



**Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta managementu  
Jindřichův Hradec**

# **Diplomová práce**

**Denisa Jetmarová**

**2008**



**Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta managementu  
Jindřichův Hradec**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

## **Interkulturní management**

**Vypracovala:**

*Bc. Denisa Jetmarová*

**Vedoucí diplomové práce:**

*prof. Ing. František Kovář, CSc.*

*Jindřichův Hradec, duben 2008*

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Interkulturní management“ jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Jindřichův Hradec, duben 2008*

---

podpis studenta

## **Anotace**

Shrnutí základních teoretických poznatků o interkulturním managementu dle Hostedea, Schwarze, Hampden-Turnera, Trompenaarse, Bourdieu a Scheina; rozdíly české, slovenské, polské, ukrajinské a mongolské kultury zjištěné na základě výzkumu provedeného ve společnosti Isolit-Bravo, spol. s r.o. a jejich uplatnění v managementu firmy.

*Duben 2008*

## **Poděkování**

Za trpělivost, cenné náměty a rady bych chtěla poděkovat

**prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,  
Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| Úvod.....  | 4  |
| Teoretická část .....  | 6  |
| 1 Interkulturní management.....  | 6  |
| 1.1 Kultura a management.....  | 8  |
| 2 Hofstedeova pilotní práce .....                                      | 13 |
| 2.1 Výzkum.....  | 13 |
| 2.2 Hofstedeova klasifikace kultury .....                              | 14 |
| 2.3 Hofstedeova kritika.....   | 19 |
| 2.4 Výsledky pro ČR .....  | 20 |
| 2.5 Závěr .....  | 22 |
| 3 Schwartzova typologie.....   | 22 |
| 3.1 Rozdělení hodnot na základě motivačních typů .....                 | 23 |
| 3.2 Sedm dimenzí kultury rozdělených do tří bipolárních skupin.....    | 27 |
| 4 Trompenaars, Hampden-Turner.....                                     | 29 |
| 4.1 Klasifikace sedmi dimenzí - dilemat .....                          | 30 |
| 4.2 Klasifikace 2 x 2 .....  | 32 |
| 5 Bourdieu.....  | 34 |
| 5.1 Kulturní kapitál .....   | 35 |
| 5.2 Agenství .....   | 36 |
| 5.3 Závěr .....  | 37 |
| 6 Schein.....  | 37 |
| 6.1 Model organizační kultury.....                                     | 38 |
| 6.2 Kultura organizační versus kultura národní.....                    | 40 |
| Praktická část .....   | 42 |
| 7 Charakteristika společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o. ....         | 42 |
| 8 Dotazníkové šetření .....  | 47 |
| 8.1 Výběr dotazníku.....   | 47 |
| 8.2 The Values Survey Module 2008 .....                                | 48 |
| 8.3 Historie VSM 08 .....  | 49 |
| 8.4 Časté chyby v uplatňování VSM 08 .....                             | 50 |
| 8.5 Dotazníkové šetření ve společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o..... | 53 |
| 8.6 Zkoumané dimenze a jejich výpočet .....                            | 55 |
| 8.7 Vyhodnocení zjištěných výsledků .....                              | 59 |
| Závěr .....  | 62 |
| Literatura.....  | 64 |
| Přílohy.....   | 67 |

## Úvod

Interkulturní management je v současné době dynamicky se rozvíjející vědní oblastí. Tato na první pohled neznámá disciplína má své počátky již v 60. letech minulého století, kdy první kroky v tomto oboru podnikl Geert Hofstede. V posledních letech si tento obor získává své příznivce i v České republice.

Pro výběr tohoto tématu jsem se rozhodla hned z několika důvodů. Jedním z nich byla skutečnost, že jsem s touto problematikou seznámena již delší dobu a stále jsem nacházela další prostory, kam by mé studium mohlo pokračovat. Dalším podstatným důvodem bylo nastoupení do zaměstnání ve firmě s vysokým počtem a rozmanitou strukturou zahraničních pracovníků, kde byly také získány podklady pro praktickou část této diplomové práce.

Primárně se interkulturní management zabývá řízením v nadnárodních společnostech. Já jsem si tuto problematiku přizpůsobila pro účely zpracování této práce na prostředí české společnosti zaměstnávající zahraniční pracovníky. Jde tedy především o management zaměřený na lidské zdroje.

Kultura je vždy sdílena skupinou lidí, ať už se jedná o národ, nebo menší skupiny v rámci jednoho národu, nebo jak je tomu v našem případě o skupiny zaměstnanců různých národností v jedné společnosti. Existují jak kultury, které mají většinu znaků společných, tak kultury diametrálně odlišné. A právě tyto odchylky mohou vést k problémům a nedorozuměním při vedení skupiny lidí různých národností. Tyto rozdíly lze rozpoznávat mnoha způsoby. Pro účely této práce nám poslouží Values Survey Model 08. Jedná se o dotazník sestavený G. Hofstedem publikovaný v roce 2008.

V první části práce jsou popsány nejvýznamnější studie a postupy pro zjišťování interkulturních rozdílů, které byly publikovány v minulosti. V úvodu práce jsou vysvětleny související pojmy, jako např. kultura, management a různé související typologie. Na tuto kapitolu navazují jednotlivé provedené studie dle Hofstede, Schwartze, Trompenaarse a Hamden-Turnera, Bourdieuho a Scheina. Největší prostor je věnován právě Geertu Hofstedeovi, protože na jeho práci navazuje i praktická část této diplomové práce.

Praktická část byla zpracována ve společnosti Isolit-Bravo, spol. s r.o. se sídlem v Jablonném nad Orlicí. Společnost se zabývá především výrobou v plastikářském průmyslu. V této společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření na základě VSM 08 mezi zaměstnanci české, slovenské, polské, ukrajinské a mongolské národnosti.

Dle přiloženého seznamu literatury je patrné, že bylo hojně využíváno cizojazyčných textů, konkrétně v anglickém jazyce. To je zapříčiněno především absencí českých překladů prací týkajících se této problematiky. Většina odborných článků, ze kterých jsem čerpala, pochází z elektronické databáze ProQuest. Tištěné a knižní materiály pak z knihovny University of Otago.

Cílem práce bylo odhalit kulturní rozdíly mezi výše zmíněnými národy a výsledky aplikovat na vedení zaměstnanců ve společnosti Isolit-Bravo, spol. s r.o.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Interkulturní management

K pochopení předmětu studia interkulturního managementu je velice důležité objasnění pojmu nadnárodních společností a Perlmutterových typologií. Touto problematikou a vysvětlením pojmu interkulturní management se budu zabývat v této kapitole.

Multinacionální korporace (MNCs, nadnárodní společnosti) lze definovat jako „společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů“ (Štrach & kol., 2004, str. 51). MNC je společnost poskytující svůj výstup prostřednictvím zahraničních poboček ve více zemích. Kontroluje také podnikatelské politiky svých poboček a řídí je. O MNCs je pojednáváno jako o podnikatelských subjektech. Mateřská země je stát, ve kterém sídlí centrála společnosti, nebo kde byla společnost založena.

Multinational enterprise (MNE) zahrnuje kromě MNCs i mezinárodní neziskové organizace (např. církve, Greenpeace,...).

Interkulturní management se zabývá především problematikou lidských zdrojů v MNCs. Politika lidských zdrojů v MNCs se opírá o tři hlavní zdroje:

1. PCN (Parent Country Nationals) – příslušníci národnosti země původu společnosti
2. HCN (Host Country Nationals) – příslušníci národnosti hostitelské země
3. TCN (Third Country Nationals) – příslušníci třetích národností, kteří nepocházejí ani ze země hostitelské, ani ze země původu (Štrach & kol., 2004, str. 51).

Toto lze také vysvětlit na velice jednoduchém příkladu. Uvažujme českou firmu, která má pobočku na Slovensku.

1. Ve slovenské pobočce české firmy pracuje český pracovník (PCN).
2. Ve slovenské pobočce české firmy pracuje slovenský pracovník (HCN).
3. Ve slovenské pobočce české firmy pracuje třeba polský pracovník (TCN).

Jednotlivé přístupy k formování pracovních sil v mezinárodních firmách rozlišuje H. V. Perlmutter ve svém článku „The Tortuous Evolution of Multinational Corporation“ z roku 1969. Rozlišil tři možné přístupy: **etnocentrický**, **polycentrický**, **geocentrický** a později čtvrtý **regiocentrický**, který spojuje geocentrismus s regionální orientací.

Etnocentrický postoj lze nalézt ve společnostech se značným zahraničním vlastnickým podílem. Manažeři zahraničních poboček se velice často setkávají s názorem, že manažeři z domovské země (centrály) jsou nadřazení a označováni za více spolehlivé nežli jejich zahraniční kolegové v centrále i pobočkách. Vedení společnosti je ochotno vytvořit pracovní příležitosti pro zahraniční zaměstnance pouze v případě, že pobočka přijme určitou vnitřní nadřazenost centrály a bude akceptovat její pravidla a metody. Charakteristickým sdělením přenášeným prostřednictvím komunikačního procesu je zpráva, která by mohla znít asi takto: „Takhle to funguje v centrále, tak to musí fungovat i u vás, v zahraniční pobočce.“ Kritickým bodem etnocentrismu je fakt, že domovský zaměstnanec je cíleně připravován na vedoucí pozici v kterékoliv zahraniční pobočce. To pak staví zahraniční zaměstnance do pozice druhořadých členů společnosti.

Polycentricky založené společnosti vycházejí z předpokladu, že kultura v zemích zahraničních poboček je odlišná a je těžké porozumět místním lidem. Ti sami vědí nejlépe, co je pro ně nejlepší. Proto se vedení firmy snaží dávat zahraničním pobočkám určitou samostatnost. Vedení je také přesvědčeno, že nadnárodní společnost funguje díky dobré finanční kontrole. Polycentrický přístup vedení společnosti lze přirovnat k určité konfederaci, kde se jedná o volné spojení centrály a z určité části samostatných poboček. Tento model funguje především v evropských nadnárodních společnostech. Řídící pracovníci jednotlivých poboček jsou centrálou považováni za silné a důvěryhodné a dokonale znají prostředí, ve kterém působí. Centrála mnohdy ani nerozumí chodu v pobočce, ale má důvěru v toto jednání. Dokud pobočka vykazuje zisk, centrála zůstává v pozadí. Velká váha je tedy přikládána lokálnímu prostředí a podmínkám. Negativním rysem personální politiky polycentrického přístupu je ovšem fakt, že lokální manažer těžko získá místo na vedoucí pozici v centrále. Následkem aplikace polycentrického přístupu nadnárodní společnosti může být na druhou stranu silný projev etnocentrismu mezi jednotlivými pobočkami.

Třetím přístupem je geocentrismus. Vedení takto orientované společnosti nepřiznává žádné národnostní skupině nadřazenost nad ostatními. Lidé do vedoucích pozic jsou vybíráni na základě svých schopností a ne na základě kulturního prostředí, ze kterého pocházejí. Takto vybraný manažer by měl být schopen pracovat kdekoli na světě. Centrála se snaží považovat pobočky za hlavního vývozce pro svou zemi. Tím by měla mít pobočka přínos pro společnost v podobě zvýšené nabídky „tvrdé měny“, vnášet do společnosti nové zkušenosti a znalosti o nových technologiích. Základním cílem geocentricky orientované společnosti je celosvětový přístup v centrále i jednotlivých pobočkách. Pobočky zde nejsou považovány ani za satelitní města, ani za nezávislé městské státy, ale jsou brány jako součást celku, který řeší problémy celé společnosti i problémy lokální. Nejdůležitějším znakem geocentrismu je ovšem spolupráce centrály a poboček, která vede k zavedení universálních standardů organizace. Přípustné jsou však i drobné lokální odchylky (Perlmutter, 2004, str. 9 – 14).

Nejdůležitějším poznatkem vyplývajícím z Perlmutterových typologie je tedy skutečnost, že etnocentrický přístup se vyznačuje nadřazeností manažerů z mateřské země. Z toho plyne, že pouze manažeři z mateřské země jsou považováni za dostatečně kvalifikované pro práci ve vrcholovém managementu v centrále i zahraničních pobočkách. V polycentrickém přístupu komunikují pobočky s centrálou velmi omezeně, protože jsou na centrále nezávislé. Většinou pracují domácí pracovníci v domácí zemi. Pro geocentrický přístup je typické získávání pracovníků kdekoli na světě. Při práci manažerů, ať v centrále nebo v jednotlivých pobočkách, není rozhodující jejich národnost. Rozhodování je více komplexní a nezávislé. Regiocentrický přístup představuje spojení geocentrismu a regionální orientace. Tyto čtyři strategie lze také nazývat mezinárodními strategiemi lidských zdrojů (Štrach & kol., 2004, str. 52).

## **1.1 Kultura a management**

Interkulturní management lze vymezit pomocí dvou základních pojmů, kultura a management.

Výraz kultura má z antropologického hlediska původ v antickém starověku. Vznikl z latinského „colo“, a byl původně spojován s obděláváním půdy (agri cultura). S kulturou v novém pojetí přišel římský filozof Marcus Tullius Cicero, když v Tuskulských hovorech nazval filozofii kulturou ducha. Tím položil základ pojetí kultury jako charakteristiky

lidské vzdělanosti. Ve středověku měl pojem kultura velice silný náboženský obsah. V průběhu 18. století se „kultura“ rozšířila do prací osvícenských filozofů, kde je chápána jako oblast lidské existence a stojí v protikladu s přírodou. Nový pohled na kulturu nabídl ve svém díle anglický antropolog Edward Burnett Tylor. Říká, že „kultura nebo civilizace ... je komplexní celek, který zahrnuje poznání, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti“ (Soukup, 2000).

V odborné literatuře lze najít spoustu rozličných definic kultury. Mezi základní patří následující:

- „Kultura je souhrn prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí. Představuje program činnosti jednotlivců a skupin, který je fixovaný sociokulturními stereotypy a předávaný prostřednictvím kulturního dědictví. Kultura vystupuje v podobě výtvorů lidské práce, sociokulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorců), idejí (kognitivních systémů) a institucí organizujících lidské chování“ (Velký sociologický slovník, svazek 1, 1996, str. 548-549).
- „Kultura je celistvý systém významů, hodnot a společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti a které prostřednictvím socializace předávají dalším generacím“ (Murphy, 1998, str. 32).
- Oxfordský encyklopedický slovník (1995) vymezuje kulturu jako „umění a další projevy lidského intelektu, na které se pohlíží souhrnně; zvyky, civilizaci a činy určitého časového období nebo lidí; způsob života určité společnosti nebo skupiny lidí.“

Kultura může být definována mnoha způsoby. Lze ji považovat za jakousi umělou součást prostředí či model myšlení a chování charakteristický pro určitou populaci nebo společnost. Kultura je také chápána jako soubor znalostí, víry, umění, práva, morálky, zvyků a schopností jiných společenských skupin. Hofstede definuje kulturu jako „kolektivní programování lidské mysli“. Zatímco Trompenaars a Hampden-Turner jako „cestu, kterou lidé řeší problémy a dilemata“ (Shenkar & Luo, 2004, str. 148 - 149).

Za hlavní znaky kultury můžeme považovat následující:

- Kultura je sdílená; Kulturu nemůžeme označovat za vlastnost jednotlivce, jedná se totiž o vlastnosti celé skupiny.

- Kultura je nehmotná; Kulturu vytvářejí především nehmotné prvky. Jedné věci mohou různé kultury přiřazovat rozdílné významy.
- Kultura je poznávána prostřednictvím ostatních; Pro její správné chápání je nejvhodnější dívat se na ni „zvenku“, nebýt členem zkoumané společnosti.

Je třeba si také uvědomovat důležitost kultury v mezinárodním podnikání. Neznalost kultury může být klíčovou překážkou úspěchu MNEs. Chování organizace – vnímání, motivace a vedení stejně jako management lidských zdrojů jsou také ovlivněny kulturou (styl managementu, rozhodování, vyjednávání). Více než 70 % článků o chování mezinárodních organizací a mezinárodních lidských zdrojích využívá koncept kultury (Adler & Bartholomew, 1992, str. 551 – 569). Dopad kultury ovšem není významný pouze pro management, ale také například v marketingu, účetnictví, řízení dodavatelských řetězců a ostatních funkcích obchodu. Kultura hraje také významnou roli v mezinárodních aliancích a při mezinárodních fúzích.

Kultura nikdy nestojí sama o sobě. Je ovlivňována i dalšími proměnnými. Těmi máme na mysli například jazyk a náboženství. Kultura často tyto hranice přesahuje. Příkladem mohou být země s více oficiálními jazyky, jako jsou Švýcarsko, Belgie a Nigérie, nebo současná jazyková diverzita Evropské unie. V Jižní Koreji se zase vyskytuje podstatná křesťanská menšina, která tvoří určitou svébytnou subkulturu. Libanon má také rozsáhlou křesťanskou menšinu, zatímco Severní Irsko akomoduje protestantskou i katolickou komunitu.

Jazyk je jedním z definovaných projevů kultury. Často dochází k nedorozuměním z důvodů velké rozdílnosti jednotlivých jazykových skupin, ale i jednotlivých slangů a dialektů. Název jednoho výrobku vlasové kosmetiky je „Mist Stick“, v Německu znamená výraz „mist“ hnůj. V Číně je slogan „Pepsi does alive“ (Pepsi oživuje, osvěžuje) překládán jako „brings your ancestors from their burial place“ (zvedne i mrtvé z hrobu) (Shenkar & Luo, 2004, str. 151).

Náboženství vyjadřuje klíčové hodnoty a normy svých stoupenců. Nejvíce jich má křesťanství, ale nejrychleji se šířícím náboženstvím je islám. De Blij a Murphy (1999) označili tyto dvě společně s buddhismem za světová náboženství. Náboženské vyznání ovlivňuje mezinárodní obchod v mnoha směrech. V Číně má porodnost sklon k většímu

růstu během roku draka (opakuje se po dvanácti letech), což vyzývá ke zvýšení produkce dětského oblečení a hraček. V muslimských zemích věřící nejí během dne po celou dobu Ramadanu. Z toho plyne, že většina restaurací a stravovacích zařízení otvírá až po západu slunce.

Jazyk a náboženství poskytují MNEs výhody, stejně tak jako vytvářejí překážky. Zaměstnanci mluvící rozdílnými jazyky a vyznávající odlišné náboženství mohou tvořit v podnicích subkultury. Je tedy potřeba rozumně a uvážlivě překlenout rozdíly mezi podnikovou a lokální kulturou.

Dalším pojmem, který úzce souvisí s kulturou a je používán v dalším textu je hodnota. Můžeme ji definovat jako vlastnost, kterou jedinec přisuzuje určitému objektu, situaci, události nebo činnosti ve spojitosti s uspokojováním svých potřeb, zájmů. Hodnoty se vytvářejí v procesu socializace, jsou součástí společenského vědomí. Podle důležitosti jsou hodnoty hierarchicky uspořádány do systému hodnot (value system). Systém hodnot určuje nejobecnější postoje, životní styl a morálku každého člověka. (Hartl a Hartlová, 2000, str. 187).

Nejčastěji zmiňovaným pojmem této práce je ovšem management, převzato z anglického „to manage“, čili řídit, zvládnout, dokázat. Za dobu existence managementu jako vědy o řízení vznikla řada více či méně ucelených teorií, poznatků a názorů. Mnohé z nich však pohlížejí na řešení totožných problémů odlišně. Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace (Veber, 2000).

Management můžeme definovat jako proces tvorby a udržení prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a dosahují vybraných cílů. Management je také procesem plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů. Toto všechno by měl manažer zvládat. Měl by také mít tzv. manažerské dovednosti. Těmi základními jsou technické, lidské, koncepční a organizační schopnosti. Ve spojitosti s interkulturním management jsou nejdůležitější lidské dovednosti, představující schopnost pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně vyjadřovat své názory (Koontz & Weihrich, 1988, str. 16 – 18).

Interkulturní management se tedy zabývá především řízením lidských zdrojů v nadnárodních společnostech. Je velice rychle se rozvíjející disciplínou. Lidský faktor je nejvíce omezující složkou při uplatňování globálních strategií. Proto by měla být v nadnárodních společnostech věnována velká pozornost managementu lidských zdrojů a to především interkulturnímu managementu. Předmětem jeho zájmu je problematika řízení lidských zdrojů s ohledem na kulturní prostředí zaměstnanců a vytvoření vhodné podnikové kultury, která by vyhovovala všem jedincům v organizaci působícím. Jedná se především o kompromisy a proces přizpůsobení se.

Převědeme-li toto na tři základní otázky ekonomie, dojdeme k následujícímu závěru. Strategie (co) je internacionalizována rychleji nežli její implementace (jak) a ještě rychleji nežli manažeři a samotné vedení společnosti (kdo). Kritickou složkou MNCs jsou tedy lidé a především touto problematikou by se měl zabývat interkulturní management.

Pro řízení společnosti v interkulturním prostředí by měl mít manažer určité specifické znalosti a dovednosti. Integrace nezbytná v nadnárodních společnostech je založena na kulturní synergii. Jde o kombinaci více kultur napomáhající k vytvoření jedné kultury organizační. Tuto skutečnost by si měl manažer v takovémto prostředí plně uvědomovat a nesnažit se integrovat jednotlivé pracovníky pocházející z různých kultur do kultury, která je v dané pobočce dominantní nebo kultury panující v centrále společnosti. Nejdůležitější dovedností manažera by měla být v první řadě schopnost pracovat s lidmi z jiného kulturního prostředí jako s rovnými. Dále by měl být manažer ochoten se učit za účelem zlepšení organizačních schopností. Musí se učit, jak spolupracovat se zahraničními partnery. Prostřednictvím této kooperace by se měl snažit získat co nejvíce znalostí z každého takového setkání. MNCs by tedy měla požadovat manažera, který má zájem se zdokonalovat a má předpoklady k naslouchání lidí rozličných kultur. Dále závisí pouze na vedení společnosti, pro kterou z výše zmíněných strategií pro vedení MNCs se rozhodne. Zda bude do vedoucích pozic dosazovat manažery domovské země (PCN), hostitelské země (HCN), nebo manažery bez rozdílu národnosti (TCN).

## 2 Hofstedeova pilotní práce

Geert Hofstede je emeritním profesorem organizační antropologie a mezinárodního managementu na Maastricht University, členem IRIC (Institute for Research in Intercultural Cooperation) a členem Center for Economic Research, Tilburg University. Původně studoval na Delft Technical University strojní inženýrství, kde také jako M.Sc. graduoval. Doktorát v oboru sociální psychologie získal na University of Groningen (Tilburg University, 2004).

Pracoval jako námořník, dělník, průmyslový inženýr, provozní manager, personální ředitel, učitel a výzkumný pracovník v řadě akademických institucí v Evropě (IMD, INSEAD, EIASM a IIASA). Učinil rozsáhlý výzkum v oblasti národní a podnikové kultury zahrnující země celého světa (Tilburg University, 2004). Jeho práce v oblasti interkulturního managementu se stala srovnávací základnou pro další výzkumy a patří k nejcitovanějším studiím v oblasti managementu vůbec.

Sám však přiznává, že ho v první řadě inspirovala práce dvou amerických vědců, Axela Inkelese a Daniela Levinsona. Ti již v roce 1954 zveřejnili výzkum o národní kultuře, kde uvádějí tři skupiny hodnot: vztah k autoritě, sebepojetí jedince (vztah jedince a společnosti, osobitě chápání feminity a maskulinity) a řešení konfliktů (zvládnutí agrese, vyjadřování citů) (Průcha, 2004).

### 2.1 Výzkum

Hofstedeho výzkum se týkal společnosti IBM. Zaměstnanci této společnosti byli dotazováni v oblasti osobních hodnot souvisejících s jejich pracovní situací. Soubor údajů byl neobvykle rozsáhlý. Týkal se zaměstnanců v 72 národních pobočkách společnosti IBM, pracujících na 38 různých pozicích a celkově mluvících 20 jazyky. Toto vše se odehrálo ve dvou časových úsecích a to v roce 1968 a 1972. Celkově výzkum zahrnoval přes 116 tisíc dotázaných, kdy každému bylo položeno 100 standardizovaných otázek.

Na první pohled by se mohlo zdát, že společnost s tak silnou podnikovou kulturou jako je IBM nemůže být vhodným objektem pro výzkum kultury jednotlivých zemí. Hofstede sám přiznává, že zaměstnanci IBM nejsou reprezentativním vzorkem pro výzkum obyvatelstva daných zemí, ale zároveň dodává, že pro porovnání jednotlivých kultur mezi sebou je tento



vzorek naprosto dostatečný. Označuje ho za omezený, ale pro výzkum tohoto druhu se naprosto hodící (Hofstede, 1991, str. 251 – 253). Díky silné podnikové kultuře, se dá předpokládat, že jedinou odlišností mezi zaměstnanci je právě jejich národnost. Konečné porovnání jednotlivých poboček IBM tedy ukazuje rozdílnost národních kultur velice věrohodně.

Konečná analýza zahrnovala pouze 40 největších poboček IBM, ostatní byly z výzkumu vypuštěny z důvodu malého počtu dotázaných zaměstnanců (méně než 50). Později byl výzkum rozšířen o dalších deset zemí a tři regiony obsahující čtrnáct zemí (východní Afrika, západní Afrika a arabské země). Tím počet zkoumaných jednotek vzrostl na 53.

Konečné statistické vyhodnocení dat přineslo čtyři dimenze kultury: vzdálenost od moci, individualismus vs. kolektivismus, maskulinní vs. femininní znaky a obavu z nejistoty. Později byla na základě výzkumu Michaela Harrise Bonda přidána pátá dimenze kultury – časová orientace (Štrach & kol., 2004, str. 57 – 58).

Výsledky Hofstedeova výzkumu ukazující hodnoty kulturních dimenzí všech 50 zemí a 3 regionů vycházejí z odpovědí zaměstnanců IBM na shodných pozicích a ze shodných otázek. Všechny otázky měly předem určenou škálu odpovědí a to na stupnici od 1 do 5. Průměrné hodnoty byly počítány pro každou otázku a zemi zvlášť (např. otázka č. 1 v zemi X 2,53 a v zemi Y 4,61). Dále byla vyhodnocována procenta odpovědí a to následujícím způsobem. Např. u otázky č. 1 vybralo odpověď s hodnotou 2, v zemi X 28 % a v zemi Y 32%. Indexy všech pěti dimenzí kultury mohou nabývat hodnot od 0 do 100. Výjimku tvoří země přidané do výzkumu později, kde mohou indexy přesáhnout i hodnotu 100. Konečné hodnoty indexů jsou hodnotami relativními a slouží tedy k porovnání dvou zemí mezi sebou. Vypovídací schopnost ankety pro jednotlivou zemi je poměrně nízká a takovou interpretaci sám Hofstede nedoporučuje.

## **2.2 Hofstedeova klasifikace kultury**

### **Vzdálenost od moci (Power Distance – PD)**

Pojem „vzdálenost od moci“ prvně použil ve své práci nizozemský psycholog Mauk Mulder pro vyjádření emoční vzdálenosti oddělující zaměstnance od jejich nadřízených.

(Hofstede, 1991, str. 24 – 27). Vzdálenost od moci tedy můžeme definovat jako rozsah, v němž jsou členové institucí a organizací bez vlivu na řízení ochotni přijímat moc, která je rozložena nerovnoměrně. Vyjadřuje míru akceptace hierarchických rozdílů ve společnosti.

Ze setu sta otázek nakonec Hofstede vybral tři, které se nejvíce dotýkaly vzdálenosti od moci.

Otázka první byla pokládána pracovníkům mimo řídicí pozice a zjišťovala, jak často se podle jejich názoru podřízený bojí dát najevo svůj nesouhlas s názorem nadřízeného. Hodnota 1 znamenala „velmi často“ a hodnota 5 „velmi zřídka“. Ve druhé otázce hodnotili zaměstnanci styl rozhodování svého nadřízeného. Na výběr měli čtyři možné styly a jako pátou možnost žádný z uvedených. Ve třetí otázce zaměstnanci vyjadřovali své preference ve stylu rozhodování svých vedoucích. Odpovědí bylo procentní vyjádření preferencí autokratického nebo paternalistického stylu.

Hodnoty indexů vzdálenosti od moci – PDI (Power distance index, viz přílohu 1) ukazují, že zeměmi s vysokou vzdáleností od moci jsou země latinského původu (americké i evropské, jako např. Francie a Španělsko), Asie a Afrika. Naopak nízkou vzdálenost od moci mají USA, Velká Británie a nelatinská část Evropy.

Index vzdálenosti od moci nás informuje o závislostních vztazích společensky rozdílně významných osob v dané zemi. Nízká vzdálenost od moci vypovídá o omezené závislosti podřízených na vedoucích, preferování konzultativního stylu řízení a vzájemném rovném postavení podřízených a nadřízených. Emocionální vzdálenost je poměrně malá. Naopak vysoká vzdálenost od moci značí významnou závislost podřízených na nadřízených; emocionální vzdálenost podřízených a nadřízených je velká.

Ve výzkumu IBM se Hofstede také tázal manažerů na jejich vlastní styl řízení. Mohlo by se zdát, že se manažeři budou snažit prosazovat styl řízení, který by rádi viděli u svých nadřízených. To však není úplně pravda. Ve skutečnosti vidí podřízení manažery prakticky stejným způsobem, jako manažeři své nadřízené. Z toho plyne pro řídicí pracovníky poučení: Chcete-li zjistit, co si o vás myslí vaši podřízení, nesnažte se hodnotit sami sebe, ale podívejte se na svého nadřízeného... (Sadler & Hofstede, 1976, str. 87 – 113).

### **Individualismus vs. kolektivismus (Individualism/Collectivism – I/C)**

Velká část světové populace žije ve společnostech s převládajícím kolektivním zájmem. Hofstede nazývá tyto společnosti „kolektivistickými“. Jiná společenství upřednostňují individuální zájem před kolektivním. Ty označuje jako „individualistické“ (Hofstede, 1991, str. 50 – 51).

Individualistickou společnost můžeme definovat jako společnosti s omezenými vazbami mezi jedinci. Každý se stará pouze sám o sebe a o svou nejužší rodinu. Naopak v kolektivistické společnosti jsou lidé od narození součástí širších skupin, které se vyznačují silnými pouty a loajalitou uvnitř skupiny.

Ve výzkumu společnosti IBM byl individualismus vs. kolektivismus shledán druhou dimenzí národní kultury. Po vyhodnocení dat byl každé zemi přiřazen index individualismu (IDV). Nízký index individualismu značí kolektivistickou společnost a vysoký individualistickou společnost. IDV vyjadřuje míru, do jaké se jedinec ztotožňuje s kolektivem.

Během výzkumu byly odhaleny hodnoty poukazující na individualistickou a kolektivistickou společnost. Pro individualismus jsou to volný čas, svoboda a dosažení osobního úspěchu v práci. Kolektivismus se vyznačuje zájmem o zlepšování dovedností, dobrými fyzickými pracovními podmínkami (osvětlení, klimatizace), plným využitím dovedností při práci.

Z výsledků výzkumu (příloha 1) také vyplývá, že relativně chudé země mají sklon ke kolektivismu, zatímco relativně bohatší země k individualismu. Nejvyšší index individualismu byl zjištěn u anglosaských zemí.

Hofstede také definoval vztah mezi vzdáleností od moci a kolektivismem. U zemí s vysokou vzdáleností od moci je patrný kolektivismus, naproti tomu země s nízkou vzdáleností od moci jsou spíše individualistické. Dimenze individualismus/kolektivismus je pokládána za jeden z nejsilnějších přínosů Hofstedeova výzkumu.

### **Maskulinní vs. femininní znaky ve společnosti (Masculinity-Femininity – M/F)**

Rozdílné postavení mužů a žen můžeme vidět nejen ve společnostech založených na tradicích, ale i v moderním světě. To je nejvíce patrné v konkrétních profesích. Ženy dominovaly v profesi lékařek v bývalém Sovětském svazu, zubařek v Belgii a obchodnic v západní Africe. Naopak muži převládají v Nizozemí v profesi ošetřovatelů. V Japonsku jsou ženy manažerky téměř nemyslitelné, zatímco na Filipínách a v Thajsku je to naprosto obvyklé (Hofstede, 1991, str. 80 – 81).

Hofstede na základě svého výzkumu rozlišuje charakteristické znaky pro maskulinní a femininní společenstva. Maskulinními znaky jsou snaha dosáhnout vysokého platu, uznání za dobře odvedenou práci, profesní postup, výzva a pocit úspěchu. Na druhé straně jsou femininními znaky dobré vztahy s přímým nadřízeným, vzájemná spolupráce, vhodné životní podmínky pro rodinu, zaměstnanecké jistoty.

Na základě těchto všech informací můžeme říci, že maskulinní znaky náleží společnosti, kde jsou přesně vymezené sociální rozdíly mezi pohlavími. Femininní znaky náleží společnosti s překrývajícími se úlohami mužů a žen ve společnosti. Index maskulinity (MAS) popisuje, do jaké míry jsou ve společnosti zdůrazněny tradiční maskulinní znaky, jako např. agresivita a sebevědomí.

Z přílohy 1 je patrné, že nejvíce maskulinní zemí je Japonsko a dále země kontinentální Evropy (Rakousko, Itálie, Švýcarsko a Německo). Zeměmi s vysokým výskytem femininních znaků jsou Švédsko, Norsko, Nizozemí, Dánsko a Finsko.

Uplatnění tohoto rozlišení zemí najdeme i v mnoha dalších oblastech. Například De Mooij shledal rozdíl v maskulinním a femininním spotřebním chování. Jeho výzkum ukazuje, že spotřebitelé femininní evropské kultury preferovali v roce 1990 automobily typu kupé a v roce 1996 automobily typu hatchback (Shenkar & Luo, 2004, str. 158).

### **Obava z nejistoty (Uncertainty Avoidance – UA)**

Pojem „obava z nejistoty“ převzal Hofstede z americké podnikové sociologie, kde ho ve svých pracích používá James G. March (Cyert & March, 1963, str. 118).

Vyrovňávání se s nejistotou je součástí téměř každé společnosti. Nikdo neví, co se stane zítra a nejistá budoucnost se stala součástí života každého z nás. Pocit nejistoty není pouze osobní věcí, ale částečně je sdílen celou společností. Podobně jako další hodnoty ho člověk postupně získává ze svého okolí.

Hofstede charakterizoval obavu z nejistoty na základě otázky, která se ptala zaměstnanců na to, jak často se během práce cítí nervózní a frustrovaní. Odpověď bylo opět možno na stupnici od 1 do 5, kde hodnota 1 byla pro velmi častý pocit frustrace při práci a 5 pro nikdy se nevyskytující pocit frustrace. Po důkladnějším vyhodnocení odpovědí byl index obavy z nejistoty (UAI – Uncertainty Avoidance Index) sestaven na základě otázek týkajících se stresu při práci, dodržování předpisů ve společnosti a doby, po kterou chtějí zaměstnanci ve společnosti ještě setrvat.

Obava z nejistoty tedy vyjadřuje, do jaké míry se cítí členové určité společnosti být ohrožení nejistotou nebo neznámou situací. Hofstede považuje obavu z nejistoty za nejkritičtější dimenzi zahraničních investic.

Pohledem na přílohu 1 můžeme zjistit, že zeměmi s vysokou obavou z nejistoty jsou Latinská Amerika, část Evropy latinského původu a středomořské země, dále Japonsko a Korea. Naopak nízký index obavy z nejistoty mají asijské země kromě Japonska a Koreje, africké, anglosaské a skandinávské země.

### **Dlouhodobá orientace (Long-Term Orientation – LTO)**

Dlouhodobá orientace, jako pátá dimenze kultury, byla odhalena až později a to Michaelem Bondem při výzkumu týkajícím se Číny (Chinese Value Survey – CVS). Při konečném hodnocení výsledků podle výzkumu IBM jedna dimenze kultury chyběla. Michael Bond ji prvně nazval konfuciánskou dimenzí a vypovídá o krátkodobé nebo dlouhodobé životní orientaci.

Konfuciánské učení je souhrnem morálních zásad. Nejedná se ovšem o náboženství, ale pouze o praktická pravidla každodenního života. Základními principy konfuciánství jsou například: stabilita ve společnosti je založena na nerovných vztazích mezi lidmi, rodina je vzorem všech sociálních seskupení, atd.

Mezi hodnoty dlouhodobé orientace patří vytrvalost, šetrnost a pocit studu. Naopak krátkodobá orientace se vyznačuje osobní stálostí a stabilitou, úctou k tradicím a opětváním pozdravu a náklonností. Tabulka v příloze 1 ukazuje země, pro které byl index dlouhodobé orientace vyhodnocen. Na prvních pěti příčkách se nacházejí země východní Asie (Čína, Hongkong, Taiwan, Japonsko a Jižní Korea).

### **2.3 Hofstedeova kritika**

Hofstedova práce se stala terčem četných kritik. Ne všechny tyto kritiky jsou však oprávněné. Mezi nejčastěji uváděné kritické postřehy můžeme zahrnout následující (Štrach & kol., 2004, str. 58): Hofstede prováděl svůj prvotní výzkum na datech jedné společnosti (IBM), kterou můžeme považovat za MNE s velmi silnou podnikovou kulturou. Zaměstnanci IBM nemohou být srovnáváni se zaměstnanci v jiných firmách a v jiných odvětvích. Protiargumentem však je fakt, že výzkum není ovlivněn různými podnikovými kulturami. Výzkum byl prováděn na datech z let 1968 až 1976 (zejména v roce 1968 a 1972) a vyhodnocen v druhé polovině 70. let, je tedy zastaralý. Mnoho vědců také zdůrazňuje fakt, že výzkum odráží podnikovou kulturu, na místo toho, aby vyzdvihoval hodnoty kultury národní (Shenkar & Luo, 2004). Schwartz, zabývající se také interkulturním managementem, kritizuje Hofstedeovu klasifikaci kultury pro neúplnost všech kulturních proměnných (viz další kapitolu). Dalším nedostatkem je pouze částečné geografické pokrytí. Postupem času byl však výzkum doplněn o další země, čímž ovšem data postrádají časovou kompatibilitu.

Tato klasifikace kultury nutně odráží osobní kulturní původ autora a nepřímo implikuje západní hodnoty. Z pohledu asijských autorů by celý výzkum vypadal jinak. Dále je kritizováno, že jde o výzkum přístupů nikoli chování, čímž se snižuje jeho praktická použitelnost. V neposlední řadě je třeba uvést chyby v interpretaci statistických dat („Ecological Fallacy“). V některých oblastech se také vyskytují problémy metodologické. Dotazníky byly poměrně jednoduché, mají tedy určitá omezení. V současné době se používají nové výzkumné nástroje (např. scénáře pro měření kolektivismu a individualismu).

Metodologicko-analytické problémy lze ovšem považovat v sociálních vědách za obvyklé místo sváru mezi výzkumníky.

**Tabulka 1** Kritické body Hofstedeovy práce

|  |
|--|
| Data jedné společnosti                 |
| Zastaralost dat                        |
| Podniková kultura                      |
| Neúplnost                              |
| Částečné geografické pokrytí           |
| Západní přístup                        |
| Výzkum přístupů nikoli chování         |
| Chyba v interpretaci statistických dat |

## 2.4 Výsledky pro ČR

Hodnoty indexů Hofstedeho klasifikace kultury pro Českou republiku byly zpracovány až v roce 1998. Autory tohoto výzkumu a článku s názvem Interkulturní rozdíly ve střední Evropě (Cross-cultural differences in Central Europe) jsou Kolman, Noorderhaven, Hofstede a Dienes. Tato studie byla provedena v České republice, Maďarsku, Polsku a Slovensku. Dotazováni byli vysokoškolští studenti oboru ekonomie a zahraniční obchod. V každé zemi se výzkum týkal cca sta studentů – relativně malého počtu. Toto omezení je vyváženo skutečností, že se jedná o skupinu se sdílenou skupinovou kulturou.

Konečné výsledky vypovídají o kulturním postavení České republiky, Maďarska, Polska a Slovenska mezi sebou. Tyto hodnoty ovšem nelze srovnávat s původním Hofstedeho výzkumem, neboť byl proveden v jiném časovém období a na jiném referenčním vzorku.

Z tabulky je patrné, že vzdálenost od moci se ve všech čtyřech zemích příliš neliší. Českou republiku, Maďarsko a Polsko můžeme považovat za spíše individualistické země, zatímco Slovensko je více kolektivistické. Co se týče obavy z nejistoty, Slovensko se od zbylých tří zemí opět výrazně odlišuje. Všechny čtyři země se vyznačují maskulinní společenskou orientací. Časová orientace České republiky je ve srovnání s ostatními třemi zeměmi krátkodobější.

**Tabulka 2** Umístění zemí centrální Evropy dle Hofstedeho klasifikace kultury

|                                   | ČR | Slovensko | Polsko | Maďarsko |
|-----------------------------------|----|-----------|--------|----------|
| Vzdálenost od moci                | 78 | 86        | 62     | 74       |
| Individualismus vs. kolektivismus | 68 | 40        | 55     | 59       |
| Maskulinní vs. femininní znaky    | 81 | 127       | 87     | 102      |
| Obava z nejistoty                 | 81 | 57        | 85     | 89       |
| Dlouhodobá orientace              | 28 | 52        | 45     | 59       |

Zdroj: Kolman, L., Noorderhaven, N. G., Hofstede, G., Dienes, E. (2003). Cross-Cultural Differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology* 18 (1/2): str. 76 – 88.

Překvapujícím výsledkem je významná odlišnost Slovenska od České republiky ve čtyřech z pěti dimenzí kultury. Index vzdálenosti od moci byl u Slováků nejen mnohem vyšší než u Čechů, ale i nejvyšší ze všech čtyř srovnávaných středoevropských zemí. Slovensko se podle tohoto výzkumu také jeví jako více maskulinní společnost. Česká kultura je více krátkodobě orientovaná nežli slovenská. V této oblasti se Slovensko blíží více ostatním středoevropským zemím zahrnutým do výzkumu (Průcha, 2004).

Individualismus je spíše znakem Severní Ameriky a západní Evropy. To se dá také říci o České republice, Polsku a Maďarsku. Slovensko je více kolektivističtější a z hodnoty indexu individualismu (40 oproti 68, 55 a 59) by se dalo usuzovat na orientaci Slovenska spíše na východ.

Další výsledky Hofstedeho klasifikace kultury pro Českou republiku uvádí ve svých pracích Nový. Do výzkumu bylo zahrnuto více než sto manažerů, studentů MBA v Praze. Byly použity tři metody: 1) dotazník pokládáný manažerům, který se týkal názorů na vývoj a průběh jejich kariéry, 2) rozhovory zaměřené na podstatu jejich úspěchu, 3) mezinárodní dotazník VSM 94. Výsledkem jsou indexy interkulturních rozdílů dle Hofstede.



**Tabulka 3** Hodnoty indexů interkulturních rozdílů pro ČR

| Index | Hodnota |
|-------|---------|
| PDI   | 47      |
| IDV   | 50      |
| MAS   | 90      |
| UAI   | 49      |
| LOT   | 27      |

Zdroj: Nový, I. a kol. (1996). Interkulturální management (Lidé, kultura a management). Grada Publishing: Praha. str. 56.

Z tabulky je patrné, že do výzkumu nebyla zahrnuta žádná jiná země. Tudíž nemůžeme získané výsledky správně interpretovat. Jak uvádí Hofstede ve svých pracích, jedná se o hodnoty relativní, které slouží k porovnání dvou zemí mezi sebou a vypovídací schopnost pro jednotlivé země je nízká. Tyto hodnoty však nemůžeme porovnávat ani s hodnotami z jiných výzkumů. Dochází totiž k časovému nesouladu a k rozdílům mezi jednotlivými referenčními skupinami.

## **2.5 Závěr**

Geert Hofstede provedl jako první významnější srovnání interkulturních hodnot. Jeho klasifikace kultury zahrnuje vzdálenost od moci, individualismus vs. kolektivismus, maskulinní vs. femininní znaky ve společnosti a obavu z nejistoty. Později byla přičleněna pátá dimenze – dlouhodobá orientace. Po podrobnějším prostudování prací autorů zmíněných v dalším textu, je patrný značný vliv Hofstedeho práce. Přesto, že se jedná o první práci v tomto oboru, nebyla dosud překonána, co se rozsahu týče a dodnes jsou při výzkumech podobného charakteru používány dotazníky téměř shodné s těmi, které při své práci používal Hofstede.

## **3 Schwartzova typologie**

Shalom H. Schwartz se narodil a studoval v USA. Titul Ph.D. v oboru sociální psychologie získal na University of Michigan. Dvanáct let působil na University of Wisconsin-Madison. V roce 1979 se přestěhoval do Izraele, kde se začal zajímat o interkulturní psychologii. Do výzkumu své interkulturní teorie zahrnul 54 států. Výsledkem byla nová

typologie kultury pro srovnávání jednotlivých zemí (Berry, Segall & Kagitcibasi, 1997, str. XXII).

Shalom Schwartz ve svých pracích uvádí dvě hlavní klasifikace kultury. První z nich popisuje 10 základních hodnot charakterizujících danou společnost a druhá definuje 3 hlavní dimenze kultury.

### 3.1 Rozdělení hodnot na základě motivačních typů

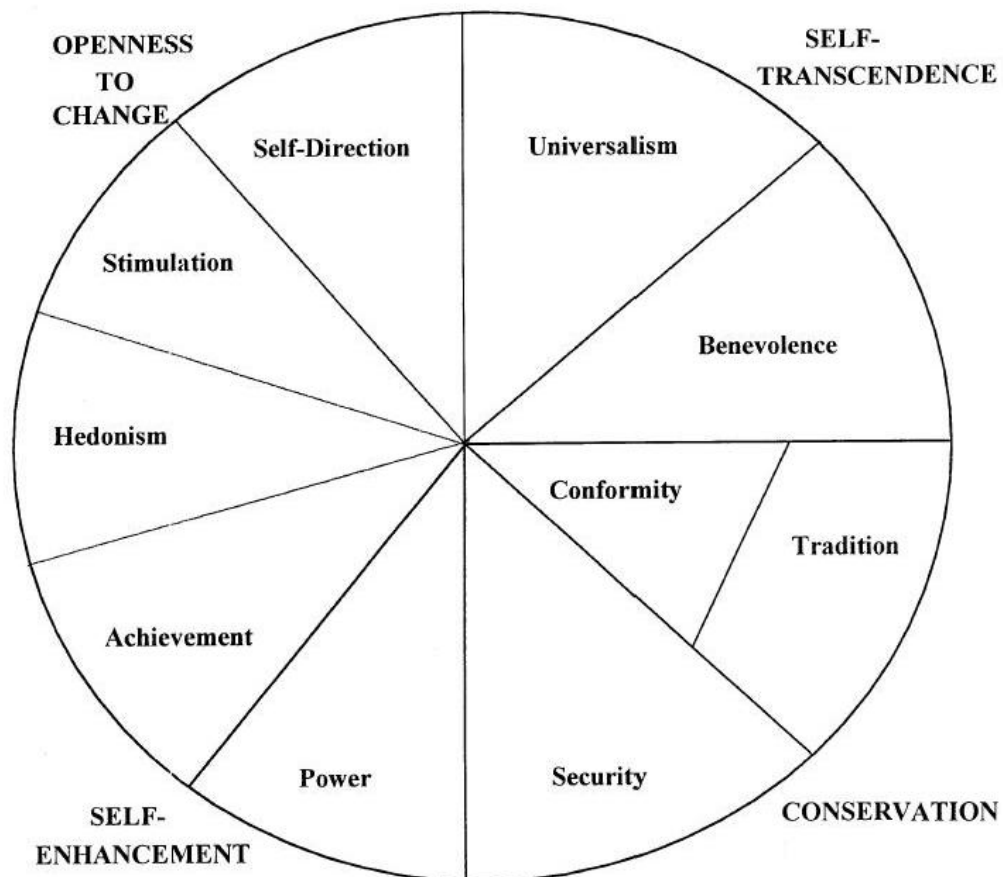
Shalom H. Schwartz ve své práci určil za kritický faktor rozlišující mezi hodnotami jejich motivační cíle. Na základě toho rozdělil hodnoty do deseti motivačních typů podle jejich hlavních cílů. Motivačními typy jsou moc, úspěch, požitkářství, stimulace, vlastní směřování, universalismus, shovívavost, tradice, soulad a bezpečnost.

**Moc** (Power) je definována jako sociální postavení a prestiž, kontrola nebo nadvláda nad lidmi a prostředky. Charakteristickými hodnotami jsou sociální moc, autorita, bohatství, zachování si image na veřejnosti. **Úspěch** (Achievement) je osobní úspěch vyjádřený pomocí sociálních standardů. Typickými hodnotami je být úspěšný, zdatný, ambiciózní a vlivný. Třetím motivačním typem je **požitkářství** (Hedonism), které se projevuje hledáním radosti a smyslového uspokojení. Vyznačuje se hodnotami jako je zábava a potěšení z života. **Stimulace** (Stimulation) je dalším motivačním typem. Můžeme ji charakterizovat vzrušením, originalitou, ochotou reagovat na výzvy a hodnotami, jako jsou odvaha nebo pestrý a vzrušující život. **Vlastní směřování** (Self-direction) je nezávislé přemýšlení a jednání, kreativita a objevování. Sledovanými hodnotami jsou v tomto případě kreativita, svoboda, nezávislost, zvědavost či hledání vlastních cílů. **Universalismus** (Universalism) popisují porozumění, uznání a tolerance, přičemž za typické hodnoty universalismu lze označit snášenlivost, moudrost, rovnost, světový mír, jednotu s přírodou a ochranu životního prostředí. **Shovívavostí** (Benevolence) rozumíme ochranu a vylepšování zájmů blízkých lidí a vyznačuje se vstřícností, poctivostí, shovívavostí, loajalitou a zodpovědností. **Tradice** (Tradition) vyjadřuje respekt, oddanost a přijetí zvyků a tradičních myšlenek. Hodnoty typické pro tradice jsou skromnost, oddanost, respekt k tradicím a umírněnost. **Souladem** (Conformity) rozumíme odstranění činů a sklonů směřujících k zneklidnění nebo ublížení ostatním členům společnosti nebo vedoucí k porušení sociálních norem. Soulad se vyznačuje zdvořilostí, poslušností, sebedisciplínou, úctou

k rodičům a starším lidem. Posledním motivačním typem je **bezpečnost** (Security). Jde o harmonii a stabilitu ve společnosti s hodnotami: rodinná bezpečnost, národní bezpečnost, sociální pořádek a opětování náklonnosti (Schwartz, 2001, str. 270).

Na základě pozdějšího výzkumu rozdělil Schwartz těchto deset motivačních typů do dvou bipolárních skupin. Otevřenost ke změnám (Openness to Change), do které patří vlastní směřování a stimulace versus konservatismus (Conservation) zahrnující bezpečnost, tradice a soulad. Druhou skupinou je vlastní zlepšování orientované na výsledky (Self-Enhancement) vs. vlastní zdokonalování zaměřené na prožitky (Self-Transcendence). Do vlastního zdokonalování patří shovívavost a universalismus a do vlastního zlepšování moc a úspěch. Požitkářství v sobě zahrnuje prvky jako otevřenosti ke změnám, tak i vlastního zlepšování.

**Graf 1** Rozdělení hodnot do deseti motivačních typů

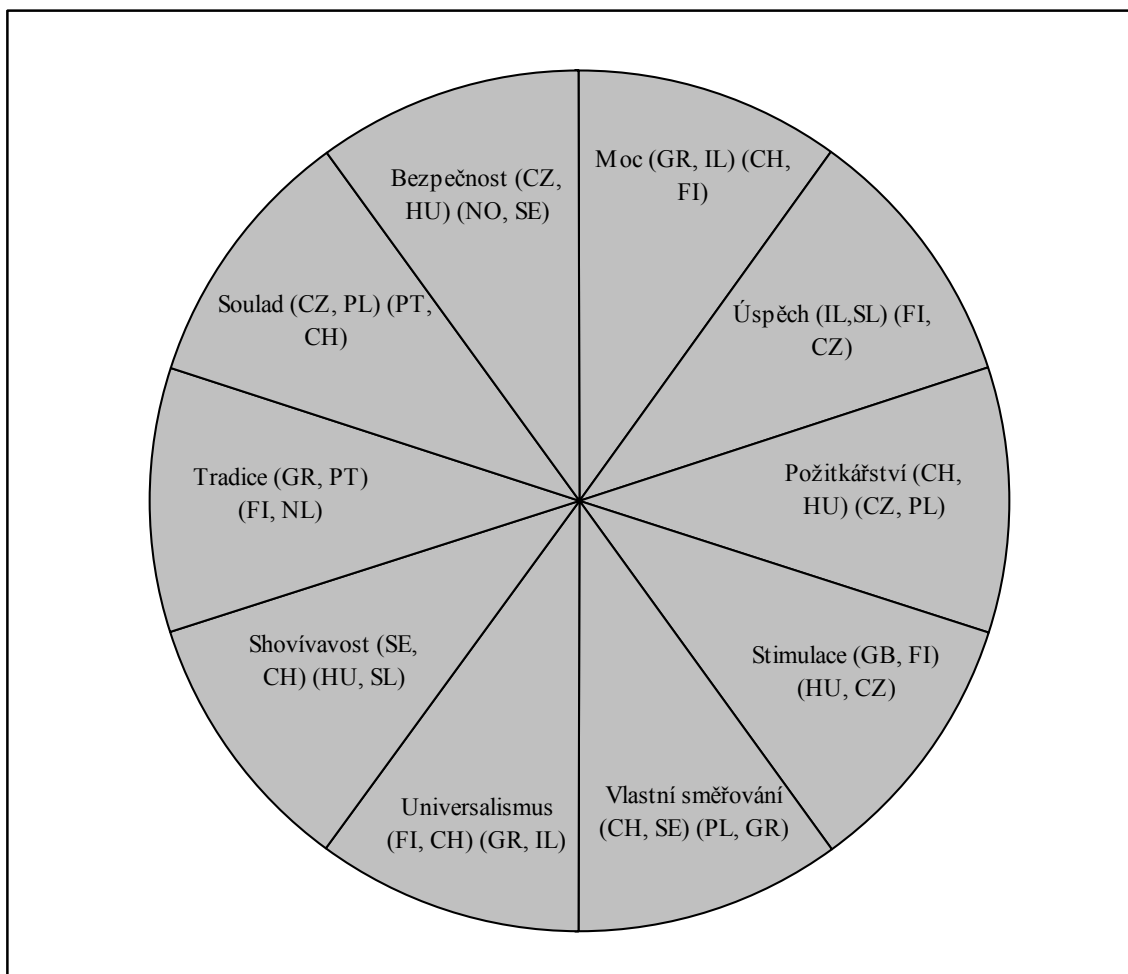


Zdroj: Schwartz, S. H. (2003). Basic Values in Europe. Staženo 16. srpna 2004 z [http://naticent02.uuhost.uk.uu.net/publicity/value\\_orientations.ppt](http://naticent02.uuhost.uk.uu.net/publicity/value_orientations.ppt). str. 6.

Na základě této teorie Schwartz provedl výzkum, který v konečném důsledku zahrnoval 54 zemí a okolo 44 tisíc respondentů, kterými byli vysokoškolští studenti a učitelé. V hodnocení výzkumu byla větší váha přikládána učitelům, protože v socializaci hrají větší roli než studenti. Výsledky výzkumu ukázaly, že v každé z hodnocených zemí byly nalezeny obě bipolární skupiny.

Pozdější Schwartzův výzkum (Basic Values in Europe) zahrnoval patnáct evropských zemí včetně České republiky (dále Portugalsko, Polsko, Řecko, Slovinsko, Španělsko, Irsko, Maďarsko, Švédsko, Norsko, Švýcarsko, Velkou Británií, Izrael, Finsko a Nizozemí). Ta se ve Schwartzově hodnocení ukázala jako vysoce zaměřená na tradice, soulad, bezpečnost a universalismus. Střední váhu Češi přikládají moci, vlastnímu směřování, shovívavosti a nejméně důležité jsou úspěch, požitkářství a stimulace. Podle těchto výsledků by se dalo říci, že se Češi vyznačují skromností, oddaností, respektem k tradicím, umírněností, zdvořilostí, poslušností, sebedisciplínou, úctou k rodičům a starším lidem, sociálním pořádkem, snášenlivostí a rovností.

**Graf 2** Motivační typy<sup>1</sup>



Zdroj: Schwartz, S. H. (2003). Basic Values in Europe. Staženo 16. srpna 2004 z [http://naticent02.uuhost.uk.uu.net/publicity/value\\_orientations.ppt](http://naticent02.uuhost.uk.uu.net/publicity/value_orientations.ppt).

Z grafu je patrné, že česká kultura se vyznačuje vysokými hodnotami pro bezpečnost a soulad a nízkými hodnotami pro stimulaci, požitkářství a úspěch.

V interkulturním managementu lze tuto teorii uplatnit při hledání vhodného manažera, pokud vedení společnosti nezáleží na národnosti (TCN). S ohledem na určité předpoklady, které by měl každý manažer mít, se dá říci, že nejvhodnějším kandidátem by byl člověk, pocházející z prostředí, které nabývá vysokých hodnot pro úspěch, stimulaci, vlastní směřování a universalismus. Podíváme-li se zpět na graf 2, jeví se z patnácti zkoumaných zemí, jako nejvhodnější jedinec pocházející ze Švýcarska. To nabývá nejvyšších hodnot u dvou ze čtyř zmíněných kategorií (vlastní směřování a universalismus) a ve zbylých dvou (úspěch a stimulace) se pohybuje okolo průměru.

<sup>1</sup> Název skupiny (nejvyšší hodnoty) (nejnižší hodnoty)

### 3.2 Sedm dimenzí kultury rozdělených do tří bipolárních skupin

Další Schwartzova teorie je založena na třech sociálních problémech – vztahu jednotlivce a skupiny (samostatnost vs. zakořeněnost ve skupině), míře zodpovědnosti ve skupině (motivace jednotlivců pro starost o blaho celé skupiny), a roli lidstva v přirozeném a sociálním světě (přizpůsobit se vs. zneužívat ho).

Kulturní adaptace je tedy charakterizována výše uvedenými skupinami, které jsou založené na protilehlých kulturních dimenzích. Každá skupina je charakterizována souborem hodnot, které jsou ve vzájemném vztahu.

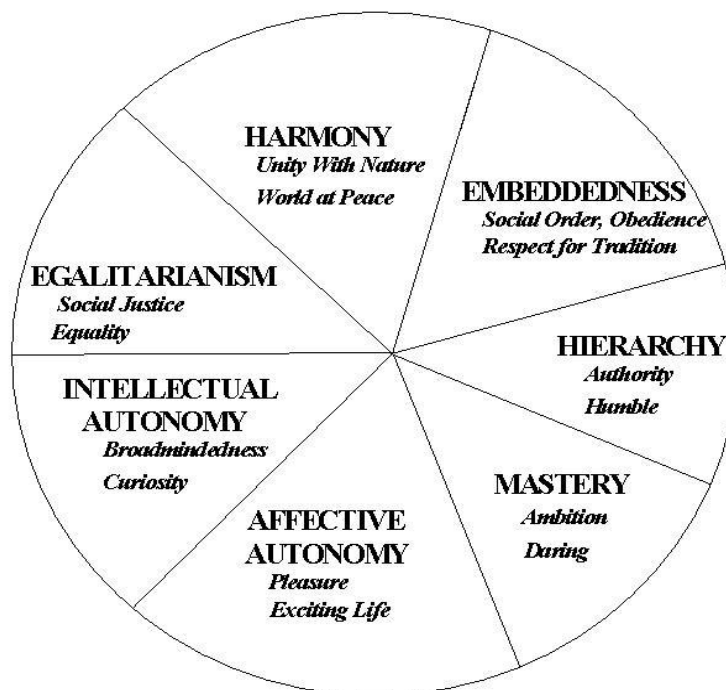
První ze tří kulturních dimenzí je **konservatismus** (Embeddedness) vs. **samostatnost** (Autonomy). V kultuře označované za konservativní je člověk viděn jako pevně usazený v kolektivu, smysl života jednotlivce je totožný s celou skupinou a hodnoty skupiny jsou sdílené všemi jejími členy. V tomto typu společnosti je kladen důraz na slušnost a důraznou kontrolu činností, které by mohly narušovat solidaritu ve skupině nebo tradiční pořádek. Charakteristickými hodnotami jsou sociální pravidla, respekt k tradicím, rodinná bezpečnost a disciplína. V samostatných kulturách je jedinec chápán jako samostatná, ohraničená entita, která se vyznačuje jedinečností a snaží se dávat najevo své vnitřní rysy (preferance, vlastnosti, pocity). Schwartz rozlišuje dva typy samostatnosti: intelektuální samostatnost a emoční samostatnost. **Intelektuální samostatnost** (Intellectual Autonomy) klade důraz na nezávislé myšlenky a pravidla jedince (zvědavost, tolerance a kreativita). **Emoční samostatnost** (Affective Autonomy) zdůrazňuje kladné emoční zkušenosti (radost, vzrušující a pestrý život). Mezi konservatistické kultury patří podle Schwartz Singapur, Indonésie a Filipíny. Kultury vyznačující se intelektuální samostatností jsou Švýcarsko, Nizozemí a Kanada. Pro Řecko a Velkou Británii je typická emoční samostatnost (viz přílohu 2).

**Hierarchie** (Hierarchy) vs. **rovnostářství** (Egalitarianism) je druhou dimenzí kultury. V kulturách vyznačujících se hierarchií je zajišťováno sociálně odpovědné chování. Lidé v takovéto společnosti jsou ochotni podřídit se určitým pravidlům a dodržovat je, případně nést sankce za jejich porušení. Pro tento hodnotový typ je charakteristické nerovné rozdělení moci, rolí a zdrojů. Rovnostářské kultury chápou jedince jako rovného člena společnosti, který sdílí základní hodnoty celého lidstva. Tento hodnotový typ se vyznačuje

překročením sobeckého zájmu jedince, rovností, svobodou, zodpovědností a spravedlností. Rovnostářství je chápáno jako pokus o sjednocení společnosti, kde jsou lidé chápáni jako samostatní, spíše než navzájem závislí. Hierarchie je typická pro Nigerii a Zimbabwe. Zatímco rovnostářskými kulturami jsou Norsko, Finsko a Španělsko (viz přílohu 2).

Poslední kulturní dimenzí je **vítězství (Mastery) vs. harmonie (Harmony)**. Kultury založené na vítězství se vyznačují změnami v přirozeném a sociálním světě, trvají na jeho kontrole a využívání za účelem osobního nebo skupinového zájmu. Tento hodnotový typ vyzdvihuje úspěch nabytý pomocí sebezprosazování, charakteristickými vlastnostmi jsou ctižádost, smělost, úspěch a šikovnost. Naopak harmonické kultury akceptují svět takový, jaký je a snaží se ho chránit. Tento hodnotový typ zdůrazňuje harmonické souznění člověka s okolním prostředím (jednotu spojitosti s přírodou, ochranu životního prostředí a umění). V současných kulturách je případné přizpůsobení se prostředí velmi vzácné. Vítězství je typické pro Izrael a Indii. Harmonii pro Slovinsko, Českou republiku a Chile (viz Příloha 2).

**Graf 3** Sedm dimenzí kultury rozdělených do tří bipolárních skupin



Zdroj: Schwartz, S. H. (2001). Antecedents and Consequences of National Variation on Three Cultural Dimensions. Staženo 12. srpna 2004 z <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/confprog.htm>. str. 4.

Tato teorie byla ověřena na analýze kulturní úrovně. Výzkum zahrnoval učitele a studenty z 54 zemí. Do konečné analýzy bylo zahrnuto pouze 45 zemí. Posouzení validity pro sedm dimenzí kultury uspořádaných do tří bipolárních skupin obsahovalo 121 hodnotových vzorků. Ty pak byly rozděleny podle dvou kritérií – učitelé nebo studenti a bohatší nebo chudší národy (podle mediánové hodnoty HDP na jednoho obyvatele). Schwartz nakonec popsal výsledky pro 32 národních skupin, založené na analýze učitelů (viz Příloha 2).

Nejdůležitější pro uplatňování manažerských funkcí by se z výše zmíněných sedmi dimenzí mohla zdát intelektuální samostatnost. Národnostními skupinami nabývajícími vysokých hodnot pro tuto dimenzi jsou Švýcarsko, Nizozemí a Kanada (jak již bylo popsáno v předchozím textu). Švýcarsko přitom vyšlo jako nejlépe se hodící pro manažerské funkce i v analýze deseti motivačních typů.

Hodnota kulturní úrovně podle Schwartze je alternativním hodnocením klasifikace kultury dle Hofstede a částečně je jeho analýzou i inspirována. Lze zde najít i určité překryvné body. Hofstede rozlišuje skupiny s protilehlými znaky (individualismus vs. kolektivismus, maskulinní vs. femininní znaky). Schwartz stanovil sedm dimenzí kultury rozdělených do tří bipolárních skupin (konservatismus vs. samostatnost, hierarchie vs. rovnostářství, vítězství vs. harmonie). Všechny tři doposud rozebrané teorie ovlivnily velmi významně další směřování interkulturního managementu.

## **4 Trompenaars, Hampden-Turner**

Charles Hampden-Turner je britský vědec v současné době působící na University of Cambridge Judge Institute of Management Studies. Doktorské studium absolvoval na Harvard Business School. Je držitelem Douglas McGregor Memorial Award a Columbia University Prize. Získal Guggenheim, Rockefeller a Ford Foundation stipendium. Pracoval jako konzultant pro Shell, BP, Digital Equipment, The Economic Council of Canada, BBC, Philips, Nissan, DSM, Dow Chemical, AMD, Sematech a Apple computers. V současné době pracuje ve společnosti Trompenaars Hampden-Turner. Provedl výzkum národních kultur v Evropě a severní Americe. Je autorem devíti knih (např. Maps of the Mind, Charting the Corporate Mind, Corporate Culture: Vicious and Virtuous Circles).



Fons Trompenaars vystudoval Ekonomii na Free University of Amsterdam, později získal titul Ph.D. na Wharton School, University of Pennsylvania. Jeho disertační práce byla zaměřena na rozdíly organizační struktury v závislosti na kultuře. První zkušenosti s kulturními rozdíly získal při práci pro společnost Shell, kterou prováděl v devíti zemích. V této společnosti pracoval v personálním oddělení v Rotterdamu od roku 1981. Od roku 1985 pracoval v Shell Research Laboratories v Amsterdamu. V roce 1989 založil Centre for International Business Studies jako konzultantskou společnost v oblasti mezinárodního managementu. Od roku 1998 tato společnost existuje pod názvem Trompenaars Hampden-Turner. Jako konzultant pracoval v mnoha společnostech (Shell, BP, ICI, Philips, Heineken, TRW, Mars, Motorola, General Motors, Nike, Cable and Wireless, CSM a Merrill Lynch). Fons Trompenaars napsal mnoho knih. Nejznámější je Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business, které se prodalo přes 120 tisíc výtisků a byla přeložena do francouzštiny, němčiny, holandštiny, korejštiny, dánštiny, turečtiny, čínštiny, maďarštiny a portugalštiny. Společně s Charlesem Hampden-Turnerem napsal knihy Seven Cultures of Capitalism, Building Cross-Cultural Competence a 21 Leaders for the 21st Century. V roce 1991 mu American Society for Training and Development (ASTD) udělila cenu International Professional Practice Area Research Award. Business magazine ho v roce 1999 zařadil mezi pět nejlepších konzultantů v oblasti managementu.

#### **4.1 Klasifikace sedmi dimenzí - dilemat**

Tato klasifikace se skládá ze sedmi dimenzí, kde je velká váha přikládána praktickému průzkumu. První skupinou je **univerzálnost versus individuální přístup**, pravidla vs. vztahy (Universalism versus Particularism). V univerzálních kulturách lze očekávat prosazování pravidel ve všech situacích. Mezi země s vysokou univerzální kulturou patří USA, Kanada, Velká Británie, Nizozemí, Německo a skandinávské země. Země s převažujícím individuálním přístupem (např. arabské země) poskytují svým zaměstnancům více výhod na oplátku za jejich nasazení. Další dimenzí je **kolektivismus versus individualismus**, skupina vs. individuum (Communitarianism versus Individualism). V individualistických kulturách vidí lidé sami sebe nejdříve jako individuum a až poté jako člena nějaké skupiny. V kolektivistických kulturách se vidí jako členové skupiny. Za individualistické země jsou považovány Izrael, Kanada, Nigérie,

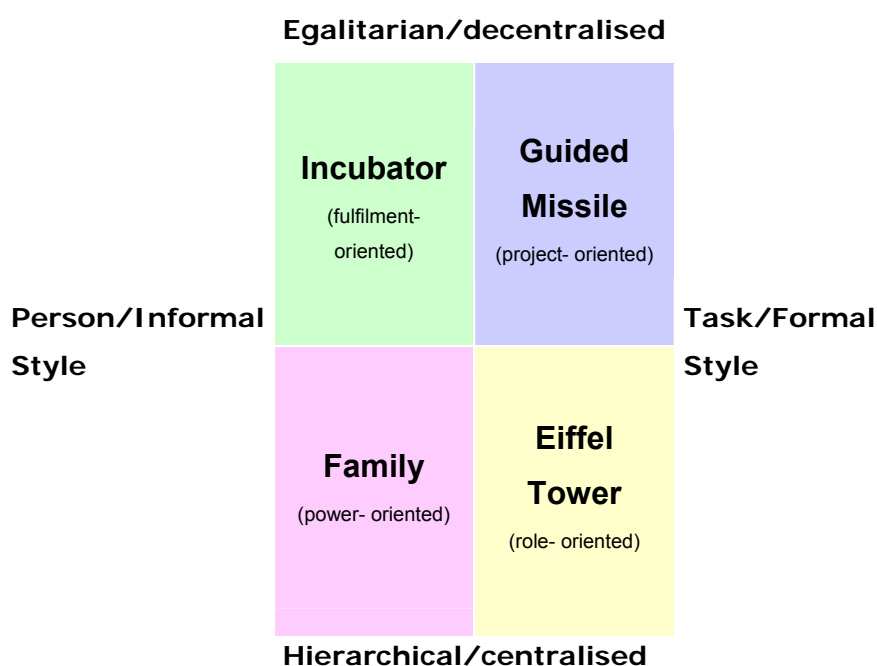
Rumunsko, USA, Česká republika a Dánsko. Vysoce kolektivistické země jsou Egypt, Nepál, Mexiko, Indie a Japonsko. U **přirozenosti versus emočnosti** (Neutral versus Emotional) se jedná o zatíženost emocemi. V přirozených kulturách je interakce odosobněná a objektivní, v emočních kulturách je interakce zatížena emocemi. Země s vysokou přirozenou kulturou jsou Etiopie, Japonsko, Polsko a Nový Zéland. Upřednostňují nepřímou, bezkonfliktní odezvu a kladou důraz na kontrolu. Zeměmi s vysokým emočním vyjadřováním jsou Kuvajt, Egypt, Omán a Španělsko. Preferují přímou, emoční odezvu. **Rozptýlenost versus specifikace** (Diffuse versus Specific). Ve specifických kulturách je interakce přímá a soukromý život je striktně oddělen od práce. Země se specifickou angažovaností – USA a Německo – zastávají více kontroverzní názory. Země s rozptýlenou angažovaností jsou Japonsko, Mexiko a Francie. Další kategorií je **úspěch versus společenské postavení** (Achievement versus Ascription). V kulturách založených na úspěchu jsou lidé hodnoceni podle výkonu. V kulturách založených na společenském postavení jsou hodnotícími znaky místo původu, příbuzní a věk. Zeměmi zakládajícími svou kulturu na úspěchu jsou USA a Kanada. Země, jejichž kultura je založena na společenském postavení – Kuvajt a Saudská Arábie – hojně užívají tituly a prokazují respekt svým nadřízeným. Šestou dimenzí je **postoj k času** (Attitudes to Time). Země zaměřené na krátké období – USA, Irsko a Brazílie – se zaměřují na plánování v krátkodobém horizontu, než země soustřeďující se na dlouhodobý horizont, kterými jsou Portugalsko a Pákistán. Země s orientací na minulost (Hongkong, Izrael a Čína) kladou důraz na dědictví a pověst více než na přítomnost a budoucnost. A poslední je **postoj k prostředí** (Attitudes Toward the Environment). Země kontrolující prostředí – USA, Izrael a Španělsko – uznávají kontrolu a dominanci. Země s nízkou kontrolou svého prostředí – Venezuela, Nepál a Rusko – připouštějí možnost, že mnoho událostí odehrávajících se v jejich okolí není kontrolováno.

Trompenaarsova a Hampden-Turnerova klasifikace kultury se částečně podobá Hofstedovu modelu. Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace se podobá Hofstedeově páté dimenzi kultury LTO (Dlouhodobá orientace). Kolektivismus vs. individualismus je s Hofstedovou klasifikací shodný.

## 4.2 Klasifikace 2 x 2

Fons Trompenaars také zavedl pro klasifikaci kultur model 2 x 2. Je jednodušší nežli předchozí model sedmi dimenzí, ale méně komplexní. Jedná se o rozlišení kultur do čtyř rozdílných skupin. Těmi jsou inkubátor (Incubator), Řízená střela (Guided Missile), Rodina (Family) a Eiffelova věž (Eiffel Tower). Zařazení národní kultury do jedné z těchto čtyř skupin závisí na dvou hlavních faktorech. Zda se jedná o přístup centralizovaný (Centralised) vs. decentralizovaný (Decentralised). To je také možno hodnotit jako sklon k hierarchickému (Hierarchical) nebo rovnostářskému (Egalitarian) uspořádání. Druhým hodnotícím prvkem je styl vedení, zaměřený na osoby (Person Style) nebo na zadávání úkolů (Task Style). To je také možno prezentovat jako neformální (Informal Style) nebo formální (Formal Style) styl vedení.

Graf 4 Model 2 x 2



Zdroj: Trompenaars' Four Diversity Cultures (2005). Staženo 15. června 2005 z [http://changingminds.org/explanations/culture/trompenaars\\_four\\_cultures.htm#four%23four](http://changingminds.org/explanations/culture/trompenaars_four_cultures.htm#four%23four).

První skupinou je „**inkubátor**“. Vyznačuje se decentralizací a neformálním stylem vedení. Kultury zařazené do této skupiny se dají charakterizovat jako zaměřené na plnění cílů. Vztahy mezi zaměstnanci se u kultur v této skupině samovolně šíří i mimo pracovní vztahy a vyznačují se sdíleným tvůrčím procesem. Postoj k autoritě je založen na individuálních příkladech kreativity a profesního růstu. Další vzdělávání a učení v organizaci je procesně

orientováno a kreativní. Ostatní členové společnosti jsou viděni jako „spolustvořitelé“. K řízení změn dochází prostřednictvím improvizace a jde o sladění více cílů.

Pro „**Řízenou střelu**“ je typické decentralizované uspořádání a formální styl vedení. Charakteristická je projektová orientace. V kulturách tohoto typu jsou každému zaměstnanci zadávány specifické úkoly, které vedou k dosažení společného cíle. Jako autorita je uznávána pracovní skupina, která přispívá k dosažení cíle největším dílem. Proces učení se zaměřuje v první řadě na problémové oblasti, je veden profesionály a cílen na řešení praktických problémů. Každý člen společnosti je považován za specialistu ve svém oboru. Ke změně v cíli organizace dochází prostřednictvím změn dílčích úkolů.

U „**Rodiny**“ jde o hierarchické uspořádání a neformální styl vedení. Vyznačuje se vnitřní silou skupiny, která je prezentována i navenek. Zaměstnanci se mezi sebou chovají jako členové rodiny. Tak jsou chápáni i ostatní členové společnosti. Celou skupinu sjednocují silnější vazby mezi jednotlivými členy. Autoritou skupiny jsou členové vystupující jako „rodiče“ a mají ve svých rukou sílu, pomocí které mohou ovlivňovat ostatní členy skupiny. Vzdělávání je prováděno především intuitivně a zaměřeno na nápravu chyb. Oprávnění řídit změny má pouze jediný člen skupiny – „otec“.

„**Eiffelova věž**“ se vyznačuje formálním stylem vedení a hierarchickou uspořádaností. Je orientována na role jednotlivých členů společnosti. Jedná se o mechanicky fungující systém, kde dochází k vzájemnému působení mezi jednotlivými členy. Autoritou jsou dohlížející členové společnosti (na špičce věže). Vzdělávání je prováděno na vertikální úrovni, analytické a logické. Vedení společnosti se zaměřuje na řízení lidských zdrojů. Ke změně cílů společnosti dochází prostřednictvím změn v pravidlech a postupech.

Při práci v multikulturním prostředí je toto jeden z nejsnazších způsobů, jak ohodnotit situaci v organizaci. Oproti klasifikaci kultury dle Trompenaarse a Hampden-Turnera do sedmi bipolárních skupin je Trompenaarsův model 2 x 2 značně zjednodušený. Oba hodnotící faktory – centralizace vs. decentralizace a formální vs. neformální styl vedení – jsou velice snadno rozpoznatelné. Pomocí tohoto modelu si lze učinit rychlý a relativně přesný obrázek o situaci ve společnosti. Je využitelný při vstupu zaměstnance do nové organizace. Ten si tak sám může na základě primárních informací udělat představu o chodu a stylu vedení společnosti. K dalšímu a důkladnějšímu hodnocení je ovšem vhodnější první

ze zmíněných klasifikací – sedm bipolárních skupin. Tato teorie je naopak lépe využitelná pro průzkum nových trhů, nebo zavádění a řízení nových zahraničních poboček.

## 5 Bourdieu

Pierre-Félix Bourdieu byl významným francouzským sociologem. Žil v letech 1930 – 2002. Narodil se v jihofrancouzském Denguin. Vystudoval filosofii na École Normale Supérieure v Paříži. Poté pracoval jako učitel. Mezi roky 1958 a 1960 prováděl sociologický výzkum v Alžírsku. Na tom později založil svou práci. Od roku 1981 byl předsedou Collège de France. V roce 1993 obdržel „Médaille d'or du Centre National de la Recherche Scientifique“ (CNRS). Jeho práce byla založena na pozorování a zkušenostech, vycházela z každodenního života a může být nazývána jako kulturní sociologie nebo také „teorie praxe“. Bourdieu spatřuje jedince jako součást sociálního prostoru, ne ovšem zařazeného do třídního systému. Jedinec zaujímá místo ve společnosti na základě relativního množství sociálního, ekonomického a kulturního kapitálu.

Ve svých pracích se snaží poukázat např. na skutečnost, že navzdory zřejmé svobodě, co se týče výběru umění ve Francii, jsou umělecké preference lidí (klasická hudba, rock, tradiční hudba) velice silně ovlivněny jejich pozicí v sociálním prostředí. Bourdieu dále shledává rozdílnost v jazykovém vyjádření (akcent, gramatika, výslovnost a styl mluvy) jako další významný faktor sociální mobility. I tak se dá během prvního setkání s neznámým člověkem rozeznat jeho společenské postavení. Bourdieu se snaží zdůraznit jak sociální skupiny, především pak intelektuální vrstva, prezentují sami sebe.

Svým přístupem ke kultuře se od výše zmíněných autorů značně odlišuje. Současnou kulturu lze spatřovat z mnoha hledisek. Těmi mohou být například literatura, antropologie, sociologie, filosofie, psychoanalýza, studia médií a mnoho dalších. Tomuto ovšem Bourdieu nepřikládá velký význam. Jeho koncept „habitusu“<sup>2</sup>, sociálního pole a kapitálu představuje nejvýznamnější a nejúspěšnější pokus o porozumění vztahu mezi objektivní sociální strukturou a každodenním životem. Habitus je získáván prostřednictvím výchovy a

---

<sup>2</sup> Jedná se o koncept, který na jednu stranu vyjadřuje cestu, pomocí které jedinec rozpoznává sám sebe a na druhou stranu, jak toto dokáže využít ve skutečném životě. Jako „umělecký habitus“ můžeme označit skutečnost, kdy umělec prostřednictvím konkrétních aktivit vytváří kulturní a historické hodnoty celého uměleckého prostředí.

vzdělávání. Jednoduše řečeno, Bourdieu má habitusem na mysli systém dosažených schopností uplatnitelných v praktickém životě, úroveň vnímání a hodnotících prostředků. Podle Bourdieuho je snaha za dosažení sociální odlišnosti podstatnou dimenzí sociálního života každého jedince.

Bourdieu silně argumentuje proti Marxistickým teoriím (tím sdílí Weberovy myšlenky), které říkají, že společnost lze jednoduše analyzovat na základě tříd a ideologií. Většina Bourdieuho prací se zaměřuje na důležitost vzdělání a kulturních faktorů. Na místo analýzy společnosti na základě tříd používá koncept prostředí - pole (sociální prostor, ve kterém se lidé pohybují a usilují o dosažení žádoucích prostředků). Pole je systémem sociálních postavení, vnitřně strukturovaných na základě síly vztahů. Jednotlivá pole mohou být značně autonomní. Komplexnější společnosti mají více polí.

Bourdieu rozlišuje čtyři základní druhy kapitálu: ekonomický, sociální, kulturní a symbolický. **Ekonomický** kapitál se zaměřuje na ekonomické zdroje (hotovost, aktiva, ...). **Sociálním** kapitálem jsou myšleny zdroje založené na příslušnosti ke skupině, vztazích, řetězcích vlivu a podpory. Lidé mohou do sociálního kapitálu proniknout prostřednictvím přednosti jejich sociálního postavení. Pro tuto práci je ovšem nejvýznamnější **kulturní** kapitál. Jsou jím formy myšlení, dovednosti a vzdělání. Děti jsou prováděny kulturním kapitálem rodiči. Za kulturní kapitál mohou být považovány i názory a znalosti, které formují vzdělávací systém do příjemně rodinného prostředí, ve kterém snadněji uspějí. Poslední skupinou je **symbolický** kapitál vyjadřující nashromážděnou prestiž a dobré jméno.

## 5.1 Kulturní kapitál

Kulturní kapitál je jedním z nejvýznamnějších pojmů Bourdieuho práce. Je opakem kapitálu ekonomického, který vyjadřuje peníze, vlastnictví apod. Kulturní kapitál je na druhou stranu obtížně vymežitelný, protože se nejedná o hmotné vyjádření kapitálu, na které jsme zvyklí z běžného života. Pojem kulturního kapitálu je mnohem více vzdálený. Běžná logika kombinaci slov „kultura“ a „kapitál“ téměř vylučuje. Málokdo by tyto dva pojmy spojoval. Odprostíme-li se od jednotlivých významů těchto slov a zauvažujeme nad jejich spojením, dojdeme k závěru, že kulturní kapitál není zas až tak novým pojmem. Kulturním kapitálem (mimo kulturní oblast) může být prestiž, postavení a síla. To se dá

ukázat i na postavení na trhu. V tomto případě jím může být značka, dobré jméno společnosti nebo její goodwill.

Koncept kulturního kapitálu, který Bourdieu zavedl, značně obohatil nahlížení na komplexnost a nerovnost uvnitř společnosti. Výsledkem této teorie je zcela nové vymezení autority a sociálního konfliktu. Kulturní kapitál a postavení se hromadí v rukou malé skupiny lidí. To vede k následování této skupinky všemi ostatními, kteří vystupují jako přívrženci a sluhové.

Je velmi obtížné přesně kvantifikovat skutečnost, zda lze kulturní kapitál někomu předávat. Nejednalo by se už o jeho znalosti a kvalifikaci. Toto měření se týká především pracovních míst. Dá se říct, že pouze organizační schopnosti mohou být přeměněny do kapitálu, který je tvořen učenlivostí, myšlením, atd. Nic nemá materiální podobu a tvoří pouze symbolické hodnoty. To je demonstrováno jednoduše na příkladě charismatického vůdce. Jediná myšlenka mu pak může přinést neznámou moc (Ježíš, Mohammed). Dá se říci, že každá myšlenka poskytuje jeho vlastníkovu určitou moc. Bourdieu byl přesvědčen, že právě z takového vlastnictví plynou výhody.

Z této teorie vyplývá, že by neměla existovat distribuce zdrojů, ale distribuce kulturního kapitálu. V tomto směru dochází také ke značnému pokroku ve srovnání s minulostí. Dříve byla kulturní moc oddělována od politické a ekonomické. V současné době se vše prolíná. Veškerou moc drží v rukou malá skupina lidí, kteří např. kontrolují největší mediální skupiny, prostřednictvím kterých mají v rukou jak produkci, tak distribuci kultury.

## **5.2 Agenství**

Pojem agenství velice úzce souvisí s habitusem. Habitus je společnost ve smyslu spojení individuálních mentalit. Jedinec je tedy zosobněním celé společnosti a je chápán jako „sociální agent“, který prostřednictvím svého jednání realizuje daný sociální program. To také záleží na postavení, které má uvnitř společnosti. Tato terminologie pramení z rozdílu mezi subjektem (jedinec) a objektem (společnost). Tomu se Bourdieu snaží vyhnout. Ve svých pracích neuvažuje žádný subjekt ve společnosti, používá pouze pojem „agent“. Společnost ve svých pracích také nepovažuje za soubor institucí a jedinců, ale za soubor společně existujících (koexistujících).

Úmyslem každého výkonu agenta je odlišnost. Každý chce být jiný. A v průběhu tohoto procesu diferenciací se začíná projevovat hierarchické uspořádání společnosti. Takováto společnost bere v úvahu ekonomii, kulturu, spodní i horní vrstvy, materiální zájem a zcela opomíjí významnou otázku důležitosti jednotlivých faktorů.

Podáří-li se někomu pochopit systém fungování společnosti, získává tak určitou schopnost ovlivnit ji. Je známo, že kulturní nadvláda, neboli síla spojovaná se symbolickým kapitálem má sklon k sebezvětšování. To se stává s ještě větší pravděpodobností v případě, kdy dojde k chybnému porozumění fungování mechanismu této síly. Bourdieu považuje sociologii jako disciplínu za neustále bránící svá práva existence, útočící na každého, kdo se skrývá za ignoranci a snaží se získat co největší pohodlí sám pro sebe. Mohlo by se zdát, že síla ovládaná dominantní skupinou společnosti není založena na jejich znalostech, ale na ignoranci této skupiny. Ta ve většině případů žije v luxusu a vede požitkářský život. Z toho převážně ignorancí pramení. Znalost tedy nemůže být instrumentem moci. Na základě této úvahy je Bourdieu zapřísáhlým nepřítelem masmedií. Považuje je za „agenty ignorace“.

### **5.3 Závěr**

Základním poznatkem vyplývajícím z Bourdieuho práce je skutečnost, že celá společnost je navenek prezentována skupinkou lidí, kteří ji ovládají. Mají v rukou moc, která jim toto umožňuje a jsou ve společnosti významnými kulturními agenty. Na základě toho dochází, dříve či později, k následování ostatními členy společnosti. Faktorem nejvíce ovlivňující tuto skutečnost jsou média a další informační prostředky. Ty vytvářejí určitou iluzi a zbavují člověka vlastní identity. Ten poté sdílí myšlenky producenta mediálních zpráv. Pro poznání dané kultury by tedy podle Bourdieuho mělo stačit analyzovat pouze nejvýše postavenou skupinu lidí. S touto teorií ovšem nesouhlasím.

## **6 Schein**

Edgar H. Schein studoval na University of Chicago a Stanford University, kde v roce 1949 získal magisterský titul v oboru psychologie. Titul Ph.D. v oboru sociální psychologie obdržel na Harvard University v roce 1952. V letech 1952 – 1956, během své služby v armádě, byl ředitelem a výzkumným pracovníkem sekce sociální psychologie ve Walter



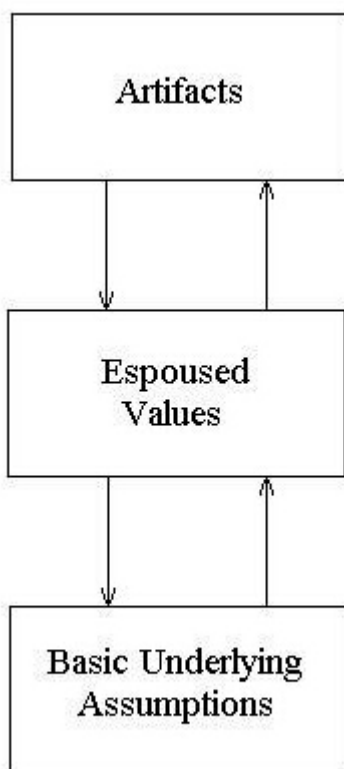
Reed Army Institute. Poté působil na MIT, Sloan School of Management, kde se stal v roce 1964 profesorem v oblasti organizační psychologie a managementu. V letech 1972 - 1982 působil jako předseda Organization Studies Group of the MIT Sloan School. V současné době je emeritním profesorem managementu na Sloan School, kde působí jako Senior Lecturer.

Schein napsal řadu odborných článků a je autorem čtrnácti knih, např. *Organizational Psychology* (1980), *Career Dynamics* (1978), *Organizational Culture and Leadership* (1985, 1992) a mnoho dalších (Digenti, 2000). Jeho konzultační činnost je zaměřena na podnikovou kulturu, organizační rozvoj a profesní růst. Mezi jeho nejvýznamnější klienty patří Digital Equipment Corporation, Ciba-Geigy, Apple, Citibank, General Foods, Procter & Gamble, ICI, Saab Combitech, Steinbergs, Alcoa, Motorola, Hewlett-Packard, Exxon, Shell, AMOCO, Con Edison a Economic Development Board of Singapore (Digenti, 2000). Za svou publikační činnost obdržel mnoho ocenění. Je členem American Psychological Association a Academy of Management.

## **6.1 Model organizační kultury**

Scheinův model dělí organizační kulturu do několika úrovní, které se od sebe odlišují stupněm rozpoznatelnosti kultury pro pozorovatele. Na rozdíl od ostatních autorů ho nezakládá na hodnotách, ale na kulturních předpokladech. Kultura může být rozpoznávána ve třech úrovních. Těmi jsou artefakty (Artifacts), zastávané hodnoty (Espoused Values) a základní předpoklady (Basic Underlying Assumptions).

## Graf 5 Úrovně kultury



Zdroj: Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, California. str. 17.

Nejvíce povrchní úrovní kultury jsou **artefakty** zahrnující všechny fenomény kultury, které můžeme rozpoznat již při prvním setkání. Jsou jimi všechny na první pohled zřejmé projevy dané kultury jako např. jazyk, technologie, produkty a jejich umělecké provedení, styl oblékání, způsob oslovování a emoční projevy. Nejdůležitějším znakem této úrovně kultury je její lehké rozpoznání, ale obtížná interpretace. Příklad můžeme hledat již u starověkých civilizací, kde Egypťané i Májové budovali monumentální pyramidy. Jejich význam byl však odlišný. U Egypťanů se jednalo o hrobky, u Májů o chrámy (Schein, 1992, str. 17 – 18). Na druhou stranu může pozorovatel vyjádřit svůj dojem o kultuře, ale nemůže už přesně říct, co tyto projevy znamenají v dané skupině. Je tedy nevhodné snažit se vyvozovat závěry o dané kultuře pouze ze samotných artefaktů, protože takový úsudek bude s velkou pravděpodobností ovlivněn osobními pocity a reakcemi pozorovatele. Někdo může o neformální a velmi volně vedené společnosti uvažovat jako o neefektivní,

zatímco jiný vidí ve velice formální organizaci nedostatek inovace a formalitu považuje za byrokracii.

Jestliže pozorovatel pobývá ve společnosti delší dobu, začíná jasněji rozlišovat význam jednotlivých artefaktů. Pokud chceme dosáhnout této úrovně porozumění kultury rychleji, musíme se pokusit rozpoznat **zastávané hodnoty**, normy a pravidla každodenního života.

Tato úroveň kultury je nejlépe patrná z následujícího příkladu. Představme si mladou společnost, jejíž prodej klesají. Manažer se rozhodne pro zintenzivnění reklamy, protože se domnívá, že reklama opět zvedne prodej. Pracovní skupina je v této situaci prvně a ne všichni její členové jsou zpočátku přesvědčení o správnosti tohoto rozhodnutí. V okamžiku, kdy manažer přesvědčí celou skupinu o správnosti svého rozhodnutí a celá skupina sdílí pohled na danou situaci, je nastartován proces kognitivní transformace. Nejprve se jedná o sdílené hodnoty a názory, což později přechází ve sdílené předpoklady. Toto ovšem může nastat pouze za situace, kdy je vše uplatněno i ve skutečnosti a stává se zobrazením reality. Znamená to, že všichni členové skupiny zapominají na svůj prvotní nesouhlas s daným rozhodnutím a na časté debaty o jeho správnosti.

Ovšem ne všechny hodnoty podléhají této transformaci. Některé závěry založené na těchto hodnotách nejsou spolehlivé. Pouze snadno ovlivnitelné hodnoty, které jsou v dané skupině nadále uplatňovány v řešení kolektivních problémů mohou být přijaty celou skupinou. Hodnoty týkající se méně ovlivnitelných prvků prostředí, estetiky nebo morálních otázek nemohou být vůbec testovány.

## **6.2 Kultura organizační versus kultura národní**

Stejným způsobem jako lze dle Scheina rozpoznávat kulturu organizační by se dala analyzovat i kultura národní. Příkladem artefaktu zemí blízkého východu by mohlo být oblékání žen, což je způsobeno silným vlivem náboženství (islámu). Na základě toho už lze s částečnou znalostí tohoto náboženství usuzovat na základní zastávané hodnoty společnosti. Jako nejvýznamnější artefakty národní kultury lze tedy zařadit náboženství, jazyk, ale třeba i architekturu. V daném příkladě by to mohl být vysoký výskyt mešit. Toto je ale základním poznatkem, který má téměř každý ještě dříve, než se s danou kulturou seznámí osobně. Artefakty můžeme tedy ve vztahu k národní kultuře považovat jako

ověřovací faktor. Hlubší proniknutí a porozumění neznámé kultury záleží na dalším pobytu v tomto prostředí. Odkrývají se tak zastávané hodnoty a dochází k postupnému začlenění do neznámé společnosti.

Pro interkulturní management by mělo být prvním krokem zjištění základních údajů o zemi, ve které se snaží společnost třeba založit novou pobočku, nebo proniknout na její trh. Dalším krokem pak pobyt zaměstnance v této zemi s dostatečným předstihem před plánovaným vstupem na trh. Docílí se tak předběžného zmapování trhu. Na základě toho se také společnost může rozhodovat o uplatňovaném přístupu řízení v nové pobočce.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 7 Charakteristika společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o.

Vypracovat praktickou část své diplomové práce právě v této společnosti jsem se rozhodla ze dvou důvodů. Tím prvním je skutečnost, že jsem v této společnosti již devět měsíců zaměstnána na pozici ekonoma a druhým mnohem důležitějším důvodem je dokonalá vhodnost prostředí firmy pro realizaci výzkumu v oblasti interkulturního managementu.

Před započítím podrobného popisu výzkumu a vyhodnocení zjištěných skutečností je třeba se blíže seznámit se společností Isolit-Bravo, spol. s r.o. (dále v textu pouze „Isolit-Bravo“ nebo „I-B“) a jejím prostředím.

Společnost Isolit-Bravo je ryze soukromou společností se sídlem v Jablonném nad Orlicí, kde se také nacházejí její veškeré výrobní prostory.



Historie firmy sahá až do počátku dvacátého století, kdy v Jablonném vznikl závod Isolit zabývající se lisováním bakelitových součástí telefonních přístrojů. V období první republiky byl výrobní sortiment rozšířen o výrobu stavebního kování, termoláhví, galanterie a samozřejmě dalších výrobků z bakelitu. Během druhé světové války si společnost vybuodovala pověst jednoho z největších výrobců bakelitu ve střední Evropě. Po válce se závod Isolit stal součástí firmy Kablo Bratislava. V roce 1967 byl Isolit začleněn

do národního podniku OEZ Letohrad. V roce 1991 došlo zpět k odloučení a vznikla samostatná firma Isolit státní podnik. Podnik byl zprivatizován v roce 1993 a to formou veřejné soutěže, tím vznikla současná společnost Isolit-Bravo, spol. s r. o. Firma je od dob privatizace stále vlastněna třemi společníky se shodnými podíly na základním jmění. Společníky jsou Ing. Kvido Štěpánek, Zdeněk Najman a Pavel Prokopec. Společníci jsou také statutárním orgánem a jednatelem společnosti, Ing. Kvido Štěpánek je výkonným ředitelem společnosti.

V současné době se firma Isolit-Bravo zabývá převážně výrobou plastových výlisků, montáží kuchyňských přístrojů, výrobou vstřikovacích forem pro plastikářský průmysl a prodejem kuchyňských a drobných domácích elektrických spotřebičů pod vlastní značkou BRAVO.

Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti Isolit-Bravo patří firmy zvučných jmen, kterými jsou např. Ikea, Tyco Electronics, Automotive Lighting, Conta, Škoda Auto, Black and Decker, Philips, Grupo Antolin, Princess Household, Videoton, Tupperware, Volkswagen, Grupo Antolin, Donesly, Siemens Payer, OCE a mnoho dalších.

Vedení společnosti se snaží diverzifikovat riziko ztráty některých zakázek zásadou ke které sám ředitel společnosti říká: „Držím se zásady, že jeden zákazník by měl přinášet maximálně osmnáct procent obratu.“ (www.idnes.cz, 2007). Výroba a montáž je prováděna za použití moderních technologií a strojů a odpovídá vysokým standardům kvality. Firma dbá o flexibilitu svých dodávek, jejich spolehlivost a včasné plnění svých závazků.

Výrobní program společnosti lze rozčlenit do několika oblastí a to v závislosti na jednotlivých divizích ve firmě fungujících. Divizí D1 je lisovna. V současné době se firma profiluje na produkci výlisků pro automobilový průmysl. V roce 2007 byla pořízena souprava na výrobu pokovených plastových dílů, jejíž plná kapacita je využívána právě na výrobu pro automobilový průmysl. Isolit-Bravo vyrábí těla reflektorů nejluxusnějšího Citroënu C6, Mercedesu Benz třídy S nebo BMW pětkové řady. Dalším významným zákazníkem divize lisovna je švédská společnost Ikea, kam se dodávají převážně plastové misky a dózy na potraviny a úložné boxy. Další divizí v chronologické řadě je D2 – nástrojárna. Zde se vyrábí vstřikovací formy které jsou určené pro další použití v I-B i

formy, které putují za svými objednateli. (Ukázku některých forem a výlisků naleznete v Příloze 3.) Divize D3 se nazývá kuchyňské přístroje. Zde firma montuje jak vlastní výrobky, tak i jiné kuchyňské přístroje. Z vlastního sortimentu je nejvýznamnější výroba Bravosek. Mezi největší zákazníky této divize patří Philips a holandská společnost Princess Household. Divize D4 se zabývá údržbou a správou a pořizováním investic. Divizí D5 je obchodní oddělení, které zajišťuje nákup obchodního zboží (domácí elektrospotřebiče) a jeho odbyt po celé České republice. Dále spolupracuje s dceřinou společností Isolit-Bravo Slovakia a polskou společností Bravo Ada. Zde všude jsou výrobky značky BRAVO k dostání v maloobchodní síti. V neposlední řadě nelze také opomenout divizi D7 expedice a D9 správa.

Na vedení společnosti se podílejí tito lidé:

Ředitel: Ing. Kvido Štěpánek

Vedoucí lisovny: Karel Slavík

Vedoucí nástrojárny: Zdeněk Najman

Vedoucí výroby kuchyňských přístrojů: Ing. Slavomír Suvák

Vedoucí prodeje: Ing. Petr Bodlák

Útvar hlavního mechanika: Ing. Josef Rubeš

Vedoucí finanční účtárny: Ing. Jiří Bláha

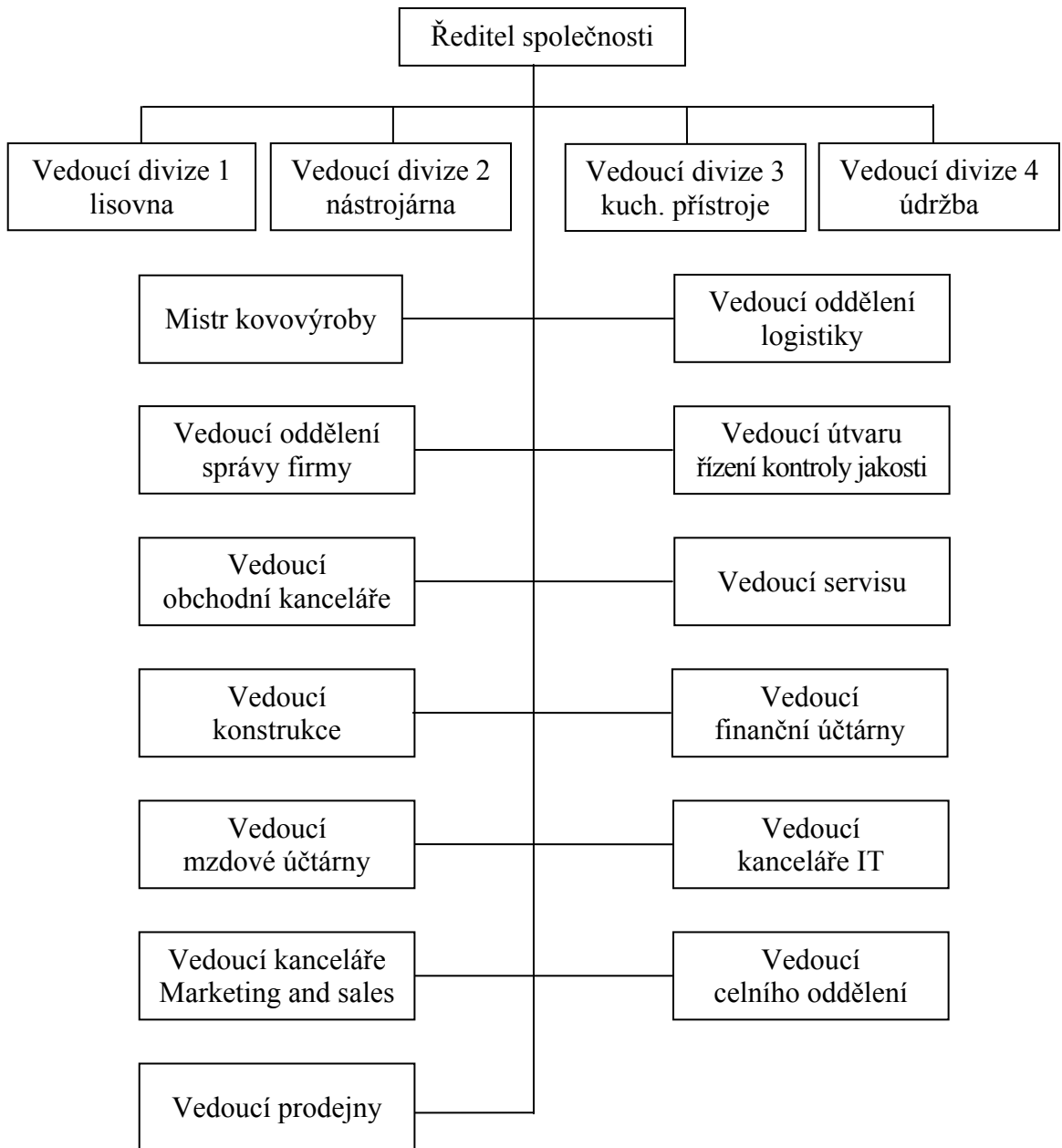
Vedoucí obchodní kanceláře: Ing. Pavel Jiruška

Vedoucí logistiky: Pavel Prokopec

Vedoucí vývoje: Ing. Jan Kožnar

Kontrola jakosti: Ing. Ondřej Marš

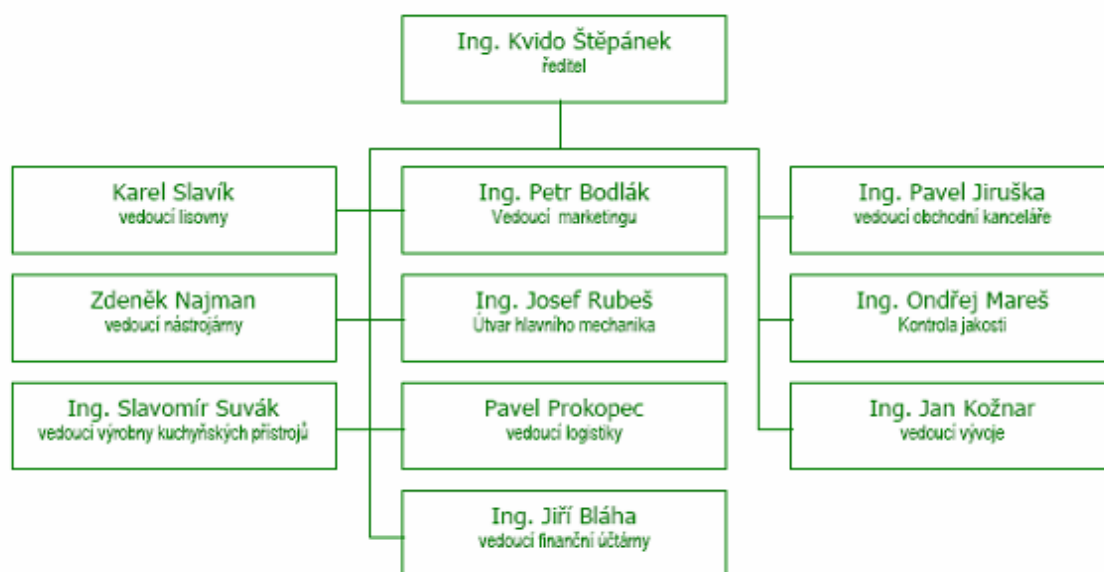
**Graf 6** Organizační struktura společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o.



Zdroj: Organizační řád společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o.



**Graf 7** Schematicky znázorněné vedení společnosti



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o. za rok 2006.

Hlavní zásadou společnosti je „Total Marketing Support“. Jedná se o snahu podporovat příslušná zákaznická oddělení, navrhovat výrobky v optimálním cenovém a designovém provedení pro koncového uživatele a poskytovat optimální finanční výhody pro zákazníka (např. poskytování skont při včasných platbách apod.).

Isolit-Bravo je u široké veřejnosti také znám svojí charitativní a nadační činností. V roce 1995 společnost založila Nadační fond nadaných, prostřednictvím kterého podporuje především studenty vykazující nadprůměrné výsledky jak v oblasti studia, sportu a dalších oblastech života. Dále firma vynakládá prostředky na veřejně prospěšné aktivity v oblasti péče o handicapované spoluobčany apod. a dotuje činnost mnoha institucí s charitativním zaměřením. V současné době také probíhá kampaň „Pět korun z každého výrobku na charitativní účely“, která je prezentována na obalu každého výrobku značky BRAVO.

Společnost také věnuje zvýšenou pozornost životnímu prostředí. Působení na ovzduší je minimalizováno výrobou tepla ze zemního plynu a využíváním tepelných čerpadel. Odpadové hospodářství a ostatní činnosti ovlivňující životní prostředí jsou certifikovány normou ISO 14001. Firma je také držitelem certifikátu ISO 9001:2000 coby uznávané záruky kvality všech vyráběných produktů. Dále firma získala certifikát OHSAS 18001 „bezpečný podnik“ a to v roce 2004. V roce 2005 proběhla ve firmě certifikace dle norem

ISO/TS 16949:2002 na sériové dodávky pro automobilový průmysl. Ředitel společnosti Ing. Kvido Štěpánek získal v roce 2002 ocenění Podnikatel roku.

V roce 2006 činil obrat společnosti 1,2 miliardy korun a čistý zisk 111 milionů korun. Velmi důležitým údajem pro mou práci je počet zaměstnanců a jejich skladba. Společnost je jedním z největších zaměstnavatelů v regionu, kde je dlouhodobě nízká nezaměstnanost. Je proto důležité budovat pevné vazby mezi společností a zaměstnanci. Společnost proto nabízí svým zaměstnancům odměny v nadprůměrné výši v měřítku regionu, při splnění určitých podmínek až týden dodatečné dovolené, program Znalostních zaměstnanců pro klíčové pracovníky, kteří k platu získávají ještě další pobídkovou prémie vázanou na zisk společnosti, zajištění dopravy do zaměstnání zvláštními autobusovými spoji, příspěvek na bydlení a poskytnutí ubytování, bezúročné hotovostní půjčky a příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění. Společnost také dbá o další vzdělávání svých pracovníků. Na komplexní vzdělávací programy pro rozvoj lidských zdrojů byla poskytnuta dotace ze strukturálních fondů ES a státního rozpočtu. Ve firmě též probíhá výuka cizích jazyků a pro zahraniční zaměstnance také výuka českého jazyka. V současné době pracuje ve společnosti Isolit-Bravo okolo 630 zaměstnanců v následující národnostní skladbě. Z národnostního hlediska tvoří nejpočetnější skupinu samozřejmě čeští zaměstnanci, kterých je vzhledem k celkovému počtu pracovníků 58 %, další velmi početnou skupinu tvoří polští pracovníci (26 %) a zaměstnanci pocházející z Ukrajiny (7 %). Ve firmě jsou dále zastoupeni Mongolové (4 %), Slováci (4 %) a Vietnamci (1 %).

## **8 Dotazníkové šetření**

### **8.1 Výběr dotazníku**

Při výběru tématu diplomové práce bylo třeba zvážit mnoho skutečností. Jednou z nejdůležitějších otázek, kterou jsem si kladla bylo „Jak bude zpracována praktická část této diplomové práce?“. Po prostudování několika základních zdrojů, týkajících se tohoto tématu, jsem se rozhodla pro využití již sestaveného a prověřeného dotazníku, na místo toho, abych vytvářela vlastní, který by nemusel korespondovat se zadaným tématem a těžko by se ověřovala validita zjištěných výsledků. Rozhodla jsem se tedy pro využití „The Values Survey Module 2008“ (dále v textu VSM 08), který sestavil Geert Hofstede společně se svým týmem.

## 8.2 The Values Survey Module 2008

The Values Survey Module 2008 (VSM 08) je 34 položkový dotazník vyvinutý pro porovnání kulturou ovlivňovaných hodnot a postojů obdobných respondentů ze dvou nebo více zemí, nebo několika regionů v rámci jedné země. Na jeho základě lze získat sedm dimenzí národní kultury. Do hodnocení každé z dimenzí vstupují čtyři otázky (7 x 4 = 28 otázek). Zbýlých sedm otázek slouží pro demografické účely jako je např. pohlaví, věk, dosažená úroveň vzdělání, druh povolání a v neposlední řadě národnost dotazovaného.

Pět ze sedmi měřených dimenzí je podrobně popsáno v práci Geerta Hofstede (Hofstede, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005), kde se zabývá klíčovými problémy z oblasti národních společností na základě poznatků sociální antropologie a interkulturních výzkumů. Další dvě dimenze jsou založeny na práci Michaela Minkova (2007). Do dotazníku VSM 08 byly přidány jako experiment za předpokladu, že odhalí další aspekty národních kultur, které Hofstedeho pět dimenzí nezahrnuje.

První publikovaná verze dotazníku VSM 82 obsahovala čtyři dimenze. Výzkum vycházel z porovnání jednotlivých poboček firmy IBM ve čtyřiceti zemích (viz kapitola 2.1). Současné verzi předcházela VSM 94, kde již bylo zahrnuto pět dimenzí, další dvě byly přidány až po výzkumu, který porovnával studenty z 23 zemí (Hofstede & Bond, 1988). Dvě dimenze přidané do současné podoby dotazníku vyplynuly z Minkovovi analýzy 81 zemí a další nových dostupných zdrojů.

Termín „module“ v názvu dotazníku „Values Survey Module“ znamená, že dotazník nemusí figurovat sám o sobě, ale může být použit jako součást širšího instrumentu porovnávající země z různých hledisek.

Zkušenosti z předešlých výzkumů ukazují, že odpovědi na 28 otázek zařazených do dotazníků jsou ovlivněny národností respondenta. Tím ovšem není myšleno, že každý příslušník národnosti A odpoví na tutéž otázku stejně a každý příslušník národnosti B opět stejně, ale dá se předpokládat systematický rozdíl mezi průměrnými hodnotami jednotlivých otázek u národnosti A a B. Ze statistického pohledu je ideální počet respondentů jedné národnosti kolem 50. Referenční vzorek zahrnující méně než 20

dotázaných ztrácí vypovídací schopnost a neměl by být použit. V takovém případě totiž ojedinělé odpovědi vybočující z průměru mohou znatelně ovlivnit výsledek.

Krom národnosti, se v dotazníkú odrážejí i další charakteristiky respondentů jako například pohlaví, věk, úroveň vzdělání, místo pobytu, druh vykonávané práce a také jejich rozpoložení v momentě vyplňování tohoto dotazníku. Proto by porovnání zemí na základě tohoto dotazníku mělo být založeno na vzorku respondentů, kteří krom národnosti spadají do obdobného zařazení ve výše zmíněných kritériích, nebo jejich rozdílnost ve výsledcích zohlednit.

Jednotlivé otázky, které spadají k dané dimenzi byly pečlivě vybírány, aby jejich vypovídací schopnost byla co nejpřesnější. Uvažujeme-li 28 otázek a sedm různých dimenzí, vyplývá z toho, že vždy k jedné dimenzi se vztahují čtyři otázky. Dá se také říci a ve výsledcích by také mělo vycházet, že pokud v průměru otázka vztahující se k jedné dimenzi nabývá vysokých hodnot měla by vysokých průměrných hodnot nabývat i další otázka vztahující se k téže dimenzi.

### **8.3 Historie VSM 08**

Původní dotazník z let 1966 – 1973 použitý pro výzkum ve společnosti IBM prezentuje Hofstede ve své práci *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values* z roku 1980. Ve stejné knize je také prvně prezentován Values Survey Module pro budoucí interkulturní studie. Tento dotazník obsahoval 27 otázek týkajících se přímo výzkumu a šest otázek demografického typu. Tento dotazník dostal označení VSM 80 (podle roku vypracování) a byl sestaven právě na základě výzkumu provedeném ve společnosti IBM. Nejedná se ovšem o původní IBM dotazník, ale byly přičleněny některé další otázky, o kterých se autor domníval, že v původním dotazníku scházely a můžou mít značný vliv při hodnocení kulturních rozdílů. Zkrácená verze knihy z roku 1980, která byla publikována v roce 1984 již obsahuje pouze VSM 80 a dotazník aplikovaný ve společnosti IBM zde již uveřejněn není.

Slabinou VSM 80 je jeho provázanost s otázkami z původního dotazníku pro IBM. Výzkum provádění v IBM nebyl totiž primárně postaven za účelem porovnávání

interkulturních rozdílů jednotlivých národů. Nahradíme-li však některé otázky v původním dotazníku jinými, VSM 80 se pak stává plně validním a použitelným pro srovnávání národních kultur. Aby byla ověřena platnost těchto tvrzení, bylo třeba použít takto sestavený dotazník při výzkumu velkého množství národů. Proto roku 1981 Hofstede ve spolupráci s nově vzniklou Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC) vydal experimentální rozšířenou verzi Values Survey Module (VSM 81). Na základě analýzy prvních výsledků byla vydána další aktualizovaná verze VSM 82, a to jak již napovídá označení v roce 1982. Tento dotazník byl hojně využíván během dalších dvanácti let.

VSM 82 obsahoval 47 otázek přímo souvisejících s kulturami a 6 otázek z oblasti demografie. Pouze třináct otázek ovšem vstupovalo do výpočtu skóre čtyř základních dimenzí kultury dle Hofstede. Zbylé otázky byly zařazeny čistě z experimentálních důvodů a IRIC vytvářel soubor odpovědí na tyto otázky od různých osob a z různých zemí, který měl být dále využit pro statistické srovnání. Některé otázky byly určeny pouze zaměstnaným respondentům a VSM nemohl být tedy využit pro podnikatele, studenty a respondenty bez placeného zaměstnání.

V roce 1994 byla publikována další verze VSM 94, kde byla k původním čtyřem dimenzím přidána další – Dlouhodobá versus krátkodobá orientace. Dotazník byl také přizpůsoben pro respondenty bez placeného zaměstnání.

Zkušenosti nashromážděné z užití VSM 94 za uplynulých čtrnáct let vedly ke zveřejnění doplněného dotazníku VSM 08. V meziobdobí od vydání VSM 94 do vydání VSM 08 bylo vydána spousta nových zdrojů týkajících se interkulturních studií a výzkumu. Ve VSM 08 byla zohledněna a zapracována práce Michaela Minkova z roku 2007 (viz kapitola 8.3 The Values Survey Module 2008).

## **8.4 Časté chyby v uplatňování VSM 08**

Jak již bylo zmíněno výše, dimenze měřené ve VSM 08 jsou založeny na úrovni národní korelace, která je počítána z průměrných hodnot jednotlivých otázek vždy pro jednu zemi

(národnost). Konečné hodnoty pro jednotlivé dimenze nelze počítat jako korelace pro jednotlivce a pak z těchto dílčích výsledků dělat teprve průměry. Tento postup je nesprávný a od správného by se značně lišil. Toto je jasně popsáno např. v práci Klein, Dansereau & Hall, 1994. Dá se říci, že z individuální korelace vzejdou výsledky pro dimenze charakterizující jednotlivce, na rozdíl od korelace na národní úrovni ukazuje rozdíly mezi národními kulturami. Tento rozdíl popsal v jedné ze svých posledních prací Hofstede a Mc Crae (2004).

Studium národních kultur spadá do oblasti antropologie, studium osobnosti naopak psychologie. Jednoduše řečeno antropologie je jako studium celého lesa (kultura) a psychologie je jako studium stromu (jednotlivce). Les nemůže být popsán ze stejného pohledu jako strom, stejně jako nemůže být popsán jako pouhý svazek stromů, ale jedná se o celek, jehož součástí je i spousta dalších komponent a ne jen stromy. Co by tedy mělo být přidáno do analýzy celého lesa? Jedná se o interakci mezi různými druhy stromů, rostlin, zvířat, dalších organismů a klimatických faktorů. To vše dohromady popisuje „biotop“. Na druhou stranu, stromy nemohou být také popsány ze stejného pohledu jako les. Nejlépe je tedy zjišťovat, v jakém druhu lesů se tyto stromy nejčastěji vyskytují a jak se jim zde daří.

Velmi často se vyskytující chybou při šetření národních kultur je skutečnost, kdy se lidé snaží ohodnotit sami sebe jako individualitu a nebo ještě hůř srovnávat se s někým jiným na základě VSM. Pro tento účel ovšem dotazník sestaven není. Nelze ho aplikovat na jednotlivce, ale na národní společnosti. Jediný poznatek, který se jednatel z tohoto šetření může vzít je skutečnost, do jaké míry se jeho domovská kultura odlišuje od jiných. V dotazníkům může jednatel vyjádřit své pocity a hodnoty v dané národní společnosti, ale stále se jedná o jeho osobní pocity a nemusí to nutně vyjadřovat národní kulturu.

Kvůli tomuto nemůže být VSM 08 použit pro hodnocení na individuální úrovni. Nejedná se o psychologický test. Tendence přiklánět se k hodnocení jednotlivců je různá v jednotlivých národních kulturách. Nejčastěji se vyskytuje u společnosti s velkým důrazem na individualismus. Jedná se především o názory: koncept mé společnosti jako celku (les) je slabší než koncept (pojetí) mě samotného (strom). VSM 08 skutečně slouží pouze ke srovnávání národních kultur a ne jednotlivců.

Další často se vyskytující mýlkou je skutečnost, kdy se snažíme na základě tohoto dotazníku porovnávat mezi sebou jednotlivé organizace.

Sedm dimenzí ze kterých se VSM 08 skládá bylo stanoveno ve výzkumu více než 40 zemí. V projektu, do kterého bylo zahrnuto přes 20 různých organizací (vždy z jiné země) odpovídali respondenti na sadu otázek, ze kterých později vyplynuly interkulturní dimenze. Nebyly ovšem stanoveny stejným způsobem jako je tomu nyní u VSM 08 (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990 a Hofstede, 2001: str. 391-414). Zde bylo také stanoveno že se tento výzkum nedá aplikovat na poznatky organizační kultury. Odpovědi na otázky ve VSM, který se zabývá zastávanými hodnotami a názory, se méně rozcházejí mezi organizacemi v rámci jedné země nežli mezi zeměmi. Namísto toho, organizační kultura se primárně odlišuje na základě vnímání praxe a porovnávané organizace mohou být hodnoceny v šesti dimenzích vnímání praxe.

Jestliže studium národních kultur náleží do oblasti antropologie, studium osobnosti jednotlivce do oblasti psychologie, tak studium organizační kultury patří do oblasti sociologie. Dimenze vnímání praxe popisuje Hofstede ve své práci (Hofstede et. al., 1990), kde se zabývá souvislostmi v organizační sociologii.

Z podobných důvodů, jako tomu bylo v předešlých případech nelze použít VSM 08 ani k porovnávání povolání (Hofstede, 2001: str. 414-415).

V některých případech lze VSM použít pro porovnání rozdílů mezi pohlavími (ženy versus muži) a po sobě jdoucí generace (prarodiče versus rodiče versus děti). Dotazník je také možné uplatňovat na zeměpisné regiony v rámci jedné země, ale v takovém případě je nutné zvážit relevantnost užití na daný region a stanovení hranic regionu si patřičně promyslet a zdůvodnit.

Někteří nadšenci využívají VSM 08 k vyhodnocení respondentů pouze v jedné zemi a pokoušejí se tyto výsledky porovnávat s výsledky průzkumu národních kultur publikovanými Hofstedem v letech 1980, 2001 a 2005. Základním předpokladem pro užití VSM 08 je ovšem porovnání zemí v rámci jednoho sběru dat, kdy by se do zkoumaného vzorku měly dostat pouze dotazníky od lidí podobných ve všech kritériích krom národnosti. Výsledky v Hofstedeových knihách jsou založeny na vzájemném srovnání

jednotlivých poboček společnosti IBM. I kdyby bylo šetření prováděno opět v IBM, nebylo by možno současné výsledky srovnat s původním výzkumem už jen proto, že byl proveden kolem roku 1970 a tím by došlo k významnému časovému nesouladu a faktor času hraje v tomto výzkumu důležitou roli.

Hofstedeovi publikace od roku 2001 obsahují výsledky pro řadu zemí, nejedná se ovšem o prvotní výzkum prováděný ve společnosti IBM, ale o rozšíření mimo IBM nebo o odhady založené na informačním základu. Přiřazení novějších výsledků k původnímu výzkumu IBM je možno pouze při splnění určitých podmínek. Nově zařazené země musely být vždy zkoumány společně s jednou neb více zeměmi, které již v prvotním výzkumu figurovaly. Poté byl srovnán výsledek země ve výzkumu již zařazené s novými výsledky pro stejnou zemi. Vyhodnotil se posun v čase a podle toho byla teprve vyhodnocena do výzkumu nově vstupující země. Hlavním problémem přiřazení dalších zemí je najít shodný referenční vzorek v zemi původní a nové. Postup úspěšné akce opět popisuje Hofstede ve svých knihách (2001: 464 – 465).

VSM 08 byl sestaven pouze pro výzkumné účely. Není vhodné ho používat jako studijní pomůcku. Je založena na logice národních kultur, která se odlišuje od logiky jednotlivých studentů. Kultura pro jednotlivce nemá příliš velký význam. Kulturu lze rozpoznávat jen na větším množství lidí (respondentů). VSM 08 není vhodným nástrojem pro pochopení jednotlivých dimenzí pro studenty a širokou veřejnost, kteří nejsou zasvěceni do antropologie nebo studia mezinárodního managementu nebo jiných mezinárodních disciplín. Jako studijní pomůcku je vhodnější použít již stanovené rozdíly mezi kulturami a to tak, že by dimenze měly být ukázány na kulturách více odlišných. Nejvhodnějším studijním nástrojem jsou pak tabulky a grafy. (Hofstede & Hofstede, 2005).

## **8.5 Dotazníkové šetření ve společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o.**

Po výše uvedeném výčtu všech podmínek použití VSM 08 a důkladném prostudování možných chyb, které mohou nastat, se nyní můžeme věnovat samotnému dotazníkovému šetření. Jak již bylo zmíněno výše, společnost Isolit-Bravo zaměstnává poměrně velký počet zahraničních pracovníků. Budeme-li se držet podmínky, že minimálním referenčním vzorkem je dvacet jedinců jedné národnosti, může dotazníkové šetření zahrnout právě tyto



národnosti: českou, slovenskou, polskou, ukrajinskou a mongolskou. Dále je v I-B zaměstnána skupina Vietnamců, těch ovšem není pro naše účely dostatečný počet.

Prvním krokem při zahájení mé práce bylo oslovení patřičných osob a jejich svolení pro provedení tohoto šetření. Dále bylo třeba získat důvěru oslovených respondentů, aby byla návratnost dotazníků co možná nejvyšší a v neposlední řadě zajistit překlady do rodných jazyků respondentů. Originál dotazníku je publikován v anglickém jazyce (Příloha 4). Bylo tedy třeba zajistit překlady do českého jazyka (Příloha 5), polského jazyka (Příloha 6), ukrajinského jazyka (Příloha 7) a mongolského jazyka (Příloha 8).

Pro každou národnost bylo vybráno dvacet pět respondentů na shodných pracovních pozicích. Jednalo se o zaměstnance ve výrobě, kde je převážná část zahraničních pracovníků zaměstnána. Jejich uplatnění ve vedoucích pozicích není možné především kvůli jazykové bariéře. Firma se snaží v současnosti tento nedostatek odstranit bezplatnou výukou českého jazyka právě pro tyto pracovníky.

Po rozdáni dotazníků všem respondentům nastalo asi dvoutýdenní období zpětného sběru dotazníků vyplněných. Aby byl výzkum proveditelný bylo potřeba dosáhnout návratnosti alespoň 80 %, což je na výzkum tohoto druhu velmi vysoké číslo. Požadované návratnosti, tj. 20 dotazníků, se podařilo dosáhnout u české, slovenské a mongolské národnosti. U polské a ukrajinské národnosti se podařilo shodně shromáždit 18 dotazníků. Vzhledem k šíři prováděného výzkumu jsem se rozhodla v rámci určité tolerance zařadit do konečného výzkumu i tyto dvě národnosti.

Sběr dat u české a slovenské národnosti proběhl vcelku bez problémů. Vysokou disciplinovanost při odevzdávání dotazníků prokázali také respondenti mongolské národnosti, kde ovšem nastal drobný problém. Zpět se mi vrátilo požadovaných 80 % dotazníků, z toho ovšem čtyři zcela prázdné, nevyplněné. Ty byly při vyhodnocení zahrnuty do kategorie neplatných odpovědí, ale do celkového počtu odevzdaných dotazníků zahrnuty. Nejobtížnější byl sběr dat u respondentů polské a ukrajinské národnosti, kde by bez opakované urgencyy nebylo zdaleka dosaženo návratnosti 72 %, tj. 18 dotazníků z 25.

Zápis hodnot zjištěných z dotazníků pro jednotlivé otázky je uveden v Příloze 9 až Příloze 13. Vždy pro každou národnost zvlášť.

## 8.6 Zkoumané dimenze a jejich výpočet

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o 34 položkový dotazník, na jehož základě lze získat sedm dimenzí národní kultury. Do hodnocení každé dimenze vstupují čtyři otázky, tj. dohromady dvacet osm otázek. Zbýlých sedm otázek slouží pro demografické účely. Zkoumané dimenze jsou: vzdálenost od moci (vysoká nebo nízká), individualismu nebo kolektivismus, maskulinita nebo feminita, obava z nejistoty (silná nebo slabá), dlouhodobá nebo krátkodobá orientace, požitkářství nebo zdrženlivost, monumentalismus nebo skromnost.

Všechny otázky jsou postaveny na principu pěti stupňových vah (1-2-3-4-5). Výsledky pro jednotlivé otázky jsou počítány z průměrných hodnot pro každou otázku a lze je počítat pomocí speciálních programů nebo ručně. Já jsem zvolila způsob výpočtu pomocí vzorců v programu Excel (viz Příloha 9 až Příloha 13, sloupec Průměr).

Pro snadnější pochopení dalšího textu si nyní na příkladu uvedeme výpočet průměrné hodnoty pro jednu otázku (např. otázka číslo 4). Ta se zabývá jistotou zaměstnání (1 = velmi důležité, 5 = nedůležité). Vezměme v úvahu zemi 1 (Česká republika) z dotazníkového šetření. V Příloze 9 je vyhodnocení dotazníků od respondentů české národnosti z kterého budeme vycházet.

**Tabulka 4** Výsek Přílohy 9 (Vyhodnocení dotazníků – česká národnost)

|    | 1  | 2  | 3 | 4 | 5 | Celkem platných | Neplatné | Celkem | Průměr |
|----|----|----|---|---|---|-----------------|----------|--------|--------|
| 1. | 7  | 12 | 1 |   |   | 20              | 1        | 21     | 1,70   |
| 2. | 8  | 8  | 4 |   |   | 20              | 1        | 21     | 1,80   |
| 3. | 6  | 14 |   |   |   | 20              | 1        | 21     | 1,70   |
| 4. | 10 | 8  | 1 | 1 |   | 20              | 1        | 21     | 1,65   |

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

Počet respondentů je 21. Na otázku číslo 4 odpověděli následovně:

10 x odpověď č. 1 = 10

8 x odpověď č. 2 = 16

1 x odpověď č. 3 = 3

1 x odpověď č. 4 = 4

20 platných odpovědí 33

Jeden respondent označil otázku číslo 4 neplatně. Tím se dostáváme na celkový počet 21 respondentů. Nyní lze vypočítat průměrnou hodnotu jako  $33/20 = 1,65$ . Vyšlo tedy stejné číslo jako ve sloupci průměr v již zmiňované tabulce v Příloze 9. Z těchto průměrných hodnot jsou dále počítány jednotlivé indexy.

**Power Distance Index (PDI)** neboli vzdálenost od moci. Je definována jako vzdálenost zaměstnance od nadřízených, rozsah v němž jsou podřízení ochotni akceptovat nerovnoměrnou moc nadřízených. Vyjadřuje míru akceptace rozdílů v hierarchii v rámci společnosti.

Pro výpočet tohoto indexu použijeme následující vzorec:

$PDI = 35(m_{07} - m_{02}) + 25(m_{23} - m_{26}) + C(pd)$ , kde  $m_{07}$  je průměrná hodnota otázky sedm apod.  $C(pd)$  určuje konstantu, kterou lze použít v případě, že by výsledné číslo vycházelo v záporných hodnotách, nebo se naopak pohybovalo v příliš vysokých číslech. Konstanta může být tedy jak kladná, tak záporná.

**Individualism Index (IDM)** neboli individualismus versus kolektivismus. Určuje, zda v národní společnosti převládají individuální či kolektivní zájmy.

Vypočítat ho lze následovně:

$IDV = 35(m_{04} - m_{01}) + 35(m_{09} - m_{06}) + C(ic)$ , interpretace jednotlivých částí vzorce je obdobné jako pro výpočet PDI.

**Masculinity Index (MAS)** neboli maskulinní versus femininní znaky převládající se společnosti. Maskulinní znaky lze najít převážně v kulturách s přesně vymezenými sociálními rozdíly.

Vzorce pro výpočet:

$$\text{MAS} = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf).$$

**Uncertainty Avoidance Index (UAI)** neboli obava z nejistoty. Vyjadřuje pocit ohrožení nejistotou nebo neznámou situací.

Vzorec pro výpočet:

$$\text{UAI} = 40(m20 - m16) + 25(m24 - m27) + C(ua).$$

**Long Term Orientation Index (LTO)** neboli dlouhodobá orientace. Hodnotami dlouhodobé orientace jsou vytrvalost a šetrnost, krátkodobé orientace osobní stálost a stabilita.

Vzorec pro výpočet tohoto indexu:

$$\text{LTO} = 40(m18 - m15) + 25(m28 - m25) + C(ls).$$

Výše zmíněných pět dimenzí je blíže charakterizováno v kapitole 2.2 Hofstedeova klasifikace kultury.

**Indulgence versus Restraint Index (IVR)** neboli požitkářství versus zdrženlivost. „Požitkářství“ je typické pro společnosti, která relativně snadno uspokojují své sny a přání, např. různé volno časové aktivity, radovánky s přáteli, utrácení peněz, zvýšená spotřeba konzumního zboží a také nevázaný sex. Na druhé straně stojí „zdrženlivost“, kde jsou lidé méně schopni si užívat výdobytků moderní doby a nejsou tolik rozhazovační.

Vzorec pro výpočet:

$$\text{IVR} = 35(m12 - m11) + 40(m19 - m17) + C(ir).$$

**Monumentalism Index (MON)** neboli monumentalismus. Vysokým monumentalismem se vyznačují lidé, kteří jsou pyšní na svůj původ a neměnní ve svých názorech. Opakem této skupiny jsou lidé skromní, plaší a flexibilní.

Vzorec pro výpočet:

$$\text{MON} = 35(m14 - m13) + 25(m22 - m21) + C(mo).$$

Podle všech výše zmíněných vzorců a průměrných hodnot jednotlivých otázek v Přílohách 9 –13, lze nyní vypočítat hodnoty pro jednotlivé indexy. Aby nedošlo k chybě při ručním výpočtu, vytvořila jsem si ke každému indexu a národnosti vzorec v programu Excel. Výsledky výpočtů jsou následující:

**Tabulka 5** Hodnoty indexů pro jednotlivé národnosti (země)

|     | Česká republika | Slovensko   | Polsko | Ukrajina     | Mongolsko    |
|-----|-----------------|-------------|--------|--------------|--------------|
| PDI | 11,5            | 24,5        | 53,1   | <b>-31,4</b> | <b>-8,2</b>  |
| IDV | 17,5            | 35,0        | 48,6   | 21,4         | 27,9         |
| MAS | <b>-5,3</b>     | 28,3        | 21,5   | <b>-25,3</b> | 17,5         |
| UAI | <b>-9,0</b>     | <b>-8,1</b> | 56,9   | <b>-4,7</b>  | 3,2          |
| LTO | 21,0            | 35,2        | 103,6  | 24,4         | <b>-59,5</b> |
| IVR | 37,0            | 64,6        | 30,6   | <b>-49,4</b> | 126,9        |
| MON | 0,0             | 26,9        | 9,4    | 59,4         | 69,1         |

Zdroj: Vlastní výpočty na základě dotazníkového šetření.

Jak je patrné ze zvýrazněného tučného textu v Tabulce 5, hodnoty některých indexů vycházejí v záporných číslech. Pro lepší orientaci a jejich porovnávání je vhodné, aby se všechny vypočtené údaje pohybovaly v číslech kladných. Toho docílíme tím, že využijeme posledního členu ve všech výpočetních vzorcích indexů, konstanty. Konstantu stanovíme dle vlastního uvážení (viz Tabulka 6).

**Tabulka 6** Stanovení konstant pro jednotlivé indexy

|     | Česká republika | Slovensko   | Polsko | Ukrajina     | Mongolsko    | Konstanta |
|-----|-----------------|-------------|--------|--------------|--------------|-----------|
| PDI | 11,5            | 24,5        | 53,1   | <b>-31,4</b> | <b>-8,2</b>  | + 35      |
| IDV | 17,5            | 35,0        | 48,6   | 21,4         | 27,9         | 0         |
| MAS | <b>-5,3</b>     | 28,3        | 21,5   | <b>-25,3</b> | 17,5         | + 30      |
| UAI | <b>-9,0</b>     | <b>-8,1</b> | 56,9   | <b>-4,7</b>  | 3,2          | + 10      |
| LTO | 21,0            | 35,2        | 103,6  | 24,4         | <b>-59,5</b> | + 60      |
| IVR | 37,0            | 64,6        | 30,6   | <b>-49,4</b> | 126,9        | + 50      |
| MON | 0,0             | 26,9        | 9,4    | 59,4         | 69,1         | 0         |

Zdroj: Vlastní výpočty na základě dotazníkového šetření.

Následující tabulka uvádí již přepočtené indexy.

**Tabulka 7** Přepočtené indexy pomocí stanovených konstant

|     | Česká republika | Slovensko | Polsko | Ukrajina | Mongolsko |
|-----|-----------------|-----------|--------|----------|-----------|
| PDI | 46,5            | 59,5      | 88,1   | 3,6      | 26,8      |
| IDV | 17,5            | 35,0      | 48,6   | 21,4     | 27,9      |
| MAS | 24,7            | 58,3      | 51,5   | 4,7      | 47,5      |
| UAI | 1,0             | 1,9       | 66,9   | 5,3      | 13,2      |
| LTO | 81,0            | 95,2      | 163,6  | 84,4     | 0,5       |
| IVR | 87,0            | 114,6     | 80,6   | 0,6      | 176,9     |
| MON | 0,0             | 26,9      | 9,4    | 59,4     | 69,1      |

Zdroj: Vlastní výpočty na základě dotazníkového šetření.

## 8.7 Vyhodnocení zjištěných výsledků

Prvním hodnoceným kritériem je vzdálenost od moci. Podíváme-li se do prvního řádku Tabulky 7, jsou již na první pohled patrné vysoké rozdíly. V tomto hodnocení se nejvíce vymykají příslušníci ukrajinské národnosti s nejnižším indexem 3,6. Toto číslo vypovídá o velmi nízké závislosti podřízených na svých vedoucích a především preferenci nezávazného konzultativního stylu řízení. Tito pracovníci preferují vzájemné rovné postavení podřízených a nadřízených, kde emocionální vzdálenost je velmi malá.

Na druhém konci hodnotící škály tohoto indexu se nachází polská národnost. Ta má tedy zcela logicky vzdálenost od moci naprosto opačnou nežli národnost ukrajinská. Tito pracovníci jsou přívrženci velmi vysoké závislosti na svých podřízených a nespíše by se neshledal s úspěchem konzultativní styl vedení. Pro dobrý výkon potřebují jasně definované cíle a vysoce formální styl vedení.

Zbylé národnosti se pohybují ve středu této škály. Dá se říci, že u pracovníku mongolské národnosti je vhodnější konzultativní a volnější styl vedení, zatímco česká a slovenská národnost se blíží spíše svým polským kolegům.

Dalším hodnoceným indexem je individualismus vs. kolektivismus. Ze šetření ve společnosti Isolit-Bravo vyplývá, že jedinci nejvíce preferující individuální zájem jsou především pracovníci polské národnosti. Můžeme předpokládat, že mezi sebou mají omezené vazby a to ne pouze v rámci své národnosti, ale i vůči národnostem dalším. Každý se snaží starat především sám o sebe, popřípadě o příslušníky své rodiny. Takovýto

pracovník by těžko hledal uplatnění při týmové práci, kde je vyžadována častá interakce mezi jedinci. Další relativně individualistickou skupinou jsou Slováci, kteří se zařadili v našem hodnocení hned na druhé místo.

Naopak, jako nejvhodnějšími kandidáty pro týmovou práci se jeví čeští a také ukrajinští pracovníci.

Při hodnocení maskulinity a feminity se nejedná ani tolik o to, zda v dané společnosti převažují mužské, či ženské charakteristické znaky, ale spíše se jedná o charakteristiky odvozené.

Dle našeho hodnocení jsou národnosti s převládajícími maskulinními znaky slovenská, polská a mongolská. Pro tyto kultury je typická snaha dosáhnout vysokého platového ohodnocení, získat uznání za dobře odvedenou práci, možnost profesního postupu a růstu a také pocit úspěchu. Vysoká maskulinita se může také vyznačovat vysokým sebevědomím a zvýšenou agresivitou.

Naopak Ukrajina a Česká republika může být označena za společnost s převládajícími femininními znaky. Těmi jsou dobré vztahy s přímými nadřízenými, dobrá vzájemná spolupráce, zaměstnanecké jistoty a dobré životní podmínky. Tyto společnosti se také vyznačují překrývajícími se úlohami mužů a žen.

V pořadí čtvrtým indexem je obava z nejistoty. Zde byla nejvyšší hodnota přiřknuta polské národnosti. Na základě těchto výsledků se může zdát, že pracovníci této národnosti se cítí ve firmě Isolit-Bravo nejvíce existenčně ohroženi. To se může projevat zvýšeným stresem při práci a může také ovlivňovat dobu, po kterou chtějí ve společnosti setrvat. Zbylé národnosti mají hodnoty pro tento index velmi nízké, proto u nich obavy o setrvání na pracovních pozicích nepřipadají příliš v úvahu.

Poslední původní Hofstedeovou dimenzí je dlouhodobá orientace. Národem dominujícím v této dimenzi jsou Poláci. Je pro ně typická vytrvalost, šetrnost a pocit studu. Čeští, slovenští a ukrajinští pracovníci mají tendenci inklinovat také k vyšší dlouhodobé orientaci.

Naprosto opačné zásady v této oblasti zastávají příslušníci mongolské národnosti. Ti se vyznačují osobní stálostí a stabilitou, úctou k tradicím a opětváním projevené náklonnosti.

Další kategorie rozděluje národy na požitkářské nebo zdrženlivé. Mezi národy, které si „nejvíce užívají“ patří dle mých výsledků Mongolové a Slováci. Tito lidé se rádi baví s přáteli, chodí do společnosti a nejsou příliš spořiví. Na druhé straně se naprostou umírněností vyznačují Ukrajinci, kteří zbytečně neutrácí a do určité míry nejsou zvyklí využívat všeho, co moderní doba poskytuje.

Posledním indexem, který do našeho výzkumu vstupuje je monumentalismus. Nejvyšších hodnot u tohoto kritéria nabývá mongolská a ukrajinská kultura. Můžeme tedy říci, že její příslušníci jsou velmi pyšní na svůj původ a jsou pravými vlastenci. Dále jsou tito lidé stáli ve svých názorech, ale negativní vlastností je určité rigidita a neschopnost se přizpůsobit novému prostředí.

Zcela opačné vlastnosti v této oblasti mají Češi, kteří jsou vysoce flexibilní a v porovnání se svými ukrajinskými a mongolskými kolegy i o poznání skromnější.



## Závěr

Na závěr je vhodné zopakovat pro přehled charakteristiky jednotlivých národností. To může sloužit společnosti Isolit-Bravo jako určité vodítko při přístupu k zaměstnancům a především vedoucím pracovníkům a managementu společnosti pro zvolení vhodného přístupu ke svým podřízeným.

Čeští pracovníci se vyznačují potřebou formálnějšího stylu vedení a jsou vhodnými kandidáty pro týmovou práci, preferují dobré vztahy s přímým nadřízeným, dobrou vzájemnou spolupráci a dobré životní podmínky. Dále se necítí být na svých pracovních místech ničím ohroženi a považují své současné pracoviště za relativně stálé. Jsou vytrvalí, šetrní a flexibilní. Občas se rádi zajdou pobavit se svými přáteli.

U zaměstnanců slovenské národnosti, stejně jako v předešlém případě, je vhodnější formální styl vedení. Mají omezené vazby se svými kolegy a příliš se nehodí pro týmovou práci. Potřebují mít vidinu profesního růstu a pocit úspěchu, chtějí dosahovat vysokého platového ohodnocení. Nemají obavy o svou budoucnost ve firmě. Neumí příliš hospodařit s penězi a nepotrpí si na spořivý styl života.

Na rozdíl o prvních dvou hodnocených národů se Poláci vyznačují preferencí volného, konzultativního stylu vedení. Jsou velmi individualističtí a preferují vlastní zájmy, z toho důvodu není vhodné je začleňovat do pracovních týmů. Stejně jako u slovenské národnosti je pro ně nejvýznamnější motivační složkou finanční ohodnocení a možnost profesního růstu. Jsou vytrvalí a šetrní. Cítí se být ohroženi na svých pozicích ve firmě a obávají se budoucnosti. To může být způsobeno skutečností, která nastala na začátku letošního roku díky daňové reformě, kdy daňovými nerezidentům nebylo umožněno uplatňovat si slevy na dani v jednotlivých měsících, ale až na konci roku. Tím by se jim měsíční mzda snížila o cca 2000,- Kč a tyto částky by dostali až při ročním zúčtování daní. Tato situace vyvolala určité nepokoje v době, kdy probíhalo dotazníkové šetření. Toto opatření bylo nakonec vládou ČR zrušeno a situace se uklidnila.

Pracovníci ukrajinské národnosti se cítí nejlépe při konzultativním stylu vedení, kdy se mohou částečně podílet na rozhodnutích týkajících se jejich práce, preferují vzájemné

rovné postavení se svými nadřízenými. Převládají u nich femininní znaky, kterými jsou dobré vztahy s přímými nadřízenými, dobrá vzájemná spolupráce, zaměstnanecké jistoty a dobré životní podmínky. Jsou týmovými hráči, vytrvalí a velmi spořiví a šetrní. Jsou hrdí na svůj původ a pevně si stojí za svými názory.

Zaměstnanci mongolské národnosti preferují, stejně jako zaměstnanci národnosti ukrajinské, volnější styl vedení. Motivační prvky jsou shodné jako u polských zaměstnanců: vysoké finanční ohodnocení, uznání za dobře odvedenou práci a pocit úspěchu. Pracovníci této národnosti se vyznačují osobní stálostí a stabilitou, úctou k tradicím a opěťovanými projevy náklonnosti, nejsou příliš spořiví. Jsou hrdými vlastenci a nejsou příliš flexibilní.

Další otázkou, která se na závěr nabízí je skutečnost, zda výzkum koresponduje se skutečně zastávanými hodnotami jednotlivých národů. Jako drobné ověření bych si dovolila vrátit na začátek této práce, kde jsou v Tabulce 2 na straně 21 prezentovány výsledky pro Českou republiku, Slovensko a Polsko dle Geerta Hofstede. Srovnáme-li tyto výsledky s výsledky mnou získanými, dochází u těchto třech národností k poměrně velké shodě. Jediným indexem, kde se tyto výsledky rozcházejí, je obava z nejistoty. Ve výzkumech Geerta Hofstede nemá v této oblasti Polsko takovou převahu, jako je prezentováno v mých výsledcích. Tento rozdíl lze částečně vysvětlit již zmíněným problémem ohledně daňové reformy. Podle mého názoru je ve všech dalších hlediscích výzkum objektivní a plně použitelný v praxi.

Tolik by se dalo na závěr říci o jednotlivých národnostních skupinách vyskytujících se ve společnosti Isolit-Bravo a nezbývá, než jen doufat, že si tyto postřehy postupem času najdou uplatnění i v praxi a budou společnosti Isolit-Bravo, spol. s r.o. v budoucnu užitečné.

## Literatura

- Adler, N. J. a Bartholomew, S. (1992). Academic and Professional Communities of Discourse: Generating Knowledge on Transnational Human Resource Management. *Journal of International Business Studies* 6 (3): str. 52 – 65.
- Cyrenth, R. M. a March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.
- De Blij, H. J. a Murphy, A. B. (1999). *Human Geography*. Wiley: New York.
- Digenti, D. (2000). Biography of Ed Schein. Official Ed Schein Website. Staženo 17. srpna 2004 z <http://web.mit.edu/schein/www/bioold.html>.
- Hartl, P. a Hratlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Portál: Praha.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Mc-Graw-Hill: London.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences (Second Edition): Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Hofstede, G. a Bond M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics* 16 (4): str. 4 – 21.
- Hofstede, G. a Hofstede G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded 2<sup>nd</sup> Edition*. McGraw Hill: New York.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. a Vinken, H. (2008). Values Survey Module 2008. Staženo 8. února 2008 z <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/VSM08English.doc>.
- Hofstede, G. a McCrae, R. R. (2004). Personality nad culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research* 38 (1): str. 52 – 88.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. a Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* 35: str. 286 – 316.
- Klein, K., Dansereau, F. a Hall, R. J. (2004). Level issues in theory development, data collection and analysis. *Academy of Management Review* 19: str. 159 – 229.

- Kolman, L., Noorderhaven, N. G., Hofstede, G. a Dienes, E. (2003). Cross-Cultural Differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology* 18 (1/2): str. 76 – 88.
- Koontz, H. a Wehrich, H. (1988). *Management*. East publishing: str. 16 – 18.
- Mašek, J. (2007). Začínal s fritáky, dnes dodává pro Ikeu a BMW. Staženo 30. března 2008 z <http://ekonomika.idnes.cz/ekoakcie.asp>.
- Minkov, M. (2007). *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*. Klasika I Stil: Sofia.
- Murphy, R. F. (1998). *Úvod do kulturní a sociální psychologie*. Sociologické nakladatelství: Praha.
- Nový, I. a kol. (1996). *Interkulturační management (Lidé, kultura a management)*. Grada Publishing: Praha.
- Organizační řád společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o. (2008).
- Pearsall, J. (ed.) (1995). *Oxford Encyclopedic English Dictionary*. Oxford University Press: London.
- Perlmutter, H. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*: str. 9-18.
- Petrusek, M., ed. (1996). *Velký sociologický slovník*. Karolinum: Praha.
- Průcha, J. (2004). *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. Portál: Praha.
- Ronen, S. a Shekar, O. (1985). Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *The Academy of Management Review* 10 (3): str. 435 – 455.
- Sadler, P. J. a Hofstede, G. (1976). Leadership Styles: Preference and Perceptions of Employees of an International Company in Different Countries. *International Studies of Management and Organization* 6 (3): str. 87 – 113.
- Savig, L. a Schwartz, S. H. (2000). A New Look at National Culture: Illustrative Applications to Role Stress and Managerial Behaviour. In Ashkanasy, N. M., Wilderon, C. a Peterson, M. F., editors, *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, str: 417 – 435. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Shenkar, O. a Luo, Y. (2004). *International Business*. Wiley: Hoboken, New Jersey.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, California.

- Schwartz, S. H. (2001). Antecedents and Consequences of National Variation on Three Cultural Dimensions. Staženo 12. srpna 2004 z <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/confprog.htm>.
- Schwartz, S. H. (2003). Basic Values in Europe. Staženo 16. srpna 2004 z [http://naticent02.uuhost.uk.uu.net/publicity/value\\_orientations.ppt](http://naticent02.uuhost.uk.uu.net/publicity/value_orientations.ppt).
- Schwartz, S. H. a Bardi, A. (2001). Value Hierarchie Across Cultures: Taking a Similarities Perspektive. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32 (3): str. 268 – 290.
- Schwartz, S. H. a Sagie, G. (2000). Value Consensus and Importance: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 31 (4): str. 465 – 497.
- Smith, P. B. a Schwartz, S. (1997). Values. In Berry, J. W., Segall, M. H. a Kagitcibasi, C., editors, *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Volume 3: Behaviour and Applications*, str. 77 – 118. Allyn and Bacon: Boston, Massachusetts.
- Soukup, V. (2000). Přehled antropologických teorií kultury. Portál: Praha.
- Sušická, V. (2004). Definice kultury. FF UK: Praha. Staženo 16. června 2005 z [uprav.ff.cuni.cz/Definicekultury.doc](http://uprav.ff.cuni.cz/Definicekultury.doc).
- Štrach, P. a kol. (2004). *Kompendum mezinárodního managementu*. FM VŠE: Jindřichův Hradec.
- Tilburg University (2004). Biography of Geert Hofstede. Tilburg University. Staženo 2. srpna 2004 z <http://www.tilburguniversity.nl/globus/people/fellows/hofstede.html>.
- Trompenaars' Four Diversity Cultures (2005). Staženo 15. června 2005 z [http://changingminds.org/explanations/culture/trompenaars\\_four\\_cultures.htm#four%23four](http://changingminds.org/explanations/culture/trompenaars_four_cultures.htm#four%23four).
- Veber, J. a kol. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Management Press: Praha.
- Výroční zpráva společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o. (2006).
- Webb, J., Schirato, T. a Danaher, G. (2002). *Understanding Bourdieu*. Allen & Unwin: Crows Nest, New South Wales.

## Přílohy

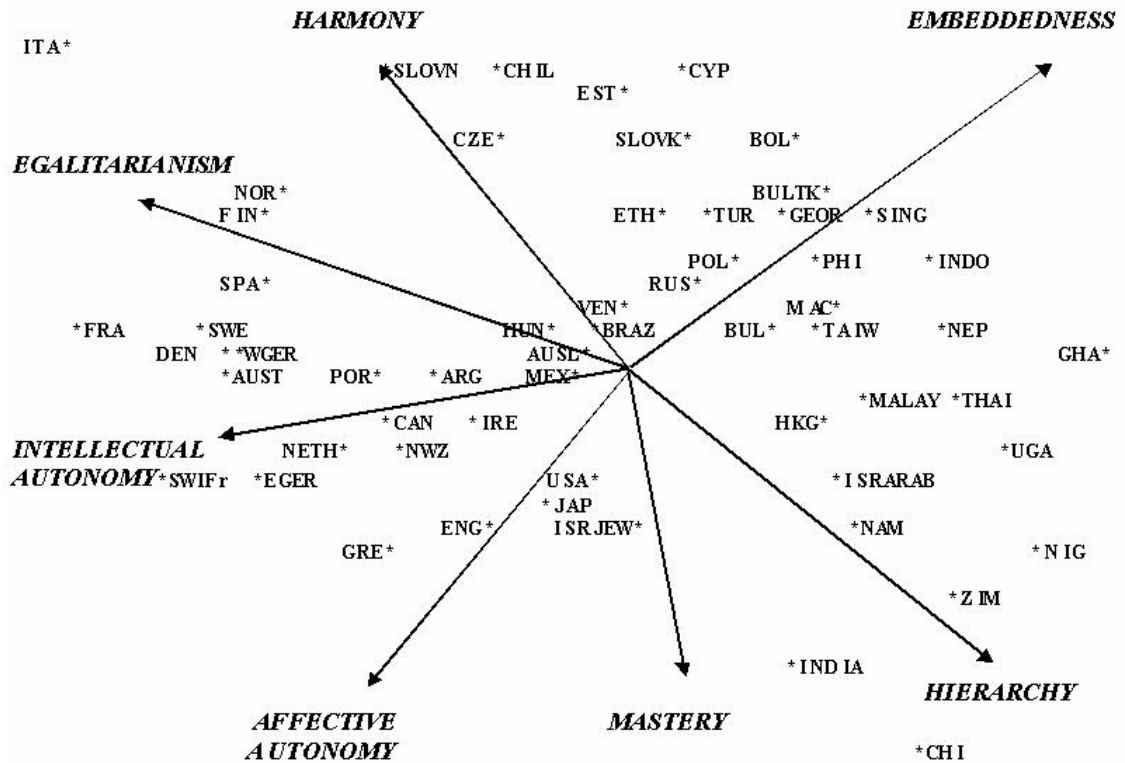
- Příloha 1 Výsledky výzkumu Geerta Hofstede
- Příloha 2 Sedm dimenzí kultury rozdělených do tří bipolárních skupin – umístění jednotlivých zemí
- Příloha 3 Ukázka forem a výlisků společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o.
- Příloha 4 VSM 08 – anglický originál
- Příloha 5 VSM 08 – český překlad
- Příloha 6 VSM 08 – polský překlad
- Příloha 7 VSM 08 – ukrajinský překlad
- Příloha 8 VSM 08 – mongolský překlad
- Příloha 9 Vyhodnocení dotazníků – česká národnost
- Příloha 10 Vyhodnocení dotazníků – slovenská národnost
- Příloha 11 Vyhodnocení dotazníků – polská národnost
- Příloha 12 Vyhodnocení dotazníků – ukrajinská národnost
- Příloha 13 Vyhodnocení dotazníků – mongolská národnost

## Příloha 1 Výsledky výzkumu Geerta Hofstede

| Oblast          | PDI | IDV | MAS | UAI | LTO |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Arabské země    | 80  | 38  | 53  | 68  |     |
| Argentina       | 49  | 46  | 56  | 86  |     |
| Austrálie       | 36  | 90  | 61  | 51  | 31  |
| Bangladéš       |     |     |     |     | 40  |
| Belgie          | 65  | 75  | 54  | 94  |     |
| Brazílie        | 69  | 38  | 49  | 76  | 65  |
| Costa Rica      | 35  | 15  | 21  | 86  |     |
| Čína            |     |     |     |     | 118 |
| Dánsko          | 18  | 74  | 16  | 23  |     |
| Ekvádor         | 78  | 8   | 63  | 67  |     |
| Filipíny        | 94  | 32  | 64  | 44  | 19  |
| Finsko          | 33  | 63  | 26  | 59  |     |
| Francie         | 68  | 71  | 43  | 86  |     |
| Guatemala       | 95  | 6   | 37  | 101 |     |
| Hongkong        | 68  | 25  | 57  | 29  | 96  |
| Chile           | 63  | 23  | 28  | 86  |     |
| Indie           | 77  | 48  | 56  | 40  | 61  |
| Indonésie       | 78  | 14  | 46  | 48  |     |
| Iran            | 58  | 41  | 43  | 59  |     |
| Irsko           | 28  | 70  | 68  | 35  |     |
| Itálie          | 50  | 76  | 70  | 75  |     |
| Izrael          | 13  | 54  | 47  | 81  |     |
| Jamaica         | 45  | 39  | 68  | 13  |     |
| Japonsko        | 54  | 46  | 95  | 92  | 80  |
| JAR             | 49  | 65  | 63  | 49  |     |
| Jižní Korea     | 60  | 18  | 39  | 85  | 75  |
| Jugoslávie      | 76  | 27  | 21  | 88  |     |
| Kanada          | 39  | 80  | 52  | 48  | 23  |
| Kolumbie        | 67  | 13  | 64  | 80  |     |
| Malajsie        | 104 | 26  | 50  | 36  |     |
| Mexiko          | 81  | 30  | 69  | 82  |     |
| Německo         | 35  | 67  | 66  | 65  | 31  |
| Nigerie         |     |     |     |     | 16  |
| Nizozemí        | 38  | 80  | 14  | 53  | 44  |
| Norsko          | 31  | 69  | 8   | 50  |     |
| Nový Zeland     | 22  | 79  | 58  | 49  | 30  |
| Pakistan        | 55  | 14  | 50  | 70  | 0   |
| Panama          | 95  | 11  | 44  | 86  |     |
| Peru            | 64  | 16  | 42  | 87  |     |
| Polsko          |     |     |     |     | 32  |
| Portugalsko     | 63  | 27  | 31  | 104 |     |
| Rakousko        | 11  | 55  | 79  | 70  |     |
| Řecko           | 60  | 35  | 57  | 112 |     |
| Salvador        | 66  | 19  | 40  | 94  |     |
| Singapore       | 74  | 20  | 48  | 8   | 48  |
| Španělsko       | 57  | 51  | 42  | 86  |     |
| Švédsko         | 31  | 71  | 5   | 29  | 33  |
| Švýcarsko       | 34  | 68  | 70  | 58  |     |
| Taiwan          | 58  | 17  | 45  | 69  | 87  |
| Thajsko         | 64  | 20  | 34  | 64  | 56  |
| Turecko         | 66  | 38  | 45  | 85  |     |
| Uruguay         | 61  | 36  | 38  | 100 |     |
| USA             | 40  | 91  | 62  | 46  | 29  |
| Velká Británie  | 35  | 89  | 66  | 35  | 25  |
| Venezuela       | 81  | 12  | 73  | 76  |     |
| Východní Afrika | 64  | 27  | 41  | 52  |     |
| Západní Afrika  | 77  | 20  | 46  | 54  |     |
| Zimbabwe        |     |     |     |     | 25  |

Zdroj: Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. Mc-Graw-Hill: London. str. 53 – 166.

**Příloha 2** Sedm dimenzí kultury rozdělených do tří bipolárních skupin – umístění jednotlivých zemí

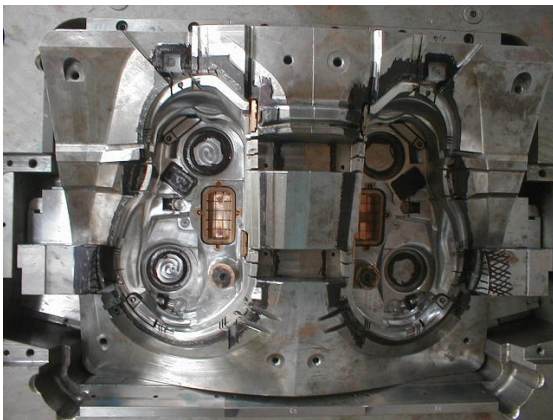


Zdroj: Schwartz, S. H. (2001). Antecedents and Consequences of National Variation on Three Cultural Dimensions. Staženo 12. srpna 2004 z <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/confprog.htm>. str. 9.



**Příloha 3** Ukázka forem a výlisků společnosti Isolit-Bravo, spol. s r. o.

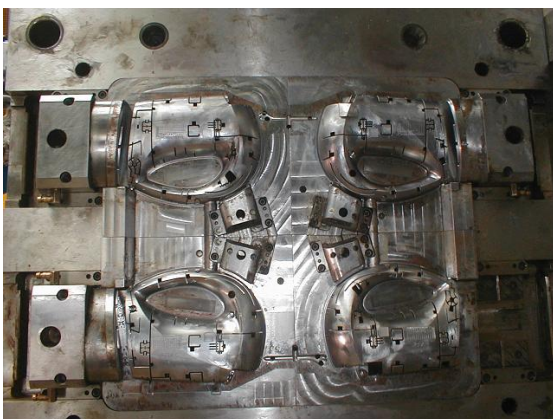
Tělo světlometu



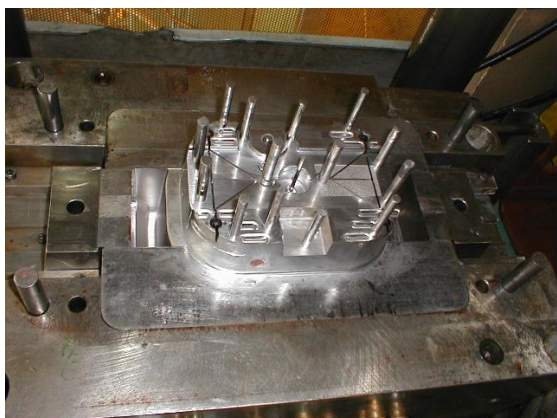
Tělo zpětného zrcátka automobilu



Tělo mixéru



Základna fritovacího hrnce



Dvoukomponentní víčko



# V S M 08

## VALUES SURVEY MODULE 2008

### QUESTIONNAIRE

English language version

MAY BE FREELY USED FOR RESEARCH PURPOSES  
FOR REPRODUCTION IN COMMERCIAL PUBLICATIONS,  
PERMISSION IS NEEDED

*Release 08-01, January 2008*

Copyright © Geert Hofstede BV  
[hofstede@bart.nl](mailto:hofstede@bart.nl); [www.geerthofstede.nl](http://www.geerthofstede.nl)

## INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 08)- page 1

Please think of an ideal job, disregarding your present job, if you have one. In choosing an ideal job, how important would it be to you to ... (please circle one answer in each line across):

- 1 = of utmost importance
- 2 = very important
- 3 = of moderate importance
- 4 = of little importance
- 5 = of very little or no importance

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 01. have sufficient time for your personal or home life        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. have a boss (direct superior) you can respect              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. get recognition for good performance                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. have security of employment                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. have pleasant people to work with                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. do work that is interesting                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. be consulted by your boss in decisions involving your work | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. live in a desirable area                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. have a job respected by your family and friends            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. have chances for promotion                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

In your private life, how important is each of the following to you: (please circle one answer in each line across):

|                                     |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 11. keeping time free for fun       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. moderation: having few desires  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. being generous to other people  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. modesty: looking small, not big | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 08) – page 2

15. If there is something expensive you really want to buy but you do not have enough money, what do you do?
1. always save before buying
  2. usually save first
  3. sometimes save, sometimes borrow to buy
  4. usually borrow and pay off later
  5. always buy now, pay off later
16. How often do you feel nervous or tense?
1. always
  2. usually
  3. sometimes
  4. seldom
  5. never
17. Are you a happy person ?
1. always
  2. usually
  3. sometimes
  4. seldom
  5. never
18. Are you the same person at work (or at school if you're a student) and at home?
1. quite the same
  2. mostly the same
  3. don't know
  4. mostly different
  5. quite different
19. Do other people or circumstances ever prevent you from doing what you really want to?
1. yes, always
  2. yes, usually
  3. sometimes
  4. no, seldom
  5. no, never
- 20 . All in all, how would you describe your state of health these days?
1. very good
  2. good
  3. fair
  4. poor
  5. very poor
21. How important is religion in your life ?
1. of utmost importance
  2. very important
  3. of moderate importance
  4. of little importance
  5. of no importance
22. How proud are you to be a citizen of your country?
1. not proud at all
  2. not very proud

- 3. somewhat proud
- 4. fairly proud
- 5. very proud

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 08) – page 3

23. How often, in your experience, are subordinates afraid to contradict their boss (or students their teacher?)

- 1. never
- 2. seldom
- 3. sometimes
- 4. usually
- 5. always

To what extent do you agree or disagree with each of the following statements? (please circle one answer in each line across):

- 1 = strongly agree
- 2 = agree
- 3 = undecided
- 4 = disagree
- 5 = strongly disagree

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 24. One can be a good manager without having a precise answer to every question that a subordinate may raise about his or her work                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Persistent efforts are the surest way to results  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. An organization structure in which certain subordinates have two bosses should be avoided at all cost   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. A company's or organization's rules should not be broken - not even when the employee thinks breaking the rule would be in the organization's best interest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. We should honour our heroes from the past   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 08)- page 4

Some information about yourself (for statistical purposes):

29. Are you:
1. male
  2. female
30. How old are you?
1. Under 20
  2. 20-24
  3. 25-29
  4. 30-34
  5. 35-39
  6. 40-49
  7. 50-59
  8. 60 or over
31. How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete (starting with primary school)?
1. 10 years or less
  2. 11 years
  3. 12 years
  4. 13 years
  5. 14 years
  6. 15 years
  7. 16 years
  8. 17 years
  9. 18 years or over
32. If you have or have had a paid job, what kind of job is it / was it?
1. No paid job (includes full-time students)
  2. Unskilled or semi-skilled manual worker
  3. Generally trained office worker or secretary
  4. Vocationally trained craftsperson, technician, IT-specialist, nurse, artist or equivalent
  5. Academically trained professional or equivalent (but not a manager of people)
  6. Manager of one or more subordinates (non-managers)
  7. Manager of one or more managers
33. What is your nationality?
- 
34. What was your nationality at birth (if different)?
- 

***Thank you very much for your cooperation!***

Zdroj: Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. a Vinken, H. (2008). Values Survey Module 2008. Staženo 8. února 2008 z <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/VSM08English.doc>.

# V S M 08

## VÝZKUM ZASTÁVANÝCH HODNOT 2008 DOTAZNÍK Česká verze

MŮŽE BÝT VOLNĚ ŠÍŘENO PRO VÝZKUMNÉ ÚČLELY  
PRO ŠÍŘENÍ V KOMERČNÍ OBLASTI JE NUTNÉ POVOLENÍ

*Vydáno 08-01, leden 2008*

Copyright @ Geert Hofstede BV  
[hofstede@bart.nl](mailto:hofstede@bart.nl); [www.geerthofstede.nl](http://www.geerthofstede.nl)



## MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 08)- strana 1

Zamyslete se nad ideálním zaměstnáním, které byste chtěli mít a které nesouvisí s Vaším stávajícím zaměstnáním. Jak důležité by ve Vašem ideálním povolání bylo... (zakroužkujte prosím jednu odpověď / hodnotu u každé otázce):

- 1 = maximálně důležité
- 2 = velmi důležité
- 3 = neutrální
- 4 = méně důležité
- 5 = nedůležité

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 01. mít dostatek času pro osobní a rodinný život                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. mít přímého nadřízeného, který Vás respektuje                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. uznání za dobře odvedenou práci                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. mít jistotu zaměstnání  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. pracovat s příjemnými lidmi   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. dělat zajímavou práci   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. podílet se se svým nadřízeným na rozhodování týkající se Vaší práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. žít v žádoucí (vysněné) oblasti                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. mít práci uznávanou rodinou a přáteli                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. mít možnost povýšení v zaměstnání                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Jak důležité je každé z následujících tvrzení ve vašem soukromém životě: (zakroužkujte prosím jednu odpověď / hodnotu u každé otázce):

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. udržovat dostatek volného času pro zábavu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. nenáročnost: mít jen pár přání            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. být velkorysý k druhým lidem              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. skromnost: nepovyšovat se                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 08)- strana 2

15. Chcete si koupit něco drahého po čem toužíte, ale nemáte dostatek peněz, jak se zachováte?
1. vždy si nejprve našetřím peníze
  2. obvykle nejprve našetřím peníze
  3. někdy šetřím, někdy si půjčím
  4. obvykle si půjčím a splácím později
  5. vždy si peníze půjčím a splácím později
16. Jak často se cítíte nervózní nebo vypjatý?
1. vždy
  2. obvykle
  3. někdy
  4. zřídka
  5. nikdy
17. Jste šťastný ?
1. vždy
  2. obvykle
  3. někdy
  4. zřídka
  5. nikdy
18. Chováte se stejně v zaměstnání a doma?
1. zcela stejně
  2. převážně stejně
  3. nevím
  4. převážně odlišně
  5. zcela odlišně
19. Zabraňují Vám někdy jiní lidé nebo okolnosti v tom, aby jste dělali to, co doopravdy chcete?
1. ano, vždy
  2. ano, obvykle
  3. někdy
  4. ne, zřídka
  5. ne, nikdy
- 20 . Jak se cítíte v posledních dnech?
1. velmi dobře
  2. dobře
  3. normálně
  4. špatně
  5. velmi špatně
21. Jak důležitá je ve Vašem životě víra/náboženství?
6. maximálně důležitá
  7. velmi důležitá
  8. středně důležitá
  9. méně důležitá
  10. nedůležitá
22. Jak moc jste hrdí na to, že jste příslušníkem své země?
6. nejsem na to vůbec hrdý
  7. nejsem na to moc hrdý
  8. trochu hrdý
  9. převážně hrdý
  10. velmi hrdý

### MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 08)- strana 3

23. Jak často, podle Vašich zkušeností odporují podřízení svému nadřízenému?

1. nikdy
2. zřídka
3. někdy
4. obvykle
5. vždy

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními? (zakroužkujte prosím u každého tvrzení jednu odpověď)

- 1 = naprosto souhlasím
- 2 = souhlasím
- 3 = nevím
- 4 = nesouhlasím
- 5 = naprosto nesouhlasím

24. Někdo může být dobrým manažerem/vedoucím bez toho, aby znal odpovědi na všechny otázky, které na něj vznese podřízený ohledně své práce a která by mu mohla pomoci v profesním růstu

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

25. Opakované úsilí je nejlepší cestou k úspěchu

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

26. Organizační struktura, kde má podřízený dva různé nadřízené je vhodné se za každou cenu vyvarovat

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

27. Pracovní řád organizace by neměl být porušován – dokonce ani v případě kdy je jeho porušení v nejlepším zájmu organizace

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

28. Měli bychom ctít hrdiny minulosti

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

## MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 08)- strana 4

Některé osobní informace (pouze pro statistické účely):

29. Jste:
1. muž
  2. žena
30. Kolik Vám je let?
1. Méně než 20
  2. 20-24
  3. 25-29
  4. 30-34
  5. 35-39
  6. 40-49
  7. 50-59
  8. 60 a více
31. Kolik let školní docházky/studia jsme absolvovali (počínaje základní školou)?
1. 10 let nebo méně
  2. 11 let
  3. 12 let
  4. 13 let
  5. 14 let
  6. 15 let
  7. 16 let
  8. 17 let
  9. 18 let nebo více
32. Pokud máte zaměstnání, jakou práci zastáváte?
1. Neplacené zaměstnání (včetně studentů)
  2. Nekvalifikovaná nebo jen částečně kvalifikovaná manuální práce
  3. Zapracovaná kancelářská síla nebo sekretářka
  4. Odborný řemeslník, mistr, technolog, IT-specialista, ošetřovatelka, umělec apod.
  5. Akademický pracovník
  6. Manažer/vedoucí jednoho nebo více řadových zaměstnanců
  7. Manažer/vedoucí jednoho nebo více ostatních vedoucích pracovníků.
34. Jaká je Vaše národnost?
- 
35. Jaká je Vaše národnost při narození (pokud se liší od předchozího)?
- 

***Děkuji za spolupráci!***

# V S M 08

## **Badanie uznawanych wzorców i wartości 2008**

### **KWESTIONARIUSZ Polska wersja**

Może być użyty do celów badawczych  
Kopiowanie w innych celach wyłącznie za pozwoleniem

*Wydano 08-01, styczeń 2008*  
Copyright @ Geert Hofstede BV  
hofstede@bart.nl; www.geerthofstede.nl

## MIEDZYNARODOWA ANKIETA (VSM 08)- strona 1

Pomyśl o idealnej pracy, którą chciałbyś mieć, porównując swą obecną pracę, jeśli ją masz. Jak ważne w twojej idealnej pracy byłoby.....? zakreśl jedną odpowiedź/ wartość w każdej linii.

- 1 = maksymalna ważność
- 2 = bardzo ważne
- 3 = obojętne
- 4 = mało ważne
- 5 = nie ważne

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 01. mieć wystarczająco czasu dla swego prywatnego i rodzinnego życia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. mieć bezpośredniego szefa który cię szanuje                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. otrzymywać uznanie za dobrze wykonaną pracę                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. mieć bezpieczeństwo zatrudnienia                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. pracować z przyjaznymi ludźmi                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. wykonywać ciekawą pracę  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. konsultować się ze swoim szefem w sprawach zawodowych            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. żyć w wysnioniej okolicy   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. mieć pracę uznawaną przez rodzinę i przyjaciół                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. mieć szansę na awans   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Jak ważne w twoim prywatnym życiu jest każde z poniższych stwierdzeń? Zakreśl jedną odpowiedź w każdej linii.

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 11. utrzymywać wolny czas dla zabawy         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. umiarkowanie:mieć parę marzeń            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. być szczodrym w stosunku do innych ludzi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. skromność:nie wywyższać się              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15. Chcesz kupić sobie coś drogiego, a później stwierdzasz, że nie masz wystarczająco pieniędzy, co wtedy robisz ?
1. zawsze oszczędzam zanim kupię
  2. zazwyczaj najpierw oszczędzam
  3. czasami oszczędzam, czasami pożyczam
  4. zazwyczaj pożyczam, a spłacam dług później
  5. zawsze pożyczam, a spłacam później
16. Jak często czujesz się nerwowy lub spięty?
1. zawsze
  2. zazwyczaj
  3. czasami
  4. rzadko
  5. nigdy
17. Czy jesteś szczęśliwy ?
1. zawsze
  2. zazwyczaj
  3. czasami
  4. rzadko
  5. nigdy
18. Czy jesteś tym samym człowiekiem w pracy i w domu?
1. całkiem tym samym
  2. przeważnie innym
  3. nie wiem
  4. przeważnie innym
  5. całkiem inny
19. Czy inni ludzie lub okoliczności zabraniają ci robić czegoś, czego naprawdę chcesz?
1. tak, zawsze
  2. tak, zazwyczaj
  3. czasami
  4. nie, rzadko
  5. nie, nigdy
- 20 . Jak się czujecie w ostatnich dniach?
1. bardzo dobrze
  2. dobrze
  3. normalnie
  4. źle
  5. bardzo źle
21. Jak bardzo ważna jest religia w twoim życiu?
11. maksymalnie ważna
  12. bardzo ważna
  13. obojętna
  14. mało ważna
  15. nieważna
22. Jak dumny jesteś z tego, że jesteś obywatelem swego państwa ?
11. wogóle
  12. nie bardzo
  13. trochę
  14. dość dumny
  15. bardzo dumny

23. Jak często w twoim doświadczeniu, pracownicy obawiają się zaprzeczyć swojemu szefowi?

1. nigdy
2. rzadko
3. czasami
4. zazwyczaj
5. zawsze

Do jakiego stopnia zgadzasz się lub nie z każdym poniższym zdaniem? Zakreśl jedną odpowiedź w każdej linii.

- 1 = stanowczo się zgadzam
- 2 = zgadzam się
- 3 = nie wiem
- 4 = nie zgadzam się
- 5 = stanowczo się nie zgadzam

24. Jeden może być dobrym menadżerem bez tego, aby znał odpowiedź na każde pytanie, które mogłoby okazać się pomocne jego pracownikowi w wykonywaniu jego pracy

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

25. Wytrwałe wysiłki są najpewniejszą drogą do osiągnięcia jakichkolwiek sukcesów.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

26. Powinno się odchodzić od struktur organizacyjnych które posiadają dwóch kierujących.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

27. Pracownicze zasady nie powinny być łamane, nawet jeśli zatrudnieni myślą, że robią to w dobrym imieniu firmy.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

28. Powinniśmy honorować bohaterów przeszłości

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|



Parę informacji o tobie (jedynie dla celów statystycznych):

29. Jesteś:

1. mężczyzną
2. kobietą

30. Ile masz lat?

1. Mniej niż 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 i więcej

31. Ile lat szkolnej drogi masz za sobą (poczynając od szkoły podstawowej)?

1. 10 lat lub mniej
2. 11 lat
3. 12 lat
4. 13 lat
5. 14 lat
6. 15 lat
7. 16 lat
8. 17 lat
9. 18 lat lub więcej

32. Jeśli masz pracę, jaki zawód wykonujesz?

1. Niepłatna praca (włączając studentów)
2. Niewykwalfikowany lub częściowo wykwalifikowany wykonawca prac ręcznych.
3. Przeszkolony pracownik biurowy lub sekretarka
4. Zawodowy rzemieślnik, technolog, IT- specjalista, pielęgniarka, artysta, itp.
5. Pracownik akademicki
6. Menadżer/ kierujący jednego lub więcej pracowników
7. Menadżer/ kierujący jednego lub więcej menadżerów.

35. Jaka jest wasza narodowość?

---

36. Jaka jest wasza narodowość (jeśli jest inna niż w poprzednim pytaniu)?

---

***Dziękuję bardzo za współpracę!!!***

# **VSM 08**

Дослідження освоених поглядів  
Анкета  
Українська версія

Може бути вільно поширена з метою опитування  
Для поширення в комерційній області потрібний дозвіл

Видано 08-01, січень 2008

## Міжнародна анкета (VSM 08)-сторінка 1

Задумайтесь над ідеальним працевлаштуванням, яке би Ви хотіли мати а яке не має нічого спільного з Вашим теперішнім працевлаштуванням. Як важливо би у Вашій ідеальній праці було ... (позначте, будь-ласка, одну відповідь/ оцінку кожного питання)

1= максимально важливо

2= дуже важливо

3= нейтрально

4= менше важливо

5= неважливо

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 01.Мати достаток часу для себе і родини                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02.мати приємного керуючого, який Вас респектує        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03.похвалу за добре зроблену працю                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04.мати істоту в працевлаштуванні                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05.працювати з приємними людьми                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06.робити захоплюючу працю                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07.обговорювати з своїм керуючим проблеми Вашої роботи | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08.жити в бажаній (омріяній) сфері                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09.мати працю признану родиною і друзями               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.мати можливість росту в праці                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Як важливо є кожне з дальших тверджень у Вашому особистому житті (позначте, будь-ласка, одну відповідь/ оцінку кожного питання)

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 11.мати досить вільного часу на відпочинок   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.невибагливість: мати лише декілька бажань | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.бути велкорисим до других людей           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.скромність: не виділятися                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Міжнародна анкета (VSM 08)-сторінка 2

15. Хочете собі купити дорогу річ про яку мрієте, але не маєте досить грошей, як поведетесь?
1. завжди спочатку назбираю гроші
  2. звичайно спочатку назбираю гроші
  3. деколи економлю, деколи позичу
  4. звичайно позичу, а сплачую пізніше
  5. завжди гроші позичу, а сплачую пізніше
16. Як часто відчуваєтеся нервовим чи вимученим?
1. завжди
  2. звичайно
  3. інколи
  4. не так часто
  5. ніколи
17. Почуваєтеся щасливим?
1. завжди
  2. звичайно
  3. інколи
  4. не так часто
  5. ніколи
18. Поводите себе однаково в праці і вдома?
1. цілком однаково
  2. переважно однаково
  3. не знаю
  4. переважно по-різному
  5. цілком по-різному
19. Забороняють Вам інколи інші люди або оточення в тому, щоб Ви робили те, що дійсно хочете?
1. так, завжди
  2. так, звичайно
  3. інколи
  4. ні, інколи
  5. ні, ніколи
20. Як відчуваєтеся в останні дні?
1. дуже добре
  2. добре
  3. нормально
  4. погано
  5. дуже погано
21. Як важлива у Вашому житті віра/релігія?
1. максимально важлива
  2. дуже важлива
  3. середньо важлива
  4. менш важлива
  5. неважлива
22. Як дуже Ви горді, що Ви є громадяном/кою своєї країни?
1. зовсім не горджусь
  2. не дуже гордий на те
  3. трохи гордий
  4. переважно горджусь
  5. дуже горджусь

### Міжнародна анкета (VSM 08)-сторінка 3

23. Як часто з Вашого досвіду підлеглий не співпрацює з своїм керуючим?

1. ніколи
2. зрідка
3. інколи
4. звичайно
5. завжди

До якої міри Ви згодні або незгодні з дальшим твердженням?  
(позначте, будь-ласка, одну відповідь/ оцінку кожного питання)

1. повністю згідний
2. згідний
3. не знаю
4. незгідний
5. повністю незгідний

24. Дехто може бути добрим менеджером/керуючим без того, щоб знав відповіді на всі питання, які йому може задати підлеглий відносно своєї праці, які би мали допомогти в професійнім рості

- 1      2      3      4      5

25. Повторне зусилля є найкращим шляхом до успіху

- 1      2      3      4      5

26. Організаційних структур, де має підлеглий два різні керуючі, необхідно остерігатися

- 1      2      3      4      5

27. Трудовий статут організації не може бути порушений в жодному випадку а й коли його порушення є вигідним для даної організації

- 1      2      3      4      5

28. Мали би ми шанувати героїв минулого

- 1      2      3      4      5

## Міжнародна анкета (VSM 08)-сторінка 4

29.Ви:

- 1.чоловік
- 2.жінка

30.Скільки Вам років?

- 1.менше 20
- 2.20-24
- 3.25-29
- 4.30-34
- 5.35-39
- 6.40-49
- 7.50-59
- 8.60 і більше

31.Скільки років навчання Ви пройшли(починаючи початкову школу)

- 1.10 років або менше
- 2.11 років
- 3.12 років
4. 13 років
5. 14 років
6. 15 років
7. 16 років
8. 17 років
9. 18 років або більше

32.Якщо маєте роботу, яку працю виконуєте?

- 1.неоплачена праця (включно студентів)
- 2.некваліфікована або частково кваліфікована мануальна праця
- 3.праця в канцелярії або секретарка
- 4.вивчений робітник, майстер, технолог, інженерно-технічний спеціаліст, вихователька, ремесленник і інші
- 5.академічний працівник
- 6.менеджер/керуючий одним або більше робітників
- 7.менеджер/керуючий одного або більше ведучих працівників

33.Яка е Ваша національність?

-----

34.Яка е Ваша національність від народження(якщо відрізняється від попередньої)?

-----

Дякуємо за співпрацю!

# VSM 08

**2008-оны ажиллагсадын судалгааны дүгнэлт**

***Анкета***

***чех вариант***

БЭЛТГЭСЭН 08-01,1-Р САР 2008  
Copyright@Geert Hofstede BV  
hofstede @bart.nl: www.geerthofstede.nl

## Олон улсын анкета

Та одоогийн хийж байгаа ажилаа өөрийн хийхийг хүсэж байсан ажилтай чинь холбоогүй байна гэж бодсон уу?

Таны мэргэжилд ямар чухал байх:...../Асуулт болгоноос нэгийг дугуйл/

1=Маш чухал

2=Чухал

3=Адил

4=Бага зэрэгийн чухал

5=Чухал биш

- |  |           |
|--|-----------|
| 01.Хувийн ба гэр бүлийн амьдралд хангалттай цаг байх:            | 1 2 3 4 5 |
| 02.Мастер тань та нарийг хүндэлдэг байх:                         | 1 2 3 4 5 |
| 03.Сайн хийсэн ажилыг үнэлдэг байх:                              | 1 2 3 4 5 |
| 04.Сайн ажилтай байх:  | 1 2 3 4 5 |
| 05.Сайн хүмүүстэй ажиллах:                                       | 1 2 3 4 5 |
| 06.Сонирхолтой ажил хийх:  | 1 2 3 4 5 |
| 07.Ажилтай холбоотой асуудлыг өөрийн мастертай зөвлөлдөж шийдэх: | 1 2 3 4 5 |
| 08.Мөрөөдөж амьдрах:   | 1 2 3 4 5 |
| 09.Эрхэлж буй ажил гэр бүл найз нөхөдөд таалагдах байх:          | 1 2 3 4 5 |
| 10.Ажилаа сайжруулах боломж байх:                                | 1 2 3 4 5 |

Таны хувьд энэ гүйцэтгэл хувийн амьдралд тань ямар чухал (нэгийг дугуйл)

- |  |           |
|--|-----------|
| 11.Атралт, чөлөөт цаг хангалттай байх  | 1 2 3 4 5 |
| 12.шаардлагагүй: зөвхөн хэд хэдэн хүсэлт байх                                  | 1 2 3 4 5 |
| 13.Бусдад хүнэлэг байх   | 1 2 3 4 5 |
| 14.Даруу төлөв: өөрийгөө өндөрт тавихгүй                                       | 1 2 3 4 5 |
| 15.Хэрвээ та үнэтэй нэг юм авахыг хүссэн чинь мөнгө тань дутвал та юу хийх вэ? |           |
| 1.Эхлээд үргэлж мөнгөө хураана   |           |
| 2.Ямар нэг байдлаар мөнгөө хураана   |           |
| 3.Заримдаа хураана,заримдаа зээлнэ   |           |
| 4.Ямар нэг байдлаар зээлээд дараа нь буцааж өгнө                               |           |
| 5.Дандаа зээлнэ дараа нь буцааж өгнө   |           |

16.Та үргэлж ууртай,ядарч байдаг уу?

1.Үргэлж

2.Ердийн

3.Заримдаа

4.Үе үе

5.Хэзээ ч биш

17.Та аз жаргалтай юу?

1.Үргэлж

2.Ердийн

3.Заримдаа

4.Үе үе

5.Хэзээ ч биш



18. Та гэртээ болон ажил дээрээ ижил харицаатай байдаг уу?
1. Адилхан
  2. Бага зэрэг адилхан
  3. Мэдэхгүй
  4. Бага зэрэг ялгаатай
  5. Ялгаатай
19. Таны ажилд өөр хүмүүс саад болдог уу?
1. Тийм, үргэлж
  2. Тийм, ердийн
  3. Заримдаа
  4. Үгүй, үе үе
  5. Үгүй, хэзээ ч үгүй
20. Сүүлийн үед та ямар байдалтай байна?
1. Маш сайн
  2. Сайн
  3. Ердийн
  4. Муу
  5. Маш муу
21. Таны амьдралд танай бурхан шашин чинь ямар байр суурь эзэлдэг вэ?
1. Дээд зэрэг
  2. Маш их
  3. Дунд зэрэг
  4. Бага
  5. Эзэлдэггүй
22. Та өөрийн газар нутгийнхаа гишүүн байгаад аль зэрэг бахархдаг вэ?
1. Ердөө ч бахархдаггүй
  2. Бахархдаггүй
  3. Бага зэрэг бахархдаг
  4. Бахархдаг
  5. Маш бахархдаг
23. Та өөрийнхөө удирдагчид ямар нэг даллага туршлагаасаа татгалзаж байсан уу?
1. Хэзээч
  2. Үе үе
  3. Заримдаа
  4. Ердийн
  5. Үргэлж

**Та баталгаатай дараагийн ямар үе хүртэл зөвшөөрөх ба зөвшөөрөхгүй вэ?/зөв нэг хариултаа дугуйл/**

- 1=Үггүй зөвшөөрнө
- 2=Зөвшөөрнө
- 3=Мэдэхгүй
- 4=Зөвшөөрөхгүй
- 5=Огт зөвшөөрөхгүй

24. Хэн нэгний асуултанд хариулж чадаагүй хүнийг менежер, удирдагчаар ажилын байдлыг харгалзан сонгосон тохиолдолд та түүнд мэрэгжлийн талаасаа тусалж чадах уу?

1.            2.            3.            4.            5.

25. Давтаглах үйлдэл нь амжилтанд хүрэх хамгийн сайн зам

1.            2.            3.            4.            5

26. Байгуулалтын сүлжээнд хоёр өөр удирдагч байгаа тохиолдолд бүх үнийг буцалгах хэрэгтэй

1. 2. 3. 4. 5

27. Ажлийн зохион байгуулалтыг өөрчлөхгүй тохиолдолд хэрвээ түүнийг өөрчлөхөөр бол түүнийг хамгийн сайн сонирхолтойгоор зохион байгуулах ёстой.

1. 2. 3. 4. 5.

28. Бид өнгөрсөн үеэрээ бахархдаг уу?

1. 2. 3. 4. 5.

Хувийн мэдээлэл /зөвхөн статистик мэдээлэл/:

29. Хүйс

1. Эр  
2. Эм

30. Та хэдэн настай вэ?

1. 20-с бага  
2. 20-24  
3. 25-29  
4. 30-34  
5. 35-39  
6. 40-49  
7. 50-59  
8. 60-с дээш

31. Та хэдэн жил сурсан/анх суралцсан цагаасаа эхлээд/вэ?

1. 10-жилээс бага  
2. 11жил  
3. 12жил  
4. 13жил  
5. 14 жил  
6. 15жил  
7. 16жил  
8. 17жил  
9. 18жилээс дээш

32. Хэрвээ та ажилдаг бол ямар ажил эрхэлдэг вэ?

1. Цалингүй ажил /оюутанг тооцно/  
2. Ердийн ажил  
3. Ердийн биш болон ердийн төлөвлөгөөт ажил  
4. Нарийн бичиг ба захиргааны ажилчид  
5. Эрдэм шинжилгээний ажилчид  
6. Менежер/1 болон хэд хэдэн ажилчидыг удирдагч/  
7. Менежер/1 болон бусад удирдах ажилчидыг удирдагч/

2. Таны иргэншил?

2. Таны иргэншил/хэрвээ та түүнийг ямар нэг байдлаар солиогүй бол/

**Příloha 9** Vyhodnocení dotazníků – česká národnost

|            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Celkem platných</b> | <b>Neplatné</b> | <b>Celkem</b> | <b>Průměr</b> |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|-----------------|---------------|---------------|
| <b>1.</b>  | 7        | 12       | 1        |          |          | 20                     | 1               | 21            | 1,70          |
| <b>2.</b>  | 8        | 8        | 4        |          |          | 20                     | 1               | 21            | 1,80          |
| <b>3.</b>  | 6        | 14       |          |          |          | 20                     | 1               | 21            | 1,70          |
| <b>4.</b>  | 10       | 8        | 1        | 1        |          | 20                     | 1               | 21            | 1,65          |
| <b>5.</b>  | 13       | 4        | 3        |          |          | 20                     | 1               | 21            | 1,50          |
| <b>6.</b>  | 8        | 9        | 3        |          |          | 20                     | 1               | 21            | 1,75          |
| <b>7.</b>  | 9        | 8        | 3        |          |          | 20                     | 1               | 21            | 1,70          |
| <b>8.</b>  | 7        | 5        | 6        | 2        |          | 20                     | 1               | 21            | 2,15          |
| <b>9.</b>  | 6        | 4        | 8        | 2        |          | 20                     | 1               | 21            | 2,30          |
| <b>10.</b> | 8        | 4        | 6        | 2        |          | 20                     | 1               | 21            | 2,10          |
| <b>11.</b> | 9        | 8        | 3        |          |          | 20                     | 1               | 21            | 1,70          |
| <b>12.</b> | 4        | 8        | 7        |          | 1        | 20                     | 1               | 21            | 2,30          |
| <b>13.</b> | 7        | 13       |          |          |          | 20                     | 1               | 21            | 1,65          |
| <b>14.</b> | 8        | 8        | 3        |          | 1        | 20                     | 1               | 21            | 1,90          |
| <b>15.</b> | 9        | 3        | 8        |          |          | 20                     | 1               | 21            | 1,95          |
| <b>16.</b> |          | 5        | 11       | 4        |          | 20                     | 1               | 21            | 2,95          |
| <b>17.</b> | 3        | 10       | 7        |          |          | 20                     | 1               | 21            | 2,20          |
| <b>18.</b> | 3        | 9        | 2        | 5        | 1        | 20                     | 1               | 21            | 2,60          |
| <b>19.</b> | 2        | 4        | 14       |          |          | 20                     | 1               | 21            | 2,60          |
| <b>20.</b> | 2        | 9        | 6        | 3        |          | 20                     | 1               | 21            | 2,50          |
| <b>21.</b> |          |          | 8        | 3        | 9        | 20                     | 1               | 21            | 4,05          |
| <b>22.</b> | 2        | 1        | 3        | 9        | 5        | 20                     | 1               | 21            | 3,70          |
| <b>23.</b> | 2        | 4        | 12       | 2        |          | 20                     | 1               | 21            | 2,70          |
| <b>24.</b> | 3        | 11       | 3        | 2        |          | 19                     | 2               | 21            | 2,21          |
| <b>25.</b> | 5        | 10       | 2        | 3        |          | 20                     | 1               | 21            | 2,15          |
| <b>26.</b> | 9        | 3        | 5        | 3        |          | 20                     | 1               | 21            | 2,10          |
| <b>27.</b> | 10       | 5        | 3        | 2        |          | 20                     | 1               | 21            | 1,85          |
| <b>28.</b> | 7        | 9        | 3        |          | 1        | 20                     | 1               | 21            | 1,95          |
|            |          |          |          |          |          |                        |                 | <b>21</b>     |               |

**Příloha 10** Vyhodnocení dotazníků – slovenská národnost

|            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Celkem platných</b> | <b>Neplatné</b> | <b>Celkem</b> | <b>Průměr</b> |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|-----------------|---------------|---------------|
| <b>1.</b>  | 8        | 12       | 2        |          |          | 22                     |                 | 22            | 1,73          |
| <b>2.</b>  | 7        | 13       | 1        | 1        |          | 22                     |                 | 22            | 1,82          |
| <b>3.</b>  | 12       | 7        | 3        |          |          | 22                     |                 | 22            | 1,59          |
| <b>4.</b>  | 10       | 8        | 2        | 2        |          | 22                     |                 | 22            | 1,82          |
| <b>5.</b>  | 7        | 12       | 2        | 1        |          | 22                     |                 | 22            | 1,86          |
| <b>6.</b>  | 9        | 9        | 4        |          |          | 22                     |                 | 22            | 1,77          |
| <b>7.</b>  | 3        | 7        | 9        | 3        |          | 22                     |                 | 22            | 2,55          |
| <b>8.</b>  | 2        | 7        | 5        | 7        |          | 21                     | 1               | 22            | 2,81          |
| <b>9.</b>  | 3        | 8        | 5        | 5        | 1        | 22                     |                 | 22            | 2,68          |
| <b>10.</b> | 6        | 9        | 3        | 3        | 1        | 22                     |                 | 22            | 2,27          |
| <b>11.</b> | 1        | 9        | 8        | 3        |          | 21                     | 1               | 22            | 2,62          |
| <b>12.</b> |          | 8        | 9        | 2        | 2        | 21                     | 1               | 22            | 2,90          |
| <b>13.</b> | 2        | 13       | 3        | 3        |          | 21                     | 1               | 22            | 2,33          |
| <b>14.</b> | 5        | 11       | 4        |          | 1        | 21                     | 1               | 22            | 2,10          |
| <b>15.</b> | 7        | 7        | 7        | 1        |          | 22                     |                 | 22            | 2,09          |
| <b>16.</b> | 2        | 5        | 11       | 4        |          | 22                     |                 | 22            | 2,77          |
| <b>17.</b> | 7        | 12       | 3        |          |          | 22                     |                 | 22            | 1,82          |
| <b>18.</b> | 3        | 11       | 3        | 3        | 2        | 22                     |                 | 22            | 2,55          |
| <b>19.</b> |          | 4        | 12       | 4        | 2        | 22                     |                 | 22            | 3,18          |
| <b>20.</b> | 4        | 6        | 9        | 2        |          | 21                     | 1               | 22            | 2,43          |
| <b>21.</b> | 3        | 5        | 9        | 3        | 2        | 22                     |                 | 22            | 2,82          |
| <b>22.</b> |          | 2        | 4        | 3        | 13       | 22                     |                 | 22            | 4,23          |
| <b>23.</b> |          | 6        | 12       | 4        |          | 22                     |                 | 22            | 2,91          |
| <b>24.</b> |          | 8        | 7        | 5        | 2        | 22                     |                 | 22            | 3,05          |
| <b>25.</b> | 8        | 10       | 4        |          |          | 22                     |                 | 22            | 1,82          |
| <b>26.</b> | 3        | 4        | 10       | 2        | 3        | 22                     |                 | 22            | 2,91          |
| <b>27.</b> | 3        | 7        | 5        | 5        | 2        | 22                     |                 | 22            | 2,82          |
| <b>28.</b> | 2        | 11       | 5        | 4        |          | 22                     |                 | 22            | 2,50          |
|            |          |          |          |          |          |                        |                 | <b>22</b>     |               |

**Příloha 11** Vyhodnocení dotazníků – polská národnost

|            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Celkem platných</b> | <b>Neplatné</b> | <b>Celkem</b> | <b>Průměr</b> |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|-----------------|---------------|---------------|
| <b>1.</b>  | 7        | 10       | 1        |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,67          |
| <b>2.</b>  | 7        | 9        | 2        |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,72          |
| <b>3.</b>  | 7        | 7        | 4        |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,83          |
| <b>4.</b>  | 11       | 7        |          |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,39          |
| <b>5.</b>  | 6        | 12       |          |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,67          |
| <b>6.</b>  | 4        | 11       | 3        |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,94          |
| <b>7.</b>  | 4        | 7        | 7        |          |          | 18                     |                 | 18            | 2,17          |
| <b>8.</b>  |          | 4        | 8        | 5        |          | 17                     | 1               | 18            | 3,06          |
| <b>9.</b>  |          | 3        | 4        | 8        | 3        | 18                     |                 | 18            | 3,61          |
| <b>10.</b> | 4        | 9        | 1        | 4        |          | 18                     |                 | 18            | 2,28          |
| <b>11.</b> | 4        | 8        | 2        | 4        |          | 18                     |                 | 18            | 2,33          |
| <b>12.</b> |          | 10       | 8        |          |          | 18                     |                 | 18            | 2,44          |
| <b>13.</b> |          | 7        | 6        | 5        |          | 18                     |                 | 18            | 2,89          |
| <b>14.</b> | 4        | 7        | 7        |          |          | 18                     |                 | 18            | 2,17          |
| <b>15.</b> | 7        | 10       | 1        |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,67          |
| <b>16.</b> | 4        | 6        | 6        | 2        |          | 18                     |                 | 18            | 2,33          |
| <b>17.</b> |          | 7        | 4        | 7        |          | 18                     |                 | 18            | 3,00          |
| <b>18.</b> |          |          | 10       | 4        | 4        | 18                     |                 | 18            | 3,67          |
| <b>19.</b> |          | 3        | 7        | 1        | 7        | 18                     |                 | 18            | 3,67          |
| <b>20.</b> |          | 5        | 1        | 6        | 6        | 18                     |                 | 18            | 3,72          |
| <b>21.</b> |          | 10       | 8        |          |          | 18                     |                 | 18            | 2,44          |
| <b>22.</b> |          | 4        | 3        | 3        | 8        | 18                     |                 | 18            | 3,83          |
| <b>23.</b> |          |          | 6        | 3        | 9        | 18                     |                 | 18            | 4,17          |
| <b>24.</b> | 10       | 7        | 1        |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,50          |
| <b>25.</b> | 5        | 13       |          |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,72          |
| <b>26.</b> |          | 9        | 6        | 3        |          | 18                     |                 | 18            | 2,67          |
| <b>27.</b> | 10       | 8        |          |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,44          |
| <b>28.</b> | 1        | 4        | 13       |          |          | 18                     |                 | 18            | 2,67          |
|            |          |          |          |          |          |                        |                 | <b>18</b>     |               |

**Příloha 12** Vyhodnocení dotazníků – ukrajinská národnost

|            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Celkem platných</b> | <b>Neplatné</b> | <b>Celkem</b> | <b>Průměr</b> |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|-----------------|---------------|---------------|
| <b>1.</b>  | 8        | 7        | 3        |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,72          |
| <b>2.</b>  | 5        | 4        | 4        | 5        |          | 18                     |                 | 18            | 2,50          |
| <b>3.</b>  |          | 7        | 3        | 8        |          | 18                     |                 | 18            | 3,06          |
| <b>4.</b>  | 7        | 10       | 1        |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,67          |
| <b>5.</b>  | 7        | 1        | 3        | 7        |          | 18                     |                 | 18            | 2,56          |
| <b>6.</b>  | 9        | 9        |          |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,50          |
| <b>7.</b>  | 10       | 8        |          |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,44          |
| <b>8.</b>  | 13       | 5        |          |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,28          |
| <b>9.</b>  | 7        | 5        | 2        | 4        |          | 18                     |                 | 18            | 2,17          |
| <b>10.</b> | 9        | 9        |          |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,50          |
| <b>11.</b> |          | 2        | 8        | 7        | 1        | 18                     |                 | 18            | 3,39          |
| <b>12.</b> | 7        | 1        | 2        | 8        |          | 18                     |                 | 18            | 2,61          |
| <b>13.</b> | 6        | 5        | 7        |          |          | 18                     |                 | 18            | 2,06          |
| <b>14.</b> | 4        |          | 2        | 6        | 6        | 18                     |                 | 18            | 3,56          |
| <b>15.</b> |          | 8        | 10       |          |          | 18                     |                 | 18            | 2,56          |
| <b>16.</b> |          | 3        | 14       | 1        |          | 18                     |                 | 18            | 2,89          |
| <b>17.</b> |          | 1        | 8        | 9        |          | 18                     |                 | 18            | 3,44          |
| <b>18.</b> |          | 7        | 6        | 5        |          | 18                     |                 | 18            | 2,89          |
| <b>19.</b> |          | 4        | 12       | 2        |          | 18                     |                 | 18            | 2,89          |
| <b>20.</b> |          | 3        | 13       | 2        |          | 18                     |                 | 18            | 2,94          |
| <b>21.</b> |          | 2        | 8        | 8        |          | 18                     |                 | 18            | 3,33          |
| <b>22.</b> |          | 4        | 5        | 3        | 6        | 18                     |                 | 18            | 3,61          |
| <b>23.</b> |          | 3        | 13       | 2        |          | 18                     |                 | 18            | 2,94          |
| <b>24.</b> | 2        | 12       | 4        |          |          | 18                     |                 | 18            | 2,11          |
| <b>25.</b> | 9        | 7        | 2        |          |          | 18                     |                 | 18            | 1,61          |
| <b>26.</b> | 2        | 5        | 7        | 4        |          | 18                     |                 | 18            | 2,72          |
| <b>27.</b> | 2        | 7        | 9        |          |          | 18                     |                 | 18            | 2,39          |
| <b>28.</b> | 7        | 3        | 8        |          |          | 18                     |                 | 18            | 2,06          |
|            |          |          |          |          |          |                        |                 | <b>18</b>     |               |

**Příloha 13** Vyhodnocení dotazníků –mongolská národnost

|            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Celkem platných</b> | <b>Neplatné</b> | <b>Celkem</b> | <b>Průměr</b> |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|-----------------|---------------|---------------|
| <b>1.</b>  | 11       | 4        |          |          |          | 15                     | 5               | 20            | 1,27          |
| <b>2.</b>  | 11       | 5        |          |          |          | 16                     | 4               | 20            | 1,31          |
| <b>3.</b>  | 15       | 1        |          |          |          | 16                     | 4               | 20            | 1,06          |
| <b>4.</b>  | 14       | 2        |          |          |          | 16                     | 4               | 20            | 1,13          |
| <b>5.</b>  | 12       | 3        |          | 1        |          | 16                     | 4               | 20            | 1,38          |
| <b>6.</b>  | 13       | 3        |          |          |          | 16                     | 4               | 20            | 1,19          |
| <b>7.</b>  | 14       | 2        |          |          |          | 16                     | 4               | 20            | 1,13          |
| <b>8.</b>  | 5        | 8        | 3        |          |          | 16                     | 4               | 20            | 1,88          |
| <b>9.</b>  | 4        | 8        | 2        | 2        |          | 16                     | 4               | 20            | 2,13          |
| <b>10.</b> | 5        | 11       |          |          |          | 16                     | 4               | 20            | 1,69          |
| <b>11.</b> | 12       | 4        |          |          |          | 16                     | 4               | 20            | 1,25          |
| <b>12.</b> |          | 5        | 3        | 5        | 3        | 16                     | 4               | 20            | 3,38          |
| <b>13.</b> | 8        | 4        | 1        | 3        |          | 16                     | 4               | 20            | 1,94          |
| <b>14.</b> |          | 5        | 10       | 1        |          | 16                     | 4               | 20            | 2,75          |
| <b>15.</b> |          |          | 5        | 11       |          | 16                     | 4               | 20            | 3,69          |
| <b>16.</b> |          |          | 13       | 3        |          | 16                     | 4               | 20            | 3,19          |
| <b>17.</b> | 2        | 4        | 10       |          |          | 16                     | 4               | 20            | 2,50          |
| <b>18.</b> | 8        | 2        | 5        |          | 1        | 16                     | 4               | 20            | 2,00          |
| <b>19.</b> |          | 3        | 2        | 6        | 5        | 16                     | 4               | 20            | 3,81          |
| <b>20.</b> |          | 1        | 15       |          |          | 16                     | 4               | 20            | 2,94          |
| <b>21.</b> |          | 5        | 11       |          |          | 16                     | 4               | 20            | 2,69          |
| <b>22.</b> |          |          |          | 11       | 5        | 16                     | 4               | 20            | 4,31          |
| <b>23.</b> | 2        | 2        | 6        | 5        |          | 15                     | 5               | 20            | 2,93          |
| <b>24.</b> |          | 15       | 1        |          |          | 16                     | 4               | 20            | 2,06          |
| <b>25.</b> | 8        | 3        | 5        |          |          | 16                     | 4               | 20            | 1,81          |
| <b>26.</b> |          |          | 13       |          |          | 13                     | 7               | 20            | 3,00          |
| <b>27.</b> | 7        | 8        |          |          |          | 15                     | 5               | 20            | 1,53          |
| <b>28.</b> | 1        | 11       | 3        |          |          | 15                     | 5               | 20            | 2,13          |
|            |          |          |          |          |          |                        | <b>20</b>       |               |               |