



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu**

**Jindřichův Hradec**

# **Bakalářská práce**

**Daniel Půža**

*2007*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu*

# **Interkulturní management: Rusové v ČR**

**Vypracoval:**

*Daniel Půža*

**Vedoucí diplomové práce:**

*Ing. Pavel Štrach, Ph.D.*

*Jindřichův Hradec, červenec 2007*

# Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářská práce na téma  
»**Interkulturní management: Rusové v ČR**«  
jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Jindřichův Hradec, červenec 2007*

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Interkulturní management:**

### **Rusové v ČR**

Cílem bakalářské práce je navržení senzitivního manažerského stylu vedení aplikovatelného na příslušníky ruské národnosti založeného na teoretických poznacích a podnětech získaných od studentů ruské národnosti studujících na fakultách Vysoké školy ekonomické. V teoretické části je vysvětlen a zanalyzován termín interkulturní management, jeho významu na řízení lidských zdrojů, podnikové kultury a vzájemnou komunikaci. Analýza vzájemných hospodářských, diplomatických a politických rusko-českých vztahů, nalezení řešení pro vzájemné rusko-české kulturní rozdíly, podání důkazu o důležitosti ruské historie na vývoj její národní kultury a důraz na její typologie a rozdílnost v kontextu české kultury je podkladem pro praktickou část.

# Poděkování

Za trpělivost, cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěl rád poděkovat

***Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D.,***  
*z Vysoké školy ekonomické v Praze,*  
*Fakulty managementu v Jindřichově Hradci*

# Obsah

Úvod .....	1
1. Interkulturní management .....	3
1.1 Interkulturní management v procesu globalizace .....	3
1.2 Interkulturní management a firemní kultura.....	6
2. Klasifikace kultury.....	9
2.1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho .....	9
2.2 Kulturní dimenze podle Fonsa Trompenaarse .....	15
2.3 Kulturní dimenze podle Alexandra Thomase .....	19
3. Hospodářské, diplomatické a politické rusko-české vztahy.....	21
3.1 Vzájemné vztahy ČSR a SSSR v období 1918 - 1935.....	22
3.2 Vývoj událostí v období: 1945 – 1948 .....	25
3.3 Vývoj událostí v období: 1968 – 1982 .....	27
3.4 Vývoj událostí v období: 1982 – 1989 .....	30
3.5 Vývoj událostí v období: 1990 – 2007 .....	32
4. Ruská kultura.....	35
4.1 Historické události a jejich vliv na ruskou kulturu .....	35
4.2 Typologie ruské kultury .....	39
4.3 Ruská kultura v ČR .....	41
5. Senzitivní manažerský styl vedení pracovníků ruské národnosti - analýza asimilace studentů ruské národnosti na VŠE v Praze.....	44
Závěr .....	48
Literatura.....	49
Přílohy.....	51

# Úvod

Úvod bakalářské práce mi dává prostor k zamyšlení se nad významem a rozsahem globalizace jako nástrojem k slučování kultur a národností, odbourávání starých zarytých předsudků a nepravd a jako významným prostředkem k využívání předností jednotlivých kultur, jejich know-how, technického, technologického pokroku a přírodního bohatství. Nejen stále postupující globalizační procesy či interkulturní komunikace, ale i problém firemní kultury, jako jedno z témat interkulturního managementu, budí ve světě řadu otázek a nejednotných odpovědí.

A právě problém interkulturní komunikace mezi dvěma sobě blízkými a současně historicky rozpolcenými národy, znalosti a vědomosti v oblasti interkulturního managementu, povědomí o základních principech globalizace a především prohloubení znalostí z oblasti vzájemných rusko-českých vztahů bylo tím, co ovlivnilo volbu tohoto tématu.

První část přinese pohled na interkulturní management jako významný pojem v procesu sjednocování a slučování národů a kultur ve smyslu řízení pracovníků v nadnárodních společnostech, který je především založen na komunikačních schopnostech každého jedince. Komunikace je silný nástroj k dosažení vyšší efektivity a produktivity, ale zároveň sebou přináší také nedorozumění a nepochopení, rozpornost v interpretaci mnoha skutečností a událostí a v odlišném a rozdílném způsobu řešení problémových situací, které vznikají při společné práci jednotlivců z různých kultur. Kulturní dimenze a upozornění na nejzákladnější rozpory mezi kulturami dle G. Hofstede, F. Trompenaarse a A. Thomase bude obsahem druhé části.

Třetí část nazvaná vzájemné rusko-české vztahy porovná dva národy na poli hospodářském, diplomatickém a politickém během posledních dvou století. Ukazuje jejich společné, ale i rozdílné prvky a současně přináší nezaujatý pohled, jak na tyto rozdíly a problémy ve vzájemných vztazích nahlížet z historického kontextu.

Na vzájemné rusko-české vztahy má ze všech faktorů největší vliv ruská kultura. A právě přehledem nejvýznamnějších událostí, které mají přímý vliv na vývoj ruské kultury, se bude zabývat čtvrtá část.

Analýza ruské kultury a historie z pohledu ruských studentů VŠE, jejich schopnost přímo a autenticky popsat problémy a navrhnout způsob jakým lze dosáhnout úspěchu na poli sjednocení odlišných kultur do jednoho spolupracujícího celku je téma páté, praktické části.

Řízení v oblasti lidských zdrojů se stává klíčovým faktorem úspěchu či neúspěchu nadnárodních společností. Návrh senzitivního manažerského stylu je právě tím, co pomůže vytvořit obecný vzorec chování, tj. jakým způsobem se chovat při současném respektování vzájemných osobních, sociálních a pracovních odlišností ruských a českých pracovníků.

Ve své práci jsem shrnul základní vztahy, které mají vliv na schopnost vést a řídit ruské pracovníky s vědomím o jejich odlišném pohledu na sociální interakci v pracovním prostředí.

Výsledkem je senzitivní manažerský styl aplikovatelný na ruské pracovníky vycházející z poznatků získaných dotazníkovým šetřením od studentů VŠE.



# 1. Interkulturní management

Interkulturní management jako nová disciplína managementu získává díky globalizaci na své důležitosti a hraje rozhodující a nezastupitelnou roli v rámci mezinárodních společností. Úspěšnost manažerů a vedoucích pracovníků nadnárodních společností, ale v současnosti i středního a nižšího managementu, souvisí se získáním a osvojením si teoretických znalostí interkulturního managementu a aplikaci těchto poznatků při řízení kulturně heterogenní skupiny pracovníků. Podání uceleného pohledu na významnost této skutečnosti je obsahem této kapitoly, která uvádí základní myšlenky a východiska definující interkulturní management nejen v rámci globalizačních procesů, ale i jeho dopadu na firemní kulturu.

## 1.1 Interkulturní management v procesu globalizace

Interkulturní management je disciplínou zabývající se procesem plánování, organizování, vedení a kontroly lidí v prostředí a podmínkách mezinárodního prostředí. Tak, jak se prohlubuje proces internacionalizace a integrace světového společenství, se také rozšiřuje prostor pro volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu. Tento otevřený prostor vytváří výchozí podmínky pro vznik velkých nadnárodních korporací, které vstupují a výrazným způsobem ovlivňují firemní prostředí, kulturu a spotřební chování v hostitelských zemích.

Způsoby ovlivnění firemní kultury nadnárodními korporacemi, pro které se zavedl termín **Multinational Corporation** (dále jen MNC), se liší na úrovni regionů, národů a světadílů. MNC se v globálních podmínkách potýkají s neustále se měnícím prostředím, změnou v základních předpokladech, východiscích a způsobech myšlení, které se odklání od tradičních hierarchických organizačních struktur, tradičně pojaté povaze práce a způsobu učení, přispívají k demokratizaci moci, vzniku globálních sítí a v posilování role vůdčích osobností a organizační kultury.

Nastolené demografické změny, proměny národních států a nadnárodních organizací v globální síť a vytváření zcela nových a adaptibilních globálních struktur za pomoci nových objevů a technologických postupů nutí tyto společenství k hledání nových cest jak začlenit tyto stále probíhající a neustále měnící se proměny do své organizační kultury.

Organizační kulturou, jejím popisem a významem v procesu globalizace, rozlišením různých typů kultur v organizacích a prostředků pro udržení a znalostí při projektování a realizování změn společně se způsobem jak využít znalosti, zvyklosti odlišných kultur pro spolupráci

v mezinárodních týmech, v mezinárodním jednání a komunikaci se budu zabývat v následujícím oddílu, přesto stojí za zmínku její vliv a význam v mezinárodním managementu.

Organizační kultura představuje zvláštní atmosféru, určitý způsob komunikace jejich pracovníků a rozdíly ve zvyklostech. Cizinci či novému nově příchozímu pracovníku je nutno odpustit, že mu delší dobu potrvá než se dokáže asimilovat a přizpůsobit firemní organizační kultuře. Organizační kultuře z hlediska interkulturního managementu lze přisuzovat určitý normativní význam. Ustálenost chování členů organizace, vytvoření nepsaných pravidel a vzorců chování, jak se chovat, co bude postihováno či oceňováno tvoří jasná a jednoznačná kritéria, která, jsou-li přijímána většinou členů organizace, vytváří ucelenou a jednoznačnou strukturu spojující odlišnosti různých kultur.

Nové tisíciletí s sebou přináší i novou kategorii lídrů. Nové faktory manažerské práce (viz Příloha 1), vznikající pracovní týmy složené z pracovníků domovských, hostitelských či z příslušníků rekrutujících se z třetích zemí (Third Country Nationals – TCN) společně s rychlostí změn v technice a technologii a neustálé potřebě inovace napomáhá odbourávat staré zaryté nepravdy a pochybnosti a spoluvytváří nové styly chování, přispívá k nové podnikové kultuře a novému společnému vnímání cílů a hodnot.

Uvedené podmínky staví tyto manažery a výkonné pracovníky do pozic tzv. koučů, vizionářů a podporovatelů tvůrčích nápadů, pro které je pozice nejvyšší formální autority důležitým předpokladem pro vytváření nového stylu chování, podnikové kultury zaměřenou na společné sdílení (*shared values*) žebříčku hodnot a cílů.

Nové stupnice hodnot a nové vyšší cíle v konkurenčním boji nadnárodních společností jsou tedy pro manažery 21. století, pro jejichž dosažení potřebují specializované dovednosti, znalosti nejen v ekonomické oblasti, ale především také v oblastech jako je politologii, psychologii, historie a kultura národa, rozhodujícími předpoklady pro úspěch v pozici „globálního manažera“. Příkladem jak efektivně komunikovat a myslet v globálním kontextu nám názorně poslouží příklad manažera působícího v cizí kultuře. „Manažer německého výrobce autosoučástí v Rusku se nemůže soustředit jen na nejnižší náklady ve výrobní jednotce, ale na celou řadu ovlivňujících faktorů, jako je logistika bezpečné a včasné přepravy do sítě dalších mezinárodních poboček, cenová konkurenceschopnost a ekonomické a politické zájmy hostitelské země“ (Pichanič, 2004, s. 4).

Za **hostitelskou zemi** (*host country*) se považuje cizí země, ve které **domovská země** (*home country*), tj. země, ve které má společnost adresu sídla společnosti zejména pro daňové účely, využívá konkurenční výhody, výnosy z rozsahu produkce, produkční faktory (půda, práce, kapitál) či faktor znalostí.

Jak bylo uvedeno, v globalizujícím se světě se manažer dostává do pozice kouče. Jeho pozice je rozdílná podle toho, na jakém stupni hierarchie v MNC se nachází. V případě, že je takovýto člověk zodpovědný za činnosti v cizí zemi, hovoříme o **country manageru**. Člověk na této pozici se musí vyznačovat schopností analýzy regionálního trhu, místních podmínek, firemního mikroprostředí, národní infrastruktury či dopadů činnosti lokální vlády a být schopný citlivě transformovat kulturu domovské a hostitelské země. V případě pozice **funkčního manažera** lze hovořit o schopnostech přenosu znalostí v celém mezinárodním spektru organizace.

Proces globalizace je fenoménem, jehož začátek lze hledat v posledních třech desetiletích 19. století. Ekonomická globalizace prošla třemi vývojovými fázemi, které dokládají rozdílnost jednotlivých zemí nejen v projevech demokratizace společnosti, ale také v stupni volnosti trhu, v růstu ekonomického rozvoje, rozvoje vzájemných multilaterálních a bilaterálních vztahů a vzniku mnohých regionálních, národních, kontinentálních a nadnárodních seskupení jako je například GATT, NAFTA, OECD atd. Význam těchto celosvětových organizací nejen v ekonomické oblasti, ale také v procesu globalizace je nesporný.

Tak, jak je svět rozdělen do tří skupin zemí, je třeba chápat proces globalizace jako projev integrace, který není ve všech částech světa stejný. Přesto lze globalizaci chápat jako **světový proces, který činí svět, zvláště jeho ekonomické systémy, více integrované, uniformní a vzájemně závislé**.

Proces globalizace se stává předmětem mnohačetných studií zabývajících se třemi nejzákladnějšími hledisky globalizace – globalizace ekonomiky, kultury a životního prostředí.

Význam globalizace kultury jako jeden z pilířů procesu globalizace hraje důležitou roli ve způsobu, jakým je interkulturní management aplikován do praktického života. Svět lidí je závislý na vzájemné komunikaci, koordinaci a toleranci ve způsobech chování a jednání. Faktory bourající kulturní rozdíly v manažerské praxi přispěli k vytvoření různých metod v řízení, vedení a motivaci lidského potenciálu, přesto však kulturní diference zůstává a rozhodujícím způsobem spoluvytváří a určuje výsledek obchodních vztahů.

Proces globalizace, tak jak jsem ho představil, tj. proces těsnější integrace zemí a obyvatel způsobený snížením dopravních a telekomunikačních nákladů a odbourání bariér pro volný pohyb, zboží, služeb, znalostí a kapitálů, přinesl a stále přináší nové způsoby, jak nejlépe řídit a rozvíjet lidský kapitál. A právě pojmy jakými jsou decentralizace řízení, reengineering, zeštíhlování řídicích úrovní, propouštění a optimalizace lidského kapitálu (outplacement) či termíny jako core business nebo outsourcing se stávají celosvětovými fenomény a zásadním způsobem ovlivňují firemní kulturu a řízení lidských zdrojů v globálním prostředí.

## 1.2 Interkulturní management a firemní kultura

Každý z nás je vychováván způsobem, který se vyznačuje určitými standardy, které v člověku utvářejí specifické vzorce chování typické pro určitou kulturu rodiny, společnosti a národa.

Tyto vrozené ale i naučené standardy mu poskytují modely chování a myšlení, utvářejí postoje a názory a upevňují přesvědčení a víru.

S tím jak si uvědomujeme svou vlastní kulturu, tím se více dokážeme identifikovat s potřebou schopnosti rozlišovat mezi odlišnostmi jiných kultur. Dochází k tomu většinou v situacích, kdy přicházíme do kontaktu s osobami pocházející z odlišných kulturních oblastí, kteří komunikují, jednají a dělají věci odlišným způsobem.

**Kulturu lze definovat jako naprogramované kolektivní myšlení** (Hofstede, 1985) či jako všeobecně uznávané společenské zvyky, hodnoty, obyčeje předávané z generace na generaci prostřednictvím různých symbolů a šablon umožňující formy dorozumívání, myšlení a rozvoj vědění.

Kulturu lze chápat také jako člověkem vytvořený produkt, jako protiklad přírody nebo je specifikována na úrovni institucionální. Všechny uvedené definice vedou k poznatku, že mnohé kulturní a sociální znaky jsou společné příslušníkům jedné kultury a jiné jsou globálně společné všem lidem. Tak, jak jsou některé poznatky pojímány společně, tak také existují odlišnosti na národní či regionální úrovni. Kultura na úrovni národa může být mnohdy velmi diferenciovaná podle různých etnik a komunit, které si dlouhodobou separací a izolací vytváří svou vlastní kulturu, tj. subkulturu. V rámci jedné národní kultury, na úrovni jednoho národa, lze tedy identifikovat hned několik subkultur, které se mohou od sebe někdy i výrazně odlišovat.

Dále je také nutné odlišovat rozdíly, které jsou dány kulturou, a ty, které jsou projevem člověka jako individua. V neposlední řadě existují odlišnosti v rámci institucí, výrobních podniků, případně neziskových organizací mající také své specifika, které lze shrnout pod jednotný název organizační kultura, někdy také podniková nebo firemní kultura.

Nové firemní prostředí, nová pracovní skupina, do které člověk přichází, přináší řadu nových a nezvyklých podnětů. Prostor, zvláštní atmosféra, která se jeví zpočátku úplně odlišná od té, ve které vyrůstal a ve které pracoval, ho obklopuje a neustále překvapuje. Setkání s řadou věcí, které mu připadají zvláštní, odlišné a nezvyklé, s pracovníky, kteří spolu komunikují a jednají určitým způsobem – jsou nervózní, uspěchaní, úseční či naopak působí klidným, neuspěchaným a nevzrušeným dojmem, projevují se hlasitostí, bezprostředností, ohleduplností, a až úřednickou pečlivostí a opatrností nebo naopak jsou neochotní, uzavření, rádi riskují či předvádějí.

Všechny tyto projevy a zvyklosti se postupem času upevnily, staly se normou každodenního chování pracovníků a označují se termínem firemní kultura. Pojem firemní kultura (pojmy organizační, firemní a podniková kultura budeme pro zjednodušení považovat za synonyma) se do podvědomí zapsalo od počátku 80. let 20. století, jako výsledek iniciované potřeby zcela komplexně definovat, popsat a posoudit firmu jako systém, ve kterém se vzájemně uplatňují a ovlivňují faktory, ekonomické, technologické a technické s faktory kulturními a sociálně-psychologickými.

Popisy a analýzy firemní kultury společně s aplikací všech změn, které přinesl proces globalizace, tj. změny jak na výrobních a surovinových trzích, tak na trhu práce (potřeba kvalifikované pracovní síly) či na způsobu jejich řízení a motivování, definovali kulturu jako soubor základních a rozhodujících představ, hodnot, norem a očekávání, které jsou příslušníky organizace společně přijímány a sdíleny (Tureckiová, 2004).

I další představy popisují firemní kulturu jako centrální prvek „šťastného atomu“ nebo jako systém vztahů k významným skutečnostem, především lidem, cílům a hodnotám firmy, které se vztahují k činnostem spojených s pracovním nasazením.

Firemní kultura pomáhá vytvářet atmosféru korektních vztahů na pracovišti a organizaci, pomáhá novým pracovníkům zvládat problémy s adaptací (přizpůsobení se prostředí a práci) a integrací (přijímání společných cílů a žebříčků hodnot). Současně se však od všech zaměstnanců očekává, že budou firemní kulturu respektovat, přijímat a ztotožňovat se s ní.

Firemní kulturu lze také vymežit pomocí její struktury, složek a prostředků. Jednotlivé úrovně a složky vystihují jejich vzájemný vztah, provázanost a vliv na atmosféru uvnitř každé organizace. Představy, hodnoty, normy a artefakty patří ke klíčovým slovům používaných v souvislosti s firemní kulturou.

**Hodnoty**, jako jeden z klíčových pojmů, definujeme jako zavazující představy a ideje o tom, co je firemní kulturou pojímáno za žádoucí a mající vliv na chování lidí. Tyto hodnoty lze dále rozdělit na hodnoty **instrumentální**, tj. hodnoty naplňujících základní potřeby neboli tzv. hygienické faktory – materiální zajištění, pocit jistoty, bezpečí, potřeba satisfakce, realizace vlastních nápadů a hodnoty **morální nebo terminální**, tj. hodnoty spojené s pocitem hrdosti, identifikace, oddanosti a loajality s firemní kulturou.

**Představy** jako určité obrazy zaměstnanců o jejich působení ve společnosti, vycházejí z postojů, které vyjadřují relativně stálou tendenci reagovat určitým způsobem na podněty, osoby, předměty, myšlenky a situace.

Neméně důležitou úroveň firemní kultury představují **normy chování**, jakási nepsaná pravidla, standardy a způsoby chování, utužené pomocí symbolů, ceremoniálů a rituálů, jež jsou všeobecně zaměstnanci pojímány za stálé, nepsané postupy chování.

**Artefakty** (symboly materiální povahy) jako poslední úroveň firemní kultury představují lidské výtvořky – logo společnosti, vzhled a typografie firemních dokumentů a písemností, dárkové a prezentační předměty – tvoří nejvyšší úroveň v hierarchické struktuře firemní kultury, kterou jako jedinou lze snadno ovlivnit, přizpůsobit vnějšímu pozorovateli. Artefakty vyjadřují vnitřní firemní kulturu a vytvářejí vnější image firmy.

V rozdílných způsobech, jakým je popisována firemní kultura, její složky a celkový koncept vnitřního firemního prostředí, lze jen přeci nalézt určité charakteristiky, které se vyznačují univerzálností a slouží k snazšímu pochopení podstaty problematiky firemní kultury. Tyto představy lze ozřejmit následujícím seznamem stručných charakteristik:

- firemní kultura má skupinový charakter, odráží dispozice, tj. určité osobní předpoklady, myšlení a chování zaměstnanců, a proto je nutné zohlednit strukturu osobnosti pracovníků,
- má vliv na lidské vědomí a podvědomí, je společně sdílená, a proto je nelze předem dohodnout, naprogramovat ani vyjednat,
- propojuje minulost s přítomností a odráží budoucí vývoj a rozvoj,

- má setrvačný charakter a je tedy považována za zcela samozřejmou a danou,
- lze ji měřit, je strukturovaná a lze ji dále zařazovat k určitému typu,
- přestože je setrvačná a relativně stálá, během času má přechodný charakter, vzniká, zaniká, případně se proměňuje,
- je závislá a na druhou stranu ovlivňuje své okolí.

Uvedené všeobecně uznávané charakteristické rysy způsobují společně s působením dalších faktorů a vlivů působící na určitý typ firemní kultury, „**že každá firma má v určitém čase a místě svoji jedinečnou a nezaměnitelnou firemní kulturu**“ (Tureckiová, 2004, s. 138).

Jakkoliv zde působí společné charakteristiky, je třeba si uvědomit, že každá firma, velká i malá, tyto charakteristiky interpretuje svým osobitým, jedinečným způsobem, přiklání se k jednomu z krajních pólů uvedených rysů. K jakému typu a jak tento typ odpovídá představám vrcholového managementu firmy jsou otázky, na které hledáme odpověď, při analýze a diagnóze klasifikace a typologie firemní kultury.

## 2. Klasifikace kultury

Sílící vliv interkulturního managementu a jeho praktické uplatnění je možné demonstrovat na výzkumech prvních několika průkopníků. Výzkumy provedené G. Hofstedem, F. Trompennarsem a A. Thomasem klasifikují kulturu do několika dimenzí, které každé společnosti, národu či kultuře přisuzují specifické vlastnosti, hodnoty a kulturní zvyklosti. Pohled na jejich výzkumnou práci z obecného hlediska bude doplněno také o výsledky výzkumu zpracované a vztahené na českou a ruskou kulturu, včetně jejich vzájemného porovnání.

### 2.1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Globalizace jako jev pokračující a nekončící se postupem času stává celosvětovým fenoménem. S tím, jak dochází k posilování globalizačních procesů a k tvorbě národních a nadnárodních společností, dochází výrazným způsobem k ovlivnění kulturních identit jednotlivých národů. Rozsah tohoto jevu dokresluje jejich 25 % navýšení v období let 1990 až 1995.

Důležitost a význam vzájemného propojení firemní a národní kultury je spojeno s potřebou, rozšíření a zlevnění výrobních kapacit, hledání pracovních a surovinových zdrojů, přesunu kapitálu či zefektivnění mezinárodní komunikace. Důležitost poznání a pochopení kulturních odlišností jiných národů vzroste, jakmile se podnik rozhodne k cestě internacionalizace. Společná setkání, jednání, tvorba pracovních a řešitelských pracovních týmů problémů nutí manažery, výkonné a vedoucí pracovníky k pochopení nejen kulturních a společenských odlišností či historického vývoje, ale také k získání rozsáhlých znalostí z vědních disciplín jako je sociologie, kulturní antropologie nebo sociální psychologie.

Jejich prostudování, znalost a zejména aplikace těchto poznatků v oblastech motivace, vedení a řízení lidských zdrojů výraznou měrou zjednodušuje vzájemnou efektivní komunikaci. Osvojení si zásad efektivní komunikace, „tedy komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně, dekodování a interpretování informací“ (Nový – Schroll-Machl a kol., 2001, s. 22), přispívá k nalezení určitých kritérií, podle nichž lze jednoznačně rozpoznat a ukázat kulturní odlišnosti pracovníků různých kultur.

Tato efektivní komunikace negující vznik konfliktních situací zejména v nelogické argumentaci, znehodnocení pozice autority, ztrátou sebekontroly nebo například v zkreslení výkladu minulých a současných událostí, bývá tím, čeho chce každý vedoucí pracovník či manažer dosáhnout. Avšak dnešní uspěchaná doba nedovoluje pracovníkům, kteří jsou zodpovědní za řízení lidského kapitálu z různých kulturních oblastí, podrobnější studium kulturních zvyklostí, podobností a specifíků různých kultur svých pracovníků.

Právě proto nám odborná literatura přináší základní přístupy, v nichž můžeme nalézt odpovědi na otázky jako například, jak čelit interkulturním odlišnostem mezi lidmi, jak správně vzájemně působit, reagovat a ovlivňovat partnera či jak správně vnímat pocity (sociální percepce), vyjednávat, pracovat nebo komunikovat. Tyto přístupy sice vychází ze stejných principů a obdobných teoretických východisek, ale je nutné zdůraznit a identifikovat jejich rozdílnou míru konkrétnosti a odlišný způsob vysvětlení specifických způsobů chování, jednání a smýšlení lidí rozličných národních kultur.

Definování kulturních rozdílů vymezením pěti základních dimenzí jako pěti základních parametrů pro identifikaci odlišností ve vnímání (percepce), komunikaci, chování a kultuře lidí různých národností, které lze aplikovat a využít v managementu řízení lidských zdrojů, je obsahem Hofstedeovy pilotní práce.



Výzkum provádění panem Geertem Hofstede na referenční skupině pracovníků dceřiných společností nadnárodní firmy IBM, v divizích v padesáti zemích a třech velkých regionech na úrovni světadílů přinesl vymezení parametrů, neboli dimenzí, kterými položil základ pro další vývoj a výzkum v oblasti popisu, definování, charakterizování a vzájemného porovnávání chování pracovníků různých kultur (Mikuláščík, 2003).

Kulturní dimenze, které položily základ, a slouží jako podklad, ze kterého vychází všichni další pokračovatelé, lze zjednodušeně charakterizovat a popsat následovně:

### **Mocenský odstup**

Dimenze mocenského odstupe, kterou považuji za první kulturní dimenzi, poukazuje na odlišnou míru tolerance nerovného rozdělení moci, projevující se v odtazitosti v hierarchickém řízení organizací. Problém v distanci v hierarchii řízení nelze však spatřovat v objektivní vzdálenosti, ale vzdálenosti vnímanou a tolerovanou čistě subjektivně.

### **Vyhýbání se nejistotě**

Problém odlišnosti jednotlivých kultur lze definovat také jako snahou vyhnout se potencionálnímu riziku či nejistotě. Tato dimenze ukazuje na velkou či malou míru s jakou se členové hierarchicky strukturovaných organizací snaží nejednoznačné a těžko předvídatelné a neurčitě situace předem přesně definovat, popsat a naprogramovat. Snaha a úsilí naplánovat a formalizovat postupy, vytvořit standardizované procesy a pravidla či přistupovat v procesu řízení dle předem schválených harmonogramů lze jednoznačně identifikovat jako neklamný znak společnosti, která je přísně hierarchicky uspořádána, předně orientovaná na výkon, kvalitu a vysokou produkci. Takovým to způsobem můžeme charakterizovat naše nejbližší sousedy, Němce, naopak opačné sklony lze spatřovat a pracovníků latinskoamerické kultury.

V tendenci naprogramování budoucích procesů, událostí a dějů spatřuji však jakousi krátkozrakost, pasivitu a rigiditu. Snižuje individuální přístup, vynalézavost, flexibilitu a inovační aktivitu. A právě management inovačních aktivit společně se znalostí managementu kvality, managementu znalostí a interkulurního managementu je dle mého názoru jedinou správnou cestou úspěchu v dnešním stále globálnějším světě zaměřeného na konkurenční výhody, high-tech technologií a know-how.

### **Míra individualismu, resp. kolektivismu**

Třetí kulturní dimenze analyzuje problém individualisticky, resp. kolektivisticky zaměřené společnosti, tedy problém ne ideologický avšak problém kulturologický. Míra kolektivismu je

připisována společnostem se silným akcentem na integrování se do silných a soudržných skupin. Loajalita ke skupinovým cílům, hodnotám a vizím je v přímé protiváze k sociální ochraně. Individuální přístup, tvůrčí samostatná činnost je spíše nahrazována vyšším stupněm identifikace se společnými cíly i za cenu vyšší kontroly a sociálního tlaku. Mezi takto pojímané společnosti patří především asijské státy jako například Korea, Čína a Japonsko, africké státy a z Evropy částečně Francie a Španělsko.

Naopak mezi společnosti zdůrazňující jednotlivce s prvky osobní odpovědnosti, samostatnosti, nezávislosti a svobodného přístupu patří USA, Kanada, z evropských je to pak především Velká Británie a Německo. Kultura českých zemí má zastoupeny jak prvky individualismu tak prvky kolektivismu.

### **Maskulinita versus feminita**

Čtvrtá kulturní dimenze dle G. Hofstedeho se zabývá protikladem kultur s převahou buď maskulinních nebo femininních hodnot. Pro maskulinní společnosti je příznačné že odlišují sociální role mužů a žen na rozdíl od kultur vyznávajících více femininní hodnoty. Agresivita, houževnatost, asertivnost, orientovanost na výkon společně s úspěchem a materiálními hodnotami je typické pro muže.

Naopak od žen se očekává umírněnost, pocit solidarity, zájem a péče o kvalitu a kulturní život. Orientace na sociální vztahy ve větší míře než na výkon, tolerance a altruismus jsou znaky v femininních společnostech očekávány nejen od žen, ale také od mužů. Je nutné připomenout, že nositelem jak maskulinních tak i femininních hodnot mohou být jak ženy tak i muži. Typickým příkladem maskulinních společností je USA či Německo, za femininní společnosti jsou považovány společnosti severovýchodních států.

### **Krátkodobost, resp. dlouhodobost**

Krátkodobá versus dlouhodobá orientace společnosti je poslední kulturní dimenzí G. Hofsteda. V této části je zdůrazněn rozdíl mezi společnostmi orientujícími se na současnost a minulost a vše co s tímto časovými úseky souvisí, tedy krátkodobé společnosti. Pro tyto společnosti je typické, že kladou důraz na sociální oblast, respekt vůči tradicím, osobní zodpovědnosti a povinnosti a orientace na činnosti, které přinášejí krátkodobý užitek.

Na opačném pólu se nacházejí společnosti, které se vyznačují prozíravým myšlením, angažovaností se v činnostech přinášející užitek průběžně, v delším časovém horizontu.

Dlouhodobé investice, umírněnost v myšlení, preciznost, osobní vytrvalost a šetrnost jsou výrazy příznačné pro asijské kultury, naopak mezi krátkodobě orientované společnosti patří většina evropských zemí.

Model G. Hofstedeho jako takový, který identifikuje pět základních dimenzí a slouží jako důležité hledisko při porovnávání kulturních odlišností, by ztratil na svém významu, pokud by se na hodnoty z výzkumu získané nepohlíželo ve vzájemném srovnání s dalšími hodnotami.

Tab. 1 Hodnoty kulturních dimenze podle G. Hofstedeho pro Českou republiku a Rusko

Země	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
<b>Czech Republic</b>	57	58	57	74	13
<b>Russia</b>	93	39	36	95	-

PDI Power Distance Index / mocenský odstup  
 IDV Individualism / míra individualismu, resp. kolektivismu  
 MAS Masculinity / maskulinita versus feminita  
 UAI Uncertainty Avoidance Index / vyhíbní se nejistotě  
 LTO Long-Term Orientation / krátkodobost, resp. dlouhodobost

Hofstede, G.,: Geert Hofstede<sup>TM</sup> Cultural Dimensions, [databáze online], motigo webstats, 14. května 2002, [citováno 2007-04-16], Dostupné z URL< [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=73&culture2=22](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=73&culture2=22)>

Ve své práci se zaměřuji na hledání společných ale i rozdílných znaků české a ruské kultury, proto zde v závěrečném shrnutí uvádím odhadované hodnoty výzkumu Geerta Hofstedeho vztažené na českou a ruskou kulturu. Hodnoty uvedené v tabulce (viz Tab. 1) a zobrazené na grafu (viz Graf. 1) vypovídají o větších či menších odlišnostech v pěti dimenzích. Tyto hodnoty ve svém maximu, tj. ve 100% ohodnocení představují pro zkoumanou kulturu jednoznačnou identifikaci či extrémní vyhraněnost pro tu či onu, kulturní dimenzí popisovanou, charakteristiku. Čím více se blížíme k minimálním hodnotám, tím více se projevuje vyváženost v zastoupení jednotlivých porovnávaných znaků.

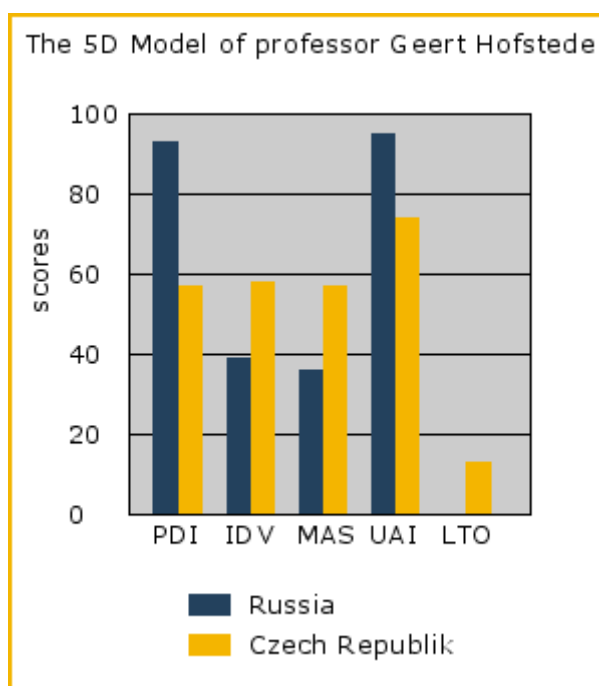
Vzájemné srovnání dle modelu pěti kulturních dimenzí podle G. Hofstedeho přináší jednoznačnou odlišnost ruské a české kultury v mocenském odstupu, tj. v představě lidí o nerovném rozdělování moci v sociálních skupinách, pracovních kolektivech a veřejném životě. Index mocenského odstupu (PDI) přisuzuje ruské kultuře 93 bodů ve srovnání s 57 body pro Českou republiku. Důsledek můžeme hledat v dlouholeté izolaci ruské kultury komunistickým režimem.

Odlišné hodnoty u dalších dvou indexů, tj. IDV a MAS lze spatřovat především v rozdílném politickém vývoji posledních padesáti let minulého století, kdy socialismus v komunistickém Československu nebyl prosazován s takovou důsledností, jako tomu bylo v SSSR. Dalším důvodem můžeme být relativně rychlá transformace na tržní ekonomiku, liberální myšlení a přijetí prvků demokracie.

Čtvrtá dimenze vyhýbání se nejistotě (UAI) přisuzuje obou kulturám podobně vysoké hodnoty indexu. Tuto podobnost lze spatřovat, jak tomu bylo u předchozích dvou indexů, ve společné politicky prosazované ideologii centrálního plánování, společně naprogramovaných a předem připravených hospodářských plánů, sdílených sociálních hodnot, rigiditě, pasivitě, strachu z budoucnosti a budoucího vývoje.

Poslední dimenze a index dlouhodobé orientace není pro ruskou kulturu určen, hodnoty tohoto indexu v případě české kultury nepřevyšují dvacetiprocentní hranici. Lze předpokládat, že hodnoty, a tedy orientace na krátkodobé cíle, budou pro ruskou kulturu podobné.

Graf. 1 Rusko – Česko ve vzájemném srovnání



Hofstede, G.: Geert Hofstede™ Cultural Dimensions, [databáze online], motigo webstats, 14. května 2002, [citováno 2007-04-16], Dostupné z URL< [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=73&culture2=22](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=73&culture2=22)>

Koncepce kulturních standardů, tak jak ji provedl G. Hofstede, i přes nespočet kritik zůstane základem a jakýmsi odrazovým můstkem pro ty, kteří se budou chtít problematikou interkulturních odlišností lidí s rozdílnou kulturou zabývat. Nadčasovost jeho výzkumu je však znehodnocena zastaralostí údajů, úzce specifikovanou a homogenní referenční skupinou respondentů. Hofstedův prvotní výzkum je prováděn na datech omezeného okruhu respondentů (zaměstnanci IBM) společnosti se silnou podnikovou kulturou. Proto jednou z kritik tohoto výzkumu je, že výzkum odráží pouze podnikovou kulturu namísto toho, aby zkoumal národní kulturu a její vliv na podnikovou kulturu.

V dalších letech provedl Hofstede další analýzy a výzkumy. Doplnil svůj koncept o další dimenzi, a to dimenzi označující relativní důležitost – nedůležitost viz tab. 2.

Tab. 2 Dimenze relativní důležitosti a nedůležitosti

Relativní důležitost	Relativní nedůležitost
Perzistence	Osobní stabilita
Nařizování vztahů v důsledku statusu	Zachování tváře
Šetrnost	Respektování tradic
Smysl pro hanbu	Opětování pozdravů, laskavostí a darů

Zdroj: Mikuláščík, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*; 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-0650-4, s. 312

Hofstedův výzkum se stává základem pro pochopení kulturních odlišností a stává se důležitým podkladem pro vlastní výzkumy dalších významných odborníků, zejména pánů Trompenaarse, Thomase, Schwarze, Scheine či Bourdieue. V následující podkapitole se zaměřím více na práce F. Trompenaarse a A. Thomase.

## 2.2 Kulturní dimenze podle Fons Trompenaarse

Na kulturní dimenze, tak jak je pojal Geert Hofstede, navazuje svou prací Fons Trompenaarse. Jeho práce je pokusem o hlubší a podrobnější konkretizování dimenzí, které ovlivňují myšlení a sociální chování lidí různých kultur.

Problémy jím definované poukazující na vztah k druhým lidem, vztah k času a vztah k přírodě, představují ty elementy, pro které je kultura sdílený systém významů využívaných příslušníky jednotlivých kultur pro často se opakující problémy.

V rámci těchto tří základních problémů lze spatřovat a posléze identifikovat celkem sedm základních dimenzí kultury. Některé dimenze podle F. Trompenaarse jsou identické k dimenzím Hofstedeho – kolektivismus versus individualismus, ostatní se však více zaměřují na detailnější členění kulturních dimenzí za účelem jejich snadné použitelnosti v běžném životě. Tyto dimenze jsou nastaveny zcela jednoznačně a přehledně tak, aby jejich použití vedlo k odhalení pravděpodobných a očekávatelných způsobů chování a přinášely i určitá doporučení jak co neefektivněji komunikovat, pochopit, utvářet vzájemnou spolupráci.

Jak bylo uvedeno, tři základní problémy, které jsou důležité pro lidstvo, tedy i pro každého člověka bez ohledu na kulturní odlišnosti, přináší dělení rozdílného přístupu každého z nás k tématům, kterými se každý z nás dennodenně setkává.

První skupinou, pro kterou si každá kultura tvoří stereotypní všeobecně sdílený systém významů je **ve vztahu k lidem** (Mikuláščík, 2003). Do této kategorie je zahrnuto těchto pět následujících dimenzí: universalismus versus partikularismus, kolektivismus versus individualismus, neutrální versus emocionální, difúzní versus specifický a úspěch versus přisuzování.

Tab. 3 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse

Vztah k lidem	Universalismus	vs.	Partikularismus
	Kolektivismus		Individualismus
	Neutrálnost		Emocionálnost a citlivost
	Difúznost		Specifičnost
	Úspěšnost		Přisuzování
Vztah k času	Sukcesivnost	vs.	Simultánnost
Vztah k přírodě	Vnitřní orientace	vs.	Vnější orientace

Zdroj: Mikuláščík, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*; 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-0650-4, s. 312

Tak jako tomu bylo u kulturních dimenzí podle G. Hofstedeho, tak i případy výzkumu F. Trompenaarse a Charlese Hampdena-Turnera, provedeného v září 2001, jsou u jednotlivých dimenzí uváděny dostupné hodnoty vztažené na českou a ruskou kulturu.

### **Universalismus versus partikularismus**

Rozdílnost univerzálního a partikulárního přístupu ve vztahu k lidem je třeba hledat v důslednosti dodržování předem formalizovaných pravidel ve vzájemné komunikaci. Univerzální přístup se zakládá na silnější orientaci na pravidla než na konkrétní osobnost. Dbá na to, aby byly pravidla a z nich vyplývající výhody i povinnosti stejné pro všechny. Přesné

dodržování dohod a stanovených pravidel vylučuje jakékoliv výjimky, protože by se jinak celý systém postavený na pevných a striktních pravidlech stal nefunkční.

Naopak partikulární přístup ve vztahu k lidem zdůrazňuje individuální, osobní přístup, který dovoluje vzhledem k charakteru vzájemného vztahu a měnícím se okolnostem porušovat a překonávat rigidní a univerzálně všeobecně přijímané přístupy a postoje a nahrazovat je specifickými individuálně orientovanými sociálními vztahy. Hodnoty získané z výzkumu dosahují v případě České republiky hranice 80%. Ruská kultura dosáhla v tomto hodnocení 44% ve stupnici universalismu.

### **Kolektivismus versus individualismus**

Toto pojetí odpovídá pojetí kulturní dimenze definované G. Hofstedem. Podle mínění F. Trompenaarse lze individualismu přisuzovat delegování moci, orientaci na individuální motivaci a výkon. Kolektivistické kultury kladou důraz na vzájemnou spolupráci, soudržnost a solidaritu. Osobní rozvoj jednotlivce a celková dynamika skupiny se stává vyšší prioritou.

Hodnoty pro českou kulturu nejsou známy, ale v případě ruské kultury (60%) hovoří o relativně vysokém procentu individuální svobody ve srovnání s hodnotami přisuzovanými tímto výzkumem německé či italské kultuře.

### **Neutrální versus emocionální**

Věcnost a racionalita versus emocionalita a intenzivní prožívání prožitků může přinést do vztahu plno nedorozumění a rozčarování. A právě tyto protiklady jsou předmětem již v pořadí třetí kulturní dimenze při vzájemné komunikaci. Neutrální kultury preferující chladnost, zdrženlivost, racionalitu a odtažitost a jsou tedy v přímém protikladu k projevům emocionálních kultur, kde často dochází k intenzivnímu a neskrývanému projevu radosti, nadšení, smutku, mrzutosti či náladovosti stejně jako důrazu silného akcentu na přirozenou gestikulaci a mimiku. Za příklad emocionální kultury můžeme na základě výzkum F. Trompenaarse považovat ruskou kulturu, která získala 24% podíl.

### **Difúzní versus specifický**

Specifické kultury zřetelně oddělují své soukromí s pracovními záležitostmi. Na druhou stranu difúzní kultury mají tendenci tyto dvě zóny směšovat. Pro specifické kultury je příznačné tzv. malá soukromá zóna a tzv. velká zóna veřejná. Příslušníci specifické kultury zahrnují do veřejné zóny i ty skutečnosti, které příslušníci difúzních kultur považují již za své soukromí. Jako příklad může sloužit rozdílnost severoamerické kultury (specifická)

a evropské kultury (difúzní). Američané získávají nálepků povrchních lidí a Evropanům je na oplátku zase zazlíván jejich nepřístupný a konzervativní postoj k přátelství se složitou strukturou sociálních vztahů.

Difúzní kultura přisuzovaná tolik Evropanům, je však jen zevšeobecněním dané skutečnosti. Naopak, Švédsku, Holandsku, Dánsku či Velká Británie jsou podle výzkumu přisuzovány spíše rysy specifické kultury. I když do výzkumu nebyla zahrnuta ruská a česká kultura lze s určitostí předpokládat, že u obou těchto kultur převládají spíše rysy difúzní kultury.

### **Úspěch versus přisuzování**

Společnost lze rozdělit do sociálních vrstev také pomocí společenského statusu. Společenský status je odvíjen a posuzován od činnosti, kterou jedinec vykonává a úspěch, který při tom dosahuje bez ohledu na příčiny, zdroje a společenské souvislosti, které tomuto statusu a společenskému postavení předcházelo. Opačně je tomu u přisuzovaného statusu, kde osobnost jedince, věk, původ, dosažené vzdělání či příslušnost k určité sociální skupině hraje významnou roli v posuzování relevantnosti a důvěryhodnosti jedince.

Pro obchodní praxi lze tento model názorové odlišnosti aplikovat pro případy, kdy například při obchodním jednání dvou partnerů s odlišným pohledem vzniká nejasnost jednoho partnera o statusu partnera z hlediska funkce a postavení v organizaci, kterou zastupuje. Tedy do jaké míry lze jeho prohlášení brát za relevantní.

Výzkum F. Trompenaarse v dimenzi úspěchu či neúspěchu přisoudil české kultuře 13% podíl a ruské kultuře 30% podíl. Tyto procentní podíly vyjadřují míru, s jakou se kultury neztotožňují s důležitostí vykonávané funkce, před úspěchem a moci z ní vyplývající. Jinými slovy. Česká kultura, ještě více jak ruská, patří ke kulturám, ve kterých se společenský status a důvěryhodnost jedince posuzuje podle jeho vzdělání, věku či příslušnosti k sociální skupině.

Dalším krokem ve studii tohoto autora bude definice druhé a třetí, resp. šesté a sedmé kulturní dimenze. **Ve vztah k času** rozeznává dimenzi pojmenovanou jako následný (sukcesivnost) versus souběžný (simultánnost). V následně pojímaném čase vše začíná teprve tehdy, kdy předcházející končí. Vnímání sledu času jako sledu po sobě následujících událostí lze v obchodní praxi definovat jako přesný časový rozvrh a s jeho striktním dodržováním. V opačném přístupu souběžného času vidíme snahu o překrývání jednotlivých událostí nebo jejich současné vykonávání.

**Vztah k přírodě** neboli komplexně pojímané vnější prostředí člověka je ve studii F. Trompenaarse definováno pomocí dimenze vnitřní orientace versus vnější orientace. „Vnitřně



orientované kultury jsou spíše individualistické, univerzalistické, specifické, pragmatické a výkonové“ (Nový – Schroll-Machl a kol., 2001, s. 28) se silnou orientací na jedince se schopnostmi ovlivnit, využít a podmanit pro sebe své okolí. Kultura s vnější orientací naopak hledá přirozený soulad se svým okolím, přírodou, technickými, ekonomickými i sociálními oblastmi svého života. Pro porozumění vnějškově orientovaným kulturám musíme mít na paměti snahu jejich příslušníků o harmonii a splynutí, adaptabilitu a nalézání cest, které nám dopomohou k takové komunikaci, která nenarušuje vzájemnou rovnováhu.

Příkladem kultury s vnější orientací je kultura česká či ruská, která v hodnocení dosáhla 59% podíl, resp. 49% podíl v hodnocení založeném na předpokladu: „co se přihodí mě, je jen moje věc“.

## **2.3 Kulturní dimenze podle Alexandra Thomase**

Kulturní dimenze tak, jak je vysvětlili oba předešlí autoři, se opírají především o určité škály s krajními body, které lze jednotlivým kulturám přiřadit. Kulturní standardy podle Alexandra Thomase však hovoří o standardech kultury popisovaných pomocí konkrétních sociálních norem. Sociální normy, tedy jakési východiska, pro to, co je v kultuře považováno za typické a akceptovatelné. Pro identifikaci rozdílů mezi jednotlivými kulturami lze sociální normy použít jedině tehdy, když jsou interpretovány výlučně v přímé interakci a v přímém porovnání dvou konkrétních kultur.

Standardy představovány jako metodické nástroje odhalující typické a specifické způsoby chování, myšlení a jednání vycházejí z následujících dvou teoretických a metodických východisek. První východisko zdůrazňuje, že kulturu nelze chápat jen jako předpoklad, ale také jako výsledek konkrétního způsobu jednání každého člověka. Kultura ovlivňuje cíle, způsoby a oblasti jednání.

Druhé východisko přikládá důraz znalosti vlastních i cizích standardů, poznání jejich vlivu na společné chování a jednání a společně se schopností vnímat, správně identifikovat, hodnotit a prožívat sociální normy v kontextu sobě vlastnímu i v kontextu cizí kultury, napomáhá odstranit vzájemné nedorozumění prostřednictvím uvědomění si potřeby rozšíření znalostí kulturních standardů svého partnera.

Porozumět kulturním standardům a dimenzím, tak jak byly vysvětleny v předcházející a v této podkapitole můžeme jen tehdy, když vyzdvihneme jejich klady a zároveň podtrhneme jejich

nedostatky. Výhody kulturních dimenzí a standardů sestavených podle Hofstedeho, Trompenaarse a Thomase, lze shrnout následovně.

Kulturní standardy pomáhají srozumitelnou formou definovat reálnému životu velmi blízké strukturovaní sociální reality a podávají přehledný, lehce zapamatovatelný a snadno pochopitelný obraz interkulturní problematiky. Umožňují také implikovat jednotlivé poznatky nejen na prostředí manažerské a obchodní praxe, ale také na pochopení běžného života lidí a do hloubky redukuje složité sociální a kulturní reality.

Kritici tohoto pojetí popisu problémů interkulturních odlišností jako je například Eckensberger, Harnisch, Helfrich, Wassman, Krewer nacházejí kritiku a nedostatky v přílišné redukci složité sociální a kulturní reality, stereotypizaci vztahů, přehlédnutí nově vznikajících forem vzájemné interakce, konstruktivismus kulturních standardů či chápání výsledků jen jako identifikaci dvoustranných konfrontací dvou konkrétních kultur.

Problém dynamiky celého konceptu kulturních standardů a dimenzí připisuje, poslední z výše uvedeného výčtu kritiků - Krewer (Nový – Schroll-Machl a kol., 2001).

Kulturní dimenze a standardy přehlížejí:

- intenzitu a dobu trvání,
- dobrovolnost vzájemného kontaktu,
- dosavadní zkušenost a představu partnerů z předešlého kontaktu s kulturou svého partnera,
- postavení partnera v organizaci, kterou reprezentuje,
- stupeň možné konkurence obou partnerů,
- prostředí a sociální klima, ve kterém se oba partneři setkávají,
- a zejména osobní charakteristiky.

Klasifikace kultury, tak jak byla představena, nám přináší jasný důkaz o tom, že její význam hrál, hraje a bude hrát i v budoucnosti nenahraditelnou úlohu pro pochopení interkulturních odlišností a řešení vzájemných interkulturních konfliktů. Různé pohledy tří nejvýznamnější autorů na problematiku porovnávání různých kultur ukázaly, že i tak kulturně podobné národy, jakými se zdají být český a ruský, mají v podrobnějším prozkoumání mnoho odlišností.

### **3. Hospodářské, diplomatické a politické rusko-české vztahy**

Vývoj vzájemných rusko-českých vztahů je výsledkem vývoje dvou na sobě nezávislých, přesto historií propletených kultur. Česká i ruská kultura, resp. český i ruský jazyk patří do skupiny indoevropských slovanských jazyků, jež vychází z praslovanštiny, vyznávají stejného Boha a uznávají podobné hodnoty. Přes mnohé podobnosti byl jejich vývoj ovlivněn jinými geografickými, politickými a hospodářskými podmínkami. 20. století minulého tisíciletí však přináší nový trend vzájemných vztahů, kdy se do popředí dostává a významu nabývá diplomacie. Její vliv na vzájemné interakce obou kultur a její definování v historickém kontextu bude obsahem této kapitoly.

Nová zrodilá se republika v srdci Evropy v čele s prezidentem Tomášem G. Masarykem a prvním ministrem zahraničí Edvardem Benešem nabyli přesvědčení, že vedle armády a pevného a fungujícího státního aparátu je nejdůležitějším prvkem bezpečnostní politiky ČSR vytváření úzkých a korektních diplomatických vztahů se všemi státy tzv. post-versailleské Evropy, nevyjímaje všech svých sousedů. Tento zahraničně-politický přístup lze jednoznačně dokreslit prvním výrokem ministra zahraničí Edvarda Beneše na půdě parlamentu, který potvrdil hlavní cíl zahraniční politiky ČSR, tj. že „musíme velmi vážně se dívatí kolem sebe a hledati cesty, jak na vždycky zajistíme svoji budoucnost“ (Beneš, 1924, s. 26-32).

Orientace na západní státy se stala základním principem E. Beneše. Blízkost vztahů s Velkou Británií a zejména Francií nabylo důrazu poté, kdy se USA stáhli z evropské scény a jedinou možnou zárukou na zachování statutu quo spadala na bedra těchto dvou států. Francouzská vojenská mise, podpora čs. požadavků na mírové konferenci v Paříži, bilaterální čs.-francouzské politické smlouvy a francouzské garanční smlouvy byly jen důkazem čs.-francouzské vzájemné provázanosti a úzkých diplomatických svazků.

Československá zahraniční politika se však neuzavírala jen k svazkům se západními mocnostmi, ale svůj postoj ve vytváření korektních svazků dokládala budováním zastupitelských úřadů a konzulátů ve většině demokratických státech světa. Horlivou prací ministerstva zahraničí potvrzuje skutečnosti, že do poloviny roku 1921 bylo zřízeno 23 velvyslanectví, 20 generálních konzulátů a 29 konzulátů a vícekonzulátů. Vyslanectví, Generální konzulát, Konzulát nebo Úřad delegáta bylo zřízeno u všech světových mocností s výjimkou zastoupení u sovětského Ruska.

Aktivitu čs. diplomatů potvrzuje spolupráce s dalšími nově vzniklými státy, a to s Královstvím Srbů, Chorvatů a Slovinců, Rumunskem či Polskem. A právě vzájemné bilaterální smlouvy mezi Československem, Královstvím Srbů, Chorvatů a Slovinců a Rumunskem vyústily v zrod tzv. Malé dohody z roku 1921, která ještě více prohlubuje vzájemnou politickou, vojenskou a hospodářskou spolupráci. I diplomatické vztahy k nejbližším sousedům, k Rakousku a k Německu, se zdáli být normalizované. O vztazích k sousednímu Maďarsku se to však říci nedá. Nástup konzervativního režimu v čele s N. Horthym ochladil vzájemné již také vlažné vztahy mezi oběma národy.

V zájmu zajištění bezpečnosti státu proti stále více se rozpínajícímu Německu v čele s A. Hitlerem a nacistickému režimu v Itálii v čele s B. Mussolini přinutilo československé vedení k normalizaci a prohloubení vztahů se SSSR. První pokusy o navázání vzájemné spolupráce a na poli diplomatickém, vyřešením delikátní otázky zastupování v SSSR, byly zahájeny v roce 1921, kdy byla v SSSR zřízena první čs. stálá obchodní mise. Tato obchodní mise plnila, až do vzájemného diplomatického uznání v roce 1934, funkci vyslanectví.

Další vzájemné styky se začaly plně rozvíjet až počátkem 30. let a pokračovaly například na jaře roku 1934, kdy E. Beneš hájil pokus SSSR o začlenění do evropské politiky.

### **3.1 Vzájemné vztahy ČSR a SSSR v období 1918 - 1935**

Vztah československých diplomatických kruhů v čele s tehdejším ministrem zahraničí E. Benešem k sovětskému svazu byl od počátku protkán řadou historických událostí, které svými důsledky následně vytvořily nedůvěřivé až nepřátelské postoje po celá dvacátá léta 20. století.

Jejích vznik můžeme hledat již na prahu dvacátých let v otevřeném konfliktu čs. legionářů s nově se rodícím se sovětským Ruskem. Vývoj vzájemných vztahů však nebyl poznamenán pouze dvouletým konfliktem, ale měl v pozadí především politické příčiny. Rozkol mezi Prahou a Moskvou byl poznamenán vztahem Paříže a Moskvy. Francie jako nejbližší spojenc ČSR měl na počátku dvacátých let nepřátelský postoj vůči komunistickému Rusku. Proto i ČSR, pro kterou byla Francie nejbližší a zároveň strategický vojenský spojenc, byla ve vztahu s SSSR velmi zdrženlivá.

Proti navázání hlubších vzájemných vztahů byl také odmítavý postoj SSSR v uznání versailleského systému, jež položil základ samotné existence československého státu. O

dobrych vztazích nemohla být ani zmínka ani tehdy, když ČSR v důsledku posílení vazeb uvnitř tzv. Malé dohody přislíbilo vojenskou pomoc Bukurešti v případě napadení ze strany SSSR či ČSR po vzoru Francie od roku 1920 hospodářsky blokovalo SSSR.

Prolomení ledů ve vzájemných vztazích přinesl rok 1922, kdy byla podepsána smlouva o obchodních vztazích, došlo také ze strany Československa uznání sovětské vlády jako jediné reprezentující zájmy Ruska či vzájemný slib o nevměšování se do vnitřních záležitostí. Nastartované změny však do konce 30. let minulého století nepřinesly žádný další obrat ve vzájemných vztazích, proto je nutné podotknout, že Československo zůstalo jedinou evropskou zemí, která s SSSR nenavázala řádné diplomatické styky.

Vzestup hitlerovského Německa podnítil čs. ministerstvo zahraničí v hledání vojenské pomoci při obraně střední Evropy. Britská neochota a francouzská váhavost přiměla čs. představitele v hledání spojení a případné vojenské pomoci také u vládních představitelů SSSR.

Obsazení Porýní německými jednotkami, snahou Němců o vytvoření hospodářské unie s Rakouskem či vystoupení hitlerovského Německa ze Společnosti národů v roce 1933 oslabil na významnosti dohody v rámci Malé dohody a posílil snahy čs. diplomacie o urovnání vztahů s Moskvou.

Avšak jednání o spojení s Moskvou nebyla zpočátku tak jednoduchá. Proti byli nejen někteří domácí političtí představitelé, ale také stále odmítavý postoj prosazovalo Rumunsko a Jugoslávie. Teprve poté, co Německo neustávalo ve zbrojení a opětovně zavedlo všeobecnou brannou povinnost roku 1935, přimělo i ty nejzarytější odpůrce k rychlému postupu.

Květen 1935 se stal předělem ve vzájemných vztazích obou zemí. Došlo totiž k uznání Sovětského svazu Československým státem, po vzoru Francie došlo k podepsání paktu o spolupráci a byla podepsána spojenecká smlouva mezi Prahou, Paříží a Moskvou.

Vývoj hospodářských poměrů v SSSR je jedním z nezbytných požadavků k pochopení postupu československých představitelů nejen z hlediska politicko-idealistického, ale také z hlediska obchodně-ekonomického. Představitelé sovětského Ruska obhajovali reformní kroky v hospodářské oblasti slovy, že samotné Rusko musí nastoupit na cestu socialistické revoluce ne proto, že by její hospodářství bylo připraveno na změny, nýbrž proto, že ruské hospodářství se nemohlo za dob carského Ruska, tj. kapitalistického Ruska, dále rozvíjet.

Tento názorový proud vedoucích představitelů nové vládnoucí elity je uváděl v přesvědčení, „že jejich hlavním úkolem na poli ekonomickém je dosáhnout Evropu a Ameriku, a to

především v otázce výrobní a technické změny“ (Troickij, 1995, s. 50). Aby tento cíl mohl být uskutečněn, bylo nezbytné soustředit vlastnictví soukromého sektoru do rukou státu.

Rozmach hospodářství SSSR je spojován s centralizovaným řízením, ideologickým ovlivňováním a obhajováním principů komunistické teorie K. H. Marxe. Je nesporné, že od roku 1918 SSSR prodělalo řadu nových reforem a změn v hospodářském a pozemkovém sektoru, které přispěly navzdory celosvětové stagnaci, k nebývalému rozmachu průmyslové výroby.

Průmyslová výroba SSSR vzrostla ve srovnání s hlavními kapitalistickými protivníky 3,5krát. V období od roku 1925 do roku 1930 dosahoval růst výroby, především v těžkém strojírenství, deseti násobku kapitalistického světa. Došlo ke zvýšení těžby uhlí, železné rudy a nafty. Do roku 1935 bylo vybudováno 95 obvodních elektráren s výkonem přesahující 4MW, které společně s elektrifikací ruského území a výstavbou nových obvodních elektráren vyneslo SSSR třetí místo ve výrobě elektrické energie za Německem a Spojenými státy. Produkce traktorů, těžba uhlí a železné rudy přispěly, že revolucionářská diktatura ospravedlňovala rok 1918 jako rok probuzení a povznesení ruských dělníků z bídy a utrpení, které panovaly za dob panování ruských carů.

Úspěchy v průmyslové oblasti, rozmach zemědělské produkce, rekonstrukce starých průmyslových a výstavba nových měst společně s kulturní osvětou je nesporným dokladem Říjnové revoluce.

V posouzení úspěšnosti nastolených změn v kulturní a ekonomické oblasti „nového“ Ruska je nezbytné odhlédnout od dynamických ukazatelů, ve kterých SSSR nemá konkurenty, k ukazatelům srovnávací síly dvou států, a to v oblasti hmotných rezerv, technické a kulturní vyspělosti a především ve faktoru lidské produktivity. Faktor produktivity lidské práce a rozdíl vnitřních a vnějších cen radikálně mění situaci Sovětského svazu. I přes globální stagnaci ekonomik západních mocností, vyvrcholený krizí v roce 1929 ve Spojených státech, je převaha v technice, kultuře, organizaci práce a zemědělství nesporná.

Zaostalost zemědělského odvětví názorně dokumentuje stesk předsedy vlády V. Molotova z roku 1935 na hektarový výnos cukrové třtiny. „Ještě velice pokulháváme za kapitalistickými zeměmi ve výnosech cukrovky“ (Troickij, 1995, s. 53). Hektarová výnosnost této zemědělské komodity se v SSSR pohybovala na hranici 80 centů. Ve srovnání s výnosností cukrovky z hektaru v Československu (250 centů) a ve Francii (300 centů) je průměrná produktivita práce na velmi nízké úrovni.

I v dalších sektorech primárního sektoru není situace o mnoho příznivější. Naopak špatná organizace práce, přebujelý byrokratický aparát, neefektivní využití pracovní síly společně s nedostatkem kvalifikovaných dělníků v lesnictví, hornictví přisuzují primárnímu průmyslu v první polovině 30. let minulého století nízkou produktivitu práce a nízký národní důchod.

A právě národní důchod na jednoho obyvatele, spotřeba papíru, jako z jednoho z ukazatelů kulturní vyspělosti, počet automobilů, hustota železniční sítě, výroba oceli či těžba uhlí na jednoho obyvatele vycházela vždy v neprospěch SSSR.

## **3.2 Vývoj událostí v období: 1945 – 1948**

Květnové dny roku 1945 se zapsali do dějin nesmazatelným písem, když právě v těchto dnech došlo po šesti letech okupace k obnovení nezávislosti a suverenity československého státu. Nutno podotknout, že nedošlo k obnovení suverenity na celém území, území Podkarpatské Rusi připadlo na základě dohody tehdejšímu SSSR.

Vývoj událostí však nepředznamenával, že dojde k návratu do dob první republiky. „ČSR však v roce 1945 rozhodně nebyla jen republikou předválečné republiky“ (Moulis, 1991, s. 49). Obyvatelstvo zmítané hrůzami válečného šílenství nacistického Německa bylo oslabeno a nedokázalo rozpoznat sílící vliv KSČ na tehdejší společenskou, kulturní a politickou oblast. Zklamání valné části obyvatel na sociální poměry, které vznikali za dob trvání první republiky, včlenění Československa pod „ochranu“ SSSR společně se zklamáním a zlostí nad chováním jejích představitelů v roce 1938 vyústili k všeobecnému názoru převážné většiny obyvatelstva, především v českých zemích, že alternativa demokratického socialismu je jediným přijatelným kompromisem v poválečném Československu.

Cílem všech odbojových skupin, které operovali jak na českém, tak i na slovenském území, byla jednoznačná snaha o obnovení republiky. Avšak metody a způsoby boje, které komunistické odbojové skupiny či skupiny vedené zástupci komunistické strany proti okupantům používali k dosažení tohoto cíle, byli pro svou radikálnost a ráznost všeobecně přijímány.

Způsoby jakými se odbojové skupiny zbavovali kolaborantů, zrádců i fiktivních viníků jakoby předznamenaly budoucí vývoj politického a společenského života. Jejich počínání bylo řízeno neviditelnou rukou moskevských představitelů. Vliv Moskvy na dění na našem území se

projevoval tím, že se čeští komunisté vyhýbali silným a tradičně komunistickým heslům a naopak, se vši vervou zdůrazňovali národní a demokratické hodnoty.

Představitelé KSČ již v březnu 1945 v Moskvě společně se zástupci sociální demokracie, národních socialistů a lidovců vytvořili sdružení Národní fronty. Strany sdružené v Národní frontě vytvořili „uzavřený politický klub, který pravicovým stranám, zkompromitovaným podílem na rozbití ČSR, nedovoľoval podílet se na obnově budoucího poválečného Československa“ (Moulis, 1991, s. 50).

Přijatý návrh na složení vlády a přijatá podoba vládního programu z března roku 1945 vyhlášené 5. dubna 1945 v Košicích, dával představitelům KSČ potřebnou silnou výchozí pozici v prvních dnech a týdnech po Květnovém povstání, kdy představitelé KSČ začali získávat politický vliv v národních výborech, které přebíraly výkonnou moc na osvobozených územích.

Tento program vnesl řadu změn do hospodářského společenského a politického života lidí. Znárodněný průmyslový a peněžní sektor společně s pozemkovou reformou a konfiskací majetků odsunutých Němců a kolaborantů se stal prvním krokem a zároveň před vstupní fází celkové přeměny tržní ekonomiky na silný státní sektor s centrálně plánovaným státním zřízením.

Sociální jistoty jako například bezplatné zdravotnictví či bezplatné školství, posílení pravomocí orgánů ústřední vlády v obavě na sílící růst demokratické strany na Slovensku, společně s výše uvedenými reformami a pomocí Moskvy upevnili Komunistické straně Československa (KSČ) svůj nástup k moci.

Volby v roce 1946, ve kterých se KSČ stala nejsilnější stranou, však vnesli do politického života nové rozepře. Komunisté, jejichž předsedou se stal Klement Gottwald, vyrazili do boje o posílení svých pozic získáním dalších vládních křesel dvěma hlavními body svého vládního programu. Prvním bodem vládního programu byl dvouletý hospodářský plán, který si kladl za cíl, dosažení průmyslové vyspělosti a úrovně předválečného hospodářství zvýšením průmyslové a zemědělské výroby v období 1947 až 1948. Druhý stěžejní cíl byl založen na pokračování v pozemkových reformách a znárodnování soukromého majetku, a tím posílení státního sektoru.

Všechny tyto změny zdvihly vlny odporu na straně oponentů, kteří odmítali včlenit tyto dosavadní přeměny do nové ústavy. Jejich odpor byl však utlumen, když pod nátlakem Sovětského svazu bylo Československo nuceno odmítnout Marshallův plán.



Politická krize vyvrcholila událostí, ve které tehdejší ministr vnitra V. Nosek, odmítl i přes usnesení vlády, provést změny ve Státní národní bezpečnosti. Tento odmítavý postoj vyvrcholil demisí patnácti ministrů národně socialistické, lidové, demokratické a sociálně demokratické strany.

Demise těchto ministrů však prezident E. Beneš odmítl přijmout. Odmítavý postoj prezidenta Beneše podnítl komunistické představitele k vytvoření a vyzbrojení Lidových milicí. Až na základě hrozby generální stávky, sovětské intervence a vypuknutí občanské války prezident republiky demisi přijal a vládu doplnil o návrhy předsedy K. Gottwalda.

Národní shromáždění, které schválilo novou vládu a její vládní program, přijalo dne 9.května 1945 novou ústavu, kterou však prezident Beneš odmítl podepsat. Výsledek parlamentních voleb, ve kterých KSČ získala absolutní většinu křesel v Národním shromáždění, přimělo prezidenta Edvarda Beneše odstoupit z funkce. Den 14. červenec 1948 se zapsal do historie zvolením nového prezidenta, kterým se stal K. Gottwald. O den později byla jmenovaná nová vláda včela s Antonínem Zápotockým.

Únorové události roku 1948 definitivně potvrdili absolutní politickou a hospodářskou moc KSČ, která se tím stala na dlouhá desetiletí jedinou stranou určující společenský život na území československého státu.

### **3.3 Vývoj událostí v období: 1968 – 1982**

Vpád vojsk Varšavské smlouvy 21. srpna 1968 se stal dějinným předělem nejen pro tehdejší Československo, ale také pro vzájemné československo-sovětské vztahy. Přímý vojenský zásah Moskvy, v srpnu 1968 ve východní Evropě, vyvolalo řadu protestů i uvnitř tzv. socialistického tábora. Nesouhlas se vstupem vojsk Varšavské smlouvy zazníval nejen od čelních představitelů ČLR, Albánie, Rumunska či Jugoslávie, ale i z úst nejvýznamnějších západoevropských komunistických stran.

Suverenita Československa, právo na vlastní sebeobranu stejně jako zásada, zakotvená nejen v Chartě OSN, ale i Varšavské smlouvě, o nevměšování se do vnitřních záležitostí jednotlivých zemí, byla porušena jako „nutný požadavek“ zachování proletářského internacionalismu a celistvosti celého socialistického paktu a „jakýkoliv záchvěv ohrožení socialistického systému, jak se tomu stalo v Československu, nebude výjimkou a stane se

pravidlem do budoucna.“ A právě v tomto duchu se nesl projev generálního tajemníka Ústředního Výboru (ÚV) KSSV Brežněva na 5. sjezdu PSDS ve Varšavě 12. listopadu 1968.

Politbyro a ÚV si bylo vědomo možné ztráty renomé nejen v rámci socialistického bloku ale i na světovém komunistickém hnutí, ale i přesto vojenská intervence proti československým „reformátorům“ a zajištění kontroly a konformity nad východoevropským pásmem se stal jednoznačně hlavním cílem. Z vojenského hlediska měla okupace Československa širší význam, než by se na první pohled mohlo zdát. Trvalé rozmístění pěti sovětských divizí způsobilo, že poměr sil ve střední Evropě vůči vojskům NATO se zvýšil na 46 divizí vojsk Varšavské smlouvy proti 29 divizím vojsk Severoatlantické aliance. Tato drtivá vojenská převaha však způsobila, že vrchní velení NATO bylo odhodláno v prvních 15 minutách případného konfliktu odpálit na čs. území na 200 jaderných taktických zbraní, kde každá raketa byla na úrovni hirošimské bomby. Takovýto zásah by samozřejmě způsobil totální zničení Československa.

Proto již od roku 1967 začaly na našem území vznikat tři skladiště jaderných zbraní. Výstavba těchto jaderných skladišť a snaha sovětského generálního štábu o centralizaci velení společně s tlakem na zvýšení modernizace Československé lidově demokratické armády pro potřeby prvosledových ofenzivních operací byla v rozporu s představami čs. vládních představitelů o výstavbě socialismu na úkor plnění vojenských koaličních úkolů. Komunistická strana Československa (KSČ) v čela s A. Dubčekem byla přesvědčena, že je nutné vytvořit takové podmínky, které přispějí k uvolnění atmosféry a nastolí nezbytné kroky, které povedou k dalšímu rozvoji socialismu. Tyto myšlenky a reformní hnutí však byly v přímém protikladu se sovětskou doktrínou poslušnosti a mocenské podřízenosti.

Premiér O. Černík, předseda parlamentu J. Smrkovský, generální tajemník ÚV KSČ A. Dubček společně s prezidentem L. Svobodou představovali novou generaci českých komunistů, kteří svým vlivem přispěli k novým rysům v sociální oblasti, k rozvoji vědy a techniky a k hospodářským a politickým reformám. Výčet těchto změn je dlouhý, proto si připomeňme pouze ty nejvýznamnější. Došlo k omezení kontroly nad sdělovacími prostředky, cenzurou knih, revizi právních norem včetně změn, které zasáhli ekonomickou, kulturní, armádní a bezpečnostní oblast veřejného života.

Autonomie podniků či „pluralismus“ v ekonomice, vyšly z reformních myšlenek decentralizace řízení z roku 1958, které měly položit základ hospodářské a ekonomické obrody čs. průmyslu. Nastolené reformy znatelným způsobem ovlivnily a vnesly nové

impulsy do teorie práce v ekonomických vědách, celkově zvýšily ekonomické vzdělání obyvatel, a přispěli nemalou měrou k diskusi o změně politického systému.

Nepřinesly však změnu základního principu, tedy výhradního postavení komunistické strany, ale přispěli k významnému oslabení moci bezpečnostních a armádních složek, omezení vlivu sovětských poradců či návrat k principům zákonnosti a decentralizace rozhodování z ústředí na nižší orgány.

Všechny tyto důvody vzbudily v sovětském Rusku obavy o další ztrátu svého mocenského vlivu ve střední Evropě, jako tomu bylo v případě Rumunska či Jugoslávie, a proto SSSR bylo nuceno vyslat do Prahy vyslance, kteří by dohlíželi na průběh „normalizačního procesu“. Ztráta průmyslově vyspělého a vcelku poslušného Československa by byla pro Moskvu rána nejen z hlediska hospodářského, vyspělý průmysl, zbrojní dodávky do států, kde se SSSR pokoušela prosadit svůj vliv, ale také z hlediska vojenského.

Vpád vojsk na čs. území a neúspěšná snaha Moskvy dosadit v Praze poslušnou kolaborantskou vládu přispěla k tomu, že bylo dovoleno prezidentu Ludvíku Svobodovi společně se skupinou pučistů, Černíkem, Smrkovským a Dubčekem, jejich přijetí Brežněvem. Po dlouhých a úporných jednáních, kdy byla představena varianta, buď přijetí zásady „normalizace“ nebo nastolení okupačního režimu, přijata dohoda, která vedla k odvolání provedených reforem, propuštění či rezignací Moskvou vybraných politiků a funkcionářů, zrušení platnosti vysočanského sjezdu, znovu zavedení kontroly a cenzury nad sdělovacími prostředky a k posílení vojensko-politických vazeb mezi oběma národy.

Na oplátku bylo Československu přislíbeno, že se SSSR nebude přímo vměšovat do vnitřních záležitostí republiky a že dojde k postupnému stahování okupačních armád. Absurdnost tohoto slibu je nejlépe možné dokumentovat vytyčením nových sovětských požadavků, které vedly ještě k většímu posílení státního a stranického aparátu, obsazení pozic osobami, které byli plně oddáni marxismu-leninismu a uzavření smlouvy o pobytu sovětských vojsk, která by plně ospravedlňovala vpád a pobyt sovětských vojsk na našem území.

Po ratifikaci smlouvy o „dočasném“ pobytu sovětských vojsk Československým Národním shromážděním, kterou ještě dříve 16.10 podepsal sovětský zmocněnec Kosygin umožňovala sovětským občanům volný pohyb po našem území, dovolovala sovětskému vedení bez jakéhokoliv uvědomění čs. představitelů provádět na našem území vojenská cvičení a co je nejdůležitější, žádným způsobem nestanovovala dobu pobytu vojsk Varšavské smlouvy na československém území.

Na základě dvoustranných dohod a podepsané smlouvy o dočasném pobytu sovětských vojsk byly do konce listopadu 1968 staženy oddíly maďarské, polské, bulharské armády a větší část sovětských jednotek. Po odsunu zůstalo v zemi na 75 000 sovětských vojáků.

Jakkoliv byl 21. srpen 1968 milníkem ve vzájemných rusko-českých vztazích, normalizační vlna trvající čtyři roky přinesla novou řadu politických emigrací, represí a zatýkání. Došlo k velikému třesku na všech důležitých ministerských postech a resortech, vliv normalizace se nezastavoval ani v ovlivnění kulturní scény, podporou bytové výstavby a celkovému uklidnění situace zvýšením životní úrovně.

Na začátku 80. let došlo ke zhoršení životní úrovně obyvatel, došlo k poklesu národního důchodu či k markantnímu zdražení sovětských dodávek ropy na pětinašobek cen na začátku 80. let. Životní úroveň, vyspělost průmyslu a infrastruktury se vrátilo o dvacet let zpět, na začátek 60. let. Výroba a rozvoj tuzemského průmyslu rostl, ale byl doprovázen stále klesajícím exportem zboží. Strach z investic do nových technologií a ze zavedení změn v hospodářském mechanismu byl umocňován nejen hrozícím prstem Kremlu, ale také v Československu nově nastupující generací, která se chtěla ospravedlnit a vyhnout útokům za srpen 1968.

### **3.4 Vývoj událostí v období: 1982 – 1989**

Nastupující nová generace v čele s G. Husákem a V. Biřákem se zasloužila, že proces normalizace se stal novým fenoménem, novým začátkem vzájemných sovětsko-československých vztahů. Normalizace, jakožto pojem, vychází z Moskevského protokolu, podepsaného 27. srpna 1968, ve kterém českoslovenští představitelé vyjadřují „odhodlání“ opětovně obnovit sovětský režim, upevnit pozici KSČ, jakožto jediné vládnoucí politické strany Československé socialistické republiky, znovu vyzdvihnout autoritu vládnoucí dělnické třídy a dále prohlubovat a rozvíjet vztahy se SSSR a ostatními sovětskými státy.

Proces normalizace se stává nástrojem, který měl ospravedlnit sovětskou okupaci. Ideologické zdůvodnění sovětské invaze a obnovení sovětské nadvlády procesem normalizace je obsaženo v dokumentu: Poučení z krizového vývoje ve straně a společnosti od XIII. sjezdu KSČ.

Tento dokument, který byl vydán na základě vypracované analýzy přednesené na poradě vedoucích tajemníků KSČ konané na podzim roku 1970, měl pro občany ČSSR zásadním význam.

Přijetí a především jeho naplňování ovlivnilo život statisícům lidí. Na příkaz ÚV KSČ byly prováděny čistky ve státní správě (z komunistické strany bylo vyloučeno na 300 000 členů) armádě a státní bezpečnosti, byla zavedena tuhá cenzura a další represivní opatření, které měly za následek zrušení mnohých organizací, politických uskupení a kulturních spolků či sdružení.

Nezákoně zasahování do pracovních podmínek, propouštění ze zaměstnání či tzv. kádrování bylo na pořadu dne. Režim této doby znemožňoval pracovní postup rozvíjení vlastního talentu a iniciativy řadě mladým talentovaným lidem, kterým bylo touto cestou zabráněno vzdělávání na vysokých školách, práci ve vědeckých, univerzitních či státních institucích.

Tisíce těchto lidí z donucení či z vlastního rozhodnutí opustili republiku, ti co zůstali vytvořili disidentské hnutí, ze kterého roku 1977 vzešel dokument známý pod názvem Charta 77. Signatáři tohoto dokumentu, za všechny jmenujme V. Havla, J. Patočka, J. Hájek, v něm kritizovali tehdejší poměry ve společnosti a vládu prezidenta G. Husáka.

V ekonomické oblasti prezident G. Husák přišel s tzv. „salámovou taktikou“, kdy za vypůjčené peníze byly obchody naplněny levnými potravinami. Jak již bylo uvedeno životní úroveň a technologická vyspělost průmyslu byla v důsledku provedených změn hluboko za západními zeměmi, i přesto že, průmyslová výroba rostla. ČSSR dosáhla soběstačnosti ve výrobě potravin.

Nástup nového sovětského vůdce Gorbačova roku 1985 k moci přinesl první významnější pokusy o změnu komunistického režimu. Tzv. perestrojka, tj. snaha generálního tajemníka SSSR o restrukturalizaci ekonomiky s návazností na demokratizaci společnosti, ve které však bude hrát stále vedoucí úlohu komunistická strana, byla československými vrcholnými představiteli více či méně odmítána. ÚV KSČ v čele s prezidentem G. Husákem, které bylo dosazeno na začátku 70. let, tedy v době tuhé normalizace, nebyli příkloněny k takové otevřenosti režimu. Schválení tzv. „pendrekového zákona“, který umožňoval bezpečnostním složkám tvrdší potlačování nezákonných demonstrací je tento směr umocňoval.

Běh světových událostí však vytvořil atmosféru uvědomění si jednotlivých národů sovětského svazu a ostatních etnických skupin práva na sebeurčení. Postupný rozklad sovětského svazu umožňuje otevřenější projevy protikomunistického odporu. Komunistické vedení je za těchto

podmínek více vázané na rozhodnutí moskevských představitelů, a to i přesto, že československý režim je po nástupu Gorbačova považován za nejkonzervativnější.

Odstoupení G. Husáka z čela KSČ a jeho nahrazení M. Jakešem, jakoby předznamenalo následující události, které přinesou do vzájemných vztahů nové rozměry. Sametová revoluce, na podzim roku 1989 se stává předělem nejen ve vzájemných vztazích, ale také v politicko-mocenském uspořádání východní Evropy. Revoluční rok 1989 přináší rozpad východoevropských komunistických režimů. Poslední bašty komunistického režimu v Bulharsku, Československu a NDR jsou svrženy. Východní Evropa vstupuje, a s ní i nový český stát, do nové éry vzájemných vztahů, kde již bude při jednáních vystupovat ne v pozici poslušného „satelitu“, ale jako rovnocenný a suverénní partner.

### **3.5 Vývoj událostí v období: 1990 – 2007**

Sametová revoluce a následný rozpad sovětského svazu jsou dvě události, které lze zařadit mezi významné milníky ve vzájemných vztazích. Obě tyto události byly vyústěním dlouhodobých a neudržitelných historických události, a to jak ve světovém dění, tak i na domácí společenské a politické scéně.

Oba tyto důležité historické předěly, převracejí, do té doby společné cíle a vidění světového uspořádání, stejně jako vývoj společného a na sebe závislého hospodářství. Historické a kulturní podobnosti obou národností nejsou však výše zmíněnými událostmi tak zasaženi, jak je tomu v oblastech politologie, ideologie a diplomacie.

Nově tvořící se státy bývalého sovětského impéria, prožívají v počátcích své existence nemalé problémy. Nově vzniklá Česká a Slovenská Federativní Republika, vzešlá z tzv. sametové revoluce, se stává poslední společným suverénním státním uskupením Čechů a Slováků.

Rozkol mezi oběma národnostmi vyústil v rozpad ČSFR a vznik dvou nezávislých států České a Slovenské republiky.

Podobný osud plný zvrátů, bloudění a nových otevřených konfliktů o moc je patrný také v boji o budoucí „nové“ Rusko. Gorbačov jako generální tajemník a Jelzin svého času vysoký funkcionář komunistické strany rozehrály bitvu, které vyústila v rozpad Sovětského svazu. Dne 1. ledna 1992 přestává Sovětský svaz existovat a Boris Jelzin se stává prvním prezidentem Ruska.

Vztah České republiky a Ruska nabývá nových rozměrů. Česká republika v devadesátých letech minulého století však stále patří do pásma zemí, které Moskva stále považuje za teritorium svého vlivu. Česká republika patřila podle ruského dělení teritorií do tzv. „středního zahraničí“, tj. zemí, které byli ještě v nedávné době součástí tzv. „sovětského socialistického tábora“ (Běloševský, 2000).

Tyto iluze však političtí představitelé nově vzniklého československého státu uhasínají koncipováním a realizováním konkrétních politických programů, které se vztahují ještě k tehdejšímu Sovětskému svazu. Výsledek těchto jednání je odchod sovětských vojsk z Československa, rozhodnutí o vystoupení z Rady vzájemné hospodářské pomoci či z paktu Varšavské smlouvy.

Snaha Moskvy o udržení svého vlivu v tomto prostoru byla dána nejen tím, že Česká republika společně s Polskem a Maďarským tvořili pomyslnou geografickou hranici mezi Ruskem a západními zeměmi, ale také, že mezi jejich největší snahou na poli diplomaticko-politickém byl vstup do Severoatlantické aliance. Tomuto kroku se ruská diplomacie snažila ne-li zabránit, tak alespoň časově odložit.

Vyjma roku 1968 byly vztahy s Prahou s Moskvou nezatížené žádnými významnými historickými konflikty. Ruský prezident B. Jelcin na začátku 90. let dokonce poukazuje na úspěšných přechod komunismu k demokracii v Československu a mezi své vzory postkomunistických reformátorů zařazuje také prezidenta V. Havla (Service, 2002). Nejen díky těmto výroky se Praha stala jakým si otevřeným diskusním fórem, kterého ruská diplomacie využívala pro zveřejnění výzev, poselství a vysvětlení k jednotlivým otázkám adresovaným západním mocnostem.

Vzájemné návštěvy ruských a českých politiků na sebe nenechali dlouho čekat, stejně jako prohlášení hrozící České republice za případný vstup do NATO nebo negativní postoj ruské diplomacie k příliš rychlé změně orientace české diplomacie. Takové výroky byly však pouhými akty zastrašování, které měli zakrýt ztrátu Ruska na světovém dění a jeho pozice supervelmoci.

V druhé polovině 90. let, kdy se Česká republika stala plnohodnotným členem Severoatlantické aliance, došlo k výraznému ochlazení vzájemných vztahů. Význam Prahy, který pro Moskvu představovala v dobách sovětské éry, stěží odpovídá významu, který představuje Praha jako řádný člen NATO a jako budoucí člen Evropské unie.

K výraznějšímu zlepšení vzájemných vztahů po našem vstupu do Severoatlantické aliance byl nástup V. Putina na post hlavy ruského státu. Zahraniční politika si začala všimnout více vztahů na úrovni ekonomické a obchodní spolupráce. Ruská diplomacie se snažila zachovávat a rozvíjet humanitární, hospodářské a kulturní styky.

Další mezník vzájemných vztahů, a to vstup České republiky do EU, se nemusí zdát jako krok, který výrazně mění vzájemné vztahy. Květen 2004 a naše členství v EU je jen dokladem rozhodnutí České republiky zůstat v centru hospodářského, politického a diplomatického dění většiny evropských států. Vzájemné vztahy se v posledních letech spíše posilují na poli ekonomickém a obchodním než-li na poli politickém a diplomatickém.

Tak, jak české firmy úspěšně pronikají na ruský trh, tím více nás utvrzují, že společné zájmy je hledat spíše v hospodářské a obchodní spolupráci. Energetická závislost České republiky a celé EU na ruských dodávkách plynu a ropy nás nutí zamyslet se nad důležitostí tohoto regionu.

Společná geografická blízkost přispívá k maximálnímu zefektivnění dopravy energetických zdrojů a stává se přirozeným zdrojem dobrých ekonomických vztahů. Cykly ropné závislosti, které se zformovaly během posledních dvou desetiletí jsou jen důkazem, že případné společné konfrontace neohrozí rozvoj energetického modelu vztahů (Abratov, 2006), a to i přesto, že tento model, jako každý, má své limity a hranice.

Energetický a surovinový význam ruského regionu společně s podobností v kulturní, náboženských a společenských sférách dávají optimistická představa o vzájemných vztazích na začátku druhé tisíciletí, kdy ruští představitelé již nenacházejí žádné důvody proč by Česká republika nemohla jít cestou „na západ“, a zároveň neobracet se zády „na východ“

Budoucnost rusko-českých vztahů nám přináší ujištění, že pro vzájemné pochopení při němž nebude Praha Moskvou vnímána jako bezvýznamný bod na geopolitické mapě světa a Praha zase nebude Moskvu definovat jen jako potenciální nebezpečí, (Běloševský, 2000) je v budoucnu stále místo

Avšak události posledního roku, roku 2007 nám ukazují, že nakročení cestou vzájemné hospodářské a obchodní spolupráce, je přeci vždy ovlivněno politicko-mocenskými rozhodnutími nejen České republiky, ale i jejich spojenců. Iniciování Prahy o zavedení vízové povinnosti či rozhodnutí Spojených států o umístění radarové základny v Česku nám zřetelně vzdaluje cestu bližšího sblížení mezi oběma národnostmi.



## 4. Ruská kultura

Ruská kultura je naší společností po čtyřiceti letech sovětské nadvlády přijímána většinou jako něco negativního, opovrženého. Tento stav je přisuzován krutým zacházením nejen v 50. letech, ale po celou dobu vlády komunistické strany. Období normalizace, období společenského, kulturního a intelektuálního strádání českého národa je jen stěží přehlédnout.

Ale takováto představa o všem „ruském“ by však byla mylnou představou. Ruská historie, kultura a její typologie mají mnoho společných a podobných znaků s českou kulturou. Informace o tom, jak se ruská kultura vyvíjela v kontextu historických událostí, její nejzákladnější typologii a v neposlední řadě působení ruské kultury na našem území je shrnuto v následující kapitole.

### 4.1 Historické události a jejich vliv na ruskou kulturu

Soubor historických událostí a jejich vliv na vývoj ruské kultury je značně obsáhlý. Proto se v této práci zaměřím na události ekonomického a politického charakteru, tj. změny týkající se posledního století minulého tisíciletí, které významnou měrou ovlivnily ruskou kulturu, tradice, zvyklosti v chování a jednání občanů ruské národnosti.

Počátek novodobého Rusko můžeme hledat v průmyslové industrializaci, která proběhla v letech 1867–1928 a vnesla do ruské kultury řadu nových prvků. Rozvoj průmyslu, nárůst pracovníků v lehkém a těžkém průmyslu, výstavba továren a zvýšená těžba nerostných surovin přinesla společně s neefektivností v produkci zemědělských komodit, špatnou dostupností a stavem komunikací a dopravy, neradostnými životními podmínkami a druhořadým postavením ruských rolníků, zhroucení dynastie Romanovců, jež se ještě do dvacátého století těšila úctě a loajalita a vlastenectví k carovi bylo veřejně uznáváno.

Tato loajalita utrpěla velkou ránu po tzv. „krvavé neděli“, 9. ledna 1905, kdy císařské vojsko násilně potlačilo průvod demonstrantů manifestujících za občanská práva před Zimním palácem. Vojenský zásah přinesl dynastii, nelibost, zklamání a rozčarování. Všeobecná nelibost s panováním Mikuláše II vyústila až v únorovou revoluci roku 1917, kdy protesty vojáků a dělníků v hlavním městě Petrohradě, přiměly cara Mikuláše II k abdikaci. Prozatímní vláda však nedokázala zabránit ekonomickému zhroucení, vojenské porážce a administrativnímu rozkladu. Nedostatek základních potravin a úspěchy socialistů při volbách

do sovětu, dělnických hnutí a odborů vyústily v události založení sovětského státu v čele s V. I. Leninem v říjnu roku 1917.

Ruský lid obecně nedůvěřoval byrokracii, a to platilo již před rokem 1917, úcta k zákonům taky nebyla příliš hluboká. Legislativnost, rovnost před zákonem a nestrannost právních procesů nebyly vyžadovány, žádným komunistickým vůdcem před Gorbačovem. Nástup socialistů k moci byl doprovázen deportacemi, vězněním a popravami. Dynastie Romanovců byla až na výjimky vyvražděna.

Národní hrdost a nacionalismus byl většiny Rusy přijímán jako konzistentní a trvalý, avšak dějiny této země přinášejí mnohem komplikovanější obraz přeměny společnosti a „kulturního obrození“. Do třicátých let byl ruský nacionalismus tvrdě potlačován, ortodoxní církve perzekuována a rolnické tradice zesměšňovány.

Rok 1928 přinesl obrat v pohledu sovětského režimu na ruský lid. Nová ekonomická politika J. V. Stalina přivedla zemi na dráhu ekonomické transformace. První a druhá pětiletka vybudování průmyslové společnosti přinutila Rusy k zajištění obživy k přesunu z venkova do měst. Nový rytmus práce a odpočinku, vzdělávání a školení v rodném jazyce, dostupnost levných knih, propagace soudobých dějin v tisku a rozhlase umožnil, že Rusové začali otevřeně vyjadřovat hrdost nad příslušností k ruskému národu (Service, 2006).

Ostatní národy sovětského bloku se mohli těšit svobodného vyjadřování, pokud nenapadli, Říjnovou revoluci, marxismus-leninismus či komunistickou stranu. Byli zrušeny zásahy proti ruskému kulturnímu sebevyjádření, zavržením hodné názory na carskou rodinu za Lenina, byly za vlády Stalina změněny, někteří z carů byli rehabilitováni, byli vyzdvižováni vojenské úspěchy Petra Velikého, jeho zásluhy na rozšíření gramotnosti a budování průmyslu. Za dob Stalina došlo ke konečnému obratu v postojích na ruskou minulost a národní identitu Rusů.

Toto pojetí „komunistického demokratismu“ je však výsledkem přímé a kontrolované politiky vrcholných představitelů sovětské komunistické strany. Naléhavost nových pracovních sil přinesla novou vlnu masivního přílivu etnických Rusů z venkova. Podmínky, do kterých přicházeli byly však otřesné. Nadšení a zápal při hledání potravy a zaměstnání se záhy rychle vytrácel. Přistěhovalci si však způsob života přenesený z venkova ponechávali. Jejich důvěra v cara byla stejně tak velká jako důvěra v komunistickou ideologii. Nedůvěřovali žádným autoritám, byli skeptičtí k pomoci od státní správy, k politice se nevyjadřovali a jediný způsob přežití spočíval v pospolitosti a silné vazbě na rodinu.

Zatýkáni movitých občanů, popravy kněží, bourání kostelů nebo jejich přestavba na skladiště či tavení kostelních zvonů vytvořil pocit bezmocnosti, vytvořili atmosféru neklidu, která vyústila v příkoří, které převyšovali výhody plynoucí z dostupnosti obživy ve velkých městech. Migrace obyvatel přenesla sice venkovské zvyky do městských zón, tradiční ruský venkovský styl života však přetrvával dál. „Život na venkově byl vždycky těžký, ale snášet přímý a každodenní útlak sovětské správy bylo ještě těžší“ (Service, 2006, s. 51).

Nástup Adolfa Hitlera a druhá světová válka přinesla ruskému národu nesmírné stádání a utrpení, ale byla to právě ona, kdo opětovně zažehla národní nacionalismus. Národní hrdost porážkou hitlerovského Německa dosáhla svého vrcholu. V souvislosti s tímto je nutné upozornit, že ruští rolníci toužili po osvobození z poroby a utlačování Stalinským režimem, a proto, v prvních dnech války mezi sovětským Ruskem a nacistickým Německem, vítali vojáky wermachtu jako osvoboditele. Situace se obrátila, když Rusové byli považováni za příslušníky „nižší“ rasy a z pouhého důvodu, že jsou Slované, byli brutálně pronásledováni.

Nucený odsun miliónů lidí do továren a koncentračních táborů, pustošení a drancování měst a vesnic společně se Stalinovou politikou zastavením perzekucí ortodoxní církve, umožnění volby patriarchy a otevření tisíce kostelů podnítil v Rusech pocit vlastenectví a národní vědomí.

Vítězství nad nacistickým Německem zdvihl vlnu národního nacionalismu. Ruská poválečná kultura byla velebena, její vliv na ostatní národy byl oslavován, byli vyzdvihovány její mravní, pokrokové a humánní aspekty a ruský jazyk byl prohlášen za jazyk světové revoluce. Stalinovo pojetí ruské historie a kultury připisovalo Rusům nadřazenost nad ostatními národy, jeho verze národního vědomí směřovala k prosazení militarismu a nadvládu státu nad potřeby společnosti.

Smrt Stalina v roce 1953, nástup vláda N. Chruščeva skoncovala s oslavováním Rusů. Reformy v agrární sektoru, věnování pozornosti budování a posilování SSSR jako světové vědecko-technické a vojenské velmoci či uvolnění literární cenzury, která dovolil spisovatelům popisovat kulturní a sociální devastaci způsobenou násilnou masovou kolektivizací, nedokázala zabránit dalšímu slučování kolchozů, industrializaci zemědělského sektoru či strhávání většiny stále stojících farních kostelů.

Sesazením Chruščeva a nástupem Břežněva v roce 1964 došlo k uvolnění cenzury ruským nacionalistickým spisovatelům, byli podporováni autoři písíci o ruských hodnotách, jako pracovitost, sociální a osobní zodpovědnosti a skromnosti se silným akcentem na

hospodárnost a šetrnost obyčejného ruského dělníka. Sedmdesátá léta podporovala tzv. vesnické prozaiky, obrození ruského filmu a malířství. Sovětský život byl standardizovaný a prostý. Životní podmínky národů zastřešených sovětským svazem nedovolovali individualismus. Stejnokroje, striktně zaváděné společenské šablony chování, způsoby bydlení, zdravotní péče, oblékání se stávaly obecným trendem.

Kulturní homogenizace podle pokynů politbyra se projevovala ve stavitelství výstavbou nových měst a rekonstrukcí ruin válečného šilenství podle předem stanovených pravidel stejným způsobem, organizování náboženských rituálů, opětovný rozvoj lidových řemesel, písní a dalších tradic nebyl potlačován, měl však omezený prostor a byl pod stálou státní kontrolou.

80. léta a nástup Gorbačovovy vlády přinesl definitivní tečku za tuhou diktaturou. Došlo k uvolnění atmosféry, umožnění svobodného projevu vlastních názorů, stížností a přání. Gorbačov jako první politik se začal postupně rozcházet s ideologickým programem marxismu- leninismu, částečně, stejně jako Stalin, uznával carskou minulost, či přestal tvrdit že SSSR je nejdokonalejší forma státního zřízení. Volnost v sebe-vyjadřování umožnila intelektuálům a spisovatelům tvrdě kritizovat komunismus, desetiletí ničení ruského kulturního dědictví (chrámů, literárních knih a archivů, maleb atd.), víry a liberálního myšlení, bylo povoleno vydávání „zakázané“ literatury a byla znovu otevřena myšlenka národní identity.

Sedm desetiletí komunistické nadvlády vytvořilo pevné citové vazby k této ideologii, a proto je zcela přirozené, že ruský lid měl pochybnosti o nutnosti rozbití SSSR a vzniku Ruské federativní republiky v čele s Borisem Jelcinem. Vyhlášení nezávislosti Ukrajinské sovětské republiky a Běloruské sovětské republiky v prosinci roku 1991 a následný rozpad sovětského svazu bylo vyvrcholením dlouhotrvající kulturní uniformity, kdy národní identita byla podrobena a vyostřena historickými, politickými a kulturními předěly.

Urbanizace, migrace venkovského obyvatelstva, občanské a světové války vytrátily z národního vědomí staré aspekty ruské národnosti. Význam církve a rolnictva byl značně omezen, industrializace a urbanizace přispěli k míšení kultur, etnik a jazyka, kulturní izolace ve 30. a 40. letech byla zčásti zmírněna v následujících desetiletích, přesto však byl kladen důraz na identifikaci s nadnárodní identitou na úkor posilování národního nacionalismu.

I když Rusové v roce 1900 nejsou stejní jako Rusové v roce 90. letech dvacátého století je třeba zdůraznit stále silnou orientaci a sounáležitost ke svým rodinám, tradicím, sociálním či

etnickým skupinám, oblastem a městům. Rusové prošli převratnou změnou, Rusko a Rusové jako takový se těší ne politické ani ekonomické svobody, ale především svobody soukromí. Rusové si mohou myslet, říkat a dělat co chtějí. Přesto však ještě ve 21. století zůstává mnoho problémů nevyřešeno. Vládnoucí skupiny dosud ústavně nezaručili občanská práva, bezpečnost osob, majetku a soukromí je pošlapáváno zločineckými gangy, nadnárodními společnostmi a státní správou. Zmatek a beznaděj přetrvávají dál, doufejme však, že proces přeměny společnosti „řítící se dějinami bez cíle“ (Service, 2006, s. 294) na demokratickou společnost bude prospěšná nejen Rusům samotným, ale i celému světu.

## 4.2 Typologie ruské kultury

Každý národ se vyznačuje celou řadou stylizovaných forem a projevů chování. Tyto projevy se postupem času ustálí a přetrvávají v podobě stereotypů, projevujících se jak v běžném životě tak v manažerském a obchodním vyjednávání.

Tyto ustálené vzorce chování jsou formovány a utvářeny dlouhou, v případě Ruska, rozporuplnou historií. Ruská historie má dlouholetou tradici na kterou jsou Rusové právem hrdí. Všeobecně milují svou zemi, cítí se hrdí na to být občany, co do rozlohy, největší zemí světa, která se právem pyšní bohatou historií a hlubokými kulturními kořeny.

Ruský národ, jeho mentalitu, jazyk a kulturu je třeba, bez ohledu na význam interkulturní komunikace, správně identifikovat v kontextu historických událostí, aby bylo možné odhalit správnou formu komunikace a správný způsob reakce na odlišné projevy chování. Nepochopení postojů, myšlení, projevů jednání a slovního vyjádření ruského partnera je třeba hledat v důležitosti politických přeměn ruského národa během 20. století, které nám rozdělují ruskou kulturu do tří hlavních dílčích typů, na kulturu **tradiční, sovětskou a západně orientovanou kulturu** (Bergelson, 2003).

Zohlednění všech tří typů ruské kultury nám pomáhá vytvořit obraz soudobého ruského občana. Rusové jsou pohostinný, a proto u nich platí, že „host do domu, Bůh do domu“. Považují se za vzdělaný národ, čtou spoustu knih, navštěvují divadla, opery, muzikály a baletní představení. Ruská kultura je neindividuální oproti západním kulturám, je zde silný akcent na rodinu, přátele a známí. Zdůrazňují odlišný postoj k majetku a bohatství, považují se za upřímné, srdečné a nesobecké lidské duše. Tají se do specifické formy vlastní představy o sobě samých.

Jsou tajemní a pověřiví, oceňují štedrost, respektují znalosti a zkušenosti starých lidí, přisvojují si stereotyp, kdy muž by měl být silný a asertivní a žena by měla být chytrá a krásná. Milují vodku, přesto nejsou alkoholicí, pouze mají specifickou odolnost podloženou nutností přežití v tuhých zimách.

Rusové dnešních dnů ztratily mnoho z výhod, které jim bylo dopřáváno sovětským režimem, kdy byl vzdělávací pracovní systém důkladně propracovaný. Ten, který zastával nějaké funkce, až už to byla odpovědnost za sport, vzdělávání či politologii, byl obdarován výhodami, užitkem v podobě potravinových lístků, státních bytu apod. Většina Rusů si stále neuvědomuje obrovský rozdíl mezi jejich a západní kulturou. Proto svůj život nepovažují za ubohý. Počátky kapitalismu v Rusku stále neumožňují obyčejným Rusům takové výhody, kterými se těší jejich protějšky v západních státech. Cítí se svobodní, vidí obrovský pokrok a neustálé změny k lepšímu. Reformy provedené za prezidenta Putina, které se snaží vymítit a vyčistit státní správu od korupce jsou všeobecně pozitivně přijímány.

Rusové jako obchodní partneři působí při obchodním vyjednávání spíše neformálně a emočně spontánněji. Přesto lpí na formálních postupech a procedurách a upřednostňují doslovné dodržování smlouvy. Jsou trpěliví, chladní s notnou dávkou sebevědomí. Konfliktům se nevyhýbají a neradi ustupují, hrají o čas, schovávají se za omezenost jejich pravomocí, přesto postupují v duchu společného ustanovení. Preferují vyjednávání ve skupině, kdy své názory prosazují tvrdohlavě. Svůj postoj k času je více či méně podobný západním zvyklostem. Považují za slušné přijít v čas, pět minut tolerují, více jak patnáct minut čekání považují za neslušnost.

Vedoucí pracovník se může dostat do situace, kde bude muset komunikovat ne s manažery ruské národnosti, ale přímo řídit, komunikovat, vést a dozírat nad zaměstnanci ruské národnosti. V souvislosti s odlišnými postoji a uznávanými kulturními hodnotami Rusů, však lze nalézt určité způsoby chování ruských pracovníků, která mohou být využity a použity jako součást senzitivního manažerského stylu řízení určené pro pracovníky ruské národnosti.

Pro ruské pracovníky je důležitý vztah na pracovišti a interpersonální vztahy více než výsledky jejich pracovního výkonu. Nemají rádi přílišnou kontrolu, potřebují porozumění, asertivitu a ubezpečení, že jejich práce je důležitá. Mají skony zlehčovat, poukazují na to, že věci se mohou zhoršit nebo být horší než jaké doopravdy jsou. Nespolehají na objektivní metody a analýzy příčinných souvislostí, ale řídí se více intuicí a instinktem. Mají tendenci zdůrazňovat a vyžadovat důležitost morálního ocenění.

## 4.3 Ruská kultura v ČR

Občané ruské národnosti představují určitý specifický typ imigrační skupiny. Výzkumná činnost a studium ruské komunity v ČR odhaluje dva základní rysy, které předefinovávají ruské komunitě svébytné postavení. První utvrzuje, že česká společnost stále negativně reaguje vůči všemu „ruskému“. Tento odpor pramení z více jak čtyřicetileté komunistické nadvlády. Druhým rysem je stále více se projevující vliv ruských zločineckých gangů na území České republiky. Oba tyto rysy jsou pochopitelné, a proto byl zadán projekt Ministerstvem vnitra ČR, který měl za cíl poprvé důkladně prozkoumat a popsat základní sociodemografické a geografické podmínky ruských občanů, důvod migrace, spjatost s domovem, asimilace s místní kulturou a jejich názor na socioekonomické podmínky života v Česku.

Na základě žádosti, byl koncem 90. let proveden výzkum ruské imigrační komunity (Drbohlav a kol., 1999) na základě grantu MV č.j.: U-2115/99, který současně zapadá do projektu GA ČR č. 403/99/1006. Výzkum byl prováděn bez vazeb na teoretické koncepty a neodvolává se na jiné odborné prameny. Výzkum probíhal v Praze a Karlových Varech v říjnu a listopadu 1999, kdy byla aplikována metoda „efektu sněžné koule“ v oblastech s vysokou koncentrací vhodných reprezentantů. Na základě informací zjištěných z dotazníků bylo dále provedeno 20 podrobných rozhovorů (10 v Karlových Varech a 10 v Praze). Prostředníkem při tomto dotazníkovém výzkum hrál konzulát Ruské federace. Bylo distribuováno 100 dotazníků, kdy 70 z nich bylo vyplněno a vráceno, z toho v 43 v Praze a 27 v Karlových Varech.

Prvotní výsledky výzkumu poukazují na skutečnost, že ruská imigrační komunita tvoří přibližně 1/15 všech legálně usazených cizinců v České republice. Většina Rusů jsou držitelé povolení k trvalému pobytu a ve srovnání s ostatními imigranty zastávají i vyšší profesní místa či se angažují v intelektuálních typech činností.

### **Jaké jsou hlavní výsledky výzkumu?**

Hlavním důvodem imigrace Rusů do České Republiky je především nestabilní politická situace a vysoká kriminalita. Jejich pobyt je spíše dlouhodobý. Reprezentativní vzorek imigrantů představovaný osobami mladšího a středního věku, tj. osobami v rozmezí 21 – 40 let, většinou s vyšším vzděláním, sezdání a minimálně s jedním dítětem, mají jen omezené znalosti českého jazyka, lze hovořit o relativně uzavřené komunitě, kde jejich angažovanost na kulturních a společenských akcích české společnosti je minimální, převládá komunikace

v rámci vlastní etnické skupiny, s výraznou koncentrací jen v několika málo městech, a to v Karlových Varech a Praze.

Podnikatelská činnost je hodnocena ruskými imigranty kladně, při které více či méně uplatňují tzv. etnickou ekonomiku, tj. zaměstnávání pracovníků daného etnika. Dobrovolná izolace, jak v sociálních vztazích, tak i například v koncentraci bydlení, hraje důležitý faktor jejich celkové uzavřenosti a izolaci. Částečné přijetí české kultury, neochota učit se český jazyk, nezájem o hlubší integritu do české společnosti (získání českého občanství) a komunikace pouze uvnitř vlastní komunity jsou jasným důkazem chtěné separace ruského etnika od zbytku společnosti.

Je třeba však poznamenat, že výzkum byl prováděn na nereprezentativním statistickém souboru, přesto autoři výzkumu jsou přesvědčeni o věrohodnosti a důležitosti poznatků o ruské komunitě.

Nejnovější výsledky statistického šetření Ministerstva vnitra ukazují stav ruských imigrantů na území České republiky (viz Tab. 3). Z celkového počtu 333742 cizinců s povoleným pobytem na území ČR představují Rusové necelých 6% (5,8%).

Tab. 4 Cizinci s povoleným pobytem na území České republiky k 28.2.2007 (zjištěno podle aktuálního místa pobytu osoby v IS CIS úlohy TDU)

Rusové	Trvalý pobyt			Dlouhodobý pobyt			Celkem
	Muž	Žena	Celkem	Muž	Žena	Celkem	
	4073	5270	9343	5087	5007	10094	19437

Zdroj: Ministerstvo vnitra a Policejní prezidium ČR: Cizinci s povoleným pobytem na území České republiky: statistiky Ředitelství služby cizinecké a pohraniční policie PČR [databáze online], [citováno 2006-04-07, upraveno], Dostupné z URL<[http://www.mvcr.cz/statistiky/migrace/2007/0228\\_pohlavi.pdf](http://www.mvcr.cz/statistiky/migrace/2007/0228_pohlavi.pdf)>

Historické aspekty ruské kultury poukazují na velký význam vlastenectví a touhu po uznávání základních lidských hodnot, které jim nebyly po celá staletí přiznávány. Její typologie je toho důkazem. Odráží pocity zlosti, zklamání a beznaděje obyčejných lidí, ale obsahuje v sobě také prvky odhodlání, vytrvalost a velký význam přisuzuje rodině, blízkým a přátelům.

Neutěšené události a neblahý sled historických událostí přinutil mnoho ruských lidí k emigraci. Z České republiky se postupem času nestává pouze jen tranzitní země, tedy jaká si přestupní stanice k cestě na západ, ale pro některé z nich představuje cílovou destinaci.



Tato skutečnost napovídá o mnohých podobnosti mezi našimi kulturami, které však jsou spíše výjimkou v procesu socializace ruských občanů v České republice.

## **5. Senzitivní manažerský styl vedení pracovníků ruské národnosti - analýza asimilace studentů ruské národnosti na VŠE v Praze**

Sestavení tzv. senzitivního stylu vedení pracovníků ruské národnosti z podkladů získaných od studentů studujících na fakultách Vysoké školy ekonomické v Praze je hlavní náplní praktické části mé bakalářské práce. Pro získání těchto podkladů jsem sestavil dotazník (viz Příloha 3) skládající se z dvou částí a obsahujících 20 otázek.

Každá část představuje samostatný soubor otázek položený reprezentativnímu vzorku studentů ruské národnosti, který v celkovém zhodnocení napomůže analyzovat postavení ruských studentů na Vysoké škole ekonomické v Praze, přenesle tyto poznatky na české prostředí, kulturu či tradice a přispěje při návrhu manažerského stylu řízení pracovníků pocházejících z Ruské federace.

Pro vytvoření obecnějšího podvědomí je součástí dotazníkového šetření také část věnovaná analýze asimilace studentů ruské národnosti na Vysoké školy ekonomické v Praze. Zařazení této části má dva hlavní významy.

První význam zařazení této části je spíše psychologický. Jelikož statistické šetření není prováděno formou rozhovoru, ale pouze formou rozesílaného dotazníku, je jedním z úkolů zaujmout dotazované, navodit atmosféru porozumění, která dává dotazovaným pocit, že se nejedná jen o pouhý výčet otázek, ale že někdo má zájem o jejich názor na úroveň a kvalitu studia na VŠE. V neposlední řadě má přimět respondenty, aby se i oni sami zabývali otázkou kulturní odlišnosti, jak ji co nejlépe řešit, a tím překonat jazykové, kulturní a sociální bariéry.

Druhý význam, tak jak bylo naznačeno, je umožnit studijními oddělení získat dalším způsobem reference a zpětnou vazbu. Získat tedy jakýsi audit spokojenosti studentů cizí národnosti s podmínkami studia na VŠE v Praze.

V rámci této první části zde uvádím nejnovější statisticky zjištěný počet studentů ruské národnosti studujících na českých vysokých školách v akademické roce 2005/2006.

Počet studentů ruské národnosti v akademickém roce 2005/2006 byl 795 studentů, tj. 3,7% z celkového počtu 21.434 všech zahraničních studentů. V letním semestru 2006/2007 studovalo na fakultách VŠE na 130 zahraničních studentů převážně studentů z USA, Kanady, z evropských zemí je to především Francie, Itálie či Německo. Informace o přesném počtu ruských studentů se mi bohužel nepodařilo získat.

Druhá část je věnována otázkám týkající se navržení senzitivního manažerského stylu vedení aplikovatelného na příslušníky ruské národnosti. Otázky jsou sestaveny tak, aby jejich zodpovědění vytvořilo základní představu, která následně bude sloužit jako podklad pro vytvoření nejvhodnějšího modelu senzitivního manažerského stylu.

### **Jak dotazníkové šetření probíhalo?**

Vytvořený dotazník byl předkládán studentům ruské národnosti, kteří na VŠE studují bakalářské případně kombinované studium a studentům absolvující výměnný program. Jelikož ne všichni potencionální respondenti ovládají český jazyk dokonale, byl dotazník přeložen do ruštiny a následně rozeslán na získané e-mailové adresy. Takto byla oslovena skupina asi 30 ruských studentů.

### **Výsledky dotazníkové šetření**

S přihlédnutím ke skutečnosti, že velká část rozeslaných dotazníků bude nezodpovězena a s vědomím toho, že podíl studentů ruské národnosti studujících na VŠE v Praze je k poměru ostatních národností studujících na VŠE v Praze zanedbatelný, vyvstávala tu reálná možnost získání nereprezentativního souboru odpovědí.

Dva zpětně zaslané a správně vyplněné dotazníky jen tuto skutečnost dokládají. I přesto, že tento soubor představuje velmi malý, ze statistického hlediska absolutně zanedbatelný, soubor odpovědí, považuji tyto zaslané odpovědi za věrohodné a relevantní a pro účely bakalářské práce za dostačující.

Zamyšlením na odpověďmi nám poskytne jistý obraz, jistou cestou správného nahlížení na rozdílnost, ale i podobnosti našich kultur.

Analýzu zaslaných odpovědí rozdělíme do dvou částí. První část dotazníkového šetření odkrývá osobní pocity a poukazuje, že rozhodnutí studovat na VŠE v Praze má co dočinění s vysokou úrovní a prestiží českých vysokých škol. Zároveň není zcela evidentní, že by za výběr VŠE v Praze byl pouze její věhlas a kvalita a úroveň jejího studia. Také celkové hodnocení výuky, kvality a vybavenosti školy je podle názorů respondentů spíše průměrné.

Shoda vypovídající o dobré úrovni ubytování a snadnému přístupu k informacím a materiálům by jakoby byla v protikladu s tím, že výuka by mohla být poskytována ve více jazycích. Více týmové práce a dobré hodnocení mimoškolních aktivit napovídá, že kvalita studia na VŠE je na dobré úrovni, přičemž existují oblasti, ve kterých je nutné hledat zlepšení.

Druhá částí dotazníkové šetření přinesla náhled na způsob vedení lidí, týmů a firem. Hlavním předpokladem při zodpovídání odpovědí je představa podřízenosti vůči vedoucímu pracovníkovi české národnosti. Informace nám mohou pomoci při hledání odpovědí na otázky typu: jaká specifika, morální postoje a hodnoty by měl český manažer zastávat a jakými formálními a procesními aspekty a styly řízení, by se měl řídit, pokud chce úspěšně zastávat úlohu vedoucího pracovníka při vedení pracovníků ruské národnosti.

Osobnost manažera při hledání těchto odpovědí naráží na celou řadu problémů týkající se především motivace podřízených pracovníků. Osobní předpoklady, tak jak jsou uvedené v části typologie ruské kultury, nám dávají představu o základních představách života ruských lidí. Tyto představy velkou měrou kopírují i postoj k práci, zodpovědnosti k přiděleným úkolům, v kvalitě odvedené práce a schopnosti učit se novým věcem.

Získané poznatky vycházejí z teoretických poznatků, když ukazují, že pro ruské pracovníky je mzda a další peněžní formy mzdy nejdůležitějšími způsoby ohodnocení pracovníka. Cení si, když nejsou jejich schopnosti přehlíženy, ale právem oceňovány, pak pouhé povzbuzení působí jako nejlepší stimul a motivace k dalším pracovním úkolům.

Ruské pracovníky lze charakterizovat jako schopné, kvalifikované, ale více méně neochotné projevat větší míru úsilí. Případná seberealizace je v jejich podvědomí chápána jako něco nadbytečného, které nebude stejně ohodnoceno. Preferují spolupráci a předem vymezené, kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti. Pro dobře fungující pracovní kolektiv jsou rozhodující přesně vymezené pracovní úkoly a osobnost manažera, který je otevřený, jasně konkretizuje cíle a používá konzultativní styl řízení.

### **Senzitivní manažerský styl vedení pracovníků ruské národnosti**

Výsledky dotazníkové šetření, až již nevykazují dostatečnou statistickou věrohodnost, napovídají jaký styl vedení, řízení a kontroly je pro pracovníky pocházející z Ruské federace nejvhodnější.

Povaha a charakter ruských lidí nutí manažera využívat styl řízení založený spíše na výsledcích než na procesech, tedy styl využívající jak prvky týmového tak i prvky direktivního řízení. Prvotní atmosféra užitečnosti přechází postupně, tak jak se manažer dokáže uvědomit důležitost materiální zajištěnosti, na úroveň efektivnosti a stability.

Jakýsi přechod mezi direktivním řízením a týmovým řízením představuje rutinní řízení, které nejlépe zabezpečí požadovanou úroveň efektivnosti a stability a nejlépe dokáže těmto pracovníkům dodat pocit jistoty, důvěry a zajištěnosti. Hodnoty, které považují za zlomové a nejdůležitější nejen v jejich pracovním životě.

Dlouhá doba totalismu a nesvobodného projevu vlastní seberealizace nutí úspěšného manažera této doby řídit se podmínkami zajišťující rutinní řízení, ale zároveň umožňující otevřené řízení na úrovni pracovních úkolů a vzájemných vztahů. Postupné otevírání systému lidem a postupná delegace pravomocí a odpovědnosti, otevírá prostor k aktivitám, kde členové pracovních skupin mohou pracovat samostatně, ale stále pod dohledem vedoucího pracovníka.

## Závěr

Bakalářská práce na téma Interkulturní management: Rusové v ČR je rozdělena do pěti kapitol. Každá z těchto kapitol sama o sobě přináší poznatky a specifika pro ní typická, avšak jen jejich spojení přináší ucelený náhled na problém interkulturního managementu vztažený na ruskou komunitu v České republice.

První kapitola přináší teoretický přehled hlavních teorií, proudů a směrů v interkulturním managementu, vysvětluje jeho důležitost v procesu globalizace a přináší jeho důležitost pro firemní kulturu.

Problematika klasifikace kultury je podrobně přiblížena v druhé kapitole. Práce G. Hofstedeho, F. Trompenaarse, a A. Thomase přináší nový začátek vnímání kulturních odlišností. Vysvětluje možné příčiny nedorozumění, odlišného vnímání kulturních, morálních a společenských standardů. Kulturní dimenze, tak jak je pochopily jednotliví autoři přináší, každá odlišným způsobem, důležitost správného identifikování a pochopení kulturní odlišností jednotlivých národů.

Třetí kapitola je zaměřena pro hlubší prozkoumání vzájemných historických vazeb mezi ruským a českým národem. Hospodářské, diplomatické a politické vztahy mezi oběma národy jsou spletité a komplikované a zatížené mnohými iluzemi a smyšlenými představami, ale pouze jejich pochopení v historickém kontextu událostí nám dává možnost je správně identifikovat a porozumět jejich významu.

Téma ruská kultura je obsahem čtvrté kapitoly. Informace obsažené v této kapitole poukazují na důležitost historických událostí ovlivňující ruskou kulturu, přináší dále přehled její základních typologických rysů a nakonec vysvětluje jakým způsobem je ruská kultura přijímána v podmínkách české společnosti.

Předešlé kapitoly byly více zaměřeny na teoretické poznatky, závěrečná kapitola je ryze praktická. Její význam spočívá v nalezení senzitivního manažerského stylu vedení pracovníků ruské národnosti. Dotazníkové šetření provedené na studentech VŠE v Praze přináší odpovědi na otázky, jejichž zodpovězení mě umožňuje sestavit nejvhodnější styl vedení aplikovatelný na pracovníky ruské národnosti.

# Literatura

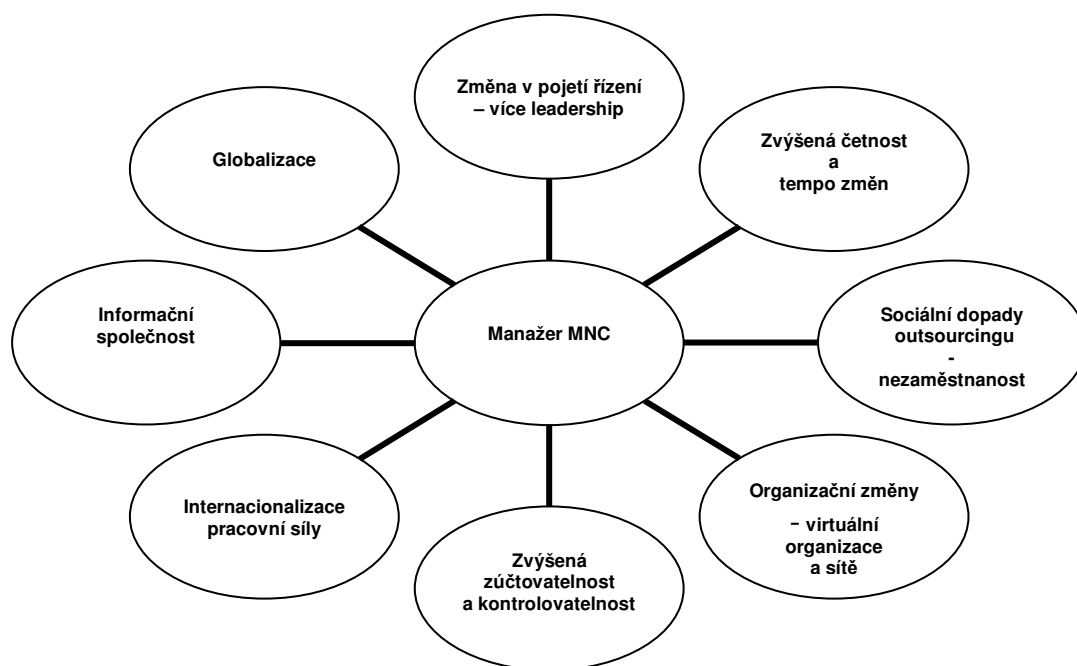
- Abratov, A., Smirnov, V., Fejgin, V.: *Energetická velmoc: Cykly ropné závislosti*, [databáze online], Rusko v globální politice, 2006, [citováno 2007-07-10], Dostupné z URL <<http://www.globalaffairs.cz/cz/numbers/1/>>
- BBC World Service: *ČR pod lupou: Naděje na zlepšení česko-ruských vztahů* [databáze online], London:[citováno 2006-12-19], Dostupné z URL < <http://www.bbc.co.k/czech/lupacr/35.shtml>>
- Beneš, E.: *Problémy nové Evropy a zahraniční politika v Národním shromáždění*; Praha: 1924
- Bergelson, M.: *Russian cultural values and workplace communication styles*, [databáze online], Russian Communication Association, 2003, [citováno 2007-04-06], Dostupné z URL < [http://www.russcomm.ru/eng/rca\\_biblio/b/bergelson03\\_eng.shtml](http://www.russcomm.ru/eng/rca_biblio/b/bergelson03_eng.shtml)>
- Běloševský, D.: *Institucionalizace (ne)odpovědnosti: globální svět, evropská integrace a české zájmy – Česká Republika v ruské zahraničněpolitické agendě a reflexi 90. let*, [databáze online], 2000, Praha: [citováno 2007-07-09], Dostupné z URL <[http://veda.fsv.cuni.cz/konf\\_sem/globalni\\_svet/GS\\_prispevky/g\\_s\\_ter\\_belosevsky.htm](http://veda.fsv.cuni.cz/konf_sem/globalni_svet/GS_prispevky/g_s_ter_belosevsky.htm)>
- Cihelková, E., a kol.: *Světová ekonomika: Regiony a integrace*; 1.vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, ISBN 80-247-0193-6
- Cihelková, E., a kol.: *Světová ekonomika: základní rysy a tendence vývoje*; 1.vydání, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004, ISBN 80-245-0687-4
- Český statistický úřad: *Vysoké školy - počty zahraničních studentů podle státního občanství - od akademického roku 1997/98 do 2005/06*, [databáze online], Český statistický úřad, 2007, Praha: [citováno 2007-04-07], Dostupné z URL < [http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/t/4200441D15/\\$File/c06s06t.pdf](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/t/4200441D15/$File/c06s06t.pdf)>
- Dejmek, J.: *Československo, jeho sousedé a velmoci ve XX. Století (1918 – 1992)*; 1. vydání, Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku, 2002, ISBN 80-86547-07-8
- Dobrovolský, Ján.: *Československo – sovětské vztahy od vzniku obou zemí až do uzavření spojenečtví v roce 1935* [databáze online], Glosy.info, 29.květen 2004, [citováno 2007-02-08], Dostupné z URL <<http://glosy.info/texty/ceskoslovensko-sovetske-vztahy-od-vzniku-obou-zemi-az-do-uzavreni-spojenectvi-v-roce-1935/>>
- Drbohlav, D., et. al.: *Ruská komunita v ČR*, [databáze online], MPSV, 16. června 2005, Praha: [citováno 2007-04-06], Dostupné z URL<[http://www.cizinci.cz/files/clanky/129/ruska\\_komunita.pdf](http://www.cizinci.cz/files/clanky/129/ruska_komunita.pdf)>
- Durman, K.: *Útěk od praporů: Kreml a krize impéria 1964 - 1991*; 1. vydání, Praha: Karolinum, nakladatelství Univerzity Karlovy, 1998, ISBN 80 – 7184-672-4
- Dytrt, Z., a kol.: *Manažerské kompetence v Evropské unii*; 1.vydání, Praha: C.H. Beck, 2004, ISBN 80-7179-889-4
- Forman, Z.: *Zásady společenského chování: Některé odlišnosti a zvláštnosti*, [databáze online],[citováno 2006-04-07], Dostupné z URL <<http://chovani.unas.cz/index.php?i=64>>
- Hofstede, G.: *Geert Hofstede™ Cultural Dimensions*, [databáze online], motigo webstats, 14. května 2002, [citováno 2007-04-16], Dostupné z URL< [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=73&culture2=22](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=73&culture2=22)>

- Hofstede, G.: *The Interaction between National and Organizational Value Systems*; Journal of Management Studies, 1985
- Huntington, P., S.: *Střet civilizací: Boj kultur a proměna světového řádu*; 1.vydání, Praha: Rybka Publisher, ISBN 80-86182-49-5
- Jonáš, J.: *Světová ekonomika na přelomu tisíciletí*; 1. vydání, Praha: MANAGEMENTN PRESS, 2000, ISBN 80-7261-016-3
- Mikuláščík, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*; 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-0650-4
- Ministerstvo vnitra a Policejní prezidium ČR: *Cizinci s povoleným pobytem na území České republiky: statistiky Ředitelství služby cizinecké a pohraniční policie PČR*, [databáze online], Praha: [citováno 2006-04-07, upraveno], Dostupné z URL<[http://www.mvcr.cz/statistiky/migrace/2007/0228\\_pohlavi.pdf](http://www.mvcr.cz/statistiky/migrace/2007/0228_pohlavi.pdf)>
- Moulis, V., Valenta, J., Vykoukal, P., J.: *Vznik, krize a rozpad sovětského bloku v Evropě 1944 – 1989*; 1. vydání, Ostrava: AMOSIUM SERVIS, 1991, ISBN 80-85498-01-4
- Nový, I., Schroll-Machl, S.: *Interkulturní management*; 2. vydání, Praha: MANAGE-METN PRESS, 2001, ISBN 80-7261-042-2
- Pfeifer, L., Umlaufová, M.: *Firemní kultura*; 1. vydání, Praha: Grada, a.s., 1993, ISBN 80-7169-018-X
- Pichanič, M.: *Mezinárodní management a globalizace*; 1.vydání, Praha: C.H. Beck, 2004, ISBN 80-7179-886-X
- Pitra, Zbyněk.: *Management inovačních aktivit*; 1. vydání, PROFESSIONAL PUBLISHING, 2006, ISBN 80-86946-10-X
- Rowan, G., (editor): *Nový obraz budoucnosti*; 1. vydání, Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1998, ISBN 80-85943-80-8
- Stýblo, J.: *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*; 1. vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1998, ISBN: 80-7169-616-1
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch.: *The Cultural Factor in International Business*, [databáze online], organisation@onepine.info, 15. srpna 2006, [citováno 2007-04-17], Dostupné z URL< [http://www.onepine.info/FonsTrompenaars\\_Oxford.pdf](http://www.onepine.info/FonsTrompenaars_Oxford.pdf)>
- Švankmajer, M., et al.: *Dějiny Ruska*; 2 vydání, Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 1996, ISBN 80-7106-216-2
- Texler, J.: *Despotický socialismus: selhání utopie*; Praha: ACADEMIA, 1996, ISBN 80-200-0575-7
- Trockij, D., L.: *Zrazená revoluce: Co je SSSR a kam spěje*; 1.vydání, Brno: Doplněk, 1995, ISBN 80-85765-30-6
- Tureckiová, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*; 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0405
- Wanner, J.: *Brežněv a východní Evropa 1968 – 1982*; 1. vydání, Praha: Univerzita Karlova, vydavatelství Karolinum, 1995, ISBN 80-7184-041-6
- Zadražilová, D.: *Mezinárodní managementi*; Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomia, 2004, ISBN 80-245-0683-1



# Přílohy

## Příloha 1 Nové tlaky působící na manažery



Zdroj: Pichanič, M.,: *Mezinárodní management a globalizace*; Praha: 2004, s. 3

## Příloha 2 Vlivy působící na typ firemní kultury

Vlivy	Bio-psycho-sociální	Technicko-ekonomické a politické
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individuální předpoklady zaměstnanců</li> <li>- věkové a genderové složení zaměstnanců</li> <li>- poměr zdravých a zdravotně postižených pracovníků</li> <li>- etnické složení členů organizace</li> <li>- organizační struktura a styl řízení</li> <li>- personální strategie a politika</li> <li>- komunikační a motivační systém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- právní forma</li> <li>- předmět činnosti</li> <li>- používaná technika a technologie a účinnost informačního systému</li> <li>- historie firmy a fáze jejího vývoje</li> <li>- ekonomická strategie a cíle</li> <li>- systémy finančního odměňování</li> </ul>

Vnější	<ul style="list-style-type: none"> <li>- celkové demografické a geografické poměry</li> <li>- sociální podmínky</li> <li>- mobilita obyvatelstva</li> <li>- národní kultura</li> <li>- náboženské a etnické faktory...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- legislativní a ekonomický rámec podnikání</li> <li>- ekonomická stabilita země</li> <li>- trend vývoje HDP</li> <li>- politika podpory zaměstnanosti a rozvoje lidského potenciálu</li> <li>- vývoj úrokových a úvěrových sazeb</li> <li>- daňové zatížení</li> <li>- poměry na trzích výrobků a služeb</li> <li>- rychlost technologických změn a tempo zastarávání technologií</li> </ul>
--------	---	--

Zdroj: Štika, Riegel, Rymeš, Voskovec, 1996, Veber a kol. 1998, Tureckiová M.,: *Řízení rozvoj lidí ve firmách*; Praha: 2004, s. 142

### Příloha 3 Dotazník

#### I. Studium na VŠE v Praze

##### 1. Co Vás přimělo ke studiu na české vysoké škole, přesněji na Vysoké škole ekonomické v Praze?

- a) vysoká úroveň a prestiž českých vysokých škol
- b) hlubší poznání českého jazyka a kultury
- d) společné historické kořeny či podobně sdílené hodnoty a zvyklosti
- e) jiné

##### 2. Kdo Vám doporučil nebo co ovlivnilo váš výběr studia na VŠE v Praze?

- a) věhlas a úroveň studia na VŠE v Praze
- b) bývalí absolventi VŠE
- e) přátelé, známí
- e) doporučení domovské univerzity
- f) jiné

##### 3. Bylo vaše první setkání se studenty a studiem na Vysoké škole ekonomické v Praze v rozporu s Vaším očekáváním?

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) nezabýval jsem se tím
- d) ne
- e) rozhodně ne

*případně, co Vás překvapilo?*

**4. Byla Vám nabídnuta možnost zúčastnit se přípravného jazykového kurzu?**

- a) ano b) ne

*pokud jste odpověděli „Ano“, prosím doplňte údaj:*

- V jakém jazyce?
- Byli jste spokojeni?

- a) ano b) ne

**5. Jak hodnotíte přístup pedagogů a zaměstnanců školy, náročnost studia, typ zkoušek a úroveň výuky (použijte stupnici od 1 do 5)?**

- a) 1 b) 2 a) 3 a) 4 a) 5

**6. V jakém jazyce je Vám výuka poskytována?**

- a) angličtina b) ruština c) francouzština d) němčina e) jiné

**7. Domníváte se, že VŠE je vybavena moderními studijními pomůckami (učebny, laboratoře, knihovny, počítačové vybavení) a umožňuje snadný přístup k studijním materiálům a zdrojům informací?**

- a) ano b) ne

**8. Preferujete týmovou práci nad samostatnou?**

- a) ano b) ne

*pokud jste odpověděli „Ano“, pokuste se odpovědět na následující otázky:*

- Je využití týmové práce na VŠE dostatečné a efektivní? a) ano b) ne
- Jaké klady, případně zápory shledáváte na týmové práci?

Klady:

Zápory:

**9. Jak hodnotíte typ, kvalitu a cenu ubytovacích zařízení?**

- a) velmi vysoká b) na dobré úrovni c) standardní d) na nízké úrovni

**10. Věnujete se nějaké zájmové či sportovní aktivitě?**

- a) ano    b) ne

*pokud jste odpověděli „Ano“:*

- Jaký druh aktivity:
- Jste spokojeni?

- a) ano                      b) ne

*pokud jste odpověděli „ne“*

- Z jakého důvodu se neúčastníte:

- a) nedostatek času                      b) nezájem o tyto aktivity                      c)  
jazykové bariéry

- c) jiný důvod:

## II. Vedení lidí, týmů a firem

Představte si, že jste pracovníkem společnosti, která je řízena českými manažery. Jaká specifika, morální postoje a hodnoty by měl český manažer zastávat a jakými formálními a procesními aspekty a styly řízení by se měl řídit, pokud chce úspěšně zastávat roli vašeho nadřízeného?

Uveďte u každé otázky vždy nejvhodnější a Vám nejbližší odpověď.

### 11. Jaká forma ohodnocení své práce je pro Vás na nejvyšší pozici v hierarchii potřeb?

- a) mzda a odměny                      c) oceňování a kariéra                      e) příjemné prostředí a vztahy ve firmě  
b) sociální výhody                      d) užitečnost a seberealizace

### 12. Jakým typem firemní kultury lze nejlépe popsat firmu řízenou ruskými manažery?

- a) firma vedená myšlenkami    b) firma vedená lidmi

### 13. Rusy z hlediska jejich schopností a postojů k práci byste popsal, jako

- a) neschopní a neochotní  
b) neschopní ale ochotní  
c) schopní ale neochotní  
d) schopní a ochotní

### 14. Jaká motivující formule Vám pomůže zvládnout těžký úkol?

- a) Ještě to nikdo nedokázal, udělej to jak chceš.
- b) Závisí to na tobě, ale nechci ti do toho mluvit
- c) Budeš součástí týmu, a těžký úkol budete řešit společně
- d) Napsal jsem ti instrukce, v případě potíží ti poradím

**15. Jak byste Vy osobně zareagoval na oprávněnou kritiku?**

- a) Souhlasím, ale s tím už nic nenadělám
- b) Jak si opovažuješ mě kritizovat, kdo vlastně jsi?
- c) Chápu tě, asi jsem tě zklamal
- d) Lituji toho, nejsem pro to schopný

**16. Jsou pro mě důležitější kvalitní mezilidské vztahy a respekt k odvedené práci než finanční výhody a kariéra?**

- a) ano
- b) ne

**17. Kterou z nabízených možností vztahového chování by měl manažer uplatnit pro efektivní nastavení vztahů uvnitř pracovního kolektivu?**

- a) destrukce
- b) spolupráce
- c) obětavost
- d) soutěžení

**18. Co považujete za nejvýznamnější pro dobře fungující pracovní kolektiv?**

- a) pracovní úkoly a osobnosti manažera
- b) procesy a pravidla
- c) vztahy a cíle

**19. Jaký typ komunikace upřednostňujete?**

- a) monolog
- b) dialog
- c) skupinovou diskusi

**20. Jaký styl rozhodování a řízení je Vám nejbližší a vede, podle vašeho názoru, k úspěšné spolupráci zaměstnance a zaměstnavatele**

- a) autoritativní rozhodování a direktivní styl řízení
- b) konzultativní rozhodování a otevření řízení
- c) delegativní rozhodování a synergické řízení