

KULTÚRNE VZORCE DOMINANCIE A KULTÚRA ORGANIZÁCIE: INDIKUJÚCE PREFERENCIE VZŤAHU K ŽIVOTNÉMU PROSTREDIU V SEVERNOM MALOHONTE

LOCAL CULTURE AND CULTURE OF ORGANIZATION: IDICATIVE PREFERENCES OF RELATION TO ENVIRONMENT IN NORTH MALOHONT

Ivan Murin, Alica Brsková

PhDr. Ivan Murin, PhD., Bc. Alica Brsková, Katedra životného prostredia, Fakulta prírodných vied, Univerzita Mateja Bela v Banskaj Bystrici, Tajovského 40, 974 01 Banská Bystrica, ivan.murin@umb.sk, brsko@zoznam.sk

Abstrakt Kultúra ako hlavný adaptačný proces ovplyvňuje vnímanie problematiky životného prostredia. Predpokladáme, že všeobecné enviromentálne povedomie a kultúra organizácie vzájomne súvisia a ich uplatňovanie má súvis s modelom manažmentu organizácie. To znamená, že organizačná kultúra je veľmi užitočný nástroj pre manažérov pri riadení rôznorodej pracovnej sily v rámci slovenského podnikateľského prostredia. Dotazníkové zistenia ku kvalite organizačnej kultúry organizácie smerujú do praxe. Výsledkom riešenia danej problematiky je vytvorenie konceptu enviromentálneho manažovania organizácie v danej lokalite, s prihliadnutím na trvalo udržateľnosť javov prírody, kultúry a krajiny.

Kľúčové slová: lokálna kultúra, kultúra organizácie, environmentálne manažovanie, dominancia, OCQ dotazník

Abstract: The culture as main adaptation process determine perception of environmental problem. Provided the general environmental awareness and culture are interrelated and their implementation shall be linked to the organization's management model. This means that organizational culture is a very useful tool for managers in managing a diverse workforce within the Slovak business environment. The questionnaire findings to the quality of the organizational culture of the organization, we propose to apply in practice. The result of the issue is the creation of the concept of environmental managing organizations in the area, taking into account the sustainability of the phenomena of nature and landscape.

Keywords: local culture, culture of organisation, environmantal managering dominance,, OCQ questionnaire

Úvod

Spájanie environmentálnej problematiky a kultúry odráža aktuálne smery v manažovaní s ambíciou trvalej udržateľnosti spoločenstiev ako i prostredia, kde spoločenstvá žijú. Je to základný predpoklad udržať vitalitu lokalít v oblastiach, ktoré všeobecné globálne zmeny môžu ohroziť (Eichengreen, 2011).

Diverzita kultúr a životné prostredie sú fenomény dneška, ktoré intuitívne, ale aj plánovite patria medzi základné civilizačné výzvy. V súčasnosti predstavujú najviac diskutovanú problematiku v diskurze *culture versus nature*, ktorá sa vo vedeckom prostredí vedie od najstarších období rozvíjania kritického myslenia. Až civilizačné zmeny, predovšetkým industriálnej doby 20. storočia zapríčinili, že sa táto téma z akademického prostredia preniesla do bežného života ľudí. Hoci sa spočiatku tento problém pociťoval ako fenomén šírený médiami a inštitúciami (Murin, Andráš, 2008), neskôr neskôr sa preniesol do celospoločenskej diskusie.

Je zrejmé, že obidva fenomény, príroda a kultúra existujú v jednotlivostiach ako nezávislé faktory, no v systémových zmenách sa až šokujúco prejavuje vzájomná previazanosť. Narastanie konkrétnych dopadov na rozpad systémov dlhodobo vytváraných kultúr, kultúrnych modelov, kultúrnych vzorcov, a na druhej strane devastácia prostredia predovšetkým nezávládnutou industrializáciou zapríčinilo, že obidva fenomény sa ocitli na jednej strane všeobecných zdôvodniteľných i nezdôvodniteľných obáv ľudstva všeobecne. Tieto obavy už netvoria len obsah kolektívnych či civilizačných psychóz, ale naštartovali veľmi významné konkrétne kroky vedúce do konceptu TUR. Trvalo udržateľný rozvoj je vo všeobecnosti chápaný ako trojdimenzionálny koncept navrhovania a implementovania celkovej politiky a stratégie napredovania spoločnosti, ktorý vychádza zo vzájomnej vyváženosti a podpory politiky hospodárskeho rastu, sociálneho začlenenia a ochrany životného prostredia. Trvalo udržateľný rozvoj znamená, že potreby súčasnej generácie by sa mali uspokojovať bez toho, aby bola ohrozená schopnosť budúcich generácií uspokojovať svoje potreby. Na to, aby boli koncepty trvalo udržateľného rozvoja vytvárané ako celospoločenská snaha, potrebujú dostatočné empirické krytie – dostatok analýz i aplikácií z konkrétnych lokalít.

Región severného Malohontu je pre posúdenie vplyvov konfigurácie lokálnych kultúr na kultúru tam vytváraných organizácií vhodná lokalita. V štúdiu chceme načrtnúť význam presahovania lokálnych vzorov správania a presadzovania nových postupov s profesijnou kultúrou organizácií ktoré tam pôsobia. Tie chceme objasniť pomocou štandardizovaného dotazníka. Zámerom štúdie je posúdiť vplyvy lokálnej kultúry či stabilizujú konvencie alebo inovácie, ktoré sa odrazia v postojoch zamestnancov v kultúre organizácie.

Hypoteticky predpokladáme, že dominantnosť ako základný spôsob rozhodovania podmieňujú kultúrne normatívy regiónu, odkiaľ zamestnanci pochádzajú (Gallese, 2003). V aplikovaní na zavádzanie nástrojov environmentálneho manažovania to znamená, že viac než všeobecné kultúrne povedomie lokálneho spoločenstva, environmentálnu stratégiu podniku ovplyvňuje kultúrna rola dominancie v profesijnom rozhodovaní. To sa odráža vo vytváranom stereotypy dominantujúceho manažéra a zamestnancov ako predstaviteľov submisívnej role. Zodpovedajú tomu potom aj riadiace stratégie a nástroje manažérov. V súčasnosti sa fenoménom stereotypných postojov najviac stretávame pri terénnej evidencii prejavov konformizmu. Aplikácie zistení smerujú do zlepšenia kvality života v zmenách priebehu každodennosti (Ratica, D. 1992).

Etické kódexy antropologických vied vedome a zámerne obmedzili autorov pri bližšom lokalizovaní výskumu, identite respondentov a iných identifikujúcich štrukturálnych charakteristikách podľa etického kódexu.

Kultúrne vzorce a vplyv každodennosti v lokálnych spoločenstvách

Obrátenie sa výskumníkov k pozornosti malých spoločenstiev, malých histórií, malých kultúr a subkultúr malo svoj hviezdny čas v šesťdesiatych rokoch minulého storočia kedy inšpiratívne bolo skúmať rôzne prejavy kultúry, sociálne role, správanie a všetko čo by vykreslilo ako je zostavená mikrokultúra z jednotlivých individuálnych aktov. Renesancia pozornosti nastala po postmodernej kritike makrodynamických procesov vplývajúcich na kultúru a spoločnosť (Bourdieu 1992). Skúmanie ľudského konania prinieslo rozpor medzi výskumom každodenných činností a procesmi, ktoré sa začali javiť ako globálne a univerzálne (D'Andrade, Strauss 1992).

Každodenné bytie sa tak začalo javiť kontrastne v opozícii voči globálne explikovanému i medializovanému svetu i jeho teoretickým výkladom. Vplyvné behaviorálne štúdie a inšpirujúce koncepcie výskumov komunikácie a interakcií (Hebb, 1949), (Mead, 1934) nasmerovali k výskumu mechanizmov ako sa kultúra a čas odohráva. Empirické pozorovanie každodennosti má základ v inšpiráciách Goffmanom (Goffman, 1999). Explikoval, že bežný život má svoj dňový rytmus vo všetkých prostrediach a všetkých kultúrach. V tomto rytme sa konvecializujú spôsoby jeho prežitia a variujú sa v malých zmenách. Sledovať, akú má deň vo výskumnom teréne textúru sa javí dodnes ako veľmi zmysluplné. Popisné pozorovanie je pre terénny výskum stále najbežnejší spôsob ako zaznamenávať empirickú skutočnosť. Používanie aktuálnych analytických techník charakterizuje štrukturalistická presnosť a precíznosť analýz ako aj transkripcie vysoko symbolických systémov komunikácie.

Kultúra profesijných skupín

Diverzita profesijných skupín v minulosti predstavovala širšie spektrum prevažujúcich zamestnaní a činností – úradníkov, obchodníkov, učiteľov, hutných robotníkov, samostatných roľníkov, družstevných roľníkov, robotníkov na pílach, lesných a banských robotníkov, žien i mužov v službách a v zdravotníctve a to je len výpočet hlavných zamestnaní, ktoré boli vykonávané priamo v lokalitách výskumu alebo bezprostrednom okolí. Okrem týchto zamestnaní existovala ešte v minulom storočí veľká skupina zamestnaní, ktoré sa realizovali mimo lokalít tohto rozsiahleho katastra. Historicky išlo o práce povozníkov, dopravcov a s rozvojom železnice a dopravného spojenia o vznik alternujúcich povolání v blízkych industriálnych centrách (Rimavská Sobota, Hnúšťa-Likier, Hriňová, Detva, Brezno) z ktorých bola najpočetnejšie zastúpená skupina kovoľníkov.

Na prelome 20. a 21. storočia evidujeme v lokalitách katastra i v širšom regióne zánik prevažnej časti pracovných príležitostí. To bolo hlavnou príčinou odchodu obyvateľstva za prácou mimo lokalitu, región či Slovensko. Takéto migrovanie za prácou má charakter ako dočasný, kde prevažuje vycestovanie vo viactýždenných turnusoch, tak aj trvalý, ktorý prevažuje u populácie mladých rodín.

V súčasnosti organizácie poskytujúce pracovné príležitosti (ďalej len organizácie) v lokalite výskumu čelia mnohým výzvam a príležitostiam v neustále sa meniacom svete podnikania. Zmeny v obchodnom svete zahŕňajú technologický pokrok a meniace ekonomické trendy na globálnom trhu. Werner (2007: 11) uvádza, že "sociálne, kultúrne, politické, technologické a globálne sily sú výzvou pre organizácie nanovo definovať svoje stratégie". Dôsledkom týchto neustálych zmien organizácie, ktoré sú teraz súčasťou globálneho trhu je to, že sa očakáva, že budú konkurencieschopné a prežijú v dynamickom obchodnom svete. Tieto zmeny ovplyvňujú aj ďalšie aspekty fungovania organizácie, ako sú organizačná kultúra a organizačný záväzok - nasadenie. Meyer a Allen (1997: 114) uvádzajú, že "najväčšou výzvou pre výskumných pracovníkov bude určiť, ako je záväzok ovplyvnený radom zmien, ako sú napríklad zvýšenie svetovej konkurencie, reengineering a prepúšťanie, vyskytujúce sa vo svete práce".

Lokálna kultúra a organizačná kultúra.

Toto skúmanie sa začalo na základe teórií, ktorá zdôrazňujú dôležitosť lokálnej kultúry a konvencií na jednej strane a organizačnej kultúry a organizačného úsilia na strane druhej. Vychádzame zo skutočnosti, že v minulosti nedošlo k žiadnemu slovenskému výskum vo vzťahu medzi týmito formami kultúry. Pokiaľ je úloha lokálnej kultúry pomerne známa (Benedict, 1999) vo svojej kultúre a vo svojich funkciách, organizačná kultúra sa vytvárala v Európe s prenikaním industrializácie a s ňou spojenou zmenou v každodennom živote (Lejano, Stokols, 2013). Vzájomné vplyvy každodennej kultúry a organizačnej kultúry v čase práce má zásadný význam pre pochopenie modelov správania sa. Podľa Wagnera (1995), organizačná kultúra má silný vplyv na správanie a postoje zamestnancov. Organizačná kultúra zahŕňa štandardy a normy, ktoré predpisujú zamestnancom ako by sa mali správať v danej organizácii (Martins & Martins 2003). Manažéri a zamestnanci sa teda nesprávajú v hodnotovom prostredí lokálnych kultúr, ale sú ovládaní, režírovaní a zmierňovaní kultúrou organizácie (Brown 1998). Správanie zamestnancov zahŕňa aj ich zviazanosť s organizáciou. Vzhľadom k dynamike kultúry a ľudského správania, je dôležité skúmať, ako sa zamestnanci zaviažu s organizáciou a teda ako sa v nej adaptujú (Siegel, 1955).

Organizačný záväzok

Meyer a Allen (1991) určili organizačnú kultúru ako predchodcu organizačného záväzku. Koncept organizačného záväzku, môže byť opísaný z perspektívy postojov, správania a motivácie. Organizačný záväzok ako odráža pocity, ako sú oddanosť, identifikácia a lojalita voči organizácii ako objektu záväzku (Morrow, 1993). Meyer, Allen a Gellatly (1990: 711), tiež naznačujú, že organizačný záväzok ako postoj je "charakterizovaný priaznivými pozitívnymi kognitívnymi a citovými komponentmi o organizácii".

Reichers (1985: 468), je toho názoru, že "organizačný záväzok ako správanie, je viditeľné, ak sú členovia organizácie zviazaní do existujúcich skupín v rámci organizácie". Preto, organizačný záväzok je stav bytia, v ktorej organizační členovia sú viazaní svojimi činmi a presvedčeniami, ktoré udržujú ich činnosť a ich vlastnú účasť na organizáciu (Miller & Lee, 2001). Organizačný záväzok z tohto hľadiska, je charakterizovaný prijatím organizačných cieľov zamestnancami a ich ochotou vyvíjať úsilie v mene organizácie (Miller & Lee 2001). Werner (2007: 335), ukazuje organizačný záväzok ako "postoj súvisiaci s prácou, úzko spätý s výkonom a adaptačnou premenou zamestnancov". Táto definícia organizačného záväzku je relevantná pre túto štúdiu, pretože pomáha určiť pocity členov organizácie ako sú oddanosť, identifikácia a lojalita k organizácii ako objektu.

Rôzni autori diskutovali o možnej teoretickej súvislosti medzi organizačným záväzkom a kultúrou. Zdá sa, že kultúra má tendenciu ovplyvňovať pracovné úsilie a odhodlanie zamestnancov priamo prostredníctvom kultúrnych hodnôt, a nepriamo prostredníctvom postupov v oblasti ľudských zdrojov (Black, 1999). Drenth, Thierry a Wolff (1998) našli vo svojom výskume pozitívny vzťah medzi vysokou úrovňou organizačného záväzku a dvomi rozmermi kultúry - a to na podporu orientovaná kultúra a na inovácie orientovaná kultúra.

Kultúra profesijnej organizácie

V snahe porozumieť tomuto termínu, je nevyhnutné poskytnúť základnú definíciu organizačnej kultúry. Martins a Martins (2003: 380) definovali organizačnú kultúru ako "systému zdieľaného významu v držbe členov, ktorý odlišuje organizáciu od iných organizácií". Arnold (2005: 625) uvádza, že organizačná kultúra sú normy, presvedčenia, princípy a spôsoby, ako sa správať, ktoré sa spoja, aby každá organizácia nadobudla odlišný charakter". Z týchto dvoch definícií vyplýva, že organizačná kultúra odlišuje jednu organizáciu od druhej. Werner (2007: 25)

uvádza, že vodcovia organizácie musia zistiť, aký typ kultúry bude odrážať organizačnú víziu a hodnoty, určiť vhodné správanie vytvorenie takej kultúry a potom vytvárať stratégie pre vstúpenie tohto správania v celej organizácii".

To naznačuje, že organizačná kultúra je vyjadrením spôsobu i, akým by sa jej členovia mali správať. Avšak, tento vzor hodnôt, noriem, presvedčenia, postojov, princípov a predpokladov, ktorý dáva organizácii, jej jedinečný charakter, môže byť nepísaným alebo neverbálnym správaním, ktoré označuje spôsob, akým sa veci robia (Brown, 1998). Odlišné vlastnosti organizácie sa môžu prejaviť až štyroch rozmeroch, a to sila, rola, výkon a podpora (Harrison, 1993).

Metóda výskumu kontextov lokálnej kultúry a environmentálneho povedomia

Hodnoty na báze preferencie podľa Browna (1984) delíme na zdieľané hodnoty (pretrvávajú v koncepciách vhodnejšieho) a priradené hodnoty (dôležité v súvislosti s objektom, v nejakom kontexte). Antropologické a etnografické zistenia sú univerzálne a adresné, sociálno-psychologické hodnotenia sú relatívne, multidimenzionálne a koncepčné. Všetky sú paralelou k ekonomicko-preferenčným metódam preferencie. Dotazníkový prieskum v organizácii, nám umožní zistiť aké je povedomie pracovníkov skúmanej organizácie o hospodárskych, sociálnych, politických a ekologických súvislostiach vo vzťahu k lokalite a životnému prostrediu (Altman, 1973). Pomôže ako sa zachovávajú staré a vytvárajú nové vzory správania sa.

Výskumná vzorka

Výskumná organizácia na výrobu vápna a vápenného hydrátu zamestnáva celkovo 150 zamestnancov ktorí pracujú buď pri ťažbe, výrobe, alebo administratíve (napríklad strojníci, strelmajstri, šoféri, údržbári elektrikári, laborantky,). Podľa interných štatistických údajov, vid'. tabuľka, Bola získaná vzorka 120 zamestnancov, čo predstavuje 80% z celkovej pracovnej sily organizácie, v ktorej sa realizovalo zisťovanie metódou dotazníkového prieskumu. Respondenti, ktorí úplne vyplnili dotazníky počas procesu skupinovej administrácie, boli vzatí ako vzorka. Skúmaná organizácia na výrobu vápna a vápenného hydrátu zamestnáva celkovo 150 zamestnancov ktorí pracujú buď pri ťažbe, výrobe, alebo administratíve (napríklad strojníci, strelmajstri, šoféri, údržbári elektrikári, laborantky,). Podľa interných štatistických údajov, vid'. tabuľka, väčšina respondentov teda mužov aj žien, bolo vo veku nad 50 rokov (58%). Je dôležité si uvedomiť, že väčšina (73,%) respondentov boli robotníkmi, zatiaľ čo iba 2,1% bolo vo vedení, teda vrcholný manažment a 24,6% boli technicko - hospodárski pracovníci.. Z hľadiska ich vzdelanostnej úrovne prevažovalo stredné odborné s maturitou (68%) a z hľadiska národnosti, dominovali Slováci (98%). Väčšina respondentov odpracovala v organizácii 10 až 20 rokov (64 %).

Metóda výskumu kultúry v organizácii Dotazník organizačnej kultúry (OCQ)

Existujú rôzne popisné modely, ktoré sa pokúšajú diagnostikovať organizačnú kultúru v oblasti organizačného rozvoja. Harrison (1993) predstavuje teoretický model pre diagnostiku organizačnej kultúry, ktorý je použitý v tejto štúdií. Dotazník OCQ (Organisation culture questionnaire) nám posluží na zistenie, aká je existujúca a preferovaná kultúra v organizácii v nami skúmanej lokalite. Dôvodom pre použitie dotazníka (OCQ) je prístup Harrisona (1993), ktorý sa zdá byť vhodný pre túto štúdiu po prvé preto, že triedi organizačnú kultúru do štyroch dimenzií kultúry, ktorá môže byť v korelácii so škálou organizačného záväzku. Po druhé, OCQ meria aktuálne a preferované rozmery organizačnej kultúry. Najviac dominantná, je dominantná a najmenej dominantné kultúrna orientácia sa merajú na základe súčasného a

preferovaného vnímania organizačných členov (Harrison & Stokes, 1992). Harrison (1993: 9) sa uvádza, že "OCQ je dotazník vyvinutý k diagnostike kultúry v organizácii, s cieľom určiť rôzne kultúrne orientácie a iniciovať stratégie pre zmenu kultúry".

Dotazník sa skladá zo 60 položiek a meria štyri dimenzie organizačnej kultúry, menovite výkon, sila, úloha a podpora (Harrison 1993). Každý z týchto rozmerov má 15 položiek, alebo štruktúrovaných otázok k jeho meraniu. Dotazník použil štvorbodovú Likertovu stupnicu pre respondentov, aby ohodnotili existujúce a preferované rozmery organizačnej kultúry. Podľa Harrisona (1993), sú takto definované hodnotenia :

1 = Najmenej prevládajúci názor, alebo preferovaná alternatíva

2 = Prevládajúci názor, alebo preferovaná alternatíva

3 = Viac prevládajúci názor, alebo preferovaná alternatíva

4 = Najviac prevládajúci názor, alebo preferovaná alternatíva.

Štúdie týkajúce sa spoľahlivosti tohto dotazníka ukazujú, že sa jedná o spoľahlivý merací nástroj na diagnostiku organizačnej kultúry (Harrison, 1993). Podľa Harrisona (1993: 27), spoľahlivosti štyroch rozmerov dotazníka organizačnej kultúry, boli vypočítané podľa Spearman-Brownovho vzorca, a to pre výkon (0,86), silu (0,90), úlohu (0,64) a podporu (0,87). Celková spoľahlivosť dotazníka je 0,85 (Harrison 1993). Existujú dôkazy o platnosti konceptu, akými je schopnosť dotazníka súbežne meniť s ďalšími preventívnymi opatreniami, ktoré by teoreticky mali odrážať rovnaké základné postoje a hodnoty (Harrison 1993).

Kultúra organizácie a preferovanie firemnej kultúry

Popisná štatistika výsledkov zahŕňa rozdelenie frekvencie existujúcich a preferovaných dimenzií organizačnej kultúry. Údaje získané od 120 respondentov, slúžia na interpretáciu ich vnímania rozmerov organizačnej kultúry. Pokiaľ ide o prvý rozmer **existujúcej kultúry organizácie** ktorým je výkon, bolo zistené, že je najmenej dominantný u 58,3 % respondentov. Druhý rozmer, teda sila, je najdominantnejšia u 65 % respondentov. Tretí rozmer úloha, dominuje u 68,3 %, no a štvrtý rozmer, teda podpora, tá je najmenej dominantná u 57,5 % opýtaných.

Tab 1 Dimenzie existujúcej kultúry organizácie

Tab 2 Dimension of existed organisation culture

Výkon	N = 120	100%
<i>Najmenej dominantný</i>	70	58,3%
<i>Dominantný</i>	34	28,3%
<i>Najdominantnejší</i>	16	13,3%
Sila	N = 120	100%
<i>Najmenej dominantný</i>	11	9,2%
<i>Dominantný</i>	31	25,8%
<i>Najdominantnejší</i>	78	65%
Úloha	N = 120	100%
<i>Najmenej dominantný</i>	13	10,8%
<i>Dominantný</i>	82	68,3%
<i>Najdominantnejší</i>	25	20,8%
Podpora	N = 120	100%
<i>Najmenej dominantný</i>	69	57,5%
<i>Dominantný</i>	36	30%
<i>Najdominantnejší</i>	15	12,5%

Výsledky hodnotenia dotazníky **preferovanej organizačnej kultúry**, sú nasledovné. 56,7 % zamestnancov, hodnotí prvý rozmer výkon ako najdominantnejší, silu ako najmenej dominantnú 81,7 %. Nasleduje úloha, ktorá je preferovaná ako najdominantnejšia u 37,5 % zamestnancov a posledný rozmer preferovanej kultúry organizácie – podpora, je najdominantnejšia u 65,8 % respondentov.

Tab 3 Dimenzie preferovanej kultúry organizácie**Tab 4** Dimension of prefer organisation culture

Výkon	N = 120	100%
<i>Najmenej dominantný</i>	7	5,8%
<i>Dominantný</i>	45	37,5%
<i>Najdominantnejší</i>	68	56,7%
Sila	N = 120	100%
<i>Najmenej dominantný</i>	98	81,7%
<i>Dominantný</i>	9	7,5%
<i>Najdominantnejší</i>	13	10,8%
Úloha	N = 120	100%
<i>Najmenej dominantný</i>	32	26,7%
<i>Dominantný</i>	43	35,8%
<i>Najdominantnejší</i>	45	37,5%
Podpora	N = 120	100%
<i>Najmenej dominantný</i>	15	12,5%
<i>Dominantný</i>	26	21,7%
<i>Najdominantnejší</i>	79	65,8%

Analýzou výsledkov sme dospeli k záveru, že v existujúcej kultúre v skúmanej organizácii bol **najdominantnejší rozmer sila**. Dominantná bola aj úloha, teda práca sa riadi postupmi a pravidlami, ktoré sú základom popisu práce, čo je oveľa dôležitejšie ako osoba, ktorá vyplňa pracovnú pozíciu. Najmenej dominantné rozmery v existujúcej kultúre organizácie boli výkon, ktorého cieľom je priviesť správnych ľudí dohromady, aby sa dosiahol úspech a splnenie stanovených cieľov organizácie, a podpora, založená na vzájomnej dôvere medzi jednotlivcom a organizáciou.

Existujúca súčasná kultúra v skúmanej organizácii, je založená na nerovnosti prístupu k zdrojom. Organizácia **má jediný zdroj energie - sily**, vrcholný manažment, ktorého vplyv sa šíri do celej organizácie až k zamestnancom. To znamená, že sila je centralizovaná a organizačné prvky sú spojené s centrom pomocou funkčných a špecializovaných vzťahov. Podľa Martins a Martins (2003: 382), "vysoká formalizácia v organizácii vytvára predvídateľnosť, systematickosť a súdržnosť". Inými slovami, silná kultúra organizácie môže slúžiť ako náhrada za formalizáciu. To naznačuje, že formálne pravidlá a predpisy organizácie, ktoré regulujú správanie svojich členov, môžu byť internalizované organizačnými členmi, keď prijímajú kultúru organizácie a to sa odohráva bez potreby písomnej dokumentácie (Martins & Martins 2003). Zlá formalizácia pravidiel a predpisov by preto mala odrážať slabú organizačnú kultúru.

Pokiaľ ide o kultúru, ktorú by zamestnanci organizácie preferovali, najdominantnejšia by bola podpora, potom výkon, teda realizácia cieľov, úloha a sila by bola najmenej dominantná. **Zamestnanci preferovali kultúru podpory**, ktorá popisuje organizačnú klímu, založenú na vzájomnej dôvere medzi jednotlivcom a organizáciou. Na podporu orientovaná organizácia je

určená len pre jednotlivcov ktorí ju tvoria, a môže byť schematicky znázornená ako skupina, v ktorej žiaden jednotlivец nedominuje.

Organizačná kultúra priamo alebo nepriamo ovplyvňuje organizačný záväzok prostredníctvom hodnôt a presvedčení, prijatých v politike a postupoch organizácie (Black 1999). Tento vplyv nastane, keď organizační členovia zhodnotia, že organizačné hodnoty a presvedčenia, sú buď zlučiteľné, alebo nezlúčiteľné s ich osobnými hodnotami a presvedčeniami (Meyer & Allen, 1997). Táto teoretická súvislosť medzi organizačnou kultúrou a organizačným záväzkom naznačuje, že organizačný záväzok je výsledkom organizačnej kultúry. Aby bolo možné stanoviť vzťah medzi organizačnou kultúrou a organizačným záväzkom členov, alebo zamestnancov organizácie, bolo identifikovať vnímanie existujúcej a preferovanej organizačnej kultúry.

Dá sa predpokladať, že respondenti sú viac afektívne, teda citovo zviazaní k organizácii, ak sú existujúce kultúry výkonu a úlohy, vnímané ako dominantné. Citový záväzok je tiež vysoký, ak je existujúca kultúra moci, vnímaná ako najmenej dominantná. Výsledky ďalej ukazujú, že emočný záväzok je vysoký, keď respondenti vnímajú preferovanú kultúru podpory ako najviac dominantnú a preferovanú kultúru moci ako najmenej dominantnú.

Je tiež zrejmé, že normatívny, teda necitový záväzok, na základe nákladov spojených s odchodom z organizácie a pocitov povinnosti zostať s organizáciou je vysoký, keď respondenti vnímajú existujúcu kultúru sily ako najviac dominantnú a existujúcu kultúru podpory ako najmenej dominantnú.

Všeobecne možno konštatovať, že respondenti, ktorí sú afektívne viazaní k organizácii, sú viac ochotní zachovať svoj vzťah s organizáciou, ako tých, ktorí sú normatívne zviazaní. Citovo angažovaní zamestnanci sa zapájajú sa v organizácii, identifikujú sa s organizáciou a upevňujú vzťah s organizáciou.

Výsledky štúdie majú významný vplyv na organizáciu, ktorá sa podieľala na štúdiu, rovnako ako na ostatné slovenské organizácie, ktoré sa môžu učiť z týchto výsledkov. Dôležitou dedukciou z výsledkov je to, že zameraním sa na citový záväzok, budú organizácie schopné pozitívne ovplyvniť udržanie si zamestnancov, produktívne správanie a pohodu zamestnancov. Opačné zameranie, a to s dôrazom necitový záväzok, alebo náklady na odchod zamestnancov, nezaistia pozitívne výsledky.

Je dôležité poznamenať, že afektívny záväzok musí byť podporovaný preferovanou kultúrou podpory a úlohy a nie preferovanou kultúrou sily. Ďalším dôsledkom tejto štúdie je, že organizácie by mali zhodnotiť ich kultúru, organizačné rozhodnutie a záväzok svojich pracovníkov pred pokusom o zmenu ich organizačnej kultúry. To umožní organizáciám vytvorenie preferovanej organizačnej kultúry pre podporu afektívneho záväzku. Z výskumu tiež vyplýva, že preferovaná kultúra moci- sily povedie k normatívnemu záväzku, ktorý sa zameriava na rozhodnutie zamestnancov na základe nákladov, ktoré sú spojené s ukončením služobného pomeru a s povinnosťou zamestnancov zostať s organizáciou.

Diskusia

Táto štúdia mala niekoľko obmedzení. Prvé obmedzenie empirickej štúdie sa vzťahuje k vzorke alebo skupine obyvateľstva. Všetci respondenti boli z jedinej organizácie, ktorá by mohla ovplyvniť ich vnímanie kvôli jej postupom a ďalším faktorom. Výsledky teda nemôžeme generalizovať v iných organizáciách, než je ťažobný priemysel. Po druhé, obmedzenie empirickej štúdie do jedinej organizácie sťažuje možnosť overiť výsledky a interpretácie s podobnými štúdiami v iných organizáciách. Nakoniec, prieskum použitý v empirickej štúdiu bol prierezový, teda so sebou nesie získanie výsledkov v jednom časovom bode.

Longitudinálna štúdia, vykonaná v priebehu času, by bola užitočná pre určenie vplyvu meniacej sa organizačnej kultúry na organizačný záväzok.

Napriek týmto obmedzeniam, štúdia predkladá organizácii konkrétne návrhy na riešenie v zistených vývojových oblastiach. Odporúča sa, aby organizácia oznamovala výsledky tejto štúdie všetkým svojim zamestnancom s cieľom vytvoriť povedomie o kultúre organizácie a záväzku svojich zamestnancov. Organizácia by mala formulovať silnú potrebu hospodárskej zmeny, na základe tejto štúdie, s cieľmi iniciatívy zmeny vyrovnanej s potrebami organizácie. S cieľom získať si dôveru všetkých stakeholderov, alebo zainteresovaných strán v organizácii, vrátane zamestnancov a odborov, sa navrhuje, aby organizácie podporovali účasť či zapojenie všetkých zainteresovaných strán v procese zmeny. Komunikácia a transparentnosť procesu zmeny by tiež mohla pomôcť organizácii, aby sa zabránilo nedostatočnému šíreniu informácií a nefunkčných fám. Viditeľné riadenie záväzku a systém odmeny, ktorý podporuje proces zmeny bude mať pozitívny vplyv na proces.

Literatúra

- Altman, I. 1973. Some perspectives on the study of man-environment phenomena. *Representative Research in Social Psychology*, IV(1), s. 98-113.
- Arnold, J. 2005. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*, 4th edition. London: Prentice Hall Financial Times.
- Benedict, R. 1999. *Kulturní vzorce*. Praha: Argo.
- Black, B. 1999. 'National culture and high commitment management', *Employee Relations Journal*, 21(4): 389–404.
- Bourdieu, P. 1992. *The Logic of Practice*. Stanford: Stanford University Press.
- Brown, A. 1998. *Organisational Culture*, 2nd edition. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Cohen, A. 2003. *Multiple Commitments in the Workplace: an Integrative Approach*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- D'Andrade, R. G., & Strauss, C. 1992. *Human motives and Cultural Models*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Drenth, P.J.D., Thierry, C. & Wolff, C.J. 1998. *Organisational Psychology*, 2nd edition. London: Psychology Press.
- Eichengreen, B. (April 2011). *Global Shifts*. Cit. 2. June 2014. Dostupné na Internete: University of California, Berkeley: http://eml.berkeley.edu/~eichengr/Global_shifts_5-17-11.pdf
- Gallese, V. 2003. The Roots of Empathy: The Shared Manifold Hypothesis and the Neural Basis of Intersubjectivity. *Psychopathology* (36), 171-180.
- Goffman, E. 1999. *Všichni hrajeme divadlo*. Praha: Ypsilon.
- Harrison, R. & Stokes, H. 1992. *Diagnosing Organizational Culture*. Amsterdam: Pfeiffer & Company.
- Harrison, R. 1993. *Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual*. Amsterdam: Pfeiffer & Company.
- Hebb, D. O. 1949. *The Organization of Behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
- Hendl, J. 2005. *Kvalitativní výskum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Lejano, R., & Stokols, D. (2013). Social ecology, sustainability, and economics. *Ecological economics*, 89(1-6).
- Martins, N. & Martins, E. 2003. 'Organisational culture', In Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt, G. (eds), *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Mead, G. H. 1934. *Mind, Self, and Society .From the Standpoint of a Social Behaviorist*. (C. W. Morris, Ed.) Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. 'A three-component conceptualisation of organizational commitment', *Human Resources Management Review*, 1: 61–89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J.P., Allen, N.J. & Gellatly, I.R. 1990. 'Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations', *Journal of Applied Psychology*, 75: 710–720.

Miller, D. & Lee, J. 2001. 'The people make the process: commitment to employees, decision-making and performance', *Journal of Management*, 27: 163–189.

Morrow, P.C. 1993. *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich, CT: Jai.

Murin, I., & Andráš, P. 2008. Teoretické východiská k problematike kultúrneho a prírodného dedičstva. Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied, UMB Banská Bystrica.

Ratica, D. 1992. Zmeny v hodnotových systémoch v kontexte každodennej kultúry : výsledky výskumov v roku 1992. In D. Ratica (Ed.). Bratislava: Národopisný ústav SAV.

Reichers, A.E. 1985. 'A review and reconceptualization of organizational commitment', *Academy of Management Review*, 10: 465–476.

Siegel, B. J. 1955. *Acculturation*. Stanford.

Werner, A. 2007. *Organisational Behaviour: a Contemporary South African Perspective*. Pretoria: Van Schaick.