

TRNAVSKÁ UNIVERZITA V TRNAVE



ORGANIZAČNÁ KULTÚRA V SOCIÁLNYCH SLUŽBÁCH

1. časť

MICHAELA GAŠPAROVÁ

Trnava 2026

TRNAVSKÁ UNIVERZITA V TRNAVE
FAKULTA ZDRAVOTNÍCTVA A SOCIÁLNEJ PRÁCE
Katedra sociálnej práce



RECENZENTKY

doc. PhDr. Katarína Šiňanská, PhD.

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Filozofická fakulta

Mgr. Šárka Kopřivová, PhD.

Ostravská univerzita v Ostrave

Pedagogická fakulta

Michaela Gašparová

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA V SOCIÁLNYCH SLUŽBÁCH

1. časť



Trnava 2026

© doc. Mgr. Michaela Gašparová, PhD.

2026

ISBN 978-80-568-0860-3

EAN 9788056808603

DOI 10.31262/978-80-568-0860-3/2026

Vysokoškolská učebnica vychádza on – line na základe
rozhodnutia Edičnej komisie FZSP TU

OBSAH

ÚVOD	9
KULTÚRA AKO SPOLOČENSKÝ FENOMÉN	13
POJEM KULTÚRA.....	13
MODELY, VRSTVY A DIMENZIE KULTÚRY.....	15
FUNKCIE KULTÚRY	18
HODNOTY, NORMY, TRADÍCIE A SYMBOLY AKO PRVKY KULTÚRY	20
KULTÚRA AKO SYSTÉM ZDIEĽANÝCH VÝZNAMOV	22
NÁRODNÁ A REGIONÁLNA KULTÚRA.....	23
VZŤAH MEDZI SPOLOČENSKOU KULTÚROU A ORGANIZÁCIAMI	24
ORGANIZAČNÁ KULTÚRA.....	28
DEFINÍCIE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY	28
VZNIK ORGANIZAČNEJ KULTÚRY	30
PRVKY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY.....	30
ÚROVNE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY PODĽA SCHEINA	31
SILNÁ A SLABÁ ORGANIZAČNÁ KULTÚRA	33
VIDITEĽNÁ A SKRYTÁ ORGANIZAČNÁ KULTÚRA	34
TYPOLOGIE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY.....	36
TYPOLOGIA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY PODĽA DEALA A KENNEDYHO.....	36
TYPOLOGIA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY PODĽA HANDYHO	38
TYPOLOGIA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY PODĽA CAMERONA A QUINNA	40
POROVNANIE JEDNOTLIVÝCH TYPOLOGIÍ.....	42
ORGANIZAČNÁ KULTÚRA A MANAŽMENT	46
ORGANIZAČNÁ KULTÚRA AKO NÁSTROJ MANAŽMENTU.....	46
VZŤAH ORGANIZAČNEJ KULTÚRY K VEDENIU ĽUDÍ, MOTIVÁCII, KOMUNIKÁCII, TÍMOVEJ SPOLUPRÁCI, ROZHODOVANIU, INOVÁCIÁM A VÝKONU ORGANIZÁCIE.....	48
LÍDER, VEDÚCI A MANAŽÉR AKO TVORCOVIA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY .	53
ETICKÉ VEDENIE	66
DVA PILIERE ETICKÉHO VEDENIA.....	67
TEORETICKÉ VYSVETLENIE ETICKÉHO VEDENIA	70
NÁSTROJE ETICKÉHO VEDENIA.....	72
ZMENA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY.....	79

ÚROVNE ZMENY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY	81
DIAGNOSTIKA EXISTUJÚCEJ ORGANIZAČNEJ KULTÚRY	82
MODEL TROCH FÁZ ZMENY	84
KOTTEROV MODEL RIADENIA ZMENY	86
ÚLOHA LÍDRA A MANAŽMENTU	88
ÚLOHA STREDNÉHO MANAŽMENTU	88
ZAPOJENIE ZAMESTNANCOV	89
ODPOR VOČI ZMENE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY	90
NÁSTROJE ZMENY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY	90
HODNOTENIE ÚSPEŠNOSTI KULTÚRNEJ ZMENY	93
ZÁVER	102
LITERATÚRA.....	106
RECENZNÉ POSUDKY	110

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Obrázok 1 Typológia organizačnej kultúry – Deal, Kennedy.....	38
Obrázok 2 Typológia organizačnej kultúry – Handy.....	40
Obrázok 3 Typológia organizačnej kultúry – Cameron, Quinn.....	41
Obrázok 4 Porovnanie typológií organizačných kultúr.....	42
Tabuľka 1 Vplyv ľudí a ich rol v organizácii na organizačnú kultúru.....	61
Tabuľka 2 Oblasť správania a prejavy etického vedenia.....	76
Tabuľka 3 Fázy zmeny a ich charakteristiky.....	96

ÚVOD

Kultúra je neoddeliteľnou súčasťou života človeka a spoločnosti. Ovplyvňuje spôsob, akým ľudia vnímajú svet, vytvárajú vzťahy, komunikujú, prijímajú rozhodnutia a interpretujú správanie ostatných. Jej pôsobenie sa prirodzene prenáša aj do prostredia organizácií, ktoré nemožno chápať iba ako formálne štruktúry tvorené pracovnými pozíciami, pravidlami a procesmi. Organizácie sú zároveň sociálnymi systémami, v ktorých vznikajú a rozvíjajú sa spoločné hodnoty, normy, presvedčenia, symboly, tradície a zaužívané spôsoby správania. Práve tieto prvky vytvárajú ich organizačnú kultúru.

Organizačná kultúra predstavuje jeden z významných faktorov ovplyvňujúcich fungovanie organizácií, správanie zamestnancov, pracovné vzťahy, spôsob vedenia ľudí, rozhodovanie aj dosahovanie organizačných a strategických cieľov. Je prítomná v každodennom živote organizácie, hoci jej jednotlivé prejavy nemusia byť vždy bezprostredne viditeľné. Prejavuje sa v spôsobe komunikácie, spolupráce, riešenia problémov a konfliktov, v prístupe manažérov k zamestnancom, v systéme odmeňovania, v reakciách na chyby či zmeny, ale aj v tom, aké správanie organizácia podporuje, oceňuje alebo naopak toleruje.

Porozumenie organizačnej kultúre preto predstavuje dôležitý predpoklad porozumenia samotnej organizácii. Umožňuje identifikovať jej silné a slabé stránky, lepšie pochopiť správanie jednotlivcov a pracovných tímov a vytvárať podmienky na rozvoj prostredia podporujúceho dôveru, spoluprácu, motiváciu, angažovanosť, etické správanie a dosahovanie spoločných cieľov. Osobitné postavenie pritom prináleží manažérom a vedúcim pracovníkom, ktorí organizačnú kultúru nielen reflektujú, ale prostredníctvom svojich rozhodnutí, spôsobu komunikácie, osobného príkladu a každodenného konania ju zároveň významne formujú.

Predkladaná učebnica vychádza z presvedčenia, že organizačnú kultúru nemožno dostatočne pochopiť bez poznania širšieho fenoménu kultúry. Z tohto dôvodu jej prvá časť začína pohľadom na kultúru ako spoločenský fenomén a postupne prechádza k samotnej organizačnej kultúre, jej definíciám, vzniku, prvkom, úrovniám a typológiám. Pozornosť je následne venovaná organizačnej kultúre ako nástroju manažmentu, jej vzťahu k vedeniu ľudí, motivácii, komunikácii, tímovej spolupráci, rozhodovaniu, inováciám a výkonnosti organizácie. Osobitný priestor je venovaný

úlohe manažéra a lídra pri formovaní kultúry, etickému vedeniu a napokon problematike zmeny organizačnej kultúry.

Práve schopnosť meniť organizačnú kultúru patrí medzi náročné manažérske úlohy. Kultúrna zmena totiž nezasahuje iba viditeľné charakteristiky organizácie, ale aj hlbšie zakorenené hodnoty, normy, presvedčenia a základné predpoklady jej členov. Nemožno ju preto uskutočniť iba formulovaním nových hodnôt, prijatím interných pravidiel alebo prostredníctvom komunikačnej kampane. Vyžaduje si dlhodobé a dôveryhodné pôsobenie vedenia, zapojenie zamestnancov, zosúladenie riadiacich procesov s požadovanou kultúrou a predovšetkým vytváranie nových spoločných skúseností. Schopnosť porozumieť organizačnej kultúre a vedome podporovať jej rozvoj alebo zmenu tak možno považovať za jednu z významných kompetencií súčasného manažéra.

Pri koncipovaní učebnice sme si položili niekoľko základných otázok:

- Čo je kultúra a akým spôsobom ovplyvňuje správanie jednotlivcov a skupín?
- Ako sa širšie spoločenské a kultúrne prostredie premieta do fungovania organizácií?
- Čo predstavuje organizačná kultúra a prostredníctvom akých prvkov sa prejavuje?
- Prečo sa organizačné kultúry jednotlivých organizácií navzájom odlišujú?
- Akým spôsobom organizačná kultúra ovplyvňuje správanie, motiváciu a angažovanosť zamestnancov?
- Aký je vzťah medzi organizačnou kultúrou, vedením ľudí, komunikáciou, spoluprácou, rozhodovaním, inováciami a výkonnosťou organizácie?
- Akú úlohu zohráva manažér alebo líder pri vzniku, udržiavaní a rozvoji organizačnej kultúry?
- Aký význam majú etika, dôvera a osobný príklad vedúcich pracovníkov pri formovaní organizačnej kultúry?
- Za akých okolností vzniká potreba organizačnú kultúru meniť a prečo je jej zmena náročná?

- Akým spôsobom možno organizačnú kultúru vedome rozvíjať a meniť tak, aby podporovala ciele organizácie a zároveň vytvárala kvalitné pracovné prostredie pre jej členov?

Odpovede na tieto otázky sú postupne rozvíjané v jednotlivých kapitolách učebnice. Ich cieľom nie je predstaviť organizačnú kultúru ako izolovaný manažérsky koncept, ale poukázať na jej vzájomné prepojenie s ľuďmi, riadením, hodnotami a každodenným fungovaním organizácie.

Pri spracovaní problematiky kultúry a organizačnej kultúry boli zámerne využité aj staršie odborné zdroje, vrátane publikácií pochádzajúcich zo 70. a 80. rokov 20. storočia a v niektorých prípadoch aj zo skoršieho obdobia. Ich zaradenie nie je dôsledkom opomenutia novšej odbornej literatúry, ale vychádza z charakteru skúmanej problematiky. Teoretické základy skúmania kultúry a neskôr organizačnej kultúry vznikali postupne v sociológii, antropológii, psychológii a manažmente. Mnohé koncepty, definície a modely, ktoré sú používané aj v súčasnom odbornom diskurze, boli formulované práve v dielach autorov 20. storočia. Staršie práce preto v učebnici plnia predovšetkým funkciu primárnych a zakladajúcich teoretických zdrojov, ktoré umožňujú pochopiť genézu jednotlivých konceptov a ich následný vývoj. Osobitne je tento prístup uplatnený v úvodnej kapitole venovanej kultúre ako spoločenskému fenoménu. Cieľom tejto kapitoly nie je zachytiť iba najnovšie pohľady na kultúru, ale predstaviť teoretické východiská, z ktorých sa postupne formovalo súčasné chápanie kultúry a organizačnej kultúry. Využitie pôvodných prác zároveň umožňuje interpretovať jednotlivé teórie v kontexte, v ktorom vznikali, a vyhnúť sa ich sprostredkovaniu výlučne prostredníctvom sekundárnej literatúry. Staršie zdroje preto nie sú chápané ako náhrada súčasných vedeckých poznatkov. Predstavujú teoretický základ, ktorý je v ďalších častiach učebnice dopĺňaný a konfrontovaný s novšími prístupmi a aktuálnymi poznatkami. Prepojenie klasických teoretických východísk so súčasnou odbornou literatúrou umožňuje sledovať kontinuitu vývoja poznania a zároveň poukázať na to, ktoré princípy organizačnej kultúry zostávajú relevantné aj v podmienkach súčasných organizácií.

Kľúčovými pojmami učebnice o organizačnej kultúre a jej prvej časti sú:

Kultúra, organizačná kultúra, hodnoty, normy, základné predpoklady, organizačné správanie, manažment, líderstvo, etické vedenie, zmena organizačnej kultúry.

Predkladaná učebnica je koncipovaná ako východisko na pochopenie organizačnej kultúry nielen ako teoretického konceptu, ale predovšetkým ako reálneho fenoménu každodenného života organizácií. Ambíciou je viesť čitateľa od pochopenia všeobecných kultúrnych súvislostí k schopnosti rozpoznávať prejavy organizačnej kultúry, analyzovať jej pôsobenie a uvažovať o možnostiach jej vedomého rozvoja a zmeny. Organizačná kultúra totiž nie je iba tým, čo organizácia o sebe deklaruje, ale predovšetkým tým, ako jej členovia každodenne myslia, rozhodujú, komunikujú a konajú.

Táto vysokoškolská učebnica je určená predovšetkým študentom a študentkám Sociálnej práce na FZSP TU v Trnave, avšak verím, že si nájde čitateľov aj medzi študentmi a študentkami iných študijných odborov a že v nej nájdu potrebné informácie.

S pozdravom autorka

KULTÚRA AKO SPOLOČENSKÝ FENOMÉN

CIEĽ A VÝZNAM KAPITOLY

Kultúra predstavuje komplexný systém hodnôt, noriem, tradícií, symbolov a významov, ktoré formujú správanie jednotlivcov i spoločnosti. Prejavuje sa na rôznych úrovniach – od všeobecnej, národnej a regionálnej kultúry až po organizačnú kultúru. Kultúra plní viaceré významné funkcie, ovplyvňuje komunikáciu, identitu, socializáciu a spôsob riešenia problémov. Národná a regionálna kultúra zároveň vytvárajú základ, z ktorého vychádza organizačná kultúra každej organizácie.

KLÚČOVÉ POJMY

Kultúra, organizačná kultúra, národná kultúra, regionálna kultúra, hodnoty, normy, tradície, symboly, socializácia, kultúrne dimenzie, Onion Model, systém zdieľaných významov.

POJEM KULTÚRA

Vo všeobecnosti je pojem kultúra chápaný ako široko spektrálny. Tento pojem pochádza z latinčiny („colere“) a v preklade znamená pestovať/ kultivovať. Môžeme tiež povedať, že kultúra je súbor zvykov, vzťahov, inštitúcií, umenia ale aj rôznych iných črt, ktoré charakterizujú spoločnosť alebo sociálnu skupinu. Pojem kultúra je veľmi starý, spája sa s obdobím antiky, dokonca aj s obdobím ďaleko pred ňou, avšak k rozvoju tohto pojmu a jeho spojeniu so vzdelávaním dochádza až v novoveku, po oddelení prírodných vied od vied antropologických, kedy sa začala presadzovať myšlienka, že človek môže byť tak tvorcom kultúry ako aj jej užívateľom (Copuš, Šajgalíková, 2020).

Pojem kultúra je veľmi rôznorodý, interdisciplinárny a zaoberá sa ním množstvo autorov. Medzi najvýznamnejších predstaviteľov tohto pojmu a jeho definícií patria

autori E. B. Taylor (podľa neho kultúra predstavuje pomerne zložitý systém obsahujúci poznanie, umenie, vieru, morálku ale aj právo, zvyky či schopnosti, ktorými disponuje človek ako člen určitej spoločnosti); G. Hofstede (podľa neho kultúra predstavuje akési naprogramovanie myslenia, ktoré spôsobuje to, že je možné odlišiť členov jednej skupiny od členov resp. príslušníkov inej skupiny); E.H. Schein (podľa neho kultúra je súborom spoločných hodnôt, presvedčení a zaužívaných spôsobov myslenia, ktoré si členovia skupiny postupne vytvorili pri riešení problémov súvisiacich s fungovaním organizácie a vzájomnými vzťahmi. Keďže sa tieto spôsoby osvedčili v praxi, skupina ich považuje za správne a odovzdáva ich novým členom ako odporúčaný spôsob, ako vnímať, chápať a riešiť podobné situácie) (Copuš, Šajgalíková, 2020).

Kultúre a jej definíciám sa venujú aj autori slovenskej provinencie, predovšetkým kulturológovia, medzi najvýznamnejších môžeme zaradiť Mistríka (In: Košč et al, 1997) - podľa neho kultúra predstavuje súbor činností, hodnôt, ideí, predmetov a spoločenských inštitúcií, ktoré sú charakteristické pre konkrétne spoločenstvo. Tieto prvky sa neprenášajú biologicky, ale prostredníctvom socializácie, výchovy a učenia medzi jednotlivými generáciami), ďalej autorku Gažovú (2009) - ktorá chápe kultúru ako komplexný proces vytvárania, šírenia a využívania výsledkov tvorivej činnosti človeka, predovšetkým v oblasti poznania, umenia a duchovných hodnôt). Autorka Lukášová (2010) hovorí o kultúre ako o pojme, ktorý označuje zdieľaný a naučený spôsob myslenia, cítenia a správania, ktorý vzniká v dôsledku adaptácie sociálnych skupín na rozličné podmienky. Mužík a Krpálek (2017) zase definujú kultúru ako súhrn materiálnych a ideových produktov danej sociálnej spoločnosti a vymedzenej skupiny ľudí. Kultúra vo svojej podstate pomáha ľuďom včleniť sa do určitej sociálnej resp. spoločenskej skupiny.

Viacerí autori sa zhodujú v tom, že kultúru je veľmi ťažké definovať, no isté je to, že ak vnímame kultúru v kontexte existencie napríklad viacerých sociálnych skupín, vieme povedať, že tieto skupiny môžu mať odlišné názory, rozdielne hodnoty a tiež rozdielny spôsob interpretácie voči sebe. Hovoríme o koexistencii viacerých kultúr.

Zároveň sa aj pojem kultúra vo všeobecnosti delí na rozličné typy. Jedným z typov je organizačná kultúra, ktorá je príznačná pre fungovanie organizácií a vytvárajú ju (spravidla) nadriadení pracovníci spolu s podriadenými pracovníkmi - zamestnancami. Práve organizačná kultúra je ústredným pojmom tejto vysokoškolskej učebnice.

MODELY, VRSTVY A DIMENZIE KULTÚRY

Geert Hofstede (et al, 2010) vytvoril dva známe modely kultúry:

1. Model vrstiev kultúry (známy ako tzv. Onion model) – má 4 vrstvy kultúry.
2. Model šiestich dimenzií národnej kultúry (6D Model) – ten obsahuje 6 kultúrnych dimenzií.

Hofstedeho model vrstiev kultúry (Onion model)

Hofstede (et al, 2010) prirovnáva kultúru k cibuli. Vonkajšie vrstvy sú ľahko pozorovateľné, zatiaľ čo jadro kultúry tvoria hodnoty, ktoré sú skryté a ovplyvňujú správanie členov danej spoločnosti alebo organizácie.

Jednotlivé vrstvy sú nasledujúce.

1. **Symboly (Symbols)**

Najpovrchnejšia vrstva kultúry. Zahŕňa jazyk, gestá, oblečenie, logá, predmety či iné znaky, ktoré majú význam iba pre členov danej kultúry. Symboly sa môžu pomerne ľahko meniť alebo preberať z iných kultúr.

2. **Hrdinovia (Heroes)**

Sú to skutočné alebo fiktívne osobnosti, ktoré predstavujú vzory správania. Členovia kultúry ich obdivujú a považujú za príklad hodný nasledovania.

3. **Rituály (Rituals)**

Predstavujú spoločensky významné činnosti, tradície a zvyky, ktoré síce nemusia byť nevyhnutné na dosiahnutie cieľa, ale sú dôležité pre udržiavanie kultúry. Patria sem napríklad oslavy, pozdravy, spoločenské pravidlá alebo firemné ceremoniály.

4. **Hodnoty (Values)**

Tvoria jadro kultúry a predstavujú najhlbšiu vrstvu. Ide o presvedčenia o tom, čo je správne alebo nesprávne, dôležité alebo nedôležité.

Hodnoty vznikajú už v detstve a ovplyvňujú spôsob myslenia, cítenia a správania jednotlivcov. Nie sú priamo viditeľné, ale prejavujú sa prostredníctvom symbolov, hrdinov a rituálov.

Hofstedeho šesť dimenzií národnej kultúry

Geert Hofstede (et al, 2010) vytvoril tiež model šiestich dimenzií národnej kultúry, prostredníctvom ktorého vysvetľuje, akým spôsobom kultúrne hodnoty ovplyvňujú správanie ľudí v spoločnosti aj v pracovnom prostredí. Jednotlivé dimenzie umožňujú porovnávať národné kultúry a lepšie pochopiť rozdiely v komunikácii, rozhodovaní, vedení ľudí či organizačnom správaní.

1. Mocenská vzdialenosť (Power Distance Index – PDI)

Táto dimenzia vyjadruje mieru, do akej členovia spoločnosti akceptujú nerovnomerné rozdelenie moci. V krajinách s vysokou mocenskou vzdialenosťou je prirodzené rešpektovať autoritu a hierarchiu. Vedúci pracovníci prijímajú rozhodnutia samostatne a podriadení ich spravidla nespochybňujú. Naopak, v spoločnostiach s nízkou mocenskou vzdialenosťou sú vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými partnerskejšie, podporuje sa otvorená komunikácia a zamestnanci sa viac zapájajú do rozhodovacích procesov.

2. Individualizmus verzus kolektivismus (Individualism vs. Collectivism – IDV)

Táto dimenzia opisuje, či spoločnosť kladie väčší dôraz na jednotlivca alebo na skupinu. Individualistické kultúry podporujú samostatnosť, osobnú zodpovednosť a individuálne úspechy. Ľudia sa orientujú predovšetkým na vlastné ciele a záujmy. Naopak, kolektivistické kultúry zdôrazňujú význam rodiny, pracovného kolektívu alebo komunity. Dôležitá je vzájomná spolupráca, lojalita a uprednostňovanie spoločných cieľov pred individuálnymi záujmami.

3. Maskulinita verzus feminita (Masculinity vs. Femininity – MAS)

Táto dimenzia vyjadruje hodnoty, ktoré spoločnosť uprednostňuje. Maskulínne orientované kultúry kladú dôraz na výkon, úspech,

súťaživosť, ambície a materiálne ocenenie. Úspech je často meraný pracovnými výsledkami a spoločenským postavením. Naopak, feminínne kultúry uprednostňujú spoluprácu, solidaritu, rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, kvalitu života a starostlivosť o druhých.

4. Vyhýbanie sa neistote (Uncertainty Avoidance Index – UAI)

Táto dimenzia vyjadruje, ako spoločnosť reaguje na neistotu, nepredvídateľnosť a riziko. Kultúry s vysokým stupňom vyhýbania sa neistote preferujú jasné pravidlá, plánovanie, stabilitu a presne stanovené postupy. Ľudia sa snažia minimalizovať neistotu prostredníctvom zákonov, smerníc alebo organizačných pravidiel. Naopak, spoločnosti s nízkym stupňom vyhýbania sa neistote sú otvorenejšie zmenám, inováciám a flexibilnému riešeniu problémov.

5. Dlhodobá verzus krátkodobá orientácia (Long-Term Orientation vs. Short-Term Orientation – LTO)

Táto dimenzia opisuje, či spoločnosť venuje väčšiu pozornosť budúcnosti alebo súčasnosti a minulosti. Kultúry s dlhodobou orientáciou podporujú vytrvalosť, šetrenie, plánovanie a investovanie do budúcnosti. Rozhodnutia sú prijímané s ohľadom na dlhodobé ciele. Naopak, krátkodobé orientované kultúry kladú dôraz na tradície, spoločenské normy, rýchle výsledky a zachovanie zaužívaných hodnôt.

6. Pôžitkárstvo verzus zdržanlivosť (Indulgence vs. Restraint – IVR)

Posledná dimenzia vyjadruje mieru, do akej spoločnosť umožňuje jednotlivcom uspokojovať svoje potreby a užívať si život. Kultúry orientované na pôžitkárstvo podporujú slobodu, voľný čas, osobné šťastie a vyjadrovanie emócií. Ľudia majú väčší priestor na realizáciu vlastných záujmov. Naopak, zdržanlivé kultúry regulujú uspokojovanie potrieb prostredníctvom spoločenských noriem, kladú dôraz na sebadisciplínu, povinnosti a kontrolu správania.

Hofstedeho model šiestich dimenzií patrí medzi najvýznamnejšie prístupy ku skúmaniu národných kultúr. Jeho využitie je rozšírené najmä v oblasti

medzinárodného manažmentu, organizačného správania, interkultúrnej komunikácie a riadenia ľudských zdrojov, pretože pomáha vysvetliť rozdiely v hodnotách, postojoch a pracovnom správaní ľudí z rôznych krajín.

FUNKCIE KULTÚRY

Kultúra zohráva v živote jednotlivca aj celej spoločnosti viacero významných funkcií. Prostredníctvom hodnôt, noriem, tradícií, symbolov a spôsobov správania ovplyvňuje formovanie osobnosti človeka, zabezpečuje kontinuitu spoločnosti a prispieva k jej rozvoju.

1. Socializačná funkcia

Socializačná funkcia patrí medzi najvýznamnejšie funkcie kultúry. Prostredníctvom socializácie si jednotlivec osvojuje jazyk, hodnoty, normy, tradície a pravidlá správania spoločnosti, v ktorej žije. Kultúra tak formuje osobnosť človeka a pripravuje ho na život v spoločnosti. Túto funkciu zdôrazňujú najmä Edward B. Tylor, Clifford Geertz a slovenský kulturológ Erich Mistrík, ktorý poukazuje na to, že kultúra sa neprenáša geneticky, ale učením a výchovou medzi generáciami (Mistrík et al, 1999).

2. Poznávacia (kognitívna) funkcia

Kultúra umožňuje človeku porozumieť svetu okolo seba. Poskytuje systém poznatkov, skúseností, symbolov a významov, prostredníctvom ktorých ľudia interpretujú realitu a orientujú sa vo svojom prostredí. Význam tejto funkcie zdôrazňoval predovšetkým Clifford Geertz, podľa ktorého kultúra predstavuje systém významov, prostredníctvom ktorého ľudia dávajú zmysel svojmu svetu.

3. Regulačná (normatívna) funkcia

Kultúra usmerňuje správanie jednotlivcov prostredníctvom hodnôt, spoločenských noriem, tradícií, zvykov a morálnych pravidiel. Určuje, ktoré formy správania sú v spoločnosti prijateľné a ktoré nie. Regulačnú funkciu zdôrazňovali sociológovia Talcott Parsons a Émile

Durkheim, ktorí považovali spoločenské normy a hodnoty za základ spoločenského poriadku.

4. Integračná funkcia

Kultúra spája jednotlivcov do sociálnych skupín a vytvára pocit spolupatričnosti. Spoločné hodnoty, tradície, jazyk a symboly prispievajú k budovaniu identity komunity, národa alebo spoločnosti a posilňujú sociálnu súdržnosť. Na integračný význam kultúry poukazovali najmä Émile Durkheim a Bronisław Malinowski, ktorí zdôrazňovali úlohu kultúry pri udržiavaní stability spoločnosti.

5. Komunikačná funkcia

Kultúra vytvára prostriedky, prostredníctvom ktorých ľudia medzi sebou komunikujú. Okrem jazyka zahŕňa aj symboly, gestá, rituály či rôzne formy neverbálnej komunikácie. Vďaka nim môžu jednotlivci odovzdávať informácie, skúsenosti a spoločenské hodnoty. Komunikačný charakter kultúry zdôrazňoval najmä Clifford Geertz, ktorý kultúru chápal ako systém symbolov a významov.

6. Identifikačná funkcia

Kultúra pomáha jednotlivcom uvedomiť si, ku ktorej spoločnosti, národu alebo sociálnej skupine patria. Prostredníctvom spoločných tradícií, hodnôt, jazyka a zvykov vytvára pocit identity a spolupatričnosti. Touto funkciou sa zaoberali najmä Stuart Hall a Anthony Giddens, ktorí poukazovali na význam kultúry pri formovaní individuálnej i kolektívnej identity.

7. Kontinuitná (transmisívna) funkcia

Kultúra zabezpečuje odovzdávanie skúseností, poznatkov, tradícií a hodnôt z jednej generácie na druhú. Vďaka tomu sa zachováva kultúrne dedičstvo spoločnosti a umožňuje sa jej ďalší rozvoj. Na význam medzigeneračného prenosu kultúry upozorňovali Edward B. Tylor a Erich Mistrík, ktorí zdôrazňovali, že kultúra sa prenáša učením, výchovou a sociálnou interakciou.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že kultúra plní v spoločnosti viacero vzájomne prepojených funkcií (Košč et al, 1997; Gažová, 2009; Hofstede et al, 2010). Otvplyvňuje formovanie osobnosti človeka, usmerňuje jeho správanie, vytvára spoločenskú

súdržnosť, sprostredkúva komunikáciu a zabezpečuje zachovanie kultúrneho dedičstva. Práve prostredníctvom týchto funkcií kultúra významne prispieva k fungovaniu a rozvoju každej spoločnosti.

HODNOTY, NORMY, TRADÍCIE A SYMBOLY AKO PRVKY KULTÚRY

Kultúra sa skladá z viacerých navzájom prepojených prvkov, ktoré formujú spôsob života jednotlivcov aj celej spoločnosti. Medzi jej najvýznamnejšie prvky patria hodnoty, normy, tradície a symboly. Prostredníctvom nich sa vytvára spoločná identita, odovzdávajú sa skúsenosti medzi generáciami a usmerňuje sa správanie členov spoločnosti.

Hodnoty

Hodnoty predstavujú základné presvedčenia o tom, čo je v spoločnosti považované za správne, dôležité, žiaduce alebo morálne. Ovpływujú postoje, rozhodovanie a správanie jednotlivcov a zároveň tvoria základ ostatných prvkov kultúry. Hodnoty sa vytvárajú počas socializácie a prenášajú sa z generácie na generáciu prostredníctvom rodiny, školy, náboženstva či ďalších spoločenských inštitúcií. Podľa Kluckohna (1951) sú hodnoty predstavy o tom, čo je žiaduce, pričom usmerňujú výber cieľov a spôsobov konania jednotlivcov. Schein (et al, 2017) zdôrazňuje, že práve zdieľané hodnoty vytvárajú základ kultúry a ovpływujú správanie členov skupiny alebo organizácie.

Normy

Normy predstavujú pravidlá správania, ktoré určujú, aké konanie je v danej spoločnosti alebo skupine prijateľné a aké nie. Vychádzajú zo spoločensky uznávaných hodnôt a pomáhajú udržiavať poriadok, stabilitu a predvídateľnosť medziľudských vzťahov. Normy môžu mať formálnu podobu, napríklad zákonov, predpisov alebo interných pravidiel, ale aj neformálnu podobu zvykov, tradícií či spoločenských očakávaní. Ich dodržiavanie býva podporované odmenami alebo sankciami. Sociológ Talcott Parsons (1951) považoval normy za jeden

zo základných mechanizmov, prostredníctvom ktorých spoločnosť reguluje správanie svojich členov.

Tradície

Tradície predstavujú zvyky, obyčaje, rituály a spoločenské praktiky, ktoré sa dlhodobo zachovávajú a odovzdávajú z generácie na generáciu. Sú významným nositeľom kultúrneho dedičstva a prispievajú k zachovaniu identity jednotlivých spoločenských skupín. Tradície môžu mať podobu sviatkov, ľudových zvykov, náboženských obradov, rodinných osláv alebo rôznych spoločenských ceremoniálov. Ich význam spočíva nielen v zachovávaní minulosti, ale aj v posilňovaní spolupatričnosti a kontinuity spoločnosti. Antropológ Bronisław Malinowski (1944) poukazoval na to, že tradície zohrávajú dôležitú úlohu pri udržiavaní stability a súdržnosti spoločnosti.

Symbody

Symbody predstavujú predmety, znaky, slová, gestá alebo obrazy, ktorým členovia určitej kultúry pripisujú spoločný význam. Umožňujú ľuďom vyjadrovať hodnoty, myšlienky, presvedčenia či príslušnosť ku konkrétnej skupine alebo národu.

Medzi symbody patria napríklad štátne vlajky, štátne znaky, národné hymny, náboženské symbody, jazyk, farby, logá organizácií alebo tradičný odev. Ich význam nie je univerzálny, ale je podmienený konkrétnou kultúrou. Clifford Geertz (1973) označuje kultúru za systém symbolov a významov, prostredníctvom ktorých ľudia interpretujú svet okolo seba a dávajú zmysel svojim skúsenostiam.

Hodnoty, normy, tradície a symbody sú navzájom úzko prepojené. Hodnoty určujú, čo spoločnosť považuje za dôležité, normy usmerňujú správanie jednotlivcov, tradície zabezpečujú zachovanie kultúrneho dedičstva a symbody sprostredkujú významy, ktoré členovia spoločnosti zdieľajú. Spoločne vytvárajú základ kultúry a významne ovplyvňujú spôsob života, medziľudské vzťahy aj identitu jednotlivcov a spoločností.

KULTÚRA AKO SYSTÉM ZDIEĽANÝCH VÝZNAMOV

Moderné chápanie kultúry presahuje jej tradičné vymedzenie ako súboru materiálnych a duchovných hodnôt. Súčasní kulturológovia a antropológovia vnímajú kultúru predovšetkým ako systém významov, prostredníctvom ktorého ľudia interpretujú svet, vytvárajú spoločnú identitu a usmerňujú svoje konanie. Kultúra tak predstavuje rámec, ktorý umožňuje členom spoločnosti porozumieť okolitému svetu a vzájomne komunikovať.

Najvýznamnejším predstaviteľom tohto prístupu je americký antropológ Clifford Geertz. Podľa neho je kultúra historicky odovzdávaným systémom významov vyjadrených prostredníctvom symbolov. Tieto významy umožňujú ľuďom vytvárať spoločné predstavy o realite, odovzdávať si skúsenosti a usmerňovať svoje správanie. Geertz zdôrazňuje, že kultúra nie je súborom biologicky podmienených vlastností, ale sieťou významov vytvorených samotnými ľuďmi. Geertz vo svojom diele *The Interpretation of Cultures* (1973) uvádza, že človek je „bytosť zachytená v sieťach významov, ktoré si sama vytvorila“, pričom práve tieto siete predstavujú kultúru. Úlohou výskumníka preto nie je iba opisovať správanie ľudí, ale predovšetkým porozumieť významom, ktoré jednotlivci svojmu správaniu pripisujú.

Na Geertzovo chápanie nadväzuje aj sociológ Max Weber, ktorého interpretatívny prístup výrazne ovplyvnil rozvoj symbolickej antropológie. Weber zastával názor, že spoločenské javy možno pochopiť iba prostredníctvom interpretácie významov, ktoré im pripisujú samotní aktéri. Tento prístup sa stal jedným zo základných východísk Geertzovej teórie kultúry.

Podobný pohľad zastávajú aj Peter Berger a Thomas Luckmann. Vo svojej práci *The Social Construction of Reality* (1966) vysvetľujú, že spoločenská realita vzniká prostredníctvom vzájomnej interakcie ľudí, ktorí jej spoločne pripisujú význam. Kultúra preto nie je nemenným javom, ale neustále sa vytvára, reprodukuje a mení prostredníctvom každodennej komunikácie a sociálnych vzťahov.

Z uvedených prístupov vyplýva, že kultúru nemožno chápať iba ako súbor tradícií alebo materiálnych výtvorov. Predstavuje predovšetkým systém zdieľaných významov, symbolov, hodnôt a interpretácií, ktoré umožňujú členom spoločnosti porozumieť svetu, vytvárať spoločnú identitu a koordinovať svoje správanie.

NÁRODNÁ A REGIONÁLNA KULTÚRA

Kultúra sa prejavuje na viacerých úrovniach spoločnosti. Okrem všeobecnej kultúry možno rozlišovať aj národnú a regionálnu kultúru, ktoré významne ovplyvňujú správanie jednotlivcov, ich hodnoty, postoje a spôsoby komunikácie. Tieto úrovne kultúry zároveň vytvárajú prostredie, v ktorom pôsobia organizácie a formuje sa ich organizačná kultúra.

Národná kultúra

Národná kultúra predstavuje súbor hodnôt, noriem, tradícií, zvykov, symbolov a spôsobov správania, ktoré sú spoločné príslušníkom určitého národa. Vzniká počas historického vývoja spoločnosti a odráža jej skúsenosti, jazyk, náboženstvo, spoločenské inštitúcie i kultúrne dedičstvo. Prostredníctvom národnej kultúry sa vytvára pocit príslušnosti k národu a formuje sa kolektívna identita jeho členov.

Význam národnej kultúry podrobne rozpracoval Geert Hofstede (et al, 2010), ktorý ju charakterizuje ako kolektívne naprogramovanie mysle odlišujúce príslušníkov jednej spoločnosti alebo národa od príslušníkov iných spoločností. Podľa neho sa národná kultúra prejavuje najmä v hodnotách osvojovaných už v detstve a ovplyvňuje spôsob myslenia, komunikácie, rozhodovania či prístup k autoritám. Rozdiely medzi národnými kultúrami vysvetľuje prostredníctvom šiestich kultúrnych dimenzií, ktoré umožňujú porovnávať jednotlivé krajiny z hľadiska ich kultúrnych charakteristík (viď Hofstedeho šesť dimenzií národnej kultúry). Podľa Lukášovej (2010) obsah národnej kultúry determinuje najmä utváranie a voľbu organizačných štruktúr, mieru akceptácie a spôsob realizácie manažérskych funkcií v organizáciách, spôsob vedenia a tiež to, aké sú predstavy o úlohe, pôsobení a roli manažéra v organizácii.

Regionálna kultúra

Regionálna kultúra predstavuje kultúrne špecifiká typické pre určitý geografický región v rámci jednej krajiny alebo viacerých susediacich oblastí. Je formovaná historickým vývojom, prírodnými podmienkami, miestnymi tradíciami, nárečím, náboženskými zvyklosťami či spôsobom života obyvateľov. Hoci regionálna kultúra

vychádza z národnej kultúry, zachováva si vlastné charakteristické znaky, ktoré prispievajú k rozmanitosti kultúrneho prostredia.

Regionálna kultúra zohráva významnú úlohu pri formovaní identity obyvateľov jednotlivých regiónov. Prostredníctvom miestnych tradícií, folklóru, zvykov, gastronómie alebo remeselnej výroby prispieva k zachovaniu kultúrneho dedičstva a posilňuje pocit spolupatričnosti ku konkrétnemu regiónu.

Národná aj regionálna kultúra významne ovplyvňujú správanie jednotlivcov a vytvárajú hodnotový rámec, ktorý si ľudia prinášajú aj do pracovného prostredia. Zamestnanci nevstupujú do organizácie ako „kultúrne neutrálni“ jednotlivci, ale prinášajú si vlastné hodnoty, postoje, skúsenosti a vzorce správania získané v národnom a regionálnom prostredí. Z tohto dôvodu je pri skúmaní fungovania organizácií nevyhnutné venovať pozornosť aj organizačnej kultúre, ktorá na tieto širšie kultúrne vplyvy nadväzuje a zároveň vytvára vlastný systém hodnôt, noriem a pravidiel správania charakteristických pre konkrétnu organizáciu.

VZŤAH MEDZI SPOLOČENSKOU KULTÚROU A ORGANIZÁCIAMI

Organizácie sú neoddeliteľnou súčasťou spoločnosti, a preto sú ovplyvňované kultúrnym prostredím, v ktorom vznikajú a pôsobia. Spoločenská kultúra formuje hodnoty, postoje, normy správania a spôsoby komunikácie jednotlivcov ešte pred ich vstupom do organizácie. Zamestnanci si následne tieto kultúrne vzorce prenášajú do pracovného prostredia, kde ovplyvňujú medziľudské vzťahy, spôsob riadenia, rozhodovanie aj celkové fungovanie organizácie. Význam vzťahu medzi spoločenskou a organizačnou kultúrou zdôrazňuje Geert Hofstede (et al, 2010), podľa ktorého národná kultúra predstavuje hlboko zakorenený systém hodnôt osvojovaných už v detstve, zatiaľ čo organizačná kultúra sa formuje predovšetkým počas pracovného života. Národná kultúra preto vytvára základný hodnotový rámec, ktorý ovplyvňuje správanie zamestnancov aj manažérov bez ohľadu na organizáciu, v ktorej pracujú.

Podobný názor zastáva aj Edgar H. Schein (et al, 2017), ktorý poukazuje na to, že organizačná kultúra síce vzniká v procese spoločného riešenia problémov členmi organizácie, no zároveň je ovplyvnená širším spoločenským a kultúrnym prostredím.

Hodnoty, normy a presvedčenia, ktoré si jednotlivci prinášajú zo spoločnosti, vytvárajú základ, na ktorom sa následne buduje kultúra organizácie.

Na prepojenie spoločenskej kultúry a organizačného prostredia upozorňujú aj Trompenaars a Hampden-Turner (1997). Podľa nich národné kultúrne rozdiely ovplyvňujú spôsob vedenia ľudí, komunikáciu, rozhodovanie, riešenie konfliktov aj spoluprácu v organizáciách. Organizácie pôsobiace v medzinárodnom prostredí preto musia zohľadňovať kultúrne odlišnosti svojich zamestnancov, zákazníkov a obchodných partnerov.

Vzťah medzi spoločenskou kultúrou a organizáciou je obojstranný. Na jednej strane spoločenská kultúra ovplyvňuje vznik a rozvoj organizačnej kultúry, na druhej strane organizácie prostredníctvom svojich hodnôt, pravidiel a spoločenskej zodpovednosti spoluutvárajú kultúrne prostredie spoločnosti. Tento vzájomný vzťah je obzvlášť významný v období globalizácie, keď organizácie čoraz častejšie pôsobia v multikultúrnom prostredí a stretávajú sa s rôznymi kultúrnymi hodnotami a očakávaniami.

Z uvedeného vyplýva, že organizačnú kultúru nemožno skúmať izolovane od spoločenskej kultúry. Organizácia je súčasťou širšieho spoločenského systému, z ktorého preberá mnohé hodnoty, normy a spôsoby správania. Zároveň však vytvára vlastný súbor pravidiel, symbolov a hodnôt, ktoré odlišujú jednu organizáciu od druhej. Práve týmto špecifickým systémom zdieľaných hodnôt a predpokladov sa zaoberá teória organizačnej kultúry.

ZHRNUTIE

Kultúra predstavuje komplexný spoločenský fenomén, ktorý formuje spôsob myslenia, cítenia a správania jednotlivcov i sociálnych skupín. Je výsledkom historického vývoja spoločnosti a zahŕňa zdieľané hodnoty, normy, tradície, symboly a ďalšie prvky, ktoré sa odovzdávajú medzi generáciami prostredníctvom socializácie a učenia. Význam kultúry spočíva nielen v zachovávaní kultúrneho dedičstva, ale aj v usmerňovaní správania, vytváraní spoločenskej identity, podpore komunikácie a zabezpečovaní kontinuity spoločenského života.

Kapitola predstavila najvýznamnejšie teoretické prístupy ku skúmaniu kultúry, osobitne model vrstiev kultúry a model šiestich dimenzií národnej kultúry Geerta Hofstedeho, ktoré umožňujú lepšie porozumieť rozdielom medzi jednotlivými spoločnosťami a ich vplyvu na pracovné prostredie. Pozornosť bola venovaná aj základným prvkom kultúry – hodnotám, normám, tradíciám a symbolom – ako aj jej hlavným funkciám pri formovaní osobnosti človeka a fungovaní spoločnosti. Zároveň bola kultúra predstavená ako systém zdieľaných významov, prostredníctvom ktorého ľudia interpretujú realitu a vytvárajú spoločnú identitu.

V závere kapitola poukázala na význam národnej a regionálnej kultúry a ich vzťah k organizáciám. Hodnoty, postoje a vzorce správania, ktoré si jednotlivci osvojujú v spoločenskom prostredí, významne ovplyvňujú ich správanie aj v pracovnom živote. Poznanie spoločenskej kultúry preto predstavuje nevyhnutný predpoklad pre pochopenie podstaty organizačnej kultúry, jej vzniku, fungovania a významu v manažérskej praxi.

OTÁZKY

1. Čo rozumiete pod pojmom kultúra a aký je pôvod tohto pojmu?
2. Ako definujú kultúru E. B. Tylor, G. Hofstede a E. H. Schein?
3. Ktorí slovenskí autori sa venujú problematike kultúry a ako ju charakterizujú?
4. Aké vrstvy kultúry obsahuje Hofstedeho model Onion Model?
5. Charakterizujte šesť dimenzií národnej kultúry podľa Hofstedeho.
6. Aké základné funkcie plní kultúra v spoločnosti?
7. Čo predstavujú hodnoty, normy, tradície a symboly ako prvky kultúry?
8. Ako vysvetľuje Clifford Geertz kultúru ako systém zdieľaných významov?
9. Aký je rozdiel medzi národnou a regionálnou kultúrou?
10. Akým spôsobom spoločenská kultúra ovplyvňuje fungovanie organizácií?

ÚLOHY

1. Porovnajte definície kultúry podľa Tylora, Hofstedeho a Scheina. Identifikujte ich spoločné znaky a rozdiely. Výsledky spracujte do prehľadnej tabuľky.
2. Vyberte si svoju obec, mesto alebo región a uveďte príklady hodnôt, noriem, tradícií, symbolov. Vysvetlite, aký význam majú pre miestnu komunitu.
3. Vyberte dve krajiny a porovnajte ich z pohľadu Hofstedeho šiestich dimenzií národnej kultúry. Zamyslite sa nad tým, ako môžu tieto rozdiely ovplyvniť spoluprácu zamestnancov v medzinárodnej organizácii.
4. Diskutujte v skupinách o tvrdení „Organizačná kultúra je ovplyvnená národnou kultúrou viac ako samotným vedením organizácie.“ Svoje stanovisko podporte argumentmi.
5. Navštívte vybranú organizáciu (alebo využite vlastné pracovné/praxové skúsenosti) a identifikujte prvky organizačnej kultúry, ktoré podľa vás odrážajú národnú alebo regionálnu kultúru. Svoje zistenia stručne opíšte a zdôvodnite.

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

CIEĽ A VÝZNAM KAPITOLY

Cieľom kapitoly je oboznámiť študentov s podstatou organizačnej kultúry, jej definíciami, vznikom, základnými prvkami a úrovňami podľa modelu Edgara H. Scheina. Kapitola zároveň vysvetľuje rozdiely medzi silnou a slabou, ako aj viditeľnou a skrytou organizačnou kultúrou a predstavuje najvýznamnejšie typológie organizačnej kultúry podľa Dealu a Kennedyho, Handyho a Camerona a Quinna.

KEÚČOVÉ POJMY

Organizačná kultúra, hodnoty, normy, symboly, rituály, artefakty, základné predpoklady, silná organizačná kultúra, slabá organizačná kultúra, viditeľná organizačná kultúra, skrytá organizačná kultúra, typológia organizačnej kultúry, Competing Values Framework, klanová kultúra, adhokratická kultúra, trhovú kultúra, hierarchická kultúra.

DEFINÍCIE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Organizačná kultúra patrí medzi základné faktory ovplyvňujúce fungovanie každej organizácie. Predstavuje súbor zdieľaných hodnôt, presvedčení, noriem, pravidiel správania, symbolov a spôsobov komunikácie, ktoré usmerňujú správanie zamestnancov a vytvárajú charakteristické prostredie organizácie. Formuje spôsob, akým členovia organizácie spolupracujú, rozhodujú sa, riešia problémy a reagujú na zmeny.

Pojem organizačná kultúra sa začal intenzívnejšie rozvíjať v 80. rokoch 20. storočia, keď sa ukázalo, že úspešnosť organizácie nezávisí iba od jej organizačnej štruktúry, technológií alebo ekonomických ukazovateľov, ale aj od hodnôt, postojov a správania jej zamestnancov. Organizačná kultúra sa odvtedy stala významným

predmetom výskumu v oblasti manažmentu, organizačného správania a riadenia ľudských zdrojov.

Jednu z najznámejších definícií organizačnej kultúry formuloval Edgar H. Schein (et al, 2017), podľa ktorého organizačná kultúra predstavuje vzorec základných predpokladov vytvorených alebo objavených skupinou pri riešení problémov vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie. Ak sa tieto predpoklady osvedčili ako úspešné, sú považované za správny spôsob vnímania, myslenia a konania a odovzdávajú sa novým členom organizácie.

Podľa Geerta Hofstedeho (et al, 2010) organizačná kultúra predstavuje súbor spoločných praktík, symbolov, rituálov a spôsobov správania, ktoré odlišujú jednu organizáciu od druhej. Na rozdiel od národnej kultúry, ktorá je založená predovšetkým na hodnotách osvojovaných už v detstve, organizačná kultúra vzniká počas pracovného života a prejavuje sa najmä prostredníctvom každodenných pracovných postupov.

Deal a Kennedy (1982) charakterizujú organizačnú kultúru ako spôsob, akým sa v organizácii vykonáva práca. Zdôrazňujú význam spoločných hodnôt, firemných hrdinov, rituálov a neformálnych pravidiel, ktoré ovplyvňujú správanie zamestnancov a vytvárajú identitu organizácie.

Lukášová (2010) chápe organizačnú kultúru ako systém zdieľaných hodnôt, predstáv, postojov a noriem správania, ktoré vznikajú v procese spoločného fungovania organizácie a ovplyvňujú každodenné rozhodovanie jej členov.

Bašistová a Olexová (2012) hovoria o tom, že každá organizácia má svoju kultúru, tak pozitívnu ako aj negatívnu, ktorou sa odlišuje od ostatných organizácií. Niekedy sa dokonca stáva, že ani manažment a ani pracovníci si prítomnosť kultúry na pracovisku neuvedomia, pretože sa pre nich stáva akoby samozrejmosťou. Naopak noví pracovníci pociťujú organizačnú kultúru takmer okamžite po nástupe na nové pracovné miesto.

Zo všetkých uvedených definícií vyplýva, že organizačná kultúra predstavuje neviditeľný systém spoločných hodnôt, pravidiel a presvedčení, ktorý ovplyvňuje správanie zamestnancov, spôsob riadenia organizácie a dosahovanie jej cieľov.

VZNIK ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Organizačná kultúra nevzniká spontánne ani jednorazovo. Formuje sa postupne počas existencie organizácie a je výsledkom dlhodobého pôsobenia viacerých vnútorných i vonkajších faktorov. Významnú úlohu zohrávajú zakladatelia organizácie, ktorí prostredníctvom svojich hodnôt, vízie, spôsobu vedenia a rozhodovania vytvárajú základné princípy fungovania organizácie. Tieto princípy sa postupne stávajú súčasťou každodenného života organizácie a prenášajú sa na ďalších zamestnancov.

Podľa Scheina (et al, 2017) organizačná kultúra vzniká najmä pri spoločnom riešení problémov súvisiacich s vonkajšou adaptáciou organizácie a jej vnútornou integráciou. Ak sa určité postupy osvedčia ako úspešné, členovia organizácie ich začnú považovať za správne a prirodzene ich odovzdávajú novým pracovníkom.

Na formovanie organizačnej kultúry vplyvajú aj národná a regionálna kultúra (viď bližšie kapitola 1), legislatívne prostredie, ekonomické podmienky, odvetvie podnikania, história organizácie, štýl vedenia, systém odmeňovania, personálna politika či každodenné skúsenosti zamestnancov. Organizačná kultúra sa preto neustále vyvíja a prispôsobuje meniacim sa podmienkam vnútorného aj vonkajšieho prostredia.

Významným faktorom pri formovaní organizačnej kultúry sú tiež zamestnanci. Prostredníctvom svojich skúseností, vzájomnej komunikácie, neformálnych pravidiel a každodenného správania spoluvytvárajú kultúru organizácie a zároveň prispievajú k jej ďalšiemu rozvoju.

PRVKY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Organizačná kultúra sa prejavuje prostredníctvom viacerých navzájom prepojených prvkov, ktoré ovplyvňujú fungovanie organizácie a správanie jej členov. Medzi najvýznamnejšie patria hodnoty, normy, symboly, rituály, komunikačné vzorce, príbehy, firemní hrdinovia a základné predpoklady (Bašistová, Olexová, 2012; Lukášová, 2010).

Hodnoty predstavujú základ organizačnej kultúry. Vyjadrujú, čo organizácia považuje za dôležité, aké ciele sleduje a aké správanie podporuje. Na hodnotách

následne vznikajú organizačné normy, ktoré určujú pravidlá správania zamestnancov a usmerňujú ich rozhodovanie.

Významnú úlohu zohrávajú aj symboly, medzi ktoré patria názov organizácie, logo, firemné farby, pracovné prostredie, spôsob obliekania alebo jazyk používaný v organizácii. Symboly pomáhajú vytvárať identitu organizácie a posilňujú pocit spolupatričnosti zamestnancov.

K ďalším prvkom organizačnej kultúry patria rituály a tradície, napríklad pravidelné porady, oceňovanie zamestnancov, spoločenské podujatia, oslavy výročí alebo adaptačné programy pre nových pracovníkov. Tieto aktivity podporujú vzájomnú spoluprácu a upevňujú spoločné hodnoty organizácie.

Organizačnú kultúru významne ovplyvňujú aj príbehy a firemní hrdinovia. Ide o udalosti alebo osobnosti, ktoré predstavujú vzory správania a stávajú sa nositeľmi hodnôt organizácie. Prostredníctvom nich sa novým zamestnancom odovzdávajú skúsenosti, tradície a očakávané spôsoby správania.

Najhlbšiu úroveň organizačnej kultúry tvoria základné predpoklady, ktoré Schein (et al, 2017) označuje za samozrejmé presvedčenia členov organizácie o tom, ako funguje svet, medziľudské vzťahy alebo samotná organizácia. Tieto predpoklady sú často nevedomé, no výrazne ovplyvňujú každodenné rozhodovanie a správanie zamestnancov.

Jednotlivé prvky organizačnej kultúry vytvárajú ucelený systém, ktorý formuje identitu organizácie, ovplyvňuje pracovnú atmosféru, motiváciu zamestnancov, kvalitu spolupráce aj celkovú výkonnosť organizácie (Bašistová, Olexová, 2012; Lukášová, 2010).

ÚROVNE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY PODĽA SCHEINA

Schein (et al, 2017) chápe organizačnú kultúru ako systém zdieľaných základných predpokladov, ktoré si členovia organizácie osvojili počas riešenia problémov vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie. Tieto predpoklady sa postupne osvedčili ako účinné, preto sú odovzdávané novým členom organizácie ako správny spôsob vnímania, myslenia a správania. Schein (et al, 2017) rozdeľuje organizačnú kultúru na tri úrovne.

1. Artefakty

Artefakty predstavujú najviditeľnejšiu úroveň organizačnej kultúry. Zahŕňajú všetky vonkajšie prejavy kultúry, ktoré možno ľahko pozorovať, avšak ich význam nemusí byť na prvý pohľad zrejmý. Patria sem napríklad architektúra budovy, usporiadanie pracovísk, spôsob obliekania zamestnancov, logo organizácie, používaný jazyk, symboly, firemné rituály, oslavy, príbehy či spôsob komunikácie. Hoci sú artefakty ľahko rozpoznateľné, bez poznania hlbších hodnôt organizácie ich nemožno správne interpretovať.

2. Vyznávané hodnoty a presvedčenia

Druhú úroveň tvoria hodnoty, normy a presvedčenia, ktoré organizácia otvorene deklaruje. Ide o princípy, ktorými sa organizácia snaží riadiť svoje rozhodovanie a správanie zamestnancov. Môžu byť vyjadrené vo vízii, poslaní, etickom kódexe alebo vo firemných pravidlách. Vyznávané hodnoty určujú, čo organizácia považuje za správne, dôležité alebo žiaduce. Nie vždy však úplne zodpovedajú skutočnému správaniu členov organizácie.

3. Základné predpoklady

Najhlbšiu úroveň organizačnej kultúry tvoria základné predpoklady. Ide o hlboko zakorenené presvedčenia a názory, ktoré členovia organizácie považujú za samozrejmé a často si ich ani neuvedomujú. Tieto predpoklady vznikajú na základe dlhodobých skúseností organizácie a významne ovplyvňujú spôsob myslenia, rozhodovania i správania zamestnancov. Týkajú sa napríklad pohľadu na človeka, medziľudské vzťahy, autoritu, prácu, čas alebo riešenie problémov. Keďže sú pevne zakorenené, predstavujú najstabilnejšiu a zároveň najťažšie zmeniteľnú časť organizačnej kultúry.

Schein (et al, 2017) zdôrazňuje, že jednotlivé úrovne organizačnej kultúry sú vzájomne prepojené. Viditeľné prejavy kultúry, teda artefakty, vychádzajú z hodnôt organizácie, ktoré sú formované základnými predpokladmi. Práve pochopenie týchto hlbokých predpokladov je nevyhnutné na porozumenie fungovania organizačnej kultúry a jej vplyvu na správanie členov organizácie.

SILNÁ A SLABÁ ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Organizačná kultúra sa môže v jednotlivých organizáciách líšiť nielen svojím obsahom, ale aj silou, s akou ovplyvňuje správanie zamestnancov. V odbornej literatúre sa preto rozlišuje silná a slabá organizačná kultúra. Rozdiel medzi nimi spočíva predovšetkým v miere, do akej členovia organizácie zdieľajú spoločné hodnoty, normy a presvedčenia a do akej miery sa tieto hodnoty premietajú do ich každodenného správania.

Silná organizačná kultúra

Silná organizačná kultúra je charakteristická vysokou mierou zdieľaných hodnôt, jasne formulovaných cieľov a spoločného spôsobu myslenia členov organizácie. Zamestnanci poznajú poslanie organizácie, stotožňujú sa s jej hodnotami a prirodzene ich uplatňujú pri plnení pracovných úloh. Spoločné hodnoty sa prejavujú v rozhodovaní, komunikácii, spolupráci aj v riešení problémov.

Podľa Deala a Kennedyho (1982) silná organizačná kultúra prispieva k vyššej motivácii zamestnancov, posilňuje ich identifikáciu s organizáciou a podporuje lojalitu, spoluprácu a dlhodobú stabilitu. Zamestnanci presne vedia, aké správanie sa od nich očakáva, čo znižuje potrebu nadmernej kontroly zo strany manažmentu.

Schein (et al, 2017) upozorňuje, že silná kultúra vzniká postupným vytváraním a upevňovaním spoločných základných predpokladov, ktoré členovia organizácie považujú za správne a prirodzené. Tieto predpoklady sa následne odovzdávajú novým zamestnancom ako súčasť adaptačného procesu.

Silná organizačná kultúra však nemusí byť vždy výhodou. Ak je organizácia príliš naviazaná na zaužívané hodnoty a postupy, môže sa stať menej otvorenou zmenám, inováciám alebo novým spôsobom riešenia problémov. Príliš silná kultúra môže viesť aj k tzv. skupinovému mysleniu (groupthink), pri ktorom členovia organizácie uprednostňujú jednotu pred kritickým hodnotením alternatív.

Slabá organizačná kultúra

Slabá organizačná kultúra sa vyznačuje nízkou mierou zdieľaných hodnôt a menšou identifikáciou zamestnancov s organizáciou. Členovia organizácie často vnímajú svoju prácu predovšetkým ako plnenie pracovných povinností, pričom spoločné hodnoty alebo poslanie organizácie nemajú výrazný vplyv na ich každodenné rozhodovanie.

V organizáciách so slabou kultúrou bývajú pravidlá správania menej jednoznačné, komunikácia môže byť menej efektívna a zamestnanci sa často identifikujú skôr so svojím pracovným tímom alebo profesiou než s organizáciou ako celkom. Riadenie takýchto organizácií býva vo väčšej miere založené na formálnych pravidlách, smerniciach a kontrolných mechanizmoch.

Robbins a Judge (2019) uvádzajú, že pri slabej organizačnej kultúre majú na správanie zamestnancov väčší vplyv formálne organizačné pravidlá než spoločné hodnoty. Dôsledkom môže byť nižšia angažovanosť zamestnancov, slabšia spolupráca a menšia ochota identifikovať sa s cieľmi organizácie.

Význam silnej a slabej organizačnej kultúry

Silná ani slabá organizačná kultúra nie sú samy osebe zárukou úspechu alebo neúspechu organizácie. Rozhodujúce je predovšetkým to, či kultúra podporuje napĺňanie strategických cieľov organizácie a dokáže sa prispôbovať meniacim sa podmienkam vonkajšieho prostredia. Efektívna organizačná kultúra by mala vytvárať rovnováhu medzi stabilitou, spoločnými hodnotami a schopnosťou reagovať na nové výzvy, technologické zmeny či meniace sa potreby zamestnancov a zákazníkov.

VIDITEĽNÁ A SKRYTÁ ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Organizačná kultúra sa prejavuje prostredníctvom prvkov, ktoré sú navonok ľahko pozorovateľné, ale aj prostredníctvom hlbších presvedčení, hodnôt a predpokladov, ktoré nie sú na prvý pohľad viditeľné. Z tohto dôvodu sa v odbornej literatúre často rozlišuje viditeľná a skrytá organizačná kultúra. Obe zložky sú navzájom prepojené a spoločne vytvárajú charakter organizácie.

Viditeľná organizačná kultúra

Viditeľná organizačná kultúra zahŕňa všetky prejavy kultúry, ktoré možno priamo pozorovať pri kontakte s organizáciou. Ide o vonkajšie znaky, prostredníctvom ktorých organizácia prezentuje svoju identitu zamestnancom, zákazníkom i verejnosti. Medzi viditeľné prejavy organizačnej kultúry patria najmä názov organizácie, logo, firemné farby, architektúra pracovného prostredia, spôsob obliekania zamestnancov, komunikačný štýl, organizačné rituály, tradície, oslavy významných udalostí, spôsob vedenia porád či pravidiel pracovného správania. Súčasťou viditeľnej kultúry môžu byť aj firemné slogany, etické kódexy, interné dokumenty alebo verejne deklarované hodnoty organizácie.

Tieto prvky vytvárajú prvý dojem o organizácii a významne ovplyvňujú jej imidž. Samotné pozorovanie viditeľných prejavov však ešte neumožňuje úplne pochopiť organizačnú kultúru, pretože rovnaké symboly alebo pravidlá môžu mať v rôznych organizáciách odlišný význam.

Skrytá organizačná kultúra

Skrytá organizačná kultúra predstavuje hlbšiu úroveň kultúry organizácie. Tvoria ju hodnoty, presvedčenia, postoje, očakávania a základné predpoklady, ktoré členovia organizácie považujú za samozrejmé a podľa ktorých sa riadia vo svojej každodennej práci.

Tieto prvky nie sú priamo viditeľné, ale významne ovplyvňujú spôsob rozhodovania, riešenia problémov, komunikácie, spolupráce či prístup k zákazníkom a zamestnancom. Skrytá kultúra sa vytvára postupne na základe spoločných skúseností členov organizácie a prenáša sa na nových zamestnancov prostredníctvom socializácie, každodenných interakcií a neformálneho učenia.

Podľa Scheina (et al, 2017) práve základné predpoklady predstavujú najhlbšiu úroveň organizačnej kultúry. Sú natoľko zakorenené, že si ich členovia organizácie často ani neuvedomujú. Napriek tomu významne ovplyvňujú ich správanie a spôsob, akým interpretujú udalosti vo svojom pracovnom prostredí.

Vzájomný vzťah viditeľnej a skrytej organizačnej kultúry

Viditeľná a skrytá organizačná kultúra tvoria jeden vzájomne prepojený systém. Viditeľné prvky sú prejavom hlbších hodnôt a presvedčení organizácie, zatiaľ čo skrytá kultúra určuje význam, ktorý členovia organizácie týmto prejavom pripisujú.

Organizácia môže navonok deklarovať určité hodnoty, napríklad otvorenú komunikáciu, tímovú spoluprácu alebo orientáciu na zákazníka. Ak však každodenné správanie manažérov a zamestnancov týmto hodnotám nezodpovedá, vzniká nesúlad medzi viditeľnou a skrytou organizačnou kultúrou. Takýto rozpor môže negatívne ovplyvniť dôveru zamestnancov, pracovnú klímu aj celkovú dôveryhodnosť organizácie.

Pre úspešné fungovanie organizácie je preto dôležité, aby deklarované hodnoty boli podporované aj skutočným správaním jej členov. Len vtedy možno hovoriť o autentickej a dôveryhodnej organizačnej kultúre.

TYPOLÓGIE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Organizačná kultúra sa v jednotlivých organizáciách prejavuje rôznymi spôsobmi. V závislosti od hodnôt, štýlu riadenia, vzťahov medzi zamestnancami či spôsobu rozhodovania vznikajú odlišné typy organizačnej kultúry. S cieľom lepšie pochopiť fungovanie organizácií vytvorili viacerí autori typológie organizačnej kultúry, ktoré umožňujú identifikovať jej dominantné charakteristiky. Medzi najznámejšie a najčastejšie využívané patria modely Deal a Kennedyho, Handyho a Camerona a Quinna.

TYPOLÓGIA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY PODĽA DEALA A KENNEDYHO

Terrence E. Deal a Allan A. Kennedy (1982) vytvorili jednu z prvých významných typológií organizačnej kultúry. Ich model vychádza z dvoch základných kritérií – miery rizika spojeného s rozhodovaním a rýchlosti spätnej väzby, ktorú organizácia získava po prijatých rozhodnutiach. Kombináciou týchto dvoch faktorov rozlišujú štyri základné typy organizačnej kultúry.

1. Kultúra tvrdých hráčov (Tough-Guy, Macho Culture)

Táto kultúra je typická vysokou mierou rizika a rýchlou spätnou väzbou. Zamestnanci prijímajú odvážne rozhodnutia a výsledky svojej práce poznajú takmer okamžite. Charakteristická je vysoká súťaživosť, individualizmus, orientácia na výkon a ochota podstupovať riziko. S týmto typom kultúry sa možno stretnúť napríklad v reklame, médiách, investičnom bankovníctve alebo profesionálnom športe.

2. Kultúra tvrdej práce a zábavy (Work Hard/Play Hard Culture)

Organizácie s týmto typom kultúry pracujú v prostredí s nízkym rizikom, avšak spätnú väzbu získavajú veľmi rýchlo. Dôraz sa kladie na zákazníka, tímovú spoluprácu, komunikáciu a vysoké pracovné tempo. Zamestnanci sú motivovaní dosahovať výsledky, pričom úspechy bývajú pravidelne oceňované. Typickým príkladom sú obchodné spoločnosti alebo organizácie poskytujúce služby.

3. Kultúra stávky na budúcnosť (Bet-Your-Company Culture)

Táto kultúra sa vyznačuje vysokým rizikom, pričom výsledky prijatých rozhodnutí sa prejaví až po dlhšom čase. Organizácie preto venujú veľkú pozornosť strategickému plánovaniu, dôkladnej analýze a minimalizácii rizík. Tento typ kultúry je charakteristický napríklad pre letecký, farmaceutický alebo energetický priemysel.

4. Procesná kultúra (Process Culture)

Procesná kultúra vzniká v prostredí s nízkym rizikom a pomalou spätnou väzbou. Zamestnanci sa riadia presne stanovenými pravidlami, smernicami a pracovnými postupmi. Dôraz sa kladie na stabilitu, presnosť, administratívnu správnosť a dodržiavanie procesov. Tento typ kultúry je typický najmä pre verejnú správu, bankovníctvo alebo veľké administratívne organizácie.

Obrázok 1 Typológia organizačnej kultúry (spracované s pomocou AI podľa Deal, Kennedy, 1982)



TYPOLÓGIA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY PODĽA HANDYHO

Charles Handy (1993) vytvoril typológiu organizačnej kultúry založenú na dominantnom spôsobe riadenia organizácie, rozdelení moci a organizácii práce. Svoju teóriu rozvinul už vo svojom prvom diele z roku 1976 avšak my sme pre účely tejto publikácie pracovali so štvrtým vydaním jeho knihy. Handy teda rozlišuje štyri základné typy organizačnej kultúry.

1. Kultúra moci (Power Culture)

Moc je sústredená v rukách jednotlivca alebo úzkej skupiny vedúcich pracovníkov. Rozhodovanie je centralizované a komunikácia prebieha prevažne zhora nadol. Organizácie s týmto typom kultúry dokážu

rýchlo reagovať na zmeny, avšak ich fungovanie je výrazne závislé od schopností vedúcich pracovníkov.

2. Kultúra rolí (Role Culture)

Kultúra rolí je založená na jasne definovaných pracovných pozíciách, kompetenciách a pravidlách. Zamestnanci presne poznajú svoje povinnosti a rozhodovanie prebieha podľa stanovených postupov. Charakteristická je stabilita, formalizácia a dôraz na organizačnú štruktúru. Tento typ kultúry sa často vyskytuje vo verejných inštitúciách alebo veľkých organizáciách.

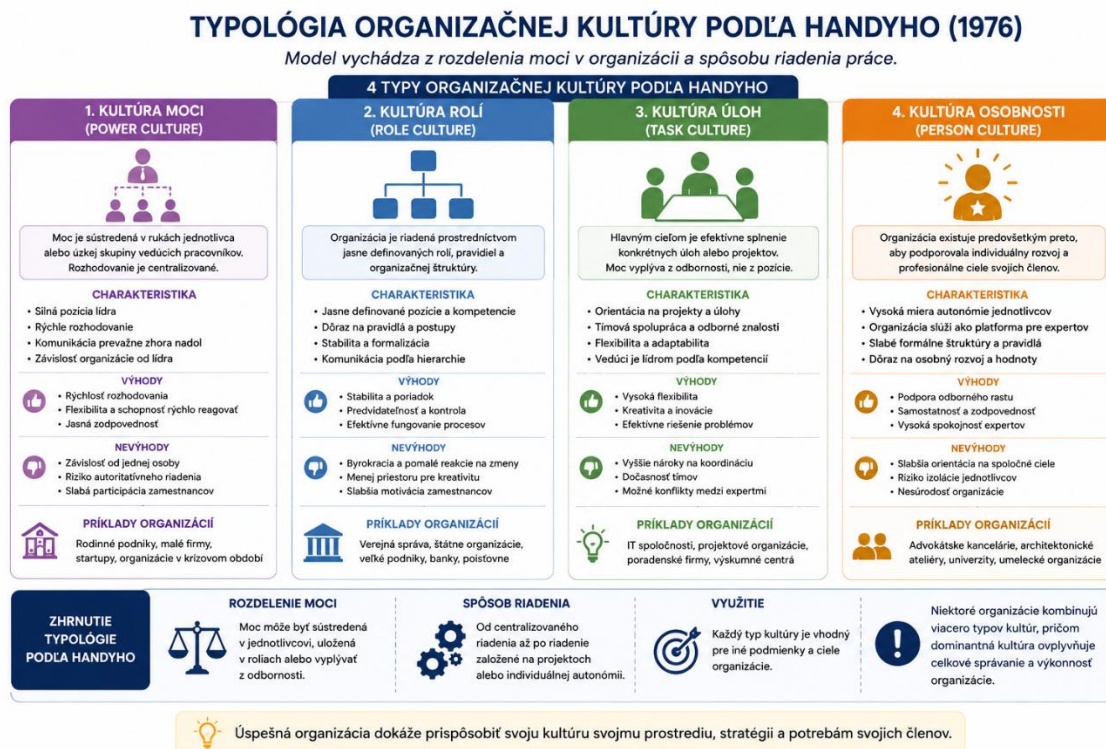
3. Kultúra úloh (Task Culture)

Hlavným cieľom organizácie je úspešné splnenie konkrétnych úloh alebo projektov. Dôraz sa kladie na odborné znalosti, tímovú spoluprácu a flexibilitu. Vedúce postavenie získavajú pracovníci podľa svojich kompetencií, nie podľa formálnej pozície. Tento typ kultúry je charakteristický pre projektovo orientované organizácie, poradenské spoločnosti alebo výskumné pracoviská.

4. Kultúra osobnosti (Person Culture)

Organizácia existuje predovšetkým preto, aby podporovala rozvoj svojich členov. Jednotlivci majú vysokú mieru autonómie a organizácia slúži ako platforma na výkon ich profesionálnej činnosti. Tento typ kultúry sa vyskytuje najmä v advokátskych kanceláriách, architektonických ateliéroch alebo akademických pracoviskách.

Obrázok 2 Typológia organizačnej kultúry (spracované s pomocou AI podľa Handy, 1993)



TYPOLÓGIA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY PODĽA CAMERONA A QUINNA

Jednou z najrozšírenejších typológií organizačnej kultúry je model Competing Values Framework (CVF), ktorý vytvorili Kim S. Cameron a Robert E. Quinn (2011). Model vychádza z dvoch základných dimenzií – orientácie organizácie na vnútorné alebo vonkajšie prostredie a preferencie flexibility alebo stability. Kombináciou týchto dimenzií vznikajú štyri základné typy organizačnej kultúry.

1. Klanová kultúra (Clan Culture)

Klanová kultúra je orientovaná na spoluprácu, dôveru, tímovú prácu a rozvoj zamestnancov. Organizácia pripomína veľkú rodinu, v ktorej manažéri vystupujú ako mentori alebo kouči. Dôležitá je otvorená komunikácia, lojalita a angažovanosť zamestnancov.

2. Adhokratická kultúra (Adhocracy Culture)

Adhokratická kultúra podporuje inovácie, kreativitu a ochotu experimentovať. Organizácie sú flexibilné, orientované na budúcnosť a rýchlo reagujú na zmeny vonkajšieho prostredia. Úspech sa spája s tvorivosťou, podnikavosťou a schopnosťou prinášať nové riešenia.

3. Trhová kultúra (Market Culture)

Trhová kultúra je orientovaná na výsledky, výkon, konkurencieschopnosť a dosahovanie strategických cieľov. Organizácie kladú dôraz na produktivitu, efektívnosť a spokojnosť zákazníkov. Manažéri vystupujú ako výkonovo orientovaní lídri, ktorí motivujú zamestnancov k dosahovaniu vysokých výsledkov.

4. Hierarchická kultúra (Hierarchy Culture)

Hierarchická kultúra zdôrazňuje stabilitu, kontrolu, formálne pravidlá a efektívne riadenie procesov. Organizácie sa opierajú o jasnú organizačnú štruktúru, štandardizované postupy a dôsledné dodržiavanie predpisov. Tento typ kultúry je typický najmä pre verejnú správu, zdravotnícke zariadenia alebo veľké výrobné podniky.

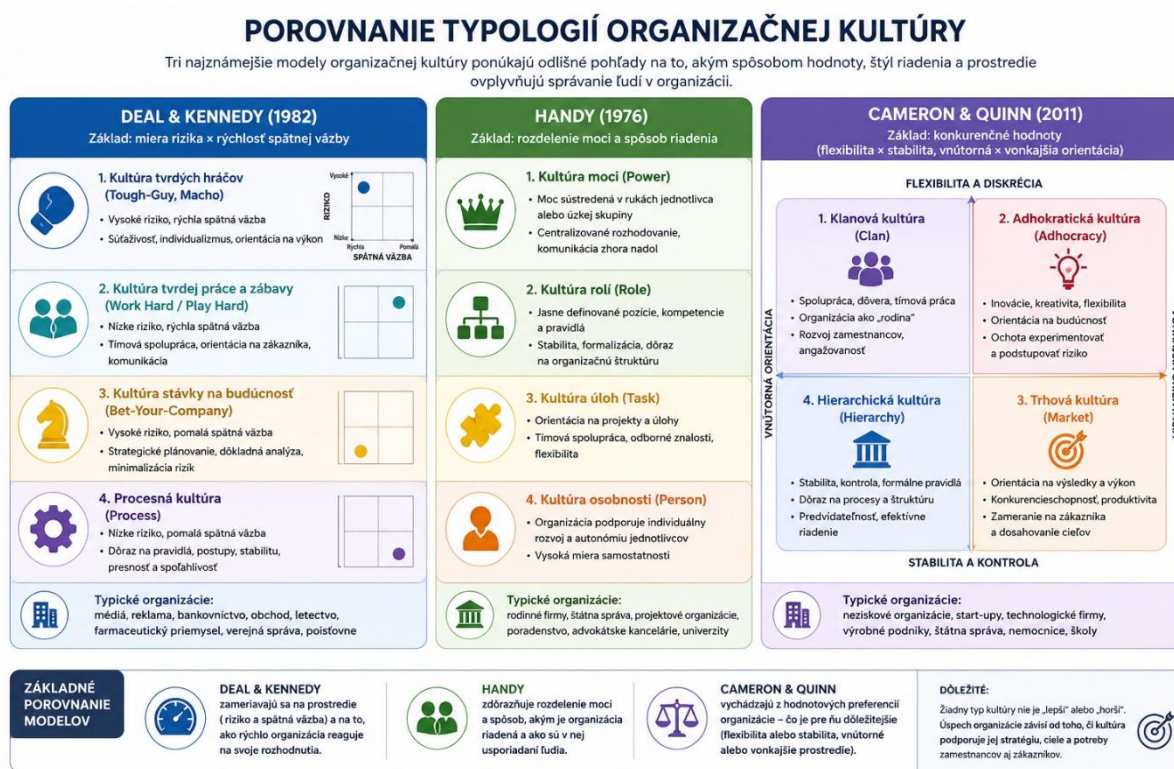
Obrázok 3 Typológia organizačnej kultúry (spracované s pomocou AI podľa Cameron, Quinn, 2011)



POROVNANIE JEDNOTLIVÝCH TYPOLÓGIÍ

Hoci jednotlivé modely vychádzajú z odlišných teoretických prístupov, ich spoločným cieľom je vysvetliť, akým spôsobom organizačná kultúra ovplyvňuje fungovanie organizácie. Deal a Kennedy (1982) zdôrazňujú význam rizika a spätnej väzby, Handy (1993) sa zameriava na rozdelenie moci a spôsob organizácie práce, zatiaľ čo Cameron a Quinn (2011) analyzujú kultúru prostredníctvom konkurenčných hodnôt a orientácie organizácie. V súčasnosti patrí model Camerona a Quinna (2011) medzi najčastejšie využívané nástroje na diagnostiku organizačnej kultúry, pretože umožňuje identifikovať dominantný typ kultúry a navrhovať opatrenia na jej rozvoj alebo zmenu.

Obrázok 4 Porovnanie typológií organizačných kultúr (spracované s pomocou AI)



ZHRNUTIE

Organizačná kultúra predstavuje súbor zdieľaných hodnôt, presvedčení, noriem, symbolov a spôsobov správania, ktoré formujú charakter organizácie a ovplyvňujú každodenné konanie jej členov. Vzniká postupne v procese spoločného fungovania organizácie a je výsledkom pôsobenia zakladateľov, vedúcich pracovníkov, zamestnancov, ako aj širšieho spoločenského a kultúrneho prostredia. Organizačná kultúra významne ovplyvňuje spôsob komunikácie, rozhodovania, spolupráce, riešenia problémov i schopnosť organizácie prispôbovať sa meniacim sa podmienkam.

Kapitola predstavila základné prvky organizačnej kultúry, medzi ktoré patria hodnoty, normy, symboly, rituály, príbehy, firemní hrdinovia a základné predpoklady. Osobitná pozornosť bola venovaná Scheinovmu modelu troch úrovní organizačnej kultúry, ktorý vysvetľuje vzťah medzi viditeľnými prejavmi kultúry a hlboko zakorenenými presvedčeniami členov organizácie. Zároveň boli charakterizované rozdiely medzi silnou a slabou, ako aj viditeľnou a skrytou organizačnou kultúrou, pričom bolo zdôraznené, že skutočnú podstatu kultúry nemožno posudzovať iba podľa jej vonkajších prejavov.

V závere kapitola predstavila najvýznamnejšie typológie organizačnej kultúry podľa Deal a Kennedyho, Handyho a Camerona a Quinna, ktoré umožňujú lepšie porozumieť rozmanitosti organizačných kultúr a ich vplyvu na fungovanie organizácií. Poznanie podstaty, prvkov a typov organizačnej kultúry vytvára teoretický základ pre pochopenie jej významu v manažérskej praxi a predstavuje východisko pre ďalšie skúmanie jej úlohy pri vedení ľudí, motivácii zamestnancov, komunikácii, inováciách a celkovom rozvoji organizácie.

OTÁZKY

1. Charakterizujte pojem organizačná kultúra a porovnajte definície vybraných autorov.
2. Aké faktory ovplyvňujú vznik organizačnej kultúry?
3. Aké sú základné prvky organizačnej kultúry a aký je ich význam?
4. Vysvetlite tri úrovne organizačnej kultúry podľa Edgara H. Scheina.
5. Aký je rozdiel medzi silnou a slabou organizačnou kultúrou?
6. Čím sa odlišuje viditeľná organizačná kultúra od skrytej organizačnej kultúry?
7. Na akých princípoch je založená typológia organizačnej kultúry podľa Dealu a Kennedyho?
8. Charakterizujte štyri typy organizačnej kultúry podľa Charlesa Handyho.
9. Opíšte model konkurenčných hodnôt (Competing Values Framework) podľa Camerona a Quinna.
10. Aké sú hlavné rozdiely medzi typológiami organizačnej kultúry podľa Dealu a Kennedyho, Handyho, Camerona a Quinna?
11. Prečo je poznanie organizačnej kultúry dôležité pre manažérov a vedúcich pracovníkov?
12. Akým spôsobom môže organizačná kultúra ovplyvniť výkonnosť organizácie?

ÚLOHY

1. Vyberte si organizáciu, ktorú poznáte (napr. zamestnávateľ, škola, praxové pracovisko), a identifikujte hlavné prvky jej organizačnej kultúry. Zamerajte sa najmä na hodnoty, normy, symboly, rituály a spôsob komunikácie.
2. Na vybranej organizácii identifikujte jednotlivé úrovne organizačnej kultúry podľa Scheina: artefakty, vyznávané hodnoty, základné predpoklady. Posúďte, či medzi týmito úrovňami existuje súlad.

3. Na základe dostupných informácií posúďte, či má vybraná organizácia skôr silnú alebo slabú organizačnú kultúru. Svoje stanovisko odôvodnite konkrétnymi príkladmi.
4. Na základe charakteristík jednotlivých modelov určite, ktorý typ organizačnej kultúry podľa: Deala a Kennedyho, Handyho, Camerona a Quinna najlepšie vystihuje organizáciu, ktorú ste si vybrali. Zdôvodnite svoje rozhodnutie.
5. Porovnajte typológie organizačnej kultúry podľa Deala a Kennedyho, Handyho, Camerona a Quinna. Identifikujte hlavné rozdiely medzi jednotlivými modelmi a zhodnoťte ich využiteľnosť pri analýze organizačnej kultúry v súčasných organizáciách.
6. Diskutujte v skupine o nasledujúcej otázke: Môže byť silná organizačná kultúra zároveň prekážkou rozvoja organizácie? Svoje názory podložte argumentmi a príkladmi z praxe.

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA A MANAŽMENT

CIEĽ A VÝZNAM KAPITOLY

Cieľom kapitoly je vysvetliť význam organizačnej kultúry ako nástroja manažmentu a objasniť jej vplyv na vedenie ľudí, motiváciu, komunikáciu, tímovú spoluprácu, rozhodovanie, inovácie a výkon organizácie. Kapitola zároveň približuje úlohu lídra, vedúceho pracovníka a manažéra pri vytváraní, upevňovaní a zmene organizačnej kultúry.

KEÚČOVÉ POJMY

Organizačná kultúra, manažment, vedenie organizácie, štýl vedenia, motivácia, komunikácia, tímová spolupráca, rozhodovanie, inovácie, výkon, líder, vedúci pracovník, manažér, spoluvytváranie kultúry.

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA AKO NÁSTROJ MANAŽMENTU

Organizačná kultúra nepredstavuje iba súbor hodnôt, noriem a presvedčení charakterizujúcich organizáciu, ale zároveň patrí medzi významné nástroje manažmentu. Prostredníctvom organizačnej kultúry môžu manažéri ovplyvňovať správanie zamestnancov, spôsob komunikácie, rozhodovania, spolupráce i celkovú výkonnosť organizácie. Kultúra vytvára rámec, v ktorom sa formujú pracovné postoje, medzilidské vzťahy a očakávané spôsoby správania, čím prispieva k napĺňaniu strategických cieľov organizácie.

Schein (et al, 2017) zdôrazňuje, že organizačná kultúra a vedenie organizácie predstavujú dve neoddeliteľne prepojené oblasti. Vedúci pracovníci vytvárajú organizačnú kultúru prostredníctvom svojich rozhodnutí, hodnôt, správania a spôsobu riadenia. Súčasne však organizačná kultúra spätne ovplyvňuje ich rozhodovanie a štýl vedenia. Manažéri preto nemôžu kultúru organizácie ignorovať, ale mali by ju vedome formovať a rozvíjať v súlade s poslaním, víziou a stratégiou organizácie.

Z pohľadu manažmentu organizačná kultúra plní viacero významných funkcií. Predovšetkým vytvára spoločný hodnotový rámec, ktorý zamestnancom uľahčuje orientáciu v organizácii a znižuje neistotu pri rozhodovaní. Jasne definované hodnoty a normy zároveň podporujú jednotný prístup k riešeniu pracovných situácií a posilňujú identifikáciu zamestnancov s organizáciou. Silná organizačná kultúra môže do určitej miery nahrádzať formálne kontrolné mechanizmy, pretože zamestnanci poznajú očakávané správanie a riadia sa ním aj bez neustáleho dohľadu.

Význam organizačnej kultúry ako manažérskeho nástroja sa prejavuje najmä v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Ovplyvňuje proces získavania a výberu zamestnancov, ich adaptáciu, motiváciu, hodnotenie pracovného výkonu, odmeňovanie i rozvoj kompetencií. Organizácie sa čoraz častejšie snažia prijímať pracovníkov, ktorých hodnoty a postoje sú v súlade s hodnotami organizácie, pretože práve hodnotová zhoda podporuje vyššiu spokojnosť, angažovanosť a lojalitu zamestnancov.

Organizačná kultúra zohráva významnú úlohu aj pri implementácii organizačných zmien. Každá zmena, či už ide o zavádzanie nových technológií, reorganizáciu procesov alebo strategické transformácie, si vyžaduje podporu zo strany zamestnancov. Ak je organizačná kultúra založená na dôvere, otvorenej komunikácii a ochote učiť sa, organizácia sa dokáže zmenám prispôbiť podstatne efektívnejšie. Naopak, kultúra charakterizovaná silným odporom voči zmenám môže významne spomaliť alebo dokonca znemožniť úspešnú realizáciu manažérskych rozhodnutí (Schein et al, 2019).

Dôležitou úlohou manažmentu je preto pravidelne analyzovať organizačnú kultúru, identifikovať jej silné a slabé stránky a v prípade potreby iniciovať jej rozvoj alebo zmenu. Pri diagnostike organizačnej kultúry sa využívajú rôzne modely a nástroje, napríklad Scheinov model troch úrovní organizačnej kultúry (Schein et al, 2017, Schein et al, 2019) alebo model konkurenčných hodnôt (Competing Values Framework) podľa Camerona a Quinna (2011), ktoré umožňujú identifikovať dominantné charakteristiky kultúry a ich súlad so strategickými cieľmi organizácie.

V súčasnosti je organizačná kultúra považovaná za jeden z významných zdrojov konkurenčnej výhody organizácie. Kultúra podporujúca spoluprácu, inovácie, zdieľanie poznatkov, orientáciu na zákazníka a neustále zlepšovanie vytvára predpoklady na dlhodobú úspešnosť organizácie. Naopak, kultúra založená na nedôvere, neefektívnej komunikácii alebo rigidných pravidlách môže obmedzovať

výkonnosť organizácie a znižovať jej schopnosť reagovať na meniace sa podmienky vonkajšieho prostredia. Preto by mala byť organizačná kultúra vnímaná nielen ako prirodzená súčasť organizácie, ale aj ako strategický nástroj manažmentu, prostredníctvom ktorého možno dlhodobo podporovať efektívnosť, výkonnosť a udržateľný rozvoj organizácie.

VZŤAH ORGANIZAČNEJ KULTÚRY K VEDENIU ĽUDÍ, MOTIVÁCII, KOMUNIKÁCII, TÍMOVEJ SPOLUPRÁCI, ROZHODOVANIU, INOVÁCIÁM A VÝKONU ORGANIZÁCIE

Organizačná kultúra vytvára hodnotový a sociálny rámec, v ktorom členovia organizácie vykonávajú svoju prácu, komunikujú, spolupracujú a prijímajú rozhodnutia. Prostredníctvom zdieľaných hodnôt, noriem a základných predpokladov určuje, aké správanie sa v organizácii považuje za žiaduce, aký spôsob vedenia je akceptovaný, ako sa riešia konflikty a do akej miery môžu zamestnanci prejavovať vlastnú iniciatívu. Vzťah medzi organizačnou kultúrou a jednotlivými manažérskymi procesmi je pritom obojstranný. Kultúra ovplyvňuje správanie manažérov a zamestnancov, no zároveň sa prostredníctvom ich každodenného konania ďalej upevňuje alebo mení.

Organizačná kultúra a vedenie ľudí

Organizačná kultúra a vedenie ľudí sú navzájom úzko prepojené. Schein (et al, 2017) poukazuje na to, že vedúci pracovníci patria medzi hlavných tvorcov kultúry, pretože svojimi rozhodnutiami, prioritami, spôsobom komunikácie a reakciami na problémy ukazujú zamestnancom, ktoré hodnoty a formy správania organizácia skutočne podporuje. Kultúra následne spätne ovplyvňuje, aký štýl vedenia členovia organizácie považujú za prirodzený a dôveryhodný.

Manažéri formujú kultúru najmä tým, čomu venujú pozornosť, čo kontrolujú, aké správanie odmeňujú, koho prijímajú alebo povyšujú a ako konajú v krízových situáciách. Ak vedenie podporuje otvorenosť, dôveru, spoluprácu a zodpovednosť, tieto princípy sa môžu postupne stať súčasťou kultúry organizácie. Ak však manažéri

deklarujú určité hodnoty, ale sami konajú v rozpore s nimi, vzniká nesúlad medzi vyznávanou a skutočnou kultúrou.

Rozličné typy organizačnej kultúry podporujú rozdielne štýly vedenia. V klanovej kultúre je vedúci pracovník častejšie vnímaný ako mentor, kouč alebo facilitátor. Adhokratická kultúra podporuje vizionárske a podnikateľské vedenie. Trhová kultúra uprednostňuje výkonovo a výsledkovo orientovaných lídrov, zatiaľ čo v hierarchickej kultúre prevláda koordinácia, kontrola a dodržiavanie pravidiel. Výskumy zároveň poukazujú na súvislosť medzi štýlom vedenia, kultúrou organizácie a jej efektívnosťou, pričom výsledky závisia od vzájomného súladu týchto faktorov a od prostredia organizácie.

Organizačná kultúra a motivácia zamestnancov

Organizačná kultúra významne ovplyvňuje pracovnú motiváciu, pretože zamestnancom poskytuje informácie o tom, čo sa v organizácii oceňuje, aké správanie vedie k uznaniu a aké možnosti majú na osobný a odborný rozvoj. Kultúra založená na spravodlivosti, dôvere, podpore, uznaní a participácii môže posilňovať vnútornú motiváciu zamestnancov, ich angažovanosť a ochotu vynakladať úsilie nad rámec základných pracovných povinností.

Motivačne nepôsobia iba finančné odmeny. Dôležité sú aj možnosti profesijného rastu, autonómia, zmysluplnosť práce, kvalitné vzťahy, uznanie dosiahnutých výsledkov a pocit, že názor zamestnanca má v organizácii význam. Kultúra, ktorá podporuje zapojenie pracovníkov do rozhodovania a poskytuje im primeranú mieru zodpovednosti, môže zvyšovať ich pocit osobného vplyvu a spolupatričnosti.

Naopak, kultúra charakterizovaná nedôverou, nejasnými pravidlami, nespravodlivým hodnotením alebo obavou z chýb môže motiváciu oslabovať. Zamestnanci sa v takom prostredí môžu sústreďovať iba na splnenie minimálnych požiadaviek, vyhýbať sa zodpovednosti alebo obmedzovať vlastnú iniciatívu. Súčasné výskumy preto spájajú pozitívne vnímanú organizačnú kultúru s pracovnou motiváciou, angažovanosťou a produktivitou, hoci intenzitu vzťahu ovplyvňuje odvetvie, vedenie aj individuálne charakteristiky pracovníkov.

Organizačná kultúra a komunikácia

Komunikácia je jedným z hlavných mechanizmov, prostredníctvom ktorých sa organizačná kultúra vytvára, prenáša a upevňuje. Hodnoty a normy organizácie sa zamestnancom odovzdávajú prostredníctvom formálnych dokumentov, porád, interných oznamov, príbehov, symbolov, rituálov, ale aj každodennej neformálnej komunikácie.

Organizačná kultúra ovplyvňuje, či je komunikácia otvorená alebo uzavretá, formálna alebo neformálna, jednosmerná alebo obojsmerná. V kultúre založenej na dôvere môžu zamestnanci slobodnejšie vyjadrovať názory, upozorňovať na problémy a poskytovať spätnú väzbu. Otvorená komunikácia podporuje výmenu informácií, znižuje neistotu a umožňuje manažmentu včas identifikovať konflikty alebo prevádzkové problémy.

V kultúre s vysokou mocenskou vzdialenosťou alebo silným dôrazom na hierarchiu môže komunikácia prebiehať prevažne zhora nadol. Zamestnanci môžu mať obavy nesúhlasiť s vedúcimi pracovníkmi alebo upozorňovať na chyby. Výsledkom môže byť zadržiavanie dôležitých informácií, vznik komunikačných bariér a rozhodovanie založené na neúplných údajoch.

Efektívna organizačná komunikácia preto neznamena iba odovzdávanie informácií, ale aj vytváranie podmienok na spätnú väzbu, aktívne počúvanie a bezpečné vyjadrovanie odlišných názorov. Výskum organizačnej kultúry často zahŕňa práve tok informácií, spôsob vedenia porád, zapojenie do komunikácie a vzťahy medzi vedúcimi a zamestnancami.

Organizačná kultúra a tímová spolupráca

Tímová spolupráca je ovplyvnená mierou dôvery, vzájomnej podpory, otvorenosti a spoločnej zodpovednosti, ktoré organizačná kultúra podporuje. Kultúra orientovaná na spoluprácu vytvára podmienky na zdieľanie informácií, koordináciu pracovných úloh, vzájomnú pomoc a spoločné riešenie problémov.

V organizáciách, ktoré oceňujú tímové výsledky, sa zamestnanci častejšie orientujú na spoločné ciele namiesto výlučne individuálneho úspechu. Takáto kultúra môže podporovať súdržnosť tímu, dôveru a ochotu deliť sa o poznatky. Dôležitú úlohu zohráva aj spôsob odmeňovania. Ak organizácia deklaruje tímovú spoluprácu, ale hodnotí a odmeňuje iba individuálny výkon, môže medzi zamestnancami vzniknúť súťaživosť, ktorá spoluprácu oslabuje.

Kultúra tímovej spolupráce však neznamená potláčanie odlišných názorov. Efektívny tím potrebuje prostredie, v ktorom možno vecne diskutovať, upozorňovať na riziká a predkladať alternatívne riešenia. Prílišný tlak na jednotu môže viesť ku skupinovému mysleniu a znížiť kvalitu rozhodovania. Výskum tímovej orientácie preto rozlišuje tímovú kultúru na úrovni celej organizácie, konkrétneho tímu aj jednotlivca.

Organizačná kultúra a rozhodovanie

Organizačná kultúra ovplyvňuje, kto je oprávnený rozhodovať, aké informácie sa pri rozhodovaní používajú, ako rýchlo sa rozhodnutia prijímajú a do akej miery sú do procesu zapojení zamestnanci. V centralizovanej kultúre sú rozhodovacie právomoci sústredené najmä na vrcholovej úrovni riadenia. Takýto prístup môže zabezpečiť jednotnosť a rýchlosť rozhodovania, ale zároveň môže obmedziť využívanie skúseností pracovníkov na nižších úrovniach.

Participatívna kultúra umožňuje zamestnancom zapájať sa do riešenia problémov a tvorby rozhodnutí. Jej výhodou môže byť širší rozsah dostupných informácií, vyššia akceptácia prijatých rozhodnutí a posilnenie zodpovednosti pracovníkov. Nevýhodou môže byť dlhší rozhodovací proces, najmä ak nie sú jasne určené kompetencie.

Organizačná kultúra zároveň určuje, či sa rozhodnutia prijímajú predovšetkým na základe pravidiel, skúseností, intuície, odborných údajov alebo diskusie. Etická kultúra navyše ovplyvňuje, aké kritériá sa používajú pri posudzovaní správnosti rozhodnutí a do akej miery sú zohľadňované záujmy zamestnancov, zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán. Prehľad výskumu etickej kultúry potvrdzuje jej významnú úlohu pri formovaní etického rozhodovania v organizáciách.

Organizačná kultúra a inovácie

Schopnosť organizácie inovovať nezávisí iba od dostupnosti finančných prostriedkov, technológií alebo odborných pracovníkov. Významnú úlohu zohráva aj kultúra, ktorá môže tvorivosť a experimentovanie podporovať alebo obmedzovať.

Kultúra priaznivá pre inovácie podporuje otvorenosť novým nápadom, spoluprácu medzi útvarmi, zdieľanie poznatkov, primerané podstupovanie rizika a učenie sa z neúspechov. Zamestnanci musia mať pocit, že môžu navrhovať nové

riešenia bez neprimeraných obáv z kritiky alebo sankcií. Výskumy ukazujú, že vplyv transformačného alebo inkluzívneho vedenia na inovatívne správanie zamestnancov sa posilňuje, keď organizácia podporuje tvorbu nápadov, samostatnosť a psychologické posilnenie pracovníkov.

Naopak, kultúra s nadmerným dôrazom na kontrolu, bezchybnosť a dodržiavanie zaužívaných postupov môže viesť k tomu, že zamestnanci nebudú ochotní experimentovať. To však neznamena, že pravidlá a stabilita sú vždy prekážkou inovácií. V niektorých odvetviach sú nevyhnutné na zabezpečenie bezpečnosti a kvality. Úlohou manažmentu je preto vytvárať rovnováhu medzi kontrolou a priestorom na tvorivosť.

Empirické štúdie poukazujú na pozitívny vzťah medzi inovačne orientovanou kultúrou a výkonnosťou nových produktov. Tento vzťah však ovplyvňuje aj súdržnosť organizácie, inštitucionálne prostredie a schopnosť zavádzať nové nápady do praxe.

Organizačná kultúra a výkon organizácie

Organizačná kultúra môže ovplyvňovať výkon organizácie prostredníctvom viacerých mechanizmov. Formuje motiváciu zamestnancov, kvalitu komunikácie, rýchlosť rozhodovania, mieru spolupráce, orientáciu na zákazníka, ochotu inovovať aj schopnosť reagovať na zmeny. Jej vplyv na výkon preto zvyčajne nie je priamy, ale sprostredkovaný správaním ľudí, manažérskymi procesmi a súladom kultúry so stratégiou organizácie.

Denison a Mishra (1995) identifikovali štyri kultúrne charakteristiky spojené s efektívnosťou organizácie: zapojenie pracovníkov, konzistentnosť, adaptabilitu a jasné poslanie. Ich prístup poukazuje na potrebu kombinovať vnútornú súdržnosť s vonkajšou prispôsobivosťou.

Metaanalytické výskumy zároveň potvrdzujú, že organizačná kultúra súvisí s rôznymi ukazovateľmi efektívnosti, ako sú postoje zamestnancov, prevádzková výkonnosť a finančné výsledky. Jednotlivé typy kultúry však nepôsobia rovnako na všetky ukazovatele. Napríklad kultúra orientovaná na spoluprácu môže výraznejšie podporovať spokojnosť a angažovanosť zamestnancov, zatiaľ čo trhovo orientovaná kultúra môže viac súvisieť s produktivitou a dosahovaním stanovených výsledkov.

Silná kultúra teda automaticky nezaručuje vysokú výkonnosť. Ak podporuje nevhodné správanie, bráni kritickej diskusii alebo nie je v súlade so stratégiou a vonkajším prostredím, môže výkonnosť organizácie znižovať. Pozitívne výsledky

možno očakávať najmä vtedy, keď je kultúra zrozumiteľná, prijímaná členmi organizácie, podporuje strategické ciele a súčasne zostáva dostatočne pružná na prispôsobovanie sa zmenám.

Vzájomná prepojenosť jednotlivých oblastí

Vedenie ľudí, motivácia, komunikácia, tímová spolupráca, rozhodovanie, inovácie a výkon organizácie netvorí oddelené oblasti. Sú navzájom prepojené a organizačná kultúra vytvára spoločný rámec ich fungovania.

Spôsob vedenia ovplyvňuje kvalitu komunikácie a mieru dôvery. Dôvera a otvorená komunikácia podporujú tímovú spoluprácu a zapojenie zamestnancov do rozhodovania. Participácia a psychologické bezpečie zvyšujú pravdepodobnosť, že pracovníci budú predkladať nové nápady a upozorňovať na problémy. Inovácie, kvalitnejšie rozhodovanie a angažovanosť zamestnancov následne môžu prispievať k lepšiemu výkonu organizácie.

Organizačnú kultúru preto nemožno chápať iba ako abstraktný súbor hodnôt. Ide o praktický systém, ktorý sa prejavuje v každodennom správaní manažérov a zamestnancov. Jej efektívnosť závisí od toho, či podporuje otvorenú komunikáciu, primeranú motiváciu, spoluprácu, zodpovedné rozhodovanie, učenie sa a napĺňanie strategických cieľov organizácie.

LÍDER, VEDÚCI A MANAŽÉR AKO TVORCOVIA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Organizačná kultúra nevzniká iba pôsobením formálnych pravidiel, organizačnej štruktúry alebo tradícií. Významnú úlohu pri jej vytváraní, upevňovaní a zmene zohrávajú ľudia, ktorí majú v organizácii formálny alebo neformálny vplyv. Ide predovšetkým o zakladateľov, vrcholových manažérov, vedúcich pracovníkov a lídrov. Prostredníctvom svojich rozhodnutí, správania, komunikácie a každodenných priorít dávajú ostatným členom organizácie najavo, ktoré hodnoty sú skutočne dôležité a aké správanie sa od nich očakáva.

Pojmy líder, vedúci a manažér sa v bežnej praxi často používajú ako synonymá, z odborného hľadiska však nevyjadrujú úplne rovnakú rolu. Jedna osoba môže byť súčasne manažérom, vedúcim pracovníkom aj lídrom, nie je to však automatické.

Vedúci pracovník

Vedúci pracovník je osoba, ktorá zastáva formálne určenú riadiacu pozíciu v organizačnej štruktúre. Má pridelené právomoci, zodpovedá za určitý útvar alebo skupinu pracovníkov, prideľuje pracovné úlohy, kontroluje ich plnenie a hodnotí výsledky.

Jeho autorita vychádza predovšetkým z funkcie, ktorú zastáva. Vedúcim pracovníkom môže byť napríklad vedúci oddelenia, vedúci prevádzky, riaditeľ pracoviska alebo vedúci projektu. Nie každý vedúci pracovník je však automaticky aj rešpektovaným lídrom. Formálna pozícia mu umožňuje vydávať pokyny, ale nezaručuje dôveru, prirodzenú autoritu ani ochotu zamestnancov nasledovať jeho víziu.

Vo vzťahu k organizačnej kultúre má vedúci pracovník význam najmä preto, že každodenne sprostredkúva všeobecné hodnoty organizácie svojim podriadeným. Zamestnanci často neposudzujú kultúru podľa oficiálnych dokumentov, ale podľa toho, ako sa správa ich bezprostredný nadriadený, ako rieši konflikty, ako komunikuje a aký prístup uplatňuje pri hodnotení pracovného výkonu (Robbins et al, 2019; Kotter, 2001).

Manažér

Manažér je pracovník zodpovedný za plánovanie, organizovanie, riadenie, koordinovanie a kontrolu organizačných činností. Jeho úlohou je zabezpečiť, aby boli dostupné zdroje využívané účelne a aby organizácia alebo jej časť dosahovala stanovené ciele.

John P. Kotter (2001) rozlišuje manažment a líderstvo ako dva odlišné, ale vzájomne sa dopĺňajúce systémy činnosti. Manažment podľa neho pomáha zvládať zložitosť organizácie, zabezpečuje poriadok, stabilitu a predvídateľnosť prostredníctvom plánovania, organizovania, personálneho zabezpečenia a kontroly. Líderstvo je naopak orientované najmä na zvládanie zmien, vytváranie smerovania a

získavanie ľudí pre spoločnú víziu. Organizácia potrebuje obe funkcie, pretože silné líderstvo bez kvalitného manažmentu môže viesť k chaosu a kvalitný manažment bez líderstva k stagnácii (Robbins et al, 2019; Kotter, 2001).

Manažér ovplyvňuje organizačnú kultúru prostredníctvom konkrétnych riadiacich systémov. Rozhoduje napríklad o rozdelení zdrojov, spôsobe hodnotenia pracovníkov, pravidlách odmeňovania, výbere zamestnancov, pracovných postupoch a kontrolných mechanizmoch. Tým premieňa všeobecné organizačné hodnoty na každodennú prax.

Ak organizácia deklaruje tímovú spoluprácu, ale manažér odmeňuje iba individuálne výsledky, zamestnanci budú pravdepodobne vnímať súťaživosť ako skutočnú hodnotu organizácie. Ak sa organizácia hlási k inováciám, ale manažér sankcionuje každú chybu, môže vytvárať kultúru opatrnosti a vyhýbania sa riziku (Robbins et al, 2019; Kotter, 2001).

Líder

Líder je osoba, ktorá dokáže ovplyvňovať postoje a správanie druhých, vytvárať spoločné smerovanie a získavať ľudí pre jeho uskutočňovanie. Jeho vplyv nemusí vychádzať výlučne z formálnej funkcie. Lídrom sa môže stať aj zamestnanec bez manažérskej pozície, pokiaľ má prirodzenú autoritu, dôveru kolegov, odbornú spôsobilosť a schopnosť mobilizovať ostatných.

Schein (et al, 2017) upozorňuje, že zdrojom nových myšlienok alebo modelov správania môže byť ktorýkoľvek člen skupiny. Osobitná zodpovednosť však patrí formálnemu vedeniu, pretože disponuje rozhodovacími právomocami a nástrojmi, pomocou ktorých môže určité hodnoty systematicky upevňovať.

Líder formuje organizačnú kultúru predovšetkým tým, že:

- vytvára a komunikuje víziu,
- vysvetľuje význam práce a spoločných cieľov,
- osobným príkladom predstavuje žiaduce správanie,
- buduje dôveru a medziľudské vzťahy,
- podporuje otvorenú komunikáciu,
- motivuje pracovníkov k zmene,
- ovplyvňuje neformálne normy skupiny,

- pomáha členom organizácie interpretovať udalosti a problémy.

Kým manažér zabezpečuje, aby organizačné procesy fungovali, líder pomáha ľuďom pochopiť, prečo je určitý cieľ dôležitý a prečo by sa mali na jeho dosiahnutí aktívne podieľať.

Zakladateľ ako prvotný tvorca kultúry

Mimoriadne významné postavenie pri vzniku organizačnej kultúry má zakladateľ organizácie. Do novovznikajúcej organizácie prináša vlastné hodnoty, predstavy o ľuďoch, spôsobe práce, kvalite, autorite, zákazníkoch aj rozdelení moci.

Ak zakladateľom navrhované riešenia pomáhajú skupine úspešne zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie, členovia organizácie ich postupne prijímajú ako správne. Pôvodné osobné presvedčenia zakladateľa sa tak môžu zmeniť na spoločné organizačné predpoklady. Schein (et al, 2017) preto považuje zakladateľov a lídrov za významný prvotný zdroj myšlienok a modelov správania, ktoré skupina následne overuje vlastnou skúsenosťou.

Zakladateľ však nevytvára kultúru úplne ľubovoľne. Jeho hodnoty sa stanú súčasťou organizačnej kultúry iba vtedy, ak sú prijaté skupinou a ak sa v praxi osvedčia. Kultúra je preto výsledkom vzájomného pôsobenia vedenia, zamestnancov a skúseností organizácie.

Primárne mechanizmy tvorby organizačnej kultúry

Schein (et al, 2017) identifikuje šesť základných mechanizmov, prostredníctvom ktorých lídri a manažéri odovzdávajú organizácii svoje hodnoty, presvedčenia a základné predpoklady. Tieto mechanizmy pôsobia súčasne a zamestnancom ukazujú, čo vedenie skutočne považuje za dôležité.

1. To, čomu vedenie venuje pozornosť

Zamestnanci pozorne sledujú, na čo sa vedúci pracovníci pravidelne pýtajú, čo merajú, kontrolujú a komentujú. Práve opakovane venovaná pozornosť predstavuje jeden z najsilnejších signálov organizačných priorít.

Ak sa manažér na každej porade venuje kvalite, bezpečnosti alebo spokojnosti zákazníkov, zamestnanci pochopia, že tieto oblasti majú skutočný význam. Ak vedenie deklaruje význam ľudí, ale sleduje iba krátkodobé ekonomické výsledky, zamestnanci sa budú orientovať najmä na tieto výsledky.

Rozhodujúca je konzistentnosť správania. Nejednotné alebo protirečivé signály vedú k neistote a k vzniku rozdielnych subkultúr.

2. Reakcie na krízové a kritické situácie

Krízové situácie odhaľujú skutočné hodnoty organizácie často výraznejšie než oficiálne vyhlásenia. Spôsob, akým vedenie reaguje na hospodárske problémy, pracovný úraz, zlyhanie produktu, konflikt alebo chybu zamestnanca, ukazuje, čo sa v organizácii považuje za prijateľné.

Podľa Scheina sú krízy mimoriadne významné pri formovaní kultúry, pretože zvýšená emocionálna intenzita podporuje učenie. Skúsenosti získané v kríze si členovia organizácie často dlho pamätajú a neskôr ich opakujú ako osvedčené pravidlá správania.

3. Rozdeľovanie zdrojov

Rozpočet a pridelovanie zdrojov sú praktickým vyjadrením priorít vedenia. Oblasti, ktorým organizácia prideluje čas, pracovníkov, technológie alebo financie, zamestnanci vnímajú ako dôležité.

Organizácia môže deklarovať podporu vzdelávania, inovácií alebo bezpečnosti práce. Pokiaľ však na tieto oblasti neposkytne zdroje, deklarované hodnoty nebudú pôsobiť dôveryhodne.

4. Osobný príklad, učenie a koučovanie

Správanie lídra predstavuje významný vzor pre ostatných. Zamestnanci sledujú, či sa vedúci riadi pravidlami, ktoré požaduje od druhých, ako komunikuje, či dodržiava sľuby a ako pristupuje k ľuďom.

Osobný príklad býva silnejší než formálne vyhlásenia. Líder, ktorý požaduje otvorenosť, ale negatívne reaguje na kritiku, podporuje kultúru mlčania. Líder, ktorý prizná vlastnú chybu a podporuje učenie sa, môže posilňovať kultúru dôvery a zlepšovania.

Významnú úlohu má aj koučovanie. Prostredníctvom rozhovorov, spätnej väzby a praktického vedenia odovzdáva líder zamestnancom nielen odborné poznatky, ale aj očakávané hodnoty a normy správania.

5. Odmeňovanie a udeľovanie statusu

Systém odmien zamestnancom ukazuje, aké výsledky a správanie organizácia skutočne oceňuje. Odmeňovanie môže podporovať spoluprácu, inovatívnosť, kvalitu, zákaznícku orientáciu alebo individuálnu súťaživosť.

Kultúru formujú aj nefinančné prejavy uznania, možnosti profesijného rastu, prideľovanie zaujímavých úloh, povyšovanie a verejné oceňovanie. Rozhodujúci nie je iba obsah oficiálnych kritérií, ale najmä to, kto je v praxi považovaný za úspešného.

6. Výber, prijímanie, povyšovanie a prepúšťanie pracovníkov

Kultúru ovplyvňuje aj to, akých ľudí organizácia prijíma, koho povyšuje a s kým ukončuje pracovný vzťah. Prostredníctvom personálnych rozhodnutí vedenie určuje, aké hodnoty, kompetencie a spôsoby správania sa budú v organizácii reprodukovat.

Ak sú na vedúce pozície povyšovaní ľudia, ktorí spolupracujú, podporujú rozvoj zamestnancov a konajú eticky, tieto vlastnosti získavajú v organizácii vyšší význam. Ak organizácia toleruje vysoký výkon dosahovaný neetickým alebo deštruktívnym spôsobom, môže tak vytvárať toxické kultúrne vzorce.

Sekundárne mechanizmy upevňovania kultúry

Okrem každodenného správania vedenia pôsobia aj formálnejšie mechanizmy, ktoré organizačnú kultúru upevňujú. Schein (et al, 2017) medzi ne zaraďuje:

- organizačnú štruktúru,
- systémy a pracovné postupy,
- rituály a ceremónie,
- usporiadanie pracovného priestoru,
- príbehy o významných udalostiach a osobnostiach,

- formálne vyhlásenia filozofie, hodnôt a poslania organizácie.

Tieto mechanizmy sú účinné predovšetkým vtedy, keď sú v súlade so skutočným správaním vedenia. Samotný etický kódex, deklarované hodnoty alebo firemný slogan organizačnú kultúru nevytvoria, pokiaľ im nezodpovedajú rozhodnutia, systém odmeňovania a každodenné konanie manažérov.

Kultúra sa vytvára tým, čo vedenie toleruje

Vedúci pracovník formuje kultúru nielen tým, čo aktívne podporuje, ale aj tým, čo prehliada alebo toleruje. Ak nereaguje na neetické správanie, ponížovanie kolegov, nedodržiavanie pravidiel alebo zatajovanie chýb, nepriamo vysiela signál, že takéto správanie je prijateľné.

Významným kultúrnym pravidlom sa preto stáva aj hranica tolerancie vedenia. Zamestnanci sa neučia iba z oficiálnych predpisov, ale najmä z toho, aké dôsledky má konkrétne správanie v praxi (Robbins et al, 2019; Kotter, 2001).

Súlad slov a správania

Dôveryhodnosť lídra, vedúceho pracovníka alebo manažéra závisí od súladu medzi deklarovanými hodnotami a skutočným konaním. Ak vedenie hovorí o dôvere, ale zavádza nadmernú kontrolu, deklaruje otvorenú komunikáciu, ale potláča kritické názory, alebo zdôrazňuje tímovú spoluprácu, no odmeňuje iba individuálne výsledky, vzniká rozpor medzi vyznávanou a reálnou kultúrou.

Takýto nesúlad môže viesť k strate dôvery, cynizmu zamestnancov a oslabeniu identifikácie s organizáciou. Kultúra sa preto nevytvára tým, čo manažéri hovoria, ale najmä tým, čo dlhodobo a konzistentne robia.

Líder a manažér pri zmene organizačnej kultúry

Pri zmene organizačnej kultúry sa prejavuje potreba prepojenia líderstva a manažmentu. Líder vytvára víziu požadovanej kultúry, vysvetľuje dôvody zmeny, získava podporu zamestnancov a pomáha im zvládnuť neistotu. Manažér následne

premieta túto víziu do konkrétnych systémov, pravidiel, kompetencií, procesov a spôsobov odmeňovania.

Kotter (2001) zdôrazňuje, že líderstvo a manažment nie sú vzájomne zastupiteľné. Líderstvo je potrebné na vytvorenie smerovania a mobilizáciu ľudí, zatiaľ čo manažment zabezpečuje koordináciu, stabilitu a realizáciu plánov. Úspešná zmena kultúry preto vyžaduje obidve funkcie.

Zmena organizačnej kultúry nemôže byť založená iba na vyhlásení nových hodnôt. Musí sa prejavíť v správaní vedenia, personálnych rozhodnutiach, prideľovaní zdrojov, hodnotení výkonu a každodenných pracovných postupoch. MIT Sloan pri interpretácii Scheinovho prístupu zdôrazňuje, že lídri kultúru ovplyvňujú najmä tým, čo sledujú, merajú, odmeňujú a kontrolujú, ako rozdeľujú zdroje a podľa akých kritérií pracovníkov prijímajú, hodnotia a prepúšťajú.

Spoluvytváranie kultúry zamestnancami

Hoci vedenie disponuje mimoriadne silnými nástrojmi na formovanie kultúry, organizačná kultúra nie je výlučným dielom manažérov. Zamestnanci ju spoluvytvárajú prostredníctvom každodenných interakcií, neformálnych pravidiel, pracovných návykov, príbehov a reakcií na rozhodnutia vedenia.

Môžu tiež prijímať, upravovať alebo odmietať kultúrne posolstvá manažmentu. V organizácii preto často vznikajú subkultúry jednotlivých tímov, útvarov alebo profesijných skupín. Bezprostredný vedúci pracovník má pri ich formovaní osobitný význam, pretože predstavuje hlavné spojenie medzi celkovou kultúrou organizácie a každodennou skúsenosťou zamestnanca (Robbins et al, 2019; Kotter, 2001).

Líder, vedúci pracovník a manažér predstavujú odlišné, ale navzájom sa prekrývajúce roly. Vedúci pracovník disponuje formálnou autoritou, manažér zabezpečuje organizovanie a fungovanie procesov a líder vytvára smerovanie a získava ľudí pre spoločné ciele.

Pri tvorbe organizačnej kultúry je najúčinnnejšie ich vzájomné prepojenie. Organizácia potrebuje ľudí, ktorí dokážu formulovať hodnoty a víziu, osobným príkladom získavať dôveru a zároveň premieňať kultúrne princípy na konkrétne pravidlá, personálne rozhodnutia, systém odmeňovania a pracovné postupy.

Organizačná kultúra je preto do veľkej miery odrazom toho, čomu vedenie venuje pozornosť, čo odmeňuje, čo toleruje a ako koná v náročných situáciách. Líder,

vedúci pracovník alebo manažér nevytvára kultúru iba prostredníctvom formálnych vyhlásení, ale najmä svojím každodenným a dlhodobo konzistentným správaním (Robbins et al, 2019; Kotter, 2001).

Tabuľka 1 Vplyv ľudí a ich rol v organizácii na organizačnú kultúru (zdroj vlastný)

ROLA	ZDROJ VPLYVU	HLAVNÉ ZAMERANIE	VPLYV NA ORGANIZAČNÚ KULTÚRU
Vedúci pracovník	Formálna pracovná pozícia a právomoc	Riadenie podriadených, prideľovanie a kontrola úloh	Prenáša kultúru do každodenného fungovania pracovnej skupiny.
Manažér	Formálna právomoc, odborné a riadiace kompetencie	Plánovanie, organizovanie, koordinácia a kontrola	Premieta hodnoty do systémov, procesov, odmeňovania a personálnych rozhodnutí.
Líder	Dôvera, prirodzená autorita a schopnosť ovplyvňovať	Vízia, smerovanie, motivácia a zvládanie zmien	Formuje významy, postoje, vzory správania a ochotu nasledovať spoločné hodnoty.
Zakladateľ	Vlastníctvo, pôvodná vízia a rozhodovacia moc	Vytvorenie základného smerovania organizácie	Prináša prvotné hodnoty a predpoklady, z ktorých môže vzniknúť kultúra.

ZHRNUTIE

Organizačná kultúra predstavuje významný nástroj manažmentu, prostredníctvom ktorého možno ovplyvňovať správanie zamestnancov, kvalitu medziľudských vzťahov, spôsob komunikácie, rozhodovania a celkovú efektívnosť organizácie. Vytvára spoločný hodnotový rámec, ktorý usmerňuje každodenné konanie členov organizácie, podporuje ich identifikáciu s cieľmi organizácie a prispieva k vytváraniu pracovného prostredia založeného na dôvere, spolupráci a zodpovednosti. Predstavuje významný predpoklad úspešného riadenia zmien, rozvoja ľudských zdrojov a budovania dlhodobej konkurencieschopnosti organizácie.

Kapitola poukázala na úzke prepojenie organizačnej kultúry s kľúčovými manažérskymi oblasťami, akými sú vedenie ľudí, motivácia zamestnancov, komunikácia, tímová spolupráca,

rozhodovanie, podpora inovácií a výkon organizácie. Tieto oblasti sa navzájom ovplyvňujú a organizačná kultúra vytvára prostredie, ktoré môže podporovať alebo naopak obmedzovať ich efektívne fungovanie. Úspešné organizácie preto venujú pozornosť nielen formálnym procesom riadenia, ale aj vytváraniu kultúry, ktorá podporuje angažovanosť zamestnancov, otvorenú komunikáciu, učenie sa a schopnosť reagovať na meniace sa podmienky vonkajšieho prostredia.

Úloha lídrov, vedúcich pracovníkov a manažérov pri formovaní organizačnej kultúry, ich rozhodnutia, spôsob komunikácie, systém odmeňovania, personálne rozhodnutia i osobný príklad významne ovplyvňujú hodnoty a normy, ktoré sa v organizácii postupne stávajú prirodzenou súčasťou každodennej praxe. Organizačná kultúra sa preto nevytvára iba prostredníctvom formálnych dokumentov alebo deklarovaných hodnôt, ale predovšetkým prostredníctvom konzistentného správania vedenia a aktívnej účasti zamestnancov. Práve schopnosť vedome rozvíjať organizačnú kultúru predstavuje jednu z najdôležitejších kompetencií moderného manažmentu a významný predpoklad dlhodobej úspešnosti organizácie.

OTÁZKY

1. Čo predstavuje zmena organizačnej kultúry?
2. Prečo sa zmena organizačnej kultúry považuje za dlhodobý a
3. náročný proces?
4. Aké vnútorné a vonkajšie faktory môžu vyvolať potrebu zmeny organizačnej kultúry?
5. Aký je rozdiel medzi zmenou artefaktov, hodnôt a základných predpokladov?
6. Prečo samotná zmena loga, pracovného prostredia alebo firemných dokumentov neznamena úplnú zmenu organizačnej kultúry?
7. Aký význam má diagnostika existujúcej organizačnej kultúry?
8. Akými metódami možno analyzovať súčasnú organizačnú kultúru?

9. Aký je rozdiel medzi deklarovanou a skutočnou organizačnou kultúrou?
10. Ako možno využiť model Camerona a Quinna pri diagnostike kultúry?
11. Aké požiadavky by mala spĺňať požadovaná alebo cieľová organizačná kultúra?
12. Charakterizujte tri fázy zmeny podľa modelu uvoľnenia, zmeny a stabilizácie.
13. Aké kroky obsahuje Kotterov model riadenia organizačnej zmeny?
14. Akú úlohu zohráva líder pri zmene organizačnej kultúry?
15. Akú úlohu zohráva manažér pri realizácii kultúrnej zmeny?
16. Prečo má stredný manažment osobitný význam pri zavádzaní novej kultúry?
17. Aký význam má zapojenie zamestnancov do procesu zmeny?
18. Aké sú najčastejšie príčiny odporu voči zmene organizačnej kultúry?
19. Akými spôsobmi sa môže odpor zamestnancov prejavovať?
20. Aké nástroje môže manažment využívať pri zmene organizačnej kultúry?
21. Prečo musí byť systém odmeňovania v súlade s požadovanými hodnotami?
22. Aký význam majú krátkodobé úspechy pri realizácii kultúrnej zmeny?
23. Ako možno hodnotiť úspešnosť zmeny organizačnej kultúry?
24. Aké sú najčastejšie príčiny neúspechu kultúrnych zmien?
25. Prečo nie je vždy vhodné úplne odstrániť pôvodnú organizačnú kultúru?
26. Aké kultúrne problémy môžu vzniknúť pri zlúčení alebo prevzatí organizácií?
27. Prečo možno zmenu organizačnej kultúry označiť za proces kolektívneho učenia?

ÚLOHY

1. Vyberte si konkrétnu organizáciu a identifikujte najmenej tri dôvody, ktoré by mohli viesť k potrebe zmeny jej organizačnej kultúry. Pri každom dôvode vysvetlite, aký problém by mala kultúrna zmena riešiť.
2. Na príklade vybranej organizácie navrhnete postup diagnostiky jej súčasnej kultúry. Určte: aké informácie je potrebné získať, od ktorých

skupín zamestnancov, aké diagnostické metódy možno použiť, akým spôsobom možno identifikovať rozdiel medzi deklarovanou a skutočnou kultúrou.

3. Rozdeľte nasledujúce prejavy organizačnej kultúry na viditeľné prvky, vyznávané hodnoty a základné predpoklady: spôsob vedenia porád, presvedčenie, že zamestnancom nemožno dôverovať, firemné logo, orientácia na zákazníka, spôsob riešenia chýb, pracovné oblečenie, presvedčenie, že rozhodovať má iba vedenie, etický kódex. Svoje zaradenie zdôvodnite.
4. Predstavte si organizáciu, ktorá chce posilniť tímovú spoluprácu, inovácie a otvorenú komunikáciu. Pre každú z uvedených hodnôt navrhните najmenej tri konkrétne prejavy správania, podľa ktorých bude možné posúdiť, či sa hodnota skutočne uplatňuje.
5. Vyberte si konkrétnu organizačnú zmenu a navrhните jej realizáciu podľa troch fáz: uvoľnenie existujúceho stavu, uskutočnenie zmeny, stabilizácia nového stavu. Pri každej fáze uveďte konkrétne opatrenia manažmentu.
6. Aplikujte osem krokov Kotterovho modelu na organizáciu, ktorá chce prejsť z hierarchickej kultúry na kultúru podporujúcu spoluprácu a inovácie. Pri každom kroku navrhните najmenej jedno konkrétne opatrenie.
7. Predstavte si, že organizácia zavádza tímové hodnotenie výkonu namiesto individuálneho hodnotenia. Identifikujte možné príčiny odporu zamestnancov a navrhните opatrenia, ktorými môže manažment odpor zmierniť.
8. Porovnajte úlohu vrcholového manažmentu, stredného manažmentu a bezprostredných vedúcich pracovníkov pri zmene organizačnej kultúry. Uveďte, aké konkrétne činnosti by mala vykonávať každá úroveň riadenia.
9. Organizácia deklaruje tieto hodnoty: tímová spolupráca, inovácie, otvorená komunikácia, zodpovednosť. Navrhните, ako by sa mali tieto hodnoty premietnuť do: výberu zamestnancov, hodnotenia pracovného výkonu, systému odmeňovania, vzdelávania, povyšovania, spôsobu vedenia porád.

10. Navrhните súbor ukazovateľov, pomocou ktorých by bolo možné posúdiť úspešnosť zmeny organizačnej kultúry. Rozdeľte ich na: ukazovatele správania zamestnancov, personálne ukazovatele, výkonnostné ukazovatele, ukazovatele pracovnej klímy, ukazovatele vzťahov so zákazníkmi.
11. Organizácia predstavila nové hodnoty, zorganizovala školenie zamestnancov a zmenila svoju vizuálnu identitu. Manažéri však naďalej rozhodujú autoritatívne, odmeňujú iba individuálny výkon a kritiku vnímajú ako prejav nelojálnosti. Odpovedzte na otázky: Prečo nemožno túto zmenu považovať za skutočnú zmenu organizačnej kultúry? Aký nesúlad vznikol medzi deklarovanou a skutočnou kultúrou? Aké opatrenia by malo vedenie prijať? Aké dôsledky môže mať tento stav na dôveru a motiváciu zamestnancov?
12. Vyberte si organizáciu a identifikujte štyri prvky jej súčasnej kultúry. Každý prvok zaradíte do jednej z kategórií: zachovať, posilniť, upraviť, odstrániť. Svoje rozhodnutie zdôvodnite vo vzťahu k cieľom organizácie.
13. Dve organizácie sa zlúčili. Prvá má formálnu a hierarchickú kultúru, druhá je založená na tímovej spolupráci, flexibilitate a neformálnej komunikácii. Navrhните: hlavné oblasti možného kultúrneho konfliktu, postup diagnostiky oboch kultúr, spôsob vytvorenia spoločných hodnôt, opatrenia na podporu spolupráce zamestnancov, spôsob komunikovania novej kultúry. Diskutujte o nasledujúcom tvrdení: Organizačnú kultúru nemožno zmeniť príkazom, možno však vytvárať podmienky, v ktorých sa nové hodnoty a spôsoby správania postupne stanú prirodzenou súčasťou organizácie. Svoje stanovisko podložte argumentmi a príkladmi.
14. Predstavte si, že ste vedúcim pracovníkom v organizácii, ktorá prechádza kultúrnou zmenou. Odpovedzte na otázky: Aké správanie by ste museli zmeniť ako prvé? Ako by ste zamestnancom vysvetlili potrebu zmeny? Akým spôsobom by ste získavali ich spätnú väzbu? Ako by ste reagovali na odpor? Ako by ste osobným príkladom podporovali požadovanú kultúru?

ETICKÉ VEDENIE

CIEĽ A VÝZNAM KAPITOLY

Cieľom kapitoly je objasniť podstatu etického vedenia, jeho základné princípy, charakteristiky a teoretické východiská. Kapitola vysvetľuje úlohu etického lídra pri vytváraní etickej organizačnej kultúry, predstavuje nástroje etického vedenia a poukazuje na jeho význam pre správanie zamestnancov, kvalitu riadenia a dlhodobú úspešnosť organizácie.

KEÚČOVÉ POJMY

Etické vedenie, etický líder, morálny človek, morálny manažér, integrita, spravodlivosť, transparentnosť, zodpovednosť, rešpekt, etické rozhodovanie, etická komunikácia, etická organizačná kultúra, teória sociálneho učenia, teória sociálnej výmeny, osobný príklad, etická klíma, dôvera, pracovná angažovanosť, ochrana oznamovateľov, etické vzdelávanie.

Etické vedenie predstavuje spôsob ovplyvňovania ľudí, pri ktorom líder alebo vedúci pracovník uplatňuje morálne zásady vo svojom osobnom správaní, rozhodovaní, komunikácii a riadení zamestnancov. Jeho cieľom nie je iba dosahovanie organizačných výsledkov, ale aj zabezpečenie toho, aby sa tieto výsledky dosahovali spravodlivým, transparentným, zodpovedným a spoločensky prijateľným spôsobom.

Brown, Treviño a Harrison (2005) definujú etické vedenie ako prejav normatívne primeraného správania prostredníctvom osobného konania a medziľudských vzťahov a zároveň ako podporovanie takéhoto správania u zamestnancov prostredníctvom obojsmernej komunikácie, posilňovania a rozhodovania. Táto definícia zdôrazňuje, že etický líder musí nielen osobne konať správne, ale musí tiež aktívne viesť ostatných k etickému správaniu.

Etické vedenie preto nemožno obmedziť iba na osobnú bezúhonnosť vedúceho pracovníka. Líder môže byť v súkromnom živote čestný a slušný, ale pokiaľ v organizácii otvorene nekomunikuje etické očakávania, nereaguje na neetické konanie

a nezohľadňuje etické kritériá pri rozhodovaní, zamestnanci ho nemusia vnímať ako etického lídra.

DVA PILIERE ETICKÉHO VEDENIA

Treviño, Hartman a Brown (2005) vysvetľujú etické vedenie prostredníctvom dvoch základných pilierov:

1. morálny človek,
2. morálny manažér.

Dôveryhodná povest' etického lídra vzniká až spojením oboch týchto dimenzií.

Etický líder ako morálny človek

Morálny človek sa vyznačuje osobnou integritou, čestnosťou, dôveryhodnosťou, spravodlivosťou a rešpektom voči ostatným. Jeho správanie nie je založené iba na dodržiavaní formálnych predpisov, ale aj na vnútornom presvedčení o tom, čo je správne.

Morálny človek:

- dodržiava svoje sľuby,
- koná v súlade s deklarovanými hodnotami,
- zaobchádza s ľuďmi s rešpektom,
- prijíma zodpovednosť za svoje rozhodnutia,
- zvažuje dôsledky rozhodnutí pre ostatných,
- rozhoduje nestranne a spravodlivo,
- nevyužíva svoju moc výlučne vo vlastný prospech.

Osobná morálka je dôležitým predpokladom etického vedenia, pretože zamestnanci si všímajú správanie svojich nadriadených a používajú ho ako vzor pri vlastnom rozhodovaní.

Etický líder ako morálny manažér

Morálny manažér aktívne prenáša etické hodnoty do riadenia organizácie. Neuspokojuje sa s tým, že sám koná správne, ale vytvára podmienky, v ktorých sa etické správanie očakáva, podporuje a odmeňuje.

Ako morálny manažér líder:

- otvorene komunikuje etické hodnoty a očakávania,
- vysvetľuje etické dôsledky rozhodnutí,
- diskutuje so zamestnancami o morálnych dilemách,
- používa odmeňovanie a sankcie na podporu etického správania,
- prijíma rozhodnutia podľa transparentných a spravodlivých kritérií,
- reaguje na porušovanie pravidiel bez ohľadu na postavenie vinníka,
- vytvára priestor na upozorňovanie na neetické konanie,
- osobným príkladom ukazuje požadované správanie.

Etický líder teda spája osobnú dôveryhodnosť s aktívnym manažérskym pôsobením. Ak chýba osobná integrita, etické pravidlá môžu pôsobiť nedôveryhodne. Ak chýba aktívne etické riadenie, zamestnanci nemusia vedieť, aké správanie organizácia skutočne očakáva.

Základné charakteristiky etického vedenia

Integrita

Integrita znamená súlad medzi hodnotami, slovami, rozhodnutiami a skutočným správaním lídra. Etický líder nevyžaduje od ostatných dodržiavanie pravidiel, ktoré sám porušuje. Jeho správanie zostáva konzistentné aj vtedy, keď je vystavený tlaku alebo keď by neetické konanie mohlo priniesť krátkodobú výhodu.

Spravodlivosť

Etické vedenie sa prejavuje nestranným rozhodovaním, rovnakým uplatňovaním pravidiel a poskytovaním možnosti vyjadriť sa osobám,

ktorých sa rozhodnutie týka. Spravodlivosť neznamena, že všetci zamestnanci musia byť vždy posudzovaní úplne rovnako, ale že rozdielne zaobchádzanie musí byť založené na relevantných, transparentných a obhájitelných kritériách.

Rešpekt k človeku

Etický líder rešpektuje dôstojnosť, práva a oprávnené záujmy zamestnancov. Zamestnancov nevníma iba ako nástroj na dosahovanie cieľov organizácie, ale ako ľudí s vlastnými potrebami, názormi a hodnotami.

Rešpekt sa prejavuje spôsobom komunikácie, ochotou počúvať, poskytovaním spätnej väzby, ochranou súkromia a odmietaním ponižovania, diskriminácie alebo zneužívania moci.

Zodpovednosť

Etický líder prijíma zodpovednosť za svoje rozhodnutia a ich dôsledky. Neprenáša automaticky vinu na podriadených a je pripravený priznať chybu. Zároveň vyžaduje zodpovednosť aj od ostatných členov organizácie.

Zodpovednosť sa týka nielen ekonomických výsledkov, ale aj vplyvu rozhodnutí na zamestnancov, zákazníkov, obchodných partnerov, spoločnosť a životné prostredie.

Transparentnosť

Transparentnosť znamená otvorené vysvetľovanie rozhodnutí, kritérií a pracovných postupov v rozsahu, ktorý umožňuje zamestnancom pochopiť konanie vedenia. Etický líder nezadržiava informácie iba preto, aby si udržal moc alebo zabránil oprávnenej kritike.

Transparentnosť však neznamená zverejňovanie všetkých informácií bez obmedzenia. Líder musí rešpektovať ochranu osobných údajov, obchodné tajomstvo a ďalšie legítimne dôvody dôvernosti.

Starostlivosť o ostatných

Etické vedenie zohľadňuje potreby a oprávnené záujmy ľudí, ktorých rozhodnutia organizácie ovplyvňujú. Etický líder venuje pozornosť pracovnému zaťaženiu, bezpečnosti, zdraviu, rozvoju a dôstojným pracovným podmienkam zamestnancov.

Etické uvedomovanie

Etický líder dokáže rozpoznať, že manažérske rozhodnutie môže mať aj morálny rozmer. Etické otázky totiž nevznikajú iba pri zjavnom porušení zákona. Môžu sa objaviť aj pri odmeňovaní, výbere zamestnancov, prepúšťaní, používaní údajov, zavádzaní technológií, hodnotení výkonu alebo rozdeľovaní obmedzených zdrojov.

TEORETICKÉ VYSVETLENIE ETICKÉHO VEDENIA

Teória sociálneho učenia

Brown, Treviño a Harrison (2005) vysvetľujú etické vedenie najmä prostredníctvom teórie sociálneho učenia. Zamestnanci pozorujú správanie ľudí, ktorí majú autoritu, moc, dôveryhodnosť alebo vysoké postavenie, a následne ich správanie napodobňujú. Vedúci pracovník sa preto stáva významným vzorom etického alebo neetického konania.

Zamestnanci sledujú najmä:

- ako líder reaguje na chyby,
- či dodržiava pravidlá,
- koho odmeňuje a povyšuje,
- aké správanie toleruje,
- ako rieši konflikty záujmov,
- či uprednostňuje výsledky pred etickými zásadami,
- ako sa správa v náročných situáciách.

Ak vedúci pracovník dosahuje úspech neetickými postupmi a organizácia ho za to odmeňuje, zamestnanci sa môžu naučiť, že výsledky sú dôležitejšie než spôsob ich dosiahnutia.

Teória sociálnej výmeny

Etické vedenie možno vysvetliť aj prostredníctvom teórie sociálnej výmeny. Ak zamestnanci vnímajú vedúceho ako spravodlivého, dôveryhodného a podporujúceho, často reagujú vyššou lojalitou, spoluprácou a ochotou prispievať k fungovaniu organizácie.

Etické správanie lídra tak môže vytvárať kvalitnejší vzťah medzi vedúcim a zamestnancom. Výskum spája etické vedenie s dôverou v lídra, spokojnosťou s vedením, kvalitnejšou výmenou medzi lídrom a zamestnancom a s pozitívnymi pracovnými postojmi.

Etické vedenie a organizačná kultúra

Etické vedenie patrí medzi hlavné nástroje vytvárania etickej organizačnej kultúry. Vedúci pracovníci svojím správaním určujú, či sa hodnoty uvedené v etickom kódexe skutočne uplatňujú v praxi.

Etický líder ovplyvňuje kultúru najmä prostredníctvom:

- osobného príkladu,
- spôsobu rozhodovania,
- komunikácie etických hodnôt,
- odmeňovania a sankcionovania správania,
- reakcií na neetické konanie,
- výberu a povyšovania zamestnancov,
- vytvárania bezpečného prostredia na oznamovanie problémov,
- zaraďovania etických kritérií do hodnotenia výkonu.

Organizácia môže mať kvalitne vypracovaný etický kódex, ale pokiaľ vedenie toleruje jeho porušovanie, zamestnanci sa budú riadiť skôr reálnymi vzorcami správania než formálne deklarovanými pravidlami.

Výskum Mayera, Kuenziovej a Greenbaumovej (2010) ukázal, že etické vedenie súvisí s etickou klímou pracovnej skupiny a prostredníctvom nej aj s nižšou mierou neetického správania zamestnancov. V skúmanom modeli etická klíma sprostredkovala vzťah medzi etickým vedením a pracovným pochybením.

Prenášanie etického vedenia medzi úrovňami organizácie

Etické vedenie sa môže prenášať z vrcholovej úrovne riadenia na nižšie úrovne. Vrcholoví manažéri ovplyvňujú správanie stredného manažmentu a bezprostredných vedúcich, ktorí následne ovplyvňujú každodenné správanie zamestnancov.

Mayer (et al, 2010) tento proces označujú ako model postupného prenášania, teda „trickle-down“ efekt. Ich výskum naznačuje, že etické vedenie vrcholového manažmentu súvisí s etickým vedením bezprostredných nadriadených, pričom správanie vedúcich nižších úrovní následne ovplyvňuje správanie pracovných skupín.

Samotný etický postoj vrcholového vedenia preto nemusí postačovať. Etické zásady musia byť dôsledne uplatňované na všetkých úrovniach riadenia. Pre bežného zamestnanca je totiž najviditeľnejším predstaviteľom organizácie často jeho priamy nadriadený.

NÁSTROJE ETICKÉHO VEDENIA

Osobný príklad

Najvýznamnejším nástrojom etického vedenia je správanie samotného lídra. Zamestnanci posudzujú jeho dôveryhodnosť podľa toho, či koná v súlade s hodnotami, ktoré presadzuje.

Etická komunikácia

Etický líder pravidelne hovorí o etických otázkach a nenecháva ich iba na oddelenie ľudských zdrojov alebo na text etického kódexu. Vysvetľuje, prečo bolo určité rozhodnutie prijaté a aké hodnoty boli pri ňom zohľadnené. Etická komunikácia má byť obojsmerná. Zamestnanci musia mať možnosť klásť otázky, upozorňovať na problémy a diskutovať o dilemách bez obavy z odvety.

Etické rozhodovanie

Pri etickom rozhodovaní líder neposudzuje iba zákonnosť, náklady a očakávaný výsledok. Zvažuje aj:

- kto bude rozhodnutím ovplyvnený,
- či je rozhodnutie spravodlivé,
- či rešpektuje práva dotknutých osôb,
- či je možné ho transparentne vysvetliť,
- či je v súlade s hodnotami organizácie,
- aké môže mať dlhodobé dôsledky,
- či by bolo prijateľné, keby bolo verejne známe.

Odmeňovanie a sankcie

Etické správanie musí byť podporované systémom odmeňovania a hodnotenia. Pokiaľ organizácia odmeňuje iba výkon a nevšíma si spôsob jeho dosiahnutia, môže podporovať neetické konanie.

Sankcie za porušenie pravidiel musia byť konzistentné a nesmú závisieť od postavenia alebo výkonnosti pracovníka. Tolerovanie neetického správania úspešného zamestnanca vysiela signál, že výsledky majú vyššiu hodnotu než integrita.

Ochrana oznamovateľov a otvorenosť

Etický líder vytvára podmienky, v ktorých môžu zamestnanci upozorniť na nesprávne konanie bez obavy z odvety. Musí zabezpečiť dôveryhodné mechanizmy oznamovania, objektívne preverovanie podnetov a ochranu osôb, ktoré konajú v dobrej viere.

Etické vzdelávanie

Vzdelávanie v oblasti etiky by nemalo byť založené iba na memorovaní predpisov. Malo by zamestnancom pomáhať rozpoznávať etické dilemy, posudzovať alternatívy a rozhodovať v zložitých pracovných situáciách.

Vplyv etického vedenia na zamestnancov a organizáciu

Výskumné poznatky spájajú etické vedenie s viacerými pozitívnymi výsledkami na úrovni jednotlivcov, tímov aj organizácií. Metaanalýza Bediovej, Alpaslana a Greena (2016) zistila pozitívne vzťahy etického vedenia s dôverou v lídra, vnímanou spravodlivosťou, spokojnosťou s lídrom, organizačným občianskym správaním, ochotou zamestnancov vyjadrovať podnety a psychickou pohodou. Negatívny vzťah bol zistený s pracovným stresom a zneužívajúcim dohľadom.

Dôvera

Konzistentné, spravodlivé a transparentné správanie lídra zvyšuje predvídateľnosť jeho konania. Zamestnanci majú väčšiu istotu, že s nimi bude zaobchádzané korektne a že vedúci nezneužije ich zraniteľnosť.

Pracovná angažovanosť a motivácia

Etické vedenie môže posilňovať pocit zmysluplnosti práce, identifikáciu s organizáciou a ochotu vynaložiť dodatočné úsilie. Zamestnanci sa ľahšie stotožňujú s organizáciou, ktorej vedenie považujú za dôveryhodné.

Otvorená komunikácia

Etický líder vytvára prostredie, v ktorom zamestnanci môžu hovoriť o problémoch, chybách alebo rizikách. To umožňuje organizácii zachytiť problémy skôr, než prerastú do závažných škôd.

Nižšia miera neetického správania

Jasné etické očakávania, osobný príklad a dôsledné uplatňovanie pravidiel znižujú nejednoznačnosť a ukazujú zamestnancom, že neetické konanie nebude tolerované.

Pracovný výkon

Walumbwa (et al, 2011) skúmali vzťah etického vedenia a pracovného výkonu. Ich výsledky poukázali na sprostredkujúcu úlohu kvality vzťahu medzi lídrom a zamestnancom, sebadôvery zamestnanca a jeho identifikácie s organizáciou. Etické vedenie teda môže podporovať výkon nielen priamo, ale aj prostredníctvom sociálnych a psychologických mechanizmov.

Riziká a hranice etického vedenia

Etické vedenie nemožno redukovať na vytváranie pozitívneho obrazu vedúceho pracovníka. Líder môže hovoriť o etike, ale v praxi presadzovať vlastné záujmy, selektívne uplatňovať pravidlá alebo používať morálny jazyk na umlčanie kritiky. Takéto správanie môže mať podobu morálneho pokrytectva.

Rizikom je aj prílišné zjednodušovanie etických problémov. Mnohé rozhodnutia nemajú jednoznačne správne riešenie a zahŕňajú konflikt medzi viacerými oprávnenými hodnotami, napríklad medzi výkonom a zdravím pracovníkov, transparentnosťou a dôvernosťou alebo záujmom organizácie a širšou spoločenskou zodpovednosťou.

Etický líder preto nemá iba presadzovať vlastné morálne presvedčenie. Mal by vytvárať priestor na dialóg, vyhľadávať relevantné informácie, zvažovať perspektívy zainteresovaných strán a vedieť svoje rozhodnutia racionálne a transparentne odôvodniť.

Etické vedenie a ďalšie štýly vedenia

Etické vedenie sa čiastočne prekrýva s transformačným, autentickým a služobným vedením, ale nie je s nimi totožné. Brown a Treviño (2006) upozorňujú, že etické vedenie má osobitný dôraz na morálne správanie, spravodlivé rozhodovanie, komunikáciu etických očakávaní a používanie odmien a sankcií na podporu etiky.

Transformačný líder môže vytvárať silnú víziu a motivovať zamestnancov, avšak samotná schopnosť ovplyvňovať ľudí nezaručuje morálnosť cieľov alebo prostriedkov. Autentický líder môže konať v súlade so svojimi hodnotami, no tieto hodnoty nemusia byť automaticky eticky prijateľné. Etické vedenie preto vyžaduje nielen osobnú konzistentnosť, ale aj spravodlivé, zodpovedné a morálne obhájiteľné konanie.

Etické vedenie predstavuje spojenie osobnej integrity a aktívneho manažérskeho úsilia o podporu etického správania v organizácii. Etický líder musí byť

súčasne morálnym človekom aj morálnym manažérom. Osobným príkladom, komunikáciou, rozhodovaním, odmeňovaním a dôsledným uplatňovaním pravidiel vytvára etickú organizačnú kultúru.

Význam etického vedenia sa prejavuje v posilňovaní dôvery, spravodlivosti, otvorenej komunikácie, organizačnej identifikácie a zodpovedného pracovného správania. Zároveň môže prispievať k obmedzovaniu neetického konania, zneužívania moci a ďalších prejavov, ktoré ohrozujú zamestnancov aj dobré meno organizácie.

Etické vedenie nie je založené iba na dodržiavaní zákonov a formálnych pravidiel. Vyžaduje schopnosť rozpoznávať morálny rozmer rozhodnutí, zvažovať ich dôsledky pre zainteresované strany a konať konzistentne aj v situáciách, keď eticky správne rozhodnutie nie je najjednoduchšie alebo krátkodobo najvýhodnejšie.

Tabuľka 2 Oblasť správania a prejavy etického vedenia (zdroj vlastný)

OBLASŤ	PREJAV ETICKÉHO VEDENIA
OSOBNÉ SPRÁVANIE	Čestnosť, integrita, dôveryhodnosť a prevzatie zodpovednosti.
VZŤAH K ĽUĎOM	Rešpekt, spravodlivosť, empatia a ochrana dôstojnosti zamestnancov.
ROZHODOVANIE	Transparentné kritériá, nestrannosť a zohľadňovanie dôsledkov.
KOMUNIKÁCIA	Otvorený dialóg, aktívne počúvanie a vysvetľovanie rozhodnutí.
OSOBNÝ PRÍKLAD	Súlad medzi deklarovanými hodnotami a skutočným konaním.
ODMEŇOVANIE	Oceňovanie nielen výsledkov, ale aj spôsobu ich dosahovania.
KONTROLA	Dôsledné a rovnaké uplatňovanie pravidiel na všetkých pracovníkov.
ORGANIZAČNÁ KULTÚRA	Budovanie dôvery, etickej klímy a bezpečného oznamovania problémov.

ZHRNUTIE

Etické vedenie predstavuje významný prístup k riadeniu ľudí, ktorý spája osobnú integritu vedúceho pracovníka s aktívnou podporou etického správania v organizácii. Je založené na princípoch spravodlivosti, transparentnosti, zodpovednosti, rešpektu a dôvery, pričom etický líder pôsobí ako vzor správania pre svojich zamestnancov. Prostredníctvom komunikácie, rozhodovania,

systému odmeňovania a osobného príkladu vytvára podmienky na rozvoj etickej organizačnej kultúry a podporuje zodpovedné správanie na všetkých úrovniach organizácie.

Výskumy poukazujú na to, že etické vedenie prispieva k posilňovaniu dôvery, pracovnej angažovanosti, otvorenej komunikácie, organizačnej identifikácie a kvalitnejších medziľudských vzťahov. Zároveň znižuje výskyt neetického správania a podporuje vytváranie bezpečného pracovného prostredia. Úspešné etické vedenie však nevyplyva iba z deklarovaných hodnôt, ale predovšetkým z ich dôsledného uplatňovania v každodennej manažérskej praxi. Schopnosť vedúcich pracovníkov konať eticky a zároveň vytvárať podmienky na etické rozhodovanie predstavuje jeden z dôležitých predpokladov dlhodobej dôveryhodnosti, stability a úspešnosti organizácie.

OTÁZKY

1. Čo je etické vedenie a aké sú jeho hlavné charakteristiky?
2. Ako definujú etické vedenie Brown, Treviño a Harrison?
3. Čím sa vyznačuje etický líder ako morálny človek?
4. Aké úlohy plní etický líder ako morálny manažér?
5. Aký význam majú integrita, spravodlivosť a transparentnosť pri vedení ľudí?
6. Ako vysvetľuje etické vedenie teória sociálneho učenia?
7. Aký význam má teória sociálnej výmeny pre etické vedenie?
8. Akým spôsobom etický líder ovplyvňuje organizačnú kultúru?
9. Čo predstavuje „trickle-down“ efekt etického vedenia?
10. Aké nástroje využíva etický líder na podporu etického správania?
11. Ako etické vedenie ovplyvňuje motiváciu a angažovanosť zamestnancov?
12. Aké riziká a hranice má etické vedenie?
13. V čom sa etické vedenie odlišuje od transformačného, autentického a služobného vedenia?

14. Prečo je dôležitý súlad medzi deklarovanými hodnotami a správaním lídra?
15. Aký význam má etické vedenie pre dlhodobú úspešnosť organizácie?

ÚLOHY

1. Vyberte si organizáciu alebo jej vedúceho pracovníka a identifikujte prejavy etického vedenia. Posúďte, ako sa etické princípy prejavujú v komunikácii, rozhodovaní a vzťahoch so zamestnancami.
2. Porovnajte charakteristiky morálneho človeka a morálneho manažéra. Uveďte, prečo sú obe dimenzie nevyhnutné pre úspešné etické vedenie.
3. Navrhните riešenie situácie, v ktorej manažér musí rozhodnúť medzi dosiahnutím vysokého výkonu a dodržaním etických zásad. Svoje rozhodnutie zdôvodnite.
4. Vyberte tri nástroje etického vedenia (napr. osobný príklad, etická komunikácia, odmeňovanie) a vysvetlite, ako môžu ovplyvniť správanie zamestnancov.
5. Navrhните opatrenia, ktorými môže vedenie organizácie podporiť vznik etickej organizačnej kultúry. Zamerajte sa na komunikáciu, systém odmeňovania, rozhodovanie a ochranu oznamovateľov.
6. Diskutujte o tvrdení: „Etické vedenie sa neprejavuje tým, čo líder hovorí, ale predovšetkým tým, ako sa každodenne správa a aké hodnoty svojím konaním podporuje.“ Svoje stanovisko podložte odbornými argumentmi a príkladmi z praxe.

ZMENA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

CIEĽ A VÝZNAM KAPITOLY

Cieľom kapitoly je vysvetliť podstatu zmeny organizačnej kultúry, jej dôvody, jednotlivé úrovne a hlavné fázy realizácie. Kapitola približuje význam diagnostiky existujúcej kultúry, formulovania požadovanej kultúry, zapojenia vedenia a zamestnancov, ako aj potrebu zosúladenia organizačných procesov, systému odmeňovania a personálnych rozhodnutí s novými hodnotami. Zároveň predstavuje vybrané modely riadenia zmeny a objasňuje príčiny odporu zamestnancov i možné riziká neúspechu kultúrnej transformácie.

KEÚČOVÉ POJMY

Zmena organizačnej kultúry, kultúrna transformácia, diagnostika organizačnej kultúry, súčasná kultúra, požadovaná kultúra, deklarovaná kultúra, skutočná kultúra, artefakty, vyznávané hodnoty, základné predpoklady, odpor voči zmene, zapojenie zamestnancov, vedúca koalícia, pocit naliehavosti, krátkodobé úspechy, stabilizácia zmeny, Kotterov model zmeny, model konkurenčných hodnôt, organizačné učenie, kultúrne subkultúry.

Organizačná kultúra nie je nemenným javom. V priebehu existencie organizácie sa postupne vyvíja vplyvom skúseností jej členov, rozhodnutí vedenia a zmien vo vnútornom i vonkajšom prostredí. Organizácia môže svoju kultúru meniť spontánne, napríklad generačnou obmenou zamestnancov, alebo zámerne prostredníctvom manažérsky riadeného procesu.

Zmena organizačnej kultúry predstavuje proces, pri ktorom sa menia zdieľané hodnoty, normy, presvedčenia, základné predpoklady a zaužívané spôsoby správania

členov organizácie. Jej cieľom je dosiahnuť takú kultúru, ktorá bude lepšie podporovať stratégiu, ciele a aktuálne potreby organizácie.

Zmena organizačnej kultúry neznamena iba vytvorenie nového loga, úpravu pracovného prostredia, prijatie etického kódexu alebo formulovanie nových firemných hodnôt. Takéto opatrenia sa dotýkajú predovšetkým viditeľnej úrovne kultúry. Skutočná kultúrna zmena nastáva až vtedy, keď sa nové hodnoty prejavujú v každodennom rozhodovaní, vedení ľudí, komunikácii, odmeňovaní a pracovnom správaní.

Schein (et al, 2017) upozorňuje, že zmena kultúry je náročná najmä v zrelej organizácii, pretože pôvodne úspešné hodnoty a základné predpoklady sa časom stávajú samozrejmi. Členovia organizácie ich už nevnímajú ako jednu z možných alternatív, ale ako prirodzený a správny spôsob fungovania. Práve hlboko zakorenené predpoklady preto predstavujú najstabilnejšiu a najťažšie zmeniteľnú súčasť organizačnej kultúry.

Dôvody zmeny organizačnej kultúry

Potreba zmeniť organizačnú kultúru vzniká najmä vtedy, keď existujúca kultúra prestane podporovať stratégiu organizácie alebo jej schopnosť reagovať na meniace sa podmienky (Kotter, 1996). Kultúra, ktorá bola v minulosti úspešná, nemusí vyhovovať novým požiadavkám zákazníkov, zamestnancov, trhu alebo technológií.

Medzi najčastejšie dôvody zmeny organizačnej kultúry patria:

- prijatie novej stratégie alebo zmena smerovania organizácie,
- nástup nového vrcholového vedenia,
- zavádzanie nových technológií a digitalizácia,
- potreba zvýšiť inovatívnosť a flexibilitu,
- nízka výkonnosť alebo strata konkurencieschopnosti,
- znižujúca sa motivácia a angažovanosť zamestnancov,
- vysoká fluktuácia pracovníkov,
- zlúčenie alebo prevzatie organizácií,
- rast organizácie a potreba profesionalizovať jej riadenie,
- organizačná kríza alebo poškodenie dobrého mena,
- výskyt neetického alebo toxického správania,

- zmeny legislatívnych, spoločenských a ekonomických podmienok,
- potreba zlepšiť orientáciu na zákazníka, kvalitu alebo bezpečnosť.

Kultúrna zmena môže byť potrebná aj vtedy, keď medzi deklarovanými hodnotami a skutočným správaním vznikne výrazný nesúlad. Organizácia môže napríklad deklarovať otvorenú komunikáciu, ale zamestnanci sa v praxi obávajú vyjadriť kritický názor. Môže presadzovať tímovú spoluprácu, ale odmeňovať iba individuálne výsledky. Takýto rozpor oslabuje dôveryhodnosť vedenia a podporuje cynizmus zamestnancov.

ÚROVNE ZMENY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Zmenu organizačnej kultúry možno uskutočňovať na viacerých úrovniach (Schein et al, 2019; Kotter, 1995, 1996).

Zmena artefaktov

Najjednoduchšie možno meniť viditeľné prvky kultúry, napríklad:

- logo a vizuálnu identitu,
- pracovné priestory,
- spôsob obliekania,
- internú komunikáciu,
- rituály a pracovné porady,
- názvy pracovných pozícií,
- formálne dokumenty a organizačné smernice.

Zmena artefaktov môže podporovať širšiu transformáciu, sama osebe však nemusí viesť k zmene hlbších hodnôt a spôsobov správania. Nové otvorené kancelárie napríklad automaticky nevytvoria otvorenú komunikáciu, pokiaľ manažéri naďalej odmietajú kritické názory.

Zmena hodnôt a noriem

Hlbšia zmena sa týka hodnôt, pracovných noriem a očakávaného správania. Organizácia môže začať zdôrazňovať napríklad spoluprácu namiesto individualizmu, zodpovednosť namiesto slepého dodržiavania pokynov alebo inovácie namiesto preferovania zaužívaných postupov.

Nové hodnoty musia byť zrozumiteľne definované a prevedené do konkrétnych prejavov správania. Nestačí uviesť, že organizácia podporuje rešpekt. Je potrebné vysvetliť, ako sa rešpekt prejavuje v komunikácii, rozhodovaní, vedení porád, poskytovaní spätnej väzby a riešení konfliktov.

Zmena základných predpokladov

Najnáročnejšia je zmena hlboko zakorenených základných predpokladov. Môžu sa týkať napríklad presvedčenia, že:

- zamestnancom nemožno dôverovať,
- chyby musia byť vždy potrestané,
- rozhodovať môže iba vrcholové vedenie,
- informácie sú zdrojom moci a nemajú sa zdieľať,
- konflikt je vždy škodlivý,
- úspech možno dosiahnuť iba individuálnou súťaživosťou.

Takéto predpoklady nemožno zmeniť iba presvedčaním. Členovia organizácie musia získať nové skúsenosti, ktoré preukážu, že odlišný spôsob konania prináša lepšie výsledky. Až keď sa nové riešenia opakovane osvedčia, môžu sa postupne stať súčasťou organizačnej kultúry.

DIAGNOSTIKA EXISTUJÚCEJ ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Pred začatím kultúrnej zmeny je potrebné analyzovať súčasný stav. Manažment by mal poznať nielen deklarované hodnoty, ale najmä skutočné normy, vzorce správania a základné predpoklady organizácie.

Pri diagnostike organizačnej kultúry možno využívať:

- rozhovory so zamestnancami a manažérmi,
- dotazníkové prieskumy,
- skupinové diskusie,
- pozorovanie pracovného správania,
- analýzu interných dokumentov a komunikácie,
- analýzu príbehov, rituálov a symbolov,
- hodnotenie systému odmeňovania a povyšovania,
- údaje o fluktuácii, absenciách a angažovanosti,
- spätnú väzbu zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán.

Dôležité je skúmať rozdiel medzi deklarovanou a skutočnou kultúrou. Deklarovanú kultúru predstavujú hodnoty uvedené vo vízii, poslaní, etickom kódexe alebo na webovom sídle organizácie. Skutočná kultúra sa prejavuje tým, ako sa ľudia správajú, čo vedenie odmeňuje, čo toleruje a ako prijíma rozhodnutia.

Na diagnostiku možno použiť aj model konkurenčných hodnôt Camerona a Quinna (2011). Jeho súčasťou je nástroj OCAI, prostredníctvom ktorého sa porovnáva súčasná a preferovaná organizačná kultúra v dimenziách klanovej, adhokratickej, trhovej a hierarchickej kultúry. Model nesmeruje automaticky k jednému všeobecne najlepšiemu typu kultúry, ale pomáha identifikovať profil, ktorý lepšie zodpovedá potrebám organizácie.

Stanovenie požadovanej kultúry

Po diagnostike súčasnej kultúry je potrebné určiť, akú kultúru organizácia potrebuje na napĺňanie svojej stratégie. Cieľová kultúra by nemala byť opísaná iba všeobecnými pojmami, ale konkrétnymi spôsobmi správania.

Namiesto deklarácie „budeme inovatívnou organizáciou“ je vhodnejšie určiť, že organizácia bude:

- poskytovať zamestnancom priestor na predkladanie nápadov,
- vytvárať tímy naprieč organizačnými útvarmi,
- vyhodnocovať aj poučenie z neúspešných projektov,

- pridelovať zdroje na experimentovanie,
- odmeňovať spoluprácu a zdieľanie poznatkov,
- tolerovať primerané riziko a dobre zdôvodnené chyby.

Požadovaná kultúra musí byť v súlade so stratégiou, charakterom činnosti a prostredím organizácie. Kultúra vysokej flexibility a experimentovania môže byť vhodná pre technologickú spoločnosť, ale v organizáciách s vysokými požiadavkami na bezpečnosť alebo zákonnosť musí byť vyvážená jasnými pravidlami a kontrolou.

MODEL TROCH FÁZ ZMENY

Proces organizačnej zmeny sa často vysvetľuje prostredníctvom troch fáz spájaných s prácou Kurta Lewina (1947):

1. uvoľnenie existujúceho stavu,
2. uskutočnenie zmeny,
3. stabilizácia nového stavu.

Lewin sa vo svojej pôvodnej práci venoval skupinovej dynamike a zmene sociálnych systémov. Neskôršia manažérska literatúra jeho myšlienky rozvinula do známeho modelu „unfreezing – changing – refreezing“.

Uvoľnenie existujúceho stavu

V prvej fáze je potrebné narušiť presvedčenie, že súčasný spôsob fungovania je jediný správny alebo dostatočný. Členovia organizácie musia pochopiť dôvody zmeny a riziká spojené so zachovaním existujúceho stavu.

Táto fáza zahŕňa:

- vysvetlenie potreby zmeny,
- predstavenie problémov súčasnej kultúry,
- vytvorenie pocitu naliehavosti,
- otvorenú diskusiu o existujúcich nedostatkoch,

- zapojenie zamestnancov do diagnostiky,
- zníženie obáv a neistoty.

Cieľom nie je znehodnotiť predchádzajúcu kultúru, ale vysvetliť, prečo už nemusí zodpovedať novým podmienkam.

Uskutočnenie zmeny

Druhá fáza zahŕňa zavádzanie nových hodnôt, pravidiel a spôsobov správania. Zamestnanci si osvojujú nové pracovné postupy, kompetencie a vzťahy.

V tejto fáze je potrebné:

- komunikovať požadovanú kultúru,
- meniť správanie vedúcich pracovníkov,
- poskytovať vzdelávanie a podporu,
- upravovať pracovné procesy,
- zapájať zamestnancov do riešení,
- odstraňovať prekážky zmeny,
- vytvárať príležitosti na získanie pozitívnej skúsenosti,
- sledovať výsledky a poskytovať spätnú väzbu.

Stabilizácia nového stavu

Posledná fáza zabezpečuje, aby sa nové správanie nestalo iba dočasnou reakciou na manažérsku iniciatívu. Nové hodnoty sa musia premietnuť do systémov, procesov a personálnych rozhodnutí.

Stabilizácia zahŕňa najmä:

- úpravu odmeňovania a hodnotenia výkonu,
- začlenenie nových hodnôt do výberu a adaptácie zamestnancov,
- podporovanie nových vzorov správania,
- vytváranie nových rituálov a príbehov,
- pravidelné hodnotenie pokroku,

- odstraňovanie rozporov medzi deklarovanými hodnotami a praxou.

V súčasných podmienkach nemusí stabilizácia znamenať vytvorenie úplne nemenného stavu. Organizácia by mala nové správanie upevniť, ale súčasne si zachovať schopnosť ďalšieho učenia a prispôsobovania.

KOTTEROV MODEL RIADENIA ZMENY

John P. Kotter vytvoril osemstupňový model zmeny, ktorý sa využíva pri rozsiahlych organizačných transformáciách. Jeho pôvodná práca upozorňovala na opakujúce sa chyby transformačných iniciatív, napríklad nedostatočný pocit naliehavosti, slabú vedúcu koalíciu, nejasnú víziu, nedostatočnú komunikáciu a predčasné vyhlásenie úspechu (Kotter, 1995, 1996).

Súčasná verzia Kotterovho procesu zahŕňa tieto kroky:

1. vytvorenie pocitu naliehavosti,
2. vytvorenie vedúcej koalície,
3. formulovanie strategickej vízie,
4. získanie širšieho okruhu ľudí pre zmenu,
5. odstraňovanie prekážok,
6. dosahovanie krátkodobých víťazstiev,
7. udržanie tempa zmeny,
8. zakotvenie zmeny do fungovania organizácie.

Vytvorenie pocitu naliehavosti

Zamestnanci musia pochopiť, prečo organizácia nemôže pokračovať pôvodným spôsobom. Pociť naliehavosti však nemá byť založený iba na strachu. Mal by vychádzať z dôveryhodných informácií a spoločného pochopenia potreby zmeny.

Vytvorenie vedúcej koalície

Zmenu kultúry nemôže realizovať iba jeden manažér alebo oddelenie ľudských zdrojov. Potrebná je skupina dôveryhodných ľudí s dostatočnou autoritou, odbornými znalosťami a schopnosťou ovplyvňovať rôzne časti organizácie.

Formulovanie vízie zmeny

Vízia opisuje, akou organizáciou sa má organizácia stať. Musí byť zrozumiteľná a preložená do konkrétnych priorít a spôsobov správania.

Zapojenie ľudí

Kultúru nemožno zmeniť iba príkazom zhora. Zamestnanci musia dostať priestor podieľať sa na tvorbe riešení, diskutovať o problémoch a porozumieť vlastnej úlohe pri zmene.

Odstraňovanie prekážok

Prekážkami môžu byť nevhodná organizačná štruktúra, nedostatok kompetencií, konfliktné pravidlá, nefunkčné technológie, odpor niektorých manažérov alebo systém odmeňovania podporujúci staré správanie.

Krátkodobé úspechy

Prvé viditeľné výsledky zvyšujú dôveryhodnosť zmeny a posilňujú motiváciu. Musia však byť skutočne spojené s novým spôsobom práce, nie iba formálne prezentované ako úspech.

Udržanie tempa

Po prvých výsledkoch nesmie vedenie zmenu predčasne ukončiť. Kultúrne návyky sa môžu rýchlo vrátiť, pokiaľ nové správanie ešte nie je podporované systémami a každodennou praxou.

Zakotvenie zmeny

Nová kultúra sa stabilizuje vtedy, keď zamestnanci rozumejú vzťahu medzi novým správaním a lepšími výsledkami a keď je podporovaná výberom pracovníkov, odmeňovaním, povyšovaním, vzdelávaním a rozhodovaním vedenia.

ÚLOHA LÍDRA A MANAŽMENTU

Vedenie organizácie zohráva pri zmene kultúry rozhodujúcu úlohu. Manažéri nemôžu očakávať zmenu správania zamestnancov, ak sami pokračujú v pôvodných spôsoboch riadenia (Vaverčáková, Hromková, 2018).

Líder pri kultúrnej zmene:

- vysvetľuje potrebu zmeny,
- vytvára víziu požadovanej kultúry,
- osobným príkladom predstavuje nové hodnoty,
- buduje dôveru,
- podporuje dialóg,
- pomáha zamestnancom zvládať neistotu,
- mobilizuje ľudí na uskutočnenie zmeny.

Manažér premieňa víziu kultúry na konkrétne opatrenia. Upravuje organizačnú štruktúru, pracovné procesy, kompetencie, systém hodnotenia a odmeňovania, personálny výber a vzdelávanie.

Kultúrna zmena si preto vyžaduje spojenie líderstva a manažmentu. Líderstvo vytvára smerovanie a angažovanosť, zatiaľ čo manažment zabezpečuje zavedenie zmeny do každodenných systémov organizácie (Vaverčáková, Hromková, 2018).

ÚLOHA STREDNÉHO MANAŽMENTU

Osobitný význam má stredný manažment a bezprostrední vedúci pracovníci. Práve oni premieňajú všeobecné rozhodnutia vrcholového vedenia na každodennú skúsenosť zamestnancov.

Strední manažéri môžu kultúrnu zmenu:

- podporovať a vysvetľovať,
- prispôbovať podmienkam pracovného tímu,
- sprostredkovať spätnú väzbu,
- identifikovať praktické prekážky,
- alebo ju naopak spomaľovať a formálne predstierať jej realizáciu.

Ak vrcholové vedenie deklaruje nové hodnoty, ale priami nadriadení ich neuplatňujú, zamestnanci budú za skutočnú kultúru považovať správanie svojho bezprostredného vedúceho (Vaverčáková, Hromková, 2018).

ZAPOJENIE ZAMESTNANCOV

Zamestnanci nie sú iba pasívnymi prijímateľmi kultúrnej zmeny. Prostredníctvom svojich reakcií, vzájomných vzťahov a každodenného správania kultúru spoluvytvárajú.

Ich zapojenie zvyšuje:

- pochopenie dôvodov zmeny,
- pocit spravodlivosti,
- kvalitu navrhovaných riešení,
- ochotu prijať zodpovednosť,
- identifikáciu s novým smerovaním.

Zapojenie neznamená, že o každom rozhodnutí musia hlasovať všetci zamestnanci. Znamená však, že majú možnosť vyjadriť skúsenosti, upozorniť na riziká a podieľať sa na riešeníach, ktoré sa týkajú ich práce (Vaverčáková, Hromková, 2018).

ODPOR VOČI ZMENE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Odpor je prirodzenou súčasťou kultúrnej zmeny. Nemusí vždy znamenať neochotu alebo nezodpovednosť. Môže upozorňovať na nedostatočne vysvetlené ciele, nespravodlivý postup, reálne prevádzkové problémy alebo obavu zo straty dôležitých hodnôt.

Odpor (Oreg, 2003; Piderit, 2000) môže vychádzať najmä zo:

- strachu zo straty pracovného miesta alebo postavenia,
- obavy zo zníženia kompetencií a vplyvu,
- neistoty spojenej s budúcnosťou,
- nedôvery vo vedenie,
- negatívnych skúseností s predchádzajúcimi zmenami,
- nedostatku informácií,
- nesúhlasu s cieľmi alebo spôsobom realizácie,
- preťaženia zamestnancov,
- nedostatočných schopností zvládnuť nové požiadavky,
- silnej identifikácie so súčasnou kultúrou.

Odpor môže byť otvorený, napríklad vo forme kritiky a odmietnutia spolupráce, alebo skrytý, napríklad prostredníctvom pasivity, zadržiavania informácií, formálneho plnenia požiadaviek alebo návratu k pôvodným postupom.

Manažment by nemal odpor automaticky potláčať. Vhodnejšie je zisťovať jeho príčiny, viesť otvorenú komunikáciu, zapájať zamestnancov, poskytovať podporu a odstraňovať oprávnené prekážky (Oreg, 2003; Piderit, 2000).

NÁSTROJE ZMENY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Podľa autorov Orega (2003) a Piderita (2000), môžeme za nástroje zmeny organizačnej kultúry považovať:

Osobný príklad vedenia

Správanie manažérov musí byť v súlade s požadovanou kultúrou. Zamestnanci sa riadia skôr tým, čo vedenie robí, než tým, čo deklaruje.

Komunikácia

Komunikácia musí vysvetľovať dôvody, ciele, postup a očakávané dôsledky zmeny. Mala by byť pravidelná, zrozumiteľná, pravdivá a obojsmerná.

Výber a adaptácia zamestnancov

Organizácia môže podporiť kultúrnu zmenu výberom ľudí, ktorých hodnoty a správanie zodpovedajú požadovanému smerovaniu. Adaptačný proces má novým pracovníkom vysvetliť nielen formálne pravidlá, ale aj očakávané normy správania.

Vzdelávanie a rozvoj

Nová kultúra môže vyžadovať nové kompetencie, napríklad schopnosť tímovej spolupráce, poskytovania spätnej väzby, riadenia konfliktov, vedenia ľudí alebo inovatívneho riešenia problémov.

Systém hodnotenia a odmeňovania

Hodnotenie a odmeňovanie musia podporovať nové správanie. Ak organizácia deklaruje spoluprácu, ale odmeňuje iba individuálny výkon, stará kultúra zostane zachovaná.

Organizačná štruktúra a procesy

Zmena kultúry môže vyžadovať decentralizáciu rozhodovania, vytvorenie interdisciplinárnych tímov, zjednodušenie pravidiel alebo zmenu toku informácií.

Symbody, rituály a príbehy

Nové rituály, oceňovanie zamestnancov, spôsob vedenia porád a príbehy o úspešnom novom správaní pomáhajú vytvárať spoločný

význam. Tieto nástroje však musia byť podporované reálnymi rozhodnutiami vedenia.

Krátkodobé a dlhodobé opatrenia

Pri zmene kultúry je potrebné rozlišovať krátkodobé a dlhodobé opatrenia.

Medzi krátkodobé opatrenia patria:

- komunikovanie cieľa zmeny,
- odstránenie najviditeľnejších problémov,
- vytvorenie pilotných tímov,
- vzdelávanie zamestnancov,
- zmena konkrétnych pracovných postupov,
- dosiahnutie prvých merateľných výsledkov.

Dlhodobé opatrenia zahŕňajú:

- úpravu systému výberu a povyšovania,
- zmenu manažérskych kompetencií,
- prepojenie hodnôt s odmeňovaním,
- rozvoj nových pracovných návykov,
- podporu nástupníctva lídrov,
- pravidelné hodnotenie kultúry,
- upevňovanie nových základných predpokladov.

Kultúrnu zmenu nemožno považovať za dokončenú po ukončení projektu alebo komunikačnej kampane. Jej výsledky sa prejavujú až po dlhšom období v opakovanom správaní členov organizácie.

HODNOTENIE ÚSPEŠNOSTI KULTÚRNEJ ZMENY

Úspešnosť zmeny nemožno hodnotiť iba podľa toho, či zamestnanci poznajú nové hodnoty. Potrebné je sledovať, či sa zmenilo ich reálne správanie a či zmena prispieva k výsledkom organizácie (Cameron, Quinn, 2011; Denison et al, 2012 a 1995).

Možno hodnotiť napríklad:

- mieru dôvery a angažovanosti zamestnancov,
- kvalitu komunikácie,
- počet predložených a realizovaných inovácií,
- spoluprácu medzi útvarmi,
- rýchlosť a kvalitu rozhodovania,
- fluktuáciu a absenciu,
- spokojnosť zákazníkov,
- etické a bezpečnostné incidenty,
- pracovný výkon a kvalitu,
- súlad medzi deklarovanými hodnotami a praxou.

Vhodné je kombinovať kvantitatívne ukazovatele s rozhovormi, pozorovaním a skupinovými diskusiami. Kultúra je komplexný jav a nemožno ju úplne posúdiť jediným ukazovateľom.

Riziká a príčiny neúspechu kultúrnej zmeny

Kultúrna zmena môže zlyhať najmä vtedy, keď:

- vedenie nemá jasnú predstavu o požadovanej kultúre,
- zmena nie je spojená so stratégiou organizácie,
- manažéri sami nerešpektujú nové hodnoty,
- zmena sa obmedzí na slogany a formálne dokumenty,
- zamestnanci nie sú zapojení,
- komunikácia je nedostatočná alebo nedôveryhodná,
- systém odmeňovania podporuje pôvodné správanie,

- vedenie podcení existujúce subkultúry,
- očakáva okamžité výsledky,
- zmena je ukončená po prvých úspechoch,
- organizácia sa snaží odstrániť aj hodnotné časti pôvodnej kultúry.

Kotter (1996) upozorňuje, že transformačné iniciatívy často zlyhávajú v dôsledku nedostatočnej naliehavosti, slabej koalície, chýbajúcej vízie, nedostatočnej komunikácie, neodstránených prekážok a predčasného vyhlásenia úspechu.

Zachovanie hodnotných prvkov pôvodnej kultúry

Cieľom kultúrnej zmeny nemusí byť úplné odstránenie pôvodnej kultúry. Organizácia by mala identifikovať hodnoty, tradície a pracovné postupy, ktoré naďalej podporujú jej identitu a úspešnosť.

Radikálne odmietnutie minulosti môže vyvolať odpor zamestnancov, ktorí sa podieľali na predchádzajúcich úspechoch. Vhodnejšie je rozlišovať medzi prvkami, ktoré treba:

- zachovať,
- posilniť,
- upraviť,
- alebo postupne odstrániť.

Takýto prístup podporuje kontinuitu a zároveň umožňuje potrebnú adaptáciu (Kotter, 1995; 1996).

Zmena kultúry pri zlúčení organizácií

Osobitne náročná je kultúrna zmena pri fúziách a akvizíciách. Spájajú sa organizácie s odlišnými hodnotami, štýlmi vedenia, komunikačnými pravidlami a pracovnými návykmi.

Manažment by nemal automaticky predpokladať, že kultúra väčšej alebo kupujúcej organizácie sa jednoducho preniesie na všetkých zamestnancov. Potrebná je analýza oboch kultúr, identifikovanie rozdielov a vytvorenie spoločného rámca.

Pri zanedbaní kultúrnych rozdielov môžu vzniknúť konflikty, strata dôvery, odchod kľúčových pracovníkov a vznik skupín, ktoré sa naďalej identifikujú iba s pôvodnou organizáciou (Cameron, Quinn, 2011; Denison et al, 2012).

Zmena organizačnej kultúry ako proces učenia

Zmena organizačnej kultúry je v podstate procesom kolektívneho učenia. Členovia organizácie postupne opúšťajú niektoré pôvodné presvedčenia a získavajú skúsenosti s novými spôsobmi práce (Cameron, Quinn, 2011; Denison et al, 2012).

Nové hodnoty sa stávajú súčasťou kultúry až vtedy, keď:

- sú prevedené do konkrétneho správania,
- zamestnanci majú možnosť toto správanie uplatniť,
- organizácia ho podporuje a odmeňuje,
- nové postupy prinášajú presvedčivé výsledky,
- skúsenosti sa opakovane potvrdzujú,
- nové správanie sa odovzdáva ďalším členom organizácie.

Zmena kultúry preto nie je jednorazovým rozhodnutím manažmentu, ale dlhodobým procesom vytvárania nových spoločných skúseností.

Zmena organizačnej kultúry predstavuje zámerný a dlhodobý proces, ktorého cieľom je zosúladiť hodnoty, normy, správanie a základné predpoklady organizácie s jej stratégiou a podmienkami prostredia.

Úspešná kultúrna zmena si vyžaduje diagnostiku existujúceho stavu, jasné vymedzenie požadovanej kultúry, dôveryhodné vedenie, zapojenie zamestnancov a úpravu organizačných systémov. Nové hodnoty musia byť podporované spôsobom rozhodovania, odmeňovania, výberu pracovníkov, komunikácie a každodenným správaním manažérov.

Kultúrna zmena nemôže byť založená iba na formálnych vyhláseniach. Skutočne nastáva až vtedy, keď členovia organizácie získajú pozitívnu skúsenosť s novým

spôsobom fungovania, začnú ho považovať za účinný a postupne ho prijímú ako prirodzenú súčasť organizačného života (Cameron, Quinn, 2011; Denison et al, 2012).

Tabuľka 3 Fázy zmeny a ich charakteristiky (zdroj vlastný)

FÁZA	HLAVNÉ ČINNOSTI	OČAKÁVANÝ VÝSLEDOK
DIAGNOSTIKA	Analýza hodnôt, správania, vzťahov, systémov a subkultúr.	Poznanie skutočnej kultúry a jej problémov.
URČENIE CIEĽOVEJ KULTÚRY	Prepojenie požadovaných hodnôt so stratégiou a konkrétnym správaním.	Jasná predstava o potrebnej zmene.
PRÍPRAVA ZMENY	Vytvorenie naliehavosti, koalície a komunikačného plánu.	Porozumenie potrebe zmeny a získanie podpory.
REALIZÁCIA	Zmena vedenia, procesov, kompetencií, komunikácie a odmeňovania.	Zavádzanie nových spôsobov práce.
UPEVNENIE	Hodnotenie výsledkov, personálne rozhodnutia a podpora nových návykov.	Zakotvenie novej kultúry v každodennej praxi.
PRIEBEŽNÉ HODNOTENIE	Sledovanie správania, angažovanosti a organizačných výsledkov.	Úprava zmeny a predchádzanie návratu k pôvodným návykom.

ZHRNUTIE

Zmena organizačnej kultúry predstavuje komplexný a dlhodobý proces, prostredníctvom ktorého organizácia prispôbuje svoje hodnoty, normy, spôsoby správania a základné predpoklady meniacim sa strategickým cieľom a podmienkam vnútorného i vonkajšieho prostredia. Úspešná kultúrna transformácia neznamena iba úpravu viditeľných prvkov organizácie, ako sú symboly, pracovné prostredie či formálne dokumenty, ale predovšetkým zmenu každodenného správania, rozhodovania, komunikácie a medziľudských vzťahov. Najnáročnejšou súčasťou zmeny je transformácia hlboko zakorenených presvedčení a hodnôt, ktoré dlhodobo ovplyvňujú fungovanie organizácie.

Kapitola predstavila najčastejšie dôvody kultúrnych zmien, úroveň ich realizácie a význam diagnostiky existujúcej organizačnej kultúry

ako východiska pre plánovanie ďalšieho rozvoja. Pozornosť bola venovaná modelom riadenia zmeny, najmä trojfázovému modelu Kurta Lewina a osemstupňovému modelu Johna P. Kottera, ktoré poskytujú systematický rámec na plánovanie, implementáciu a upevňovanie kultúrnych zmien. Zdôraznený bol význam jasne definovanej vízie, dôveryhodnej komunikácie, zapojenia zamestnancov a prepojenia nových hodnôt so systémami riadenia, hodnotenia výkonu, odmeňovania a rozvoja ľudských zdrojov.

Osobitná pozornosť bola venovaná úlohe lídrov, manažérov a stredného manažmentu pri formovaní a udržiavaní organizačnej kultúry. Ich osobný príklad, rozhodnutia a každodenné správanie významne ovplyvňujú úspešnosť kultúrnej transformácie. Zároveň bolo poukázané na prirodzený odpor voči zmenám, ktorý je potrebné vnímať ako súčasť procesu učenia a adaptácie, nie iba ako prekážku. Trvalá zmena organizačnej kultúry nastáva až vtedy, keď sa nové hodnoty premietnu do každodennej praxe, sú podporované organizačnými systémami a postupne sa stanú prirodzenou súčasťou správania členov organizácie. Práve schopnosť vedome riadiť a rozvíjať organizačnú kultúru predstavuje jeden z kľúčových predpokladov dlhodobej adaptability, stability a úspešnosti organizácie.

OTÁZKY

1. Čo predstavuje zmena organizačnej kultúry?
2. Prečo sa zmena organizačnej kultúry považuje za dlhodobý a náročný proces?
3. Aké vnútorné a vonkajšie faktory môžu vyvolať potrebu zmeny organizačnej kultúry?
4. Aký je rozdiel medzi zmenou artefaktov, hodnôt a základných predpokladov?

5. Prečo samotná zmena loga, pracovného prostredia alebo firemných dokumentov neznamena úplnú zmenu organizačnej kultúry?
6. Aký význam má diagnostika existujúcej organizačnej kultúry?
7. Akými metódami možno analyzovať súčasnú organizačnú kultúru?
8. Aký je rozdiel medzi deklarovanou a skutočnou organizačnou kultúrou?
9. Ako možno využiť model Camerona a Quinna pri diagnostike kultúry?
10. Aké požiadavky by mala spĺňať požadovaná alebo cieľová organizačná kultúra?
11. Charakterizujte tri fázy zmeny podľa modelu uvoľnenia, zmeny a stabilizácie.
12. Aké kroky obsahuje Kotterov model riadenia organizačnej zmeny?
13. Akú úlohu zohráva líder pri zmene organizačnej kultúry?
14. Akú úlohu zohráva manažér pri realizácii kultúrnej zmeny?
15. Prečo má stredný manažment osobitný význam pri zavádzaní novej kultúry?
16. Aký význam má zapojenie zamestnancov do procesu zmeny?
17. Aké sú najčastejšie príčiny odporu voči zmene organizačnej kultúry?
18. Akými spôsobmi sa môže odpor zamestnancov prejavovať?
19. Aké nástroje môže manažment využívať pri zmene organizačnej kultúry?
20. Prečo musí byť systém odmeňovania v súlade s požadovanými hodnotami?
21. Aký význam majú krátkodobé úspechy pri realizácii kultúrnej zmeny?
22. Ako možno hodnotiť úspešnosť zmeny organizačnej kultúry?
23. Aké sú najčastejšie príčiny neúspechu kultúrnych zmien?
24. Prečo nie je vždy vhodné úplne odstrániť pôvodnú organizačnú kultúru?

25. Aké kultúrne problémy môžu vzniknúť pri zlúčení alebo prevzatí organizácií?
26. Prečo možno zmenu organizačnej kultúry označiť za proces kolektívneho učenia?

ÚLOHY

1. Vyberte si konkrétnu organizáciu a identifikujte najmenej tri dôvody, ktoré by mohli viesť k potrebe zmeny jej organizačnej kultúry. Pri každom dôvode vysvetlite, aký problém by mala kultúrna zmena riešiť.
2. Na príklade vybranej organizácie navrhnite postup diagnostiky jej súčasnej kultúry. Určte: aké informácie je potrebné získať, od ktorých skupín zamestnancov, aké diagnostické metódy možno použiť, akým spôsobom možno identifikovať rozdiel medzi deklarovanou a skutočnou kultúrou.
3. Rozdeľte nasledujúce prejavy organizačnej kultúry na viditeľné prvky, vyznávané hodnoty a základné predpoklady: spôsob vedenia porád, presvedčenie, že zamestnancom nemožno dôverovať, firemné logo, orientácia na zákazníka, spôsob riešenia chýb, pracovné oblečenie, presvedčenie, že rozhodovať má iba vedenie, etický kódex. Svoje zaradenie zdôvodnite.
4. Predstavte si organizáciu, ktorá chce posilniť tímovú spoluprácu, inovácie a otvorenú komunikáciu. Pre každú z uvedených hodnôt navrhnite najmenej tri konkrétne prejavy správania, podľa ktorých bude možné posúdiť, či sa hodnota skutočne uplatňuje.
5. Vyberte si konkrétnu organizačnú zmenu a navrhnite jej realizáciu podľa troch fáz: uvoľnenie existujúceho stavu, uskutočnenie zmeny, stabilizácia nového stavu. Pri každej fáze uveďte konkrétne opatrenia manažmentu.
6. Aplikujte osem krokov Kotterovho modelu na organizáciu, ktorá chce prejsť z hierarchickej kultúry na kultúru podporujúcu spoluprácu a inovácie. Pri každom kroku navrhnite najmenej jedno konkrétne opatrenie.

7. Predstavte si, že organizácia zavádza tímové hodnotenie výkonu namiesto individuálneho hodnotenia. Identifikujte možné príčiny odporu zamestnancov a navrhnite opatrenia, ktorými môže manažment odpor zmierniť.
8. Porovnajte úlohu vrcholového manažmentu, stredného manažmentu a bezprostredných vedúcich pracovníkov pri zmene organizačnej kultúry. Uveďte, aké konkrétne činnosti by mala vykonávať každá úroveň riadenia.
9. Organizácia deklaruje tieto hodnoty: tímová spolupráca, inovácie, otvorená komunikácia, zodpovednosť. Navrhnite, ako by sa mali tieto hodnoty premietnuť do: výberu zamestnancov, hodnotenia pracovného výkonu, systému odmeňovania, vzdelávania, povyšovania, spôsobu vedenia porád.
10. Navrhnite súbor ukazovateľov, pomocou ktorých by bolo možné posúdiť úspešnosť zmeny organizačnej kultúry. Rozdeľte ich na: ukazovatele správania zamestnancov, personálne ukazovatele, výkonnostné ukazovatele, ukazovatele pracovnej klímy, ukazovatele vzťahov so zákazníkmi.
11. Organizácia predstavila nové hodnoty, zorganizovala školenie zamestnancov a zmenila svoju vizuálnu identitu. Manažéri však naďalej rozhodujú autoritatívne, odmeňujú iba individuálny výkon a kritiku vnímajú ako prejav nelojálnosti. Odpovedzte na otázky: Prečo nemožno túto zmenu považovať za skutočnú zmenu organizačnej kultúry? Aký nesúlad vznikol medzi deklarovanou a skutočnou kultúrou? Aké opatrenia by malo vedenie prijať? Aké dôsledky môže mať tento stav na dôveru a motiváciu zamestnancov?
12. Vyberte si organizáciu a identifikujte štyri prvky jej súčasnej kultúry. Každý prvok zaradte do jednej z kategórií: zachovať, posilniť, upraviť, odstrániť. Svoje rozhodnutie zdôvodnite vo vzťahu k cieľom organizácie.
13. Dve organizácie sa zlúčili. Prvá má formálnu a hierarchickú kultúru, druhá je založená na tímovej spolupráci, flexibilita a neformálnej komunikácii. Navrhnite: hlavné oblasti možného

kultúrneho konfliktu, postup diagnostiky oboch kultúr, spôsob vytvorenia spoločných hodnôt, opatrenia na podporu spolupráce zamestnancov, spôsob komunikovania novej kultúry.

14. Diskutujte o nasledujúcom tvrdení: Organizačnú kultúru nemožno zmeniť príkazom, možno však vytvárať podmienky, v ktorých sa nové hodnoty a spôsoby správania postupne stanú prirodzenou súčasťou organizácie. Svoje stanovisko podložte argumentmi a príkladmi.
15. Predstavte si, že ste vedúcim pracovníkom v organizácii, ktorá prechádza kultúrnou zmenou. Odpovedzte na otázky: Aké správanie by ste museli zmeniť ako prvé? Ako by ste zamestnancom vysvetlili potrebu zmeny? Akým spôsobom by ste získavali ich spätnú väzbu? Ako by ste reagovali na odpor? Ako by ste osobným príkladom podporovali požadovanú kultúru?

ZÁVER

Organizačná kultúra predstavuje komplexný fenomén, ktorého význam presahuje hranice samotného manažmentu. Jej podstata vychádza zo širšieho chápania kultúry ako spoločenského javu a je úzko spätá s hodnotami, normami, presvedčeniami, spôsobmi komunikácie a vzorcami správania, ktoré si ľudia osvojujú a spoločne vytvárajú. Práve preto sme pri koncipovaní tejto učebnice vychádzali od všeobecného chápania kultúry a postupne smerovali k jej prejavom v prostredí organizácií.

V úvode učebnice sme si položili niekoľko otázok, prostredníctvom ktorých sme sa pokúsili vymedziť základné problémy spojené s organizačnou kultúrou. Poznatky prezentované v jednotlivých kapitolách nám umožňujú na ne v závere stručne odpovedať:

Čo je kultúra a akým spôsobom ovplyvňuje správanie jednotlivcov a skupín?

Kultúra vytvára systém zdieľaných významov, hodnôt, noriem, symbolov a spôsobov správania, prostredníctvom ktorých jednotlivci a skupiny interpretujú svoje sociálne prostredie. Ovplyvňuje ich postoje, rozhodovanie, komunikáciu aj vzájomné vzťahy.

Ako sa širšie spoločenské a kultúrne prostredie premieta do fungovania organizácií?

Organizácie nevznikajú a nefungujú izolovane. Sú súčasťou konkrétneho spoločenského, národného, regionálneho a profesijného prostredia, ktorého hodnoty a normy sa premietajú do spôsobu ich riadenia, komunikácie, pracovných vzťahov a správania ich členov.

Čo predstavuje organizačná kultúra a prostredníctvom akých prvkov sa prejavuje?

Organizačnú kultúru možno chápať ako systém zdieľaných hodnôt, noriem, presvedčení a základných predpokladov, ktorý ovplyvňuje spôsob myslenia a konania členov organizácie. Prejavuje sa prostredníctvom viditeľných prvkov, ako sú symboly, jazyk, rituály, tradície či spôsob komunikácie, ale aj prostredníctvom hlbších, menej viditeľných hodnôt a základných predpokladov.

Prečo sa organizačné kultúry jednotlivých organizácií odlišujú?

Každá organizácia má vlastnú históriu, poslanie, ľudí, spôsob vedenia, skúsenosti a podmienky, v ktorých pôsobí. Organizačná kultúra sa preto vytvára ako jedinečný výsledok dlhodobého pôsobenia vnútorných a vonkajších faktorov.

Ako organizačná kultúra ovplyvňuje zamestnancov a fungovanie organizácie?

Prostredníctvom zdieľaných hodnôt a očakávaných spôsobov správania môže ovplyvňovať motiváciu, angažovanosť, pracovné vzťahy, komunikáciu, tímovú spoluprácu, rozhodovanie, inovácie aj výkonnosť. Organizačná kultúra tak nie je iba abstraktným konceptom, ale reálnou súčasťou každodenného fungovania organizácie.

Akú úlohu pri formovaní organizačnej kultúry zohrávajú manažéri a lídri?

Manažéri a lídri patria medzi jej významných tvorcov a nositeľov. Kultúru formujú nielen prostredníctvom formálne deklarovaných hodnôt, ale najmä svojím každodenným správaním, spôsobom rozhodovania, komunikácie, riešenia problémov, odmeňovania a osobným príkladom. Osobitný význam má v tejto súvislosti etické vedenie založené na dôvere, spravodlivosti, integrite, rešpekte a zodpovednosti.

Možno organizačnú kultúru vedome meniť?

Organizačná kultúra nie je nemenná, jej zmena je však dlhodobým a komplexným procesom. Nestačí zmeniť formálne pravidlá, organizačnú štruktúru alebo deklarované hodnoty. Skutočná kultúrna zmena si vyžaduje zmenu každodenných spôsobov konania, podporu vedenia, participáciu zamestnancov a vytváranie nových spoločných skúseností, ktoré sa postupne stávajú prirodzenou súčasťou fungovania organizácie.

Poznatzky prezentované v tejto učebnici poukazujú na skutočnosť, že organizačná kultúra nemá význam iba ako predmet teoretického skúmania.

Predstavuje aj významnú súčasť manažérskej praxe. Manažéri prostredníctvom nej môžu podporovať spoluprácu, dôveru, etické správanie, otvorenú komunikáciu, učenie sa či schopnosť organizácie reagovať na zmeny. Organizačná kultúra sa tak môže stať jedným z nástrojov, prostredníctvom ktorých vedenie vytvára podmienky na dosahovanie cieľov organizácie a zároveň na kvalitné pracovné prostredie pre jej zamestnancov.

Jedným z prostredí, v ktorých organizačná kultúra nadobúda osobitný význam, sú organizácie poskytujúce sociálne služby. Ich základným poslaním nie je primárne tvorba ekonomického zisku, ale poskytovanie pomoci, podpory a starostlivosti ľuďom, ktorí sa nachádzajú v rôznych životných a sociálnych situáciách. Do popredia preto vystupujú hodnoty, akými sú ľudská dôstojnosť, rešpekt, empatia, dôvera, solidarita, profesionalita, zodpovednosť a individuálny prístup k prijímateľovi sociálnej služby.

Organizačná kultúra v tomto prostredí ovplyvňuje nielen vzťahy medzi manažmentom a zamestnancami či medzi samotnými zamestnancami. Jej dôsledky sa môžu premietiť aj do spôsobu, akým pracovníci pristupujú k prijímateľom sociálnych služieb, ako spolupracujú v multidisciplinárnych tímoch, ako komunikujú, riešia etické dilemy a ako chápu kvalitu poskytovanej služby. Organizačná kultúra sa tak stáva jedným z faktorov, ktoré môžu vytvárať podmienky pre kvalitu sociálnych služieb a kvalitu života ich prijímateľov.

Práve špecifický charakter sociálnych služieb zároveň vytvára nové požiadavky na manažérov. Nestačí zabezpečiť iba efektívnosť organizačných procesov. Manažér musí vytvárať podmienky na odbornú a etickú prácu zamestnancov, podporovať spoluprácu, dôveru, profesijný rozvoj a zároveň zosúlaďovať potreby prijímateľov, zamestnancov a organizácie s požiadavkami vonkajšieho prostredia.

Predkladaná učebnica preto predstavuje predovšetkým teoretické a manažérske východisko pre pochopenie organizačnej kultúry. Od kultúry ako spoločenského fenoménu postupuje k jej prejavom v organizáciách, možnostiam jej využitia v manažmente a napokon k otázkam jej vedomého rozvoja a zmeny.

Tým sa však problematika organizačnej kultúry neuzatvára. Naopak, vytvára sa priestor na jej aplikáciu v konkrétnom organizačnom prostredí. Na túto učebnicu preto nadväzuje pripravovaná druhá časť, ktorá bude pozornosť sústreďovať najmä na špecifiká organizačnej kultúry v sociálnych službách a na súčasné výzvy, ktorým tieto organizácie a ich manažéri čelia.

Prepojenie oboch častí tak možno vyjadriť jednoduchou myšlienkou: prvá učebnica vytvára základ na pochopenie toho, čo organizačná kultúra je, ako vzniká, ako pôsobí a ako sa mení; druhá časť bude tieto poznatky rozvíjať v špecifickom prostredí sociálnych služieb a v kontexte aktuálnych výziev manažmentu.

Organizačná kultúra totiž nie je konečným stavom, ktorý organizácia raz vytvorí a následne už iba udržiava. Je živým a dynamickým systémom, ktorý sa vyvíja spolu s ľuďmi, organizáciou a spoločnosťou. Porozumieť organizačnej kultúre preto znamená lepšie porozumieť nielen organizácii samotnej, ale predovšetkým ľuďom, ktorí ju každodenne vytvárajú.

LITERATÚRA

Bašistová, A., Olexová, C. 2012. Organizačná kultúra ako nástroj riadenia ľudských zdrojov. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 224 s., ISBN 978 – 80 – 225 – 3482 – 6.

Bedi, A., Alpaslan, C. M., Green, S. 2016. A Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>.

Berger, P. L., Luckmann, T. 1966. The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. Doubleday.

Brown, M. E., Treviño, L. K. 2006. Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.

Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.

Burnes, B. 2020. The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>.

Cameron, K. S., Quinn, R. E. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3. vydanie. San Francisco: Jossey-Bass.

Deal, T.E., Kennedy A.A. 1982. Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. 18th ed. Addison-Wesley Publishing Company, 232 s. ISBN 9780201102871.

Denison, D. R., Mishra, A. K. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.

Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N., Lief, C. 2012. Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy. Jossey-Bass.

Gažová, V. 2009. Úvod do kulturológie. Acta Culturologica – Zväzok 17. Bratislava: Katedra kulturológie, Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave.

Geertz, C. 1973. The Interpretation of Cultures: Selected Essays. New York: Basic Books.

Handy, Ch. 1993. Understanding Organizations. 4th ed., Penguin Adult. 445 s., ISBN 9780140156034.

Hofstede, Geert, Hofstede, G. et al. 2010. Cultures and Organizations: Software for the Mind. McGraw Hill.

Kluckhohn, C. 1951. Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), Toward a General Theory of Action (pp. 388–433). Cambridge, MA: Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>.

Košč, M., Krsková, A., Zigo, M., Mistrík, E. et al. 1997. Slovník spoločenských vied. Bratislava: SPN, 1997, 303 s., ISBN 80 – 08 – 01040 – 1.

Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 73(2), 59–67.

Kotter, J. P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. 2001. What Leaders Really Do. Harvard Business Review, 79(11), 85–96.

Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. Human Relations, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.

Lukášová, R. 2010. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing.

Malinowski, B. 1944. A Scientific Theory of Culture and Other Essays. Chapel Hill: The University of North Carolina Press.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L. 2010. Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. et al. 2009. How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>.

Mistrík, E. et al, 1999. Kultúra a multikultúrna výchova. Bratislava: IRIS, 347 s., ISBN 8088778816.

Mužík, J., Krpálek, P. 2017. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 190 s. ISBN 9788020027733.

Oreg, S. 2003. Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>.

Parsons, T. 1951. The Social System. Glencoe, IL: The Free Press.

Piderit, S. K. 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>.

Robbins, S. P., Judge, T. A. 2019. Organizational Behavior. Harlow: Pearson.

Schein, E. H., Schein, P. A. 2017. Organizational Culture and Leadership. 5th ed.. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 416 s., ISBN 9781119212041.

Schein, E. H., Schein, P. A. 2019. The Corporate Culture Survival Guide: Effective, sustainable cultural change requires evolution, not disruption. 3rd ed., John Willey & Sons, 256 s., ISBN 9781119212287.

Šajgalíková, H., Copuš, L. 2020. Organizačná kultúra a jej motivačný potenciál. Bratislava: Ofprint s.r.o. 201 s. ISBN 978-80-89037-59-9.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., Brown, M. E. 2000. Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. California Management Review, 42(4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>.

Trompenaars, F., Hampden – Turner, Ch. 1997. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 2nd edition. McGraw Hill, 274 s., ISBN 978-0786311255.

Vaverčáková, M., Hromková, M. 2018. Manažment v sociálnej práci. 1. vyd. – Trnava (Slovensko) : Trnavská univerzita v Trnave. Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce, 2018. – 84 s. [online]. – [recenzované]. – ISBN (elektronické) 978-80-568-0136-9

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P. et al, 2011. Linking Ethical Leadership to Employee Performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>.

Yukl, G., Gardner, W. L. 2020. Leadership in Organizations. 9. vydanie. Harlow: Pearson.

RECENZNÉ POSUDKY

RECENZNÝ POSUDOK 1

doc. PhDr. Katarína Šiňanská, PhD.

1. Vyjadrenie k cieľu a významu VŠ učebnice:

Ciele učebnice sú jasne a zrozumiteľne formulované už v jej úvode a následne systematicky rozpracované v jednotlivých tematických celkoch. Za osobitne prínosné považujem členenie problematiky do viacerých vzájomne súvisiacich oblastí, ktoré umožňuje čitateľovi postupne porozumieť organizačnej kultúre v širších teoretických a organizačných súvislostiach. Pozitívne hodnotím najmä koncepčné uchopenie prvého dielu, v ktorom sa autorka venuje základným a všeobecnejším pojmom a východiskám súvisiacim s organizačnou kultúrou. Ide napríklad o vymedzenie pojmov kultúra a organizačná kultúra, ich vzťah k vedeniu ľudí, komunikácii, spolupráci a rozhodovaniu, ako aj o úlohu manažérov na rôznych úrovniach vedenia organizácie. Pozornosť je zároveň venovaná otázke, či a za akých okolností je potrebné organizačnú kultúru meniť, ako aj možnostiam jej vedomého rozvíjania a formovania tak, aby podporovala napĺňanie cieľov organizácie a zároveň prispievala k vytváraniu kvalitného pracovného prostredia pre jej členov.

Takto koncipovaná učebnica poskytuje čitateľovi komplexnejší pohľad na organizačnú kultúru a jej význam pre fungovanie organizácie. Autorka stanovené ciele napĺňa postupným, systematickým a zároveň pútavým rozpracovaním jednotlivých tém, pričom vhodne prepája základné teoretické východiská s otázkami významnými pre každodenné fungovanie a riadenie organizácií.

Za významný prínos učebnice považujem aj skutočnosť, že problematike organizačnej kultúry v kontexte sociálnej práce a sociálnych služieb nie je v slovenských podmienkach venovaná dostatočná odborná pozornosť. Ide pritom o tému s významným praktickým dosahom, a to aj vzhľadom na špecifický charakter organizácií poskytujúcich sociálne služby. V týchto organizáciách môže organizačná kultúra významne ovplyvňovať spôsob vedenia zamestnancov, kvalitu komunikácie a spolupráce, pracovné vzťahy, zdieľané hodnoty a normy, ale aj celkové pracovné prostredie a v konečnom dôsledku kvalitu poskytovaných sociálnych služieb. Z tohto

pohľadu možno tému učebnice považovať za aktuálnu a významnú nielen z hľadiska teoretického, ale aj pre riadiacu a odbornú prax v oblasti sociálnych služieb.

Za pozitívne možno považovať aj koncepčný zámer autorky spracovať problematiku v dvoch na seba nadväzujúcich dieloch, pričom prvý diel je orientovaný na všeobecné vymedzenie základných pojmov a súvislostí a podľa deklarovaného zámeru autorky má byť v ďalšom diele táto problematika konkretizovaná a aplikovaná na prostredie sociálnych služieb.

Takéto rozdelenie umožňuje venovať primeranú pozornosť samotným teoretickým východiskám a zároveň vytvára predpoklad pre ich neskoršie uplatnenie v špecifickom kontexte sociálnych služieb.

Z hľadiska stanovených cieľov preto možno konštatovať, že autorka ich v predkladanom prvom diele napĺňa. Učebnica predstavuje systematicky koncipovaný a obsahovo relevantný materiál, ktorý môže prispieť k lepšiemu porozumeniu organizačnej kultúry a jej významu pre fungovanie organizácií. Jej význam možno v slovenských podmienkach vnímať aj v súvislosti s potrebou rozvíjať odbornú diskusiu o organizačnej kultúre v oblasti sociálnej práce a sociálnych služieb.

2. Posúdenie obsahu a odborná úroveň učebnice:

Predkladaná učebnica predstavuje obsahovo ucelený a odborne spracovaný text, ktorý považujem za vhodný študijný materiál pre študentov. Obsah jednotlivých kapitol je spracovaný systematicky a poskytuje študentom potrebné teoretické východiská pre porozumenie problematike organizačnej kultúry a jej jednotlivým súvislostiam. Pozitívne hodnotím primeranú štruktúru učebnice, logickú nadväznosť jednotlivých tém a spôsob, akým autorka problematiku postupne rozvíja.

Za výrazný didaktický prínos považujem spôsob spracovania jednotlivých kapitol. V úvode každej kapitoly je jasne formulovaný jej cieľ a význam, pričom uvedenie kľúčových pojmov napomáha študentovi v orientácii v texte a zároveň upriamuje jeho pozornosť na základné koncepty, ktorým sa bude v danej kapitole venovať. Záver každej kapitoly obsahuje zhrnutie najdôležitejších poznatkov, čo umožňuje študentovi priebežne si systematizovať získané vedomosti a vrátiť sa k podstatným myšlienkam kapitoly.

Za veľmi dôležitú súčasť učebnice považujem otázky určené študentom na overenie získaných poznatkov. Ich zaradenie podporuje aktívne učenie a umožňuje študentom priebežne si overovať mieru porozumenia preberanej problematike.

Osobitne oceňujem zaradenie úloh, ktoré presahujú rámec reprodukcie nadobudnutých vedomostí a vytvárajú priestor na ich aplikáciu v praxi. Takto koncipované úlohy podľa môjho názoru významne zvyšujú didaktickú hodnotu učebnice, keďže vedú študentov k premýšľaniu nad problematikou v konkrétnych situáciách, k prepájaniu teoretických poznatkov s praxou a k rozvoju schopnosti využívať získané poznatky pri riešení praktických otázok.

Z hľadiska odbornej úrovne možno učebnicu hodnotiť pozitívne. Obsahuje potrebné teoretické východiská, relevantné pojmy a súvislosti a zároveň je spracovaná spôsobom, ktorý zohľadňuje potreby študenta pri osvojovaní si odbornej problematiky. Kombinácia odborného obsahu, systematickej štruktúry a premyslených didaktických prvkov podľa môjho názoru vytvára predpoklady na jej efektívne využitie vo výučbe.

3. Formálna úroveň a úprava učebnice:

Po formálnej stránke je učebnica spracovaná precízne a na veľmi dobrej úrovni. Grafická a typografická úprava je vhodne prispôbená charakteru odborného textu a prispieva k jeho dobrej čitateľnosti a prehľadnosti. Jednotlivé časti učebnice sú spracované tak, aby sa v texte študent mohol ľahko orientovať a aby boli podstatné informácie zreteľne identifikovateľné.

Pozitívne hodnotím aj zaradenie tabuliek a obrazových materiálov, ktoré vhodne dopĺňajú a ilustrujú odborný text. Ich spracovanie je prehľadné a ich obsah korešponduje s preberanou problematikou. Nejde teda len o formálne obohatenie textu, ale o prvky, ktoré podporujú jeho lepšie pochopenie a zároveň prispievajú k názornosti výkladu.

Celková formálna úprava učebnice podľa môjho názoru zodpovedá požiadavkám kladeným na učebnicu a vhodne podporuje jej odbornú i didaktickú funkciu.

Záver:

Predkladanú učebnicu hodnotím pozitívne po obsahovej, odbornej, didaktickej aj formálnej stránke. Oceňujem jej systematické a zrozumiteľné spracovanie, premyslenú štruktúru, vhodné prepojenie teoretických poznatkov s ich možnou aplikáciou v praxi, ako aj kvalitnú formálnu a grafickú úpravu. Učebnica predstavuje hodnotný a využiteľný študijný materiál pre študentov a zároveň prináša tému, ktorá

si v kontexte sociálnych služieb zaslúži väčšiu odbornú pozornosť. Na základe uvedeného možno učebnicu odporučiť na využitie vo výučbe.

V Košiciach, 08.09.2026

doc. PhDr. Katarína Šiňanská, PhD.

Katedra sociálnej práce FF

UPJŠ v Košiciach

RECENZNÝ POSUDOK 2

Mgr. Šárka Kopřivová, PhD.

1. Vyjadrenie k cieľu a významu VŠ učebnice:

Předkládaná vysokoškolská učebnice si klade za cíl poskytnout studentům a odborné veřejnosti teoretický rámec pro porozumění fenoménu organizační kultury se zřetelem k širším kulturním a organizačním souvislostem. Autorka vychází z předpokladu, že organizační kulturu nelze adekvátně pochopit bez znalosti širšího fenoménu kultury. Text proto postupuje od obecného vymezení kultury jako společenského fenoménu přes její definice, funkce, prvky a modely k organizační kultuře, jejím úrovním a typologiím. Následně se věnuje vztahu organizační kultury a managementu, etickému vedení a problematice změny organizační kultury. Tato struktura odpovídá koncepci první části učebnice deklarované již v jejím úvodu.

Stanovený cíl je naplňován systematicky prostřednictvím pěti tematických celků: *Kultúra ako spoločenský fenomén; Organizačná kultúra; Organizačná kultúra a manažment; Etické vedenie; Zmena organizačnej kultúry*. Jednotlivé kapitoly jsou didakticky strukturovány a doplněny bloky „Ciel’ a význam kapitoly“ a „Kľúčové pojmy“. Součástí kapitol jsou rovněž shrnutí, kontrolní otázky a úkoly, které podporují aktivní práci studenta s prezentovanou problematikou. Tento způsob strukturování odpovídá charakteru vysokoškolského studijního textu a podporuje jeho využitelnost ve vzdělávacím procesu. Z hlediska relevance pro cílovou skupinu lze učebnici hodnotit jako aktuální a věcně potřebnou. Problematika organizační kultury, managementu a etického vedení má v prostředí organizací poskytujících sociální služby specifický význam, neboť způsob fungování těchto organizací se bezprostředně promítá do kvality

poskytovaných služeb, pracovního prostředí i vztahů mezi pracovníky a příjemci služeb.

Za pozitivní považují rovněž skutečnost, že učebnice není koncipována jako izolovaný manažerský text. Autorka propojuje organizační kulturu s širšími společenskými a kulturními souvislostmi a zdůrazňuje její vztah k vedení lidí, komunikaci, spolupráci, rozhodování, etice a organizační změně.

K naplňování deklarovaného cíle učebnice významně přispívá její promyšlené obsahové a koncepční členění. Přestože název učebnice odkazuje na prostředí sociálních služeb, první část je záměrně koncipována převážně obecně a teoreticky. Autorka tuto koncepci explicitně zdůvodňuje a uvádí, že připravovaná druhá část bude zaměřena na specifika organizační kultury v sociálních službách a na aktuální výzvy těchto organizací. Toto rozdělení, tak vytváří logickou strukturu publikace, v níž první část poskytuje potřebný teoretický základ pro následné uchopení problematiky v konkrétním prostředí sociálních služeb.

2. Posúdenie obsahu a odborná úroveň učebnice:

Obsahová struktura učebnice je logická a přehledná. Autorka postupuje od širšího pojetí kultury k její aplikaci v organizačním prostředí, čímž vytváří předpoklad pro postupné porozumění organizační kultuře, jako komplexnímu sociálnímu a manažerskému fenoménu.

Pozitivně hodnotím zařazení klasických i současnějších teoretických přístupů. Pozornost je věnována zejména Hofstedeho modelu, Scheinovu pojetí organizační kultury a typologiím podle Deal a Kennedyho, Handyho a Camerona a Quinna. Za přínosné lze považovat také vzájemné porovnání jednotlivých typologií, které napomáhá jejich syntetickému uchopení. Učebnice současně propojuje problematiku organizační kultury s oblastí managementu, etického vedení a řízení organizační změny.

Odborná úroveň textu odpovídá charakteru vysokoškolského studijního textu. Autorka pracuje s klasickými teoretickými zdroji i s novější odbornou literaturou. V úvodu zároveň explicitně vysvětluje důvod využití starších pramenů, které chápe jako primární a zakládající teoretická východiska. Tento přístup je vzhledem k historickému vývoji konceptu organizační kultury opodstatněný.

Pozitivně lze hodnotit rovněž zastoupení slovenské a české odborné literatury, která doplňuje mezinárodní zdroje a zasazuje problematiku do regionálního odborného kontextu.

Za významný přínos považuji zejména propojení organizační kultury s otázkami vedení lidí a etického jednání. Učebnice správně zdůrazňuje, že organizační kultura není pouze souborem formálně deklarovaných hodnot, ale promítá se do každodenního rozhodování, komunikace, pracovních vztahů a jednání vedoucích pracovníků.

K obsahu a odborné úrovni lze formulovat následující připomínky:

- **Aplikační ukotvení v prostředí sociálních služeb.** První část učebnice je koncipována převážně teoreticky a vytváří tak základ pro porozumění problematice organizační kultury. Její aplikační charakter by bylo možné dále podpořit zařazením případových studií nebo konkrétních příkladů z prostředí sociálních služeb. Tuto možnost je však vhodné vnímat v kontextu celkové koncepce publikace, neboť autorka avizuje, že specifikům organizační kultury v sociálních službách bude věnována připravovaná druhá část.
- **Možnosti dalšího rozšíření o současné výzvy.** Vzhledem k teoretickému zaměření první části je obsah učebnice tematicky odpovídající jejímu vymezení. Z hlediska dalšího rozvoje tématu by bylo možné v budoucnu stručněji poukázat také na některé současné faktory ovlivňující organizační kulturu, jako jsou digitalizace, technologické změny, proměny pracovního prostředí či nové požadavky na kompetence pracovníků. Podrobnější rozpracování těchto témat může být vhodně součástí připravované druhé části publikace.
- **Dílčí jazykové a stylistické nedostatky.** V textu se místy objevují drobné překlepy, gramatické nepřesnosti či stylisticky méně vhodné formulace. Doporučuji proto před vydáním provést závěrečnou jazykovou a stylistickou korekturu.
- **Sjednocení bibliografických odkazů v textu.** Vnitřní odkazy jsou místy uváděny v různých podobách; například se opakovaně objevuje forma „Schein (et al, 2017)“. Doporučuji sjednotit způsob uvádění bibliografických odkazů a důsledně jej přizpůsobit zvolené citační normě.

Přes uvedené dílčí připomínky lze učebnici hodnotit jako odborně relevantní, koncepčně ucelenou a odpovídající jejímu deklarovanému účelu. Uvedené připomínky

mají převážně formální a redakční charakter a jejich zohlednění může přispět k celkovému zkvalitnění a čtenářské přehlednosti textu.

3. Formální úroveň a úprava učebnice:

Formální úprava učebnice je celkově na dobré úrovni. Text je přehledně strukturován, jednotlivé kapitoly jsou typograficky odlišeny a učebnice obsahuje standardní prvky vysokoškolského studijního textu, včetně obsahu, seznamu obrázků a tabulek, literatury, kontrolních otázek a úkolů.

Grafická úprava a zalomení jsou podle údajů uvedených v publikaci zpracovány autorkou. Celkové řešení je funkční a odpovídá charakteru učebního textu. Před definitivním vydáním by bylo vhodné věnovat pozornost ještě závěrečné jazykové, typografické a redakční kontrole, která by mohla odstranit některé drobné nepřesnosti a sjednotit formální stránku publikace.

Záver:

Předkládaná vysokoškolská učebnice *Organizačná kultúra v sociálnych službách. I. časť* predstavuje koncepčne promyšlený, odborně podložený a didakticky strukturovaný studijní text. Systematicky rozvíjí porozumění organizační kultuře od širších kulturních a společenských souvislostí přes jednotlivé teoretické přístupy a typologie až po otázky managementu, etického vedení a organizační změny.

Za významný přínos považuji zejména propojení teoretických konceptů organizační kultury s problematikou vedení lidí, etiky a řízení změny. Pozitivně hodnotím rovněž využití klasických teoretických zdrojů v kombinaci s novější odbornou literaturou a zastoupení české a slovenské odborné produkce.

Určitou limitací první části je její převážně obecný a teoretický charakter a relativně omezené přímé propojení s konkrétní praxí sociálních služeb. Tento aspekt je však třeba posuzovat v kontextu deklarovaného rozdělení publikace do dvou částí, přičemž druhá část má být věnována právě specifickým organizační kultury v sociálních službách a současným výzvám této oblasti.

Identifikované nedostatky mají převážně formální, jazykový a redakční charakter. Nezpochybňují odbornou hodnotu publikace a jsou odstranitelné v rámci závěrečné korektury a redakčního zpracování.

Doporučení:

Předkládanou vysokoškolskou učebnici *Organizačná kultúra v sociálnych službách. I. časť* doporučuji k vydání po odstranění uvedených formálních, jazykových a bibliografických nedostatků a po doplnění chybějících vydavatelských údajů.

V Ostravě, 09.09.2026

Mgr. Šárka Kopřivová, Ph.D.
Katedra sociálnej pedagogiky
Pedagogická fakulta
Ostravská univerzita v Ostrave

Pozn. autorky: Všetky formálne pripomienky recenzentiek boli autorkou učebnice zapracované.

Michaela Gašparová

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA V SOCIÁLNYCH SLUŽBÁCH

1. časť

Grafická úprava a zalomenie a obálka: doc. Mgr. Michaela Gašparová, PhD.
Učebnica vychádza on – line na základe rozhodnutia Edičnej komisie FZSP TU

ISBN: 978-80-568-0860-3

EAN: 9788056808603

DOI: 10.31262/978-80-568-0860-3/2026