

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B/2023/36122176494197252

**KOMPARÁCIA SLOVENSKEHO A ČESKÉHO
MANAŽMENTU VO VYBRANOM PODNIKU**

Bakalárska práca

2022

Matej Polkoráb

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

KOMPARÁCIA SLOVENSKEHO A ČESKÉHO
MANAŽMENTU VO VYBRANOM PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu FPM

Vedúci záverečnej práce: Ing. Soňa Ďurišová, PhD.

Bratislava 2022

Matej Polkoráb



Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta Podnikového Manažmentu



ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Matej Polkoráb
Študijný program: ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Komparácia slovenského a českého manažmentu vo vybranom podniku

Anotácia: Zámerom bakalárskej práce je po teoretickej stránke popísať kľúčové aspekty slovenského a českého manažmentu. V praktickej časti, na príklade zvoleného podniku, pôsobiaceho na území oboch krajín s regionálnymi riadiacimi pracovníkmi a na základe výskumu interpretovať rozdiely v prístupoch k riadeniu a zároveň či tieto korešpondujú so zistenými teoretickými poznatkami.

Vedúci: Ing. Soňa Ďurišová, PhD.

Oponent: Ing. Norbert Súkeník

Katedra: Katedra manažmentu FPM

Dátum zadania: 31.08.2021

Dátum schválenia: 04.02.2021

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Čestne prehlasujem, že som záverečnú prácu vypracoval samostatne a uviedol som všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Matej Polkoráb

POĎAKOVANIE

Týmto spôsobom by som sa chcel úprimne poďakovať vedúcemu bakalárskej práce
Ing. Soňa Ďurišová, PhD. za ochotu a pomoc pri písaní záverečnej práce.

Dátum:

.....

Matej Polkoráb

ABSTRAKT

POLKORÁB, Matej: Komparácia slovenského a českého manažmentu vo vybranom podniku. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra manažmentu.– Vedúci záverečnej práce: Ing. Soňa Ďurišová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, **45** s.

Táto práca sa zaoberá porovnaním slovenského a českého manažmentu vo vybranej spoločnosti Kofola s dôrazom na kultúrne rozdiely a ich vplyv na manažérske praktiky. Cieľom je porozumieť tomu, ako tieto rozdiely ovplyvňujú riadenie a efektívnosť spoločnosti v oboch krajinách. Výskum je založený na kvalitatívnych výskumných metódach, konkrétne na riadenom rozhovore so slovenským marketingovým manažérom spoločnosti.

V teoretickej časti sa analyzujú kultúrne teórie a modely interkultúrnej analýzy, aby sa získal teoretický základ pre porovnanie manažmentu v oboch krajinách. Nasleduje popis spoločnosti Kofola, jej organizačnej štruktúry a podnikateľského prostredia, v ktorom pôsobí. Ďalej sa venujeme identifikácii kľúčových faktorov kultúrnych rozdielov medzi Slovenskom a Českom a ich prejave v manažérskej praxi.

V praktickej časti sa využíva riadený rozhovor s manažérom, kde sa skúma jeho vnímanie kultúrnych rozdielov, spôsob riadenia, komunikácie a rozhodovania v spoločnosti Kofola. Tento rozhovor poskytuje hlbší pohľad na skutočnú situáciu a umožňujú identifikovať príležitosti a výzvy v medzikultúrnom riadení.

Kľúčové slová:

manažment, český a slovenský manažment, kultúra, podniková kultúra

ABSTRACT

POLKORÁB, Matej: Comparison of Slovak and Czech management in a selected company. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management. Department of Management.– Thesis supervisor: Ing. Soňa Ďurišová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, **45** p.

This thesis deals with the comparison of Slovak and Czech management in the selected company Kofola, with a focus on cultural differences and their impact on managerial practices. The aim is to understand how these differences influence the management and effectiveness of the company in both countries. The research is based on qualitative research methods, specifically a guided interview with a Slovak marketing manager of the company.

The theoretical part analyzes cultural theories and models of intercultural analysis to establish a theoretical foundation for comparing management in both countries. It is followed by a description of the company Kofola, its organizational structure, and the business environment in which it operates. Furthermore, the identification of key factors of cultural differences between Slovakia and the Czech Republic and their manifestation in managerial practice is addressed.

The practical part utilizes a guided interview with a manager to examine their perception of cultural differences, management styles, communication, and decision-making within the Kofola company. This interview provides a deeper insight into the actual situation and allows for the identification of opportunities and challenges in intercultural management.

Keywords:

management, Czech and Slovak management, culture, corporate culture

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ

Ilustrácie:

Obr. č. 1. „Kultúrny ľadovec“ podľa Edwarda T. Halla

Obr. č. 2. Cibulový diagram podľa G. Hofstedeho

Obr. č. 3. – Štruktúra skupiny Kofola, a. s.

Obr. č. 4. - Popis spoločností skupiny Kofola, a. s.

Obsah

ÚVOD.....	11
1 Prehľad riešenej problematiky doma a v zahraničí	12
1.1 Vymedzenie základných pojmov	12
1.1.1 Riadenie	12
1.1.2 Manažment - definícia a vývoj	12
1.1.3 Funkcie manažmentu	16
1.1.4 Kultúra	19
1.1.5 Vplyv kultúry na manažment.....	20
1.1.6 Vplyv kultúry na jednotlivé manažérske funkcie a činnosti.....	21
1.2 Charakteristika vybraných kultúr	22
1.2.1 Slovenská Republika.....	22
1.2.2 Česká Republika	24
1.3 Modely interkultúrnej analýzy	25
1.3.1 Hall.....	25
1.3.2 Hofstede	27
1.3.3 Trompenaars	29
1.3.4 Štúdia GLOBE.....	30
1.3.5 Zhrnutie poznatkov z prehľadu riešenej problematiky	31
2 Cieľ a metodika práce.....	32
3 Výsledky práce	35
3.1 Profil spoločnosti Kofola, a. s.	35
3.2 Štruktúra skupiny Kofola, a. s.	36
3.3 Organizačná štruktúra	37
3.4 Riadený rozhovor s manažérom.....	39
3.4.1 Riadený rozhovor s otázkami a odpoveďami z pohľadu slovenského marketingového manažéra v spoločnosti Kofola porovnávajúci slovenský a český manažment v tomto podniku	39
Záver	42
Zoznam použitej literatúry.....	43

ÚVOD

V dnešnom svete globalizácie a obchodu je riadenie organizácií kľúčovým faktorom pre dosiahnutie konkurenčnej výhody a úspechu. Avšak, pre efektívne riadenie je nevyhnutné brať do úvahy kultúrne rozdiely medzi krajinami. Kultúrne faktory ako hodnoty, postupy a preferencie, majú významný vplyv na riadenie, komunikáciu a vzťahy v pracovnom prostredí.

Táto bakalárska práca sa zameriava na porovnanie slovenského a českého manažmentu v konkrétnom podniku. Cieľom je identifikovať a analyzovať kultúrne rozdiely medzi manažérmi oboch krajín a posúdiť ich vplyv na riadenie, komunikáciu a výkon v rámci daného podniku. Týmto porovnaním sa snažíme poskytnúť relevantné poznatky a odporúčania pre manažérov a odborníkov, ktorí pracujú v medzinárodných organizáciách.

V rámci tejto práce budeme využívať kombináciu kvalitatívnych výskumných metód, konkrétne riadený rozhovor so slovenským marketingovým manažérom. Tento prístup nám umožní získať hlbšie a kontextovo zasadené poznatky o kultúrnych rozdieloch a ich prejave v manažérskej praxi.

Analýza výsledkov nám umožní identifikovať konkrétne oblasti, v ktorých sa slovenský a český manažment líšia a poskytnú cenné poznatky o ich vplyve na riadenie organizácie v danom podniku. Tieto poznatky budú slúžiť ako základ pre vypracovanie odporúčaní pre manažérov, ktorí sa zaoberajú riadením tímov a organizácií v medzinárodnom prostredí.

Výskum kultúrnych rozdielov medzi slovenským a českým manažmentom je dôležitým krokom v porozumení a využití týchto rozdielov pre dosiahnutie efektívneho a úspešného riadenia organizácie. Veríme, že výsledky tejto práce prinesú nové poznatky a prínos pre manažérsku prax a pomôžu lepšie porozumieť a efektívnejšie riadiť kultúrne rozdiely medzi manažmentom oboch krajín.

1 Prehľad riešenej problematiky doma a v zahraničí

Pojem manažment sa počas doterajšieho historického vývoja rapídne posunul od svojho základného významu – organizovať, riadiť, usmerňovať až k súčasnému chápaniu tohto pojmu ako legitímnej profesie, procesu alebo dokonca vednej disciplíny. Samotný manažment, ako proces dokáže ovplyvňovať veľké množstvo faktorov či už z vnútorného okolia – samotná osobnosť manažéra alebo prostredie spoločnosti, v ktorej pracuje, alebo aj vonkajšie okolie a neovplyvniteľné makroekonomické javy.

1.1 Vymedzenie základných pojmov

V tejto časti našej bakalárskej práce si spoločne definujeme a kategorizujeme niekoľko základných pojmov, ktoré sme vytýčili v našej práci a považujeme ich za kľúčové pri riešení danej problematiky. Ide o pojmy ako riadenie, manažment, motivovanie, rozhodovanie a pod.

1.1.1 Riadenie

Prvým základným pojmom je riadenie. Riadenie sa stalo nevyhnutnou súčasťou zabezpečovania koordinácie individuálnych úsílí hlavne z dôvodu potreby ľudstva vytvárať skupiny na splnenie cieľov, ktoré nedokázali splniť ako jednotlivci. Potreba tvoriť skupiny narastala každým rokom viac, preto sa spoločnosť začala spoliehať na skupinové úsilie, ktoré zvyšovalo význam riadiacich pracovníkov. Funkcia riadenia sa tak postupne stala neoddeliteľnou súčasťou v spoločnosti ako takej.

Riadenie je činnosť, v ktorej sa na základe predpísaného algoritmu sleduje systém a po zistení odchýlky od požadovaného stavu alebo priebehu, sa vykonajú korekcie, aby sa do neho systém vrátil.

Pojem riadenia má rôzne špecifické významy v rôznych kontextoch:

- V spoločenských a ekonomických systémoch sa riadenie odvoláva na sústavu zásad, nástrojov, prostriedkov a osôb, ktoré usmerňujú určitú činnosť. Tento termín sa používa v súvislosti s riadením spoločnosti, hospodárstva, národnej ekonomiky, podniku a organizácie.
- V technických systémoch sa riadenie týka mechanizmu ovládania niečoho. Ide napríklad o automatické riadenie, riadenie lietadla, riadenie techniky, strojov a technologických procesov.

- V živých organizmoch sa riadenie vzťahuje k riadeniu fyziologických, biologických a mikrobiologických procesov.

1.1.2 Manažment - definícia a vývoj

Postupným rozvojom kapitalizmu postupne vzrástla zložitosť a význam riadenia natoľko, že tradície a zvyklosti nestačili zabezpečiť potrebné správanie jednotlivcov a skupín v podnikoch. S prichádzajúcim rozvojom priemyselnej revolúcie sa začali zväčšovať požiadavky na podniky.

Tieto udalosti spôsobili nutnosť venovať sa najmä:

- procesom riadenia podriadených
- usmerňovaniu a kontrole riadiacich pracovníkov

Práve nutnosť venovať sa týmto aktivitám je braný ako začiatok novodobého manažmentu. Od týchto čias dochádza k prechodu od dozoru a trestu k ekonomickým stimulom.

Pojem manažmentu, ktorý sa vzťahuje k riadeniu podnikov na základe vedeckých poznatkov, začal získavať popularitu koncom 19. storočia v USA pri výskume a rozpracovaní teórií riadenia výroby a organizácií v rámci trhového hospodárstva. Vývoj manažmentu možno rozdeliť do nasledujúcich fáz:

1. Klasický prístup k riadeniu výroby a organizácií na prelome 19. a 20. storočia:

- **Vedecké riadenie:** Frederick W. Taylor (1856-1915) presadzoval využívanie vedeckých metód na stanovenie najefektívnejšieho spôsobu práce.
- **Administratívne riadenie:** Henry Fayol (1841-1925) zdôrazňoval procesný prístup k riadeniu a všeobecnú teóriu organizácie z hľadiska riadeného objektu a činností manažérov.
- **Byrokratické riadenie:** Max Weber (1864-1920) kládol dôraz na existenciu formálnej organizácie s presne definovanou hierarchiou a fungovaním.

2. Manažment v ekonomických organizáciách, najmä v oblasti podnikového manažmentu (riadenie podnikových činností s cieľom dosiahnuť zisk), pred druhou svetovou vojnou:

- Sociálne prístupy (behavioristická škola): Elton Mayo (1880-1949), zakladateľ teórie medziľudských vzťahov, a Abraham Maslow (1908-1970), otec humanistickej psychológie, kládli dôraz na riadenie ľudí v organizácii a skúmanie vplyvu pracovných podmienok na zamestnancov.

3. Moderná teória manažmentu s dôrazom na riadenie činností a produkcie:

- **Rozhodovací prístup:** Herbert Simon (1946) považoval rozhodovanie za jadro riadenia a venoval pozornosť zlepšovaniu rozhodovacích procesov v manažmente.
- **Matematický** (kvantitatívny) prístup: Využívanie matematických, štatistických a operačných analýz v manažmente, tvorba modelov pre rozhodovanie a využitie výpočtovej techniky v manažérskej práci (Gass, Dantzig, 2011).
- **Systémový prístup:** Aplikácia systémovej teórie s dôrazom na tvorbu synergických efektov v organizácii (Bertalanffy, 1976).
- **Empirický prístup:** Analyzovanie a hodnotenie manažérskej praxe a generalizovanie jej poznatkov, chápanie manažmentu ako veda a umenie riadiť. Peter F. Drucker (1909-2005) zdôrazňoval manažment vo všetkých druhoch organizácií a považoval ho za kombináciu umenia a systematických poznatkov o riadení podnikovej činnosti.
- **Integrované prístupy k manažmentu:** Systémový prístup, situačný kontingentový prístup a operačný procesný prístup.

(Drucker, 2011) Manažment patrí medzi jednu z najdôležitejších inovácií tohto storočia, hlavným dôvodom prečo, je fakt, že manažment sa najviac dotýka práve mladých, vzdelaných ľudí, ktorí patria do akejsi „vzdelanej budúcnosti“, na ktorú je svet odkázaný.

Slovo manažment spopularizoval americký strojný inžinier Frederick W. Taylor, aby presnejšie opísal to, čo predtým nazýval štúdium práce alebo štúdium úloh, dnes tieto termíny nahrádza priemyselné inžinierstvo. Ak v tej dobe Taylor hovoril o manažmente alebo o samotných manažéroch, mal na mysli majiteľov a ich zástupcov, na rozdiel od dnešnej doby, kedy tieto úlohy definujeme samostatne.

Samotné korene manažmentu siahajú až 150 rokov dozadu ale manažment ako funkcia, manažment ako distinct work a manažment ako vedná disciplína alebo objekt štúdie sú produktom tohto storočia. Množstvo ľudí sa dozvedelo o manažmente až po

skončení Druhej svetovej vojny, kedy sa naša spoločnosť začala formovať do akejsi „spoločnosti organizácií“. V tomto storočí sa začali hlavné sociálne úlohy a role vykonávať v organizovaných inštitúciách. Začali sa vytvárať obchodné podniky (malé, stredné, veľké), školské systémy, vysoké školy a univerzity, nemocnice, výskumné stanice, vlády a vládne agentúry všetkých typov a veľkostí. Každý takto organizovaný podnik musí viesť „manažér“, ktorý praktizuje „manažment“.

Túto teóriu môžeme potvrdiť (Majtán, 2003) podľa ktorých je „Manažment je jedna z najdôležitejších ľudských činností. Je to proces, ktorý slúži na dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom usmerňovania premeny vstupov, resp. zdrojov na požadované výstupy. Vykonávajú ho manažéri, ktorí pomocou racionálnych aktivít vplyvajú na zdroje, tieto kombinujú a usilujú sa zabezpečiť ich efektívnu transformáciu.“ Ďalej hovorí, že „Manažment je ucelený súbor činností, ktorými riadiaci subjekt cieľavedome pôsobí na riadený objekt za účelom dosiahnutia čo najvyššej hodnoty pre vlastníkov, zamestnancov a zákazníkov.

Podľa (Ľudmila Mižičková, 2005) je manažment chápaný ako jedna z najpodstatnejších činností vykonávaná manažérom. Hlavnou úlohou tohto procesu je premena zdroju alebo vstupu na požadovaný výstup, ten je možno chápať aj ako konkrétny výrobok alebo službu. Tento proces taktiež slúži na dosahovanie vopred stanovených cieľov spoločnosti. Úlohou manažéra zainteresovaného v procese manažmentu, je premena vstupov čo najúčinnšie.

(Sedlák, 2001) chápe pojmu manažment ako nástroju na vedenie spoločností v podmienkach trhového hospodárstva, ktoré disponuje vyhovujúco pružnou konkurenčnou štruktúrou a nezamedzeným cenovým ústrojenstvom, ktoré dokáže dodať kritériá na objektívnu kalkuláciu. Táto kalkulácia je dôležitá na efektívnu alokáciu disponibilných zdrojov a taktiež na správny ekonomický rast.

Podľa (Malejčík, 2006) je manažment subjektívna a cieľavedomá činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomický procesov a spoločenskej deľby práce. Deľba práce zabezpečuje stanovenie správnych cieľov, vhodných postupov a prostriedkov na ich dosiahnutie.

(Základy manažmentu) tvrdí, že manažment je uskutočňovanie cieľa prostredníctvom iných osôb, tzv. manažérov prostredníctvom procesu, v ktorom sa integrujú prvky určitého systému. Tento proces obsahuje typické činnosti:

- organizovanie
- plánovanie
- kontrola
- vedenie
- koordinovanie
- motivácia

1.1.3 Funkcie manažmentu

(Majtán, 2016) Medzi základné funkcie manažmentu radíme plánovanie, organizovanie, personalistiku, vedenie a kontrolu. Toto členenie funkcií manažmentu vytvára časový postup vykonávania práce v riadenom objekte, ktoré sa skladá z troch etáp: prípravnej, realizačnej a hodnotiacej. Veľmi podobne charakterizujú funkcie manažmentu aj (H.Koontz, 1993), podľa ktorých sú „Manažérske funkcie poskytujú užitočnú štruktúru na organizovanie vedomostí z oblasti manažmentu. Neexistuje žiadna nová myšlienka, záver výskumu alebo technika, ktorú by nebolo možné zaradiť pomocou klasifikácie plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie a kontrola“. Je potrebné vytknúť, že kvalita výkonu v každej funkcii manažmentu je podmienená kvalitným a efektívnym informačným tokom.

(Drucker, 2001) zdôrazňuje tieto hlavné činnosti manažéra:

- stanovenie cieľov a spôsob ich dosiahnutia,
- organizovanie, - motivácia a komunikácia,
- hodnotenie dosiahnutých výsledkov,
- kvalifikačný rozvoj jednotlivca a kolektívu.

1.1.3.1 Plánovanie

Základom činnosti plánovania je rozhodovanie o budúcnosti organizácie. V činnosti plánovania je implementovaný proces stanovenia cieľov a postupov na ich úspešné dosiahnutie. Úlohou stanovenia týchto cieľov predpokladá rozhodovanie o výbere z variantov budúceho stavu, ktorý chceme dosiahnuť a za akých optimálnych podmienok plánujeme tento cieľ uskutočniť. (Majtán, 2016) tvrdí, že „Plánovanie je potrebné minimálne z týchto dôvodov:

- identifikuje úlohy, význam a podiel jednotlivých zdrojov na dosahovaní cieľov organizácie,
- koordinuje činnosť všetkých pracovníkov organizácie,
- rozhoduje o činnostiach, ktoré sú, resp. nie sú potrebné na realizáciu stanovených cieľov,
- umožňuje porovnať reálne výsledky so stanovenými cieľmi a v prípade potreby korekcie prijať potrebné opatrenia.

(Ľudmila Mižičková, 2005) charakterizujú pojem plánovanie ako proces, v ktorom riadiaci pracovník, resp. manažér zostavuje ciele, usmerňuje spôsoby a postupy ako vytvorené ciele dosiahnuť. Proces plánovania vytvára manažérom možnosť navrhnuť konkrétne alternatívy, ktorými najoptimálnejšie naplnia vytýčené ciele.

1.1.3.2 Organizovanie

Základným predmetom funkcie organizovanie je tvorba štruktúry úloh alebo rolí pre konkrétnych pracovníkov v danej organizácii. Výsledkom tohto procesu je tvorba organizačnej štruktúry, ktorá určuje činnosti jednotlivých pracovníkov v podniku. Organizačná štruktúra je dôležitým nástrojom manažmentu, ktorý vytvára vhodné prostredie pre pracovné výkony zamestnancov. Správne a efektívne využitie organizácie v podniku patrí medzi rozhodujúce predpoklady na účinné využívanie zdrojov v podniku.

Podľa (Sheldon) je organizácia proces, ktorý spája prácu, ktorú musia jednotlivci alebo skupiny vykonávať so zariadeniami potrebnými na jej vykonanie. Takto vykonávané pracovné povinnosti poskytujú najlepšie kanály na efektívne, systematické a pozitívne

koordinované implementovanie dostupného úsilia. Organizácia pomáha efektívnemu využívaniu zdrojov rozdelením povinností na rôznych pracovníkov.

(Cyril O'Donnell, 1972) zastávajú názor, že ide vytvorenie vzťahov medzi autoritami s ustanovením o koordinácii medzi nimi, vertikálne aj horizontálne v štruktúre podniku. Títo autori vidia organizáciu ako koordinačný bod medzi rôznymi osobami v biznise.

(Allen, 1958) tvrdí, že organizácia je proces identifikácie a zoskupovania práce, ktorá by mala byť vykonaná. Definovanie a delegovanie zodpovednosti, právomoci a vytvorenie vzťahov zabezpečuje čo najefektívnejšie spolupracovanie pracovníkov pri dosahovaní cieľov. Ďalej spomína, že organizácia je nástroj na dosiahnutie organizačných cieľov. Práca každého jednotlivca je konkrétne definovaná, je stanovená autorita a zodpovedný riadiaci pracovník, ktorý riadi jej vykonávanie.

1.1.3.3 Personalistika

Hlavnou úlohou personalistiky je „personálne“ alebo ľudské zabezpečenie riadených a riadiacich procesov, ktoré sú implementované v organizačnej štruktúre podniku. V tomto procese sa kladie dôraz na kvalifikačné a profesijné predpoklady kompetentných pracovníkov. Medzi tieto predpoklady zaraďujeme vedomosti, schopnosti nadobudnuté skúsenosti. Funkcia personalistiky okrem personálneho zabezpečenia kladie dôraz aj na hodnotenie a zlepšovanie pracovného výkonu zamestnancov a taktiež na systém ich odmeňovania.

1.1.3.4 Vedenie

Medzi dôležité funkcie manažmentu radíme taktiež vedenie ľudí. Tento proces predstavuje činnosť riadiaceho pracovníka, ktorá vedie, usmerňuje a motivuje riadených pracovníkov tak, aby organizácia dosiahla vytýčené ciele čo najefektívnejšie. V procese vedenia vládne interpersonálny aspekt. Podľa (Majtán, 2016) „vedenie ľudí nemožno chápať ako činnosť, ktorá sa začína po plánovaní, organizovaní a personalistike a končí sa pred kontrolou. V skutočnosti je efektívne vedenie ľudí rozhodujúcim predpokladom na realizáciu všetkých ostatných manažérskych funkcií. Ťažisko efektívneho vedenia ľudí je v schopnosti manažéra motivovať a komunikovať s ľuďmi.“

1.1.3.5 Kontrola

Je funkcia, ktorou manažér kontroluje priebeh jednotlivých procesov a v prípade potreby sa snaží zosúladiť ich so stanovenými cieľmi. Manažér v tomto procese v podstate porovnáva kvantitu a kvalitu stanovených zámerov, napr.: cieľov, plánov, noriem a štandardov s dosiahnutými výsledkami. (Majtán, 2016) Kontrola neznamena len zameranie na kvalitu výrobku, tento proces zahŕňa taktiež kontrolu všetkých aktivít, ktoré sa vykonávajú v danej spoločnosti a podmieňujú naplnenie cieľov.

Súhrnný proces riadenia je zavŕšený dôležitou súčasťou každej manažérskej funkcie – kontrolou, tento proces však nemôžeme chápať len ako overovanie činností alebo porovnávanie dosiahnutého výsledku s naplánovaným. Medzi podstatu kontroly patrí aj vyhodnotenie vývoja alebo hľadanie odchýlok od vytýčených postupov a usmerňovanie zisteného vývoja, píše (Ľudmila Mižičková, 2005)

1.1.4 Kultúra

Kultúra je fascinujúcim a bohatým fenoménom, ktorý preniká hlboko do každej spoločnosti a ovplyvňuje jej vývoj a fungovanie. Jej vplyv je prítomný v našich hodnotách, presvedčeniach, náboženstve, umení, tradíciách a mnohých ďalších aspektoch nášho života. Štúdium kultúry je kľúčové pre porozumenie a hodnotenie rôznych spoločností a ich spôsobov myslenia.

Edward Burnett Tylor, významný britský antropológ, poskytol jednu z prvých a stále citovaných definícií kultúry. V roku 1871 ju popísal ako "celok, ktorý zahŕňa vedomosti, vieru, umenie, morálku, právo, zvyky a všetky ostatné schopnosti a návyky, ktoré si človek osvojil ako člen spoločnosti" (Tylor, 1871). Tylorova definícia kultúry zdôrazňuje jej komplexnosť a zahrnutie všetkých aspektov ľudského života.

Bronisław Malinowski, významný poľsko-britský antropológ, prispel k nášmu chápaniu kultúry ako prostredia, v ktorom sa ľudia uspokojujú svoje biologické a duchovné potreby. Podľa neho je kultúra "umelé prostredie, ktoré si človek stavia medzi seba a prírodu" (Malinowski, 1922). Jeho prístup nám umožňuje vnímať kultúru nielen ako pasívny súbor tradícií a zvykov, ale aj ako aktívny nástroj, ktorý nám pomáha prežiť a prispôbiť sa nášmu prostrediu.

Clyde Kluckhohn a Alfred L. Kroeber, dvaja vplyvní antropológovia, zdôrazňovali dôležitosť symboliky v kultúre a jej vplyv na formovanie kolektívnych skupín. Podľa ich názoru sa kultúra skladá z "explicitných a implicitných schém nadobudnutého správania, ktoré sú odovzdávané prostredníctvom symbolov a ktoré stanovujú odlišnosti v dosiahnutých výsledkoch ľudských skupín" (Alfred Louis Kroeber). Tento prístup zdôrazňuje, že kultúra je zložitý systém symbolických reprezentácií, ktoré formujú našu identitu a vzťahy s ostatnými.

Tieto citácie od známych autorov nám ukazujú, že kultúra je komplexný a viacvrstvový fenomén, ktorý sa neustále mení a ovplyvňuje naše životy. Štúdium kultúry nám pomáha porozumieť rozmanitosti ľudských spoločností a vytvárať prostredie pre toleranciu, porozumenie a spoluprácu medzi rôznymi kultúrami. Sledovanie vývoja a zmien v kultúre nám umožňuje spoznať históriu a súčasnosť ľudstva a poskytuje nám perspektívu na budúcnosť.

1.1.5 Vplyv kultúry na manažment

Kultúra má výrazný dosah na proces manažérskeho rozhodovania, pretože odráža hodnoty, normy a spôsoby myslenia v rámci organizácie. Manažéri sú pod vplyvom kultúry svojho prostredia, čo ich ovplyvňuje vo viacerých aspektoch rozhodovacieho procesu (Hofstede, 1980). Kultúra organizácie hovorí o tom, čo je považované za dôležité, čo sa od zamestnancov očakáva a aký prístup k riešeniu problémov je (Schein, 1990).

Hodnoty a ciele organizácie, ktoré sú formované kultúrou, majú vplyv na manažérske rozhodovanie. Manažéri prijímajú rozhodnutia na základe hodnôt organizácie, ako sú zodpovednosť, inovácie alebo udržateľnosť (Hampden-Turner, 1997). Napríklad, ak organizácia kladie veľký dôraz na etické správanie, manažéri budú pri rozhodovaní brať do úvahy morálne aspekty a dôsledky svojich rozhodnutí (Jones, 1997).

Normy a očakávania stanovené kultúrou organizácie majú rovnako významný vplyv na manažérske rozhodovanie. Kultúra organizácie môže zdôrazňovať spoluprácu, otvorenú komunikáciu alebo hierarchickú štruktúru (Rob Goffee, 1998). Manažéri sú často vedení týmito normami a pri rozhodovaní ich berú do úvahy. Napríklad, ak je v organizácii vysoký stupeň decentralizácie a dôvera vo vedenie tímu, manažéri budú prijímať rozhodnutia s väčšou participáciou a delegovaním (Ouchi, 1980).

Komunikácia a rozhodovacie procesy sú ďalším faktorom ovplyvneným kultúrou organizácie. Kultúra môže stanoviť spôsob komunikácie, ako aj pravidlá a postupy pri rozhodovaní (Kim S. Cameron, 2006). V niektorých organizáciách je dôraz kladený na otvorenú diskusiu a zapojenie zamestnancov do rozhodovacieho procesu, zatiaľ čo v iných organizáciách môže prevládať autoritatívny prístup. Manažéri musia byť schopní prispôbiť sa týmto kultúrnym rozdielom a využiť vhodné rozhodovacie postupy (Christopher A. Bartlett, 1989).

Význam kultúry v manažérskom rozhodovaní je najviditeľnejší v multikultúrnom prostredí. Manažéri pôsobiaci v medzinárodných organizáciách majú často kontakt s rôznymi kultúrami a musia sa naučiť pracovať s týmito rozdielmi (Hofstede, 2001). Je potrebné mať kultúrnu citlivosť a schopnosť prekonať kultúrne bariéry pri rozhodovaní v multikultúrnom prostredí (House, 2004). Komunikácia, porozumenie a adaptabilita sú kľúčovými faktormi, ktoré umožňujú manažérom efektívne rozhodovať a riadiť zdroje v rôznorodých kultúrach (P. Christopher Earley, 2003).

Celkovo je vplyv kultúry na manažérske rozhodovanie komplexný a rôznorodý. Manažéri musia byť schopní porozumieť a rešpektovať kultúrne rozdiely, pretože tieto rozdiely ovplyvňujú hodnoty, normy a komunikačné vzorce v organizácii. Porozumenie kultúrnych vplyvov umožňuje manažérom lepšie sa prispôbiť a efektívne rozhodovať vo svojom pracovnom prostredí (Taras, 2010). Kultúrna kompetencia je pre manažérov stále dôležitejšia, najmä v kontexte globalizácie a multikulturalizmu, kde sa stretávajú s rôznymi kultúrnymi perspektívami a výzvami (Triandis, 1994).

1.1.6 Vplyv kultúry na jednotlivé manažérske funkcie a činnosti

Kultúra výrazne ovplyvňuje jednotlivé manažérske funkcie a činnosti v organizácii. Manažéri by mali byť povedomí toho, že kultúra organizácie má zásadný vplyv na spôsob, akým plánujú, organizujú, riadia, kontrolujú a komunikujú. Ako uvádza (Martin, 2010), "kultúra organizácie formuje kontext, v ktorom sa manažérske funkcie a činnosti uskutočňujú a vytvára súbor hodnôt, postojov a správania, ktoré smerujú manažérske rozhodnutia."

V rôznych kultúrach sa môžu uplatňovať odlišné prístupy k manažérskej práci. Napríklad, ako uvádza (Hofstede, 1980) kultúra môže mať vplyv na hierarchickú štruktúru

organizácie a štýl riadenia. V niektorých kultúrach je dôležitá autorita a centralizované rozhodovanie, zatiaľ čo v iných sa uprednostňuje spolupráca a participatívne rozhodovanie.

Významný vplyv kultúry možno pozorovať aj v oblasti kontroly a hodnotenia výkonu. Podľa (Thomas J. Peters, 1982) sa kultúra môže prejavovať v preferovaných metódach merania výkonu. Niektoré organizácie sa zameriavajú na presné a kvantitatívne meranie výsledkov, zatiaľ čo iné kladú dôraz na kvalitatívne hodnotenie procesov.

Komunikácia je ďalším aspektom, ktorý je ovplyvnený kultúrou. Napríklad, ako uvádza (Hampden-Turner, 1997), niektoré kultúry preferujú formálnu a hierarchickú komunikáciu, zatiaľ čo iné uprednostňujú otvorenú a priamu komunikáciu.

Je dôležité si uvedomiť, že manažéri majú významnú úlohu pri formovaní a udržiavaní kultúry v organizácii. Ako uvádza (Schein, 2010), "manažéri formujú a udržiavajú kultúru prostredníctvom svojho vedenia, rozhodnutí, správania a komunikačných postupov." Ich správanie a rozhodnutia sú kľúčové pre vytvorenie kultúry, ktorá podporuje manažérske funkcie a činnosti.

1.2 Charakteristika vybraných kultúr

V tejto kapitole sa zameriame na charakteristiku vybraných kultúr a ich vplyv na manažérske prostredie. Každá kultúra má svoje špecifiká, hodnoty a spôsoby riadenia, ktoré ovplyvňujú manažérske funkcie a činnosti. Zameriame sa na vybrané kultúry a ich unikátne rysy, aby sme lepšie porozumeli rozmanitosti a výzvam, ktoré sa môžu vyskytnúť v medzinárodnom manažmente. Budeme sa venovať ich hierarchii, komunikačným štýlom, prístupu k riadeniu, hodnotám a spôsobu rozhodovania. Porovnaním týchto kultúr získame cenné poznatky pre efektívne medzikultúrne riadenie a budovanie úspešných organizácií v globálnom kontexte.

1.2.1 Slovenská Republika

Slovenská kultúra manažmentu je výsledkom komplexného pôsobenia histórie, sociokultúrnych faktorov a hospodárskeho prostredia. Je dôležité mať na pamäti, že kultúra manažmentu sa môže líšiť v rôznych organizáciách a sektoroch na Slovensku. Napriek

tomu je možné identifikovať niektoré všeobecné charakteristiky slovenskej kultúry manažmentu.

Hierarchia a autorita majú výrazný vplyv na slovenský manažment. V organizáciách je často preferovaný hierarchický prístup s jasnými vzťahmi nadriadenosti a podriadenosti. Slovenskí manažéri zvyčajne rešpektujú autoritu a očakávajú dodržiavanie hierarchických vzťahov v rámci organizácie (Bátorová, 2009 s. 7-15).

Formálnosť je ďalšou významnou charakteristikou slovenskej kultúry manažmentu. Komunikácia a riadenie sú často podriadené pravidlám a etikete. Slovenskí manažéri si zakladajú na slušnom správaní a dodržiavaní profesionálnych noriem a očakávajú rovnaký prístup od svojich podriadených (Bátorová, 2009 s. 7-15).

V slovenskom manažmente je dôraz kladený na výkon a dosahovanie výsledkov. Produktivita a efektívnosť sú kľúčovými faktormi úspechu. Slovenskí manažéri sa zameriavajú na merateľné ciele a hodnotenie výkonu, aby zabezpečili maximálne využitie zdrojov a dosiahnutie požadovaných výsledkov (Analýza výkonnosti organizácie v kontexte kultúry a riadenia, 2017 s. 44-57).

Lojalita voči organizácii a dôvera sú dôležitými aspektmi slovenskej kultúry manažmentu. Slovenskí manažéri si cenia oddanosť a očakávajú, že zamestnanci budú lojálni k organizácii. Dôvera je kľúčová pre budovanie vzťahov v tíme a zabezpečenie efektívnej spolupráce (Vplyv kultúry na manažment a komunikáciu, 2014).

V rozhodovacom procese sa slovenskí manažéri snažia dosiahnuť konsenzus a vyrovnanosť. Participácia a zapojenie zamestnancov sa považujú za dôležité, a preto sa často hľadá spolupráca a kompromisy v rámci tímu. Slovenskí manažéri preferujú konzultácie a diskusie, aby sa dosiahol čo najlepší výsledok (Bátorová, 2009).

Rodinné väzby môžu mať vplyv na slovenský manažment. V niektorých prípadoch môže existovať preferencia pri obsadzovaní kľúčových pozícií členmi rodiny. Rodinné vzťahy môžu mať vplyv na rozhodovacie procesy a zabezpečovať stabilitu v organizácii (Vplyv kultúry na manažment a komunikáciu, 2014 s. 152-161).

V súčasnej dobe je v slovenskom manažmente zreteľný trend k väčšej flexibilita a adaptabilita. Organizácie sa snažia prispôbiť rýchlo meniacemu sa hospodárskemu prostrediu a využívať moderné manažérske prístupy. Flexibilita a adaptabilita sú kľúčové pre udržanie konkurencieschopnosti a úspechu organizácie (The intersection of entrepreneurship and strategic management research. In Handbook of entrepreneurship research, 2002 s. 45-63).

1.2.2 Česká Republika

Česká kultúra manažmentu je ovplyvnená dlhou históriou, sociokultúrnymi faktormi a ekonomickým prostredím. Jej charakteristika zahŕňa niekoľko významných aspektov, ktoré sú typické pre český manažment.

Jedným z výrazných rysov českej kultúry manažmentu je tendencia k demokratickému prístupu. Manažéri majú sklon zapájať zamestnancov do rozhodovacieho procesu a uplatňovať participatívne riadenie. Je preferovaná otvorená komunikácia a podpora diskusií a názorového pluralizmu v tíme (Bartošek, 2015).

Český manažment prejavuje dôraz na kvalitu a precíznosť. Pracuje sa s vysokými štandardmi a očakáva sa dôkladnosť a presnosť vo vykonávaní úloh a plnení cieľov. Detaily a dôkladný prístup k práci sú hodnotené a oceňované (Bartošek, 2015).

Hierarchická štruktúra má svoje miesto v českej kultúre manažmentu. Existuje rešpektovanie a dodržiavanie hierarchických vzťahov, pričom autorita je cenou a očakáva sa, že sa dodržiavajú rozhodnutia nadriadených. Rovnako je dôležité dodržiavanie etikety a slušnosti v profesionálnom prostredí (Zábojníková, 2018).

Vzťahy založené na dôvere sú dôležité v českom manažmente. Je dôležité budovať dlhodobé a stabilné vzťahy s kolegami, nadriadenými a podriadenými. Dôvera a lojalita sú kľúčové pre efektívnu spoluprácu a dosahovanie cieľov (Bartošek, 2015).

Český manažment sa často stretáva s výzvou zmene a inovácií. Organizácie sa snažia prispôbiť sa rýchlo meniacemu sa prostrediu a vyhľadávať nové prístupy a technológie. Flexibilita a adaptabilita sú dôležité pre udržanie konkurencieschopnosti a úspechu (Zábojníková, 2018).

1.3 Modely interkultúrnej analýzy

V úvode kapitoly s názvom "Modely interkultúrnej analýzy" sa budeme venovať teoretickým rámcom, ktoré nám pomáhajú porozumieť a analyzovať kultúrne rozdiely. Tieto modely slúžia ako nástroje na vysvetlenie a interpretáciu komunikačných štýlov, správania a hodnôt v rôznych kultúrach.

V tejto kapitole sa budeme zaoberať rôznymi modelmi, ktoré poskytujú štruktúru a rámec pre interkultúrnú analýzu. Tieto modely nám umožňujú identifikovať a porovnávať kľúčové aspekty kultúr, ako je vnímanie času, komunikácia, spôsob rozhodovania a hodnotové systémy.

Naším cieľom je preskúmať a porozumieť týmto modelom, aby sme mohli lepšie rozumieť a efektívne sa prispôbiť v medzikultúrnom prostredí. Tieto modely nám umožňujú prekonať bariéry a komunikačné problémy, ktoré môžu vzniknúť v interakciách medzi ľuďmi z rôznych kultúr.

Budem sa venovať modelom ako Edwarda T. Halla, Geerta Hofstedeho, Fonsa Trompenaarsa a ďalších významných teoretikov, ktorí prispeli k pochopeniu a aplikácii interkultúrnej analýzy v manažmente a medzinárodnom obchode.

Táto kapitola nám poskytne významný teoretický základ a praktické nástroje na skúmanie a analyzovanie kultúrnych rozdielov a pomôže nám lepšie porozumieť a efektívnejšie riadiť medzikultúrne situácie a projekty.

Na základe týchto modelov budeme schopní vyvinúť stratégie a prístupy, ktoré nám umožnia vytvárať úspešné a plodné vzťahy s ľuďmi z rôznych kultúr, a tým posilníme naše manažérske schopnosti v globálnom prostredí.

1.3.1 Hall

Edward T. Hallov model interkultúrnej analýzy je významným nástrojom na porozumenie a hodnotenie kultúrnych rozdielov. Tento model sa zameriava na dva kľúčové aspekty: kontextovú dimenziu a chronologickú dimenziu, ktoré pomáhajú vysvetliť, ako kultúry vnímajú a uplatňujú komunikáciu a čas.

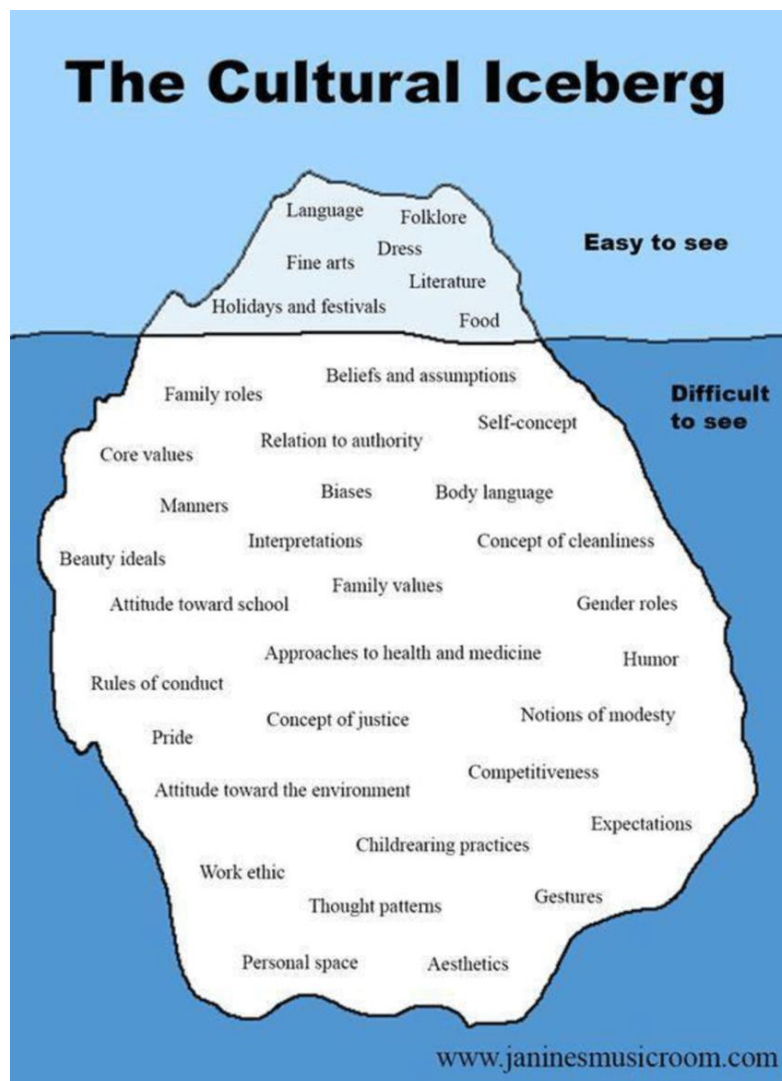
Kontextová dimenzia v modeli Halla sa týka množstva informácií, ktoré sú zakomponované v komunikácii. V kultúrach s vysokým kontextom je dôležitá implicitná a neverbálna komunikácia, pričom veľa sa zakladá na nevypovedaných správach, mimike, tóne hlasu a telovej reči. V týchto kultúrach je dôležité byť citlivý na neverbálne signály a čítať medzi riadkami. Naopak, v kultúrach s nízkym kontextom sa uprednostňuje jasná a priama komunikácia, pri ktorej sa kladie väčší dôraz na presné a jednoznačné vyjadrenie myšlienok a informácií.

Chronologická dimenzia modelu interkultúrnej analýzy sa zaoberá tým, ako kultúry vnímajú a riadia čas. V monochronických kultúrach je čas lineárny a delí sa na časové úseky, ktoré majú svoje pevne stanovené miesto a poradie. Je typické dodržiavanie rozvrhov, deadlinov a postupnosti činností. Na druhej strane, v polychronických kultúrach sa viacero aktivít vykonáva súčasne a časové rámce sú flexibilné. Priorita sa dáva udalostiam a ľuďom, pričom časové plány môžu byť prispôsobené na základe okolností a vzťahov.

Využitie modelu interkultúrnej analýzy podľa Halla je dôležité pre riadne porozumenie a adaptáciu na rôzne kultúry v obchodnom a medzikultúrnom prostredí. Pomáha identifikovať rozdiely v komunikačných štýloch, vyjadrovaní, očakávaniach a hodnotách v rôznych kultúrach. Tento model poskytuje rámec pre medzikultúrnú komunikáciu a spoluprácu, a umožňuje manažérom a profesionálom lepšie rozumieť a zvládať výzvy, ktoré sú spojené s medzikultúrnym prostredím.

Ako Edward T. Hall uviedol: "Kultúra je ako ľadovec, väčšina z nej je skrytá pod hladinou." Tento citát poukazuje na komplexnosť kultúry a dôležitosť skúmania jej hlbších vrstiev a nenapísaných pravidiel.

Obr. č. 1. „Kultúrny ľadovec“ podľa Edwarda T. Halla



1.3.2 Hofstede

Model interkultúrnej analýzy podľa Geerta Hofstedeho je teoretický rámec, ktorý slúži na systematické porovnávanie a hodnotenie kultúrnych rozdielov v rámci rôznych krajín a spoločností. Tento model, založený na výskume uskutočnenom v rámci IBM v 70. rokoch, identifikuje a meria päť dimenzií kultúry, ktoré poskytujú hlbší výhľad do hodnôt, správania a preferencií jednotlivých kultúr.

Prvou dimenziou je individualizmus verzus kolektivismus. Táto dimenzia meria mieru, do akej je spoločnosť orientovaná na individuálne sebausilovanie a nezávislosť, alebo na kolektívne záujmy a spoluprácu. Vyššie hodnoty indikujú väčší dôraz na individuálne úspechy a osobnú slobodu, zatiaľ čo nižšie hodnoty naznačujú silnú väzbu na rodinu a skupinu.

Druhou dimenziou je mocenská vzdialenosť, ktorá meria mieru akceptácie nerovnosti a hierarchie v spoločnosti. Vyššie hodnoty tejto dimenzie indikujú vyššiu mocenskú vzdialenosť a väčšiu nerovnosť, zatiaľ čo nižšie hodnoty naznačujú vyššiu rovnosť a distribúciu moci.

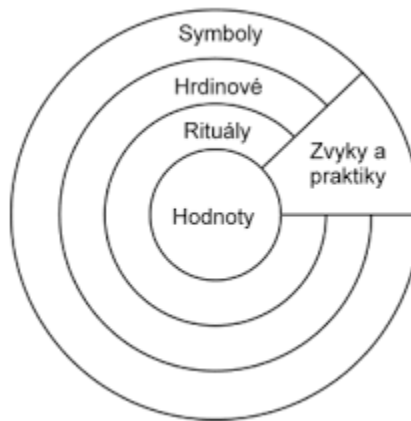
Tretia dimenzia je zvládanie neistoty, ktorá meria mieru, do akej je spoločnosť ochotná akceptovať neistotu, nepredvídateľnosť a riziko v živote. Vyššie hodnoty tejto dimenzie svedčia o vyššej úrovni neistoty a vyžadujú väčšiu stabilitu, zatiaľ čo nižšie hodnoty naznačujú väčšiu flexibilitu a schopnosť prispôbiť sa zmene.

Štvrtá dimenzia je maskulinita verzus femininita, ktorá meria mieru, do akej je spoločnosť orientovaná na tradične maskulínne hodnoty, ako sú ambícia, výkon a sebavedomie, alebo na hodnoty ako spolupráca, starostlivosť a kvalita života. Vyššie hodnoty tejto dimenzie svedčia o vyššej mierke maskulinity, zatiaľ čo nižšie hodnoty indikujú vyššiu mieru femininity.

Poslednou dimenziou je dlhodobá verzus krátkodobá orientácia, ktorá meria mieru, do akej je spoločnosť orientovaná na tradične dlhodobé hodnoty, ako sú tradičná morská výroba, trpezlivosť a odložená odmena, alebo na krátkodobé získavanie okamžitého zisku a uspokojenie aktuálnych potrieb. Vyššie hodnoty tejto dimenzie svedčia o dlhodobej orientácii, zatiaľ čo nižšie hodnoty naznačujú skôr krátkodobý fokus.

Hofstedeho model interkultúrnej analýzy poskytuje manažérom a profesionálom nástroj na porovnávanie a porozumenie kultúrnych rozdielov, čo je dôležité pri riadení a komunikácii v medzikultúrnom prostredí. Tento model umožňuje identifikovať preferencie a očakávania v rôznych kultúrach a pomáha pri formulovaní efektívnych stratégií a prístupov, ktoré zohľadňujú tieto rozdiely a umožňujú úspešnú spoluprácu a obchodné vzťahy.

Obr. č. 2. Cibul'ový diagram podľa G. Hofstedeho (Hofstede G. J.: *Kultúry a organizácie*)



1.3.3 Trompenaars

Model interkultúrnej analýzy podľa Fonsa Trompenaarsa je komplexný rámec, ktorý ponúka hlboké porozumenie a analyzovanie kultúrnych rozdielov a ich vplyvu na správanie a komunikáciu medzi ľuďmi. Trompenaars sa na rozdiel od iných modelov nezameriava len na špecifické hodnoty, ale skúma ich vzájomné interakcie a dynamiku.

Trompenaarsov model identifikuje sedem dimenzií, ktoré slúžia na porovnanie a hodnotenie kultúrnych rozdielov:

- **Univerzalizmus verzus particularizmus:** Táto dimenzia sa týka prístupu k pravidlám a normám v spoločnosti. Univerzalistické kultúry uprednostňujú jednotné a všeobecné pravidlá, ktoré sa vzťahujú na všetkých ľudí bez ohľadu na konkrétnu situáciu. Naopak, particularistické kultúry kladú dôraz na individuálne okolnosti a kontext a prispôbujú pravidlá podľa konkrétnej situácie.
- **Individualizmus verzus kolektivismus:** Táto dimenzia sa zameriava na vzťahy a postavenie jednotlivca v spoločnosti. Individualistické kultúry kladnú dôraz na individuálnu slobodu, osobný úspech a seba uskutočňovanie. Kolektivistické kultúry naopak kladú väčší dôraz na skupinu, spoluprácu a lojalitu voči rodine alebo komunite.
- **Neutralita verzus afektivita:** Táto dimenzia sa týka prejavu emócií a citov v spoločnosti. V kultúrach s vyššou neutralitou je emocionálny prejav obmedzený a očakáva sa, že ľudia budú ovládať svoje emócie. Naopak, v kultúrach s vyššou afektivitou sú emócie otvorene vyjadrované a prejavované.

- **Špecifický verus difúzny vzťah s mocou:** Táto dimenzia sa zameriava na vnímanie a akceptáciu hierarchie a moci v spoločnosti. Kultúry so špecifickým vzťahom s mocou majú jasne definované hierarchické štruktúry a rozdelenie moci. V kultúrach s difúznym vzťahom s mocou je moc rozptýlená a hierarchické štruktúry sú menej dôležité.
- **Practicizmus verus normativizmus:** Táto dimenzia sa týka prístupu k pravidlám a normám. V practicistických kultúrach je dôležité dosiahnuť konkrétne výsledky a pravidlá sa prispôsobujú situácii. V normativistických kultúrach sú pravidlá jasne definované a dodržiavajú sa bez ohľadu na okolnosti.
- **Sekulárna verus náboženská orientácia:** Táto dimenzia sa týka vzťahu k náboženstvu a jeho vplyvu na spoločnosť. V sekulárnych kultúrach je náboženstvo oddelené od verejných záležitostí a politiky. V náboženských kultúrach zohráva náboženstvo dôležitú úlohu vo všetkých aspektoch života a formuje hodnoty a normy spoločnosti.
- **Rovnosť verus hierarchia:** Táto dimenzia sa zameriava na postoj k rovnosti a nerovnosti v spoločnosti. V kultúrach s vyššou mierou rovnosti je dôležitý princíp rovnosti a ľudia sa snažia minimalizovať sociálne rozdiely. V kultúrach s vyššou mierou hierarchie sú hierarchické štruktúry akceptované a dôležité.

Trompenaarsov model interkultúrnej analýzy ponúka manažérom a profesionálom nástroje na hlbšie porozumenie a riadenie kultúrnych rozdielov. Pomáha identifikovať a porozumieť rôznym hodnotám a perspektívam v rôznych kultúrach, čo umožňuje efektívnu komunikáciu, riadenie tímu a vytváranie medzikultúrnej spolupráce.

1.3.4 Štúdia GLOBE

Model interkultúrnej analýzy GLOBE, známy ako Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, je výskumný projekt, ktorý sa zameriava na štúdium kultúrnych rozdielov a ich vplyvu na riadenie, správanie a úspešnosť organizácií a vedenia v medzinárodnom kontexte. Tento model vznikol na základe rozsiahleho výskumu vykonaného v spolupráci s viac ako 160 výskumnými tímami z rôznych krajín.

GLOBE model identifikuje deväť kultúrnych dimenzií, ktoré ovplyvňujú riadenie a správanie sa v organizáciách:

- **Výkonová orientácia:** Miera, do akej je spoločnosť zameraná na dosiahnutie vysokých výkonov a excelenciu.
- **Mocenská vzdialenosť:** Vnímanie a akceptácia rozdielov v moci a hierarchii v spoločnosti.
- **Individualizmus verzus kolektivismus:** Preferencia individuálneho sebaurčenia alebo kolektívnej spolupráce a závislosti.
- **Maskulinita verzus femininita:** Preferencia tradične mužských alebo ženských hodnôt a rolí v spoločnosti.
- **Orientácia na zmenu:** Otvorenosť voči inováciám, zmene a prispôsobeniu.
- **Orientácia na uspokojenie:** Dôraz na osobné pohodlie, blaho a spokojnosť.
- **Orientácia na zmysel:** Dôraz na vyššie hodnoty, zmysel a poslanie v pracovnom prostredí.
- **Reštriktívnosť verzus permisivita:** Miera, do akej je spoločnosť otvorená k odchýlkam od normy a toleruje rôznorodosť.
- **Pochopenie vlastného kultúrneho kontextu:** Schopnosť vnímať a porozumieť vlastnej kultúre a jej vplyvu na správanie a interakciu s inými kultúrami.

GLOBE model interkultúrnej analýzy poskytuje organizáciám a manažérom nástroje na lepšie pochopenie a riadenie kultúrnych rozdielov v medzinárodných prostrediach. Pomáha identifikovať a porovnávať rôzne kultúrne orientácie a preferencie a podporuje kultúrne citlivé vedenie a medzikultúrnu spoluprácu.

1.3.5 Zhrnutie poznatkov z prehľadu riešenej problematiky

V globalizovanom svete je kľúčové riešiť problematiku interkultúrnej analýzy s cieľom dosiahnuť efektívne riadenie a úspešnú medzikultúrnu spoluprácu. Existuje niekoľko modelov interkultúrnej analýzy, ktoré poskytujú štruktúrovaný rámec a nástroje na pochopenie kultúrnych rozdielov a ich vplyvu na komunikáciu, riadenie a pracovné vzťahy.

Tieto modely, ako napríklad modely Halla, Kluckhohna a Strodtbecka, Hofstedeho, Trompenaarsa a GLOBE, poskytujú manažérom a odborníkom vodítko na prispôsobenie sa rozmanitým kultúram. Pomáhajú identifikovať a analyzovať kľúčové dimenzie kultúrnych

rozdielov, ako je vnímanie moci, kolektívna verus individuálna orientácia, prístup k pravidlám a normám, či vnímanie zmien a inovácií.

Tieto modely tiež pomáhajú odborníkom zlepšiť medzikultúrnu komunikáciu a vytvoriť harmonické pracovné prostredie. Vďaka nim je možné vybudovať dôveru, porozumieť odlišným perspektívam a prispôbiť svoje riadiace a komunikačné štýly potrebám rôznych kultúr.

Využitie týchto modelov v praxi prispieva k zvýšenej efektívnosti tímu a dosiahnutiu úspechu v medzinárodných organizáciách. Manažéri a odborníci, ktorí sa angažujú v interkultúrnom riadení, sú schopní efektívne riadiť rozmanité tímy, vybudovať dôveru a dosiahnuť synergický výkon.

V súčasnom globalizovanom a multikultúrnom prostredí je kritické mať povedomie o kultúrnych rozdieloch a využiť ich ako príležitosti na vzájomné obohacovanie a rast. Modely interkultúrnej analýzy poskytujú cenný rámec a nástroje na systematické skúmanie týchto rozdielov a zlepšenie medzikultúrnej komunikácie a spolupráce. Ich správne využitie môže mať pozitívny vplyv na riadenie, výkonnosť tímu a celkovú konkurencieschopnosť organizácií pôsobiacich v medzinárodnom prostredí.

2 Ciel' a metodika práce

Hlavným predmetom výskumu našej bakalárskej práce bolo definovať základné kultúrne rozdiely medzi Slovenskou Republikou a Českou Republikou, nájsť rozdiely v reálnych prístupoch manažérov oboch krajín a preklopiť nadobudnuté poznatky do prínosných odporúčaní pre slovenských a českých manažérov.

K naplneniu hlavného cieľa nášho výskumu nám napomáhali menšie čiastkové ciele:

- Prvým čiastkovým cieľom bolo definovanie a vypracovanie teoretických poznatkov z oblasti kultúry, manažmentu a ich vzájomné prepojenie v teoretickej rovine
- Druhým čiastkovým cieľom bolo vytýčenie kultúrnych rozdielov medzi slovenským a českým manažmentom v nami vybranom konkrétnom podniku prostredníctvom riadených rozhovorov.
- Tretím čiastkovým cieľom našej práce bola komparácia nadobudnutých poznatkov a rozdielov a ich vyhodnotenie v súvislosti s manažérmi vo vybranom podniku.

V súvislosti so zisťovaním kultúrnych rozdielov slovenského a českého manažmentu v nami vybranom podniku prostredníctvom riadeného rozhovoru sme si stanovili tieto hypotézy:

- **Hypotéza 1:** Existujú významné rozdiely medzi slovenským a českým manažmentom v našom podniku vo vzťahu k rozhodovaciemu procesu. Predpokladáme, že slovenský manažment uprednostňuje konsenzus a kvalitatívne rozhodnutia, zatiaľ čo český manažment je viac orientovaný na efektivitu a rýchlosť rozhodovania.
- **Hypotéza 2:** Rozdiely v hodnotách a postojoch medzi slovenským a českým manažmentom ovplyvňujú prístup k tímovému a individuálnemu riadeniu. Predpokladáme, že slovenský manažment bude viac orientovaný na tímovú spoluprácu a podporu, zatiaľ čo český manažment bude viac zameraný na individuálnu zodpovednosť a výkonnosť.
- **Hypotéza 3:** Kultúrne rozdiely medzi slovenským a českým manažmentom sa prejavajú aj v komunikačných štýloch a preferenciách. Predpokladáme, že slovenský manažment bude preferovať viac implicitnú komunikáciu a zdôrazňovať zachovanie dobrých vzťahov, zatiaľ čo český manažment bude preferovať viac explicitnú komunikáciu a zdôrazňovať efektivitu a presnosť v komunikácii.

Tieto hypotézy nám umožnia vytvoriť štruktúru pre výskum a získať dôkazy, ktoré nám pomôžu porozumieť a vyhodnotiť kultúrne rozdiely medzi slovenským a českým manažmentom v rámci vybraného podniku.

3 Výsledky práce

3.1 Profil spoločnosti Kofola, a. s.

Kofola je spoločnosť s bohatou históriou a významným postavením vo výrobe a distribúcii nealkoholických nápojov. Od svojho vzniku v roku 1960 v Československu sa stala jedným z popredných výrobcov v strednej a východnej Európe. Dnes je Kofola medzinárodne pôsobiacou firmou s aktívnym zastúpením v niekoľkých krajinách.

Kofola je známa svojou širokou škálou produktov, ktoré uspokojujú rôzne chuťné preferencie zákazníkov. Ich sortiment zahŕňa ikonický nápoj Kofola, ktorý sa odlišuje od tradičných kolových nápojov svojou originálnou receptúrou. Okrem toho vyrábajú aj ovocné šťavy, minerálne vody, ľadové čaje, energetické nápoje a ďalšie nealkoholické nápoje. Spoločnosť je prítomná na viacerých trhoch vo strednej a východnej Európe, vrátane Českej republiky, Slovenska, Poľska, Maďarska, Chorvátska, Bulharska a Rumunska. Jej významnou výhodou je jej dlhoročná tradícia a silná značka, ktorá získala dôveru a lojalitu zákazníkov na týchto trhoch.

Kofola sa neustále snaží inovovať a prispôsobovať sa meniacim sa potrebám a preferenciám spotrebiteľov. V rámci svojho rozvoja expanduje do nových oblastí a segmentov trhu, aby udržala svoju konkurenčnú pozíciu v oblasti nealkoholických nápojov.

Spoločnosť si je vedomá aj svojej spoločenskej zodpovednosti a venuje sa taktiež environmentálnym a sociálnym iniciatívam. Podporuje projekty a aktivity, ktoré prispievajú k udržateľnosti a rozvoju komunity, v ktorej pôsobí.

Kofola si zachováva silnú pozíciu v potravinárskom priemysle a jej cieľom je ďalej posilňovať svoju značku, inovovať a rozširovať svoj sortiment, a zároveň aktívne prispievať k spoločenskému a environmentálnemu rozvoju.

Firma momentálne zamestnáva viacero tisíc zamestnancov. V súčasnosti má rozsiahlu pracovnú silu, ktorá sa podieľa na rôznych aspektoch výroby, distribúcie, marketingu a správy spoločnosti. Spoločnosť poskytuje stabilné pracovné miesta pre mnoho ľudí a prispieva k ekonomickému rastu a tvorbe pracovných príležitostí v oblasti potravinárstva a nealkoholických nápojov. Svojim zamestnancom poskytuje aj rôzne

možnosti rozvoja a vzdelávania, čím podporuje ich kariérny rast a profesionálny rozvoj. Spoločnosť berie svojich zamestnancov ako jeden z najdôležitejších pilierov svojho úspechu na medzinárodnom trhu.

3.2 Štruktúra skupiny Kofola, a. s.



Obr. č. 3. – Štruktúra skupiny Kofola, a. s. k 31.12.2022 (Kofola, a. s. – Annual Report 2022)

Description of the group companies

Name of entity	Place of business	Segment (section B.4.1)	Principal activities	Ownership interest and voting rights	
				31.12.2022	31.12.2021
Holding companies					
Kofola ČeskoSlovensko a.s.	Czech Republic	CzechoSlovakia	top holding company		
Production and trading					
Kofola a.s.	Czech Republic	CzechoSlovakia	production and distribution of non-alcoholic beverages	100.00%	100.00%
Kofola a.s.	Slovakia	CzechoSlovakia	production and distribution of non-alcoholic beverages	100.00%	100.00%
UGO trade s.r.o.	Czech Republic	Fresh & Herbs	operation of Fresh bars chain, production of salads	90.00%	90.00%
RADENSKA d.o.o.	Slovenia	Adriatic	production and distribution of non-alcoholic beverages	100.00%	100.00%
Studenac d.o.o.	Croatia	Adriatic	production and distribution of non-alcoholic beverages	100.00%	100.00%
Premium Rosa Sp. z o.o.	Poland	Fresh & Herbs	production and distribution of syrups and jams	100.00%	100.00%
LEROS, s.r.o.	Czech Republic	Fresh & Herbs	production and distribution of products from medicinal plants and quality natural teas	100.00%	100.00%
Leros Slovakia, s.r.o.	Slovakia	Fresh & Herbs	distribution of products from medicinal plants and quality natural teas	100.00%	100.00%
F.H.Prager s.r.o.	Czech Republic	CzechoSlovakia	production and distribution of ciders	100.00%	100.00%
ONDŘÁŠOVKA a.s. *	Czech Republic	CzechoSlovakia	production and distribution of non-alcoholic beverages	n/a	100.00%
Karlovarská Korunní s.r.o. *	Czech Republic	CzechoSlovakia	production and distribution of non-alcoholic beverages	n/a	100.00%
Semtex Republic s.r.o.**	Czech Republic	CzechoSlovakia	marketing activities	100.00%	100.00%
Transportation					
SANTA-TRANS s.r.o.	Czech Republic	CzechoSlovakia	road cargo transport	100.00%	100.00%
* Merced with Kofola a.s. (CZ) as of 1 January 2022. ** Till 31 December 2021 named Brute s.r.o.					

* Merged with Kofola a.s. (CZ) as of 1 January 2022. ** Till 31 December 2021 named Brute s.r.o.

Obr. č. 4. - Popis spoločností skupiny Kofola, a. s., k 31.12.2022 (Kofola, a. s., - Annual Report 2022)

3.3 Organizačná štruktúra

V rámci hierarchickej organizačnej štruktúry spoločnosti Kofola existuje jasne definovaný systém riadenia a rozdelenia práce, ktorý umožňuje efektívne fungovanie spoločnosti a dosahovanie stanovených cieľov. Na čele spoločnosti sa nachádza výkonný riaditeľ, ktorý má zodpovednosť za celkové vedenie a stratégiu spoločnosti. Pod výkonným riaditeľom sa nachádzajú rôzne oddelenia, zabezpečujúce konkrétne oblasti činností.

- Oddelenie výroby je jedným z kľúčových pilierov spoločnosti Kofola. Jeho hlavným záujmom je zabezpečiť kvalitnú výrobu nealkoholických nápojov, pričom sa dôkladne dodržiavajú stanovené normy a bezpečnostné opatrenia. Toto oddelenie sa zaoberá plánovaním a riadením výrobných procesov, monitorovaním kvality výrobkov a zabezpečením dodržiavania všetkých predpisov a štandardov.

- Marketingové a predajné oddelenie je ďalšou dôležitou súčasťou organizačnej štruktúry. Jeho úlohou je vytvárať a implementovať účinné marketingové stratégie, propagovať značku Kofola, riadiť reklamné kampane a zabezpečiť distribúciu výrobkov na trh. Toto oddelenie neustále sleduje trhové trendy a analyzuje konkurenciu s cieľom udržať si konkurenčnú výhodu a získať si srdcia zákazníkov.
- Finančné oddelenie je zodpovedné za riadenie finančných operácií a zdrojov spoločnosti. Jeho hlavným záujmom je správa účtovníctva, kontrola výdavkov a príjmov, plánovanie rozpočtu a vykonávanie finančných analýz. Toto oddelenie zohráva kľúčovú úlohu pri monitorovaní finančnej stability a dlhodobého rastu spoločnosti Kofola.
- Výskumné a vývojové oddelenie sa sústreďí na inováciu a vývoj nových produktov a receptúr. Jeho cieľom je sledovať a prispôbiť sa meniacim sa preferenciám zákazníkov a vyvíjať nové produkty, ktoré zodpovedajú ich očakávaniam. Toto oddelenie zohráva dôležitú úlohu pri udržiavaní konkurencieschopnosti spoločnosti a posilňovaní jej postavenia na trhu.
- Personálny manažment je zameraný na nábor, zaškolenie, hodnotenie a rozvoj zamestnancov. Jeho úlohou je zabezpečiť, aby spoločnosť mala kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov, ktorí prispievajú k dosahovaniu jej cieľov. Personálny manažment sa stará aj o tvorbu pracovných tímov a podporu rozvoja zamestnancov prostredníctvom školení a vzdelávacích programov.

Takáto organizačná štruktúra spoločnosti Kofola umožňuje efektívne riadenie a koordináciu rôznych činností v rámci spoločnosti. Každé oddelenie má svoje špecifické úlohy a zodpovednosti, ktoré sú zamerané na dosahovanie spoločných cieľov a posilňovanie konkurenčnej výhody spoločnosti Kofola na trhu nealkoholických nápojov.

3.4 Riadený rozhovor s manažérom

V tejto časti sa zameriame na porovnanie slovenského a českého manažmentu v spoločnosti Kofola. Zistíme, aké sú hlavné rozdiely a podobnosti medzi týmito dvoma manažérskymi prístupmi v rámci jednej spoločnosti. Analyzovať budeme nielen organizačnú štruktúru a riadiace procesy, ale aj komunikáciu, spoluprácu a kultúru v pracovnom prostredí.

Naším cieľom je získať pohľad slovenského marketingového manažéra v spoločnosti Kofola, ktorý nám poskytne jedinečný a dôležitý pohľad na tieto aspekty. Ich skúsenosti a vnímanie manažmentu v oboch krajinách nám pomôžu lepšie porozumieť, ako sa tieto rozdiely prejavujú v praxi a aký vplyv majú na fungovanie spoločnosti.

V nasledujúcich častiach tejto kapitoly sa budeme venovať jednotlivým aspektom manažmentu, porovnávať prístupy a identifikovať podobnosti a rozdiely medzi slovenským a českým manažmentom. Na základe odpovedí slovenského marketingového manažéra zistíme, aké sú jeho skúsenosti a názory na tieto témy, a ako sa jeho pohľad líši od manažmentu v Českej republike.

Týmto prieskumom sa budeme snažiť prispieť k lepšiemu porozumeniu kultúrnych rozdielov medzi Slovenskom a Českom v kontexte manažmentu a tiež poskytnúť relevantné informácie pre manažérov a profesionálov v oblasti riadenia a medzikultúrnej spolupráce.

3.4.1 Riadený rozhovor s otázkami a odpoveďami z pohľadu slovenského marketingového manažéra v spoločnosti Kofola porovnávajúci slovenský a český manažment v tomto podniku

Otázka 1: Ako by ste charakterizovali slovenský manažment v spoločnosti Kofola z hľadiska jeho prístupu a štýlu riadenia?

Odpoveď: Slovenský manažment v spoločnosti Kofola je charakterizovaný svojím prístupom k zamestnancom a ich angažovanosti. Veľký dôraz sa kladie na participatívne riadenie, kde sa zamestnanci povzbudzujú, aby vyjadrovali svoje názory, prispievali k

rozhodovacím procesom a cítili sa zapojení do spoločných cieľov. Tímova spolupráca je vítaná a podporovaná, čo vytvára prostredie pre kreativitu a inováciu.

Otázka 2: Aké sú podľa vás hlavné rozdiely medzi slovenským a českým manažmentom v spoločnosti Kofola?

Odpoveď: Medzi hlavné rozdiely medzi slovenským a českým manažmentom v spoločnosti Kofola patria kultúrne a jazykové rozdiely. Slovenský manažment sa často prispôsobuje miestnym trhom a preferenciám zákazníkov na Slovensku, zatiaľ čo český manažment sa môže spoliehať na tradičné postupy a dlhoročné skúsenosti na českom trhu. Taktiež, komunikácia medzi oboma oddeleniami vyžaduje zvýšené úsilie na prekonanie jazykových bariér a porozumenie medzi tímami.

Otázka 3: Aký je váš názor na efektivitu komunikácie a spolupráce medzi slovenským a českým manažmentom v spoločnosti Kofola?

Odpoveď: Celkovo hodnotím komunikáciu a spoluprácu medzi slovenským a českým manažmentom v spoločnosti Kofola ako účinnú. Pravidelné stretnutia, elektronická komunikácia a spoločné projekty umožňujú výmenu informácií, zdieľanie najlepších postupov a spoločnú diskusiu o strategických otázkach. Hoci kultúrne rozdiely môžu vytvárať výzvy, otvorená komunikácia a vzájomné porozumenie sú kľúčové pre úspešnú spoluprácu.

Otázka 4: Aké kroky podnikáte na zlepšenie medzikultúrnej spolupráce medzi slovenským a českým manažmentom v spoločnosti Kofola?

Odpoveď: V spoločnosti Kofola sa venujeme aktívnemu zlepšovaniu medzikultúrnej spolupráce medzi slovenským a českým manažmentom. Organizujeme vzdelávacie workshopy a tréningy, ktoré sú zamerané na porozumenie kultúrnych rozdielov, budovanie dôvery a efektívnu komunikáciu. Taktiež podporujeme stretávanie a spoločné projekty medzi českým a slovenským tímom, aby sme posilnili vzájomné vzťahy a porozumenie.

Otázka 5: Aké výhody a prínosy vidíte v spolupráci medzi slovenským a českým manažmentom v spoločnosti Kofola?

Odpoveď: Spolupráca medzi slovenským a českým manažmentom v spoločnosti Kofola prináša viacero výhod a prínosov. Kombinácia skúseností, perspektív a know-how oboch

tímov umožňuje lepšie porozumenie a prispôsobenie sa miestnym trhom a zákazníkom. Spoločná spolupráca podporuje inováciu, vytvára priestor pre výmenu nápadov a najlepších postupov. Taktiež, posilňuje to kultúrnu rôznorodosť a obohacuje pracovnú atmosféru.

Rozhovor bol uskutočnený so nemenovaným slovenským marketingovým manažérom v spoločnosti Kofola a poskytuje cenné poznatky o rozdieloch a podobnostiach medzi slovenským a českým manažmentom v tomto podniku. Jeho odpovede odrážajú jeho skúsenosti a vnímanie organizačnej kultúry a pracovného prostredia v spoločnosti Kofola na Slovensku.

Záver

V rámci tejto práce sme podrobne skúmali a porovnávali slovenský a český manažment v spoločnosti Kofola. Na základe riadeného rozhovoru so slovenským marketingovým manažérom sme získali bohatý pohľad na tieto dve manažérske kultúry a ich prepojenie s fungovaním spoločnosti.

Analýza ukázala, že slovenský a český manažment v Kofole majú určité rozdiely, ktoré sú čiastočne ovplyvnené kultúrnymi faktormi. Slovenský manažér zdôraznil dôležitosť prispôsobenia sa miestnym trhom a zákazníkom, ako aj využívanie kultúrnych rozdielov ako výhodu pre spoločnosť. Jeho názory a skúsenosti ukázali, že efektívna komunikácia, porozumenie a vzájomná spolupráca s českým manažmentom sú kľúčovými faktormi úspechu.

Tento výskum nám tiež umožnil lepšie pochopiť, ako sa tieto rozdiely prejavujú v konkrétnych manažérskych praktikách, organizačnej štruktúre a riadiacich procesoch. Slovenský manažér zdôraznil dôležitosť pružnosti a adaptability v prostredí s rôznymi kultúrami, ako aj potrebu efektívneho vedenia a motivácie tímu.

Výsledky tejto práce majú dôležité implikácie pre manažérov a profesionálov v oblasti medzikultúrnej spolupráce a riadenia. Porozumenie kultúrnych rozdielov medzi slovenským a českým manažmentom môže posilniť efektivitu tímov a podporiť medzikultúrnú synergickú spoluprácu v rámci spoločnosti.

Taktiež je potrebné pokračovať vo výskume s cieľom porovnať slovenský a český manažment nielen v spoločnosti Kofola, ale aj v iných podnikoch a odvetviach. To by umožnilo získať širší pohľad na medzikultúrne rozdiely a zlepšiť naše porozumenie o tom, ako tieto rozdiely ovplyvňujú riadenie a výkon organizácií.

V závere môžeme konštatovať, že porovnanie slovenského a českého manažmentu v spoločnosti Kofola nám poskytlo zaujímavý a užitočný pohľad na medzikultúrnú problematiku v rámci organizácie. Tieto poznatky môžu slúžiť ako základ pre ďalšie výskumy a prax v oblasti medzikultúrneho riadenia a prispieť k efektívnemu a úspešnému fungovaniu organizácií v multikultúrnom prostredí.

Zoznam použitej literatúry

Alfred Louis Kroeber, Clyde Kluckhohn. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions - The History of Human Culture, its Role in Social Sciences.* ISBN13: 978-1789872767.

Allen, Louis A. 1958. *Management and Organization.* Michigan : Original from, the University of Michigan, 1958. ISBN: 0070013659.

Analýza výkonnosti organizácie v kontexte kultúry a riadenia. **P. Gregor, K. Pavlíčková.** 2017. Bratislava : Studia commercialia Bratislavensia, 2017.

Bartošek, K. 2015. *Kultura a management v České republice.* Brno : Computer Press, 2015.

Bátorová, I. 2009. *Kultúrne aspekty manažmentu.* 2009.

Cyril O'Donnell, Harold Koontz. 1972. *Principles of Management.* s.l. : McGraw-Hill, 1972. ISBN-13 978-0070353329.

Drucker, Peter F. 2011. *Management : tasks, responsibilities, practices.* London : Routledge, 2011.

—. 2011. *Management : tasks, responsibilities, practices.* London : Routledge, 2011.

—. 2001. *The Essential Drucker.* s.l. : Taylor & Francis, 2001. ISBN-13 978-0750650182.

Gabriela Kravčáková, Katarína Fuchsova. 2007. *Manažment pracovnej motivácie.* Bratislava : Iris, 2007.

H.Koontz, H.Wiehrich. 1993. *Management.* s.l. : Victoria publishing, 1993. ISBN: 8085605457.

Hampden-Turner, F. Trompenaars &. 1997. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business.* s.l. : McGraw-Hill, 1997. ISBN-13: 978-0786311255.

Hofstede, Geert. 1980. *Culture and Organizations.* 1980.

—. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.* s.l. : SAGE Publications, Inc, 2001. ISBN-13 978-0803973244.

House, Robert J. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.* s.l. : SAGE Publications, Inc, 2004. ISBN-13 978-0761924012.

- Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal. 1989.** *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. s.l. : Harvard Business Review Press, 1989. ISBN-13 978-1578517077.
- Jones, F. L. 1997.** *Ethnic diversity and national*. 1997.
- Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. 2006.** *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. s.l. : A Wiley Imprint, 2006. ISBN-13 978-0-7879-8283-6.
- Ľudmila Mižičková, Dušan Šimo, Iveta Ubrežiová. 2005.** *Základy manažmentu*. Nitra : s.n., 2005. ISBN 80-8069-608-X.
- Majtan a kol. 2007.** *Manažment 3 vyd.* Bratislava : Sprint, 2007.
- Majtán, kolektív a Miroslav. 2016.** *Manažment*. Bratislava : Sprint 2, 2016. ISBN: 9788089710270.
- Majtán, Miroslav. 2003.** *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2003.
- Malejčík, Albín. 2006.** *Základy manažmentu*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2006. ISBN: 9788055217154.
- Malinowski, Bronislaw. 1922.** *Argonauts of the Western Pacific*. 1922. ISBN 13: 9780710017857.
- Martin, J. 2010.** *Organizational culture: Mapping the terrain*. s.l. : SAGE Publications, Inc, 2010. ISBN-13 978-0803972957.
- Ouchi, William G. 1980.** *Markets, Bureaucracies, and Clans*. s.l. : SAGE, 1980.
- P. Christopher Earley, Soon Ang. 2003.** *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. s.l. : Stanford Business Books, 2003. ISBN-13 978-0804743129.
- Rob Goffee, Gareth Jones. 1998.** *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. s.l. : Collins, 1998. ISBN-13 978-0887309021.
- Sedlák, Mikuláš. 2001.** *Manažment*. Bratislava : IURA EDITION, 2001. ISBN 80-89047-18-1.
- Sheldon, Oliver.** *Organization: Meaning, Definition, Concepts and Characteristics*.
- Schein, E. H. 2010.** *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons. San Francisco : A Wiley Imprint, 2010.
- Schein, Edgar H. 1990.** *Organizational culture*. 1990.
- Taras, Vasyl. 2010.** *The Happy Culture: A Theoretical, Meta-Analytic, and Empirical Review of the Relationship Between Culture and Wealth and Subjective Well-Being*. 2010.

The intersection of entrepreneurship and strategic management research. In Handbook of entrepreneurship research. **Hitt, M. A., & Ireland, R. D. 2002.** s.l. : Springer, 2002.

Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.* s.l. : Harper Business, 1982. ISBN-13 978-0060548780.

Triandis, Harry C. 1994. *Culture and Social Behavior.* s.l. : McGraw-Hill College, 1994. ISBN-13 978-0070651104.

Tylor, Edward Burnett. 1871. *Primitive Culture.* s.l. : Cambridge University Press, 1871. ISBN: 9780511705960.

Vplyv kultúry na manažment a komunikáciu. **Jarábková, S., & Zibrína, K. 2014.** Bratislava : Studia commercialia Bratislavensia, 2014.

Zábojníková, A. 2018. *The Organizational Culture of Czech Companies.* Brno : Masaryk University, 2018.

Základy manažmentu. **Euroekonóm.**