

Vzťah národnej kultúry a vybraných funkcií manažmentu

Helena Šajgalíková, Lukáš Copuš

Abstract

The paper deals with the national and organizational cultures of the selected European regions and links them with the managerial practice. The objective of the paper stemming from theory is to identify similarities and differences among four basic European clusters represented by the countries they are typical of and to offer a typology of organizational cultures deeply embedded in their history. The paper describes managerial practice focusing on the functions of management. The contribution of this paper lies not only in collecting the data on the national and organizational cultures in question but also in highlighting the fact that managers should adjust their behaviour to the culture they operate in. This fact is also often overlooked in the curricula of the to-be managers at universities.

Úvod

Každý človek od narodenia patrí do určitej skupiny, do určitého spoločenstva ľudí. Či už ide o rodinu ako primárnu skupinu alebo o sekundárne skupiny, akými sú organizácie, v ktorých sa vzdelávame, pracujeme, alebo trávime náš voľný čas. Členmi niektorých skupín sme sa stali na základe nášho rozhodnutia a do iných patríme prirodzene. Každá z týchto skupín je niečím špecifická a jednou z takýchto odlišností je kultúra.

Kultúra je fenomén, ktorý nie je jednorazovou záležitosťou a nedokáže sa zmeniť zo dňa na deň. Každá kultúra prešla určitým vývojom a bola ovplyvnená rôznymi faktormi. Ak hovoríme o národnej kultúre, výrazný vplyv na jej formovanie mala história konkrétneho národa. Udalosti a skúsenosti obyvateľov formovali ich správanie, myslenie a sformovali danú národnú kultúru, pre ktorú je typický hodnotový i normatívny systém, ktorý ju odlišuje od iných kultúr. Analogicky je národnou kultúrou ovplyvňovaná aj organizačná kultúra firiem a organizácií v týchto štátoch. Historická skúsenosť sa tak prejavuje nielen v národných kultúrach, ale aj v kultúrach organizačných.

Prejavy rozdielnosti kultúr možno sledovať rôznymi spôsobmi. Jedným z nich sú aj funkcie manažmentu, ako boli v minulosti definované. Práve na nich možno vidieť širokú škálu prístupov k plánovaniu, organizovaniu, vedeniu ľudí a kontrole. Ktorý štýl vedenia ľudí je najlepší? Aké plánovanie nám prinesie najefektívnejšie naplnenie cieľov? Aký manažment vlastne učíme na univerzitách?

Teória organizačnej kultúry

Súbor kréd, hodnôt a noriem, ktorý zdieľa určité spoločenstvo, ktorý je automaticky platný pre nových členov a výrazným spôsobom ovplyvňuje správanie členov, môžeme označiť pojmom **kultúra** (Šajgalíková, Bajžíková 2000, s. 16). Podľa Hofstedeho patrí každý človek súčasne do viacerých spoločenstiev a kategórií ľudí. Kultúrny nános, ktorý každý so sebou nosí, nazýva Hofstede mentálne naprogramovanie. Tvrdí, že každý jednotlivec nesie niekoľko vrstiev kultúry, a to predovšetkým (Hofstede 1997):

- a. národnú úroveň jedného štátu,
- b. regionálnu, etnickú, náboženskú alebo jazykovú príslušnosť,
- c. úroveň pohlavia,
- d. generačnú úroveň,
- e. úroveň spoločenskej triedy,

- f. úroveň organizácie pre tých, ktorí sú zamestnaní.

Pre potreby tohto príspevku je dôležité zohľadniť dve úrovne kultúry, ktoré spolu súvisia, a to národnú úroveň štátu a úroveň organizácie. Poukážeme na to, akým spôsobom sa národná kultúra prejavuje v organizačnej kultúre a aký je ich vzťah k jednotlivým funkciám manažmentu.

Funkcie manažmentu

V odbornej literatúre možno nájsť niekoľko prístupov k definovaniu funkcií manažmentu. Na základe všeobecného názoru však možno označiť za základné funkcie nasledujúce (Piškanin a kol. 2010, s. 12):

1. organizovanie,
2. plánovanie,
3. vedenie ľudí,
4. kontrola.

Z pohľadu uvedených funkcií možno identifikovať, akým spôsobom sa na nich prejavila kultúra vo vybraných štátoch na pozadí historickej skúsenosti ich obyvateľov.

História národov a jej prejavy v organizačnej kultúre a funkciách manažmentu

Kultúra je na jednej strane veľmi špecifická a neopakovateľná, nie je možné teda v súvislosti s ňou hovoriť o absolútnych zovšeobecneniach. Na základe historických udalostí v jednotlivých štátoch je ale možné veľmi zreteľne nájsť vplyv historických udalostí na formovanie národných kultúr, ktoré sa výrazne prejavujú aj v kultúrach organizačných, a tým aj v jednotlivých funkciách manažmentu. V národných kultúrach možno nájsť z tohto pohľadu niekoľko prienikov. Na základe ich podobností možno identifikovať v Európe štyri kultúrne klastre, ktoré tvoria východiskovú typológiu pre nasledujúce porovnanie:

- a. germánsky klaster,
- b. latinský klaster,
- c. severský klaster,
- d. anglosaský klaster.

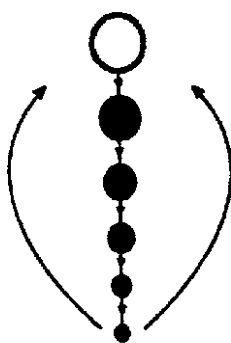
V ďalšej časti v krátkosti opíšeme dôležité udalosti z histórie s dôrazom na ich prejavy v organizačných kultúrach. Keďže táto problematika je veľmi obsiahla, nebudeme sa venovať všetkým aspektom národných a organizačných kultúr, ale iba vybraným.

Germánsky klaster – predstaviteľ Nemecko

Prvou významnou udalosťou v histórii Nemecka bol boj proti Rimanom v 9. storočí. Situácie, v ktorých bojujeme proti niekomu, alebo proti niečomu, zjednocujú ľudí, čo nastalo aj na terajšom území Nemecka. Postupne sa spoločenstvo ľudí, ktoré bojovalo proti okolitému svetu, začalo nazývať podľa toho, aký jazyk používali, a postupne sa územie začalo nazývať *Deutschland*. V 10. storočí sa začína hovoriť o prvej ríši (*Reich*), ktorú založil Konrad I. Z jazykom vymedzeného teritória sa stal administratívny celok. V 15. storočí už etablovaná monarchia bola bez hlavného mesta a centrálnych daní, čo boli v tomto období základné znaky takýchto celkov. Išlo iba o navzájom kooperujúce mestá a kniežatstvá bez centrálného vedenia. V 17. storočí už bolo takýchto samostatných, no úzko spolupracujúcich, útvarov 300 a v 19. storočí dokonca 2000. Panovník mal v každom z nich určitý priestor na bývanie (napr. hrad). Tieto útvary nikdy nepociťovali, že potrebujú spoločné centrum, keďže na základe presných

dohôd a detailného plánovania spolupráca fungovala bez problémov. V spomínanom 19. storočí sa začali vytvárať národné štáty, a tak sa aj Nemecko 18. januára 1871 identifikovalo ako národný štát. Táto historická skúsenosť pretrváva v Nemecku až dodnes. Aj dnešné Nemecko je tvorené jednotlivými menšími štátmi s vlastnou vládou a legislatívou. Centrálné úrady a sídlo boli vytvárané čisto z pragmatických dôvodov a skúsenosť ukázala, že ak je všetko na všetkých úrovniach dobre naplánované, tak jednotlivé štáty vedia fungovať autonómne a zároveň efektívne spolupracovať.

Ak prenesieme tieto historické udalosti a historickú skúsenosť do praxe súčasných firiem, môžeme nájsť viacero súvislostí. Z pohľadu manažérskej funkcie **organizovania** sú organizácie silno decentralizované. Jednotlivé útvary majú presne vymedzené právomoci a mieru rozhodovania. Úrovne v organizáciách samozrejme existujú, ale nie z pohľadu tvorenia hierarchie, ale z pragmatických dôvodov, pretože niekto musí byť *šéf*. Nejde však o „veľkého šéfa“, ktorý všetko riadi a o všetkom rozhoduje. Tieto útvary zoskupujú špecialistov z určitých oblastí (financie, personalistika, výroba atď.), pričom ide o tzv. funkčné komíny. Špecialisti z jednotlivých oblastí spolu úzko spolupracujú a každý má možnosť v rámci firmy kariérne rásť a dostať sa vo svojom *komíne* vyššie. Útvary sa takýmto spôsobom organizujú do jedného veľkého fungujúceho celku, kde nenachádzame mocenské centrá, ale každý útvar rozhoduje, pracuje a podieľa sa na procesoch svojím dielom. Aby takéto autonómne jednotky vedeli spolupracovať, je potrebné veľké množstvo formalizovaných pravidiel. Z pohľadu komunikácie informácie prúdia zhora-nadol, ale aj zdola-nahor a jednotliví špecialisti na rôznych úrovniach majú možnosť sa vyjadriť (Obrázok 1). Môžeme tu vidieť veľkú podobnosť s históriou Nemecka (samostatné územné celky, ktoré bez problémov spolupracujú).



Obr. 1 Komunikačný kanál v typickej nemeckej firme (Lewis 2006, s. 108)

S formou organizácie práce veľmi úzko súvisí aj ďalšia funkcia manažmentu, a to **plánovanie**. Aby mohol vo firmách veľký systém samostatných útvarov bez problémov fungovať, je potrebná veľká miera plánovania. Všetko musí byť do detailov analyzované a po krokoch naplánované. Ak nastávajú v celom systéme problémy, chyba nastala práve v štádiu plánovania a procesy nie sú dobre nastavené. S detailným plánovaním súvisí aj množstvo organizačných úrovní, ktoré sú vytvárané aj kvôli potrebe detailne plánovať a stanovovať právomoci. Aby systém fungoval, nie je možné, aby pracovníci rozhodovali mimo svojich kompetencií.

Z pohľadu manažérskej funkcie **vedenie ľudí** ide o prácu v tímoch a o skupinové rozhodovanie. Vrcholové vedenie je taktiež tímom a nejde o jediného človeka. Rozhodnutia sú vždy prijímané v takom tíme, akú skladbu si vyžaduje dané rozhodnutie z pohľadu profesijnej zainteresovanosti v probléme. Z pohľadu vodcovstva a statusu sa cení expertná moc a profesijné výsledky. Podľa tohto princípu sa každý zamestnanec môže dostať až na vrchol organizácie. Osobné vzťahy nie sú dôležité (sympatie a antipatie neovplyvňujú pracovný výkon) a podstatná je odbornosť. Ak vznikne v organizácii konflikt, nie je vnímaný

ako problém daného človeka, ale príčina sa hľadá v chybnom plánovaní a zle nastavených procesoch.

Kontrola, ako ďalšia z funkcií manažmentu, veľmi úzko nadväzuje na predošlé funkcie. Keďže dobré plánovanie a následná spolupráca útvarov je zdrojom úspešného fungovania nemeckých firiem, dôležitým prvkom je práve kontrola. Plány sú sekvenčné a kontrola prebieha po každom kroku, pretože ak by nastal v nejakom prvku celého systému problém, ovplyvnená by bola celková úspešnosť, a tým aj fungovanie súvisiacich celkov. Z pohľadu osobnej zodpovednosti ide o vysokú mieru vnútornej (osobnej) kontroly. Každý zamestnanec má svoju prácu detailne naplánovanú a je si vedomý, že je potrebné úlohu splniť. Aby mohol celý systém fungovať, samokontrola má dôležité miesto. Aj to robí nemeckých pracovníkov takých produktívnych.

Latinský klaster – predstaviteľ Francúzsko

Za historický zjednocovací prvok územia Francúzska možno označiť prijatie kresťanstva počnúc 5. storočím a s ním súvisiace jednotné písmo na danom území. V 10. storočí sa začala pod vládou Kapetovcov uplatňovať silná centralizácia pomocou administratívy. Kráľ sa stáva garantom štátu a zosobňuje Francúzsko. Jeho moc zabezpečovali zamestnanci štátu, ktorých by sme dnes nazvali štátnymi zamestnancami, pôsobiaci na celom území. Boli akousi predĺženou rukou panovníka. Od 14. storočia sa začína používať termín *francúzsky národ*. Colbert v 17. storočí predstavil francúzsku koncepciu štátu, ktorú možno charakterizovať centralizáciou, reguláciou, intervenciami štátu, plánovaním hospodárstva, verejným financovaním súkromných spoločností, protekcionizmom a monopolmi. V 19. storočí Napoleon reorganizoval štátnu administratívu (rozdelenie na prefektúry a podprefektúry riadené z centra) a zaviedol legislatívu, ktorá zjednocovala fungovanie celej ekonomiky (občiansky a obchodný zákonník). V 20. storočí vznikli elitné školy nazývané *École national d'administration*, ktoré pripravovali absolventov na prácu v štátnej správe. V porovnaní s Nemeckom bol teda historický vývoj vo Francúzsku značne rozdielny, pričom tu možno vidieť vysokú centralizáciu s nižšími hierarchickými jednotkami, ktoré v štáte plnia len schodíky prenosu riadiacej funkcie štátu na nižšie úrovne. Táto historická skúsenosť sa veľmi výrazne prejavuje aj na národnej kultúre a organizačných kultúrach firiem.

Z pohľadu manažérskej funkcie **organizovania** sú organizácie výrazne centralizované so silnou pozíciou podporných útvarov a je v nich formalizované veľké množstvo pravidiel. Podporné útvary a pravidlá sú nevyhnutné, aby sa všetky úrovne, od tých vyšších až po tie najnižšie, dali riadiť z centra (množstvo pravidiel sme spomenuli aj v nemeckých organizáciách, tam sa však uplatňujú preto, aby mohlo veľké množstvo autonómnych jednotiek bez problémov spolupracovať). Vo francúzskych firmách sa vo veľkej miere vytvárajú siete a budujú medzilidské vzťahy. S tým súvisí *Système D*, ako ho označujú Francúzi, ktorý predstavuje spôsoby, ako obchádzať zavedený systém, pretože ten je sám osebe veľmi strnulý, neprispôsobivý a ľudia by v ňom nemohli efektívne fungovať. Príkladom sú štátne zákazky, ktoré častokrát dostávajú známi vedúcich pracovníkov. Absolventi elitných škôl totiž pôsobia buď v štátnej správe alebo na vysokých manažérskych postoch v súkromnej sfére, pričom nie sú nezvyčajné prechody z jednej sféry do druhej. Takto sa vytvárajú neformálne siete medzi bývalými spolužiakmi a absolventami týchto škôl. Dať zákazku svojmu kamarátovi v tomto ponímaní znamená, že ju dostáva niekto, na koho sa možno spoľahnúť, že svoju prácu vykoná na požadovanej úrovni. Z pohľadu komunikácie prúdia informácie iba zhora-nadol. Zdola-nahor sa nekomunikuje (Obrázok 2). Úzko to súvisí s vysoko centralizovanou organizačnou štruktúrou, ktorá vychádza z historickej skúsenosti.



Obr. 2 Komunikačný kanál v typickej francúzskej firme (Lewis 2006, s. 108)

Z pohľadu manažerskej funkcie **plánovania** ide skôr o plánovanie len základného smerovania. Keďže tu rozhoduje centrálna moc („veľký šéf“) a jeho rozhodnutiam sa prispôsobujú všetky nižšie úrovne, nejde o detailné a podrobné plánovanie ako v nemeckom systéme. Francúzi sú skôr zameraní na minulosť, pričom sa k nej veľmi často vracajú (slávna história francúzskeho národa). Budúcnosť vyplýva s dobre zvládnutej minulosťou a preto aj plány vychádzajú z historickej skúsenosti s úspechom (na úrovni jednotlivca, i celej organizácie).

S funkciou **vedenia ľudí** úzko súvisí aj ponímanie manažéra, pričom tu ide o naozaj vzdelaného odborníka (absolventa elitnej školy), ktorý je veľmi silnou autoritou a rozhodovacie právomoci sú len na ňom (veľmi málo delegovania). Podriadení tento princíp prirodzene akceptujú, ide o tzv. kvalifikované podriadenie sa. Manažér má silné analytické schopnosti a dokáže logicky vysvetliť svoje rozhodnutia a podriadení jeho rozhodnutie akceptujú. Riadia sa heslom, že čo je logické, je prijateľné. Kritika výsledkov veľmi úzko súvisí s človekom a tým, že pravdepodobne uvažoval nelogicky, čo viedlo k problémom (na rozdiel od Nemecka, kde nikdy nejde o človeka, ale len o zle naplánované procesy). Každý zamestnanec môže byť povýšený, ale len do určitej miery. Vysoké pozície sa obsadzujú výlučne absolventmi elitných škôl, čiže ak je potrebná výmena manažéra, nový prichádza z externého prostredia. To súvisí aj s multifunkčnosťou manažérov, ktorí sú pripravení rozhodovať v akýchkoľvek oblastiach.

Ako bolo spomenuté, v tejto kultúre je veľmi významná história, ku ktorej sa Francúzi radi vracajú. Podobné črty možno nájsť aj pri **kontrole**. Tá prebieha na začiatku, teda na vstupe. Podstatné je identifikovať problém, resp. možný problém, hneď na začiatku, pretože ak už je raz niečo logicky naplánované, s veľkou pravdepodobnosťou by žiadne problémy už v samotnej implementácii nastať nemali. Prejavuje sa to aj pri výbere zamestnancov, kedy je veľmi podrobne analyzovaná minulosť uchádzača. Ak mal v minulosti dobré výsledky a dosiahol úspechy, predpokladá sa, že takéto správanie sa bude opakovať aj v budúcnosti.

Severský klaster – predstaviteľ Švédsko

Švédsko bolo pôvodne národom, zaoberajúcim sa poľnohospodárstvom, ktorý sa riadil politikou neutrality. Dlhé obdobia sa nijakým spôsobom nesnažil o teritoriálne expanzie (s výnimkou Fínska a Tridsaťročnej vojny) a nebol účastný žiadnych vojen. Administratívne išlo o zoskupenie autonómnych regiónov, pričom obyvatelia žili v súlade s prostredím a benefitovali z rybolovu a spomínaného poľnohospodárstva. Úzko to súviselo s náročnými prírodnými podmienkami, v ktorých hlavným cieľom obyvateľov bolo prežiť. Človek sa musel postarať sám o seba a nemíňal tak energiu na zbytočné boje a súperenie. Občasné invázie Švédov na kontinent skôr súviseli s osobou panovníka a neboli pre nich typické. Príkladom je Karol XII. a najrozsiahlejšie územné rozšírenie Švédskeho kráľovstva počas Tridsaťročnej vojny.

Aj pri tomto štáte vidieť výrazný vplyv histórie na národnú a organizačnú kultúru. Z pohľadu **organizovania** ide o organizácie s plochou organizačnou štruktúrou, decentralizovaným rozhodovaním a prácou jednotlivcov v tímoch. Pravidlá sú skôr všeobecné a nie jednoznačne dané. Zamestnanci dostávajú priestor na sebarealizáciu, pričom samotná firma je akousi platformou pre rozvíjanie potenciálu jednotlivých pracovníkov. Vidieť teda súvis so životom obyvateľov v minulosti, kedy mal každý zodpovednosť sám za seba, musel sa dokázať o seba postarať a snažiť sa, aby bol jeho životný štandard na prijateľnej úrovni. Pracovníci však od firmy očakávajú vhodné pracovné podmienky a od nich sa zase očakáva prevzatie zodpovednosti v prípade, ak pracovník príde s rozumnou myšlienkou a chce ju zaviesť do praxe. Z pohľadu komunikácie ide o prístup založený na konzultovaní všetkých zainteresovaných strán, pričom každý môže vyjadriť svoj názor a nápady na zlepšenie. Línioví manažéri tak často konzultujú so zamestnancami.

Úzko s tým súvisí aj **plánovanie**, pričom sa presadzuje vysoká participácia zamestnancov a neprestajné prinášanie návrhov na inovácie a vylepšenia. Plány sú síce veľmi obsiahle, ale prepracované na veľmi vysokej úrovni. Implementácia potom býva pomerne rýchla, keďže sa málokedy vyskytnú nepredvídané okolnosti.

Z pohľadu **vedenia** **Pudí** manažér skôr predstavuje konzultanta, ktorý dáva kolegom voľnosť pri vyjadrovaní vlastných názorov, čo by malo podporovať inovatívne myslenie. Vyšší status je prístupný tým zamestnancom, ktorí sú príkladom kreativity a rozvoja. Nejde však o súperenie v pravom zmysle slova, ale o akceptáciu dobrého nápadu iniciatívneho zamestnanca, ktorý posunie ďalej celú organizáciu.

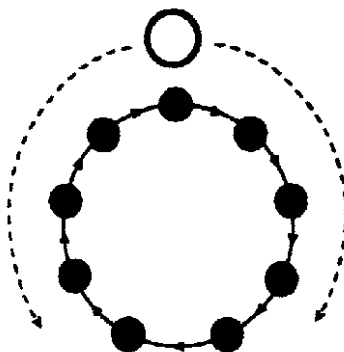
Chápanie **kontroly** sa líši v porovnaní s predchádzajúcimi dvomi štátmi. V Nemecku ide o priebežnú kontrolu, vo Francúzsku o kontrolu na vstupe a vo Švédsku ide o kontrolu na výstupe. Keďže je všetko naplánované na veľmi vysokej úrovni, neočakávajú sa problémy počas implementácie a kontrolujú sa až samotné výsledky. K samotným procesom možno do budúcnosti prinášať nápady na zlepšenie a procesy tak inovovať.

Anglosaský klaster – predstaviteľ Veľká Británia

História Veľkej Británie je až do 15. storočia spájaná s permanentnými inváziami na jej súčasné územie. Či už ide o nadvládu Rímskej ríše, vpády Anglov, Jutov a Vikingov (8. a 9. st.) až po normanskú nadvládu od 11. storočia. Do roku 1453 stratila Veľká Británia takmer všetky kontinentálne územia. Postupne to viedlo k vzniku veľkého pocitu súdržnosti medzi obyvateľmi a k neprestajnej snahe ubrániť sa voči vonkajším nepriateľom. Po oslobodení spod normanskej nadvlády sa začala v roku 1642 občianska vojna medzi rojalistmi a zástancami parlamentarizmu. Od 17. storočia však nastáva rozmach a opačná situácia, a to rozsiahla teritoriálna expanzia (severná Amerika, Austrália, Nový Zéland, Afrika, Ázia). Prichádza skorý prechod od poľnohospodárstva k industriálnej spoločnosti, čo má za následok aj exportnú politiku a snahu presadiť sa na zahraničných trhoch. Obchodovanie v tomto období nemalo zo strany Britov nijaké zábrany, príkladom sú najmä obchody s otrokmi. Extrémny oportunizmus a časté zneužívanie a využívanie situácie boli pre obchodníkov typické. Rozhodnutie robiť veci svojím spôsobom možno vidieť aj v náboženstve, kde prišlo k oddeleniu sa od Ríma a k vzniku štátneho náboženstva. Postupne vznikla konštitučná monarchia s redukovanou mocou panovníka, pričom kráľovná zastáva skôr reprezentatívnu funkciu a má málo právomocí. Veľmi výrazne bol podporovaný voľný obchod a politika súťaživosti. Ako v predošlých štátoch, aj kultúru Veľkej Británie formovali historické skúsenosti.

V manažérskej funkcii **organizovanie** možno identifikovať voľnú organizačnú štruktúru s tímovou del'bou práce a vysokou decentralizáciou. Spôsobené je to tým, že ide o organizácie dočasných zoskupení (tímov), v ktorých jednotliví členovia z pragmatických dôvodov netvorí mocenské centrá, keďže tieto zoskupenia sa rýchlo rozpadajú a vznikajú

nové. Líniové roly podporujú individuálnu snahu, často sú hierarchicky usporiadané s jasnou dráhou kariérneho rastu. Podporovaná je spolupráca, no súčasne aj súťaživosť medzi zamestnancami. Z historického vývoja vyplýva, že Briti sú veľmi aktívni obchodníci a pragmatici. Aby pracovníci s takýmito sklonmi dokázali v systéme bez ujmy prežiť a napredovať, platia tu určité nepísané pravidlá, pričom všetko je dovolené, ale len v rámci týchto pomyselných pravidiel (zneužívať situáciu možno, ale len do určitej miery). Formálne pravidlá sú teda v úzadí a v popredí sú nepísané zákony. Je na každom jednotlivcovi, či sa rozhodne pravidlá dodržiavať. Ak ich však výrazne prekročí, zvyčajne býva diskvalifikovaný z pracovného života a nemá už príležitosť sa na trhu uplatniť. Každý si je tejto skutočnosti vedomý a preberá osobnú zodpovednosť. V komunikácii ide o výrazné konzultovanie s nižšími úrovňami manažmentu a jednotlivými pracovníkmi.



Obr. 3 Komunikačný kanál v typickej britskej firme (Lewis 2006, s. 108)

Z pohľadu **plánovania** ide o plány s kratším časovým horizontom, pričom podstatou je požiadavka, aby sa dali v rozumnom časovom horizonte aj skontrolovať. Nikdy sa neplánuje na dlhšie obdobie, pretože sa očakáva, že výsledky sú kontrolované tým, kto procesy plánoval. Keďže v tejto kultúre sa výrazne prejavuje pragmatizmus, pracovníci musia byť schopní prispôbovať svoje ciele aktuálnej situácii a tomu, ako z nej čo najviac vyťažiť. Opäť sa prejavuje veľká miera individualizmu a spoliehania sa na samých seba. Historicky to možno prepojiť s dlhými obdobiami, kedy sa Briti bránili nátlaku zvonka a ako jednotlivci sa museli ubrániť.

Pri **vedení** ľudí sú najdôležitejším faktorom úspešnosti komunikačné zručnosti. Tie sa považujú za najvyššiu kvalitu. Manažér nie je veľmi úzko špecializovaný, musí byť však dostatočne pružný, aby sa dokázal uplatniť v širokej škále možností, ktoré mu život prinesie. Taktiež musí vedieť rozlíšiť, ktoré úlohy majú význam, aby nevenoval čas niečomu, čo nestojí za čas a pozornosť. Dôležité sú vodcovské a interpersonálne zručnosti, charizma a prekvapivo aj zmysel pre humor. Ako bolo spomenuté, z pohľadu komunikácie ide o výrazné konzultovanie s nižšími úrovňami manažmentu a jednotlivými pracovníkmi, čo vedie k demokratickému manažérskemu štýlu otvorenému novým nápadom. Briti sa vyhýbajú konfliktom a priamej konfrontácii, čo vyplýva z ich ostrovnej kultúry, a teda aj komunikácia s podriadenými nie je priama a jednoznačná. Podriadení musia byť schopní vyčítať mnoho faktov z kontextu. Manažér nepatrí do jednej skupiny s podriadenými (ako napríklad vo Švédsku), ale taktiež im nie je vzdialený (ako napríklad vo Francúzsku). Akceptovaná je len konštruktívna kritika orientovaná na úlohy, pričom Briti nemajú problém si pripustiť omyl a veľmi rýchlo nájsť nové riešenie.

Kontrola úzko súvisí s plánovaním, pričom ide o kontrolu na výstupe. Keďže plány sú skôr krátkodobé, očakáva sa, že za kontrolu bude zodpovedný samotný pracovník, ktorý plánoval. Platí to aj pre osobné plány jednotlivcov.

V Tabuľke 1 uvádzame prehľad jednotlivých manažérskych funkcií rozdelených podľa analyzovaných štátov.

Tab. 1 Prehľad manažérskych funkcií v súvislosti s jednotlivými štátmi

Funkcia/Štát	Nemecko	Francúzsko	Švédsko	Veľká Británia
Organizovanie	Decentralizácia	Centralizácia	Decentralizácia	Decentralizácia
	Presne vymedzené právomoci útvarov špecialistov	Množstvo podporných útvarov, ktoré prenášajú moc	Tímová práca a priestor na sebarealizáciu	Tímová deľba práce s podporou súťaživosti
	Hierarchické úrovne z pragmatických dôvodov (funkčné komíny)	Množstvo hierarchických úrovní	Plochá štruktúra	Voľná štruktúra
	Veľké množstvo pravidiel (kvôli bezproblémovej spolupráci)	Veľké množstvo pravidiel (aby sa prenášala centralizovaná moc)	Iba všeobecné pravidlá	Nepísané pravidlá, ktoré sa rešpektujú
	Komunikácia zhora-nadol aj zdola-nahor	Komunikácia zhora-nadol	Konzultovanie všetkých zainteresovaných strán	Konzultovanie s nižšími úrovňami
Plánovanie	Detailná analýza	Iba plánovanie základného smerovania (rozhoduje veľký šéf, podrobné plány nie sú potrebné)	Obsiahle plány	Iba plány na kratšie časové horizonty (aby sa dali pragmaticky meniť)
	Podrobné sekvenčné plány (aby každý prvok systému vedel, akú má úlohu)		Dlhé plánovanie (potom bezchybná implementácia)	
Vedenie	Manažér má expertnú moc a profesionálne výsledky	Manažér je vzdelaný odborník (absolvent elitnej školy)	Manažér je príkladom kreativity a rozvoja	Manažér má vodcovské a interpersonálne zručnosti a charizmu
	Skupinové rozhodovanie	Individuálne rozhodovanie	Manažér je iba konzultant, skupinové rozhodovanie	Demokratický manažérsky štýl
	Kritika výsledkov súvisí s pracovnou pozíciou (procesy boli zle naplánované)	Kritika výsledkov súvisí s človekom (zachoval sa nelogicky)	Každý môže prevziať zodpovednosť	Iba konštruktívna kritika
	Každý môže neobmedzene kariérne rásť	Rásť sa dá iba do určitej úrovne, vyššie pozície iba pre absolventov elitných škôl	Kariérne rastie jednotlivec, ktorý dokáže inšpirovať a nadchnúť členov tímu	Kariérne rastie jednotlivec, ktorý dokáže podriadených presvedčiť a usmerniť
Kontrola	Kontrola po každom kroku (aby celý systém nadväzoval)	Kontrola na vstupe (či je všetko logicky naplánované)	Kontrola na výstupe (keďže bolo všetko naplánované, neočakávajú sa problémy počas implementácie)	Kontrola na výstupe (kontroluje pracovník, ktorý plánoval)

Záver

Ako nemožno povedať, že všetci študenti či dôchodcovia sú rovnakí, tak nemožno povedať, že všetky firmy a všetci zamestnanci v jednotlivých štátoch sú rovnakí. Kultúru síce nevieme presne charakterizovať, vieme však určiť tendencie k jednotlivým extrémom. Podobne

treba nazerať aj na analýzu vzťahu národnej kultúry a funkcií manažmentu na pozadí historických skúseností jednotlivých národov. Vplyv histórie na správanie obyvateľov je zrejmý a nepopierateľný, je však len jedným z viacerých prvkov, ktoré vplyvajú na firmy pôsobiace na trhu v súčasnosti. Prejavy funkcií manažmentu sa tak v jednotlivých štátoch a firmách rôznia. Určiť najvhodnejší prístup k manažmentu je veľmi náročné, možno dokonca tvrdiť, že nemožné. Určiť však najvhodnejší prístup napríklad v kontexte organizačnej kultúry, to je jednoduchšou úlohou.

Manažéri sa často snažia zavádzať vo firmách svoje vlastné predstavy o tom, ako by mala firma fungovať. Tie môžu prameniť buď z teoretických vedomostí nadobudnutých počas vzdelávania, alebo z praktických skúseností nadobudnutých v rôznych firmách. Ak však zavádzané zmeny a nové prístupy nie sú podporované kultúrou, ostanú väčšinou iba peknou víziou toho, ako by to mohlo fungovať. Zmeniť kultúru sa dá, ide však o veľmi náročný proces s neistým výsledkom. Častokrát je vhodnejšie robiť rozhodnutia v kontexte kultúry, v ktorej manažér pôsobí. Kultúra by mala tieto rozhodnutia podporovať a nie im protirečiť. V typickej francúzskej firme asi nebude najlepším riešením zaviesť prácu autonómnych tímov a decentralizované rozhodovanie a v typickej nemeckej firme na druhej strane nebude vhodné ustanoviť „veľkého šéfa“, ktorého budú všetci na slovo poslúchať.

Problém častokrát nastáva už pri príprave budúcich manažérov na univerzitách. Vyučovať v súvislostiach je omnoho náročnejšie než podávať holé fakty a vydávať ich za neotrasiteľnú pravdu. Osobnostný rozvoj študentov je však pri takomto prístupe menej výrazný než pri vyučovaní prihliadajúcim na kontext. Ten totiž u študentov rozvíja kritické myslenie a keď sa raz stanú manažérmi, je menšia pravdepodobnosť, že za najlepší budú považovať len vlastný názor a svoje prístupy k manažmentu. Ako existuje viacero rozdielnych kultúr, tak existuje aj viacero prístupov k funkciám manažmentu. Správny je však väčšinou práve ten, ktorý prihliada na širší kontext a súvislosti.

Zoznam bibliografických odkazov

BROWN, A., 1998. *Organisational Culture*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 9780273631477

CRANE, R., 2000. *European Business Cultures*. Harlow: Pearson Education. ISBN 0-13-574559-4.

HOFSTEDE, G., 1997 *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill, ISBN 0-07-029307-4.

LANE, H., J.J. DISTEFANO a M.L. MAZNEVSKI, 2006. *International Management Behavior*. Oxford: Blackwell Publishing. ISBN 978-1405126717.

LEWIS, R.D., 2006. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Boston-London: Nicolas Brealey International. ISBN 978-1-904838-02-9

PIŠKANIN, A., J. RUDY, Ľ. BAJZÍKOVÁ, R. SULÍKOVÁ, H. ŠAJGALÍKOVÁ a E. WOJČÁK, 2010. *Manažment – Klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-89037-26-1.

ŠAJGALÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2000. *Organizačné kultúry - Teória*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-1268-0.

ŠAJGALÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2013. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-35-3.

TROMPENNARS, F. a P. WOOLLIAMS, 2004. *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone Publishing Ltd. ISBN 978-1841124742

Autori:

doc. PhDr. Helena Šajgalíková, PhD.
PhDr. Lukáš Copuš
Univerzita Komenského v Bratislave
Fakulta managementu
Katedra manažmentu
Odbojárov 10
P.O. Box 95
820 05 Bratislava
helena.sajgalikova@euba.sk
lukas@copus.sk