



Univerzita Mateja Bela
v Banskej Bystrici
Filozofická fakulta

INTERKULTÚRNE ROZDIELY V MANAŽMENTE ORGANIZÁCIÍ

Poliak Peter



Banská Bystrica 2015

**UNIVERZITA MATEJA BELA V BANSKEJ BYSTRICI
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**INTERKULTÚRNE ROZDIELY
V MANAŽMENTE ORGANIZÁCIÍ**

**Belianum
2015**

ABSTRACT

POLIAK, Peter: Cross-cultural differences in organisation management. [Scientific Monograph]. Matej Bel University in Banská Bystrica. Faculty of Arts; Department of European cultural studies. Banská Bystrica : FF UMB, 2015

The scientific monograph deals with the issue of cross-cultural differences and their impact on business. It has theoretical and empirical character. The first part deals with an analysis of the current research on the issue as well as with defining the basic terms necessary to understand the subject matter. Therefore in the first chapter we more thoroughly specify the terms concerning culture, national culture, culture dimensions, and corporate culture. Because of the research subject we also characterise and compare the culture of Slovakia, Great Britain, the United States and Germany concerning Hofstede's culture dimensions, and we also specify management and cross-cultural management.

The second part consists of the research of an impact of cross-cultural differences on Slovak and English managers, which was carried out anonymously using a questionnaire in several companies in Slovakia. We present methodical research approaches, we specify the subject, aims and hypotheses and conclude with assumed outcomes of the work.

Key words:

culture, national culture, culture dimensions, corporate culture, cross-cultural differences, management, cross-cultural management, organisation, business

PREDHOVOR

Vytvorením výhodného podnikateľského prostredia sa na Slovensku výrazne zvýšil počet zahraničných firiem. Slovenskí a zahraniční zamestnanci sú v nich postavení tvárou v tvár nielen novým pracovným postupom, technológiám a pracovnej filozofii, ale aj novým kultúrnym a komunikačným situáciám. Tieto skutočnosti, ako aj vlastné pracovné skúsenosti a každodenné pozorovania interkultúrnych rozdielov, ktoré viacej či menej vplývali na každodennú činnosť firmy, boli dôvodmi, prečo sa autor rozhodol bližšie spracovať túto problematiku.

Táto vedecká monografia sa metodologicky svojím predmetom orientuje na zamestnancov firiem na rôznych úrovniach riadenia a sekundárne aj na radových zamestnancov a na ich skúsenosti s kultúrnymi rozdielmi v rámci firmy. Výskumným nástrojom bol dotazník, ktorý bol distribuovaný výlučne elektronicky prostredníctvom mailu a sociálnych sietí.

Predkladaná publikácia predstavuje kvalitatívne zhodnotenie výskumu, ktorého cieľom bola analýza interkultúrnych rozdielov slovenských a anglofónnych manažérov a ich vplyvu na manažment a firemnú kultúru v medzinárodných organizáciách pôsobiacich na Slovensku. Pri analýze výsledkov sa opierame aj o výskumy Trompenaarsa, a najmä Hofstedeho.

Publikácia sa snaží poskytnúť prakticky využiteľnú príručku, ktorá mapuje teoretické poznatky využiteľné pri diagnostike interkultúrnych rozdielov, poskytuje dôležité, aktuálne poznatky problematiky interkultúry v súčasných slovenských firmách a kvalitatívne preukazuje súvislosti medzi kultúrou a riadením. V žiadnej vedeckej publikácii sa nemôže nachádzať absolútne vyčerpávajúci návod, ako zvládať interkultúrne rozdiely. Okrem mnohých teoretických a vedeckých poznatkov sú potrebné najmä ochota, tolerancia a nadšenie pre objavovanie nových a odlišných kultúr a ich využitie v prospech určitej skupiny, spoločnosti. Táto monografia má za cieľ prispieť práve k takému chápaniu problému.

Publikácia by nemohla vzniknúť bez podpory a odborných rád doc. PhDr. Ľudmily Meškovej, PhD., ktorej vyjadrujeme poďakovanie aj za profesionálny a mimoriadne ľudský prístup.

OBSAH

ABSTRACT	2
PREDHOVOR	2
OBSAH	4
ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK	6
ZOZNAM GRAFOV	7
ÚVOD	8
1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANIA PROBLEMATIKY	10
2 KULTÚRA	14
2.1 <i>Vývojové etapy pojmu kultúra</i>	15
2.2 <i>Definícia pojmu kultúra z antropologického hľadiska</i>	17
2.3 <i>Národná kultúra a kultúrne dimenzie</i>	21
2.3.1 Kultúrne dimenzie podľa Hofstedeho	24
2.3.2 Kultúrne dimenzie podľa Fonsa Trompenaarsa	29
2.4 <i>Firemná (podniková) kultúra</i>	31
2.4.1 Zdroje a typológie firemnej kultúry	34
2.4.2 Prvky firemnej kultúry	39
2.4.3 Silná a slabá firemná kultúra	43
2.4.4 Čiastkový záver	45
2.5 <i>Porovnanie a charakteristika kultúrnych prvkov a rozdielov vybraných krajín</i>	45
2.5.1 Slovensko	46
2.5.2 Veľká Británia	48
2.5.3 Spojené štáty americké	51
2.5.4 Nemecko	53
2.5.5 Slovensko v porovnaní s vybranými krajinami	55
3 MANAŽMENT	59
3.1 <i>Manažment ako určitá praktická činnosť</i>	60

3.2	<i>Manažment ako osobitná skupina ľudí – riadiacich pracovníkov</i>	64
4	INTERKULTÚRNY MANAŽMENT	69
5	ANALÝZA VÝSKUMU	76
5.1	<i>Cieľ, predmet a hypotézy výskumu</i>	76
5.2	<i>Metodika výskumu a charakteristika výskumného nástroja</i>	76
5.3	<i>Interpretácia výsledkov analýzy a diskusia</i>	78
5.3.1	Socio-ekonomické a demografické otázky	78
5.3.2	Otázky podnikovej kultúry a interkultúrnych rozdielov	86
5.4	<i>Výskumné závery</i>	111
5.5	<i>Teoretické a praktické prínosy</i>	113
	ZÁVER	115
	RESUMÉ	117
	ZOZNAM BIBLIOGRAFIE	119
	ZOZNAM PRÍLOH	127

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Obrázok 1: Kultúra ako uzavretý systém	20
Obrázok 2: Cibuľový model kultúry	22
Obrázok 3: Determinanty vzniku firemnej kultúry	33
Obrázok 4: Proces manažmentu ako sústava manažérskych funkcií	61
Obrázok 5: Stupne manažmentu a druhy manažérov	65
Obrázok 6: Manažérske funkcie podľa úrovni organizácie	67
Obrázok 7: Proces manažmentu	68
Obrázok 8: Adaptácia pracovníka v odlišnom kultúrnom prostredí	74
Tabuľka 1: Mocenský odstup	25
Tabuľka 2: Individualizmus vs. kolektivismus	26
Tabuľka 3: Maskulinita vs. feminita	27
Tabuľka 4: Vyhýbanie sa neistote	28
Tabuľka 5: Typológia firemnej kultúry 1988-1993	35
Tabuľka 6: Štúdie interkultúrneho manažmentu	72
Tabuľka 7: Národná príslušnosť respondentov	82
Tabuľka 8: Potreba zmeny čiastkových plánov	87
Tabuľka 9: Vyhodnotenie miery dôležitosti hodnôt	93
Tabuľka 10: Vyhodnotenie vnímania dôležitosti hodnôt	96
Tabuľka 11: Vzdelávanie a rozvoj	109

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Indexy kultúrnych dimenzií - Slovensko	46
Graf 2: Indexy kultúrnych dimenzií - Veľká Británia	48
Graf 3: Indexy kultúrnych dimenzií - USA	51
Graf 4: Indexy kultúrnych dimenzií - Nemecko	53
Graf 5: Porovnanie indexov kultúrnych dimenzií	56
Graf 6: Rozdielové hodnoty indexov SVK-VB-USA-NEM	57
Graf 7: Sumarizácia rozdielových hodnôt SVK-VB-USA-NEM	58
Graf 8: Pomer výkonu a času monokultúrnych a multikultúrnych tímov	70
Graf 9: Počet respondentov	79
Graf 10: Rozdelenie respondentov podľa veku	80
Graf 11: Percentuálne zastúpenie vekových skupín všetkých respondentov	81
Graf 12: Rozdelenie manažérov podľa materinského a obch. jazyka	83
Graf 13: Rozdelenie zamestnancov podľa materinského a obch. jazyka	84
Graf 14: Rozdelenie respondentov podľa krajín materských firiem	85
Graf 15: Zameranie firiem respondentov	86
Graf 16: Potreba zmeny čiastkových plánov	88
Graf 17: Je štandardné meniť plány kvôli zamestnancom?	89
Graf 18: Štýl riadenia	90
Graf 19: Potreba zmeny manažérskeho prístupu	92
Graf 20: Porovnanie miery dôležitosti hodnôt	94
Graf 21: Ochota manažérov dať voľno kvôli kultúrnym a šport. akciám	95
Graf 22: Porovnanie vnímania dôležitosti hodnôt	97
Graf 23: Riešenie problému s podriadeným	99
Graf 24: Riešenie problému s nadriadeným	100
Graf 25: Ochota dávať a prijímať zodpovednosť	102
Graf 26: Akceptovanie návrhov podriadených	104
Graf 27: Firemná vízia	105
Graf 28: Etika, morálka	106
Graf 29: Vplyv zvyšovania kvalifikácie na kariérny rast	108
Graf 30: Vzdelávanie a rozvoj	110
Graf 31: Faktory kariérneho rastu	111

ÚVOD

Ak existuje vlastnosť, ktorú by mal mať každý, kto žije a pracuje v zahraničí, tak je to schopnosť vyjsť s miestnym obyvateľstvom. To platí vždy, nech je dôvod pobytu akýkoľvek – služobná cesta, diplomatická misia, výmenný pobyt či stáž. Je ťažké si predstaviť úspech vyššie spomínaných, ak by nedokázali efektívne reagovať na kultúrne podnety miestnych obyvateľov a efektívne ich využiť na splnenie svojich očakávaní v tej ktorej krajine, resp. kultúre.

V súčasnom čase globalizácie je stále viac firiem, ktoré vysielajú svojich odborníkov aj do krajín, ktoré pre ne kedysi vôbec nepredstavovali možnosti trhu – niekedy aj kvôli „problematickému“ kultúrno-spoločenskému prostrediu. Po vstupe do Európskej únie sa aj Slovensko stalo zaujímavou krajinou pre zahraničné firmy, ktoré sa rozhodli založiť si u nás svoje pobočky, sesterské firmy či úplne delokalizovať produkciu. Tieto firmy sem veľmi často vysielajú svojich vlastných manažérov. V prípade, že títo odborníci nezvládnu efektívne preklenúť kultúrne rozdiely, odchádzajú domov s neúspechom alebo pravdepodobnejšie – zostávajú v našej krajine, avšak so zníženou efektivitou, čo môže viesť k negatívnym javom. Je preto nesmierne dôležité, aby „obchodní cestujúci“ boli vopred pripravení na špecifiká danej kultúry (v našom prípade Slovenska) a vedeli sa jej flexibilne prispôbiť, čo však neznamená nebrať do úvahy, prípadne potláčať vlastnú kultúru.

Existuje celý rad štúdií, publikácií, učebníc a článkov zaoberajúcich sa interkultúrou, interkultúrnou komunikáciou či porovnávaním kultúr. V mnohých prípadoch ide však len o akýsi odborný popis reálií danej krajiny. Na základe našich zistení, priamym porovnaním a vymedzením vzájomných podobností a rozdielov slovenskej a anglickej (resp. americkej) kultúry v spoločenskej, politickej a hospodárskej sfére, ktoré by bolo podložené výskumom a praktickými skúsenosťami konkrétnych predstaviteľov týchto oblastí, sa nikto nezaoberal. Je paradoxné, že chýba práve takýto výskum, hoci anglický jazyk je nevyhnutnosťou v hospodárskej aj politickej sfére, a preto by bolo možné očakávať, že vedecky podložená práca o interkultúrnych rozdieloch a ich vplyve na anglických, amerických a slovenských manažérov a diplomatov bude jednou z prvých.

Na druhej strane je nutné zdôrazniť, že je dostatok populárno-náučnej literatúry, ktorá sa zaoberá danou problematikou, avšak opäť len vo všeobecnej rovine, resp. nezaobera sa problematikou, ktorá by sa týkala Slovenska a anglofónnych manažérov.

Na základe spomínaných faktov, po preštudovaní odbornej literatúry, ale aj na základe vlastnej skúsenosti a pôsobení v medzinárodnej firme, sme sa rozhodli vypracovať vedeckú prácu, ktorej hlavným cieľom je analyzovať vplyv zaužívaných kultúrno-spoločenských hodnôt rozličných národností (Slovenska, Veľkej Británie, USA, Nemecka) na manažment na Slovensku. Čiastočne skúmame aj problematiku vplyvu interkultúrnych rozdielov na manažment prostredníctvom Hofstedeho kultúrnych dimenzií.

Predkladaná vedecká monografia pozostáva z dvoch hlavných častí.

Prvú kapitolu začíname charakteristikou súčasného stavu skúmania problematiky zameranej najmä na interkultúrny manažment a zmeny jeho chápania vo významných výskumoch a prácach Hofstedeho (1991), Trompenaarsa (1993), Sackmannovej (1997), Adlerovej (1991), Holdena (2002), ale aj českých a slovenských autorov a autoriek. Následne sa venujeme vymedzeniu teoretických východísk so zreteľom na fenomén kultúry, ako takej – genéza, etymológia a definícia pojmu kultúra, národná kultúra a kultúrne dimenzie podľa Hofstedeho (1997) a Trompenaarsa (1997), firemná kultúra. V tejto kapitole sa tiež venujeme kultúrnej charakteristike a porovnaniu krajín, ktorých manažéri a zamestnanci sú predmetom nášho výskumu (Slovensko, Veľká Británia, Spojené štáty americké, Nemecko). Ďalej charakterizujeme a definujeme manažment a interkultúrny manažment.

V druhej (analytickej) časti predkladáme metodické prístupy, ktoré sme využili v našej výskumnej činnosti. Špecifikujeme objekt, ciele a hypotézy našej výskumnej práce, kvalitatívne interpretujeme a analyzujeme materiál výskumu. Na záver predkladáme výskumné závery a teoretické a praktické prínosy predkladanej publikácie. Význam vedeckej monografie spočíva v jej praktickej možnosti využitia v spoločenskej i hospodárskej oblasti na zlepšenie predovšetkým manažérskej komunikácie partnerov rôznych kultúr.

1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANIA PROBLEMATIKY

Od polovice minulého storočia globalizácia a rýchly rozvoj informačných technológií umožňujú komunikáciu ľuďom a pracovným tímom, ktoré sú často od seba vzdialené tisícky kilometrov. Bitušíková hovorí, že „*globalizácia môže prispieť k vzniku nových ekonomických príležitostí, k oživeniu a posilneniu lokálnych ekonomík, kultúr a identít, ale aj k vzniku nových kultúrnych foriem a nových identít.*“ (Bitušíková, 2013, s. 38) V rámci tohto kontextu začala úloha kultúry a kultúrnych rozdielov nadobúdať hodnotu a význam. Efektívnosť a súťaživosť sa stávajú dominantnými ideálmi, ktoré formujú vzájomné vzťahy personálu v modernom firemnom prostredí. Pri plnení pracovných povinností alebo riešení problémov v multikultúrnom pracovnom prostredí môže problém v komunikácii spôsobiť nemalé ekonomické straty. Zlyhanie v interkultúrnom prenose vedomostí sa chápe ako hrozba pre konkurencieschopnosť firmy, a tým aj jej životaschopnosť. (Angouri, Glynos, 2009, s. 5)

Existuje veľké množstvo literatúry, ktorá sa zaoberá rôznymi pohľadmi na problémy, ktoré možno očakávať pri kontakte špecifických kultúr. Sú to pohľady, ktoré sa najmä na základe vplyvných prác Sackmannovej (1997), Hofstedeho (1998, 1991, 1994), Adlerovej (1991) a Trompenaarsa (1993), stali veľmi dôležitými pre prax medzinárodného manažmentu.

Hofstede je holandský odborník v psychológii manažmentu. Má prax nielen v priemyselnej sfére (IBM Europe), ale aj v akademickej sfére (pôsobí na niekoľkých významných univerzitách). Uvedomoval si vplyv kultúrnych faktorov na komunikáciu. Využil možnosť urobiť štúdiu zamestnancov pobočiek firmy IBM rozmiestnených po celom svete. Jeho dotazník obsahoval otázky zisťujúce hodnotovú orientáciu viac ako 116 tisíc zamestnancov, reprezentantov 74 zemí a regiónov Európy, Ameriky, Afriky a Ázie. Hofstedeho štúdia (1991), v ktorej dáva do zjavnej asociácie kultúrne rozdiely s možnými problémami, sa stala prelomovým dielom z oblasti sociálnych vied a medzikultúrnych vzťahov, na ktoré sa odvolávajú ďalšie významné publikácie z rôznych odborov. Jej relevantnosť potvrdili aktuálnejšie, široko-spektrálne výskumy Schwartz (1994) a GLOBE¹ štúdia Housa (2004). GLOBE je výskumný program, ktorý bol vykonaný v 62 spoločnostiach a rozširuje Hofstedeho rámec kultúrnych dimenzií na deväť, pričom

¹ GLOBE – Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness – efektivita globálneho vodcovstva a organizačného správania

skúmal cez 18000 manažérov v troch druhoch priemyslu – potravinárskom, telekomunikačnom a bankovom.

Podobne ako Hofstede, aj Holden (2002), nadväzujúc na Sackmannovú (1997) tvrdí, že za posledných 40 rokov výskum v oblasti manažmentu dospel k názoru, že kultúrne rozdiely môžu spôsobovať „chaos“ (Holden, 2002, s. 105). Faktom je, že všeobecné presvedčenie o tom, že kultúrne rozdiely môžu spôsobovať problémy a zabráňovať obchodnému úspechu, spôsobilo nárast počtu inštruktážnych manuálov, v ktorých autori zhŕňajú to, čo považujú za úspešné spôsoby podnikania v rôznych národných prostrediach².

Nedávno sa však začali objavovať názory, že kultúrna diverzita má opačný efekt. Tvrdia, že výsledkom spájania rozdielných kultúr v pracovnom kontakte je zlepšená efektivita a kreativita. (Early, Gibson, 2009)

Ďalším autorom, ktorý sa zaoberá otázkou interkultúrneho manažmentu, je Thomas (2008). Zameriava sa na systematickú analýzu manažmentu v medzikultúrnom prostredí a snaží sa poskytnúť praktické rady na chápanie vplyvu kultúrnych rozdielov v globalizovanom svete.

Bez ohľadu na to, či sa kultúrne rozdiely chápu ako prekážka, ktorú možno prekonať, alebo ako niečo, čo sa dá výhodne využiť, stále platí, že kultúrne rozdiely predstavujú prinajmenšom potenciálny problém, resp. výzvu.

V zmysle vyššie uvádzaných výskumov a prác nemožno nespomenúť autorov, ktorí sa zaoberajú problematikou interkultúrneho manažmentu v Čechách a na Slovensku. Treba však pripomenúť, že interkultúrny manažment začal byť v našom regióne aktuálny až po nástupe zahraničných firiem, teda približne od pol. 90. rokov 20. storočia. Interkultúrny manažment možno vo všeobecnosti považovať za mladú disciplínu a zvlášť v postsocialistických krajinách. Je teda logické, že vlastné zistenia autorov vychádzajú najmä

z vyššie spomínaných výskumov a literatúry.

Nový (1996) je pravdepodobne jedným z prvých, ktorí sa danou problematikou začali zaoberať a nielen upozorňuje, ale aj vysvetľuje problematiku cieľavedomého utvárania podnikovej kultúry, interakcie s inými firemnými, ale aj národnými kultúrami, pričom ponúka aj určité riešenia týchto situácií so špecifickým prihliadnutím a odporúčaním pre

² Napr. HINKELMAN, E. G. & GENZBERGER, Ch. 1994. Korea Business : The Portable Encyclopedia for Doing Business With South Korea.

českých manažérov. Vychádza pritom z predchádzajúcich tvrdení (1993), v ktorých naznačil dôležitosť kultúry a interkultúrnych rozdielov v riadení podniku.

Podľa našich zistení na Slovensku sa žiaden autor nevenuje výlučne interkultúrnemu manažmentu, resp. vplyvu interkultúrneho prostredia a kultúrnych rozdielov na firemnú kultúru a riadenie. Skôr sa autori, resp. autorky, sústreďujú na problematiku interkultúrnej komunikácie, reálií, kultúrnych charakteristík a kultúrnych kompetencií vo všeobecnosti, s prihliadnutím na metodiku a ich využitie vo výučbe aj na školeniach budúcich manažérov. Benčíková (2007) sa sústreďuje na kultúrnu „uvedomelosť“. Nesnaží sa určovať pravidlá, ktoré by napomáhali podnikaniu v špecifickej krajine, ale skôr sa zameriava na rešpekt voči tomu, akým spôsobom sa riešia každodenné, nielen obchodné problémy v iných krajinách. Ako sama hovorí: „...byť oboznámený s rozdielmi, ktoré môžu potenciálne spôsobiť konflikt a nedorozumenie, je ten najlepší spôsob vysporiadania sa s nimi.“ (Benčíková, 2007, Preface)

Zistenia autorov Meškovej a Grahama (2011) sa najviac blížia k predmetu výskumu predkladanej monografie. Sústreďujú sa na viaceré zahraničné spoločnosti (nielen anglofónne) na Slovensku a na spôsob ich riadenia na základe stredného a vyššieho manažmentu, teda ľudí, ktorí prišli z pôvodného prostredia firmy. Súčasne sa snažia zistiť vplyv charakteristík národných kultúr na formuláciu a aplikáciu firemnej kultúry v rámci podniku. Autori v práci opäť vychádzajú z vyššie spomínaných výskumov Hofstedeho a Trompenaarsa, a zároveň naznačujú relevantnosť otázky, ktorou sa zaoberá interkultúrny manažment a aj interkultúrna komunikácia, t.j., či má národnosť, resp. prvky národnej kultúry, vplyv na fungovanie firmy v inom kultúrno-spoločenskom prostredí.

Mešková (2008) je významnou znalkyňou a autorkou porovnávacích štúdií interkultúrnej komunikácie, najmä francúzsko-slovenskej interkultúrnej komunikácie.

V prehľade nemožno nespomenúť Olejárovú (2007), ktorá sa spolu s kolektívom autorov³ zameriava na vybrané krajiny Západnej Európy, na Spojené štáty americké a ich charakteristiku z hľadiska interkultúrnej komunikácie. Jej cieľom je poskytnúť základné poradenstvo v danej oblasti, nielen pre študentov jazykov, manažmentu a ekonómie, ale aj pre manažérov a obchodných cestujúcich z praxe, ktorí sú dočasne nútení vycestovať a komunikovať v daných krajinách.

Didaktike a interkultúrnej výchove sa dlhodobo venuje aj Zelenková (2012), ktorá sa v poslednom desaťročí venuje aj výučbe interkultúrnych vzťahov v podnikaní, na základe

³ Vetráková, Mešková, Friedová, Benčíková

čoho publikovala viacero článkov a publikácií, v ktorých sa opiera najmä o Trompenaarsove dimenzie kultúry, z ktorých neskôr vyvodzuje kultúrne kompetencie, kultúrnu vedomosť, resp. poznanie kultúry a interkultúrnu citlivosť. Tie vo všeobecnosti považuje za kľúčové v súvislosti s interkultúrnym manažmentom v podniku. Za najdôležitejšie však považuje kultúrne, resp. interkultúrne kompetencie, ktoré, ako sama hovorí: „...sú schopnosť úspešne pôsobiť v kontexte kultúrne prepojených vzorov správania. Byť kompetentný v rámci medzikultúrnej pôsobnosti znamená učiť sa nové modely správania a ich efektívnu aplikáciu v novom interkultúrnom prostredí.“ (Zelenková, 2012. s. 77)

Dôležitosť uvedomovania si kultúry a interkultúrnych rozdielov v pracovnom a obchodnom kontexte zdôrazňujú aj Kokavcová a Theodoulides (2013). Podľa nich musia byť obchodní cestujúci „študentami kultúry“, ktorí musia mať nie len faktické vedomosti, ale musia byť „kultúrne citliví“, resp. vnímaví. (Kokavcová, Theodoulides, 2013, s. 192) Prípadovou štúdiou interkultúrneho manažmentu a komunikácie v rámci anglicky hovoriacich krajín navodzujú závažnosť interkultúrnych problémov v praxi.

Z uvedeného vyplýva, že na Slovensku a ani vo svete, nie je dostatok literatúry, ktorá by sa zaoberala veľmi špecifickou problematikou anglofónneho a slovenského manažmentu a ich vzájomnej interakcie. Väčšinou ide o všeobecne formulované poznatky, resp. odporúčania, ktoré sú platné pre väčšinu krajín, alebo o konkrétne odporúčania pre špecifické krajiny v rámci interkultúrnej komunikácie či interkultúrnej edukácie.

2 KULTÚRA

Kultúra je pojem, ktorý má veľa významov a ktorý ľudstvo skúma od staroveku až po súčasnosť. Kultúra, to nie sú nástroje, artefakty a iné hmotné veci, ale to, ako ich členovia skupiny vnímajú, interpretujú a používajú. Kultúru predstavujú hodnoty, symboly a perspektívy, ktorými sa odlišujú ľudia v modernej spoločnosti. Ľudia v rámci jednej kultúry zvyčajne rovnako, resp. podobne interpretujú význam symbolov, artefaktov a správania. Na lepšie pochopenie kultúry bolo použitých viacero modelov a ilustrácií, z ktorých ju najvýstižnejšie charakterizuje prirovnanie k ľadovcu (Schein, 1992), cibuli (Hofstede, 1991) a stromu.

Zobrazenie ľadovca predstavuje hmatateľné a viditeľné znaky kultúry (viditeľná časť ľadovca nad vodou) a nehmotné, neviditeľné znaky (postoje, hodnoty, a pod.), ktorých je viac.

Analogicky, zobrazenie kultúry ako cibule⁴ predstavuje postupné odstraňovanie jej vonkajších vrstiev – viditeľných znakov a prechod k prvotným, základným hodnotám, presvedčeniu, významom, atď.

Strom dáva do kontrastu korene a korunu ako skryté a viditeľné znaky kultúry. Prechod medzi kultúrami znamená v tejto symbolike presádzanie stromu – korene musia byť chránené a v novom prostredí bude podpora veľmi potrebná.

Pri štúdiu a skúmaní interkultúrnych rozdielov považujeme za dôležité bližšie charakterizovať pojem kultúra a uviesť rôzne etapy vývoja jeho rôznorodého chápania. Na základe rôznych pohľadov na pojem kultúra môžeme určiť niektoré charakteristiky nami porovnávaných krajín a skúmať ich vplyv na manažérske riadenie.

V nasledujúcich kapitolách sa zameriavame na genézu a do istej miery aj etymológiu pojmu kultúra od jej vzniku až do súčasnosti. Prvá kapitola v chronologickom poradí opisuje jednotlivé etapy vývoja pojmu kultúra do 19. storočia, zatiaľ čo v druhej kapitole sa sústreďujeme na vývoj a prehľad definícií kultúry a jej charakteristiku v rámci rôznych vedných disciplín.

⁴ Obr. 2, s. 22

2.1 Vývojové etapy pojmu kultúra

Ako sme spomínali vo všeobecnom úvode, pôvod slova kultúra môžeme nájsť v antickom staroveku. Podľa Harperovho etymologického slovníka⁵ pojem kultúra pochádza z latinského podstatného mena „cultura“, ktoré doslova znamenalo pestovanie, kultivovanie a poľnohospodárstvo a spočiatku sa používalo výlučne v tomto význame – kultivácia poľnohospodárskej pôdy, produktov a staranie sa o dobytok. Je viac ako pravdepodobné, že pôvodný význam slova kultúra je tiež odvodený od latinského „culter“, čo sa doslova prekladalo ako nôž, radlica na pluhu.

Základom slova „cultura“ bolo však latinské minulé prídavné „colere“, ktoré, okrem iného, znamenalo starať sa, obývať, ochraňovať, kultivovať a uctievať. Z tohto slovného základu („colere“) pochádzajú aj ďalšie slová, napríklad „colonus“ (kolónia) a „cultus“ (kult).

Od kultúry ako kultivácie prírody a poľnohospodárstva sa jej význam posúva v časoch antického Ríma na úroveň, ktorá je základom všetkých nasledujúcich skúmaní, pohľadov a charakteristík. Tento základ položil Marcus Tullius Cicero (106 – 43 pred n. l.), ktorý ako prvý používa výrazy „cultura animi“ a „cultura mentis“. Tieto výrazy znamenajú „kultiváciu“ ľudskej duše, tréning, posilňovanie mysle a ducha prostredníctvom výchovy a vzdelávania, a v prenesenom význame pomenávajú filozofiu. (Jahoda In: Vaalsiner, 2012, s. 25) Inak povedané, Cicero tvrdí, že kultúra je ľudská vzdelanosť a kultúrou ducha je filozofia,⁶ čím dáva základ chápania kultúry, ako charakteristiky ľudskej vzdelanosti. Takéto chápanie kultúry, ako rozvoja ľudskej osobnosti, sa však v Európe objavuje a postupne rozvíja až od 16. storočia, keďže sa v stredoveku pojem kultúra vo význame kultivácie ľudských schopností príliš nepoužíva. Ak sa s pojmom kultúra predsa len stretávame, tak len v náboženskom kontexte, prípadne ako ekvivalent pojmu uctievanie.

Kultúra najmä vďaka nástupu humanizmu, renesancie a osvieteneckej filozofie a jej hlavných predstaviteľov opätovne dostáva zmysel, ktorý naznačil Cicero, pričom sa ale stále používa jej pôvodný význam, týkajúci sa agronómie. Renesančný návrat k človeku dáva pojmu kultúra novú funkciu, ktorá má jasne rozlišovať hranicu medzi človekom a prírodou. Človek je aktívny tvorca kultúry, prostredníctvom ktorej prekračuje kruh svojich možností, pretvára prírodu, a tým aj seba samého. Pre predstaviteľov osvietenstva

⁵ <http://www.etymonline.com>, 17. 1. 2014

⁶ Cicero vo svojich Tuskulských rozhovoroch (45 pred n. l.) doslova píše „cultura animi philosophia est“.

je kultúra sférou ľudskej existencie, ktorá kontrastuje so svetom prírody. Plody kultúry sa odlišujú od prírodného prostredia – človek sa odlišuje od zvierat tým, že je kultúrna bytosť. Takéto chápanie kultúry, ktoré sa zameriava na zjemňovanie a zušľachtovanie ľudských schopností, ďalej rozvíjajú nemeckí bádatelia a filozofi, ale najmä J. G. von Herder (1744 – 1803), ktorý vo svojom diele *Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit* (1784 – 1791)⁷ úplne prekonáva osvietenecké koncepcie kultúry. Podľa neho človek počas svojej existencie nahrádza nedostatky kultúrou, ako špecifickým prostriedkom na prispôsobovanie sa prostrediu. V dejinách kultúry, ktoré Herder chápe ako stály nárast humanity a sebautvárania človeka, pripisuje najdôležitejšiu úlohu kultúrnej tradícii. Odmietal teóriu o nekultúrnych národoch, keďže kultúru považoval za všeobecnú vlastnosť sociálneho spolužitia všetkých národov. Ako sám o kultúre hovorí, (Williams, 1976, s. 89) „*nič nie je menej určité ako toto slovo, a nič nie je zavádzajúcejšie ako jeho aplikácia na všetky národy a časy*“. Herder pripúšťal existenciu kultúrnejších a menej kultúrnych spoločenstiev, ale kultúru ako takú, považoval za niečo, čo je pre ľudí univerzálne. Už vtedy argumentoval, aby sa hovorilo o kultúrach v pluráli – o ich odlišnostiach a špecifikáciách nielen z pohľadu národov a rôznych období, ale aj o jednotlivých sociálnych a ekonomických kultúrach skupín vo vnútri národov. Takisto napádal a odmietal európsku dominanciu nad štyrmi štvrtinami sveta. Tieto tvrdenia potvrdzuje aj Williams (1976, s. 89), ktorý Herdera cituje: „*Ľudia všetkých kútov sveta, ktorí ste doteraz skonali, nežili ste len preto, aby ste pohnojili zem svojím popolom, aby vaše potomstvo bolo na konci vekov šťastné v európskej kultúre. Samotná myšlienka nadradenej európskej kultúry je nehanebnou urážkou majestátnosti Prírody*.“

Herderove chápanie pojmu kultúra ako niečoho, v čom sa stretáva jeho filozofický aj vedecký rozmer, môžeme považovať za vyvrcholenie teórií kultúry.

Ďalší vývoj pojmu kultúra v sebe nesie narastajúcu divergenciu medzi filozofickou a vedeckou dimenziou, ktoré sa rozvíjali v dvoch paralelných líniách.

Prvá (filozofická) línia nadväzuje na diela renesančných humanistov a osvietencov, ktoré ďalej rozvíjajú predstavitelia nemeckej klasickej filozofie. Zameriava sa najmä na axiologické (hodnotiace) chápanie kultúry, ktorej základom je kategorický imperatív a mravný zákon filozofie Immanuela Kanta (1724 – 1804), ktorý vo vytvorení mravne dokonalej bytosti vidí cieľ kultúrneho vývoja.

⁷ Myšlienky k filozofii dejín ľudstva

Je potrebné podotknúť, že problematika kultúry, a zvlášť otázka kultúrnych hodnôt, je najmä v 20. storočí neoddeliteľnou súčasťou väčšiny filozofických škôl a smerov.

Druhá línia vývoja pojmu kultúra sa formovala v rámci rodiacej sa antropológie, etnografie, psychológie, sociológie a ďalších špecializovaných vedných disciplín. Na rozdiel od axiologického prístupu toto chápanie kultúry nemá posudzujúci a hodnotiaci význam, ale skôr predpokladá existenciu viacerých špecifických kultúr, ktoré patria rôznym skupinám a spoločenstvám. Zároveň poskytuje možnosť porovnávacích výskumov jednotlivých týchto kultúr, resp. sociokultúrnych systémov.

2.2 Definícia pojmu kultúra z antropologického hľadiska

V súvislosti s uvedenými vývojovými etapami sa budeme v tejto kapitole snažiť uviesť niektoré z definícií a charakteristík pojmu kultúra s prihliadnutím na skutočnosť, že to vyžaduje prienik viacerých vedných disciplín.

Tvorcom globálnej modernej definície kultúry je britský antropológ Edward Burnett Tylor (1832 – 1917), ktorý kultúru⁸ definoval ako „*komplexný celok, ktorý zahŕňa poznanie, vieru, umenie, morálku, právo, zvyky a všetky ostatné schopnosti a zvyky, ktoré si človek osvojil ako člen spoločnosti*“. (Tylor, 1871, s. 1) Z tejto definície vychádzajú takmer všetky nasledujúce vedecké definície kultúry. Tylor pojmu kultúra pridáva novú funkciu a umožňuje komparatívne študovať rôznosť ľudských spoločností v čase a priestore. Tiež môžeme vidieť, že v jeho chápaní kultúra nie je produktom človeka ako jednotlivca, ale ako člena istej skupiny alebo spoločnosti, a zároveň, kultúru nemáme vrodenu, ale sa jej samostatne učíme a osvojujeme si ju. Antropologický pojem kultúry vychádzajúci z Tylorovej definície sa najmä v 20. storočí stáva východiskom pre viacero vedných disciplín (napr. archeológia, etnografia, sociálna a kultúrna antropológia, sociológia, psychológia a i.).

Každá nová disciplína prišla s novou, upravenou definíciou kultúry, ktorou sa snažila zamerať len na jej určitú oblasť. Aby sme lepšie ilustrovali túto rôznorodosť, uvádzame niekoľko vedeckých disciplín, smerov a oblastí a ich stručnú charakteristiku chápania pojmu kultúra.

⁸ Tylor v práci porovnáva civilizáciu s kultúrou a v úvodnej definícii ich používa ako synonymá.

Vo **filozofii**, v **umenovedných disciplínach**, ale aj v bežnej komunikácii sa kultúra stále chápe a používa vo svojom pôvodnom, humanistickom význame. Kultúra sa stavia ako protipól prírody. Svoju hodnotiacu funkciu plní najmä pri posudzovaní mravov, v skúmaní a porovnávaní materiálneho a duchovného sveta.

Pre **sociolingvistu** je kultúra nerozoznateľná od jazyka, pričom žiadne navzájom porovnávané jazyky nebudú rovnako odrážať rovnakú realitu.

Sociálna psychológia sa zameriava na výskum osobnosti a kultúry, čo ju v súčasnosti stavia do medziodborovej oblasti. Kultúru vníma ako „*šošovku, ktorá určuje, čo ľudia v danej situácii vidia a ako na to reagujú.*“ (Maude, 2011, s. 4)

Sociológia sa snaží definovať kultúru ako to, čo ľudstvo odlišuje od zvierat. Je to akákoľvek ľudská činnosť, vzťahy, vplyv, komunikácia a spolupráca ľudí v rámci spoločenstva, a tiež pôsobenie a materiálny alebo nemateriálny výsledok ľudskej činnosti, resp. práce.

Vzhľadom na predmet práce nemôžeme nespomenúť fakt, že najmä vďaka veľkému vplyvu globalizácie sa kultúra v posledných rokoch dostala do pozornosti rôznych **teórií komunikácie**, ktoré sa zaoberajú najmä efektívnym podávaním informácií prostredníctvom rôznych foriem. Táto skutočnosť začala byť čoraz významnejšia najmä pri interakcii predstaviteľov rôznych kultúr a národov a vznikla **interkultúrna komunikácia**, ktorá kultúru chápe ako prostriedok, ktorý po určitej dobe percepcie, osvojovania, opakovania a následnej situačnej aplikácii, môže slúžiť na efektívne dorozumievanie sa v multikultúrnom prostredí.

Antropológia by kultúru všeobecne vnímala ako motor, ktorý posúva zdieľané presvedčenie a tradície spoločnosti z generácie na generáciu. „*Moderná antropológia v súvislosti s kultúrou vždy uvažuje o pluralite spôsobu života, ktorý je potrebné chápať v kontexte vlastných pojmov spoločenstva.*“ (Darulová, Košťalová, 2010, s. 17)

Schein túto diverzitu kultúry chápe tak, že kultúra leží na križovatke niekoľkých spoločenských vied a odráža predsudky každej jednej z nich – obzvlášť antropológie, sociológie a sociálnej psychológie. (1990, s. 109)

Množstvo a rôznorodosť definícií kultúry sa podľa Maudea (2009, s. 4) pred viac ako polstoročím pokúsili ukázať autori Kroeber a Kluckhohn. Snažili sa identifikovať a zhromaždiť všetky dostupné a známe definície kultúry v tom čase. Zozbierali 64

rôznych definícií kultúry, a aj keď je zrejmé, že odvtedy sa ich počet podstatne zvýšil, ukázali, že neexistuje jednotná definícia kultúry, ktorá by bola univerzálna.

Z tohto množstva definícií uvádzame niektoré najaktuálnejšie, t.j. tie, ktoré boli sformulované za posledných 20 rokov.

Hofstedeho definícia kultúry z roku 1994 je natoľko známou najmä v štúdiách interkultúrnej komunikácie a firemnej kultúry, že sa stáva takmer univerzálnou. Aj v našej publikácii sa k nej vraciame vo viacerých kontextoch a súvislostiach. Kultúru definuje ako „*kolektívne naprogramovanie myslenia, ktoré odlišuje členov jednej kultúry od druhej*“. (Hofstede In Maude, 2009, s. 4)

Klasické antropologické vnímanie kultúry prezentujú Harris a Moran (2011, s. 39), keď kultúru považujú za „*súbor poznatkov, presvedčení, hodnôt, náboženstva, zvykov, nadobudnutých skupinou ľudí a prenášaných z generácie na generáciu*.“

Neil Thompson (In Maude, 2009, s. 4) považuje za kultúru predpoklady, ktoré považujeme za samozrejmé.

Veľmi podobné chápanie uvádza aj Schein (2004, s. 22), ktorý sa kultúru snaží definovať na základe skúmania toho, ako vnímajú kultúru bežní ľudia, a tvrdí, že definícia kultúry by mala zdôrazňovať zdieľanie naučených skúseností, ako aj ich nasledovné prirodzené chápanie (branie za samozrejmé) členmi istej skupiny alebo organizácie.

Benčíková (2007, s. 17) definuje kultúru ako „*zdieľaný systém významov sveta, v ktorom žijeme*“, teda ľudia, ktorí zdieľajú tie isté názory a postoje v rámci určitých situácií vytvárajú špecifickú kultúrnu skupinu.

Napriek rôznosti zamerania definícií kultúry môžeme konštatovať, že nachádzajú prienik v tom, že je to systém presvedčení, hodnôt a praktík, ktoré umožňujú určitej kultúre riešiť univerzálne problémy⁹. Vzájomné vzťahy mužov a žien, spôsob, ako vychovávať deti a ako sa starať o starších, to všetko sú príklady univerzálnych problémov, ktoré každá kultúra rieši vlastným, jedinečným spôsobom. Aj keď sú základné funkcie kultúry univerzálne, spôsoby, akými sú dosahované, sú veľmi lokalizované.

Koncept kultúry preto stále ostáva nepresný, avšak možno urobiť niekoľko všeobecne platných charakteristík. Podľa Mauda (2009, s. 5) sú to nasledujúce:

- ľudia, ktorí zdieľajú jednu kultúru, majú často ten istý rasový alebo etnický pôvod,

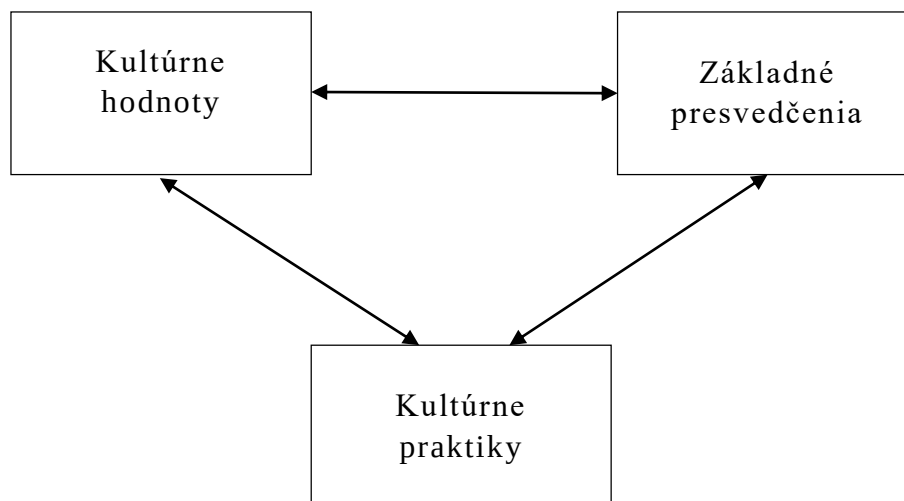
⁹ Pozri Obr. 1, s. 20

- členovia rovnakej kultúry často obývajú ten istý geografický región,
- členovia rovnakej kultúry všeobecne zdieľajú rovnaký systém hodnôt (ktorý môže kolidovať s hodnotovým systémom iných kultúr),
- formovanie kultúry je súčasťou ľudského formovania. Nikto nie je „mimokultúrny“.

Lawless (1996, s. 46) hovorí o siedmich charakteristických črtách kultúry, ktoré všeobecne platia. Tvrdí, že kultúra je *naučená, zdieľaná, symbolická, integrovaná, racionálna, dynamická a prispôsobivá*.

Človek sa kultúre učí tým, že žije v určitej spoločnosti, že sa prispôsobuje ľuďom, s ktorými sa v skupine (rodina, škola) alebo v spoločnosti (napr. masmédiá, vrstovníci) stretáva. Práve tento proces učenia, prispôsobovania sa kultúre a osvojovania si bežných ľudových modelov skutočnosti kompletizuje ľudskú bytosť. Môže byť formálny (začína výchovou rodičmi a príbuznými, ktorí deťom vstúpajú kultúrou určené normy a poučky) a neformálny (náhodné inštrukcie, resp. napodobňovanie správania v rôznych situáciách; môže prebiehať aj formou povestí, príbehov, legend, atď., ktoré prenesene zobrazujú kultúrne normy). V sociológii sa tento proces nazýva *socializáciou*, v antropológii *enkulturáciou*.

Obrázok 1: Kultúra ako uzavretý systém



Zdroj: Maude, 2009, s. 5

Kultúra je zdieľaná tak, že si človek stykom s členmi tej istej skupiny osvojuje vzorce a typy správania. Medzi tieto vzorce môžeme zahrnúť aj spoločný jazyk, ktorý môže zdieľať obrovské množstvo ľudí na rozľahlom geografickom priestore. Tieto vzorce

správania si nemožno zvoliť, sú nám predurčené, a teda rozhodovanie je „obmedzené“ kultúrou. *„Sme zajatcami kultúry zdieľanej s ostatnými, a zároveň len vďaka tejto zdieľanej kultúre môžeme vojsť do zmysluplnej a uspokojivej interakcie s inými.“* Lawless (1996, s. 55)

Žiadny iný tvor nepoužíva symboly na odovzdávanie obrovského množstva informácií v takej miere, ako ľudia. Najdôležitejším symbolickým prostriedkom na zdieľanie a odovzdávanie kultúry je jazyk. Bohatstvo symbolických obrazov ľudskej reči je nevyčísliteľné, a to, čo im dáva symbolický zmysel, nie sú len zvuky, ale význam, ktorý sa spája s niečím videným alebo počutým v určitom kultúrnom kontexte. Ďalšími typickými kultúrnymi symbolmi sú tanec, hudba, umenie, atď.

Všetky zložky kultúry (predstavy, činnosti, normy, hodnoty) sú integrované, prepojené a vzájomne sa ovplyvňujú. Pri zmene ktorejkoľvek z nich dochádza k reakcii a zmene v inej časti kultúrneho systému.

Každá kultúra je racionálna, logická a ucelená pre členov istej skupiny, aj keď bude úplne nepochopiteľná pre členov inej. Príkladom môžu byť príslušníci „civilizovaného“ západného sveta, ktorí kolonizovali „barbarské“, „nekultúrne“ oblasti. Ak hovoríme o integrovanej a racionálnej činnosti, musíme predpokladať, že všetky kultúrne činnosti majú nejaký účel, teda aj jej vzorce a hodnoty by mali byť formované na plnenie tohto účelu. (Lawless, 1996, s. 62)

Ak by bolo možné spochybniť relevantnosť predchádzajúcich kultúrnych vlastností, nemožno tak urobiť pri jej vlastnosti dynamiky a z nej vychádzajúcej prispôsobivosti. Všetky kultúry sú dynamické, podliehajú, či už vnútorným (vychádzajúcim zo samotnej kultúry) alebo vonkajším (kontakt s inou kultúrou, prostredím) zmenám. Kultúry sa musia meniť a vyvíjať, pretože sa stále objavujú nové problémy a situácie, ktoré je nutné riešiť, a to je možné len zmenou, resp. prispôbením správania a názorov. Dynamickosť kultúry je jej najcharakteristickejšou vlastnosťou.

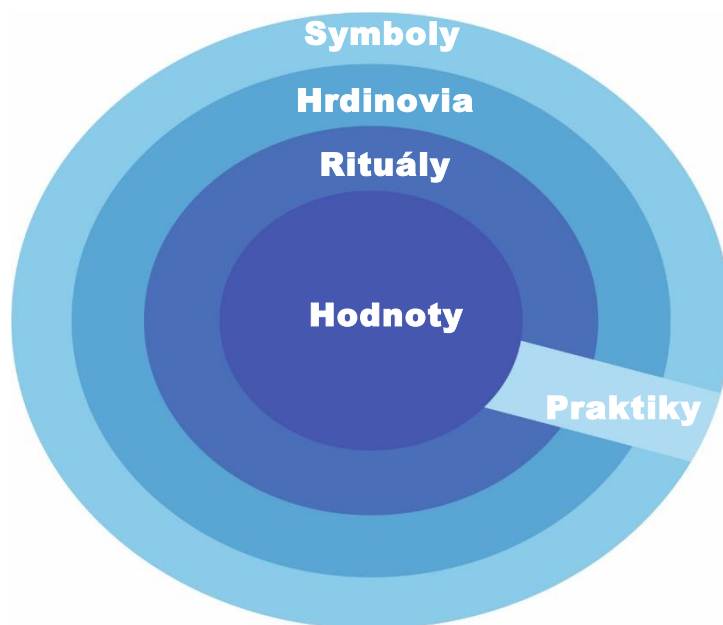
2.3 Národná kultúra a kultúrne dimenzie

„Je nesporné, že znalosť národnej kultúry umožňuje lepšie pochopiť, predvídať a ovplyvniť ľudské konanie.“ (Lawless, 1996, s. 53)

Z charakteristík, ktoré uvádzame v predchádzajúcich kapitolách vyplýva, že každý jednotlivec si so sebou nesie „niekoľko kultúr“. Všetci sme členmi viacerých

spoločenstiev a skupín (rodina, škola, športové kluby, práca, firma, atď.), ktoré majú vlastný spôsob vnímania a riešenia problémov, teda vlastnú kultúru. Môžeme tiež povedať, že každý jednotlivec má niekoľko vrstiev kultúry. Základným jadrom sú hodnoty, ktoré človek získava výchovou, ostatné vrstvy sú oblasti s tzv. kultúrnou pečaťou, resp. oblasti iných kultúrnych spoločností, ktoré ho akýmkoľvek spôsobom ovplyvňujú a formujú. Tento model nazývame aj cibuľový model, ktorý do praxe zaviedol Hofstede a je pre svoju názornosť a komplexnosť veľmi používaný. „*Symbols, hrdinovia a rituály sú podľa miery viditeľnosti pre vonkajšieho pozorovateľa tzv. šupkami alebo vrstvami cibule.*

Obrázok 2: Cibuľový model kultúry



Zdroj: Hofstede, 2007, s. 17

Hofstede im rozumie ako samostatným prvkom kultúry a označuje ich ako zvyky, predstavujú viditeľnú vonkajšiu časť kultúry, tzv. culture one. Jadro kultúry tvoria hodnoty, ktoré nie sú priamo pozorovateľné a môžeme ich odvodiť z vlastností a správania príslušníkov určitej kultúry – tzv. culture two.“ (Gažová, 2009, s. 32) Existuje však aj spoločná vrstva, ktorá je tvorená príslušnosťou jedinca k určitej zemi, krajine, národu. Každý národ, každé etnické spoločenstvo má svoju vlastnú kultúru, ktorú si vytvorili počas špecifického vývoja a ktorá ich dnes určuje. Je to koncept etnickej, resp. národnej kultúry, ktorú môžeme definovať ako „*kultúru, ktorú v priebehu histórie vyvinulo veľké*

množstvo ľudí, ktorí sa narodili alebo cítia ako príslušníci určitého národa a definujú si túto kultúru ako záväznú a určujúcu svojmu bytiu.“ (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 92)

V čoraz viac globalizovanom svete sa stáva národná kultúra stále dôležitejšou z niekoľkých dôvodov. Podľa Maudea (2009, s. 7) národná kultúra dáva ľuďom identitu a jedinečnosť, poskytuje legálny rámec, v rámci ktorého fungujú nadnárodné spoločnosti a medzinárodný obchod, poskytuje hranice (obmedzenia) na vykonávanie medzinárodných projektov a interkultúrnych obchodných praktík.

Určujúcim faktorom národných kultúr sú hodnoty. Tie sa s veľkou zotrvačnosťou prenášajú z generácie na generáciu. Ak teda predpokladáme, že každá kultúra obsahuje takéto stále hodnoty – vzorce správania, ktoré vznikali, zanikali, formovali sa a presadzovali počas niekoľkých generácií, a že zároveň koncentrujú skúsenosti týchto generácií, máme k dispozícii materiál, ktorý je možné porovnávať. Porovnávanie kultúr, resp. ich hodnotových charakteristík je možné v prípade, ak sa porovnáva to, aký dôraz kladie príslušná kultúra na jednotlivé prvky správania človeka. Tieto základné tendencie príslušníkov kultúr sa nazývajú kultúrne dimenzie a sú vzájomne nepriepustné. Možno ich však spojiť a vytvoriť typológiu dimenzií národných kultúr.

Štúdiu cudzej kultúry sa v praxi nedáva toľko času a priestoru, ako by bolo vzhľadom na pomerne frekventovanú interkultúrnú obchodnú interakciu potrebné. Kultúrne dimenzie sa preto spolu s kultúrnymi štandardmi stali ideálnym nástrojom, ktorý umožňuje porovnávať a spoznávať rôzne kultúry na základe ich dominantných charakteristík.

Modely kultúrnych dimenzií sú založené na bipolárnych škálach, ktoré majú v krajných pozíciách extrémne podoby jednej vlastnosti, napríklad dimenzia individualizmus verzus kolektivismus. Týmto spôsobom škály ponúkajú nespočetné množstvo polôh, do ktorých je možné zaradiť skúmanú kultúru. Danú polohu je možné definovať napríklad číselným ohodnotením (napr. Hofstedeho kultúrne dimenzie, pozri ďalej 2.3.1) alebo slovným vyjadrením – napríklad kultúra skôr kolektivistická, kultúra mierne individualistická a pod. Pri porovnávaní kultúr nám kultúrne dimenzie poskytujú možnosť konštatovať, či je kultúra viac alebo menej kolektivistická/individualistická, atď.

Ďalším modelom sú kultúrne štandardy. Tie sú meradlom toho, čo každý národ alebo etnikum považuje za správne, normálne a etické. Spolu s normami sú tieto štandardy neoddeliteľnou súčasťou osobnosti človeka a sú považované za jednoznačné a platné. Podľa nich vyberáme a organizujeme informácie, hodnotíme a vyvodzujeme dôsledky.

V minulosti sa niekoľko vedcov pokúšalo popísať a roztriediť odlišnosti cudzích kultúr a týmto spôsobom poskytnúť návod na ich spoznanie. Ich stručný prehľad uvádzame v kapitole o súčasnom stave skúmania problematiky. V nasledujúcich kapitolách uvádzame dva príklady modelov kultúrnych dimenzií a štandardov, a to Hofstedeho a Trompenaarsa.

2.3.1 Kultúrne dimenzie podľa Hofstedeho

Ako sme už uviedli, Hofstede kultúru vníma ako „*kolektívne naprogramovanie myslenia, ktoré odlišuje členov jednej skupiny alebo kategórie ľudí od inej*“. (1999, s. 139)

Jeho prístup veľmi často slúži ako návod, resp. sprievodca pre modely kultúrnych dimenzií. Veľmi podrobne popisuje súbory prejavov, odporúčaných spôsobov a noriem správania v jednotlivých kultúrach. Model kultúrnych rozdielov vytvorený z polarít štyroch dimenzií – maskulinity, mocenského odstupu (mocenskej vzdialenosti), miery individualizmu a vyhýbania sa neistote. Neskôr Hofstede pridal piatu dimenziu, krátkodobú a dlhodobú orientáciu, aby ju napokon špecifikoval a nahradil poslednými dvomi najaktuálnejšími dimenziami – pragmatizmom a pôžitkami.

Pôvodný výskum, v ktorom boli posudzované prvé štyri dimenzie, vykonal Hofstede v rokoch 1967 až 1973 v 50 krajinách v rámci firmy IBM. V roku 1991 v spolupráci s čínskymi profesormi pridal dimenziu zameranú na krátkodobú alebo dlhodobú orientáciu najmä preto, aby diferencoval spôsob myslenia medzi Východom a Západom. Táto dimenzia, ktorou svoj výskum rozšíril o ďalších 23 krajín, vychádzala z Konfuciovej filozofie. V roku 2010 Minkov¹⁰ vytvoril na základe World Values Study¹¹ dve nové dimenzie, pričom jedna z nich bola úplne nová – pôžitky a ďalšia bola v podstate replikou pôvodnej piatej dimenzie, ale bola premenovaná na pragmatizmus. V súčasnosti teda Hofstede poskytuje možnosť porovnávať rozdiely národných kultúr v šiestich dimenziách v jeho tzv. 6-D modeli.

Mocenský odstup

Mocenský odstup môžeme vnímať ako mieru, do akej slabší členovia inštitúcií alebo organizácií v krajine očakávajú a prijímajú nerovnomerné rozdelenie moci. (Hofstede, 1997, s. 28) Táto kultúrna dimenzia potvrdzuje, že postavenie ľudí v akejkoľvek sociálnej

¹⁰ Michael Minkov – Hofstedeho spolupracovník, významný bulharský profesor, zaoberajúci sa kultúrou, interkultúrnymi rozdielmi a globalizáciou

¹¹ Svetová štúdia hodnôt; <http://www.worldvaluessurvey.org>, 8. 4. 2014

organizácii nie je rovnocenné. Niektorí majú v rukách moc, iní bohatstvo alebo uznanie a rešpekt, ale len máloktorá skupina alebo jednotlivec má všetky. Pri kultúrach s vysokou mierou (indexom) mocenského odstupu sú tieto rozdiely medzi jednotlivými vrstvami jasne dané, ale aj všeobecne akceptované. Nerovnosť je prítomná v každom sociálnom systéme. Spoločnosť je schopná teda akceptovať vyššie hierarchické delenie, zatiaľ čo nízka miera mocenského odstupu indikuje, že skupina preferuje rovnocenné vzťahy s rovnakými príležitosťami pre všetkých. V takýchto kultúrach môže dokonca dochádzať k prerozdeľovaniu bohatstva, aby sa dosiahla požadujúca rovnosť. Hromadenie moci a jej prejavy sú v takýchto kultúrach nežiaduce a organizačné štruktúry sú ploché a prehľadné. Viac ako na postavení a tituloch záleží na konkrétnych schopnostiach človeka. Deti sú vedené k samostatnosti a k schopnosti vedieť sa postarať o seba. V takýchto kultúrach je tiež značný sklon k decentralizácii moci.

Tabuľka 1: Mocenský odstup

Malý mocenský odstup	Veľký mocenský odstup
Nerovnosť medzi ľuďmi treba eliminovať.	Nerovnosť medzi ľuďmi sa očakáva a je žiaduca.
Učitelia očakávajú od žiakov iniciatívu.	Všetku iniciatívu v triede preberá učiteľ.
Študenti sa správajú k učiteľom ako k seberovným.	Študenti sa správajú k učiteľom s rešpektom.
Hierarchia v organizácii znamená nerovnosť rolí, ktorá je potrebná.	Hierarchia v organizácii odráža existenčnú nerovnosť medzi vyššími a nižšími vrstvami.
Decentralizácia je populárna.	Centralizácia je populárna.
Malé platové rozdiely medzi hornou a spodnou vrstvou organizácie.	Veľké platové rozdiely medzi hornou a spodnou vrstvou organizácie.
Podriadení očakávajú, že sa budú s nimi pracovné otázky konzultovať.	Podriadení očakávajú, že sa im povie, čo majú robiť.
Ideálny nadriadený je zdroj nápadov.	Ideálny nadriadený je benevolentný autokrat alebo dobrý otec.
Vzdelanejší ľudia vyznávajú menej autoritatívne hodnoty ako menej vzdelaní.	Aj vzdelanejší aj menej vzdelaní ľudia vyznávajú takmer rovnaké autoritatívne hodnoty.

Zdroj: Hofstede, 1997, s. 37

Individualizmus a kolektivismus

Vysoká miera individualizmu je charakteristická pre spoločenstvá, v ktorých sú voľné väzby medzi jednotlivcami, t.j., že sa postará o seba a o svoju najbližšiu rodinu. V kolektívnej spoločnosti, ako naznačuje názov, sú ľudia od malička integrovaní do silných, súdržných skupín, ktoré ich za ich lojalnosť chránia a pomáhajú im po celý život. Príslušník takejto tzv. „my“ kultúry (Đurigová, 2004, s. 36) cíti lojalitu a príslušnosť ku kolektívu, a je preto veľmi náročné prerušiť spoločenské väzby, ktoré sú preňho nesmierne dôležité nie len z praktického, ale najmä zo psychologického hľadiska. Naopak v tzv. „ja“ kultúre sú záujmy jednotlivca nadradené záujmom skupiny, pričom cieľom jednotlivca je čo najskôr sa osamostatniť, prípadne úplne prerušiť styky so skupinou. Tabuľka uvádza podstatné rozdiely medzi kolektivistickými a individualistickými kultúrami.

Tabuľka 2: Individualizmus vs. kolektivismus

Individualizmus	Kolektivismus
Identita spočíva na spoločenskej sieti, ku ktorej jednotlivec patrí.	Identita spočíva na jednotlivcovi.
Treba navždy udržať harmóniu a priamej konfrontácii sa vyhýbať.	Povedať svoj názor je charakteristickým znakom čestného človeka.
Porušenie noriem vedie k pocitu hanby a strate tváre pred sebou i pred skupinou.	Porušenie noriem vedie k pocitu viny a strate sebaúcty.
Cieľom vzdelávania je naučiť sa, ako veci robiť.	Cieľom vzdelávania je naučiť sa učiť.
Diplomy a iné osvedčenia zabezpečujú vstup do skupiny s vyšším statusom.	Diplomy a iné osvedčenia zvyšujú ekonomickú hodnotu a/alebo sebaúctu.
Vzťahy prevládajú nad úlohami.	Úlohy prevládajú nad vzťahmi.
Prijatie nových pracovníkov a rozhodovanie o povýšení berie do úvahy skupinu, do ktorej zamestnanec patrí.	Prijatie nových pracovníkov a rozhodovanie o povýšení vychádza výlučne zo zručností zamestnanca a z príslušných pravidiel.
Manažment je manažment skupín.	Manažment je manažment jednotlivcov.

Zdroj: Hofstede, 1997, s. 67

Maskulinita vs. Feminita

V tejto dimenzii je maskulinita charakteristická pre krajiny, v ktorých sú úlohy mužov a žien podstatne odlišné. Muži sú asertívni, tvrdí, zameraní na úspech, zatiaľ čo sa od žien očakáva skromnosť, jemnosť, starostlivosť o kvalitu života.

Pokiaľ sa úlohy pohlaví prekrývajú, resp. nie sú jednoznačne definované, teda napríklad aj muži ako aj ženy majú byť skromní a majú sa sústrediť na kvalitu života, môžeme hovoriť o feminínnej spoločnosti. Vplyv prevládajúcich „mužských“ alebo „ženských“ prvkov a hodnôt sa môže prejaviť aj v prevládajúcej industriálnej orientácii krajiny. Maskulínne orientované krajiny väčšinou majú konkurenčnú výhodu vo výrobných podnikoch, v ktorých sa vyžaduje efektívna, presná a rýchla produkcia a dodržiavanie noriem. Na druhej strane vo feminínne orientovaných krajinách sa zameriava skôr na oblasti služieb (napr. prepravné a poradenské služby), v ktorých sa dá užítokovať vzťah na priame rokovanie, kontaktovanie sa s ľuďmi, resp. aj v produkcii, ktorá závisí od potrieb zákazníka. V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľad základných rozdielov medzi krajinami s vysokou a nízkou mierou maskulinity.

Tabuľka 3: Maskulinita vs. feminita

Feminita	Maskulinita
Prevládajúcimi hodnotami v spoločnosti sú starostlivosť o druhých a zachovanie hodnôt.	Prevládajúcimi hodnotami v spoločnosti sú materiálny úspech a pokrok.
Ľudia a vzťahy sú dôležité.	Peniaze a veci sú dôležité.
Každý má byť skromný.	Muži majú byť asertívni a tvrdí.
Neuspieť v škole je nevýznamný problém.	Neuspieť v škole je tragédia.
Chlapci aj dievčatá študujú rovnaké predmety.	Chlapci a dievčatá študujú odlišné predmety.
Pracovať, aby sme žili.	Žiť, aby sme pracovali.
Sympatia so slabými.	Sympatia so silnými.
V rodine sa aj otec aj matka zaoberajú faktami a citmi.	V rodine sa otec zaoberá faktami, matka citmi.
Priateľskosť učiteľov sa cení.	Brilantnosť učiteľov sa cení.
Riešenie sporov kompromisom a vyjednávaním.	Riešenie sporov vybojovaním.

Zdroj: Hofstede, 1997, s. 96

Vyhýbanie sa neistote

Túto dimenziu môžeme charakterizovať ako mieru, ktorou sa členovia kultúry cítia ohrození neistými a neznámymi vecami a situáciami, a zároveň snahu čeliť týmto zmenám v sociálnych skupinách.

Kultúry s vysokým indexom obáv z neistoty sú oveľa expresívnejšie, ľudia sú odvážnejší a prezentujú svoj názor za každú cenu. V kultúrach s nízkym indexom obáv z neistoty sa prejavuje strach z nových vecí, úzkostlivosť a dočasné potláčanie expresívnych prejavov. Kultúry, ktoré sa snažia vyhnúť neistým a nejednoznačným situáciám, majú veľa formálnych zákonov a pravidiel, ktoré upravujú práva a povinnosti sociálnych subjektov a cítia uspokojenie pri ich napĺňaní a dodržiavaní. Kultúry s nízkym indexom obáv z neistoty si mnohé sociálne situácie riešia automaticky bez písaných postupov.

Tabuľka 4: Vyhýbanie sa neistote

Nízky index obáv z neistoty	Vysoký index obáv z neistoty
Čo je odlišné, je zaujímavé.	Čo je odlišné, je nebezpečné.
Učiteľ môže povedať „neviem“.	Od učiteľa sa očakáva, že pozná všetky odpovede.
Čas je rámec pre orientáciu.	Čas sú peniaze.
Príjemný pocit z leženia, tvrdá práca len keď treba.	Emocionálna potreba neustále sa zamestnávať, vnútorná potreba tvrdej práce.
Tolerancia k odlišným inovatívnym nápadom a správaniu.	Potláčanie odlišných nápadov a správania, odpor voči inováciám.
Neistota je bežným rysom života a každý deň treba brať tak, ako príde.	Neistota v živote sa pociťuje ako nepretržitá hrozba, s ktorou treba bojovať.
Agresia a emócie by sa nemali zverejňovať.	Agresia a emócie môžu byť vo vhodnej chvíli a na vhodnom mieste ventilované.

Zdroj: Hofstede, 1997, s. 125

Pragmatizmus

Táto dimenzia sa snaží zobrazovať, ako sa ľudia vyrovnávajú so skutočnosťou, že veľa z toho, čo sa okolo nich deje, nemožno vysvetliť.

V spoločnostiach s normatívnou orientáciou (opak pragmatickej) má väčšina ľudí silnú túžbu, až potrebu mať vysvetlené čo najviac, a teda majú veľký záujem v stanovení absolútnej pravdy a osobnej stability. V takejto spoločnosti je zjavný veľký rešpekt voči

sociálnym konvenciam a tradíciám, zameranie sa na dosiahnutie rýchlych cieľov a nízka tendencia šetrenia do budúcnosti.

Na druhej strane v pragmatickej orientácii väčšina ľudí nepotrebuje mať vysvetlené všetko, keďže verí, že je nemožné úplne chápať zložitosť života. Výzvou nie je poznať pravdu, ale žiť poctivý (počestný, slušný) život. Pragmatické spoločnosti veria, že pravda vo veľkej miere závisí od konkrétnej situácie, kontextu a času. Tiež sú tieto spoločnosti schopné akceptovať rozporuplnosti, prispôsobovať sa daným okolnostiam a podmienkam, odkladať, šetriť, investovať a vytrvať v dosahovaní výsledkov.¹²

Pôžitky

Posledná dimenzia sa zaoberá mierou, do akej určitá spoločnosť je alebo nie je schopná zrieknuť sa pôžitkov. Pôžitkami sa myslí najmä všeobecné užívanie si života, voľný čas, zábava, dovolenky a pod. Spoločnosti, ktoré potláčajú uspokojenia potrieb, tak robia pomocou prísnych sociálnych noriem.¹³

2.3.2 Kultúrne dimenzie podľa Fonsa Trompenaarsa

Fons Trompenaars je ďalším predstaviteľom teórie kultúrnych dimenzií, ktorý na základe predchádzajúcich poznatkov viacerých autorov (Hofstede, Edward T. Hall a ďalší), ale aj svojich vlastných poznatkov z manažérskej praxe, vypracoval ďalší populárny model kultúrnych dimenzií.

Spolu s kolegom Hampden-Turnerom popísali sedem dimenzií, ktoré rozdelili do troch skupín podľa toho, akej oblasti ľudského života sa týkajú. V prvej skupine, týkajúcej sa postojov človeka k ostatným ľuďom, sa nachádza päť dimenzií, a to: *univerzalizmus vs. partikularizmus*, *individualizmus vs. kolektivismus*, *neutrálny vs. afektívny* (prejavovanie emócií navonok), *špecifické vs. difúzne* a *dosiahnutý vs. prisúdený status*. V druhej skupine, ktorá sa týka vnímania času, sa nachádza dimenzia *sekvenčný vs. synchronný* a v poslednej skupine zaoberajúcej sa postojom ľudí k prírode, možno nájsť dimenziu *vonkajšia vs. vnútorná kontrola*. (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 8-10)

Je zjavné, že tento model dimenzií obsahuje aj niektoré spomínané dimenzie a pridáva nové, ktoré Hofstede nepopisuje a ktoré si bližšie charakterizujeme.

¹² <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>, 15. 3. 2014

¹³ <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>, 15. 3. 2014

Univerzalizmus vs. partikularizmus

Je to rozsah, v ktorom sa všeobecné pravidlá považujú za dôležité a určujúce pre konkrétne situácie. V univerzalistickej spoločnosti sú pravidlá vždy na prvom mieste a výnimky v ich (ne)dodržiavaní sú neprípustné.

Naopak v partikularistických kultúrach (ne)dodržiavanie pravidiel vždy závisí od konkrétnej situácie, okolností a momentálneho vplyvu. Podľa toho sa pravidlá dajú obísť alebo zmeniť. Univerzalistické kultúry často bývajú individualistické, s nízkym komunikačným kontextom. (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 31-33)

Neutrálny vs. afektívny

Je to dimenzia, ktorá sa zaoberá akceptovateľnosťou vyjadrovania vnútorných pocitov na verejnosti. V neutrálnych kultúrach sa akýkoľvek prejav emócií považuje za neprípustný a v komunikácii prevládajú vecné argumenty. V kultúrach, ktoré majú tendenciu k afektívnemu vystupovaniu, sú silné prejavy emócií bežnou záležitosťou. (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 69)

Špecifické vs. difúzne

Ide o rozlišovanie medzi jednotlivými oblasťami ľudského života (zamestnanie, voľný čas, rodina a pod.) spájajúcimi sa s tzv. sociálnymi rolami. Každý jednotlivec má vo svojom živote niekoľko úloh – rolí (študent, učiteľ, partner, nadriadený, atď.), pre ktoré existujú určité pravidlá a normy. Ak niekto chce byť v danej úlohe úspešný, musí tieto normy dodržiavať.

V difúzných kultúrach nie je celkom jasná hranica medzi jednotlivými oblasťami, skôr sa prelínajú, zatiaľ čo v špecifickej kultúre je veľmi ťažké prekonávať hranice medzi týmito rolami a dozvedieť sa, napríklad, niečo o osobnom živote kolegu z práce. (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 81-86)

Dosiahnutý vs. prisúdený status

Táto dimenzia ukazuje, ako môže človek v danej kultúre dosiahnuť spoločenské postavenie. Podľa Trompenaarsa existujú dve možnosti – dosiahnutý status človek získa na základe toho, čo dokázal svojimi výkonmi, úspechmi, výsledkami. Druhou možnosťou je pripisovaný status, ktorý človek získava vďaka tomu, aký je a čím je – či je muž alebo žena, v akej rodine sa narodil, aký je jeho/jej vek atď. Tento status sa získava na základe silnej tradície a silného hierarchického usporiadania spoločnosti a akákoľvek zmena týchto pravidiel je takmer nemožná. (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 102-103)

Vonkajšia vs. vnútorná kontrola prírody

Na základe tejto dimenzie Trompenaars rozlišuje jednak kultúry, ktoré sa snažia kontrolovať prírodu, ale aj kultúry, ktoré ju rešpektujú a žijú v súlade s ňou. Kultúry snažiac sa kontrolovať prírodu vnímajú všetky problémy ako riešiteľné, prírodu považujú za ovládateľnú a budúcnosť vnímajú ako niečo, čo je úplne v ich rukách. Sú to najmä individualistické, na cieľ orientované kultúry. Na druhej strane kultúry rešpektujúce nevyspytateľnosť a prirodzenosť prírody považujú možnosť kontroly prostredia za veľmi obmedzenú a harmóniu medzi nimi a okolím za základný predpoklad spokojného života. Sú to kultúry, ktoré vyznávajú skôr feminínne hodnoty, ako sú sociálna stabilita, riešenie problémov prostredníctvom diskusie v skupine a podobne. (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 141-142)

2.4 Firemná (podniková) kultúra

Väčšina definícií kultúry nachádza prienik v tom, že je súborom hodnôt, pravidiel a noriem správania sa 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.“* (1996, s. 24)

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 k vytváraniu a zhodnocovaniu majetku a služieb...“* (Novotný, Suchánek, 2004, s. 18), ale tiež a predovšetkým, ako sociálny systém, ktorý je súčasťou určitého kultúrneho systému. Na druhej strane Hofstede (2005, s. 35) tvrdí, že podnikovú kultúru nemožno porovnávať s národnou kultúrou, aj keď pripúšťa, že firma je sociálny systém, avšak úplne inej podstaty, ako národ. Ako sám hovorí, *„...prinajmenšom preto, že členovia firmy v nej zvyčajne nevyrastajú.“*

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 zdieľaných základných presvedčení, ktoré si skupina osvojila pri riešení problémov externej adaptácie a internej integrácie, ktoré sa natoľko osvedčili, že sú považované za platné a sú predávané novým členom organizácie ako spôsob vnímania, myslenia a cítenia, ktorý je vo vzťahu k týmto problémom správny.“ (Schein, 1992, s. 12)

Eldrige a Crombie, podľa Armstronga, ju vnímajú tak, že sa „vzťahuje k jedinečnej konfigurácii noriem, hodnôt, presvedčení a spôsobu správania, ktoré charakterizujú štýl, na ktorom sa skupiny a jednotlivci zhodujú za účelom splnenia určitých úloh.“ (Armstrong, 2010, s. 257)

Lukášová (2010, s. 18) zovšeobecňuje firemnú kultúru ako „súbor základných presvedčení, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie a ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a správaní členov organizácie v artefaktoch materiálnej a nemateriálnej povahy.“

Šigut (2001, s. 9) považuje firemnú kultúru za „označenie určitých spoločenských prístupov, hodnôt, predstáv, noriem zdieľaných vo firme. Zahŕňa usmerňovanie postojov, jednaní a správania pracovníkov prostredníctvom určitých rituálov a symbolov.“

Autori Plamínek a Fišer pokladajú firemnú kultúru za istý súhrn vzťahov medzi dôležitými faktormi, ktoré ovplyvňujú život firmy. V centre tohto života firmy sú vzťahy medzi ľuďmi a vzťahy medzi ľuďmi a myšlienkami. „Jej vonkajším prejavom sú neformálne vzorce chovania firemných zamestnancov.“ (2005, s.29)

Jedným zo spôsobov ako vníma firemnú kultúru Hofstede, a ako sme už uviedli vo viacerých charakteristikách (1999, s. 139), je „kolektívne naprogramovanie mysle, ktoré odlišuje príslušníkov jednej organizácie od druhej.“

Z množstva definícií firemnej kultúry nám je najbližšia charakteristika profesora Vágnera. Podáva najkomplexnejšiu predstavu o tom, čo je podniková kultúra tak, aby bola pochopiteľná aj pre človeka bez predchádzajúcich znalostí tejto problematiky: „Podniková kultúra je zdieľaná filozofia, ideológia, hodnoty, predpoklady, názory, očakávania, postoje a normy, ktoré odhaľujú implicitný či explicitný skupinový súhlas

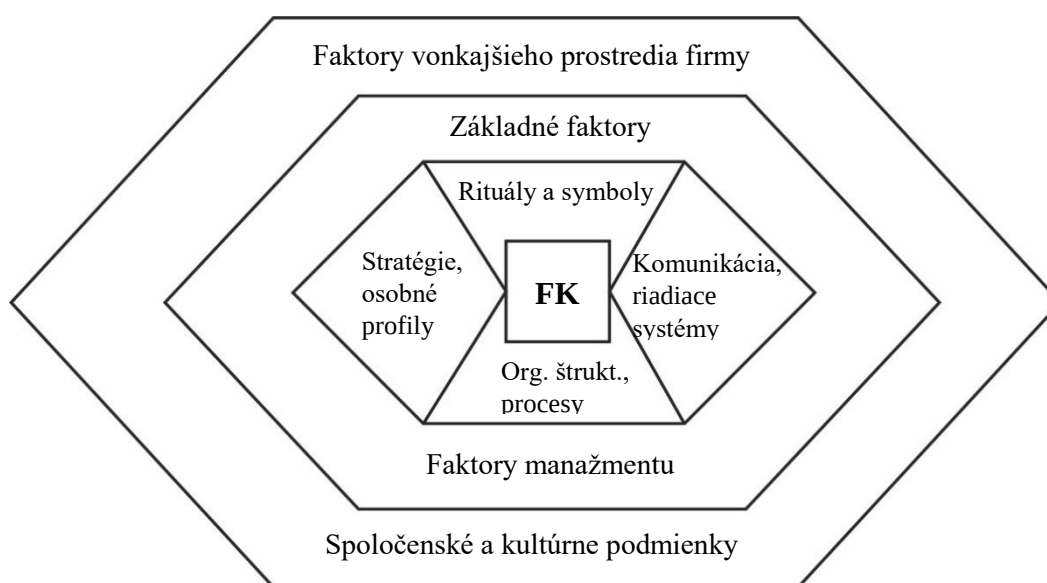
s tým, ako rozhodovať a riešiť problémy: ako spôsob, ako sa veci robia u nás.“ (Vágner, 2004, s. 336)

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 (Nový a kol., 1996, s. 29, 31). Bližšie sa jej venujeme v nasledujúcich podkapitolách.

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.

Obrázok 3: Determinanty vzniku firemnej kultúry



Zdroj: Šigut, 2004, s. 13

2.4.1 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 poznania a 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 zahrňame:

- vplyv národnej kultúry;
- vplyv podnikateľského a trhového prostredia;
- oblasť pôsobnosti firmy;
- požiadavky zákazníkov;
- postavenie na trhu;
- konkurencieschopnosť.

Interné faktory sú:

- historický vývoj podniku;
- vývojové štádium podniku;
- sociálne väzby vnútri podniku;
- vzťah medzi vlastníkmi, manažmentom a zamestnancami;
- vplyv dominantných osobností;
- vplyv využívaných technológií;
- strategické smerovanie podniku;
- organizačná štruktúra;
- metódy a systémy riadenia podniku.

(Šigut, 2004, s. 15 a Lukášová, Nový, 2004, s. 33)

V odbornej literatúre nachádzame viacero 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 znázorňuje rôznorodú typológiu firemnej kultúry v odbornej literatúre v rokoch 1988-1993.

Tabuľka 5: Typológia firemnej kultúry 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

Typológie firemnej kultúry rozdeľujú autori Lukášová, Nový (2004) do dvoch významových úrovní. Prvou je teoretická úroveň, ktorá mapuje obsah firemnej kultúry a prehľbuje vedecké poznatky 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 Charlesa Handyho (1989, In Brooks, 2003, s. 23) 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 dynamike centrálnej mocenskej sily. Často je takouto centrálnou mocou sám vlastník, ktorý kladie veľké požiadavky na zamestnancov, ale zároveň ľudia, ktorí prijímu 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 prispôbena 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.

Osobná kultúra

V rámci osobnej kultúry je hlavným prvkom organizácie jednotlivec. Existencia tohto typu kultúry závisí od toho, či sa jednotlivci spoja s účelom vzájomného úžitku. 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 Geert Hofstede, z ktorého výskumu vychádzame aj v tejto publikácii a ktorého poznatky tvoria jej jednu podkapitolu, preto uvádzame len veľmi stručnú charakteristiku jeho typológie firiem. Tieto výstižné charakteristiky sme prevzali od Brooksa. (2003, s. 245-250)

Mocenský odstup

„Predstavuje spoločenský odstup medzi ľuďmi rozdielnej spoločenskej vrstvy alebo postavenia.“ (Brooks, 2003, s. 246)

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, kedy 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.“ (Brooks, 2003, s. 247)

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.“ (Brooks, 2003, s. 249)

Keď je kultúra maskulínna, oceňuje hrdinstvo, výkonnosť, úspech, asertivitu, ale aj agresivitu, úlohy mužov a žien sú odlišné. Vo feminínnej kultúre sa ctí skromnosť, spravodlivosť, solidarita a úlohy mužov a žien sa prekrývajú.

Únik pred neistotou, resp. vyhýbanie sa neistote

„V podstate vyjadruje postoje ľudí k nejasnostiam v spoločnosti alebo v krajine.“ (Brooks, 2003, s. 248)

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 pridáva k svojim pôvodným kultúrnym dimenziám ďalšie dve – *pragmatizmus* a *pôžitky* (pozri podkapitolu 2.3.1).

Posledný pohľad na firemnú kultúru, ktorý uvádzame, pochádza od Deala a Kennedyho (1982, In Lukášová, Nový, 2004). Tento pohľad je pomerne známy, možno povedať populárny, a veľmi často uvádzaný v odbornej literatúre pri typológii firemných kultúr.

Kultúra „drsných chlapcov“ („frajerov“, resp. „všetko alebo nič“)

Táto kultúra je charakteristická individualizmom a dynamikou procesov v jej rámci, napr. 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.

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.

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.

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.

2.4.2 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 zdieľa určitá menšina zamestnancov.

Je 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.

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 sa 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.“ (Kluckhohn, Strodtbeck, 1961, In Lukášová, Nový, 2004, s. 23)

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, 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

vysoké úrovne, je potrebné, aby sa noví zamestnanci týmto normám čo najskôr prispôsobili. Tým, ktorí zlyhávajú v tomto prispôbení, hrozí konflikt so skupinou alebo nadriadeným, v niektorých prípadoch aj izolácia. Citát autorov Lukášovej a Nového (2004, s. 24) potvrdzuje spomínané skutočnosti:

„Normy správania v skupine sú nepísané pravidlá, zásady správania v určitých situáciách, ktoré skupina, ako celok, akceptuje.“

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, 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 býva logo a firemné farby.

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 – zažitý čas a miesto, kde 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.

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.*“ (Lukášová, 2004, s. 24) Na druhej strane sú mýty, ktoré sú úplne vymyslené, nemajú racionálny základ a „*vznikajú preto, lebo ľudia potrebujú niečomu veriť.*“ (Lukášová, 2004, s. 24) Obidva tieto prvky môžu poskytovať vysvetlenie, návod na riešenie alebo obhajobu určitých situácií vo firme.

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.

Firemní hrdinovia – uzatvárajú skupinu nemateriálnych artefaktov. Zaraďujeme sem skutočných ľudí, aj keď nevylučujeme ani imaginárnych ľudí, ktorí vo firme slúžia ako vzor, model či ideál správneho prístupu a správania sa. 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 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.

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:

rozumová – nadobudnuté informácie,

emotívna – nadobudnuté dojmy,

kombinovaná – prežité skúsenosti. (Pfeifer, Umlafová, 1993, s. 46)

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.

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 do troch dimenzií psychiky – kognitívnu (poznávaciu), afektívnu (citovú) a behaviorálnu (zaoberajúcu sa správaním a konaním).

2.4.3 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, s. 16) silná firemná kultúra musí spĺňať nasledovné kritériá:

- jasnosť a zreteľnosť,
- rozšírenosť,
- ukotvenosť.

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.

Rozšírenosť spočíva v tom, že sa pracovníci musia neustále oboznamovať a stretávať so všetkými prvkami firemnej kultúry. Ukotvenosť 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, s. 29) sú jej najväčšími prednosťami:

- jasný a zreteľný pohľad na podnik,
- bezkonfliktná komunikácia,
- rýchle nachádzanie riešení a rozhodnutí,
- rýchla implementácia inovácií,
- málo formálnych predpisov a nižšie nároky na kontrolu,
- veľká istota a dôvera spolupracovníkov,
- veľká motivácia,
- nízka fluktuácia,
- značná identifikácia s firmou a lojalita.

Silná firemná kultúra má aj svoje nevýhody a obmedzenia:

- tendencia k uzavretosti firemného systému,
- trvanie na tradíciách a nedostatok flexibility,
- blokovanie nových stratégií,
- kolektívna snaha vyhnúť sa kritike,
- vynucovanie konformity za každú cenu,
- náročná adaptácia nových pracovníkov. (Nový, 1993, s. 29)

Ak je firemná kultúra silná a stabilná, zabezpečuje nízku fluktuáciu zamestnancov, a tým aj vyššiu produktivitu organizácie. „*Silná firemná kultúra predstavuje určitú spoločnú paradigmu a vytvára tak konceptuálny svet pracovníkov firmy. Zjednocuje a sprostredkováva význam jednotlivých skutočností a udalostí vo firme a umožňuje jednoduchú orientáciu vo vnútropodnikovej organizácii a riadení.*“ (Nový a kol., 1996, s. 31)

Naopak slabá firemná kultúra má len minimálny vplyv na organizáciu a riadenie firmy. Jej charakteristickou črtou je absencia, resp. nesprávne definovanie spoločných prvkov kultúry, akými 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. Podľa Nového (1993, s. 29) niektorí odporcovia silnej firemnej kultúry zastávajú názor, že je nemožné, aby niečo natoľko širokospektrálneho ako je kultúra, bolo jednotné.

2.4.4 Čiastkový záver

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% 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 cítiť rovnaké hodnoty. Keď sa dodržiavajú firemné pravidlá, normy, hodnoty a systém motivácie, potom môžu byť pracovníci hrdí, že nepracujú „pre“ firmu, ale že spolupracujú „s“ firmou. Je potrebné tiež dodať, že silná firemná kultúra vytvára priestor pre zvyšovanie bezpečnosti práce, pre 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.

2.5 Porovnanie a charakteristika kultúrnych prvkov a rozdielov vybraných krajín

V tejto kapitole špecifikujeme niektoré, resp. najcharakteristickejšie kultúrne prvky vybraných krajín a skúsime ich navzájom porovnať. Ako sme už naznačili, každá kultúra, národná alebo firemná, je iná. Uvádzame preto charakteristiky štyroch krajín, s manažérmi a podnikovou kultúrou ktorých sa môžeme na Slovensku najčastejšie stretnúť, a ktoré boli užitočné so zreteľom na predmet a cieľ nášho výskumu. Vychádzame pri tom najmä z osobných skúseností autora, 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)¹⁴, z ktorého

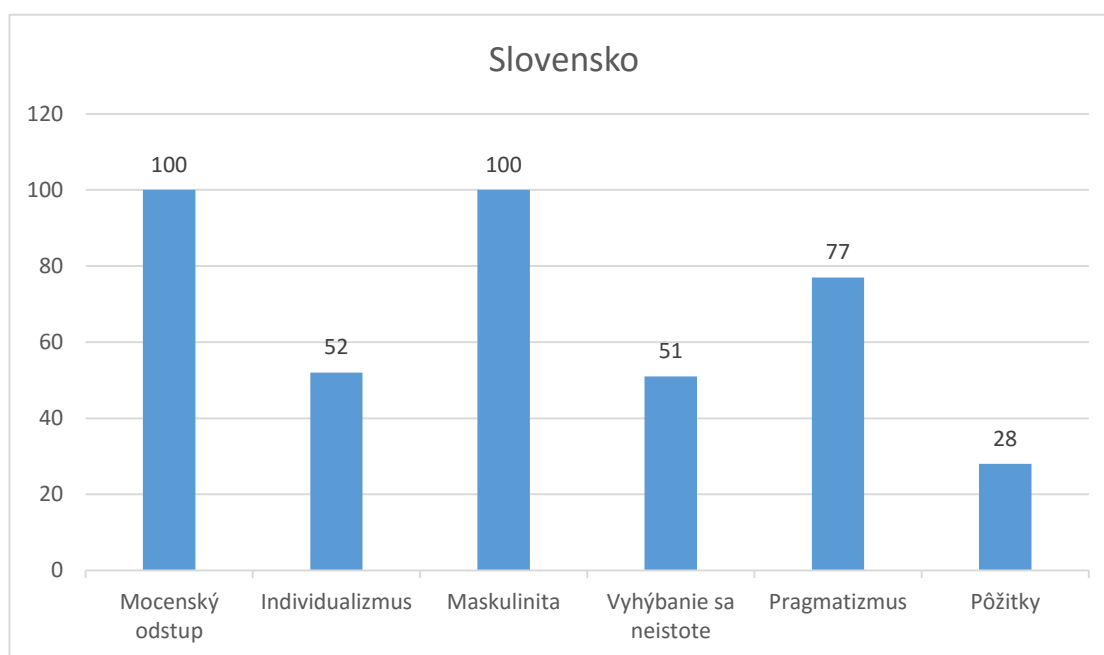
¹⁴ 6-D model – model, v ktorom Hofstede dáva možnosť porovnávať rôzne krajiny prostredníctvom šiestich dimenzií

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 dali predvídať vzhľadom na rozdiely v národných kultúrach podľa Hofstedeho dimenzií.

Pri každom popise 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.

2.5.1 Slovensko

Graf 1: Indexy kultúrnych dimenzií - Slovensko



Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://geert-hofstede.com/slovakia.html>, 2. 4. 2014

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“, oslovenie – 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, pri novovznikajúcich a formálnych obchodných vzťahoch sa kladie dôraz na takt. Ak takýto vzťah prerastie do bližšieho vzťahu, aj komunikácia sa mení na priamočiarejšiu, vrúcnejšiu a otvorenejšiu.

Aj keď sa s novými, mladšími generáciami pracovníkov menia aj firmy pôsobiace na Slovensku, stále je prítomná istá nedôvera a pochybnosť voči takmer všetkému novému. 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 vyššie popísanú situáciu.

V prípade riadenia orientovaného na ľudí môžeme povedať, že Slováci sú niekedy ochotní prehrešiť sa voči 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 bodov¹⁵, 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 trávajú 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)¹⁶. 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,

¹⁵ <http://geert-hofstede.com/slovakia.html>, 2. 4. 2014

¹⁶ <http://geert-hofstede.com/slovakia.html>, 2. 4. 2014

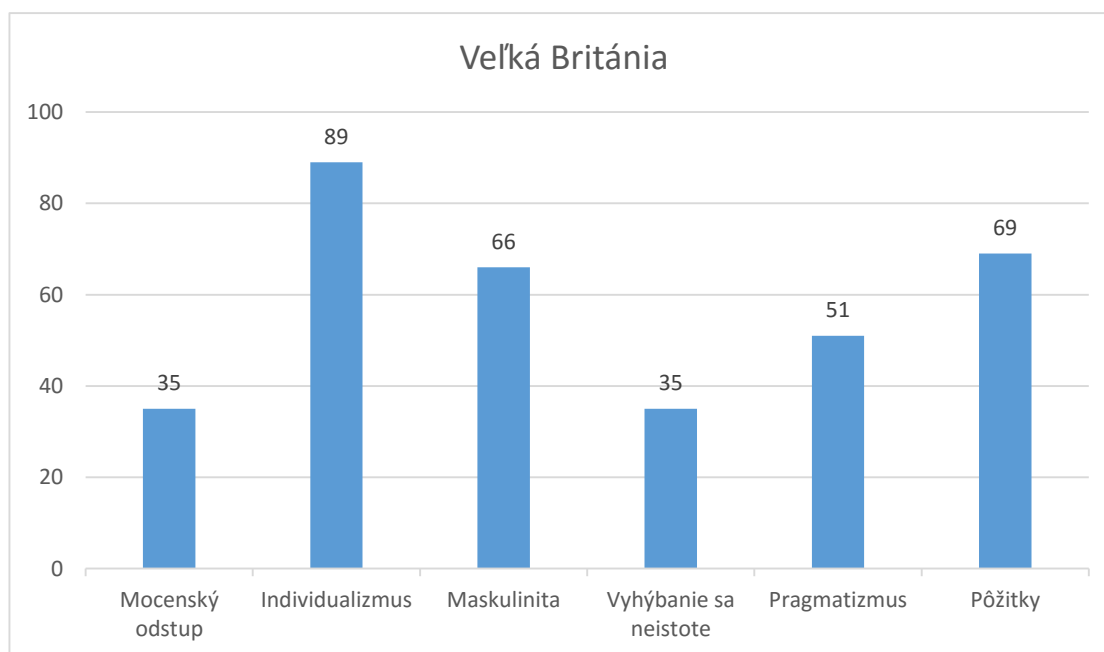
a preto sa aj ich kultúra líši od národnej kultúry, resp. Hofstedeho kultúrnych dimenzií, platných pre Slovensko.

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

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 prispôbovať 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 napríklad sa nekladie veľký dôraz na to, ako tráviť voľný čas. Na druhej strane je pre nás charakteristická tendencia k cynizmu a pesimizmu.¹⁷ Aj v tejto kategórii by sme mohli polemizovať, pretože ako všetky, aj slovenská kultúra a firemná kultúra podlieha zmenám ovplyvnených globalizáciou a inými faktormi.

2.5.2 Veľká Británia

Graf 2: Indexy kultúrnych dimenzií - Veľká Británia



Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://geert-hofstede.com/great-britain.html>, 4. 4. 2014

¹⁷ <http://geert-hofstede.com/slovakia.html>, 2. 4. 2014

Kultúrnymi štandardmi¹⁸ 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)¹⁹, pričom ich prekonáva iba niekoľko ďalších krajín Commonwealthu²⁰ 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 užívania si života. Majú pozitívny postoj a skôr optimistické názory. Na voľný čas, trávenie dovolení a mŕňanie 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 píše: „*Ako národ, 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“²¹ je veľmi britský spôsob, ako to možno vyjadriť.*“ (Hofstede, <http://geert-hofstede.com/united-kingdom.html>, 4. 4. 2014)

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 doby zamestnania. Briti preferujú flexibilnú reakciu, pričom dohoda a kompromis majú významnejšie miesto, než pôvodný zámer. Charakteristickým je odmietanie princípov a teoretických úvah, ktoré presahujú skúsenosti zamestnancov, vysoká úroveň kreativity a potreba inovácie. Atraktívne je to,

¹⁸ 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.

¹⁹ <http://geert-hofstede.com/great-britain.html>, 4. 4. 2014

²⁰ Commonwealth – Britské spoločenstvo národov – združenie Spojeného kráľovstva a jeho bývalých domínii a kolónii

²¹ Z anglického „to muddle through“ – pretĺcť, prehrýzť sa, nejako to zvládnuť

čo je iné. Typickou, a relatívne populárnou črtou britského pragmatizmu, je 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 voči nej čoraz viac skeptickejšie. Týmto spôsobom vytvárajú akúsi rovnováhu, keď na jednej strane stojí triezvy posudok návrhu s ohľadom na jeho priame využitie a šance uskutočnenia, 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)²². 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.*“ (Dolinská, 2004, s. 51) 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 bodov²³. 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

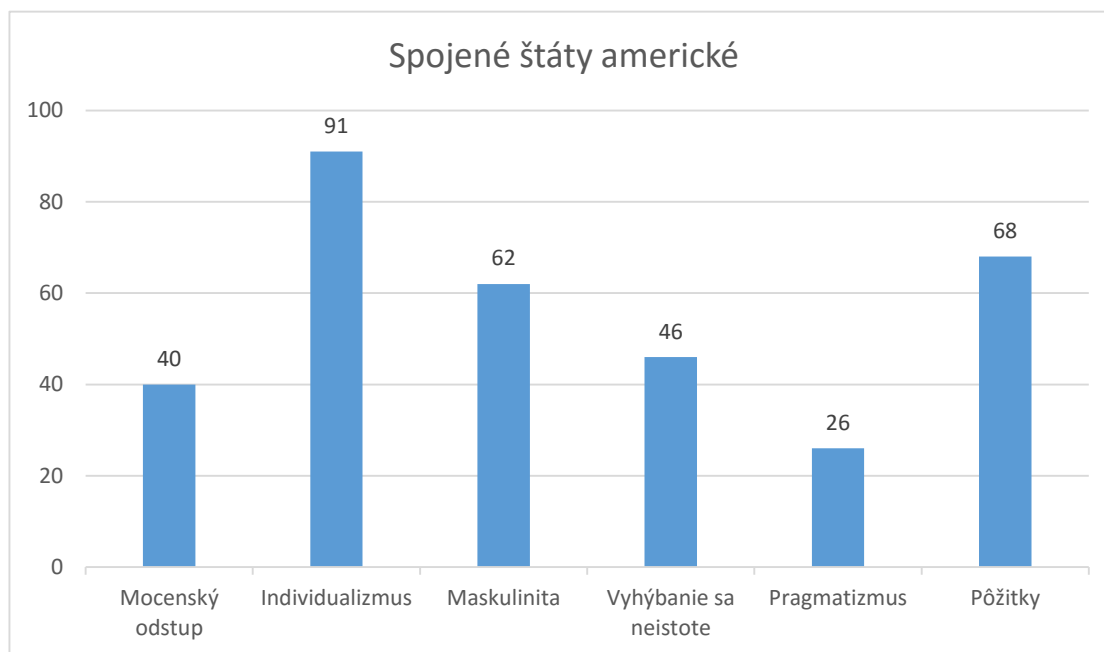
²² <http://geert-hofstede.com/great-britain.html>, 4. 4. 2014

²³ <http://geert-hofstede.com/great-britain.html>, 4. 4. 2014

rodina, ktorá má napriek všetkým problémom stále vplyvnú, integrujúcu funkciu, presahujúcu jej politickú moc.

2.5.3 Spojené štáty americké

Graf 3: Indexy kultúrnych dimenzií - USA



Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://geert-hofstede.com/united-states.html>, 8. 4. 2014
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, 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;
- riadiaci pracovníci ako aj zamestnanci očakávajú, že s nimi budú často konzultovať a zdieľať informácie. Táto komunikácia je zväčša priama a neformálna;

- Američania sú zvyknutí podnikat', spolupracovať a rokovať s ľuďmi, ktorých dostatočne dobre nepoznajú. Tiež sa neobávajú osloviť ich perspektívnych obchodných partnerov za účelom získania informácií;
- od zamestnancov sa očakáva samostatnosť a iniciatíva.²⁴

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

Určujúca črta Američanov je často 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. Počas porád a rokovaní 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.

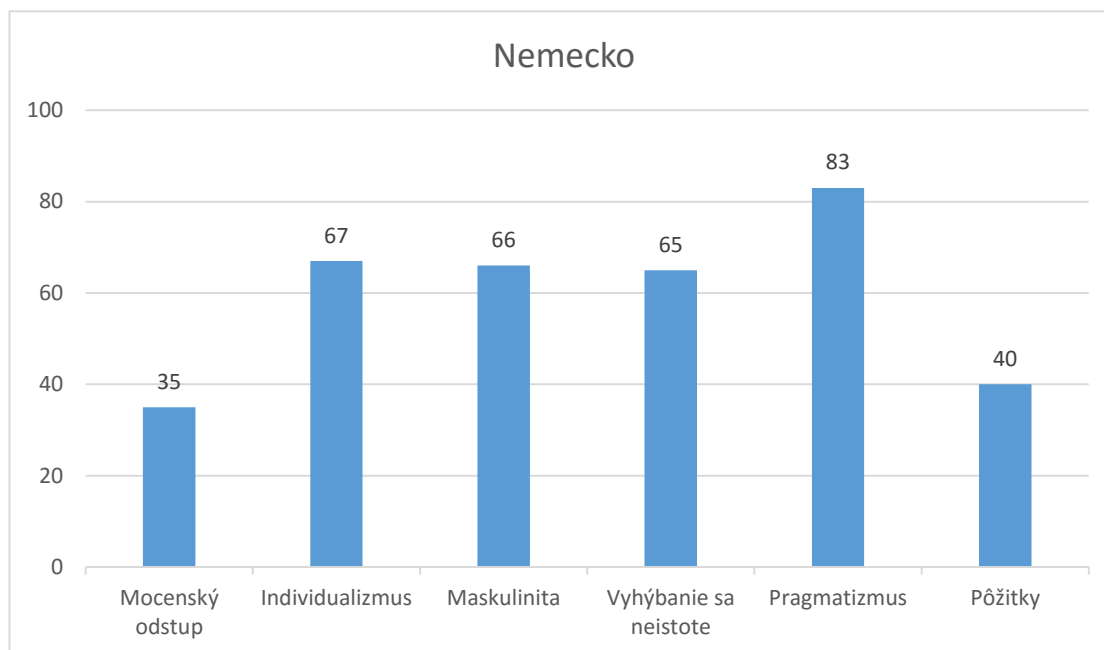
Pokiaľ sa v rámci firemnej kultúry prezentuje istá problematika, prezentujúci sa snaží o emocionálne oslovenie publika, pričom sa snaží sprostredkovať svoju víziu. Riadiaci pracovníci majú zväčša svoju predstavu o budúcom úspechu organizácie a k nej môžu pripojiť aj individuálne ciele.

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). Z 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 dohromady.

²⁴ <http://geert-hofstede.com/united-states.html>, 8. 4. 2014

2.5.4 Nemecko

Graf 4: Indexy kultúrnych dimenzií - Nemecko



Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://geert-hofstede.com/germany.html>, 8. 4. 2014

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 sa 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.

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, kvôli čomu 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 poslednej dobe 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)²⁵, ak vytvoria pracovnú skupinu, ktorá má za úlohu riešenie špecifického problému, dostáva sa v rámci firmy na špeciálnu pozíciu. (Olejárová, 2007, s. 53-63)

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 ich podriadených. (Vyvodzovanie dôsledkov, ako aj vnímanie porušovania pravidiel bolo zjavné pri nedávnom škandále s upraveným softvérom emisných testov automobilky VW.)

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 kľúčovou na budovanie 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)²⁶ 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.

²⁵ <http://geert-hofstede.com/germany.html>, 8. 4. 2014

²⁶ <http://geert-hofstede.com/germany.html>, 8. 4. 2014

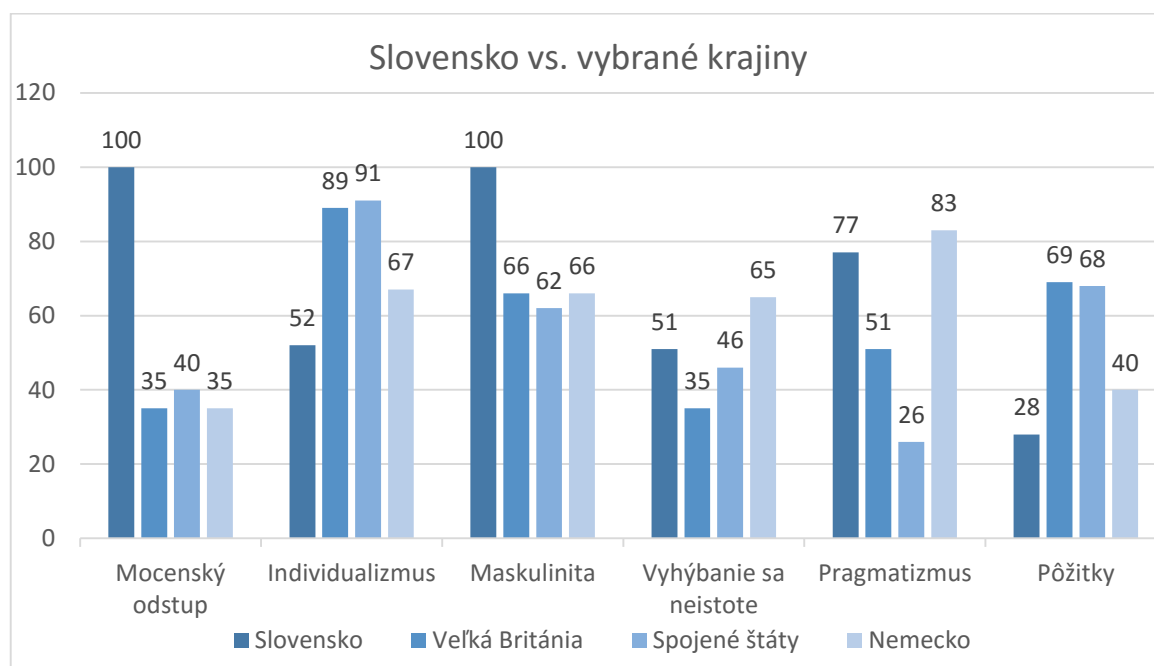
2.5.5 Slovensko v porovnaní s vybranými krajinami

Z vyššie 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 a p.). 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 sú 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 o ostatných krajinách môžeme povedať, že väčšina spoločnosti je orientovaná individualisticky, o Slovensku to pri indexe 52 nie je celkom možné a individualizmus, resp. kolektivismus 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 5: Porovnanie indexov kultúrnych dimenzií



Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://geert-hofstede.com>, 11. 4. 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 „operatívnu“ 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“²⁷ 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.

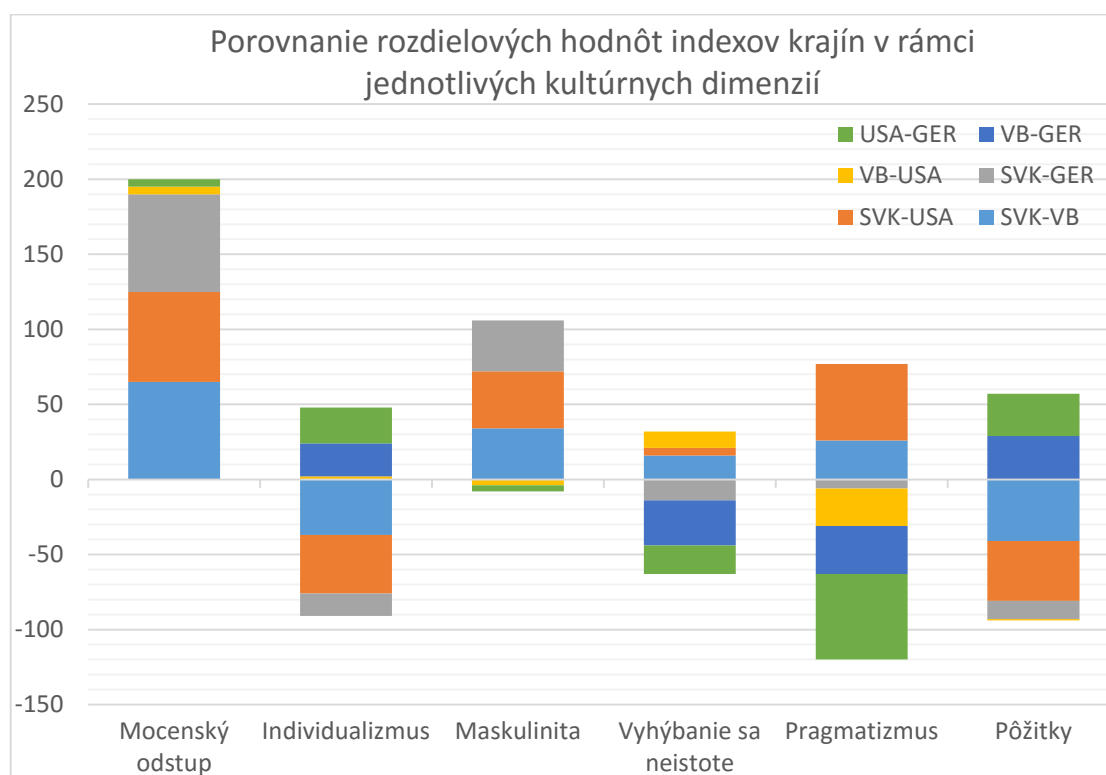
Na druhej strane druhý najnižší index dosahuje Slovensko v hodnotení dimenzie pôžitkov. Naznačuje to kultúru odriekania, tendenciu k cynizmu a pesimizmu a tiež náchylnosť k viere, že užívanie si pôžitkov (blahobytu) je nesprávne, obmedzené spoločenskými pravidlami a normami. Podobne je na tom Nemecko, ktoré má síce vyšší index, ale v rámci západných krajín je jedným z najnižších. Možno to prisúdiť viacerým faktorom, napr.

²⁷ Pozri str. 49

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 plyvať 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 6: Rozdielové hodnoty indexov SVK-VB-USA-NEM



Zdroj:

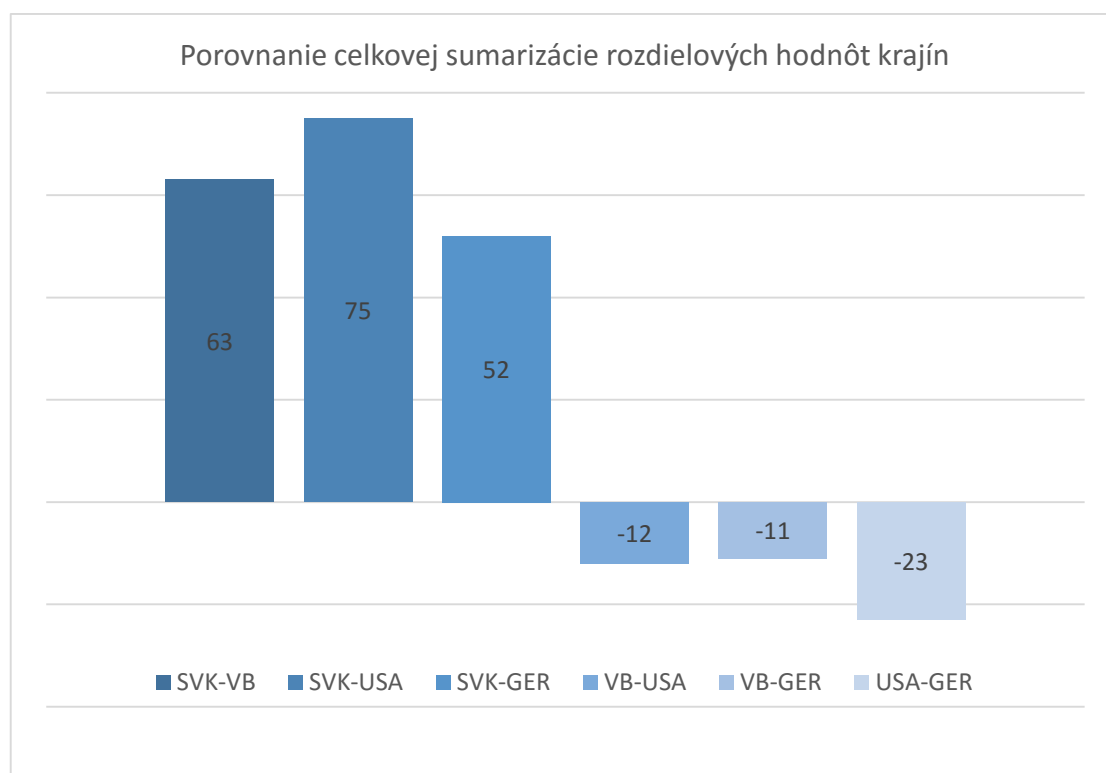
vlastné spracovanie podľa <http://geert-hofstede.com>, 11. 4. 2014

Na prvom grafe možno vidieť porovnanie rozdielových hodnôt indexov krajín v každej Hofstedeho dimenzii. Krajiny sme najprv dali do dvojíc tak, aby sme mohli 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 vyplýva, rozdielové hodnoty mohli byť aj záporné. Napríklad v 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 bolo sčítanie všetkých rozdielových hodnôt zistených vo všetkých Hofstedeho dimenziách pre všetky dvojice porovnávaných krajín.

Graf 7: Sumarizácia rozdielových hodnôt SVK-VB-USA-NEM



Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://geert-hofstede.com>, 11. 4. 2014

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 porovnáwanej krajiny v rámci jednej dvojice.

3 MANAŽMENT

Počas skúmania problematiky vplyvu interkultúrnych rozdielov na manažment organizácií nie je možné, aby sme otázku manažmentu – riadenia nechali nepovšimnutú. Je to otázka, ktorej sa náš výskum významne týkal, a 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 upresňovaniu pojmu ako aj samotnej vednej disciplíny.

*Manažment*²⁸ možno vo všeobecnosti charakterizovať ako súhrn všetkých činností, ktoré je nutné zabezpečiť na relatívne úspešný chod organizácie. Podľa J. Magrettovej „*úlohou manažmentu je vytvárať organizácie, ktoré fungujú*“. (Magretta, Stone, 2013, s. 14)

Za posledných päťdesiat rokov sa ale manažment výrazne zmenil a zahŕňa celé spektrum aktivít. Pre ich bližšie pochopenie je nutné rozdeliť tieto aktivity so zreteľom na charakter a časové hľadisko:

- **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);
- **Taktické riadenie** – sú to aktivity smerujúce k naplneniu strategických cieľov, zvyčajne do jedného roka. V súčasnosti sa za takéto riadenie považujú, napr. ročný plán, rozpočet a pod. Hlavná oblasť aktivít taktického riadenia spočíva vo finančnom riadení.

²⁸ Z anglického „management“, „to manage“ – riadiť, viesť, spravovať, vládnuť, ovládať, zvládať, uspieť, dosiahnuť

- **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). (Veber a kol., 2009, s. 25)

Vzhľadom na vyššie 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. Interkultúrny manažment je v rámci predkladanej vedeckej monografie veľmi dôležitý, a preto jeho bližšiu charakteristiku ako aj súčasný stav problematiky uvádzame v samostatnej kapitole. 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, s. 19) sú to nasledujúce:

- manažment ako určitá (praktická) činnosť,
- manažment ako osobitná skupina ľudí – riadiacich pracovníkov,
- manažment ako veda, resp. vedná disciplína.

3.1 Manažment ako určitá praktická činnosť

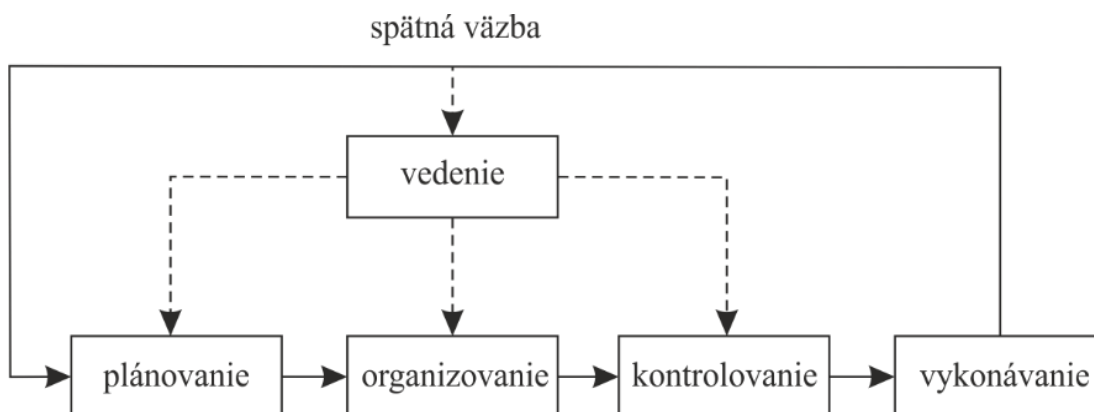
Manažment ako špecifická aktivita²⁹, resp. profesia, je čoraz viac chápaný ako významný faktor ovplyvňujúci prosperitu organizácie. Dôvodom je, že výborné technické a personálne (t.j. disponujúce kvalifikovanou pracovnou silou) zabezpečenie akejkoľvek organizácie nezaručuje jej budúci úspech, ak zlyháva manažment. V odbornej literatúre sa v tejto súvislosti vyskytuje množstvo definícií, ktoré možno opäť rozdeliť a klasifikovať podľa rôznych kritérií. Podľa Jaromíra Vebera a kol. (2009) sú to nasledujúce tri skupiny definícií:

- a) skupina zdôrazňujúca zložky tvoriace náplň manažérskej profesie,
- b) skupina zdôrazňujúca zmyslupnosť manažmentu, t.j. dosiahnutia určeného cieľa,
- c) skupina zdôrazňujúca kľúčové faktory, ktoré charakterizujú súčasné manažérske činnosti.

²⁹ Z jazykového hľadiska je v slovenčine práve v tomto význame manažment chápaný ako „riadenie“.

V rámci skupiny a), 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 4: Proces manažmentu ako sústava manažérskych funkcií



Zdroj: Sedlák 2009, s. 128

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.

Na základe manažérskych funkcií sme tvorili otázky nášho výskumného nástroja, je preto nevyhnutné, aby sme ich aspoň čiastočne charakterizovali.

Rozhodovanie a prijímanie rozhodnutí tvorí základ každého riadenia. Autori Robbins a Coulter (2004, s. 23-24) charakterizujú rozhodovanie a plánovanie ako systematické stanovenie cieľov, prostriedkov a opatrení, ale aj spôsobov ich dosiahnutia v určitom časovom horizonte. Stanovovaním cieľov a stratégií sa zaoberá rozhodovací proces, ktorý je základom plánovania.

Organizovanie má, podľa Sedláka (2009, s. 223), zmeniť plány na činnosť tak, aby maximálne prispelo k dosiahnutiu stanovených cieľov. 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 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*“. (Kassay, 2013, s. 139)

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. (Robbins, Coulter, 2004, s. 23-24)

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. Vzhľadom na náš výskum a na spôsob tvorby otázok do štruktúrovaného dotazníka, uvádzame aj stručnú definíciu motivácie podľa autorov Koontza a Weihricha: „*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 prinútiť podriadených k žiaducim aktivitám.*

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“. (Koontz – Weihrich, 1993, s. 440-441)

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 akejkol'vek 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. Sedlák charakterizuje komunikáciu ako *„prostriedok, pomocou ktorého sa ľudia v organizácii spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa... Komunikácia zabezpečuje zjednotenie činnosti organizácie. 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).“* (Sedlák, 2009, s. 321-322)

Skupina definícií b), 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. manažment je organizovaná a systematická snaha žiaducim spôsobom ovplyvniť predmet svojho záujmu.“* (Veber a kol., 2009, s. 21)

Tretia skupina c) zdôrazňujúca kľúčové faktory, ktoré charakterizujú súčasné manažérske činnosti sa spája 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:

- zamerať sa na *určité aktivity*, ktoré pôsobia na zamestnancov tak, aby robili to, čo sa od nich očakáva;
- podriadiť sa stanoveným *cieľom*;
- určiť *priority* a venovať im najvyššiu pozornosť v záujme dosiahnutia cieľov;

- rýchlo a flexibilne reagovať na *zmeny* adekvátnym prijímaním a realizáciou riadiacich zámerov;
- rešpektovať *riziko*, ktoré je v súčasnosti štandardnou súčasťou manažérskych aktivít, rozhodovania a riadenia;
- realizovať riadiace zábery prostredníctvom špecifických manažérskych aktivít a funkcií, ako sú rozhodovanie, plánovanie, organizovanie a pod.

3.2 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.

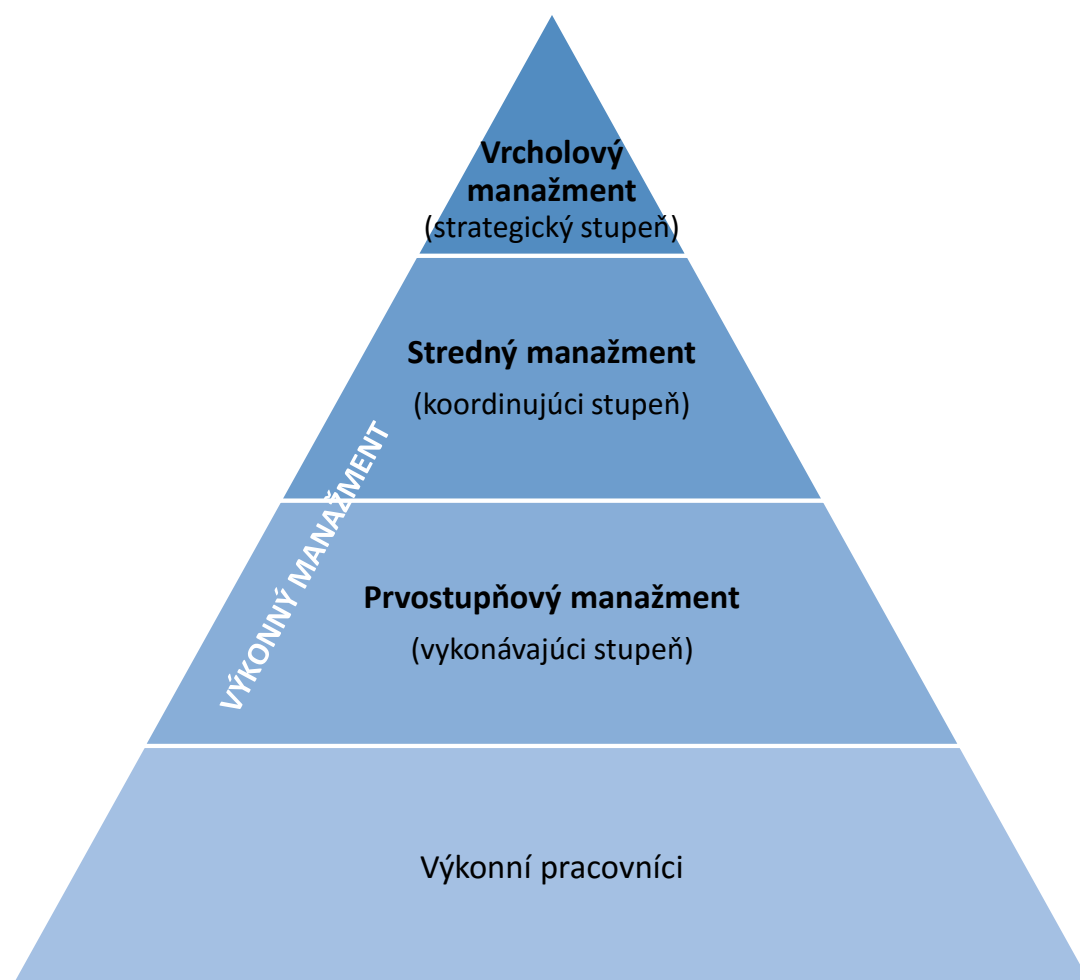
Rozoznať manažéra bolo v minulosti oveľa jednoduchšie – jeho úlohou bolo delegovať úlohy, riadiť podnik a prikazovať zamestnancom pracovné povinnosti. Súčasná situácia je diametrálne odlišná vzhľadom na dynamicky sa meniace podnikateľské prostredie, globalizáciu, zvyšujúce sa tempo, nároky na schopnosti 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 nie zriedka 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 po pracovnej, ale aj osobnej stránke. Súdržnosť kolegov v tíme by mal byť jedným z najdôležitejších cieľov manažéra – prostredníctvom súdržnosti je následne jednoduchšie motivovať a dosahovať stanovené ciele.

Z vyššie spomínaných skutočností vyplýva, že výber a výchova riadiacich pracovníkov sú v dnešnom manažmente kľúčové. Na kvalite manažérov možno stavať podnikateľské zábery, 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 prvoradá 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).

Obrázok 5: Stupne manažmentu a druhy manažérov



Zdroj: Sedlák 2009, s. 372

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 funkcie ako: prezident, viceprezident, námestník, riaditeľ, výkonný riaditeľ³⁰, 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 top manažment, a zároveň dozeráť, riadiť a koordinovať prácu manažérov prvej línie. V činnosti stredného manažmentu je tiež dôležité získavanie a poskytovanie informácií, ktoré, podľa určitých zdrojov³¹, môže tvoriť až 40% ich pracovného času. Podľa Sedláka (2009, s. 373) 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.

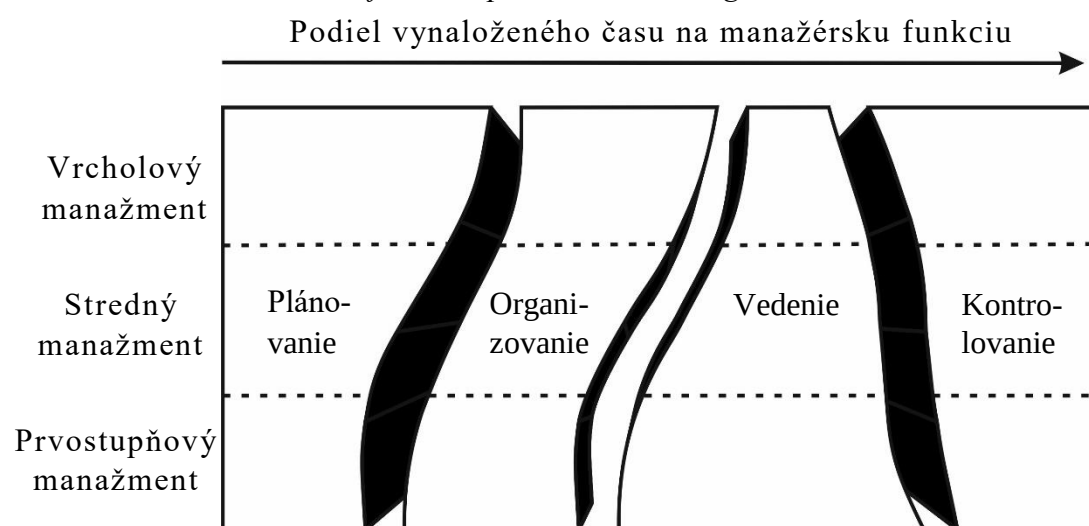
³⁰ Z anglického „Chief Executive Officer“ – výkonný riaditeľ. Na Slovensku sa vo firmách (najmä so zahraničnou účasťou) bežne používa CEO.

³¹ Napr. Veber a kol., 2009, s. 29

Z vyššie uvádzaných faktov vyplýva, že 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 obrázku je zrejماً 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

Obrázok 6: Manažérske funkcie podľa úrovni organizácie



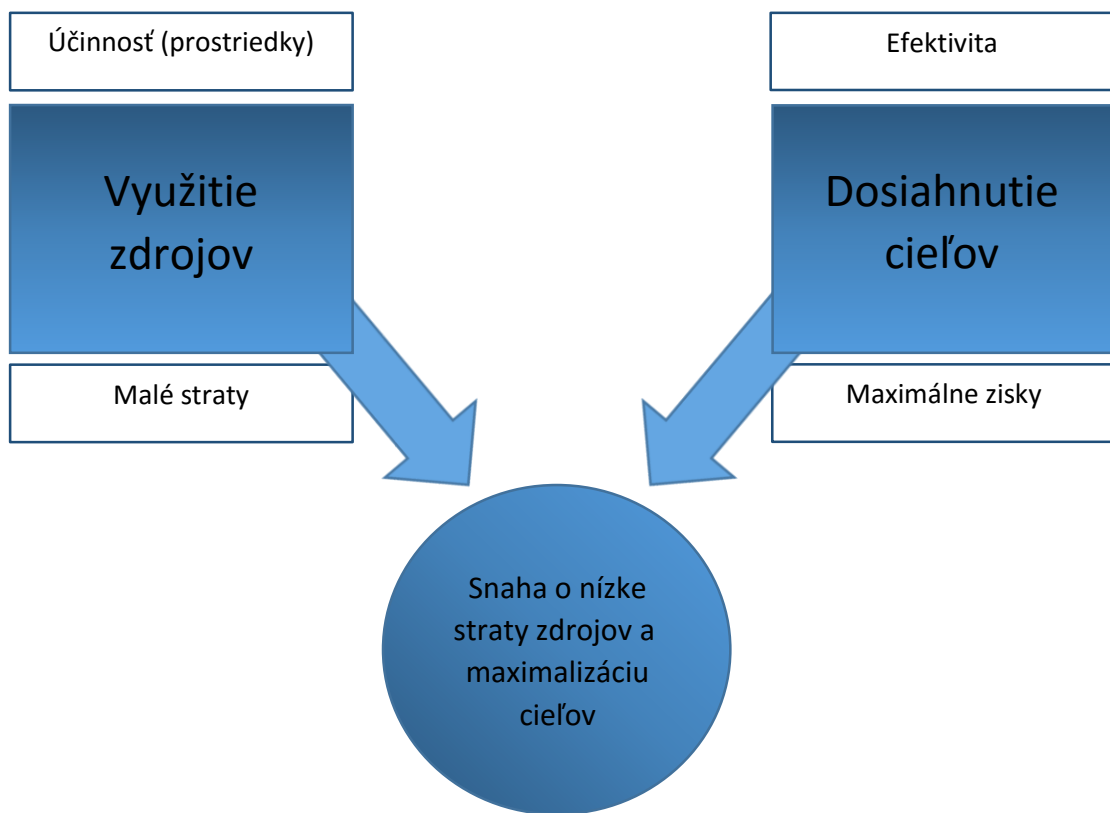
Zdroj: Sedlák, 2009, s. 373

vedenie ľudí, na kontrolu a motiváciu výkonných pracovníkov.

Aj keď predmetom nášho záujmu boli manažéri na rôznych, resp. všetkých úrovniach riadenia, vzhľadom na cieľ práce sme pri tvorbe otázok výskumného nástroja brali do úvahy aj vyššie spomínané skutočnosti, konkrétne podiel času, ktorý zamestnanci venujú určitým činnostiam. Pre náš výskum boli relevantné najmä činnosti, pri ktorých dochádza ku každodennému kontaktu s podriadenými zamestnancami. Ako sme už uviedli, k takému kontaktu dochádza na úrovniach výkonného manažmentu, t.j. manažéri prvej a strednej línie. Náš dotazník bol distribuovaný do firiem bez takéhoto obmedzenia a bol anonymný, preto nevylučujeme, že niektorí respondenti boli aj top manažéri.

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.* Spomínaný proces riadenia je graficky znázornený na obrázku č. 7.

Obrázok 7: Proces manažmentu



Zdroj: Robbins, Coulter, 2004, s.24

4 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 navýšili podiel svojich zahraničných operácií. Takéto nárasty nadnárodných operácií znamenajú intenzívnejší multikulturalizmus v rámci organizácie, zvýšenie interakcie medzi zamestnancami a manažermi rôznych kultúr, čo si vyžaduje nové stratégie vo firmách.

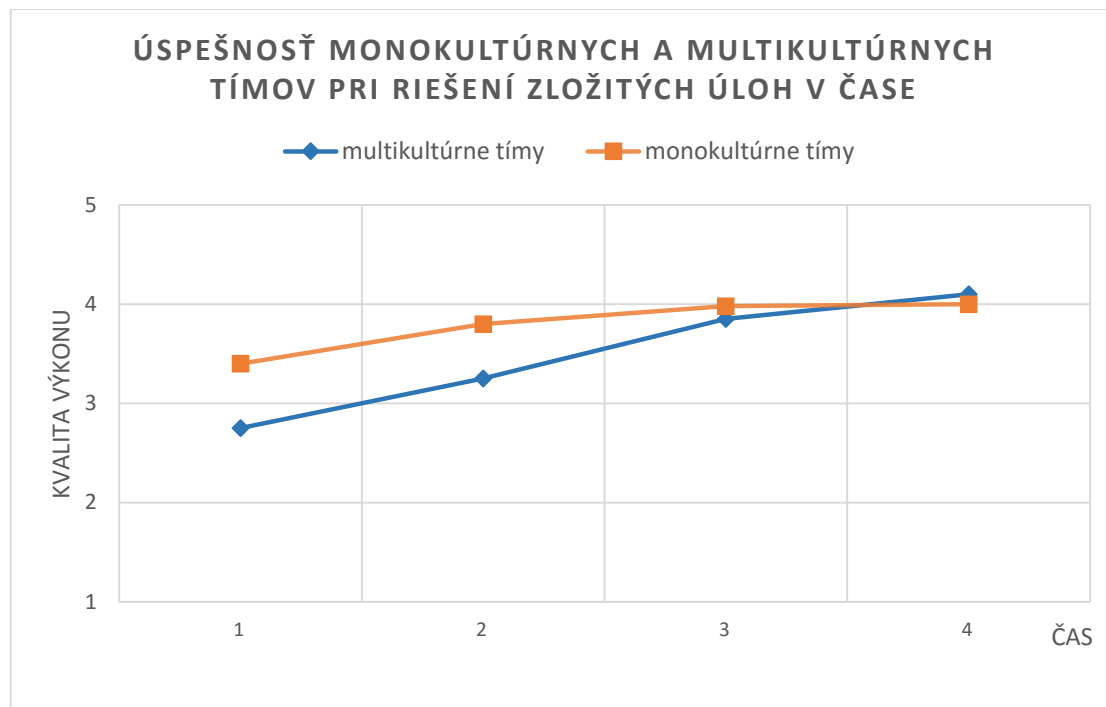
Na základe týchto faktov sa kulturologické chápanie firmy a podnikového manažmentu v medzinárodnom prostredí čoraz viac dostáva do popredia, ale stále nie je obvyklým a samozrejším. Rýchla internacionalizácia ekonomík a celková globalizácia hospodárskych procesov vytvárajú úplne novú situáciu nielen 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, strety s inými firemnými a národnými kultúrami sú čoraz častejšou črtou manažérskej práce.

V populárnej interpretácii sa interkultúrny manažment chápe ako riadenie kultúrnych rozdielov.

Vychádzajúc z vlastných 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 prípadné nevýhody, ktoré sa spájajú s multikultúrnymi skupinami pracovníkov. Sú to zložitejšia komunikácia, časté nedorozumenia, nedôvera, vyšší počet konfliktov, väčší stres. K týmto rizikám sa zaraďuje 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 8.

Graf 8: 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 zdieľania vedomostí, networkingu a učenia...*“ (Holden, 2002, s. 294).

Na základe uvádzaných faktorov, niektorí autori (napr. D.C.Thomas, 2008) nazývajú interkultúrny manažment *globálnym (medzinárodným) manažmentom*, ktorý môže mať viacej špecifických foriem. Štúdie, ktoré sa zaoberali týmito formami, možno rozdeliť do šiestich kategórií, ktoré sa navzájom líšia v predpokladoch o kultúre a teórii manažmentu, ale aj v typoch otázok, ktoré kladú.

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.

Emický³² 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 kvôli ekonomickým, a v minulosti aj historickým faktorom.

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 tejto kategórie rovnako, ako výskum zaoberajúci sa tým, ako sa zahraniční manažéri prispôbujú v cudzích

³² Z anglického „emic“ – vychádzajúci z kategórií, predstav príslušníkov spoločenstva; závislý od kontextu danej kultúry

krajinách. Tieto výskumy sa teda nezaobierajú 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 fakt, ktorý uvádzame na začiatku tejto kapitoly. V rámci tejto kategórie ich môžeme rozdeliť do troch oblastí – štúdie, ktoré sa zaoberali interkultúrnymi rokovaniami (napr. Adler a Graham, 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 6.

Z uvedených charakteristík kategórií výskumov interkultúrneho manažmentu môžeme konštatovať, že náš výskum je kombináciou viacerých prístupov. Najviac sa približuje kategórii interkultúrneho výskumu, avšak sú v ňom prvky komparatívneho, ale najmä emického výskumu.

Tabuľka 6: Štúdie interkultúrneho manažmentu

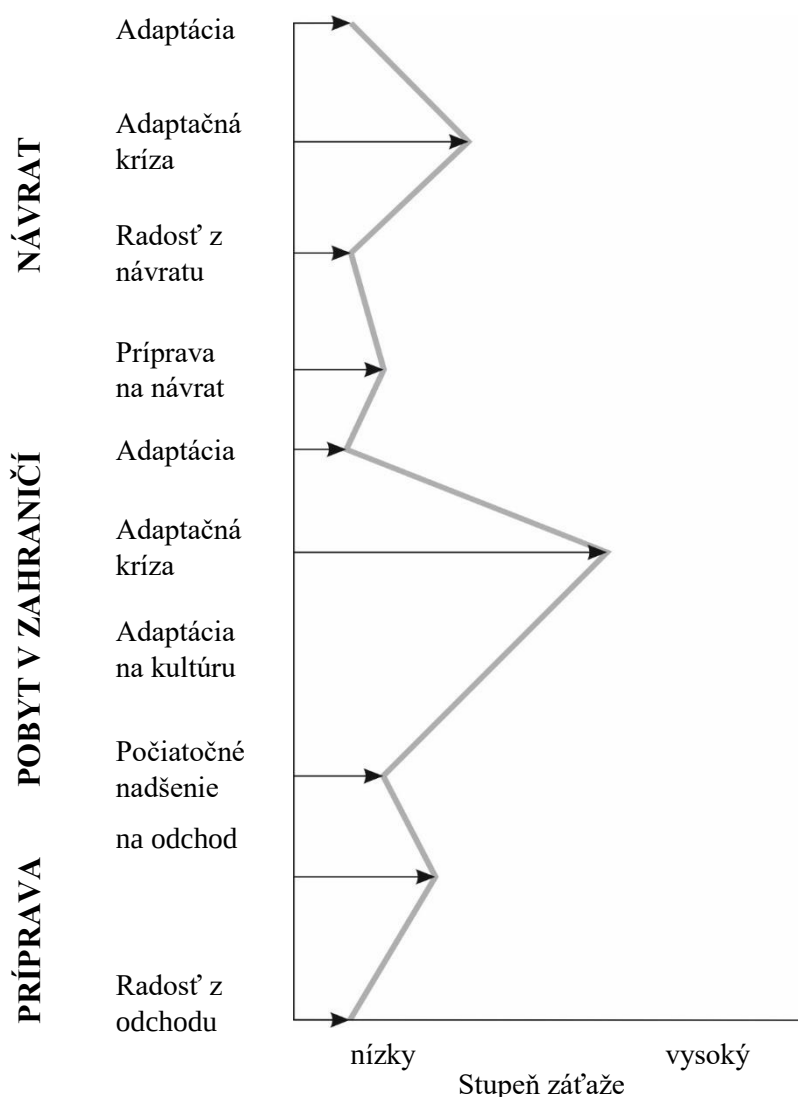
Typy štúdií interkultúrneho manažmentu			
Kategória	Charakteristika	Kultúrne predpoklady	Otázky výskumu
Vnútroštátny (domáci) výskum	štúdia manažmentu vykonaná v jednej krajine	Kultúra sa ignoruje, predpokladá sa univerzálnosť teórie.	Ako môžeme vysvetliť a predvídať správanie ľudí vo firme?
Replikačný 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	Predpokladá sa, že kultúrne rozdiely existujú;	Ako môžeme vysvetliť a predvídať

	a vykonaná v jednej alebo viacerých kultúrach	na vysvetlenie správania je potrebná pôvodná teória.	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; ako je univerzálna?

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

Ako je možné vidieť na obrázku 8, 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 firmu – najmä ekonomicky.

Obrázok 8: 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, kedy na manažéra dolieha najvyššia psychická záťaž a má najväčšiu túžbu vrátiť sa domov. Ak túto krízu prekoná, nastáva oceňujúce sa prispôsobenie 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.

5 ANALÝZA VÝSKUMU

5.1 Cieľ, predmet a hypotézy výskumu

Primárnym cieľom nášho výskumu bolo *analyzovať interkultúrne rozdiely medzi slovenskými a anglofónnymi manažérmi a ich vplyv na riadenie v hospodárskej sfére.*

Vychádzajúc z predpokladu, že problematika vplyvu interkultúrnych rozdielov anglofónnych a slovenských zamestnancov na riadenie podniku a firemnú kultúru na Slovensku nie je dosiaľ spracovaná, sme si stanovili čiastkový cieľ: *na základe Hofstedeho dimenzií preskúmať problematiku vplyvu interkultúrnych rozdielov na manažment a firemnú kultúru.*

Z pohľadu metodologickej orientácie boli hlavným predmetom výskumu zamestnanci zahraničných firiem na rôznych úrovniach manažmentu, ich skúsenosti s kultúrnymi rozdielmi v rámci danej firmy a ich aplikácia do firemnej kultúry. Sekundárnym cieľom boli radoví zamestnanci vybraných firiem a ich skúsenosti s kultúrnymi rozdielmi v rámci firmy. Výber respondentov bol determinovaný cieľom výskumu tak, aby potvrdil, korigoval alebo vyvrátil hypotézy, ktoré sme na základe spomínaných predpokladov formulovali nasledovne:

Hypotéza 1 – H1: *Na základe Hofstedeho kultúrnych dimenzií predpokladáme, že interkultúrne rozdiely anglofónnych a slovenských manažérov (zamestnancov) majú značný vplyv na riadenie a chod podniku.*

Hypotéza 2 – H2: *Predpokladáme, že firemná kultúra zahraničného podniku musí byť na základe kultúrnych rozdielov na Slovensku prispôbená hodnotám slovenských zamestnancov, prípadne sa k nim bude približovať.*

Hypotéza 3 – H3: *Na základe porovnania Hofstedeho kultúrnych dimenzií predpokladáme, že najväčší vplyv na riadenie majú rozdiely vo vlastnostiach anglofónnych a slovenských manažérov, ktoré sú determinované mocenským odstupom, maskulinitou a mierou individualizmu.*

5.2 Metodika výskumu a charakteristika výskumného nástroja

Vzhľadom na to, že jednotlivé faktory, hodnoty, normy a všeobecne interkultúrne rozdiely ovplyvňujúce spôsob riadenia a rozhodovania nie je možné presne kvantifikovať,

sme sa rozhodli pre kombinovanú metódu kvalitatívneho a čiastočne kvantitatívneho výskumu.

Primárnym metodologickým prostriedkom výskumu bol dotazník, ktorého názov bol zvolený všeobecnejšie: „Dotazník firemnej kultúry“. Takýto názov sme zvolili preto, aby respondenti neboli čiastočne ovplyvnení ešte pred samotným zodpovedaním otázok. Dotazník síce zisťuje špecifickú charakteristiku podnikovej kultúry a spôsob manažmentu, ale svojou podstatou je zameraný na primárny cieľ práce: na identifikáciu interkultúrnych rozdielov medzi slovenskými a anglofónnymi manažérmi a ich vplyvu na riadenie.

Dotazník sme vypracovali v dvoch jazykových mutáciách (slovenskej a anglickej), ktoré sme distribuovali výlučne elektronicky, prostredníctvom emailu a sociálnych sietí a ktoré sú súčasťou príloh publikácie. Všetky cieľové firmy okrem jednej pôsobia v oblasti IT, takže elektronický spôsob distribúcie bol najprístupnejší, a zároveň najrýchlejší spôsob, ako získať relevantnú vzorku respondentov. Ďalšou výhodou elektronického dotazníka bolo, že jeho výsledky sa priebežne automaticky spracovávali vo voľne dostupných aplikáciách od Google – Google Drive a Google Forms.

Cieľovou skupinou boli manažéri, ale aj radoví zamestnanci nadnárodných firiem pôsobiacich na Slovensku. Predpokladali sme, že riadiacimi pracovníkmi budú väčšinou ľudia pochádzajúci z domovskej krajiny firmy – teda cudzinci. Vzhľadom na IT zameranie firiem sme predpokladali anglofónnych manažérov. Radových zamestnancov sme do dotazníka zahrnuli v snahe o skompletizovanie pohľadu na zahraničný manažment.

Rôzne skupiny otázok sme tvorili po 20 rozhovoroch a konzultáciách s riadiacimi pracovníkmi, zamestnancami a s bývalými manažérmi rôznych firiem (napr. T-Systems Slovakia, IBM Slovensko, spol. s r.o., Phoenix Zeppelin, spol. s r.o., a i.) a národností, po zvážení možných problémov, rôznych ekonomických a sociálnych situácií, ako aj v súlade so psychologickým meraním javov, ako osobnostná charakteristika, postoje, schopnosti, znalosti, a so socio-preferenčnými vzťahmi v skupine – ich vzájomnými sympatiami či antipatiami. Rozhovory s rôznymi skupinami pracovníkov boli veľmi prínosné najmä pri tvorení otázok s možnosťou výberu z viacerých možností. Keďže išlo najmä o neformálne a neoficiálne rozhovory, nie sú zahrnuté do príloh tejto publikácie.

Dotazník pozostáva z uzavretých a polouzavretých otázok, verzia pre riadiacich pracovníkov obsahuje 23 otázok (vzhľadom na ich primárne postavenie v našom výskume) a verzia pre zamestnancov bez riadiacej funkcie obsahuje 18 otázok.

Prvá fáza výskumu bola orientovaná na štúdium odbornej literatúry a na následné syntetické spracovanie teoretických koncepcií, ktoré slúžili ako teoretické podložie na ukotvenie výskumu. Táto fáza sa uskutočnila v období september 2012 až október 2013. V druhej fáze (október 2013 – november 2013) sme uskutočnili 20 neformálnych rozhovorov s rôznymi zamestnancami na rôznych úrovniach riadenia, aby sme následne mohli formulovať otázky štruktúrovaných dotazníkov (december 2013 – január 2014). Distribúcia výskumného nástroja sa uskutočnila v mesiacoch február – marec 2014, zber, analýza a vyhodnotenie údajov v mesiacoch apríl – máj 2014.

Ako sme už spomínali, získané údaje sme hodnotili pomocou Google Docs, Forms a Google Drive, ale aj pomocou matematicko-štatistických metód a programu MS Excel 2013, ktorý slúžil aj na vytváranie názorných grafov a tabuliek. Vzhľadom na nerovnomerné vzorky respondentov sme vyhodnocovali percentuálne alebo pomocou stredových hodnôt (medián, modus).

5.3 Interpretácia výsledkov analýzy a diskusia

V tejto časti kvalitatívne interpretujeme výsledky, ktoré sme dosiahli pomocou výskumného nástroja, a zároveň ich názorne uvádzame v tabuľkách a grafoch.

Vzhľadom na to, že sme dotazník distribuovali výlučne elektronicky, nebolo prakticky možné určiť jeho návratnosť, a preto uvádzame len čísla prijatých dotazníkov.

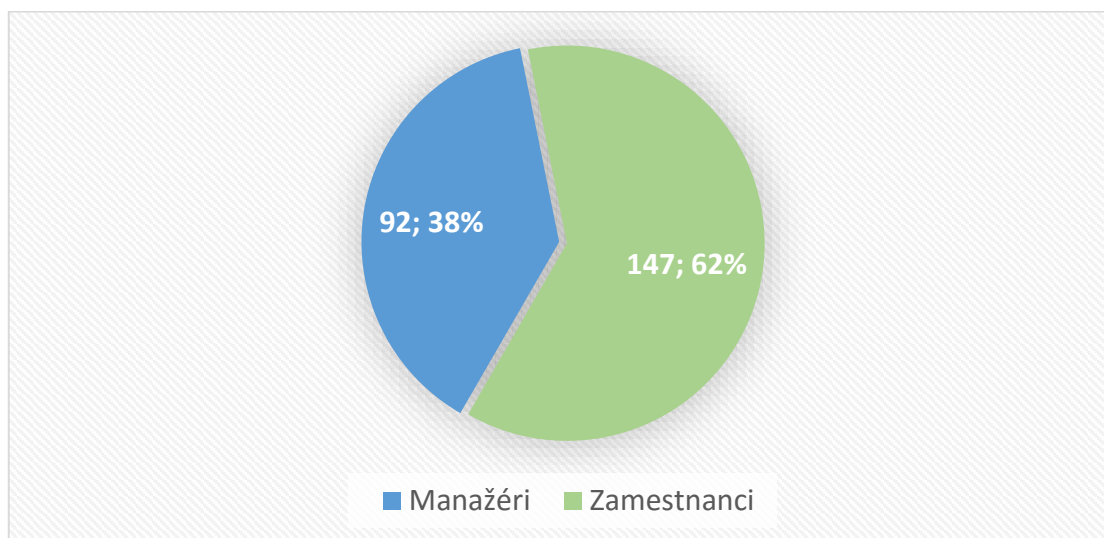
Z celkového počtu 244 prijatých dotazníkov bolo úplne vyplnených 239, čo je pomerne vysoká úspešnosť (97,95%) a z tohto počtu sme vychádzali pri analýze a vyhodnocovaní výsledkov.

5.3.1 Socio-ekonomické a demografické otázky

Prvá skupina demografických a socio-ekonomických otázok mala za cieľ identifikáciu respondentov na základe vekových kategórií, pohlavia (rodu), národnosti, materinského a obchodného jazyka, krajiny pôvodu firmy a jej zamerania a tiež na základe pracovnej pozície respondenta.

Práve otázka pracovnej pozície respondenta bola kľúčová pre štruktúru dotazníka, keďže odpoveď na ňu ho následne diverzifikovala na otázky pre „zamestnancov s riadiacou funkciou“ a na otázky pre „zamestnancov bez riadiacej funkcie“.

Graf 9: Počet respondentov



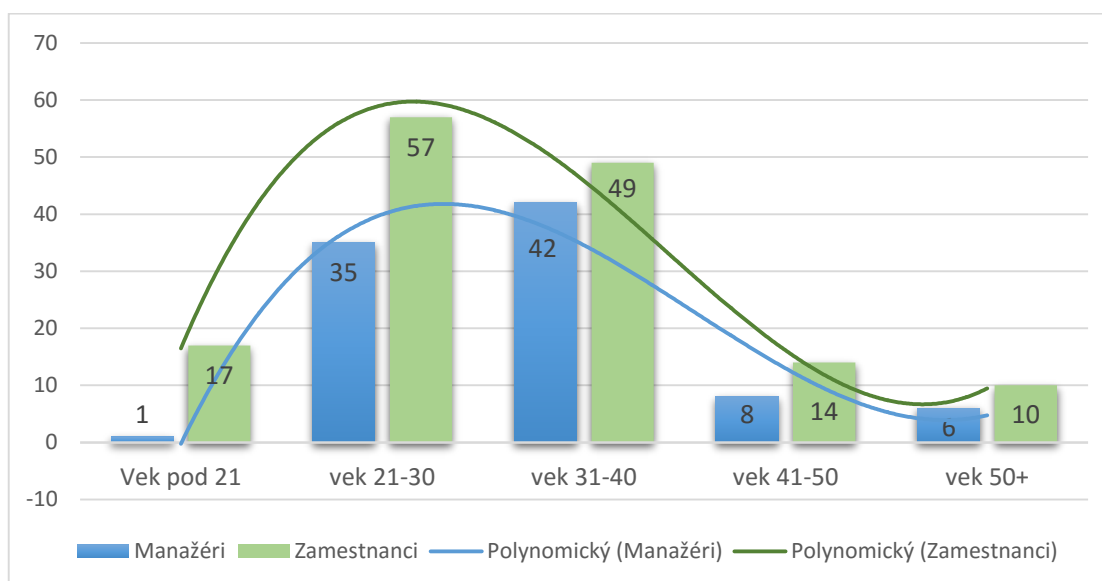
Zdroj: vlastné spracovanie

Ako zobrazuje Graf 9, z celkového počtu úplne vyplnených dotazníkov sme získali 92 (38,49%) „manažérskych“ a 147 (61,51%) „nemanažérskych“ respondentov. Najmä fakt, že dotazníky odovzdalo 92 riadiacich pracovníkov, považujeme, najmä vzhľadom na ich počet, pracovný čas a nasadenie, za čiastočný úspech v rámci zberu údajov do nášho výskumu.

Nasledujúce grafy zobrazujú rozdelenie respondentov podľa veku.

Identifikovali sme 5 vekových skupín (menej ako 21, 21-30, 31-40, 41-50, viac ako 50), ktorých množstvo a rozdelenie bolo stanovené na základe zamerania cieľových firiem.

Graf 10: Rozdelenie respondentov podľa veku

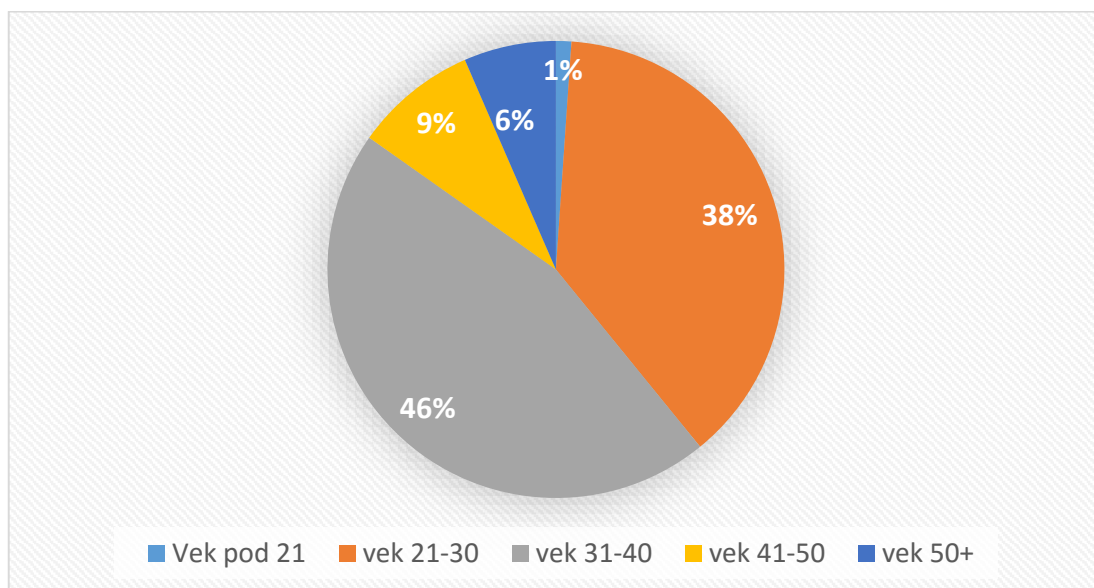


Zdroj: vlastné spracovanie

Najmä v sektore IKT je bežné, že riadiacimi pracovníkmi, napr. „teamleadermi“, sú nie zriedka aj pracovníci do 21 rokov. Na druhej strane sme stanovili vekovú hranicu 50 rokov, keďže sme predpokladali, že v IKT a automobilovom sektore sa manažérska kariéra buduje prevažne do takého veku. Ako vidno najmä z polynomických³³ kriviek grafu, tieto predpoklady sa nám čiastočne potvrdili, keďže v rámci manažmentu sme mali 1 respondenta pod 21 rokov (1%) a iba 6 respondentov nad 50 rokov (6%). Ešte výraznejšie je to ale vidieť pri zamestnancoch bez riadiacej funkcie, kde bolo 17 respondentov pod 21 rokov (12%), a len 10 respondentov nad 50 rokov (7%). Na druhej strane najpočetnejšou vekovou kategóriou v oboch skupinách respondentov bolo rozhranie medzi 21. až 40. rokom, pričom u manažérov môžeme pozorovať stúpajúcu tendenciu (21-30, 38%; 31-40, 46%), a u zamestnancov klesajúcu (21-30, 39%; 31-40, 33%). Vysvetľujeme si to tak, že pre manažérov v sektore informačných technológií a automobilového priemyslu je ideálny vek práve v rozmedzí 31 – 40 rokov. V tomto veku nadobudli dostatok skúseností a odborných znalostí, dokonale poznajú procesy a ak aj predtým nepôsobili v riadiacej pozícii, v tomto veku veľmi pravdepodobne postupujú na pozíciu nižšieho, resp. stredného manažmentu. Rovnakú logiku možno aplikovať na klesajúci trend zamestnancov – keďže sa snažia kariérne rásť, postupne odchádzajú do manažérskych funkcií.

³³ Polynomická trendová čiara je krivka, ktorá sa používa v prípade kolísavých údajov.

Graf 11: Percentuálne zastúpenie vekových skupín všetkých respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 11 sumarizuje jednotlivé vekové skupiny pre všetkých zúčastnených respondentov, bez ohľadu na ich funkciu.

Naše očakávania naplnili aj odpovede respondentov, ktoré sa týkali pohlavia. Vzhľadom na zameranie cieľových firiem sme nepredpokladali vysoký počet žien v radoch zamestnancov, a najmä medzi manažérmi. Z celkového počtu respondentov (239) bolo len 42 žien, pričom 4 pôsobia v riadiacich pozíciách (t.j. približne 4,35% „manažérskych“ respondentov výskumu) a zvyšných 38 (t.j. približne 25,85% „nemanadžérskych“ respondentov) v pozíciách bez riadiacej funkcie. Napriek tomuto výsledku musíme konštatovať, že naše očakávanie zastúpenia žien bolo približne 10% (vychádzajúc z vlastných skúseností z praxe v rokoch 2008-2009), preto je možné, že ich zastúpenie v danom priemysle medziročne rastie. To by však vyžadovalo ďalší, podrobnejší výskum tejto problematiky.

K tomu, aby sme mohli identifikovať a analyzovať prípadné kultúrne rozdiely a porovnávať ich s Hofstedeho kultúrnymi dimenziami, museli sme zistiť národnosť respondentov, resp. ich príslušnosť ku konkrétnej národnej kultúre.

Tabuľka 7: Národná príslušnosť respondentov

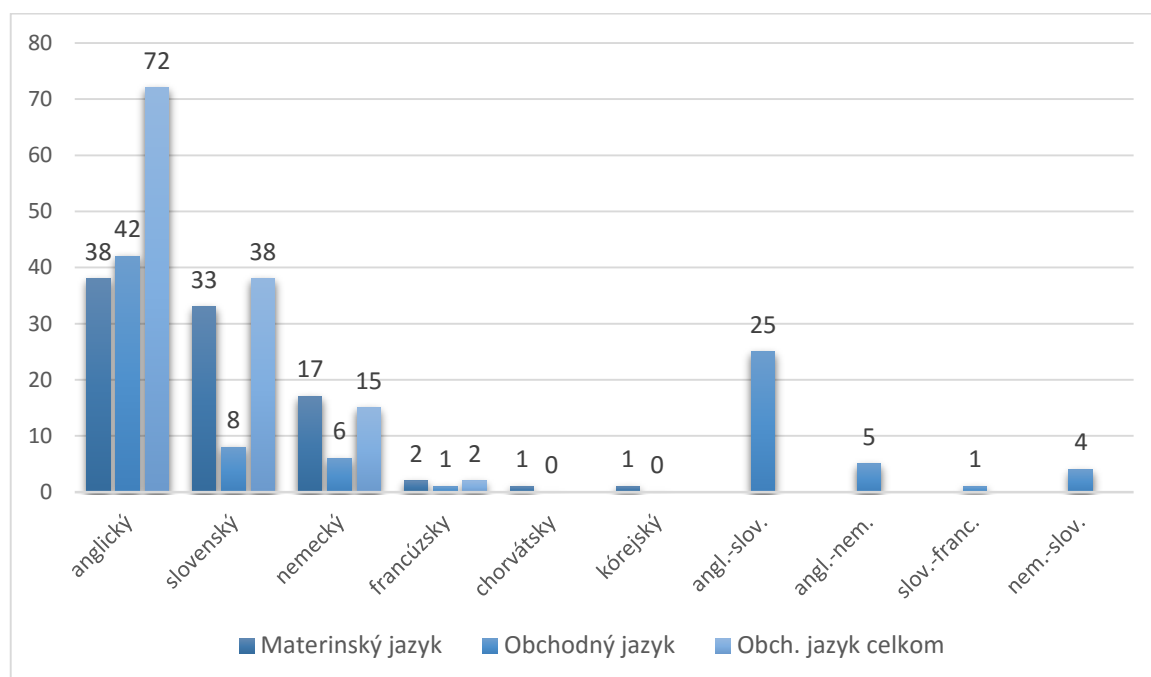
Respondenti <i>Národnosť</i>	Manažéri počet, (% z 92)	Zamestnanci počet, (% zo 147)	Celkom počet, (% z 239)
<i>Veľká Británia</i>	26 (28,26%)	20 (13,61%)	46 (19,25%)
<i>Slovenská republika</i>	33 (35,87%)	88 (59,86%)	121 (50,63%)
<i>Nemecko</i>	17 (18,48%)	26 (17,69%)	43 (18%)
<i>Francúzsko</i>	2 (2,17%)	2 (1,36%)	4 (1,67%)
<i>Rakúsko</i>	0 (0%)	6 (4,08%)	6 (2,51%)
<i>Chorvátsko</i>	1 (1,1%)	0 (0%)	1 (0,42%)
<i>Južná Kórea</i>	1 (1,1%)	2 (1,36%)	3 (1,26%)
<i>Spojené štáty</i>	12 (13,04%)	3 (2,04%)	15 (6,28%)

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vyplýva z tabuľky 7, najvyššie zastúpenie v oboch skupinách respondentov má Slovensko (takmer 51% všetkých respondentov), za ktorým nasleduje Veľká Británia s prekročenými 19% všetkých respondentov. Hneď za Veľkou Britániou je Nemecko s 18% respondentov a napokon Spojené štáty americké s takmer 6,3% všetkých respondentov. Ako sme už uviedli, vzhľadom na relatívne nízku prítomnosť rýdzo britských firiem na Slovensku, považujeme počet britských a amerických manažérskych i nemanadžérskych respondentov za veľký úspech. Pri výlučne elektronickej distribúcii výskumného nástroja ale pripúšťame aj možnosť rizika distribúcie dotazníka do iných krajín mimo Slovenska, čo by skresľovalo získané údaje.

V dotazníkoch sa objavili aj ďalšie krajiny, ale tie sme vzhľadom na nízky počet, ale aj relevantnosť a predmet skúmania neanalyzovali. Je však nutné dodať, že berúc do úvahy odpovede na nasledujúce otázky týkajúce sa materinského jazyka, obchodného jazyka a domovskej krajiny firmy, museli sme počítať s istými diskrepanciami, resp. štatistickými odchýlkami, ktoré skresľovali samotnú analýzu a hodnotenie výskumu. Tieto otázky mali za cieľ čiastočne identifikovať, či a do akej miery zahraniční manažéri využívajú ich rodný alebo iný cudzí jazyk, resp. či sa jazykovo prispôbujú prostrediu, v ktorom pracujú.

Graf 12: Rozdelenie manažérov podľa materinského a obch. jazyka

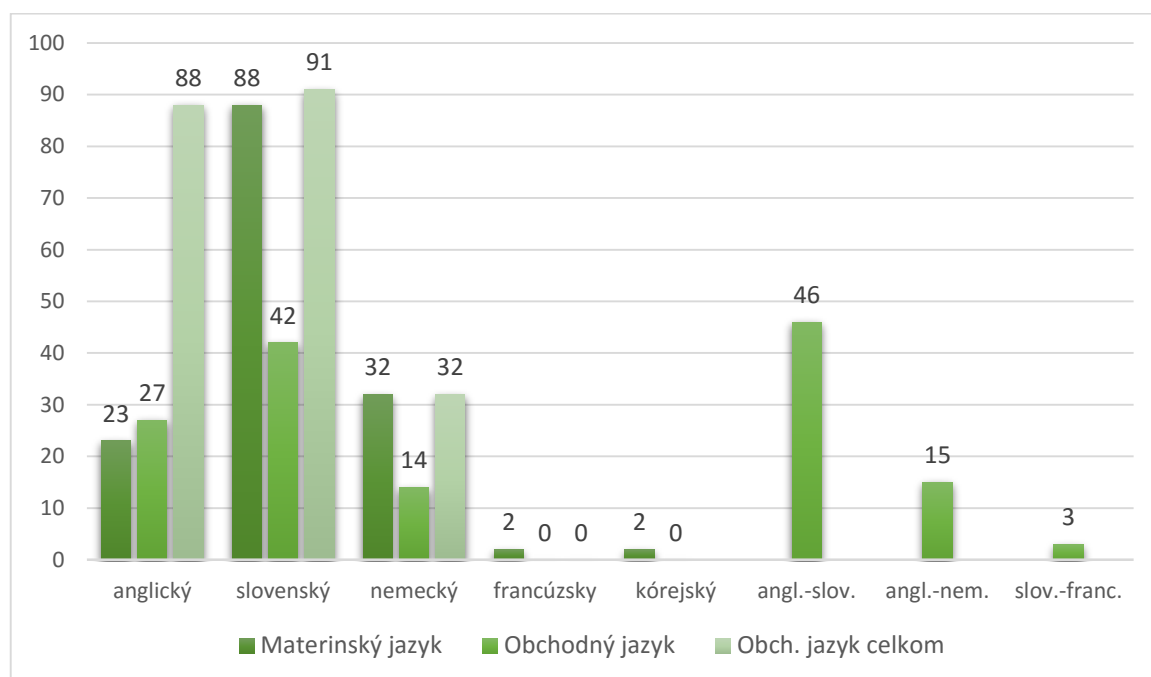


Zdroj: vlastné spracovanie

Grafy 12 a 13 zobrazujú počty respondentov na základe materinského a obchodného jazyka. V týchto otázkach mali respondenti možnosť voľby jazyka, ako aj pridania vlastnej možnosti. V grafoch sú preto vyznačené všetky odpovede tak, ako boli vyplnené, zozbierané a analyzované. Podstatná časť respondentov pri možnosti obchodného jazyka uvádzala 2 jazyky a v grafoch ich zobrazujeme samostatne, ale zároveň obidva uvedené jazyky rátame do celkového počtu jednotlivých možností³⁴. Na základe týchto údajov konštatujeme výraznú dominanciu angličtiny ako obchodného jazyka.

³⁴ Napr. výlučne obchodný anglický jazyk uviedlo 42 respondentov z radov manažérov, a zároveň 25 uvádza anglický a slovenský jazyk a 5 anglický a nemecký – pre celkový počet obchodného anglického jazyka sme teda sumarizovali 42+25+5, t.j. 72; analogicky sme postupovali pri ďalších jazykoch v dvojiciach.

Graf 13: Rozdelenie zamestnancov podľa materinského a obch. jazyka

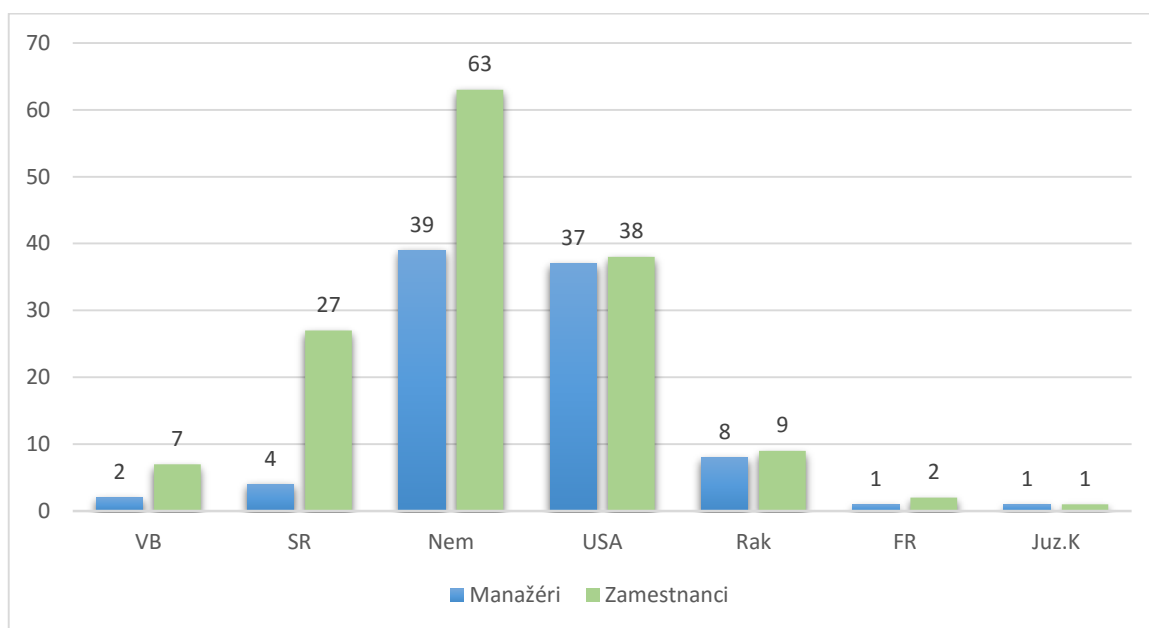


Zdroj: vlastné spracovanie

Napriek tomu, že všetky cieľové firmy, resp. ich pobočky, pôsobia na Slovensku, väčšina respondentov na komunikáciu používa výlučne anglický jazyk, resp. v kombinácii so slovenčinou alebo s iným jazykom. Túto skutočnosť môžeme prisúdiť rôznym faktorom – stále silnejšej globalizácii, rozšírenosti a dostupnosti výučby angličtiny, a podobne. V našom prípade má veľký vplyv aj to, z akých krajín sú materské firmy respondentov.

Z nasledujúceho grafu je zjavné najpočetnejšie zastúpenie nemeckých a amerických firiem rovnako pre manažérov ako aj zamestnancov. Táto skutočnosť korešponduje s tým, že väčšina firiem, ktorá pôsobí v oblasti IT a automobilového priemyslu, pochádza z USA, resp. Nemecka. Navyše, najviac žiadostí o vyplnenie dotazníkov sme poslali do bývalého pôsobiska doktoranda (T-Systems, Slovakia), ktorého materská firma pôsobí v Nemecku. V tejto otázke sa nám, pravdepodobne, potvrdila vyššie uvádzaná možnosť „úniku“ dotazníkov do zahraničia. Naše dotazníky boli distribuované len do pobočiek, ktorých materské firmy majú pôvod v USA (napr. U.S. Steel Košice, Google Slovakia, IBM, atď.), vo Veľkej Británii (Tesco, Marks and Spencer), na Slovensku (Eset), v Nemecku (T-Systems, VW Slovakia), vo Francúzsku a v Južnej Kórei (Peugeot Citroen, KIA Motors). Napriek tomu sa objavuje relatívne výrazná časť respondentov, ktorá uvádza rakúsky pôvod firmy.

Graf 14: Rozdelenie respondentov podľa krajín materských firiem

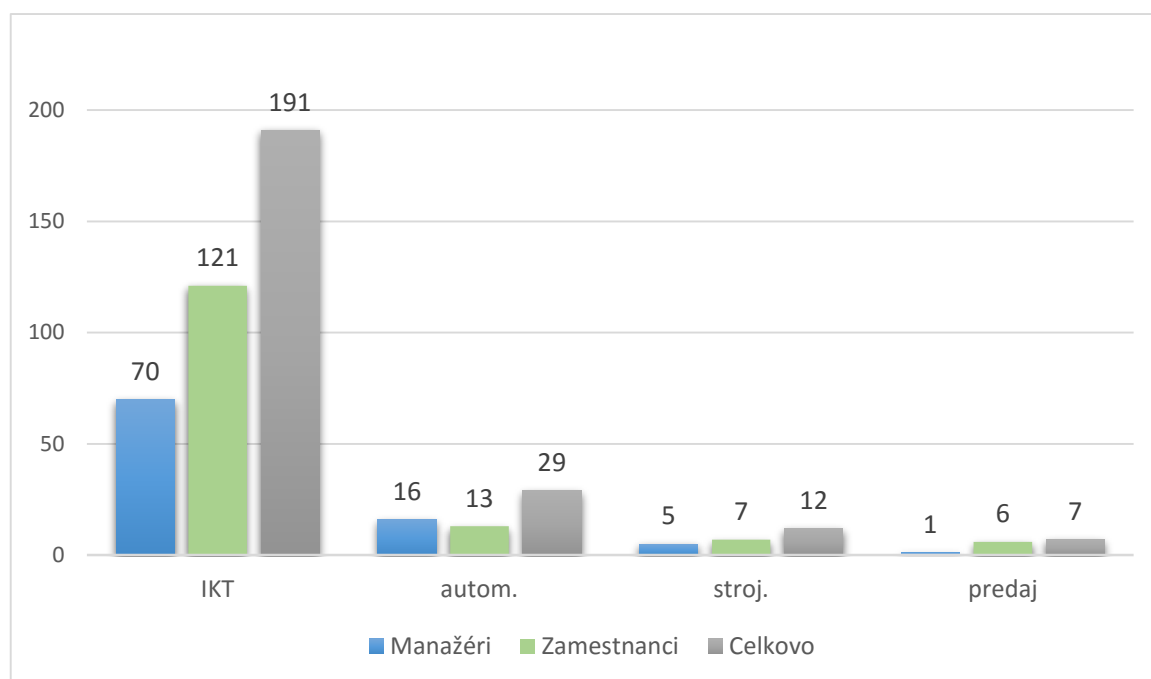


Zdroj: vlastné spracovanie

V súvislosti s predchádzajúcou otázkou obchodného jazyka je zaujímavé porovnanie zamestnancov v nemeckej firme a používanie nemčiny, resp. angličtiny. Napriek tomu, že 63 zamestnancov pracuje v nemeckej firme, iba 14 z nich používa výlučne nemčinu ako obchodný jazyk, resp. ďalších 18 v kombinácii s iným jazykom, teda iba približne polovica. Na druhej strane 45 zamestnancov uviedlo, že pracuje buď v americkej (38) alebo britskej (7) firme, zatiaľ čo celkové používanie obchodnej angličtiny v našom výskume dosahuje hodnotu 88. Toto zistenie opäť potvrdzuje fakt, že angličtina je v prevažnej miere primárnym obchodným jazykom nadnárodných spoločností, bez ohľadu na ich pôvod.

Poslednou demografickou otázkou sme zisťovali zameranie pôsobnosti firmy. Respondenti si mohli vybrať z možností IKT (informačné a komunikačné technológie), automobilový a strojársky priemysel, prípadne uviesť iné. Vzhľadom na vzorku firiem, do ktorých bol dotazník distribuovaný, sme očakávali prevahu firiem zameraných na informačné technológie, čo sa nám potvrdilo pri oboch skupinách respondentov, keď takmer 80% účastníkov uviedlo IT zameranie, približne 12% automobilový priemysel, 5% strojársky, a len takmer 3% predaj. Tieto údaje zobrazuje Graf 15.

Graf 15: Zameranie firiem respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

5.3.2 Otázky podnikovej kultúry a interkultúrnych rozdielov

Táto skupina otázok bola zameraná na zistenie špecifickej charakteristiky podnikovej kultúry, ako aj na identifikáciu interkultúrnych rozdielov medzi slovenskými a anglofónnymi manažérmi a ich vplyv na riadenie. Bolo nutné zvážiť a adekvátne prispôbiť otázky v nasledujúcich oblastiach:

- organizačná štruktúra,
- plánovanie,
- vízia,
- manažérske prístupy,
- zodpovednosť,
- etika,
- rozhodovanie (prijímanie rozhodnutí),
- kariérny postup,
- spôsob delegovania,
- postoj zamestnancov v podniku,
- vzdelávanie a rozvoj,
- hodnoty, tradície a rituály.

Na každú z vyššie uvedených oblastí bola vytvorená minimálne jedna otázka. Viac otázok bolo prevažne koncipovaných tak, že na seba nadväzovali, resp. nasledujúca otázka v poradí bližšie špecifikovala predchádzajúcu otázku a podľa toho sme ich aj analyzovali a vyhodnocovali. Aby sme zistili prípadné rozdiely vnímania špecifických situácií medzi manažérmi a zamestnancami, vytvárali sme rovnaké, resp. podobné otázky a modelové situácie. Tieto otázky sme vyhodnocovali horizontálne, teda sme neporovnávali odpovede len v rámci jednej skupiny respondentov.

Oblasť *plánovania* sme pokryli dvomi otázkami. Prvá otázka ***Bolo v priebehu Vašej manažérskej praxe na Slovensku potrebné zmeniť čiastkové plány na základe zmeny aktuálnych potrieb zamestnancov?*** bola škálová, respondent si mal možnosť vybrať z piatich percentuálnych rozsahov (0-20%, 21-40%, 41-60%, 61-80%, 81-100%). Túto percentuálnu mieru mohli respondenti chápať aj ako škálu od „takmer vôbec som nemusel meniť čiastkové plány“ (0-20%) až po „takmer neustále mením čiastkové plány“ (80-100%). Tabuľka 8 zobrazuje odpovede respondentov.

Tabuľka 8: Potreba zmeny čiastkových plánov

Nár. Škála	SVK	VB	Nem	USA	Celkom
0-20%	2 (6,1%)	3 (11,5%)	1 (5,9%)	0	6 (6,8%)
21-40%	3 (9,1%)	1 (3,8%)	1 (5,9%)	1 (8,3%)	6 (6,8%)
41-60%	18 (54,5%)	12 (46,2%)	2 (11,8%)	2 (16,7%)	34 (38,4%)
61-80%	6 (18,2%)	8 (30,8%)	5 (29,4%)	3 (25%)	22 (25%)
81-100%	4 (12,1%)	2 (7,7%)	8 (47%)	6 (50%)	20 (23%)

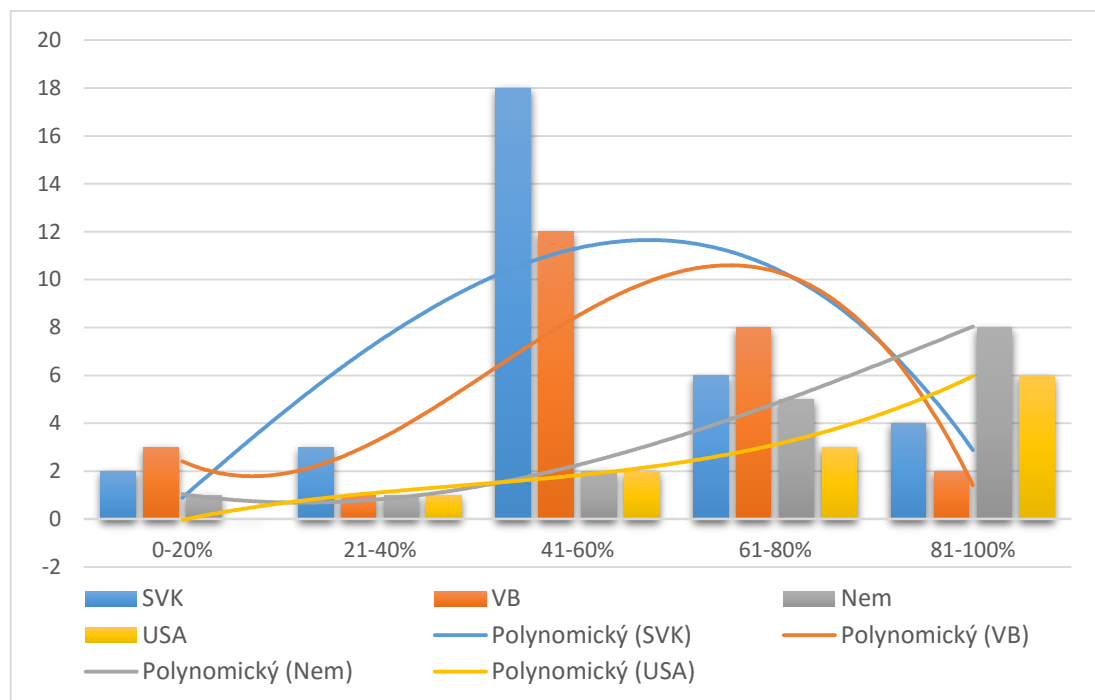
Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe odpovedí konštatujeme, že 41 (46,6%) respondentov, bez ohľadu na národnosť, muselo v priebehu manažérskej praxe na Slovensku meniť čiastkové plány. Nie úplne jednoznačné odpovede poskytli slovenskí a britskí manažéri, keď väčšina z nich vybrala stredovú hodnotu škály. Môžeme len predpokladať, že si neboli istí odpoveďou, alebo skutočne venujú približne 50% zmenám čiastkových plánov. Pri britských manažéroch by toto zistenie zodpovedalo Hofstedeovmu výskumu, v ktorom sa na základe nízkej miery vyhybania sa neistote (35) predpokladá krátkodobé plánovanie, pri ktorom sa dajú zohľadňovať aj momentálne potreby zamestnancov. To isté sa dá povedať aj

o Slovensku (51), keďže v tejto dimenzii tiež, podľa Hofstedeho, „nevykazuje jasnú preferenciu“³⁵.

Nasledujúci graf ešte názornejšie zobrazuje spomínané fakty, pričom polynomicke krivky ukazujú väčšinovú škálu odpovedí respondentov.

Graf 16: Potreba zmeny čiastkových plánov

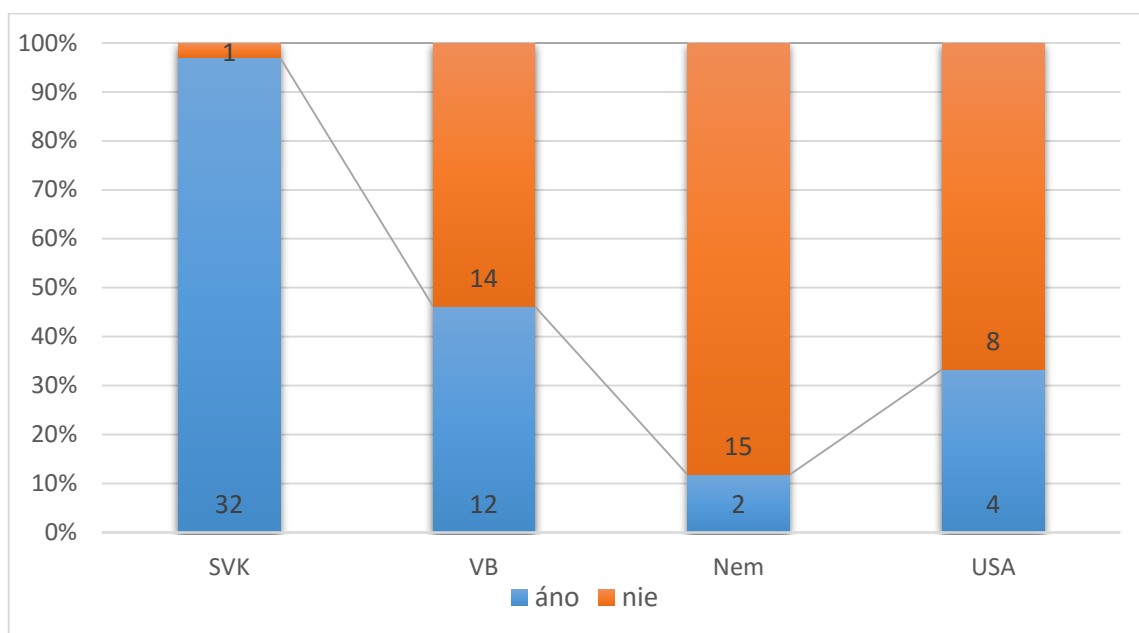


Zdroj: vlastné spracovanie

Druhá otázka *Je vo Vašej domovskej krajine štandardné meniť čiastkové plány na základe zmeny aktuálnych potrieb zamestnancov?* bola uzavretá, respondent mal na výber z možností „áno“ a „nie“. Týmto otázkami sme chceli zistiť, do akej miery sú manažéri ochotní zmeniť stanovené firemné plány na základe meniacich sa potrieb zamestnancov a či to je alebo nie je štandardné v krajine, z ktorej manažér pochádza. Išlo nám o to, aby sme boli schopní identifikovať prípadné kultúrne odlišnosti, ktoré by mohli naznačiť nutnosť riadiaceho pracovníka (resp. firmy) prispôbovať sa prostrediu, v ktorom v súčasnosti pôsobí. Ako príklad možno uviesť situáciu, v ktorej by respondent odpovedal na prvú otázku, že čiastkové plány bolo treba meniť do 61-80% miery, a na druhú otázku by odpovedal, že nie je zvyčajné meniť čiastkové plány. V takomto prípade je celkom zrejмый rozkol medzi tým, ako manažér pracuje v súčasnom prostredí a ako je zvyknutý pracovať v domovskej krajine.

³⁵ <http://geert-hofstede.com/slovakia.html>, 2. 4. 2014

Graf 17: Je štandardné meniť plány kvôli zamestnancom?



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri porovnaní údajov na Grafe 17 s údajmi predchádzajúcej otázky je zrejmé, že vyššie uvedená situácia nastáva najmä pri nemeckých manažéroch. Takmer 90% z nich odpovedalo, že v Nemecku nie je zvykom meniť čiastkové ciele kvôli potrebám zamestnancov, napriek tomu 47% z nich tak muselo na Slovensku urobiť v 81-100%.

Veľmi podobne môžeme interpretovať aj porovnávanie odpovedí amerických manažérov – približne 66% tvrdí, že v USA je neštandardné meniť firemné ciele kvôli zamestnancom, ale až 50% tak muselo veľmi často (81-100%) na Slovensku urobiť.

Odpovede britských manažérov najviac korešpondovali s predchádzajúcimi údajmi, keď približne 47% tvrdí, že sa plány prispôbujú a približne 53%, že sa neprispôbujú. Tieto odpovede reflektujú 46% odpovedí strednej škály predchádzajúcej otázky.

Na základe analýzy odpovedí respondentov na tieto otázky môžeme konštatovať, že najmä nemeckí a americkí riadiaci pracovníci sa musia v otázke plánovania výrazne prispôbovať slovenskej pracovnej kultúre.

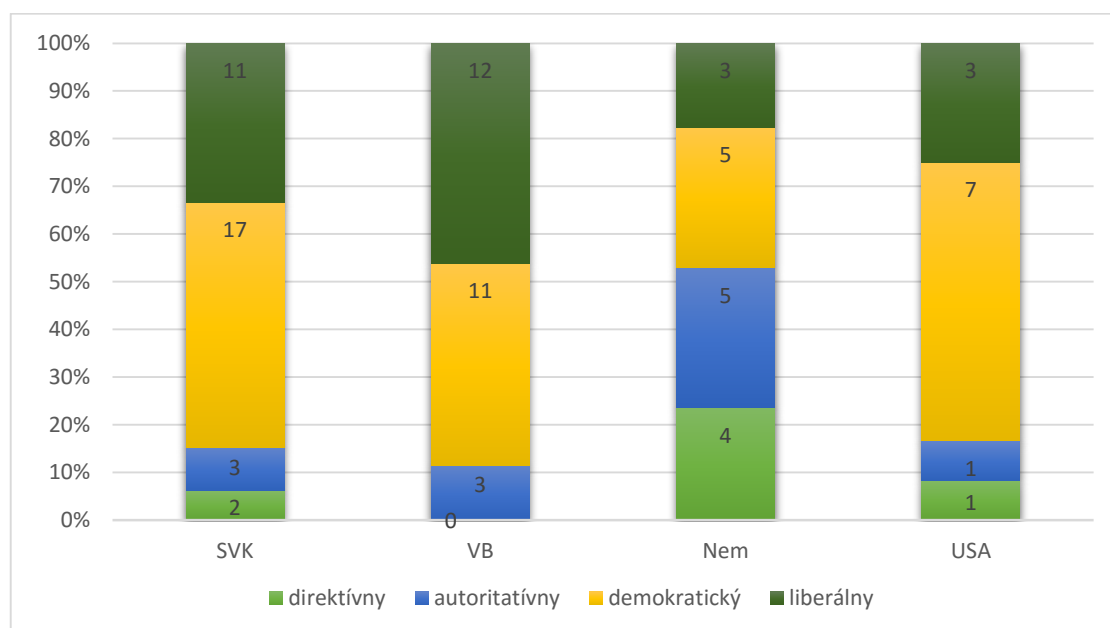
Na druhej strane musíme konštatovať, že zistenia týkajúce sa slovenských manažérov vôbec nekorešpondujú s Hofstedeho zisteniami kultúrnych dimenzií. Ako sme spomínali v teoretickej časti, Slovensko má vôbec najvyšší index mocenského odstupe a maskulinity (100), preto sa očakáva skôr autoritatívny prístup k manažmentu bez prihliadania na individuálne, pre firmu irelevantné, okolnosti zamestnancov. Napriek tomu, slovenskí manažéri v prevažnej väčšine (32 z 33) uvádzajú, že zmeny čiastkových plánov kvôli

zamestnancom sú na Slovensku štandardné. Táto skutočnosť môže byť ovplyvnená viacerými faktormi, my predpokladáme najmä vplyv pôsobnosti firiem a relatívne nízkeho veku zamestnancov. Najmä v oblasti IT sa kladie dôraz na samostatnosť, kreativitu a efektivitu a bez kladnej motivácie a spokojnosti zamestnanca to nie je možné. Hofstedeho výskum už nie je najnovší a v krajinách bývalého východného bloku sa neuskutočnil v takej dôkladnej miere, ako v západných krajinách, preto je možné, že aj index spomínaných kultúrnych dimenzií je nadhodnotený.

Ďalší faktor, ktorý podľa nás má veľký vplyv, je vek. Z nášho výskumu vyplýva, že väčšina všetkých respondentov je vo veku 21-40 rokov. Predpokladáme, že vplyv globalizácie, interkultúrnych stretnutí a rokovaní je pri tejto mladej generácii vyšší, ako by to bolo pri starších generáciách.

Otázka ***Ako by ste charakterizovali Váš štýl riadenia?*** sa týkala oblasti *manažérskych prístupov*. Respondenti mali označiť jeden zo štyroch štýlov riadenia (direktívny, autoritatívny, demokratický, liberálny) so základnými charakteristikami, alebo mohli pridať vlastný štýl riadenia, napríklad v prípade, že používali určitú kombináciu uvedených štýlov. Táto otázka čiastočne konfrontovala aj prvú otázku – ak totiž respondent v prvej otázke napríklad vybral možnosť, že bolo pomerne často (61-80%) nutné meniť čiastkové plány na základe potrieb zamestnancov, a v otázke štýlu riadenia vybral *direktívny*, tak možno povedať, že si do istej miery odporuje – resp. by bolo nutné bližšie skúmať okolnosti jeho rozhodovania.

Graf 18: Štýl riadenia



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vyplýva zo spracovaných výsledkov v Grafe 18, odpovede respondentov korešpondovali s predchádzajúcimi odpoveďami a naplnili aj predpoklady vychádzajúce z Hofstedeho výskumu. Opäť môžeme konštatovať, že jediná krajina, ktorá „vybočovala“ je Slovensko. Pri vysokom indexe mocenského odstupu a maskulinity sa očakáva väčšie zastúpenie direktívneho a autoritatívneho štýlu riadenia, zatiaľ čo z našich respondentov sa k takémuto štýlu priznáva len približne 15%.

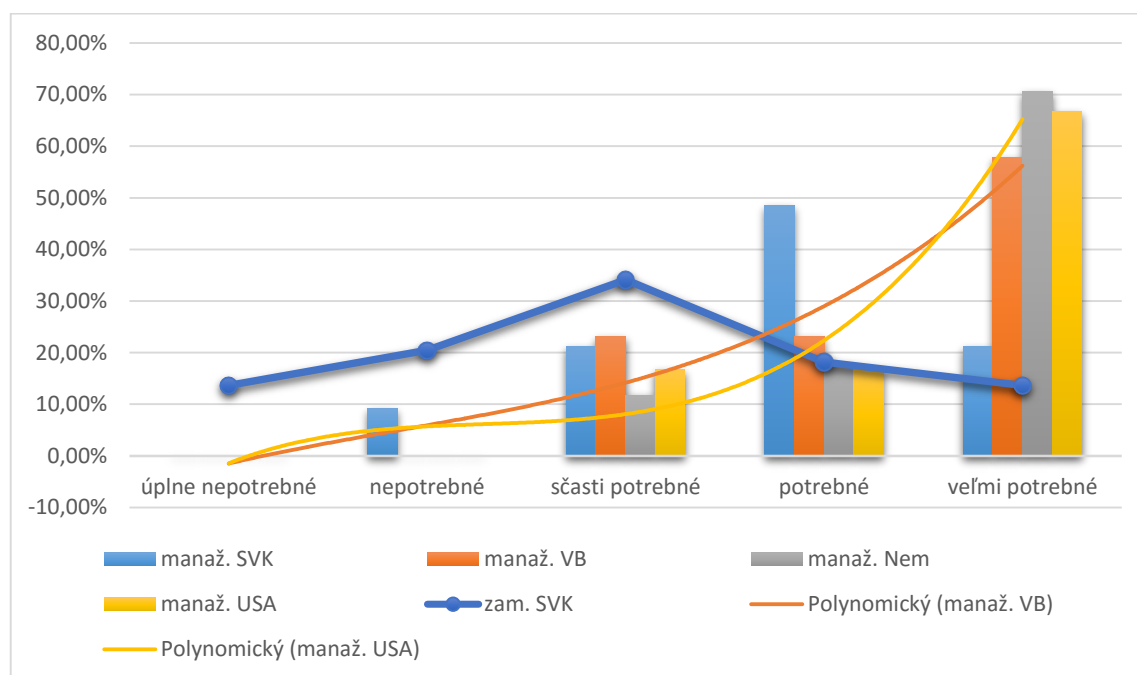
Odpovede zástupcov zvyšných krajín sú v súlade s ich firemnou kultúrou a všeobecnými kultúrnymi charakteristikami, ktoré sme uviedli v podkapitole 2.5. Najliberálnejšími manažérmi sa v našom výskume ukázali Briti, z ktorých nikto neuviedol direktívny štýl riadenia, a až 12 z 26 britských manažérov uvádza liberálny štýl riadenia.

Americkí manažéri podľa našich zistení uprednostňujú demokratický štýl, zatiaľ čo nemeckí naplnili naše predpoklady a v súlade s Hofstedeho výskumom, každý jeden štýl označila približne štvrtina z nich. To je situácia, ktorú sme naznačili v úvodnej charakteristike tvorby tejto otázky – nemeckí manažéri sú buď nútení prispôbovať svoj štýl riadenia slovenským podmienkam a konkrétnym okolnostiam, alebo nastala iná nezrovnalosť (napr. aj možný skrat v zreteľnom formulovaní otázky z našej strany).

Nasledujúca otázka ***Do akej miery je podľa Vás potrebné meniť manažérsky prístup na základe kultúrno-spoločenských odlišností?*** tiež pokrývala oblasť manažérskych prístupov a bola súčasťou dopytovania sa riadiacich pracovníkov aj pracovníkov bez riadiacej funkcie. Išlo nám o konfrontáciu a porovnanie názoru zahraničných manažérov s názormi radových zamestnancov – Slovákov. Respondenti odpovedali zaškrtnutím hodnoty na škálovej stupnici od 1 (*úplne nepotrebné*) do 5 (*veľmi potrebné*).

Vzhľadom na nerovnomernú vzorku respondentov sme použili percentuálne vyhodnotenie pomocou kombinovaného Grafu 19, v ktorom stĺpcová časť predstavuje odpovede respondentov s riadiacou funkciou a modrý čiarový graf predstavuje odpovede slovenských zamestnancov. Výsledok analýzy dát tejto otázky je veľmi zaujímavý, keď je zrejmé, že potrebu zmeny manažérskych prístupov na základe kultúrno-spoločenských rozdielov si viac uvedomujú riadiaci pracovníci. Cieľom bolo porovnávať interkultúrne rozdiely so zameraním sa na anglofónnych manažérov, preto v grafe znázorňujeme aj polynomicke krivky týchto národov, aby sme ilustrovali rozdiel vo vnímaní potreby prispôbovania sa inému kultúrnemu prostrediu. Z týchto zistení vyplýva, že manažéri v nami skúmaných firmách cítia potrebu zmeny svojich prístupov na základe iných podmienok, ale robia to bez spätnej väzby.

Graf 19: Potreba zmeny manažérskeho prístupu



Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalšou možnosťou je, že si zamestnanci neuvedomujú túto potrebu zmeny štýlu riadenia a prístupu, ktorá sa deje prostredníctvom manažérov, prípadne prijímajú skutočnosť a fakty tak, ako sú im predkladané a berú správanie, riadenie svojho nadriadeného za samozrejmé a prirodzené. Poslednou možnosťou, o ktorej môžeme uvažovať je skutočnosť, že slovenskí zamestnanci sú zvyknutí prispôsobovať sa rôznym štýlom vedenia, a preto nemajú pocit, že by sa mali nadriadení prispôsobovať im.

Pre oblasť *hodnôt, tradícií a rituálov* sme sa rozhodli vybrať nasledujúce otázky.

Prirad'te k nasledujúcim položkám mieru dôležitosti (preferencie), ktorú im všeobecne prikladáte. Táto otázka bola opäť súčasťou dotazníka tak manažérov, ako aj radových zamestnancov, aby sme mali možnosť zistiť prípadné rozdiely v chápaní určitých hodnôt v rôznych kultúrach a postaveniach. Jednotlivé položky boli, s prihliadnutím na firemnú kultúru a na základe teoretického vymedzenia hodnôt, vybrané tak, že spadajú do štyroch subjektívnych kategórií zahŕňajúcich celú škálu hodnôt:

- všeobecné nadosobné hodnoty – v našom prípade *zdravie*;
- hodnoty altruistickej orientácie – v našom prípade *rodina*;
- hodnoty orientované na seba – v našom prípade *peniaze, vzdelanie*;
- hodnoty pracovnej orientácie – v našom prípade *zamestnanie, kariéra*.

Respondenti na otázku odpovedali označením políčka, ktoré zodpovedalo miere prikladanej dôležitosti v rámci škály 1-5, pričom 1 bola *najnižšia preferencia* a 5 *najvyššia*.

Pri vyhodnocovaní a kvantifikácii údajov sme museli použiť metódu stredovej hodnoty, pričom sme vytvorili samostatnú tabuľku³⁶ pre každú jednu hodnotu pre manažerov aj zamestnancov. Po ich sumarizácii sme získali Tabuľku 9, z ktorej sme mohli určiť poradie hodnôt pre jednotlivé skupiny respondentov.

Tabuľka 9: Vyhodnotenie miery dôležitosti hodnôt

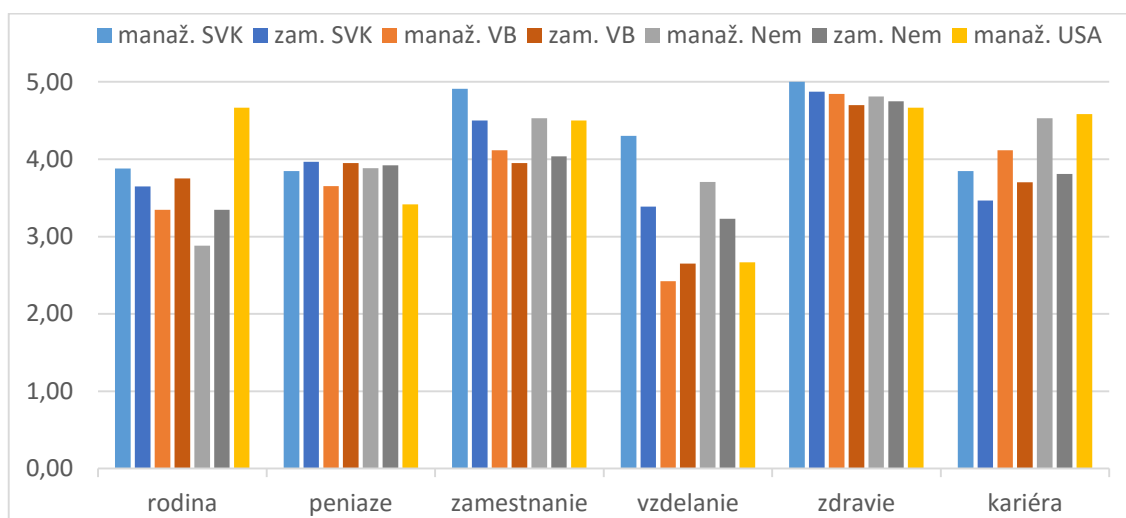
		manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA
	rodina	3,88	3,35	2,88	4,67
	peniaze	3,85	3,65	3,88	3,42
	zamestnanie	4,91	4,12	4,53	4,50
	vzdelanie	4,30	2,42	3,71	2,67
	zdravie	5,00	4,85	4,81	4,67
	kariéra	3,85	4,12	4,53	4,58
		zam. SVK	zam. VB	zam. Nem	zam. USA
	rodina	3,65	3,75	3,35	4,33
	peniaze	3,97	3,95	3,92	4,33
	zamestnanie	4,50	3,95	4,04	4,33
	vzdelanie	3,39	2,65	3,23	3,00
	zdravie	4,88	4,70	4,75	3,67
	kariéra	3,47	3,70	3,81	3,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Aby sme ešte názornejšie zobrazili podobnosti a rozdiely vnímania hodnôt rôznymi skupinami respondentov, preklopili sme vyššie uvádzané údaje do porovnávacieho grafu, pričom sme vynechali amerických zamestnancov kvôli štatisticky bezvýznamnej vzorke (3).

³⁶ Ukážku spracovania údajov uvádzame v Prílohe B

Graf 20: Porovnanie miery dôležitosti hodnôt



Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedených údajov a grafu vyplýva, že zdravie je pre všetky skupiny respondentov najdôležitejšou hodnotou. Za ním slovenskí respondenti najčastejšie uvádzajú zamestnanie, peniaze a rodinu až na štvrtom mieste. Táto skutočnosť môže súvisieť s tým, čo sme spomínali pri charakteristike jednotlivých krajín (s. 45). Bez zamestnania a zarábania peňazí nie je možné prebrať úplnú zodpovednosť za rodinu, preto tieto dve položky sú uprednostnené v poradí hodnôt. Na druhej strane to môžeme opäť prisúdiť relatívne nízkemu veku respondentov, ktorí zatiaľ neplánujú zakladanie rodín, ale sústreďujú sa na získavanie skúseností, postupné zabezpečenie budúcnosti a budovanie kariéry.

Takéto vysvetlenia korešpondujú aj s Hofstedeho výskumom, v ktorom sa podľa indexu maskulinity Slováci charakterizujú ako orientovaní na úspech a získavanie postavenia prostredníctvom zarobených peňazí. V porovnaní s Britániou má Slovensko vyšší index vyhýbania sa neistote, preto je možné chápať naše získané výsledky aj tak, že Slováci sú „zodpovední“ a najskôr sa radšej do budúcnosti zabezpečia, ako by ich malo niečo prekvapiť.

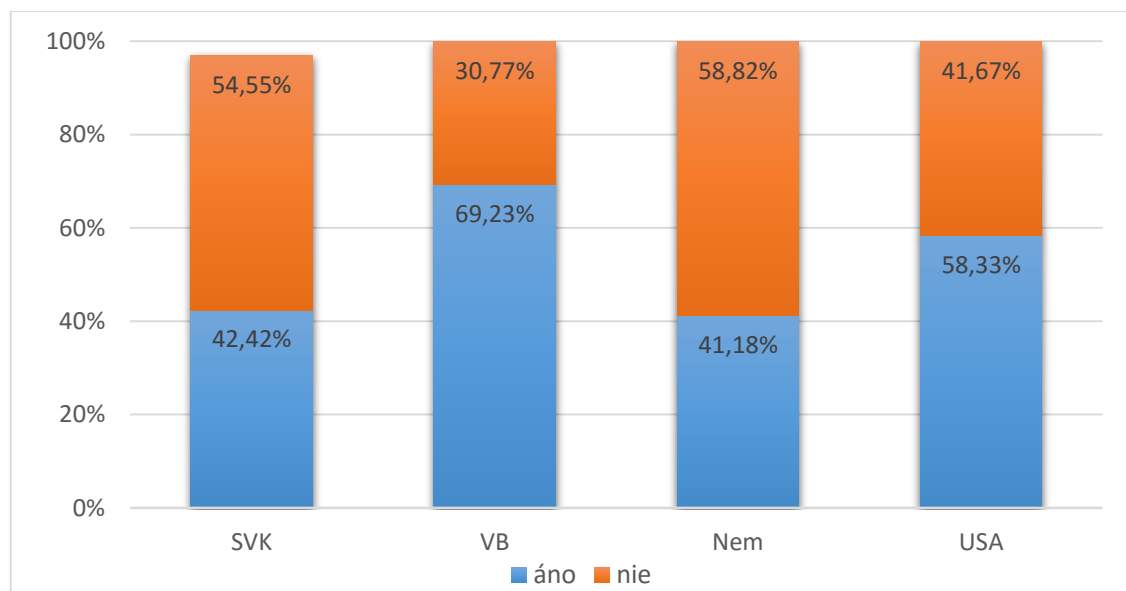
Hodnotou, pri ktorej pozorujeme najväčšie rozdiely, je vzdelanie. Len v rámci slovenskej vzorky respondentov je rozkol medzi manažérmi a zamestnancami. Kým manažéri pokladajú vzdelanie (dosiahnutá stredová hodnota 4,3) za dôležitejšie ako rodinu, peniaze a kariéru, zamestnanci vzdelanie dávajú na posledný priečinok uvedených hodnôt (3,39). Zároveň je nutné dodať, že v porovnaní s britskými respondentmi majú slovenskí zamestnanci podstatne vyššiu potrebu vzdelávať sa. Vzdelanie dávajú britskí respondenti na posledné miesto s vôbec najnižšou dosiahnutou stredovou hodnotou, pričom,

paradoxne, britskí manažéri kladú vzdelanie ešte nižšie, ako zamestnanci (2,42 vs. 2,65). Ak sa vo vedeckej monografii snažíme identifikovať interkultúrne rozdiely, toto je jeden výrazný rozdiel vo vnímaní dôležitosti istej hodnoty. Tento fakt zodpovedá tomu, že britskí manažéri spravidla nepripisujú dôležitosť formálnemu vzdelaniu, ani vzdelaniu vo všeobecnosti. V tejto otázke vzdelanie nebolo špecifikované, bolo zadané len ako jedna z hodnôt, a preto ešte nemôžeme robiť záver, že ho Briti vo všeobecnosti odmietajú. Aj preto sme sa bližšie vzdelaním zaoberali v otázke 23, ktorá ho špecifikovala.

Nasledujúcou uzavretou otázkou ***Bolí by ste ochotný počas významnej kultúrno-spoločenskej, resp. športovej akcie, ktorej Slováci pripisujú význam, dať voľno?*** sme sa snažili od manažérov zistiť, či sú ochotní prihliadať na rôzne udalosti aj za cenu zníženia produktivity v podniku. Vychádzali sme zo skutočnej situácie, keď počas dôležitých zápasov slovenskej reprezentácie niektoré firmy umožnili zamestnancom sledovať prenosy bez nutnosti nahradiť si „stratený“ čas.

Na základe zozbieraných údajov môžeme konštatovať, že paradoxne slovenskí manažéri spolu s nemeckými by väčšinou neboli ochotní poskytnúť voľno zamestnancom. Na druhej strane, v súlade s „laissez-faire“ štýlom riadenia³⁷, takmer 70% britských manažérov pripúšťa túto možnosť.

Graf 21: Ochota manažérov dať voľno kvôli kultúrnym a šport. akciám



Zdroj: vlastné spracovanie

³⁷ Pozri analýzu a Graf 18, s. 90

Aby sme však dokázali správne a čo najobjektívnejšie interpretovať a vyhodnotiť údaje tejto otázky, vytvorili sme ďalšiu, ktorou sme sa opäť snažili porovnať prípadnú odlišnosť v posudzovaní dôležitosti jednotlivých položiek, ktoré sme tentoraz špecifikovali. Respondenti označovali mieru pripisovanej dôležitosti na škále 1 (*nie dôležité*) až 5 (*veľmi dôležité*) pre nasledujúce položky:

- Rodinná udalosť (krst, sobáš, oslava, pohreb, a pod.)
- Sviatky (Veľká noc, Vianoce, a pod.)
- Celonárodné udalosti (voľby, štátny smútok, a pod.)
- vzdelávanie
- Významné športové a kultúrne podujatia (MS, olympiáda, a pod.)

Otázka *Posúďte na škále, do akej miery ste ochotný akceptovať dôležitosť nasledujúcich hodnôt, tradícií, udalostí* bola položená nielen manažérom, ale s malou zmenou v znení aj radovým zamestnancom: *Posúďte na škále, akú mieru dôležitosti prikladáte nasledujúcim hodnotám, tradíciám, udalostiam, t.j. počas ktorých by ste očakávali uvoľnenie, resp. prerušenie práce.*

Tabuľka 10: Vyhodnotenie vnímania dôležitosti hodnôt

		manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA
	rod.ud.	3,48	3,62	3,59	4,00
	sviatky	3,12	2,96	3,00	3,33
	celošt.ud.	2,36	3,12	3,35	3,50
	vzdelávanie	3,48	2,93	3,76	3,50
	kult. a šport	2,61	3,38	2,94	3,08
		zam. SVK	zam. VB	zam. Nem	zam. USA
	rod.ud.	3,10	3,10	3,15	4,00
	sviatky	3,23	3,10	3,15	3,67
	celošt.ud.	2,68	3,30	3,31	3,67
	vzdelávanie	3,23	2,85	3,54	4,67
	kult. a šport	2,76	3,45	2,88	3,00

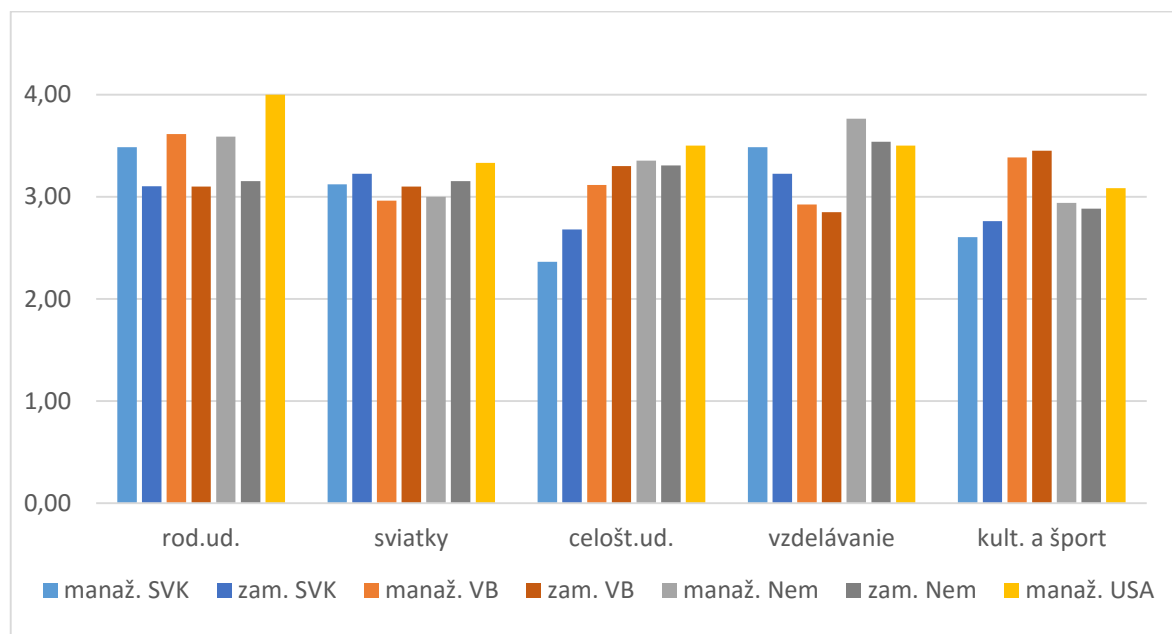
Zdroj: vlastné spracovanie

Pri vyhodnocovaní odpovedí na tieto otázky sme postupovali rovnako, ako pri vyhodnocovaní prvej otázky, týkajúcej sa oblasti hodnôt (pozri str. 92-93), teda pomocou stredovej hodnoty.

Vzájomné porovnanie mier preferencie jednotlivých skupín respondentov zobrazujeme na Grafe 22. Z neho je zrejmé, že najvyrovnanejšou položkou sú sviatky. Vysvetľujeme si to

tým, že práve sviatky sú najčastejšou témou pri plánovaní dovoleniek a súčasnom zachovaní produkcie vo firmách, a preto manažéri, ako aj zamestnanci približne vedia, do akej miery môžu očakávať vzájomnú ústretovosť v tejto otázke.

Graf 22: Porovnanie vnímania dôležitosti hodnôt



Zdroj: vlastné spracovanie

Je nutné uviesť, že celkový rozptyl odpovedí je pri tejto otázke podstatne nižší, ako v predchádzajúcej (0,17 vs. 0,42). Pripisujeme to tomu, že v tejto otázke mali respondenti uvedené konkrétnejšie príklady situácií a vedeli si ich lepšie predstaviť v praxi, prípadne už mali podobnú skúsenosť a na jej základe sa rozhodovali. Je preto tiež možné, že jednotlivé skupiny respondentov pri odpovediach podvedome zohľadňovali, resp. sa „prispôbovali“ potrebám opačnej skupiny. Manažéri tak mohli brať do úvahy nielen hľadisko z pozície riadiaceho pracovníka, ale čiastočne aj subjektívne hľadisko ich podriadeného. V takom prípade sa ale „obrusujú“ a skresľujú prípadné rozdiely národných kultúr, aj keď, ako možno na grafe vidieť, rozdiely v patriotizme a hrdosti na vlast' sú v prípade celoštátnych udalostí výrazné. Ak by si teda slovenský zamestnanec chcel zobrať platené voľno, veľmi pravdepodobne by to nebolo kvôli národnej, resp. celoštátnej udalosti (5. – posledné miesto v rebríčku), ale skôr kvôli vzdelávaniu, sviatku alebo rodinnej udalosti (1., 1., 2. miesto). Paradoxne, britský manažér by bol skôr ochotný udeliť platené voľno kvôli udalosti národného významu, ako kvôli vzdelávaniu alebo sviatku. Tieto zistenia čiastočne potvrdzujú našu hypotézu č. 2, teda že firemná kultúra sa musí

v otázkach riadenia čiastočne prispôsobovať zamestnancom. Myslíme si však, že tento proces prispôsobovania sa je obojstranný, teda nie len zo strany firmy, resp. manažmentu, ale aj zo strany zamestnancov, bez ohľadu na fakt, že tvoria firemnú väčšinu, alebo že sú vo svojej domovskej krajine. Aby sme mohli túto hypotézu úplne potvrdiť alebo vyvrátiť, je nutné analyzovať ďalšie odpovede respondentov.

Otázka *Ako by ste postupovali v prípade, že by Vás podriadený pri riešení problému v rámci firemnej hierarchie vynechal (bez ohľadu na organizačnú štruktúru vo vašej firme)?* sa zameriavala najmä na oblasť *organizačnej štruktúry*, ale čiastočne aj na oblasti *manažérskych prístupov a rozhodovania*. Do tejto otázky pre riadiacich pracovníkov sme kvôli väčšej objektívite odpovedí respondentov zámerne neuviedli, že podriadený môže mať problém s konkrétnym manažérom, preto ho v rámci štruktúry vynechá a radí sa s iným nadriadeným. Respondenti si mali možnosť vybrať z nasledujúcich možností, pričom mohli označiť maximálne tri z nich:

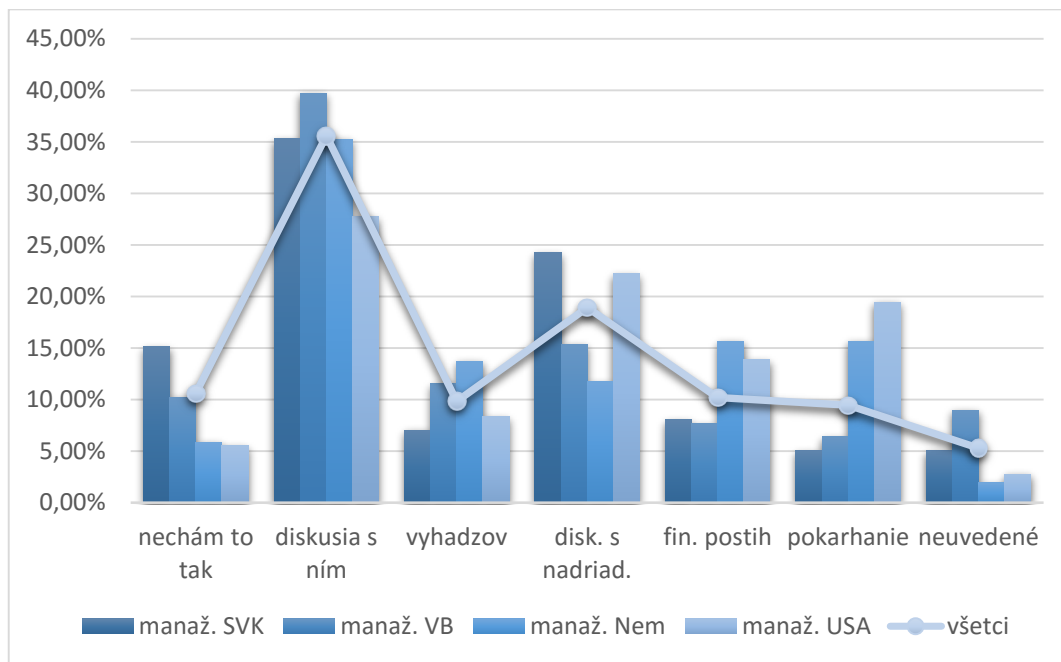
- finančné znevýhodnenie,
- prediskutujem s ním vzniknutý problém,
- prepustím ho,
- pokarhám ho,
- prediskutujem vzniknutý problém so svojim nadriadeným,
- nechám to tak,
- iné.

Po analýze získaných údajov konštatujeme, že celkovo sa manažéri vo svojich odpovediach na túto otázku veľmi výrazne neodlišovali. Najzjavnejšie rozdiely pozorujeme v tom, že 15% slovenských manažérov by vzniknutú problematickú situáciu týkajúcu sa svojho podriadeného neriešilo, zatiaľ čo ostatní zahraniční kolegovia takejto možnosti dávajú maximálne 15% (Briti). Na druhej strane pokarhanie zamestnanca pripúšťa len 5% slovenských manažérov oproti takmer 20% amerických a 16% nemeckých.

Väčšina manažérov (takmer 36%) celkom jednoznačne uprednostňuje riešenie problematických situácií diskusiou, čo naznačuje posun od klasického autoritatívneho prístupu riadenia ľudí, populárneho v 90. rokoch 20. storočia, ktoré vychádzalo najmä z pôvodného amerického manažmentu. Zaujímavé je, že práve americkí manažéri v tejto položke uvádzajú najnižšiu ochotu zo všetkých porovnávaných manažérov (27%), aj keď aj u nich je to stále z daných možností prvá voľba. Najmä v porovnaní s britskými

kolegami, ktorí chcú problémy riešiť diskusiou v takmer 40%. Tento fakt je zaujímavý preto, lebo niektoré zdroje uvádzajú, že americký a britský manažment sú si veľmi podobné vzhľadom na to, že v podstate vychádzajú z rovnakej kultúry. Z nášho výskumu je zjavné, že americká kultúra nabrala svoj vlastný smer a, paradoxne, je vo viacerých prípadoch konzervatívnejšia než britská. Uvádzané hodnotenie a porovnanie údajov je znázornené na Grafe 23.

Graf 23: Riešenie problému s podriadeným

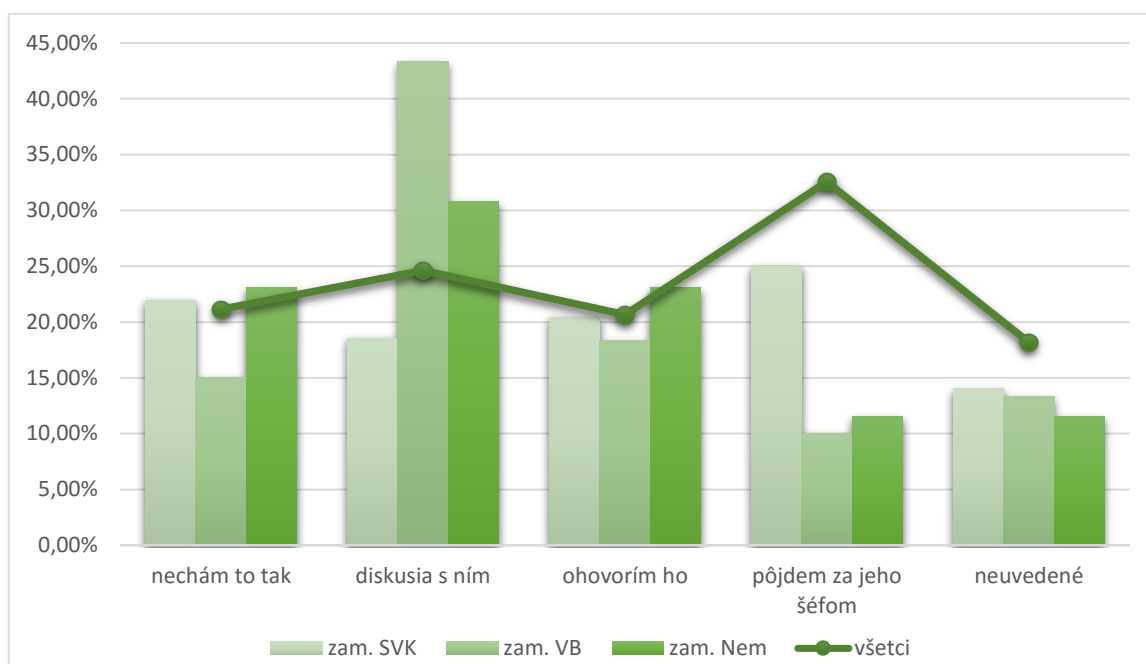


Zdroj: vlastné spracovanie

Podobne orientovaná bola aj otázka pre radových zamestnancov ***Ako by ste postupovali v prípade, že by vznikol problém medzi Vami a Vaším nadriadeným (bez ohľadu na organizačnú štruktúru vo vašej firme)?***, pri ktorej si respondenti vybrali maximálne tri možnosti:

- pôjdem za ním a prediskutujem vzniknutý problém,
- pôjdem za jeho nadriadeným,
- nechám to tak,
- ohovorím ho v rámci kolektívu,
- iné.

Graf 24: Riešenie problému s nadriadeným



Zdroj: vlastné spracovanie

Po analýze údajov od zamestnancov a ich zobrazení na grafe, môžeme v komparácii s odpoveďami manažérov hodnotiť, že odpovede zamestnancov jednotlivých krajín sú v tejto otázke rozkolísanejšie ako odpovede ich kolegov z manažmentu. Je to vidieť aj na krivke zobrazujúcej celkové odpovede, ktorá nekopíruje percentuálny trend všetkých respondentov, ale skôr slovenských respondentov, čo je z hľadiska početnosti ich zastúpenia, a tým aj štatistickej významnosti, logické. Napríklad diskusiu s nadriadeným pripúšťa a očakáva v prípade nezhôd až 43% Britov, zatiaľ čo takúto možnosť pripúšťa len 18,5% slovenských zamestnancov. Tí uprednostnia obídenie nadriadeného a pôjdu za jeho šéfom, resp. to nebudú riešiť a skôr ho ohovoria. Je zaujímavé, že manažéri si vo všeobecnosti uvedomujú dôležitosť vzájomnej komunikácie pri riešení problémov, čo pravdepodobne do určitej miery ovplyvňuje aj kultúra, ale najmä sú to skúsenosti, rôzne školenia a tréningy, ktoré ich pripravujú na zložité sociálne a interpersonálne otázky. Minimálne teda v teoretickej rovine vedia, že problém vo vzťahu sa musí riešiť komunikáciou.

Na druhej strane si túto možnosť slovenskí zamestnanci neuvedomujú, alebo majú určité zábrany. V tomto prípade sa pri hodnotení môžeme oprieť o Hofstedeho výskum a jeho dimenziu mocenského odstupu. Ako sme už niekoľkokrát spomínali, Slovensko v tomto výskume dosahuje najvyššiu hodnotu mocenského odstupu, čo znamená akceptovanie nerovnomerného rozdelenia moci a vnímanie mocných (alebo aj nadriadených) ako

starostlivých otcov, ktorí na podriadených dohliadajú a hovoria, čo majú robiť. Takýmto „otcom“ sa neodvráva, resp. sa s nimi nediskutuje, ale prijíma sa to, čo povedia. Zamestnanci si myslia, čo chcú, prípadne ohovárajú svojich „otcov“ – čomu tiež zodpovedá relatívne vysoká hodnota u Slovákov (20,5%). Vo firme, ktorá pôsobí na Slovensku a zamestnanci majú britského manažéra, môže preto na základe nášho výskumu nastať situácia, že v prípade osobného problému sa zamestnanec bude zdráhať ísť za daným manažérom, aby si situáciu vysvetlili. Manažér je takémuto spôsobu riešenia otvorený, čo však zamestnanec nezistí, pokiaľ za ním nepôjde, alebo pokiaľ nepríde sám nadriadený za ním. Radšej preto bude zamestnanec akceptovať problematickú situáciu, čo degraduje jeho psychické rozpoloženie, motiváciu, okolie, výkon a napokon aj zisk podniku. Eventuálne môže dôjsť k vyhroteniu situácie alebo až k odchodu zamestnanca z firmy.

Ďalším, prozaickejším vysvetlením môže byť ľahostajnosť zamestnancov, aj keď tá by pravdepodobne závisela od miery závažnosti a subjektívnych príčin konfliktu. Táto ľahostajnosť môže, najmä u mužov, súvisieť so zistenou vysokou mierou maskulinity (100 - podľa Hofstedeho výskumu) a z toho prameniaca nevôľa „podrobovať“ sa niekomu, aj keď, paradoxne, by to v konečnom dôsledku mohlo podstatne zlepšiť vzťahy a situáciu. V slovenskej kultúre je síce menej, ale stále prítomný istý „mačoizmus“ a v tejto súvislosti môžeme potvrdiť Hofstedeho zistenia, týkajúce sa maskulinity.

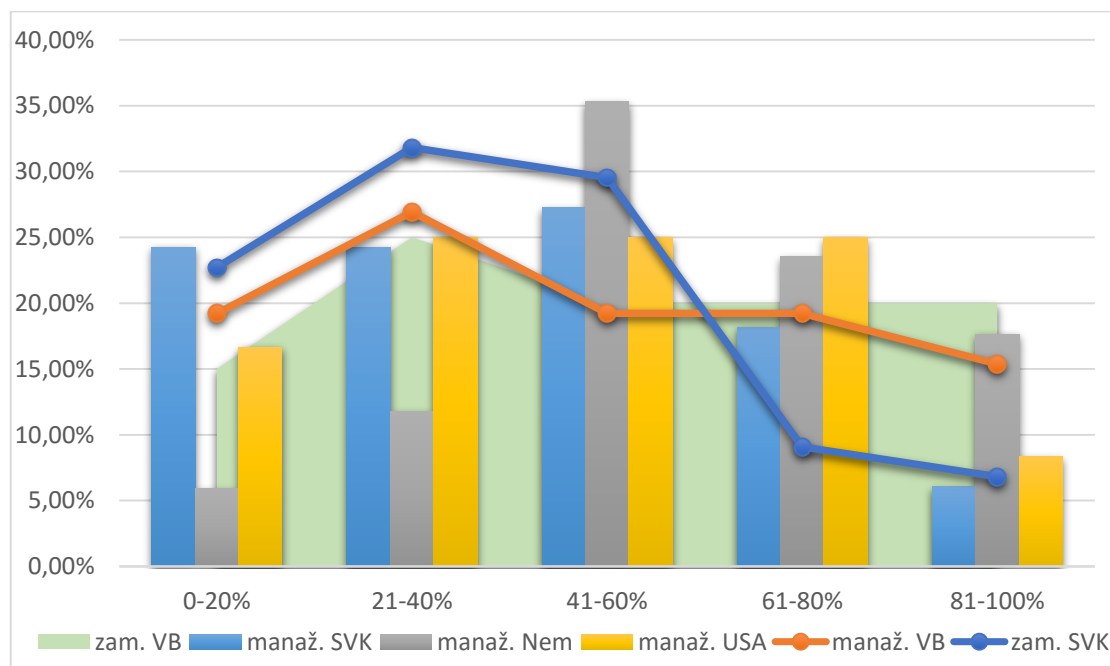
Otvorenosť Britov diskusii je zrejmá vlastnosť prameniaca z ich histórie, tradície, kultúry. Hofstedeho výskum pri Britoch udáva vysokú mieru individualizmu (89), zatiaľ čo pri Slovákoch je to neurčitý index 52. Britská kultúra podľa toho vníma cestu k šťastiu ako cestu, ktorá vedie cez vlastné naplnenie, a to nie je možné v prípade problémov s nadriadeným. V súvislosti s už spomínaným britským pragmatizmom a „filozofiou zdravého rozumu“ si Briti uvedomujú, že riešenie problémov a možno aj samotné problémy prameňa v zlyhaní komunikácie.

Ak teda predpokladáme, že odpovede manažérov sú čiastočne ovplyvnené ich skúsenosťami a odbornou prípravou a nebudeme ich v porovnávaní brať do úvahy, ale porovnáme odpovede slovenských a britských zamestnancov, môžeme konštatovať, že sme našli ďalší významný interkultúrny rozdiel.

Ďalšou oblasťou, v ktorej sa ukázali odlišnosti vnímania v jednotlivých kultúrach bol *spôsob delegovania a zodpovednosť* ako aj *postoj zamestnancov v podniku*, ktoré sme zisťovali otázkou ***Akú mieru Vašej zodpovednosti ste schopný (všeobecne) delegovať na***

svojich zamestnancov bez nároku na ich finančnú odmenu? pre riadiacich pracovníkov a otázkou *Akú mieru zodpovednosti ste (vo všeobecnosti) ochotný prijať od Vášho nadriadeného bez nároku na finančnú odmenu?* pre zamestnancov bez riadiacej funkcie. Na výbere piatich škálových možností (0-20%, 21-40%, 41-60%, 61-80%, 81-100%) sme mali možnosť porovnať ochotu, resp. neochotu manažérov a radových zamestnancov udeľovať a prijímať zodpovednosť.

Graf 25: Ochota dávať a prijímať zodpovednosť



Zdroj: vlastné spracovanie

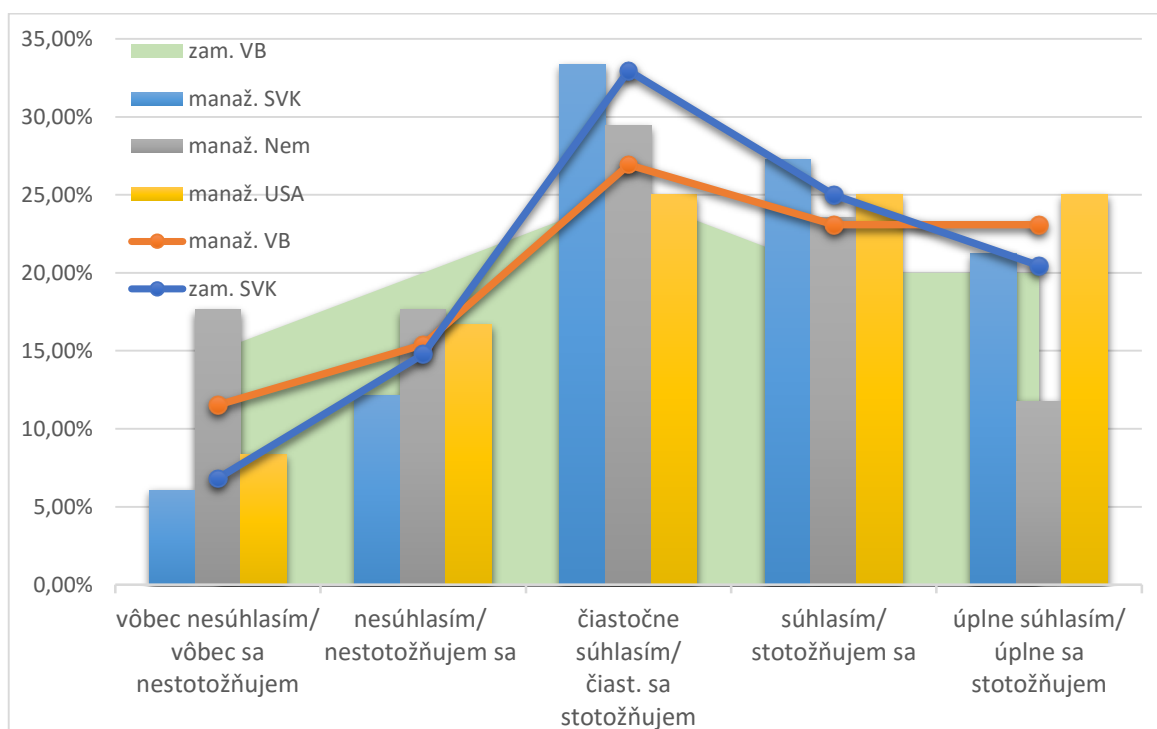
Ako vyplýva zo spracovaných údajov a z grafu, tendencia ochoty manažérov dávať zodpovednosť svojim zamestnancom má vo všetkých testovaných skupinách riadiacich pracovníkov približne rovnakú krivku, teda od 0-50% stúpajúci trend, od 50% do 100% klesajúci. Najvýraznejšie rozdiely pozorujeme v trende 0-20%, v ktorom sú „najochotnejší“ slovenskí manažéri - až 24% z nich udáva, že v podstate nedelegujú a podobne na druhom konci spektra, teda 81-100% uvádza len 6% slovenských manažérov. Z týchto údajov je zrejmé, že z testovaných krajín sú slovenskí manažéri najmenej ochotní dávať zodpovednosť svojim podriadeným. Ak však porovnáme výsledky analýzy s odpoveďami slovenským zamestnancov vidíme, že práve slovenskí manažéri najlepšie kopírujú očakávania a ochotu svojich podriadených v otázke pridanej zodpovednosti. Ich vzájomné odpovede sa približujú až v troch škálových bodoch (0-20% - 24% manažéri, 23% zamestnanci; 41-60% - 27% manažéri, 29% zamestnanci; 81-100%

- 6% manažéri, 7% zamestnanci). Takýto relatívny súlad nadriadených a podriadených v rámci jednej krajiny je logický, pochádzajú z jedného kultúrneho, socio-ekonomického prostredia a vedia, čo môžu navzájom očakávať.

Našou úlohou je porovnávať interkultúrne spôsoby vnímania manažmentu, preto sme cieľové skupiny v grafe označili čiarami. Bez uvádzania akýchkoľvek konkrétnych čísel je zjavné, že miera delegovania britskými manažérmi sa úplne líši od ochoty preberania zodpovednosti slovenskými zamestnancami, približujú sa len v jednom škálovom bode (0-20% - britskí manažéri 19%, slovenskí zamestnanci 23%). Aby sme pri hodnotení vylúčili možnosť, že britskí manažéri sa pri delegovaní rozhodujú na základe vplyvu školení a tréningov, porovnávame aj údaje získané od britských zamestnancov (plošný zelený graf). Podobne ako slovenskí manažéri, aj britskí sa v odpovediach najviac približujú svojim kolegom z rodnej krajiny, dokonca, ich krivka sa v troch bodoch takmer prekrýva, výraznejšie sa odchyľuje iba v hraničných škálových bodoch. Môžeme preto konštatovať, že britské chápanie delegovania a preberania zodpovednosti je výrazne odlišné od slovenského. Vysvetľujeme si to aj tým, že v otázke bolo zdôraznené, že je to bez finančných incentív, čo má v rámci slovenskej pracovnej efektivity a morálky veľmi výrazný vplyv (a zároveň v súlade s vysokou mierou maskulinity a pragmatizmu v Hofstedovom výskume), zatiaľ čo Briti pravdepodobne chápu túto príležitosť ako možnosť sebarealizácie, získavania dôvery a následného postupu a ohodnotenia. Nepotrebnú špeciálnu motiváciu na to, aby videli potenciálny budúci prínos, s čím súvisí aj Hofstedeho vysoká miera individualizmu opäť v kombinácii so spomínaným „common-sense“ a relatívnym pragmatizmom.

Oblasť rozhodovania sme sa snažili pokryť otázkami pre manažérov ***Pri rozhodovaní o firemných záležitostiach beriem do úvahy návrhy, resp. sa poradím aj so svojimi podriadenými zamestnancami,*** pre zamestnancov ***Váš nadriadený pri rozhodovaní o firemných záležitostiach berie do úvahy návrhy, resp. sa poradí aj so svojimi podriadenými.*** V oboch prípadoch respondenti označovali zo škálových možností 1 (úplne nesúhlasím/vôbec sa nestotožňujem) až 5 (úplne súhlasím/úplne sa stotožňujem).

Graf 26: Akceptovanie návrhov podriadených



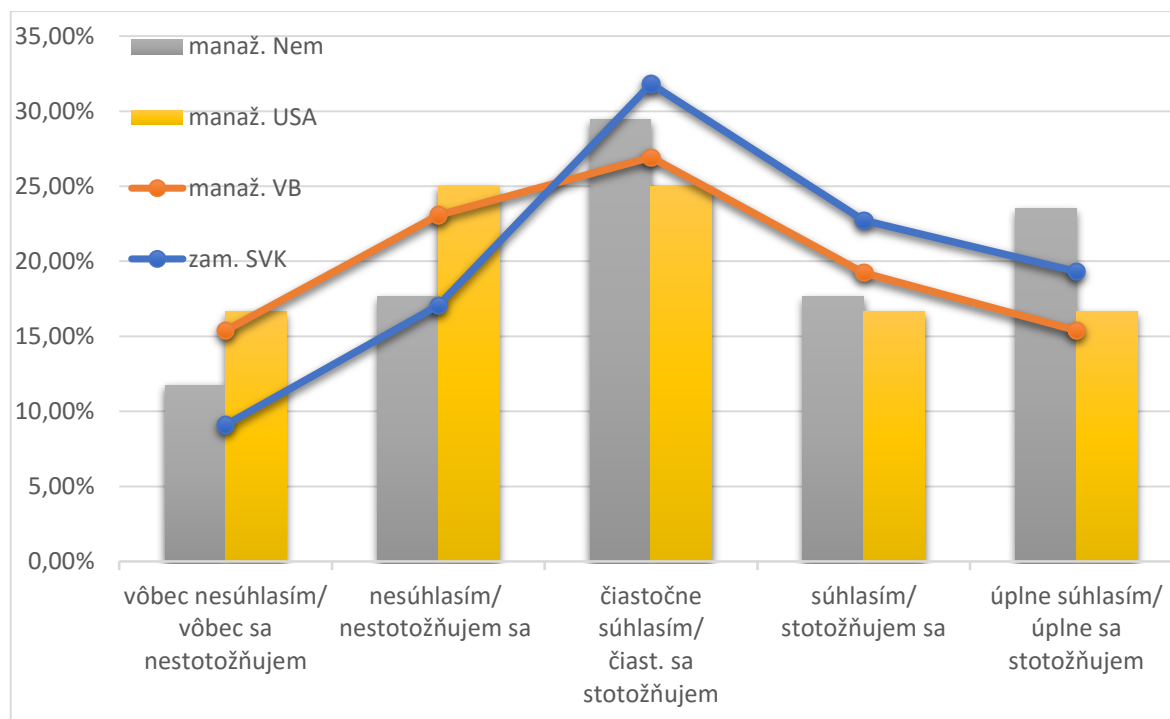
Zdroj: vlastné spracovanie

Po spracovaní údajov sme v tejto otázke nezistili výraznejšie rozdiely. Všetky skupiny manažérov takmer kopírovali odpovede zamestnancov z vlastnej krajiny, a zároveň sa trendom približovali skupinám respondentov ostatných krajín. Túto skutočnosť vnímame tak, že položená otázka zisťovala konkrétnu oblasť manažmentu, na ktorú sú manažéri odborne pripravovaní a školení. Nami porovnávané krajiny sú ovplyvnené rovnakým typom manažmentu (americkým, resp. západným štýlom), a preto sa v otázke odbornosti nemajú prečo výrazne líšiť, keďže vychádzajú z takmer rovnakého základu.

Otázka *Chápanie firemnej vízie zamestnancami je na Slovensku rovnaké ako v krajine pôvodu firmy* bola zameraná na oblasť vízie so zreteľom na schopnosť manažérov percipovať rôznosť jej chápania zamestnancami. Je zrejmé, že na danú otázku bol schopný relevantne odpovedať iba zahraničný riadiaci pracovník, ktorý mal predchádzajúcu pracovnú skúsenosť na približne rovnakej pozícii aj v krajine pôvodu firmy. Brali sme preto do úvahy, že isté percento respondentov mohlo namiesto chápania vízie zamestnancami porovnávať vlastný spôsob jej chápania. Na druhej strane sme zamestnancom položili otázku *Stotožňujete sa s firemnou víziou?*, aby sme sa čiastočne dotkli aj oblasti *postoja zamestnancov v podniku* voči prezentácii a percepcii firemnej

vízie a poslaníu firmy. Otázka bola škálová 1 (*úplne nesúhlasím, vôbec sa nestotožňujem*) až 5 (*úplne súhlasím, úplne sa stotožňujem*).

Graf 27: Firemná vízia



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako sme už spomenuli a vyplýva to aj z grafu, porovnávali a hodnotili sme len odpovede všetkých zahraničných manažérov a odpovede slovenských zamestnancov. Zistili sme, že slovenskí zamestnanci majú vyššiu mieru osvojovania si firemnej vízie zahraničnej firmy, ako očakávajú ich zahraniční nadriadení. Tento čiastočný nesúlاد môže byť spôsobený nedostatočnou spätnou väzbou od manažérov – teda síce firemnú víziu svojim podriadeným veľmi dobre prezentujú, ale neoverujú si jej adopciu a aplikáciu u zamestnancov.

Ďalšou možnosťou je odlišné chápanie vízie firmy. Slováci môžu mať pocit, že sa s ňou dostatočne stotožňujú, snažia sa ju dosiahnuť, zatiaľ čo zahraniční manažéri s vedomím pôvodného, „domáceho“ vnímania vízie pozorujú istý rozdiel a majú preto pocit, že slovenskí zamestnanci nie sú tak stotožnení (resp. dostatočne stotožnení) s firemnou víziou, ako zamestnanci v domovskej krajine.

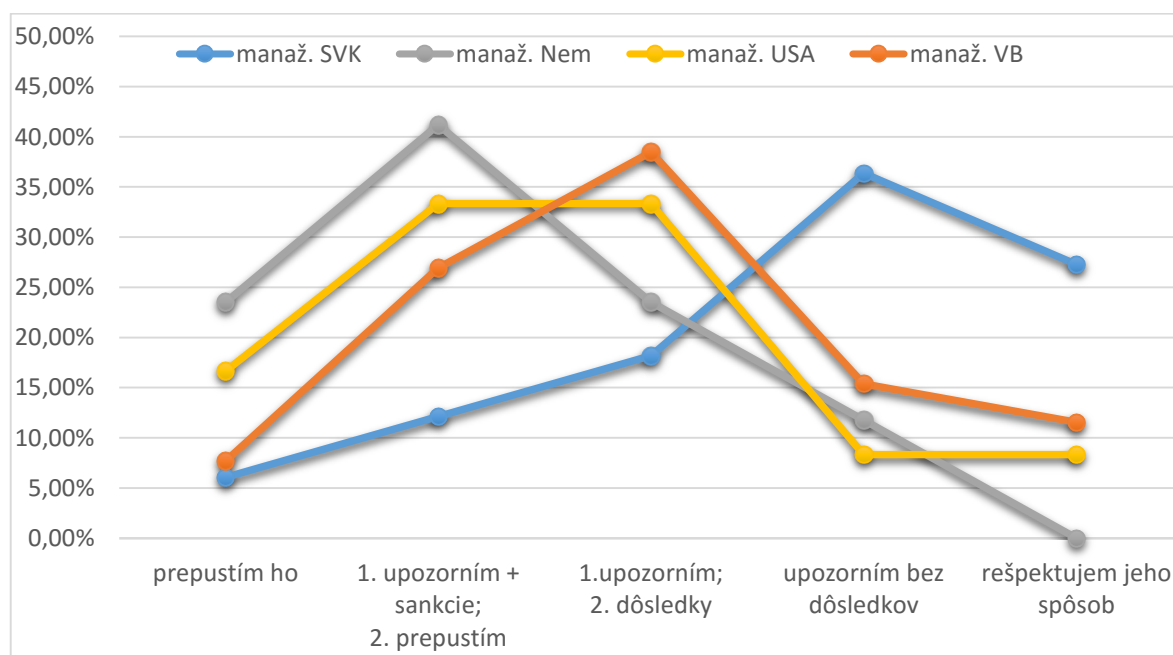
Špecifickou bola otázka týkajúca sa oblasti *etiky*, a čiastočne *rozhodovania*: ***Aký postoj by ste zaujali v nasledujúcej situácii?***

Váš kľúčový zamestnanec, zodpovedný za vedenie súťaží a tendrov, pri niektorých zákazkách nastaví podmienky súťaže tak, aby vyhovovali konkrétnemu účastníkovi súťaže/tendra. Doposiaľ sa nevyskytol problém s kvalitou odvedenej práce, ani tým firma neutrpela finančné či morálne straty. Váš kľúčový zamestnanec je pre firmu veľkým prínosom. Jeho „špecifický“ prístup k nastavovaniu podmienok súťaží sa však pomaly stáva verejným tajomstvom.

Išlo o hypotetický príklad morálne problematickej, ale právne korektnej situácie, pri ktorej mal respondent k dispozícii na výber 5 možností zaujatia postoja, prípadne mohol uviesť vlastný:

- prepustím ho, bez ohľadu na jeho prínos a na riziko časovo a finančne náročného výberového konania/zaškoľovania nového zamestnanca;
- upozorním ho na neetické konanie a vyvodím dôsledky (finančné sankcie a pod.). Pri následnom nerešpektovaní upozornenia ho prepustím;
- upozorním ho na neetické konanie bez vyvedenia dôsledkov. Pri následnom porušení etického kódexu vyvodím voči nemu dôsledky;
- upozorním ho na jeho neetické konanie, pričom nevyvodím žiadne dôsledky;
- budem rešpektovať jeho spôsob nastavovania podmienok tendrov, nakoľko je to pre firmu veľmi výhodné (bez vyvedenia akýchkoľvek sankcií voči zamestnancovi).

Graf 28: Etika, morálka



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu a zo spracovania údajov nám jednoznačne vyplynulo, že slovenskí manažéri, ktorí sa zúčastnili nášho výskumu, sú v porovnaní s manažérmi z ostatných krajín najtolerantnejší. Potvrdzuje to aj spracovanie údajov pomocou stredovej hodnoty, podľa ktorej sú Slováci so skóre 3,67 na prvom mieste našej štvorice krajín, pričom najmenšiu mieru tolerancie, podľa očakávania, prejavili nemeckí manažéri so skóre 2,24.³⁸

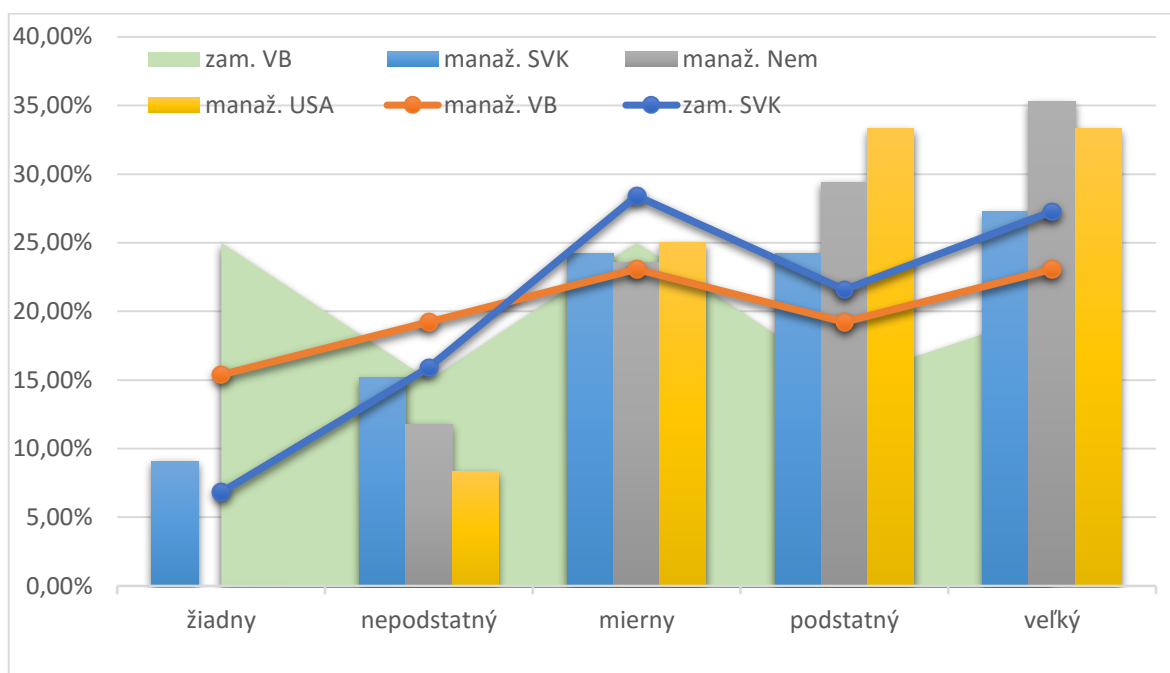
V analýze tejto otázky sa môžeme oprieť o Trompenaarsovu kultúrnu dimenziu univerzalizmu vs. partikularizmu (pozri. kapitolu 2.3.2). Podľa nej by sme na základe našich zistení zaradili Slovensko medzi partikulárne krajiny, teda také, v ktorých sa pravidlá dodržiavajú v závislosti od konkrétnej situácie, podmienok a okolností. Podľa nich sa potom pravidlá dajú obísť alebo zmeniť. Z nášho zadania je zrejmé, že subjektívnymi okolnosťami sú správanie zamestnanca, ktoré firme neškodí, skôr pomáha, ale začína sa o jeho „špecifickom“ nastavovaní tendrov rozprávať. Z výsledku analýzy teda usudzujeme, že kým slovenskí manažéri považujú správanie zamestnanca za v súlade so zákonom, a zároveň prínosné pre firmu, sú ochotní akceptovať istú mieru neetického správania. Na druhej strane západné krajiny sa podľa nášho výskumu ukázali jednoznačne univerzalistické, t.j. také, v ktorých sa všeobecné pravidlá považujú za určujúce v akýchkoľvek situáciách, bez ohľadu na konkrétne podmienky a okolnosti. Výnimky v nedodržiavaní týchto pravidiel sú neprípustné.

Poslednou trojicou otázok sme sa snažili zamerať na oblasti *vzdelávania a rozvoja* ako aj *kariérneho postupu*. Znenia otázok boli rovnaké pre zamestnancov ako aj riadiacich pracovníkov, aby ich vzájomná komparácia a analýza boli jednoduchšie a evidentnejšie vzhľadom na cieľ realizovaného výskumu.

Všetky tri otázky boli škálové, pričom v otázke ***Aký vplyv má zvyšovanie kvalifikácie na kariérny rast?*** respondenti označovali škálu vplyvu 1 (*žiadny*) až 5 (*veľký*).

³⁸ Otázka netestovala toleranciu vo všeobecnosti, ale v konkrétnom prípade a je pravdepodobné, že ak by sme skúmali mieru tolerancie samostatným dotazníkom, výsledky by boli mierne odlišné aj pre zástupcov Slovenska.

Graf 29: Vplyv zvyšovania kvalifikácie na kariérny rast



Zdroj: vlastné spracovanie

Zo spracovaných údajov sme zistili, že všetky skupiny respondentov súhlasia s tým, že zvyšovanie kvalifikácie má podstatný, resp. veľký vplyv na kariérny rast. Najmä v porovnaní britských manažérov a britských zamestnancov vidíme, že manažéri sa vzhľadom na skúsenosti s riadením príslušníkov iných národností a kultúr, vnímaním dôležitosti zvyšovania kvalifikácie prispôbujú týmto kultúram, resp. firemným kultúram.

V ďalších dvoch otázkach respondenti označovali v rozsahu (1-5) mieru dôležitosti daných položiek v rozmedzí *najmenej dôležité* – *veľmi dôležité*:

Na škále vyznačte mieru dôležitosti, ktorú prikladáte nasledujúcim druhom vzdelávania zamestnancov. (Pri vyplňaní zohľadnite finančnú, časovú a kvalitatívnu stránku.)

Respondenti posudzovali možnosti:

- Vzdelanie získané pred nástupom do zamestnania,
- Praktické skúsenosti nadobudnuté v predchádzajúcich zamestnaniach,
- Kurzy/školenia/vzdelávanie popri zamestnaní zo zdrojov zamestnanca,
- Kurzy/školenia/vzdelávanie organizované zamestnávateľom.

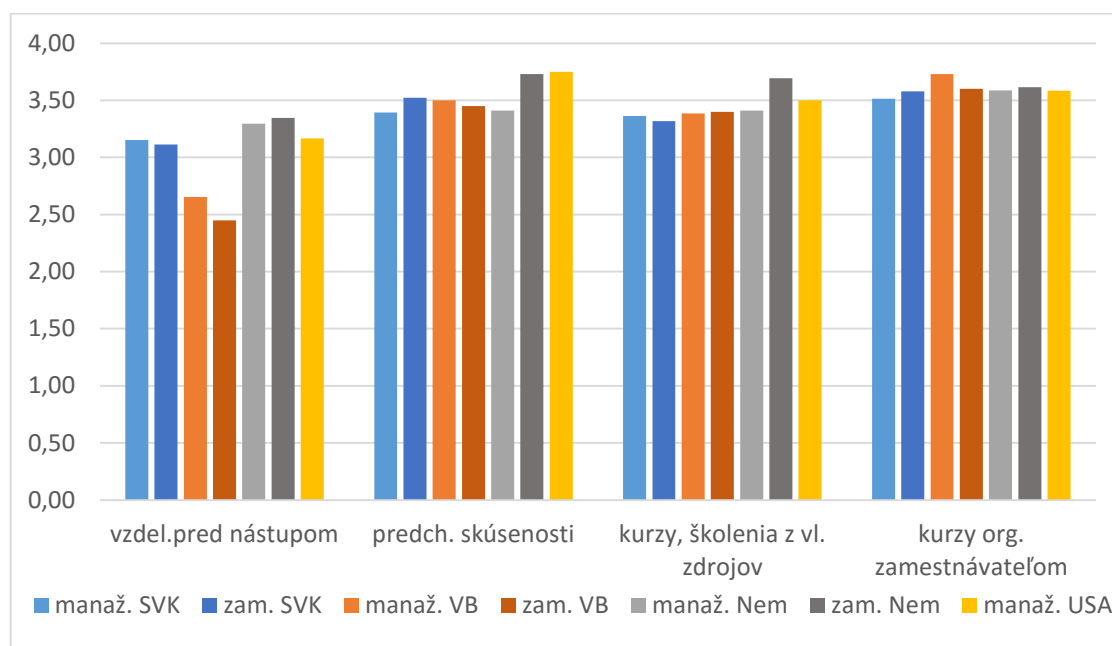
Tabuľka 11: Vzdelávanie a rozvoj

	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA
vzdel.pred nástupom	3,15	2,65	3,29	3,17
predch. skúsenosti	3,39	3,50	3,41	3,75
kurzy, školenia z vl. zdrojov	3,36	3,38	3,41	3,50
kurzy org. zamestnávateľom	3,52	3,73	3,59	3,58
	zam. SVK	zam. VB	zam. Nem	zam. USA
vzdel.pred nástupom	3,11	2,45	3,35	4,00
predch. skúsenosti	3,52	3,45	3,73	3,33
kurzy, školenia z vl. zdrojov	3,32	3,40	3,69	3,67
kurzy org. zamestnávateľom	3,58	3,60	3,62	4,33

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako je možné vidieť v tabuľke spracovaných údajov, ako aj na nasledujúcom grafe, v tejto otázke sme zaznamenali najnižší rozptyl odpovedí (0,11), čo naznačuje, že v otázke vzdelania potrebného na kariérny rast sa naša vzorka respondentov v podstate zhodovala. Všetky skupiny respondentov považujú formálne vzdelanie pred nástupom do zamestnania za najmenej dôležité, zatiaľ čo kurzy organizované zamestnávateľom sú podľa respondentov najdôležitejší a najúčinnější spôsob vzdelávania. Opäť vychádzame z toho, že všetci naši respondenti už majú za sebou istú dobu praxe a nadobudnutých skúseností, a preto vedia, že formálne vzdelávanie je dobré na teoretickú prípravu, ale špecializované vzdelávanie organizované zamestnávateľom je ideálne na konkrétnu prácu, ktorú vykonávajú, a tým aj na potenciálny kariérny rast. Predpokladáme, že ak by sme sa pýtali čerstvých absolventov bez významnejších pracovných a odborných skúseností v medzinárodných firmách, ich odpovede by sa podstatnejšie odlišovali, a tak by sme sa možno viac priblížili k interkultúrnym rozdielom v oblasti vzdelávania (pripisovanie významu).

Graf 30: Vzdelávanie a rozvoj



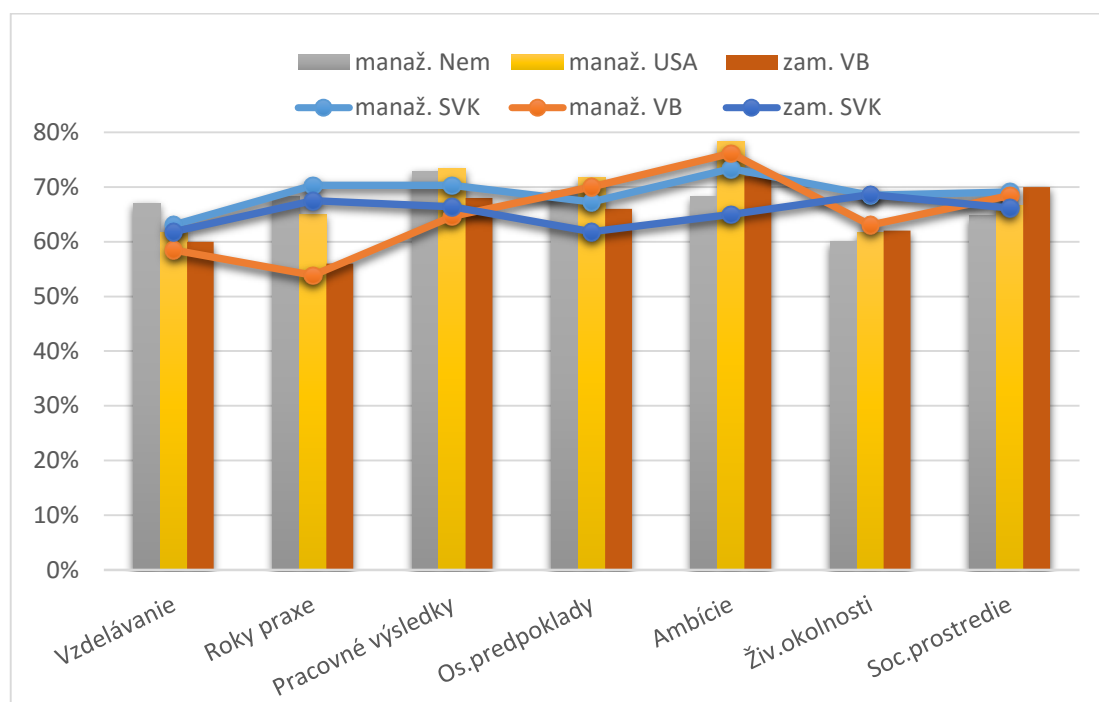
Zdroj: vlastné spracovanie

V poslednej otázke *Akú dôležitosť pripisujete nasledujúcim faktorom pri kariérnom postupe?* respondenti na škále posudzovali možnosti:

- Vzdelávanie
- Roky praxe
- Dosiahnuté pracovné výsledky
- Osobnostné predpoklady (komunikatívnosť, lojalita, pracovitosť, kolegiálnosť...)
- Ambície
- Životné okolnosti
- Sociálne prostredie (rodina, partner/-ka), priatelia...)

Počas vyhodnocovania tejto otázky sme použili kombináciu hodnotenia stredových hodnôt, ktoré sme následne previedli na percentuálnu mieru, aby bolo možné jednoduchšie identifikovať odchýlky v jednotlivých kategóriách. V grafickom znázornení sú stĺpcami odlišení manažéri Nemecka, USA a britskí zamestnanci a v čiarovom porovnaní sa nachádzajú slovenskí manažéri a zamestnanci spolu s britskými manažérmi.

Graf 31: Faktory kariérneho rastu



Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov je zjavné, že najväčší rozdiel medzi slovenskými a britskými respondentmi (bez ohľadu na ich pracovné zameranie, keďže výsledky sú podobné tak u manažérov, ako aj zamestnancov) nastáva v dôležitosti počtu odpracovaných rokov. Slovenskí respondenti považujú roky praxe za dôležité pre kariérny rast približne v 69%, zatiaľ čo Briti tento faktor celkovo považujú za najmenej dôležitý predpoklad kariérneho rastu, približne 55%. Tento fakt možno opäť podložiť Hofstedeho výskumom a dimenziu mocenského odstupu a maskulinity pri slovenských respondentoch a o dimenziu individualizmu a relatívne nízkej hodnoty mocenského odstupu pri britských respondentoch. Zatiaľ čo na Slovensku stále prevláda povedomie nadriadenosti a podriadenosti na základe odpracovaných rokov, v Británii sa uprednostňujú pracovné výsledky, šikovnosť a kreativita, pričom dôležitú úlohu hrajú aj osobné ambície a sociálne prostredie jednotlivca.

5.4 Výskumné závery

Cieľom prezentovaného výskumu bolo analyzovať interkultúrne rozdiely medzi slovenskými a anglofónnymi manažérmi a ich vplyv na riadenie v hospodárskej sfére. Zameriavali sme sa najmä na rodených hovoriacich respondentov a ciele, ktoré boli stanovené pre teoretickú a analytickú časť predkladanej publikácie boli splnené. Súvislosť vplyvu interkultúrnych rozdielov na manažment, a to ako na úrovni jednotlivcov, tak aj

na úrovni firemnej kultúry, bola jednoznačne preukázaná. Tieto súvislosti sme analyzovali na dvoch úrovniach:

- na úrovni Hofstedeho výskumu kultúrnych dimenzií,
- na úrovni vplyvu interkultúrnych rozdielov na firemnú kultúru.

Na základe týchto úrovní sme identifikovali 12 oblastí, ktoré sú dôležité pri vytváraní a formovaní firemnej kultúry:

- organizačná štruktúra,
- plánovanie,
- vízia,
- manažérske prístupy,
- zodpovednosť,
- etika,
- rozhodovanie (prijímanie rozhodnutí),
- kariérny postup,
- spôsob delegovania,
- postoj zamestnancov v podniku,
- vzdelávanie a rozvoj,
- hodnoty, tradície a rituály.

Po vyhodnotení výsledkov výskumu (pozri kapitolu 5.3) konštatujeme významné rozdiely v 7 oblastiach (manažérske prístupy; vzdelávanie a rozvoj; hodnoty, tradície a rituály – ochota dať voľno; typ udalosti; organizačná štruktúra; spôsob delegovania; etika – rozhodovanie), vo zvyšných oblastiach sme zaznamenali len čiastočné alebo takmer žiadne rozdiely.

Vychádzajúc z týchto faktov môžeme konštatovať, že hypotéza 1 – H1: *Na základe Hofstedeho kultúrnych dimenzií predpokladáme, že interkultúrne rozdiely anglofónnych a slovenských manažérov (zamestnancov) majú značný vplyv na riadenie a chod podniku.* – je pravdivá, pretože náš výskum potvrdil vplyv interkultúrnych rozdielov na riadenie a chod podniku, avšak prívlastok „značný“ je v tomto prípade použitia diskutabilný, keďže 7 rozdielných z 12 kategórií nemožno považovať za výraznú vzorku. Ako sme spomínali v diskusii, v percepcii a aplikácii manažérskych prístupov, preferenciách hodnôt, udeľovaní voľna, v spôsobe delegovania a vo vnímaní firemnej vízie sme zistili výrazné rozdiely medzi britskými a slovenskými manažérmi a zamestnancami, preto konštatujeme, že hypotéza H2: *Predpokladáme, že firemná kultúra zahraničného podniku musí byť na základe kultúrnych rozdielov na Slovensku*

prispôsobená hodnotám slovenských zamestnancov, prípadne sa k nim bude približovať. “

– je pravdivá, avšak na základe ďalších zistení môžeme konštatovať, že výrazný vplyv na firemnú kultúru má aj globalizácia a odborná príprava manažérov.

Vzhľadom na to, že sme najväčšie rozdiely v analýze a v porovnávaní rozdielnych výsledkov (hodnoty, riešenie problémov s nadriadeným, odovzdávanie a prijímanie zodpovednosti, etika, faktory kariérneho rastu) najčastejšie pripisovali Hofstedeho dimenziám mocenského odstupu, maskulinity a individualizmu, môžeme v plnej miere potvrdiť platnosť hypotézy H3: *Na základe porovnania Hofstedeho kultúrnych dimenzií predpokladáme, že najväčší vplyv na riadenie majú rozdiely vo vlastnostiach anglofónnych a slovenských manažérov, ktoré sú determinované mocenským odstupom, maskulinitou a mierou individualizmu.*

Výskumom sme preukázali súvislosť medzi interkultúrnymi rozdielmi a ich vplyvom na spôsob riadenia, rozhodovania, delegovania, ako aj na tvorenie a formovanie firemnej kultúry. Ďalej sme preukázali súvislosť Hofstedeho výskumu kultúrnych dimenzií s niektorými výraznými interkultúrnymi rozdielmi, ako aj potrebu spresnenia tohto výskumu pre Slovensko v dimenziách mocenského odstupu a maskulinity.

5.5 Teoretické a praktické prínosy

Prínosy teoretickej časti publikácie možno vnímať nielen z hľadiska genézy a etymológie pojmu kultúra, vo vymedzení a charakteristike najčastejších definícií, ako aj v zmapovaní doterajších vedeckých poznatkov týkajúcich sa manažmentu a interkultúrneho manažmentu.

Najvýznamnejšie prínosy spočívajú predovšetkým vo vypracovaní charakteristík a špecifikácií úloh firemnej kultúry vo vzťahu ku kultúre a národnej kultúre v súvislosti s výskumom Hofstedeho a Trompenaarsa. Charakteristika vybraných krajín so zreteľom na národnú a firemnú kultúru v komparácii so Slovenskom je jednoznačným prínosom pre danú problematiku.

Prínos našej publikácie pre prax možno nájsť aj v teoretickom hľadisku:

- v aplikácii teoretických poznatkov pri diagnostike interkultúrnych rozdielov (prínos pre poradenské firmy, resp. „soft-skills“ semináre pre manažérov),
- v aplikácii teoretických poznatkov potrebných na zámerné vytváranie efektívneho interkultúrneho pracovného prostredia a firemnej kultúry.

Najdôležitejší praktický prínos tejto vedeckej monografie však vnímame v nadobudnutí dôležitých, aktuálnych a kvalitatívne podložených poznatkov interkultúrnej problematiky v slovenských firmách so zahraničnou účasťou a v kvalitatívnom preukázaní súvislostí medzi kultúrou a riadením.

Náš výskum zároveň naznačil možnosti pre ďalšie skúmanie rôznych okruhov, napríklad súvislostí a rozdielov konkrétnych hodnôt v rámci odlišných kultúrnych prostredí, problematiku firemnej kultúry v konkrétnych, neanonymných firmách so zameraním na interkultúrnu interakciu, prípadne komunikáciu, a aj niekoľkokrát spomínaný výskum (resp. spresnenie Hofstedeho výskumu) kultúrnych dimenzií na Slovensku, so zameraním na dimenzie mocenského odstupu a maskulinity. Bolo by účelné skúmať úroveň interkultúrnych kompetencií slovenských zamestnancov.

ZÁVER

V predkladanej vedeckej monografii analyzujeme vplyv interkultúrnych rozdielov na manažérov a riadenie v hospodárskej sfére. Primárnym metodologickým predmetom výskumu boli riadiaci pracovníci na rôznych stupňoch manažmentu, sekundárnym predmetom boli radoví zamestnanci a ich skúsenosť s interkultúrnymi rozdielmi v rámci firmy. Výskumným nástrojom bol dotazník, distribuovaný prostredníctvom e-mailu a sociálnych sietí.

Publikácia má teoreticko-empirický charakter. V úvodnej kapitole (1) sme sa venovali analýze súčasného stavu skúmania problematiky interkultúrneho manažmentu a kultúry v obchodnej sfére ako takej. Zmieňujeme sa v nej o dielach a autoroch, ktoré sú z nášho pohľadu najvýznamnejšie, resp. sú najbližšie nášmu predmetu skúmania. Nerobíme si preto nárok na úplnú enumeráciu prác zaoberajúcich sa danou problematikou.

V ďalších kapitolách teoretickej časti vymedzujeme pojmy, ktoré sú kľúčové na dostatočné oboznámenie sa s problematikou interkultúrneho manažmentu a zároveň slúžili ako východiská výskumu. Charakterizujeme v nich kultúru (2), genézu, etymológiu a definíciu pojmu (2.1, 2.2), špecifikujeme národnú kultúru a kultúrne dimenzie (2.3). Z viacerých výskumov zaoberajúcich sa kultúrnymi dimenziami sme si vybrali charakteristiku Hofstedeho (1997) a Trompenaarsa (1997). Charakteristiku kultúry ďalej zužujeme na firmu (podnik) (2.4) a popisujeme zdroje, typológiu a prvky firemnej kultúry. V ďalšej podkapitole (2.5) uvádzame kultúrnu charakteristiku a porovnanie krajín (Slovensko, Veľká Británia, Spojené štáty, Nemecko), ktorých manažéri a zamestnanci boli respondentmi výskumu. Keďže publikácia sa zameriava na manažment v hospodárskej sfére, v druhej polovici teoretickej časti definujeme manažment (3) a interkultúrny manažment (4).

V empirickej časti publikácie špecifikujeme cieľ, predmet a hypotézy výskumu (5.1), popisujeme metodiku a charakterizujeme výskumný nástroj (5.2). Jej hlavnú časť tvorí interpretácia výsledkov (5.3), závery (5.4) a prínosy predkladanej monografie (5.5).

V prvej hypotéze sme predpokladali, že interkultúrne rozdiely anglofónnych a slovenských manažérov majú značný vplyv na riadenie a chod podniku, čo sa nám potvrdilo. Musíme však konštatovať, že sme očakávali ešte výraznejší vplyv, resp.

výraznejšie interkultúrne rozdiely. Túto skutočnosť pripisujeme globalizačným vplyvom a čoraz častejšiemu uvedomovaniu si dôležitosti interkultúrnych kompetencií manažérov a ich postupnému zaškoľovaniu v tejto oblasti.

Druhá hypotéza, v ktorej sme predpokladali nutnosť prispôsobovania firemnej kultúry zahraničného podniku hodnotám slovenských zamestnancov, sa nám potvrdila, pretože najmä vo vnímaní a aplikácii manažérskych prístupov, v hodnotových preferenciách, v udeľovaní voľna, v spôsobe delegovania a vo vnímaní firemnej vízie sme zistili výrazné rozdiely medzi britskými a slovenskými manažérmi a zamestnancami.

V plnej miere sme potvrdili aj platnosť tretej hypotézy, v ktorej sme predpokladali, že najväčší vplyv na riadenie anglických a slovenských manažérov majú, na základe porovnania Hofstedeho kultúrnych dimenzií, rozdiely determinované mocenským odstupom, maskulinitou a mierou individualizmu. V analýze sme dospeli k tomu, že najväčšie rozdiely (hodnoty, riešenie problémov s nadriadeným, odovzdávanie a prijímanie zodpovednosti, etika, faktory kariérneho rastu) boli determinované predpokladanými kultúrnymi dimenziami.

Aj keď výsledky výskumu nemožno, vzhľadom na počet a nerovnaké vzorky respondentov zovšeobecňovať, sme presvedčení, že sa nám podarilo jednoznačne preukázať súvislosť vplyvu interkultúrnych rozdielov na manažment, a to ako na úrovni jednotlivcov, tak aj na úrovni firemnej kultúry. Tiež sme preukázali súvislosť Hofstedeho výskumu kultúrnych dimenzií s niektorými výraznými interkultúrnymi rozdielmi, ako aj potrebu spresnenia tohto výskumu pre Slovensko, najmä v dimenziách mocenského odstupu a maskulinity.

Predpokladáme, že predkladaná vedecká monografia bude prínosom pre prax najmä v poskytnutí dôležitých, aktuálnych výsledkov výskumu interkultúrnej problematiky v slovenských firmách so zahraničnou účasťou. Bude slúžiť ako podkladový materiál firmám pri poradenstve a získavaní interkultúrnych kompetencií riadiacich pracovníkov.

RESUMÉ

In the scientific monograph we have analysed the influence of cross-cultural differences on Slovak and English (Anglophone) managers in the economic sphere. The primary methodological focus of the work was on the employees at different levels of management and secondary at general workforce and employees and their experience with cross-cultural differences within a company. In order to carry out the research we used a questionnaire distributed by e-mails or social networks. The dissertation is divided into two main parts: the theoretical and the research (analytical).

The theoretical part begins with an overview of the current literature and research of the issue and clarifies the key terms – culture, national culture and dimensions of culture, corporate culture and its typology, management and cross-cultural management. It also provides a comparison of countries whose employees were in the scope of the research (Slovakia, Great Britain, the USA and Germany). The comparison is based on author's personal experience as well as on Hofstede's study of the culture dimensions.

In the second, analytical part we present the subject, aim and hypotheses, the methodology as well as a qualitative analysis and the practical and theoretical outcomes of the results of the questionnaire-based research focused on the impact of cross-cultural differences in management and corporate culture in comparison to Hofstede's culture dimensions.

In the first hypothesis we confirmed our expectation that cross-cultural differences would have a substantial influence on business management and operation. We need to add, however, that we had expected much more considerable impact, cross-cultural differences. This fact can be caused either by growing globalisation influences and rising intercultural importance awareness in multinational companies.

We have also confirmed the validity of the second hypothesis in which we assumed the necessity to accordingly adjust corporate culture towards the values of Slovak employees.

Based on Hofstede's culture dimensions research we assumed that the differences determined by power distance, masculinity and individualism would have the greatest influence on Slovak and English management. According to our analysis the validity of this hypothesis has been confirmed in its full extent because the biggest differences

(values, superior-subordinate problems, taking and granting responsibility, ethics, promotion) were determined by the assumed dimensions.

Though the results cannot be generalised because of the unequal (and relatively small) number of respondents, we presume, that they properly reflect the influence of cross-cultural differences on Slovak and English (Anglophone) managers and therefore can be used in managerial practice within Slovak companies.

ZOZNAM BIBLIOGRAFIE

ACKROYD, S. a kol. 2005. *The Oxford Handbook of Work & Organization*. New York: Univeristy Press, 2005. ISBN 0-19-929924-2

ADLER, N. J. – GRAHAM, J. L. 1989. *Cross-cultural interactions: The International comparison fallacy?* Journal of International Business Studies, 20, s. 515-537

ADLER, N. 1991. *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Boston, MA : PWS-Kent Publishing Company, 1991. ISBN 978-0324360745

ANGOURI, J., GLYNOS, J. 2009. *Managing Cultural Difference and Struggle in the context of the Multinational Corporate Workplace: Solution or Symptom?* In. IDA Working Papers No.26, ISSN:1758-8782

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

BAUMAN, Z. 2000. *Globalizace*. 1. vydání-dotisk. Praha, Mladá Fronta 2000. ISBN 80-204-0817-7

BEAMISH, W. P., MORRION, J. A., ROSENZWEIG, M. P., INKPEN, C. A., 2000: *International Management*. The McGraw Hill Companies, Inc., 2000. ISBN 0-07-116934-2

BENČIKOVÁ, D. 2007. *Cross-cultural Communication in Business*. Banská Bystrica : Bratia Sabovci s.r.o., UMB EF a OZ Ekonómia, 2007. ISBN 978-80-8083-533-0

BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-01

BITUŠÍKOVÁ, A., LUTHER, D. 2009. *Kultúrna a sociálna diverzita na Slovensku II.: Cudzinci medzi nami*. Banská Bystrica : Ústav vedy a výskumu UMB, 2009. ISBN 978-80-8083-700-6

BITUŠÍKOVÁ, A., LUTHER, D. 2010. *Kultúrna a sociálna diverzita na Slovensku III.: Globálne a lokálne v súčasnom meste*. Banská Bystrica : Inštitút sociálnych a kultúrnych štúdií FHV UMB; Ústav etnológie SAV, 2010. ISBN 978-80-557-0008-3

- BITUŠÍKOVÁ, A., LUTHER, D. 2013. *Kultúrna a sociálna diverzita na Slovensku IV.: Spoločenská zmena a adaptácia*. Banská Bystrica : Inštitút sociálnych a kultúrnych štúdií FHV UMB; Ústav etnológie SAV, 2013. ISBN 978-80-88997-52-8
- BROOKS, I. 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- BUCHTOVÁ, B., POKORNÝ, J. 2004. *Podnikání a kulturní odlišnosti*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3490-4.
- CEHUĽOVÁ, K., 2008: *Vedenie a rozhodovanie v multikultúrnom prostredí*. In: DDP. Nitra : FEM SPU, 2008, 115 s.
- DARULOVÁ, J., Košťalová, K. 2010. *Multikultúrnosť a multietnicita. Kontexty kultúry národnostných menšín na Slovensku*. Banská Bystrica : Ústav vedy a výskumu UMB, 2010. ISBN 978-80-557-0018-2
- DOLINSKÁ, V. 2004. *Prieniky kultúr v globálnom priestore*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. ISBN 80-8055-929-5
- ĎURIGOVÁ, N. 2004. *Medzikultúrna komunikácia*. Bratislava : UK, 2004. ISBN 80-89197-18-3
- EARLEY, P. C., GIBSON, C. B., 2009. *Multinational Work Teams: A New Perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, Inc., 2009. ISBN 0-8058-3465-6
- FRANCIS, J. N. P. 1991. *When in Rome? The effects of cultural adaptation on intercultural business negotiations*. Journal of International Business Studies, 22(3), s. 403-428
- GAŽOVÁ, V. 2009. *Acta Culturologica, zväzok 17, Úvod do kulturológie*. Bratislava : FF UK, 2009. ISBN 80-7121-315-2
- GIBSON, Robert. 2000. *Intercultural Business Communication*. Oxford : OUP, 2000. ISBN 0-19-442180-5
- HARRIS, P., MORAN, R. 2011. *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for Cross-cultural Business Success*. Routledge, 2011. ISBN 978-1-856179232

- HINKELMAN, E. G., GENZBERGER, Ch. 1994. *Korea Business: The Portable Encyclopedia for Doing Business With South Korea*. World Trade Press, 1994. ISBN 978-0963186447
- HOFSTEDE, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. London : Sage Publications Ltd., 2001. ISBN 0-8039-7324-1
- HOFSTEDE, G. 1994. *Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies and Field Observations*. London : Sage Publications Ltd., 1994. ISBN 0-8039-5367-4
- HOFSTEDE, Geert. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London : Sage Publications Ltd., 1980. ISBN 0-8039-1306-0
- HOFSTEDE, Geert – HOFSTEDE, Gert Jan. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 2005. ISBN 978-0-07-143959-6
- HOFSTEDE, G. 1991, 1994. *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. London : Harper Collins Publishers, 1991, 1994. ISBN 0006377408
- HOFSTEDE, G. 1999. *Kultury a organizace : Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha : UK Praha, Filosofická fakulta, 1999. ISBN 80-85899-72-8
- HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 2005. ISBN 978-0-07-143959-6
- HOFSTEDE, G. 2007. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha : LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X
- HOUSE, R. a kol. 2004. *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage, 2004
- HOLDEN, N. 2002. *Cross-cultural management: a knowledge management perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2002. ISBN 978-0273646808
- JAHODA, G. 2012. *Culture and Psychology: Words and Ideas in History*. In: The Oxford Handbook of Culture and Psychology. OUP, 2012. ISBN 978-0195396430
- JANČÍKOVÁ, A. 2005. Česká národní kultura v kontextu managementu (2. část). In: Personál - časopis pro rozvoj lidských zdrojů, Praha : Pratr, a.s., Ročník XI., 2005. ISSN 1213-8878, s. 18-19.

- JANDT, F. E. 1995. *Intercultural Communication: An Introduction*. Thousand Oaks : Sage, 1995. ISBN 978-1412914420
- KASSAY, Š. 2013. *Podnik a podnikanie (štvrtý zväzok)*. Bratislava : Veda, 2013. ISBN 80-247-0498-1
- KOKAVCOVÁ, D., THEODOULIDES, L. 2013. *International Management and Business (vysokoškolská učebnica)*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-557-0492-0
- KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. 1993. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7
- KOTTAK, C. P. 1991. *Cultural Anthropology (Fifth Edition)*. McGraw-Hill, Inc. 1991. ISBN 0-07-035615-7
- KOŠTIALOVÁ, K. 2009. *Človek – profesia – rodina. Kapitoly z urbánnej etnológie*. Banská Bystrica : Ústav vedy a výskumu UMB, 2009. ISBN 978-80-80803-784-6
- KRIŠKOVÁ, Z., ed. 2013. *Revitalizácia tradičnej kultúry a lokálna identita*. Krakov : Spolok Slovákov v Poľsku, 2013. ISBN 978-83-7490-661-6
- LAWLESS, R. 1996. *Co je to kultura*. Olomouc : Votobia, 1996. ISBN 80-7198-106-0
- LUKÁŠOVÁ, R. 2004. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání, Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada, 2004, ISBN 80-247-0648-2
- LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna. 1. vydání*, Praha : Grada Publishing, 2010. 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. 2013. ISBN 978-1-78125-147-8
- MALINA, J. a kol. 2009. *Antropologický slovník*. Brno, Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-7204-560-0

- MAUD, B. 2011. *Managing Cross-Cultural Communication. Principles & Practice*. Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-24953-0
- MEŠKOVÁ, Ľ. 2008. *Interkultúrna komunikácia Francúzov a Slovákov. Enseigner l'Europe*. Nitra : Enigma, 2008. ISBN 978-80-89132-58-4
- MEŠKOVÁ, Ľ., GRAHAM, J. 2011. *La nationalité peut-elle jouer un rôle important dans une entreprise étrangère?* In: Nations, cultures et entreprises en Europe sous la direction de Gilles Rouet. Paris : L'Harmattan; s. 221-229. ISBN 978-2-296-55796-3
- MINKOV, M. 2011. *Cultural Differences in a Globalizing World*. Bingley, Emerald Group Publishing Ltd., 2011. ISBN 978-0-85724-613-4
- MOODIAN, M. A., ed. 2009. *Contemporary Leadership and Intercultural Competence*. SAGE, 2009. ISBN 978-1-4129-5453-2
- MOTHANA, O. S. a kol. 2008. *Globálna ekonomika. Nové trendy a analýzy vybraných problémov*. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2008. ISBN 978-80-7144-169-4.
- NOVOTNÝ, J., SUCHÁNEK, P. 2004. *Nauka o Podniku I*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3333-9
- NOVÝ, I. a kol. 1996. *Interkulturální management (Lidé, kultura a management)*. Praha : Grada Publishing, s.r.o., 1996. ISBN 80-7169-260-3
- NOVÝ, I. 1993. *Podniková kultura a identita*. 1. vydání, Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze. 1993. ISBN 80-7079-159-4
- NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd., Praha : Management Press, NT Publishing, 2005. ISBN 80-7261-121-6
- OLEJÁROVÁ, M. a kol. 2007. *Charakteristika vybraných krajín z pohľadu interkultúrnej komunikácie*. Banská Bystrica : UMB EF 2007. ISBN 978-80-8083-507-1
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemní kultura. Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vydání, Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X
- PIŠKANIN, A., RUDY, J. a kol. 2006. *Základy manažmentu*. Bratislava : Merkury, 2006. ISBN 80-89143-34-2

- PLAMÍNEK, J. – FIŠER, R. 2005. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1074-9
- POLIAK, P., HAKULIN, M. 2011. *Advertising semiotics as a marketing tool in the process of globalization*. In. Contemporary Challenges in Management II., proceedings from international scientific conference, Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2011. ISBN 978-80-557-0145-5
- POLIAK, P., HAKULIN, M., POLAKOVIČ, P. 2012. *The influence of intercultural differences on a product marketing strategy selection - semiotic analysis of selected product's advertisements*. In. Management de la diversité culturelle: quels enjeux en Europe? : collection identités et cultures en Europe. Bruxelles : Bruylant, 2012. ISBN 978-2-8027-3560-1, s. 79-92
- PRŮCHA, J. 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3069-1
- ROBBINS, P. S., COULTER, M. 2004. *Management*. Siedme vydanie. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0498
- SACKMANN, S. A. 1997. *Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrasts and Contradictions*. London : Sage Publications, Inc., 1997. ISBN 978-0761905745
- SCHEIN, E. H. 1990. *Organisational Culture*. In: American Psychologist, Vol. 45, No. 2, American Psychological Association 1990, s. 109-119
- SCHEIN, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2
- SCHEIN, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. ISBN 0-7879-6845-5
- SCHEIN, E. H. 2009. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco : Jossey-Bass, 2009. ISBN 978-0-470-29371-3
- SCHWARTZ, S. 1994. *Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values*. In: Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications. Sage, 1994. s. 85-119

- STORTI, C. 1999. *Figuring Foreigners Out. A Practical Guide*. Yarmouth : Intercultural Press, Inc., 1999. ISBN 1-877864-70-6
- STORTI, Craig. 2001. *The Art of Crossing Cultures*. London, Nicholas Brealey Publishing, 2001. ISBN 1-85788-296-2
- ŠIGUT, Z. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-046-7
- TAYLOR, E. B. 1871. *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. Vol. 1. London : John Murray, 1871. 453 s.
- TAYLOR, E. B. 1871. *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. Vol. 2. London : John Murray 1871. 457 s.
- THOMAS, D. C. – RAVLIN, E. C. 1995. *Responses of employees to cultural adaptation by a foreign manager*. Journal of Applied Psychology, 80, s. 133-146
- THOMAS, D. C. 2008. *Cross-Cultural Management. Essential Concepts*. SAGE, 2008. 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, 1996, s. 212 - 232
- TROMPENAARS, F. & HAMPDEN-TURNER, Ch. 1997. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London : Nicholas Brealey, 1997. ISBN 0-78-631125-5
- VÁGNER, I. 2004. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přep. vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3536-6
- VALSINER, J. 2012. *The Oxford Handbook of Culture and Psychology*. OUP, 2012. ISBN 978-0195396430
- WILLIAMS, R. 1976. *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*. New York, OUP, 1976. ISBN 0-19-520469-7
- ZADRAŽILOVÁ, D. 2004. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha : VŠE v Praze Nakladatelství Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0683-1

ZELENKOVÁ, A. 2012. *Key Competences for Managing Cultural Diversity in Business*. In. *Management de la diversité culturelle: quels enjeux en Europe? : collection identités et cultures en Europe*. Bruxelles : Bruylant, 2012. ISBN 978-2-8027-3560-1, s. 69-77

ZELENKOVÁ, A. 2007. *Intercultural Relations in Business*. In. *New Directions in Teaching – Learning English for Academic and Occupational Purposes*. Algiers : University of Algiers, Faculty of Arts and Languages, 2007. s. 145-152

Internetové zdroje

<http://www.etymonline.com>, 17. 1. 2014

<http://geert-hofstede.com/dimensions.html>, 15. 3. 2014

<http://geert-hofstede.com/countries.html>, 2. 4. 2014

<http://geert-hofstede.com/slovakia.html>, 2. 4. 2014

<http://geert-hofstede.com/great-britain.html>, 4. 4. 2014

<http://geert-hofstede.com/united-states.html>, 8. 4. 2014

<http://geert-hofstede.com/germany.html>, 8. 4. 2014

<http://geert-hofstede.com>, 11. 4. 2014

<http://www.worldvaluessurvey.org>, 8. 4. 2014

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A: Dotazník firemnej kultúry

PRÍLOHA B: Ukážka spracovania údajov vybraných oblastí výskumného nástroja

PRÍLOHA A

Dotazník firemnej kultúry

Vážená respondentka / vážený respondent.

Cez tento predkladaný anonymný prieskum máme záujem zistiť Váš subjektívny názor (alebo odhad toho, ako je to v reálnej praxi) na jednotlivé položky ovplyvňujúce firemnú kultúru. Výsledky tohto prieskumu sú určené výlučne na výskumné účely, preto Vás prosíme o jeho dôsledné vyplnenie, ktoré Vám zaberie max. 15 minút.

Vopred ďakujeme za Váš čas venovaný tomuto výskumu.

Mgr. Peter Poliak, doc. PhDr. Ľudmila Mešková, PhD.

*** Povinné**

1. Vek: *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ menej ako 21
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ viac ako 50

2. Rod: *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ Muž
- ☐ Žena

3. Národnosť: *

Krajina, z ktorej pochádzate.

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ Veľká Británia
- ☐ Slovenská republika
- ☐ Nemecko
- ☐ Francúzsko
- ☐ Rakúsko
- ☐ Iné: _____

4. Materinský jazyk *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ anglický
- ☐ slovenský
- ☐ nemecký
- ☐ francúzsky
- ☐ Iné: _____

5. Obchodný jazyk *

Vyberte jeden jazyk, ktorý väčšinou používate v každodennej pracovnej komunikácii.

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ anglický
☐ slovenský
☐ nemecký
☐ francúzsky
☐ Iné: _____

6. Domovská krajina firmy *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ Veľká Británia
☐ Slovenská republika
☐ Nemecko
☐ USA
☐ Rakúsko
☐ Francúzsko
☐ Južná Kórea
☐ Iné: _____

7. Zameranie firmy *

Oblasť, na ktorú sa Vaša firma primárne sústreďuje.

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ IKT
☐ automobilový priemysel
☐ strojársky priemysel
☐ Iné: _____

8. Vaša pracovná pozícia *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ zamestnanec s riadiacou funkciou *Preskočte na otázku 9.*
☐ zamestnanec bez riadiacej funkcie *Preskočte na otázku 24.*

Zamestnanec s riadiacou funkciou

9. Bolo v priebehu Vašej manažérskej praxe na Slovensku potrebné zmeniť čiastkové plány na základe zmeny aktuálnych potrieb zamestnancov? *

Vyberte z možností, do akej miery bolo potrebné meniť čiastkové plány kvôli potrebám zamestnancov.

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ 0 - 20%
☐ 21 - 40%
☐ 41 - 60%
☐ 61 - 80%
☐ 81 - 100%

10. Je vo Vašej domovskej krajine štandardné meniť čiastkové plány na základe zmeny aktuálnych potrieb zamestnancov? *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ áno
☐ nie

11. Ako by ste charakterizovali Váš štýl riadenia? *

Označte iba jednu elipsu.

☐ **direktívny** - vyznačuje sa uplatňovaním vôle vedúceho bez ohľadu na názory podriadených, na čo používa príslušné mocenské prostriedky. Na motiváciu využíva svoje postavenie, diferencované odmeňovanie, o ktorom rozhoduje, a postih spolupracovníkov.

☐ **autoritatívny** - moc a rozhodovanie sa sústreďujú v rukách vedúceho, vedúci prideluje ľuďom presne definované úlohy, komunikácia je jednosmerná zhora nadol.

☐ **demokratický** - vedúci deleguje značnú časť svojej authority, ale ponecháva si svoju zodpovednosť v konečných rozhodnutiach. Práca sa prideluje na základe participatívneho rozhodnutia skupiny. Komunikácia je dvojsmerná.

☐ **liberálny (laissez-faire)** - vedúci ponecháva riadenie práce úplne na svojich pracovníkov a svoju autoritu ponecháva skupine. Skupina si sama rieši rozdelenie a postup práce. Komunikácia je prevažne horizontálna medzi jednotlivými členmi skupiny.

☐ Iné: _____

12. Do akej miery je podľa Vás potrebné meniť manažérsky prístup na základe kultúrno-spoločenských odlišností? *

Označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
nepotrebné	☐	☐	☐	☐	☐	veľmi potrebné

13. Priradte k nasledujúcim položkám mieru dôležitosti (preferencie), ktorú im všeobecne prikladáte. *

(1 - najnižšia preferencia, 5 - najvyššia preferencia)

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5
rodina	☐	☐	☐	☐	☐
peniaze	☐	☐	☐	☐	☐
zamestnanie	☐	☐	☐	☐	☐
vzdelanie	☐	☐	☐	☐	☐
zdravie	☐	☐	☐	☐	☐
kariéra	☐	☐	☐	☐	☐

14. Boli by ste ochotný počas významnej kultúrno-spoločenskej, resp. športovej akcie, ktorej Slováci pripisujú význam, dať voľno? *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ Áno
☐ Nie

15. Posúďte na škále do akej miery ste ochotný akceptovať dôležitosť nasledujúcich hodnôt, tradícií, udalostí. *

(1 - nie dôležité, 5 - veľmi dôležité)

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5
Rodinná udalosť (krst, sobáš, oslava, pohreb, a pod.)	☐	☐	☐	☐	☐
Sviatky (Veľká noc, Vianoce, a pod.)	☐	☐	☐	☐	☐
Celonárodné udalosti (voľby, štátny smútok, a pod.)	☐	☐	☐	☐	☐
Významné športové a kultúrne podujatia (MS, olympiáda, a pod.)	☐	☐	☐	☐	☐

16. Ako by ste postupovali v prípade, že by Vás podriadený pri riešení problému v rámci firemnej hierarchie vynechal (bez ohľadu na organizačnú štruktúru vo Vašej firme)? *

Zaškrtnite maximálne 3 políčka

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ Nechám to tak
- ☐ Prediskutujem s ním vzniknutý problém
- ☐ Vyhodím ho
- ☐ Prediskutujem vzniknutý problém so svojim nadriadeným
- ☐ Finančný postih
- ☐ Pokarhám ho
- ☐ Iné: _____

17. Akú mieru Vašej zodpovednosti ste schopný (všeobecne) delegovať svojim zamestnancom bez nároku na ich finančnú odmenu? *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ 0-20%
- ☐ 21-40%
- ☐ 41-60%
- ☐ 61-80%
- ☐ 81-100%

18. Pri rozhodovaní o firemných záležitostiach beriem do úvahy návrhy, resp. sa poradím aj so svojimi podriadenými zamestnancami. *

Označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
úplne nesúhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	úplne súhlasím

19. Chápanie firemnej vízie zamestnancami je na Slovensku rovnaké ako v krajine pôvodu firmy. *

Označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
úplne nesúhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	úplne súhlasím

20. Aký postoj by ste zaujali v nasledujúcej situácii? *

Váš kľúčový zamestnanec, zodpovedný za vedenie súťaží a tendrov pri niektorých zákazkách nastavi podmienky súťaže tak, aby vyhovovali konkrétnemu účastníkovi súťaže/tendra. Doposiaľ sa nevyskytol problém s kvalitou odvedenej práce, ani tým firma neutrpela finančné, či morálne straty. Váš kľúčový zamestnanec je pre firmu veľkým prínosom. Jeho „špecifický“ prístup k nastavovaniu podmienok súťaží sa však pomaly stáva verejným tajomstvom.

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ prepustím ho, bez ohľadu na jeho prínos a na riziko časovo a finančne náročného výberového konania/zaškoľovania nového zamestnanca
- ☐ upozorním ho na neetické konanie a vyvodím dôsledky (finančné sankcie a pod.). Pri následnom nerešpektovaní upozornenia ho prepustím
- ☐ upozorním ho na neetické konanie bez vyvedenia dôsledkov. Pri následnom porušení etického kódexu vyvodím voči nemu dôsledky
- ☐ upozorním ho na jeho neetické konanie, pričom nevyvodím žiadne dôsledky
- ☐ budem rešpektovať jeho spôsob nastavovania podmienok tendrov, nakoľko je to pre firmu veľmi výhodné (bez vyvedenia akýchkoľvek sankcií voči zamestnancovi)
- ☐ Iné: _____

21. Na škále vyznačte mieru dôležitosti, ktorú prikladáte nasledujúcim druhom vzdelávania zamestnancov. (Pri vyplňaní zohľadnite finančnú, časovú a kvalitatívnu stránku.) *

(1 - najmenej dôležité, 5 - veľmi dôležité)

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5
Vzdelanie získané pred nástupom do zamestnania	☐	☐	☐	☐	☐
Praktické skúsenosti nadobudnuté v predch. zamestnaniach	☐	☐	☐	☐	☐
Kurzy/školenia/vzdelávanie popri zamestnaní zo zdrojov zamestnanca	☐	☐	☐	☐	☐
Kurzy/školenia/vzdelávanie organizované zamestnávateľom	☐	☐	☐	☐	☐

22. Aký vplyv má zvyšovanie kvalifikácie na kariérny rast? *

Označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5
žiadny ☐ ☐ ☐ ☐ veľký ☐	☐	☐	☐	☐	☐

23. Akú dôležitosť pripisujete nasledujúcim faktorom pri kariérnom postupe? *

(1 - najmenej dôležité, 5 - veľmi dôležité)

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5
Vzdelávanie	☐	☐	☐	☐	☐
Roky praxe	☐	☐	☐	☐	☐
Dosiahnuté pracovné výsledky	☐	☐	☐	☐	☐
Osobnostné predpoklady (komunikatívnosť, lojalita, pracovitosť, kolegiálnosť...)	☐	☐	☐	☐	☐
Ambície	☐	☐	☐	☐	☐
Životné okolnosti	☐	☐	☐	☐	☐
Sociálne prostredie (rodina, partner/-ka), priatelia...	☐	☐	☐	☐	☐

Preskočte na časť Poďakovanie.

Zamestnanec bez riadiacej funkcie

24. Do akej miery je podľa Vás potrebné meniť manažérsky prístup na základe kultúrno-spoločenských odlišností? *

Označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
nepotrebné	☐	☐	☐	☐	☐	veľmi potrebné

25. Priradte k nasledujúcim položkám mieru dôležitosti (preferencie), ktorú im všeobecne prikladáte. *

(1 - najnižšia preferencia, 5 - najvyššia preferencia)

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5
rodina	☐	☐	☐	☐	☐
peniaze	☐	☐	☐	☐	☐
zamestnanie	☐	☐	☐	☐	☐
vzdelanie	☐	☐	☐	☐	☐
zdravie	☐	☐	☐	☐	☐
kariéra	☐	☐	☐	☐	☐

26. Posúďte na škále akú mieru dôležitosti prikladáte nasledujúcim hodnotám, tradíciám, udalostiam, t.j. počas ktorých by ste očakávali uvoľnenie, resp. prerušenie práce. *

(1 - najnižšia preferencia, 5 - najvyššia preferencia)

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5
Rodinná udalosť (krst, sobáš, oslava, pohreb, a pod.)	☐	☐	☐	☐	☐
Sviatky (Veľká noc, Vianoce, a pod.)	☐	☐	☐	☐	☐
Celonárodné udalosti (voľby, štátny smútok, a pod.)	☐	☐	☐	☐	☐
vzdelanie	☐	☐	☐	☐	☐
Významné športové a kultúrne podujatia (MS, olympiáda, a pod.)	☐	☐	☐	☐	☐

27. Ako by ste postupovali v prípade, že by vznikol problém medzi Vami a Vaším nadriadeným (bez ohľadu na organizačnú štruktúru vo Vašej firme)? *

Zaškrtnite maximálne 3 políčka

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ Nechám to tak
- ☐ Pôjdem za jeho nadriadeným
- ☐ Pôjdem za ním a prediskutujem vzniknutý problém
- ☐ Ohovorím ho v rámci môjho kolektívu
- ☐ Iné: _____

28. Stotožňujete sa s firemnou víziou? *

Označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
vôbec sa nestotožňujem	☐	☐	☐	☐	☐	úplne sa stotožňujem

29. Akú mieru zodpovednosti ste (vo všeobecnosti) ochotný prijať od Vášho nadriadeného bez nároku na finančnú odmenu? *

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ 0-20%
- ☐ 21-40%
- ☐ 41-60%
- ☐ 61-80%
- ☐ 81-100%

30. Váš nadriadený pri rozhodovaní o firemných záležitostiach berie do úvahy návrhy, resp. sa poradí aj so svojimi podriadenými. *

Označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
úplne nesúhlasím	☐	☐	☐	☐	☐	úplne súhlasím

31. Na škále vyznačte mieru dôležitosti, ktorú prikladáte nasledujúcim druhom vzdelávania zamestnancov. (Pri vypíňaní zohľadnite finančnú, časovú a kvalitatívnu stránku.) *

(1 – najmenej dôležité, 5 – veľmi dôležité)

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5
Vzdelanie získané pred nástupom do zamestnania	☐	☐	☐	☐	☐
Praktické skúsenosti nadobudnuté v predch. zamestnaniach	☐	☐	☐	☐	☐
Kurzy/školenia/vzdelávanie popri zamestnaní zo zdrojov zamestnanca	☐	☐	☐	☐	☐
Kurzy/školenia/vzdelávanie organizované zamestnávateľom	☐	☐	☐	☐	☐

32. Aký vplyv má zvyšovanie kvalifikácie na kariérny rast? *

Označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
žiadny	☐	☐	☐	☐	☐	veľký

33. Akú dôležitosť pripisujete nasledujúcim faktorom pri kariérnom postupe. *

(1 - najmenej dôležité, 5 - veľmi dôležité)

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5
Vzdelávanie	☐	☐	☐	☐	☐
Roky praxe	☐	☐	☐	☐	☐
Dosiahnuté pracovné výsledky	☐	☐	☐	☐	☐
Osobnostné predpoklady (komunikatívnosť, lojalita, pracovitosť, kolegiálnosť...)	☐	☐	☐	☐	☐
Ambície	☐	☐	☐	☐	☐
Životné okolnosti	☐	☐	☐	☐	☐
Sociálne prostredie (rodina, partner/-ka, priatelia...)	☐	☐	☐	☐	☐

Preskočte na časť Podakovanie.

Podakovanie

Chceme sa Vám veľmi pekne poďakovať za Vaše odpovede, Váš vzácny čas venovaný tomuto prieskumu. Uistujeme Vás, že výsledky sú určené len na vedecké účely a o celkových výsledkoch Vás budeme informovať.

Prajeme Vám úspešný zvyšok dňa, veľa zdravia, síl a chuti do nasledujúcich činností.

S pozdravom riešiteľa výskumu

Mgr. Peter Poliak, doc. PhDr. Ľudmila Mešková, PhD.

Používa technológiu



PRÍLOHA B

Tabuľka údajov k otázke 9 – čiastkové plány (manažéri)

škála	SVK	VB	Nem	USA	
0-20%	2	3	1	0	
21-40%	3	1	1	1	
41-60%	18	12	2	2	
61-80%	6	8	5	3	
81-100%	4	2	8	6	

Tabuľka údajov k otázke 10 – čiastkové plány 2 (manažéri)

	SVK	VB	Nem	USA	
áno	32	12	2	4	
nie	1	14	15	8	

Tabuľka údajov k otázke 11 – štýl riadenia (manažéri)

štýl	SVK	VB	Nem	USA	
direktívny	2	0	4	1	
autoritatívny	3	3	5	1	
demokratický	17	11	5	7	
liberálny	11	12	3	3	
iný	0	0	0	0	

Tabuľka údajov k otázke 12 – manažérske prístupy (manažéri)

	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA	
úplne nepotrebné	0	0	0	0	
nepotrebné	3	0	0	0	
sčasti potrebné	7	6	2	2	
potrebné	16	6	3	2	
veľmi potrebné	7	15	12	8	
	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA	
úplne nepotrebné	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
nepotrebné	9,09%	0,00%	0,00%	0,00%	
sčasti potrebné	21,21%	23,08%	11,76%	16,67%	
potrebné	48,48%	23,08%	17,65%	16,67%	
veľmi potrebné	21,21%	57,69%	70,59%	66,67%	

Tabuľka údajov k otázke 24 – manažérske prístupy (zamestnanci)

	zam. SVK	VB	Nem	USA	
úplne nepotrebné	12	0	0	0	
nepotrebné	18	0	0	0	
sčasti potrebné	30	4	5	1	
potrebné	16	6	8	2	
veľmi potrebné	12	10	13	0	
	zam. SVK	VB	Nem	USA	
úplne nepotrebné	13,64%	0	0	0	
nepotrebné	20,45%	0	0	0	
sčasti potrebné	34,09%	4	5	1	
potrebné	18,18%	6	8	2	
veľmi potrebné	13,64%	10	13	0	

Tabuľky údajov k otázke 13 – preferencie hodnôt (manažéri)

RODINA	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA	
1	0	2	2	0	
2	4	5	3	0	
3	6	7	9	0	
4	13	6	1	4	
5	10	6	2	8	
	33	26	17	12	
	3,88	3,35	2,88	4,67	

PENIAZE	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA	
1	2	3	0	1	
2	3	2	1	3	
3	5	5	4	1	
4	11	7	8	4	
5	12	9	4	3	
	33	26	17	12	
	3,85	3,65	3,88	3,42	

ZAMESTN.	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA	
1	0	0	0	0	
2	0	2	0	0	
3	1	6	0	1	
4	1	5	8	4	
5	31	13	9	7	
	33	26	17	12	
	4,91	4,12	4,53	4,50	

VZDEL.	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA	
1	0	5	1	1	
2	3	8	2	3	
3	2	11	4	7	
4	10	1	4	1	
5	18	1	6	0	
	33	26	17	12	
	4,30	2,42	3,71	2,67	

ZDRAVIE	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA	
1	0	0	0	0	
2	0	0	0	0	
3	0	1	0	1	
4	0	2	3	2	
5	33	23	13	9	
	33	26	16	12	
	5,00	4,85	4,81	4,67	

KARIÉRA	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA	
1	0	0	0	0	
2	3	1	0	0	
3	9	3	0	1	
4	11	14	8	3	
5	10	8	9	8	
	33	26	17	12	
	3,85	4,12	4,53	4,58	

Tabuľky údajov k otázke 25 – preferencie hodnôt (zamestnanci)

RODINA	zam. SVK	zam. VB	zam. Nem	zam. USA	
1	5	2	2	0	
2	9	1	3	0	
3	23	3	8	0	
4	26	8	10	2	
5	25	6	3	1	
	88	20	26	3	
	3,65	3,75	3,35	4,33	

PENIAZE	zam. SVK	zam. VB	zam. Nem	zam. USA	
1	0	1	2	0	
2	5	0	1	0	
3	27	5	4	1	
4	22	7	9	0	
5	34	7	10	2	
	88	20	26	3	
	3,97	3,95	3,92	4,33	

ZAMESTN.	zam. SVK	zam. VB	zam. Nem	zam. USA	
1	0	1	0	0	
2	1	0	2	0	
3	8	4	5	0	
4	25	9	9	2	
5	54	6	10	1	
	88	20	26	3	
	4,50	3,95	4,04	4,33	

VZDEL.	zam. SVK	zam. VB	zam. Nem	zam. USA	
1	9	4	2	1	
2	12	3	4	0	
3	28	10	9	1	
4	14	2	8	0	
5	25	1	3	1	
	88	20	26	3	
	3,39	2,65	3,23	3,00	

ZDRAVIE	zam. SVK	zam. VB	zam. Nem	zam. USA	
1	0	0	0	0	
2	0	0	0	0	
3	1	0	1	2	
4	9	6	4	0	
5	78	14	19	1	
	88	20	24	3	
	4,88	4,70	4,75	3,67	

KARIÉRA	zam. SVK	zam. VB	zam. Nem	zam. USA	
1					0
2					1
3					1
4					1
5					0
	88	20	26	3	
	3,47	3,70	3,81	3,00	

Tabuľka údajov k otázke 14 – ochota udeliť voľno (manažéri)

	SVK	VB	Nem	USA	
áno	14	18	7	7	
nie	18	8	10	5	
	SVK	VB	Nem	USA	
áno	42,42%	69,23%	41,18%	58,33%	
nie	54,55%	30,77%	58,82%	41,67%	

Tabuľka údajov k otázke 16 – problém s podriadeným (manažéri)

	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA	všetci
nechám to tak	 15	 8	 3	 2	28
diskusia s ním	 35	 31	 18	 10	94
prepustenie	 7	 9	 7	 3	26
disk. s nadriad.	 24	 12	 6	 8	50
fin. postih	 8	 6	 8	 5	27
pokarhanie	 5	 5	 8	 7	25
neuvedené	 5	 7	 1	 1	14
celk. odpovedí	94	71	50	35	264

	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA	všetci
nechám to tak	 15,15%	 10,26%	 5,88%	 5,56%	10,61%
diskusia s ním	 35,35%	 39,74%	 35,29%	 27,78%	35,61%
prepustenie	 7,07%	 11,54%	 13,73%	 8,33%	9,85%
disk. s nadriad.	 24,24%	 15,38%	 11,76%	 22,22%	18,94%
fin. postih	 8,08%	 7,69%	 15,69%	 13,89%	10,23%
pokarhanie	 5,05%	 6,41%	 15,69%	 19,44%	9,47%
neuvedené	 5,05%	 8,97%	 1,96%	 2,78%	5,30%

Tabuľka údajov k otázke 17 – delegovanie zodpovednosti (manažéri)

	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA	
0-20%	8	5	1	2	
21-40%	8	7	2	3	
41-60%	9	5	6	3	
61-80%	6	5	4	3	
81-100%	2	4	3	1	
	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA	
0-20%	24,24%	19,23%	5,88%	16,67%	
21-40%	24,24%	26,92%	11,76%	25,00%	
41-60%	27,27%	19,23%	35,29%	25,00%	
61-80%	18,18%	19,23%	23,53%	25,00%	
81-100%	6,06%	15,38%	17,65%	8,33%	

Tabuľky údajov k otázke 20 – etika, morálka (manažéri)

koef.	manaž. SVK	manaž. VB	manaž. Nem	manaž. USA	
1	2	2	4	2	
2	4	7	7	4	
3	6	10	4	4	
4	12	4	2	1	
5	9	3	0	1	
	33	26	17	12	
	3,67	2,96	2,24	2,58	

	m. SVK	m. VB	m. Nem	m. USA
prepustím ho	6,06%	7,69%	23,53%	16,67%
1. upozorním + sankcie; 2. prepustím	12,12%	26,92%	41,18%	33,33%
1. upozorním; 2. dôsledky	18,18%	38,46%	23,53%	33,33%
upozorním bez dôsledkov	36,36%	15,38%	11,76%	8,33%
rešpektujem jeho spôsob	27,27%	11,54%	0,00%	8,33%

Názov: **INTERKULTÚRNE ROZDIELY
V MANAŽMENTE ORGANIZÁCIÍ**

Autor: Mgr. Peter Poliak, PhD.

Recenzenti: doc. PhDr. Daniel Lančarič, PhD.
prof. PhDr. Peter Terem, PhD.

Jazyková úprava: Mgr. Beata Zemančíková

Dizajn obálky:

Náklad: 100 ks

Rozsah: 141 strán

Formát: A5

Vydanie: Prvé

Rok vydania: 2015

Vydavateľ: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.

Edícia: Filozofická fakulta

Tlač: EQUILIBRIA, s. r. o. Košice