

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAHE
FAKULTA MEDZINÁRODNÝCH VZŤAHOV



Odbor: Medzinárodný obchod

Kultúrne dimenzie na príklade dvoch kultúr

Diplomová práca

Autor: Bc. Alexandra Klačková

Vedúci práce: Ing. Alena Filipová, Ph.D.

Prehlásenie

Prehlasujem, že diplomovú prácu na tému „*Kultúrne dimenzie na príklade dvoch kultúr*“ som vypracovala samostatne. Všetku použitú literatúru a podkladové materiály uvádzam v priloženom zozname zdrojov.

V Prahe dňa 04. 12. 2018

.....

Alexandra Klačková

PodĎakovanie

Touto cestou by som chcela poĎakovať pani Ing. Alene Filipovej, Ph.D. za odborné vedenie mojej diplomovej práce, za poskytnutie cenných rád a ústretovosť. Taktiež by som chcela poĎakovať všetkým respondentom za ochotu a pomoc pri výskume v tejto diplomovej práci.

Obsah

Zoznam skratiek.....	1
Úvod.....	2
1. Kultúra a interkultúrna komunikácia.....	4
1.1. Definícia kultúry.....	4
1.2. Štruktúra kultúry.....	6
1.3. Národná kultúra	9
1.4. Kultúrny šok a proces akulturácie	10
1.5. Interkultúrna komunikácia.....	11
1.6. Sociálna komunikácia.....	12
1.7. Bariéry v interkultúrnej komunikácii	14
1.8. Kultúrne rozdiely v medzinárodnom obchode	16
2. Kultúrne výskumy	20
2.1 Kultúrne dimenzie Edward T. Halla.....	20
2.2 Kultúrne dimenzie podľa Hofstedeho	23
2.3 Kultúrne dimenzie Trompenaarsa	25
2.4 Kultúrne klastre Ronena a Shenkara	28
2.5 Kultúrne dimenzie štúdie GLOBE	29
2.6 Kultúrne štandardy	32
3. Porovnanie českých a španielskych kultúrnych dimenzií.....	33
3.1 Česká kultúra	33
3.1.1 Dimenzie Edwarda Halla.....	34
3.1.2 Hofstedeho kultúrne dimenzie.....	34
3.1.3 Trompenaarsov pohľad na českú kultúru	37
3.1.4 Ronen a Shenkar a ich kultúrne klastre	38
3.1.5 Štúdia GLOBE.....	38
3.1.6 Zhrnutie kultúrnych dimenzií Českej republiky	39
3.2 Španielska kultúra.....	39
3.2.1 Dimenzie Edwarda Halla.....	39
3.2.2 Hofstedeho kultúrne dimenzie.....	40
3.2.3 Trompenaarsov pohľad na španielsku kultúru	42
3.2.4 Ronen a Shenkar a ich kultúrne klastre	43
3.2.5 Štúdia GLOBE.....	44
3.2.6 Zhrnutie poznatkov o španielskej kultúre.....	45
3.3 Konfrontácia českej a španielskej kultúry	45

4. Vlastný výskum.....	50
4.1 Metodika vyhodnocovania dotazníka.....	51
4.2 Štruktúra respondentov.....	53
4.3 Kultúrne znaky mladej generácie vybraných kultúr.....	58
4.3.1 Česká republika ako referenčná kultúra v porovnaní kultúr.....	58
4.3.2 Španielsko ako referenčná kultúra v porovnaní kultúr.....	65
4.4 Potenciálne zdroje konfliktov	71
4.5 Využitie poznatkov v praxi.....	73
Záver.....	75
Zoznam použitých zdrojov	78
Zoznam príloh	82
Zoznam obrázkov.....	82
Zoznam grafov.....	82
Zoznam tabuliek.....	83

Zoznam skratiek

CAWI – *Computer Assisted Web Interviewing* – Prieskum za pomoci počítača prostredníctvom webového formulára

CZ – Česi (v grafickej časti)

ČR – Česká republika

ESP – Španieli (v grafickej časti)

EÚ – Európska únia

GLOBE – *Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness* – Globálne vedenie a účinnosť organizačného správania

IBM – *International Business Machines Corporation*

IDV – *Individualism index* – Index individuality

IVR – *Indulgence vs. restraint index* – Index pôžitkárstvo vs. zdržanlivosť

LA – Latinská Amerika

LOT – *Long-term Orientation index* – Index dlhodobej orientácie

MAS – *Masculinity index* – Index maskulinity

PDI – *Power Distance index* – Index rozpätia moci

UAI – *Uncertainty avoidance index* – Index vyhýbania sa neistote

USA – Spojené štáty americké

VSM – *Value Survey Model* – Model hodnotového prieskumu

VŠ – vysoká škola

Úvod

Na prelome tisícročia sú vďaka globalizácii jednotlivé krajiny navzájom prepájané. Nielen na ekonomickej a politickej úrovni, ale aj na tej sociálnej. Ľudia sú dnes hlavným faktorom prepojenia kultúr. Denne sa stretávajú s rôznymi národnosťami a navzájom spolu komunikujú, spolupracujú, obchodujú a vytvárajú nové príležitosti vzájomného rozvoja. Či v pracovnom, alebo v osobnom živote ľudia odlišných kultúr prichádzajú do kontaktu takmer denne. Znalosť cudzích jazykov, možnosť cestovať, študovať či pracovať v zahraničí dnes ponúkajú možnosti stretávať ľudí rozličných kultúr stále častejšie. Stále dôležitejšou témou sa preto stáva interkultúrna komunikácia a riadenie ľudských zdrojov tak, aby kultúry medzi sebou dobre vychádzali a úspešne spolupracovali.

Od malička ma bavilo cestovanie a spoznávanie nových miest, ľudí, ich kultúr a zvykov. Na vysokej škole som sa s rozličnými kultúrami začala stretávať častejšie, bližšie s nimi komunikovať a pravidelne s nimi spolupracovať na spoločných projektoch. Postupne sa medzinárodný element stal prirodzenou súčasťou môjho života a začala som vnímať rozdielnosti v našom správaní. Dennodenne prichádzam do kontaktu a spolupracujem s ľuďmi rôznych kultúr. Každá má svoje špecifiká. Na to, aby sme spoločne dosiahli požadovaný výsledok potrebujeme vzájomné porozumenie a otvorenosť voči novým spôsobom a prístupom ku komunikácii a spolupráci.

Kultúry, s ktorými aktuálne prichádzam do kontaktu najčastejšie sú česká a španielska. Je to tak v živote osobnom, študijnom aj profesionálnom. Už dlhodobo si všimam, že naša spolupráca je bezproblémová a komunikácia medzi nami funguje veľmi dobre. Nevnímam žiadne výrazné kultúrne odlišnosti. Začala som zvažovať skutočnosť kultúrnych predsudkov o Španieloch, s ktorými sa niekedy u Čechov stretnem. Rozhodla som sa tieto dve kultúry porovnať. Zaujímali ma hlavne kultúrne znaky skupiny mladých ľudí, s ktorými prichádzam do kontaktu najčastejšie.

Po vlastných skúsenostiach zo zahraničia i z domova som sa rozhodla overiť pravdivosť existujúcich kultúrnych výskumov o Španielsku a Českej republike na skupine mladých ľudí vo veku 17–36 rokov. Cieľom tejto diplomovej práce je overiť platnosť kultúrnych dimenzií podľa Hofstedeho pre mladú generáciu. Predpokladám, že mladá generácia Čechov a Španielov, si je navzájom podobnejšia v kultúrnych dimenziách, než ako naznačujú kultúrne výskumy Hofstedeho a jeho tímu. Myslím si, že hlavným dôvodom je vek jedincov, ich dosiahnuté vzdelanie a odbor štúdia, ktorý absolvovali na vysokej škole. Domnievam sa, že študenti a absolventi vysokých škôl ekonomických odborov a podnikania sú vedení a vzdelávaní a vedení v Českej republike i v Španielsku veľmi podobným štýlom.

Myslím si, že možnosť zahraničných študijných a pracovných pobytov podporuje jednak internacionalizáciu tejto skupiny mladých ľudí a jednak ich kultúrnu podobnosť. Predpokladám, že vysoké školy oboch krajín vychovávajú typovo podobných absolventov, ktorí sú následne univerzálne využiteľní na prácu v spoločnostiach, bez väčších interkultúrnych rozdielností vo vedení a komunikácii.

V diplomovej práci som si stanovila nasledovný predpoklad: *„Študenti a absolventi vysokých škôl ekonomických odborov zo Španielska a Českej republiky sú si podobní vo všetkých kultúrnych dimenziách podľa Hofstedeho a ich hodnoty k sebe navzájom konvergujú“*. V práci budem overovať správnosť tohoto stanoveného predpokladu.

Diplomová práca je rozdelená na dve základné časti, teoretickú a praktickú. Metódou analýzy dostupnej svetovej i domácej literatúry je v teoretickej časti práce vytvorený rozbor a grafické spracovanie poznatkov a základných teoretických východísk o kultúre, interkultúrnej komunikácii a kultúrnych výskumoch. Praktickou časťou je komparácia jednotlivých kultúr pomocou analýzy svetových kultúrnych výskumov a následne pomocou vlastného kvantitatívneho dotazníkového prieskumu na mladej generácii týchto kultúr.

Teoretická časť je rozdelená na dve kapitoly. Prvá kapitola opisuje teoretické východiská kultúry, jej štruktúry, kultúrny šok a proces akulturácie, interkultúrnu komunikáciu, bariéry s ňou spojené a kultúrne rozdiely v medzinárodnom obchode.

Druhá kapitola je súhrnom vybraných svetových kultúrnych výskumov. Opisuje kultúrne dimenzie Halla, Hofstedeho, Trompenaarsa, Ronena a Shenkara a štúdie GLOBE. Tie sú doplnené prehľadom kultúrnych štandardov.

Praktická časť je zložená z dvoch kapitol a príslušných podkapitol. Tretia kapitola porovnáva poznatky z dostupných kultúrnych výskumov a aplikuje ich na jednotlivé kultúry. Kapitola podrobne popisuje kultúrne dimenzie Českej republiky a Španielskeho kráľovstva. Cieľom kapitoly je porovnanie kultúrnych dimenzií vybraných kultúr podľa výskumov Halla, Hofstedeho, Trompenaarsa, Ronena a Shenkara a štúdie GLOBE. Kapitola definuje možné zdroje potenciálnych konfliktov na pracovisku a v obchodných vzťahoch.

Posledná kapitola vyhodnocuje vlastný výskum tejto diplomovej práce. Prostredníctvom dotazníkového kvantitatívneho prieskumu bol vykonaný výskum podľa Value Survey Model 2013 od Hofstedeho a Minkova. Prieskum bol realizovaný na vzorke mladej generácie českých a španielskych respondentov. Kapitola definuje kultúrne dimenzie, v ktorých sú skúmané skupiny kultúry podobné a v ktorých sú odlišné. Komparáciou vlastného výskumu a hodnôt Hofstedeho výskumu sú vyvedené oblasti potenciálnych zdrojov konfliktov a závery aplikovateľné do medzinárodného manažmentu.

1. Kultúra a interkultúrna komunikácia

V dnešnej dobe globalizácie a aktívnej medzinárodnej politickej a ekonomickej spolupráce ľudia často prichádzajú do kontaktu s mnohými osobami iných kultúr, či už v súkromí, alebo v pracovnom prostredí. Pravidelne sú však nútení s ostatnými kultúrami komunikovať a spolupracovať, aby dosiahli požadovaného výsledku a spoločne vyriešili problémy. Znalosť atribútov kultúry, ich znakov, zvyklostí a jedinečností každej kultúrnej skupiny uľahčuje dennú komunikáciu a obchodné vzťahy medzi jednotlivými kultúrami. Povedomie o rozličnostiach zjednodušuje vzájomnú komunikáciu a pomáha predchádzať vzájomným konfliktom a nedorozumeniam.

1.1. Definícia kultúry

Existuje veľké množstvo definícií, čo je to kultúra. Slovo kultúra pochádza z latinčiny a znamená „to, čo treba pestovať“. Ako jeden z významov sa dnes taktiež toto slovo používa i v užšom význame na označenie súboru ľudských činností ako napríklad literatúra, umenie, náboženstvo a filozofia (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 10-11).

Ďalší význam kultúry podľa antropológa Geertza je kultúra *„zdieľaný systém predstáv, myslenia a významov, ktoré sú získavané zo spoločnosti, kde sú i pestované a následne ďalej predávané jeho potomkom“* (Šroněk, 2001, s. 10-11).

Vedci zo štúdie GLOBE definujú kultúru ako *„zdieľané motívy, hodnoty, presvedčenia, identity a interpretácie alebo význam dôležitých udalostí, ktoré vyplývajú zo spoločných skúseností členov kolektívov a ktoré sa prenášajú po generáciách“* (GLOBE, 2004).

Podľa Berryho je kultúra chápaná ako produkt historického správania ľudí a následne taktiež usmerňuje ich správanie v budúcnosti. Jedinec sa podieľa na vytváraní kultúry, ale súčasne je kultúrou riadený (Průcha, 2010).

Každá kultúra má svoje základné pravidlá a zákony – písané i nepísané a je definovaná i prístupom k priestoru a času, ako definuje Hall (1990, s. 6).

Hofstede definuje kultúru ako kolektívny jav, ktorý je *„aspoň z časti zdieľaný s ľuďmi, ktorí žijú alebo žili v rovnakom spoločenskom prostredí, kde si ju osvojili. Kultúra pozostáva z nepísaných pravidiel sociálneho ovplyvňovania. Kultúra je kolektívne programovanie mysli, ktoré odlišuje príslušníkov jednej skupiny alebo kategórie ľudí od druhých“* (Hofstede a Hofstede, 2007, s.14) . Kultúra nie je vrodená, ale je naučená. Je odlišná od ľudskej prirodzenosti a od osobnosti jedinca.

Obrázok 1 – Tri úrovne ľudského softwaru



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J.: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha, Linde 2006, ISBN 978-80-86131-70-X, str. 15

Průcha (2010, s. 46) definuje kultúru ako „*spôsob, ako ľudia žijú v súlade svojich presvedčení, jazyka, dejín a spôsobu obliekania. Zdieľané hodnoty, symboly a spôsoby chovania a gestá vytvárajú spoločný rámec ľudských jednaní, budia vzájomnú dôveru a pomáhajú dobrej komunikácii*“.

Trompenaars definoval kultúru, že je to „*spôsob, akým skupina ľudí rieši problémy*“ (Trompenaars, 2012, s. 21).

Alexander Thomas a kol. (2010, s. 138) definuje: „*Kultúra môže byť chápaná ako súhrnný systém smerníc určená skupinám organizáciám alebo spoločnostiam. Príslušníci kultúry zdieľajú smernice získané v procese socializácie*“.

Každý autor má vlastnú definíciu slova kultúra, no všetky sa zhodujú na tom, že kultúra je založená na hodnotách, ktoré sú zdieľané v spoločnosti, predávané cez generácie, symbolické a sú naučené. Členovia skupiny či spoločenstva sa týmto hodnotám prispôbujú. Tieto hodnoty sú často prejavované napríklad vo forme rozlišovania dobrého od zlého, pekného od škaredého a podobne. (Šroněk, 2001).

Medzi prvými vedcami, ktorí sa zamerali na výskum kultúr boli Florence Kluckhohn a Fred. L. Strodbeck. V druhej kapitole tejto diplomovej práce sa bližšie zameriam na analýzu kultúrnych dimenzií a štandardov medzinárodne uznávaných kultúrnych výskumov ako je Edward T. Hall, Fons Trompenaars, Geert Hofstede, autorov Štúdie GLOBE a teórie kultúrnych štandardov.

1.2. Štruktúra kultúry

Každá kultúra ma určitú štruktúru. Najznámejšie modely popisujúce štruktúru kultúry sú *Model ľadovca* vytvorený Hallom (Hall, 1996) a *Cibuľový diagram* navrhnutý od Hofstedeho (Hofstede, 2007) a ďalej prepracovaný vedcami Schein, Trompenaars a Hampden-Turner a Spacey-Oatey.

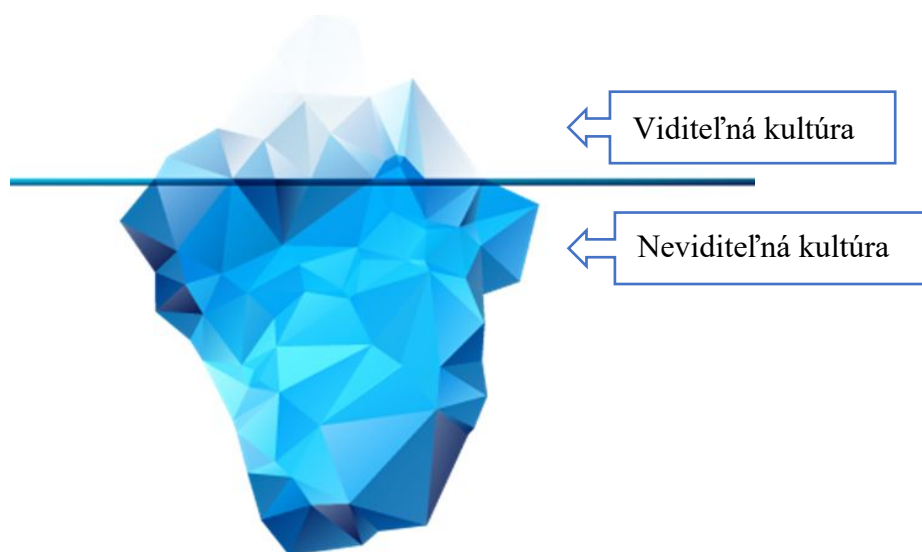
Model ľadovca

V roku 1976, Hall definoval vo svojej knihe *Beyond Culture* analógiu kultúry k tvaru ľadovca. Časť kultúry je viditeľná, teda nad hladinou a zvyšná väčšia časť je skrytá pod hladinou, viz Obrázok 2.

Viditeľná časť kultúry predstavuje správanie a určité viery kultúry a predstavuje len okolo 10 %. Zahŕňa to elementy ľahko rozpoznateľné inými jednotlivcami a sú to napríklad jazyk, tradície, zvyky, symboly, štýl obliekania, umenie atď. (Hall, 1996).

Vnútoraná, teda skrytá časť tvorí približne 90 % ľadovca. Predstavuje zvyšné viery, hodnoty a myšlienky jedinca, ktoré sú základom jeho správania v spoločnosti. Do neviditeľnej časti kultúry patria okrem iného pravidlá, vnímanie, postoje, názory, mravy a stanoviská a ďalšie. Plnohodnotné spoznanie kultúry teda nie je možné len na základe externého pozorovania, ale je nutná i hĺbková analýza správania a vyznávaných hodnôt (Hall, 1996).

Obrázok 2 – Model ľadovca

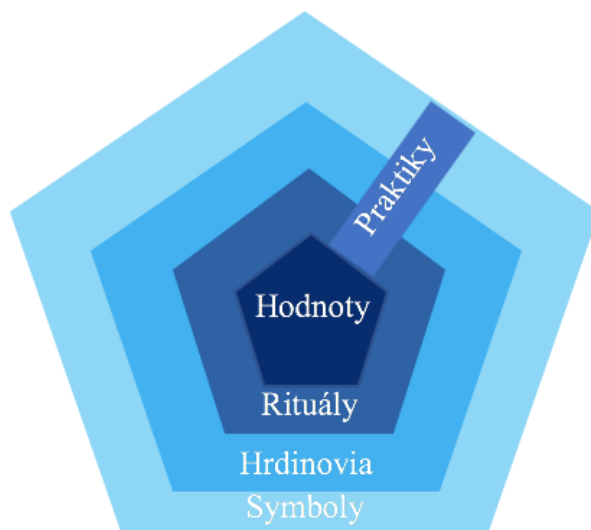


Zdroj: Vlastné spracovanie podľa HALL, E. T. *Beyond culture*. NY: Anchor Books. 1976. ISBN 0-385-12474-0. Str. 60.

Cibuľový diagram

Hofstede použil vo svojej knihe Kultúry a organizácie (Hofstede a Hofstede, 2007, s. 7) takzvaný Cibuľový diagram, ktorý predstavuje kultúru, ktorá je tvorená symbolmi, hrdinami, rituálmi a hodnotami. Tie predstavujú vrstvy, resp. šupky cibule.

Obrázok 3 – Cibuľový diagram



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa HOFSTEDE, G, HOFSTEDE, G. J. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2, str. 17

Symboly sú tými najzakladanejšími a najpovrchnejšími prejavmi kultúry. „*Symboly sú slová, gestá, obrazy či predmety a majú pre tých, ktorí sa na danej kultúre podieľajú, konkrétne významy*“ (Hofstede a Hofstede, 2007, s. 17). Za symboly môžeme považovať rôzne slová, štýl obliekania či vlajky a znaky. Symboly vznikajú a zanikajú, no nie sú nemenné a často sú napodobňované inými kultúrami.

Hrdinovia sú osoby predstavujúce príklad ostatným. Môžu, no nemusia byť živé alebo skutočné. Hrdinovia disponujú práve vlastnosťami a charakteristikami, ktoré sú v danej kultúre vysoko cenené (Hofstede a Hofstede, 2007).

Rituály sú kolektívnou činnosťou skupiny a sú spoločensky podstatné. Medzi rituály patrí pozdrav druhým, vyjadrenie úcty, spoločenské ceremónie alebo obchodné a politické jednanie jedincov (Hofstede a Hofstede, 2007).

Na Obrázku 3 sú symboly, hrdinovia a rituály prepojené. Všetky tri vrstvy predstavujú prejav kultúry samotnej tzv. praktiky, ktoré sú z pohľadu z vonku zrejmé, no majú kultúrny význam práve len pre členov danej kultúry, ktorých sa týkajú (Hofstede a Hofstede, 2007).

Hodnoty sú podľa Hofstedeho st. a ml. (2007) jadrom kultúry a predstavujú uprednostňovanie určitých skutočností. Hodnoty, to sú pocity, ktoré majú kladný a záporný pól a rozlišujú napríklad dobré od zlého, špinavé od čistého, bezpečné od nebezpečného, morálne od nemorálneho, slušného od neslušného a podobne. Hodnoty majú pre skupinu vysoký kultúrny a spoločenský význam, no pre vonkajšieho pozorovateľa nie sú zrejmé (Hofstede a Hofstede, 2007).

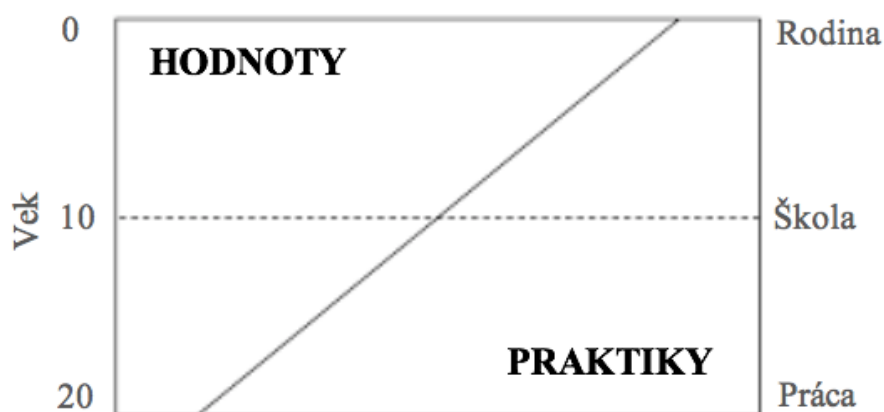
Hodnoty a praktiky získava jedinec vo svojom ranom veku. Približne prvých 10 rokov života sú informácie prijímané primárne z rodiny, vo forme hodnôt, symbolov, hrdinov a rituálov. V ďalších rokoch sa následne vedome učíme a osvojujeme si praktiky kultúry, viz obrázok č. 4 nižšie. Vlastnú kultúru si uvedomujeme až pri praktickom využití, pri kontakte s členmi iných kultúr, ktorí sa správajú odlišne (Hofstede a Hofstede, 2007).

Cibuľovým modelom sa ďalej zaoberali i vedci Schein, Trompenaars a Hampden-Turner a Spacey-Oatey, ktoré jednotlivé vrstvy cibule kultúry mierne upravujú, no zakladajú sa na veľmi podobnom princípe.

Cibuľový model od Trompenaarsa a Hampden-Turnera (2012, s. 9) na rozdiel od Hofstedeho prístupu tvrdí, že jadro kultúry, tvorené napríklad základnými predpokladmi, má veľký vplyv na viditeľné hodnoty vo vonkajších vrstvách.

Spencer-Oatey spája základné predpoklady a hodnoty do jednej vrstvy tzv. cibule, kde tvoria základ kultúry. Ďalšou vrstvou sú podľa nich názory, postoje a konvencie. Zmena premenných neovplyvňuje výrazne základné hodnoty. Ďalšia vrstva je definovaná ako systémy a inštitúcie. Za ňou nasleduje vonkajšia vrstva, obsahujúca ľudské výtvary, výrobky, rituály a jednanie (Thompson a Tenenbaum, 2002).

Obrázok 4 – Osvojenie hodnôt a praktík



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa HOFSTEDE, G, HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2., str. 18

1.3. Národná kultúra

Trompenaars rozlišuje tri hlavné druhy kultúry – národnú, firemnú a profesionálnu (2012, s. 7). V ďalšom texte diplomovej práce sa budem zameriavať na kultúru národnú. Národná kultúra je súbor zdieľaných hodnôt členmi jedného národa alebo etnického spoločenstva (Trompenaars, 2012).

Hofstede a Hofstede (2007) označujú národ ako stabilné spoločenstvo ľudí, ktorých spájajú spoločné znaky. UNESCO (2017) definuje národ ako „*politickú komunitu, ktorá zabezpečuje legitimitu štátu nad jeho územím*“.

Do polovice 20. storočia pred národmi existovali štáty, kde sa však mnoho ľudí necítilo byť súčasťou jedného z nich. Pred vznikom národov existoval koloniálny systém, ktorý nastal logickým rozdelením podľa kultúry miestnych obyvateľov (Hofstede a Hofstede, 2007).

Každé etnikum či národ má svoje elementy, ktoré sú pre ňu typické. Základné elementy národnej kultúry podľa Šroneka (2001) a Průchu (2010) sú:

- jazyk – ako zdroj komunikácie a prenosu správy od odosielateľa k prijímateľovi;
- symboly – slúžiace k jednoduchému vyjadreniu situácie alebo postoja;
- národnosť – príslušnosť k danému národu, etniku alebo spoločenským skupinám;
- geografia a dejiny daného spoločenstva;
- systém vzdelávania a učenia a prenášania vedomostí z generácie na generáciu;
- politický a právny systém;
- náboženské vyznanie, normy, rituály a podobne.

Průcha (2010) tieto kritéria ďalej združuje ako tri kritéria národa:

- kritérium kultúry – spisovný jazyk, spoločné náboženstvo a spoločné dejiny;
- kritérium politickej existencie – vlastný štát alebo aspoň svojprávne postavenie v štáte mnohonárodnom alebo vo federatívnom;
- kritérium psychologické – jednotlivci majú spoločné vedomie o príslušnosti k tomu danému národu.

Príslušníci národa vytvárajú kultúru. Vzdelanejšie národy podľa Hofstedeho a Hofstedeho (2007) nedosahujú takú úroveň prepojenosti a súdržnosti ako národy menej vzdelané.

V dnešnej dobe sa kultúra národov často prelieva, ba dokonca nedosahuje politické hranice štátov. Príkladom môže byť napríklad Katalánsko alebo Baskicko v Španielsku, Valónsko v Belgicku alebo Škótsko vo Veľkej Británii.

Dnes na svete existuje okolo 5000 rôznych etníc, z toho v Európe cca 72 (Průcha, 2010). Pri kultúrnych porovnaniach je nutné rozlišovať národnú identitu, ktorá predstavuje presvedčenie a identifikáciu jedinca s daným spoločenstvom (Průcha, 2010).

1.4 Kultúrny šok a proces akulturácie

Kultúrny šok je „psychologická dezorientácia alebo psychologický zmätok, ktorý pociťujú ľudia, ktorí sa náhle stretnú s kultúrnym prostredím úplne odlišným než je to, v ktorom žijú a pracujú“ (Šronek, 2001, s. 52). Kultúrny šok často nastáva pri dlhodobejšom pobyte v zahraničí. Kultúrny šok je charakteristický pocitom neistoty, prekvapením či znechutením z novej kultúry, stratou sebadôvery, pocitom samoty a bezmocnosti a podobne.

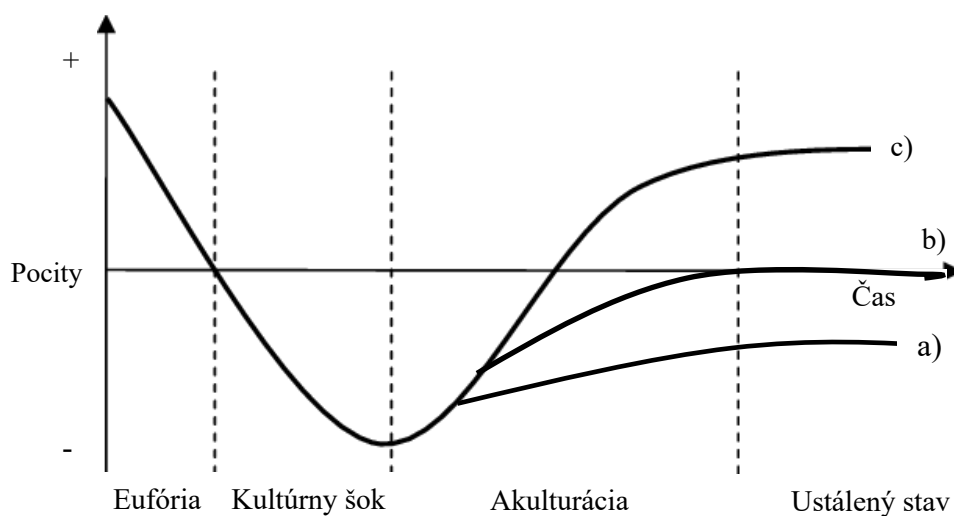
Medzi hlavné symptómy kultúrneho šoku podľa Šroneka (2001) patrí nostalgia po domove, bezmocnosť, agresia, uzatvorenie osobnosti, podráždenosť, odmietanie styku s danou kultúrou, preferencia stretu s vlastnou kultúrou, stereotypizácia miestnych obyvateľov, strata chuti do jedla alebo prehnané jedenie. Ťažšími symptómami sú dokonca i psychosomatické choroby ako napríklad depresia či iné fyzické choroby (Šronek, 2001).

Dlhší pobyt v krajine inej kultúry je typický štyrmi fázami kultúrneho šoku, ktoré majú rôznu dĺžku a intenzitu, závislú na jednotlivcovi a dĺžke pobytu. Podľa Šroneka (2001, s. 53) a Hofstedeho st. a ml. (2007) sú fázy kultúrneho šoku, viz Obrázok 6, nasledovné:

- eufória alebo svadobná cesta – vzrušenie z nového prostredia a poznávanie novej kultúry s nadšením;
- kultúrny šok – jedinec si uvedomuje negatívne stránky novej kultúry a nastáva stav podráždenosti a nepriateľstva;
- akulturácia – postupné prispôsobenie novým podmienkam a novej kultúre, nadväzovanie kontaktu s kultúrou;
- ustálený stav – jedinec je schopný žiť v súlade s dvomi kultúrami tromi cestami:
 - a) negatívny v porovnaní s domovom, kedy jedinec cudziu kultúru prijal, ale stále preferuje svoju domácu kultúru,
 - b) stav bikulturizmu, kedy sa jedinec plne adaptuje novej kultúre a je indiferentný medzi domovom a cudzinou,
 - c) preferuje cudziu kultúru oproti domácej a jedinec sa stane „domorodcom“.

Po návrate domov z dlhodobejšieho pobytu v zahraničí môže nastať tzv. kultúrny šok naruby, kedy sa človek musí znovu prispôbovať svojmu vlastnému kultúrnemu prostrediu (Hofstede a Hofstede, 2007).

Obrázok 5 – Akulturačná krivka



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J.: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha, Linde 2007, ISBN 978-80-86131-70-X, str. 244

1.5 Interkultúrna komunikácia

Už dlhodobo z historického hľadiska prichádzame do kontaktu s ľuďmi z iných kultúr a etnických skupín. Stretávame sa s ľuďmi iných kultúr, s odlišným rodným jazykom, zvykmi a hodnotami. Mnohokrát sú to však hlavne postoje a predsudky, ktoré nás od iných kultúr odlišujú (Průcha, 2010).

Průcha (2010) hovorí, že existuje tesná väzba medzi etnickou, resp. národnou kultúrou určitého spoločenstva a charakterom jeho komunikačného chovania. Preto je veľmi dôležité, aby sme oponujúce kultúry poznali a pristupovali k nim s rešpektom. Týmto sa predchádza nechceným nedorozumeniam, konfliktom, ktoré následne vedú k nechceným halo-efektom či stereotypizácii (Průcha, 2010, s. 31).

Sociálne interakcie

„Sociálna interakcia je vzájomné pôsobenie (reagovanie, ovplyvňovanie) jedinca a skupín. Je založená na sociálnej percepcii. Percepcia je proces, v ktorom prostredníctvom zmyslov prijímame informácie zo svojho okolia“ (Hrbek, 2008, s. 7). Tromi základnými prvkami interpersonálnej percepcie sú vnímajúca osoba ako subjekt recepcie, vnímaná osoba ako objekt a situačný koncept medzi nimi (Verluyten, 2018).

Vnímajúca osoba vníma obrazy okolo seba subjektívnym spôsobom, napríklad zrakom, sluchom alebo citom. Subjekt percepcie preferuje pozitívne signály a negatívnym sa viac vyhýba. Vnímaná osoba, alebo objekt recepcie je stredom pozornosti aktu recepcie.

Je sledovaný jeho vzhl'ad, správanie, výsledky jeho práce, komunikačné prejavy a iné. Situačný koncept predstavuje pozadie uľahčujúce interpretáciu (Hrbek, 2008).

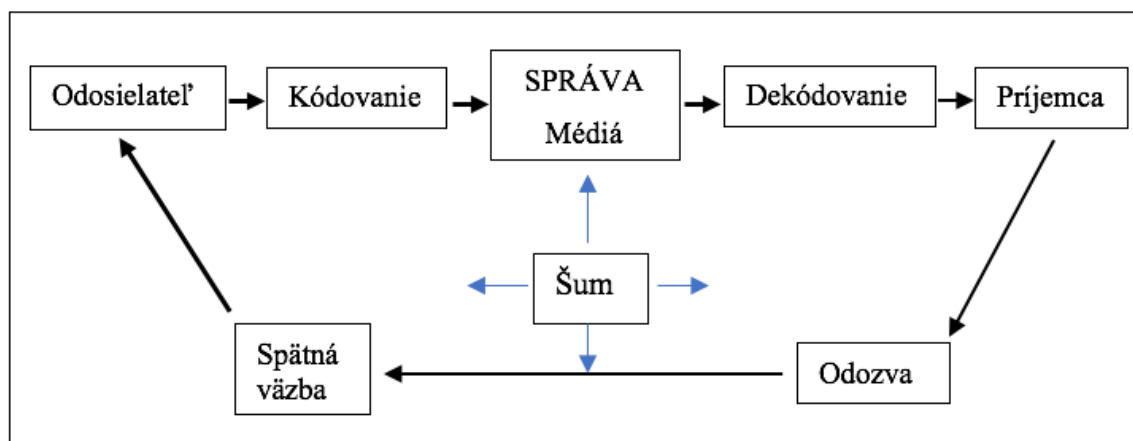
Pri sociálnej interakcii, často dochádza k perцепčnému omylu, ktorý je však možné eliminovať. Keď jedinec podlieha prvému dojmu, jedná sa o tzv. haló-efekt. Opačným efektom je stereotypizácia, čo znamená „*zjednodušenie, generalizovaný úsudok, predsudok*“ (viz i ďalej v podkapitole 1.7) (Šronek, 2001, s. 57).

1.6 Sociálna komunikácia

Komunikácia je proces prenosu správy od odosielateľa k prijímateľovi. Sociálna komunikácia je procesom komunikácie medzi jednotlivcami. Komunikácia prebieha prostredníctvom kanálu, taktiež nazývaného médium alebo technológia. Recipient alebo príjemca správu prijíma a dekóduje ju. Následne prípadne na správu odpovedá odosielateľovi (Verluyten, 2018).

Správa je častokrát ovplyvnená tzv. komunikačným šumom. Šum je zložka komunikácie, ktorá znižuje kvalitu prenášanej správy. Komunikáciu často ovplyvňujú externé vplyvy, ako napríklad hluk, osvetlenie a podobne, ale i vnútorný stav komunikátorov, nálada či stav sústredenosti. Na to, aby sme obmedzili nedorozumenia spôsobené komunikačným šumom je vhodné, aby si príjem správy odosielateľ overil s príjemcom pomocou spätnej väzby (Hrbek, 2008). Proces komunikácie môžeme vidieť v nasledujúcom Obrázku 5.

Obrázok 6 – Zložky komunikačného procesu



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Bednárík a kol., Vedecká komunikácia, Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2007, online [3.9.2018], dostupné z: <https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/ZEVEK/profil.pdf>

Sociálnu komunikáciu rozlišujeme na základe počtu zúčastnených na (Průcha, 2010):

- interpersonálnu komunikáciu – komunikácia medzi dvomi jednotlivcami;
- skupinovú komunikáciu – medzi viacerými členmi skupiny; vytvárajú sa komunikačné siete;
- masovú komunikáciu – vykonávaná prostredníctvom televízie, rádia, tlače, a pod.

Prostredníctvom komunikácie získavame alebo zdieľame informácie, nadväzujeme sociálny kontakt, formujeme svoju osobnosť, vyjadrujeme pocity a znalosti. Komunikácia vo všeobecnosti prináša jednotlivcom možnosť získania pozornosti či rešpektu, prípadne prebieha z motívu pôžitkárskeho (Průcha, 2010).

Komunikácia prebieha verbálne alebo neverbálne. Verbálna komunikácia sa uskutočňuje prostredníctvom jazyka a reči, ako jedného z hlavných znakov kultúry. Reč je vyjadrovaná pomocou hlások, slov, viet či písma, v prípade, že v danej kultúre písmo existuje. Jazyk býva zdrojom nedorozumenia v komunikácii medzi rôznymi kultúrami hlavne pri nesprávnom preklade alebo nesprávne použitej forme slova (Průcha, 2010).

Medzi prostriedky neverbálnej komunikácie patria pohyb, gestá, znaky, tempo nášho prejavu, tón reči a iné paralingvistické prostriedky (Hrbek, 2008, s. 10). Neverbálne znaky sú často využívané kultúrami s rovnakým významom. Avšak existujú pomerne početné príklady, kedy rôzne znaky či gestá majú mierne iný, respektíve až opačný význam. V týchto prípadoch interkultúrnej komunikácie môže teda často dochádzať k nedorozumeniam.

Druhy neverbálnej komunikácie podľa Hrbeka (2008) a Verluytena (2018) sú:

- proxemika – využívanie vzdialenosti osôb v komunikácii;
- mimika – využívanie svalov tváre, hlavne okolo úst a očí;
- gestikulácia – pohyby rúk;
- haptika – dotyky;
- hra očí – množstvo a intenzita s akou využívame očný kontakt;
- hlas – tempo, hlasitosť, artikulácia a intonácia.

Americký vedec Albert Mehrabian vytvoril tzv. „7-38-55 Pravidlo osobnej komunikácie“ (Belludi, 2008). To predstavuje, že 7 % ľudskej komunikácie tvoria hovorené slová, 38 % tvorí hlas a tón prejavu a až 55 % tvorí reč tela. Z toho vyplýva, že až 93 % komunikácie predstavuje komunikácia neverbálna. Gestá, postoj a pozícia tela môžu byť výbornými doplnkami pôvodných myšlienok, no často môžu slovám i protirečiť. V prípade, že hovorený a neverbálny prejav nie sú jednotné, druhá strana sa riadi viac práve významom neverbálnej správy (Belludi, 2008).

Jazyk a kultúrna komunikácia

Jazyk môže byť zdrojom nedorozumení medzi kultúrami alebo môže nedorozumenia objasňovať. „Jazyk je ľubovoľný, symbolický systém, ktorý pomenováva myšlienky, pocity, skúsenosti, udalosti, ľudí, a iné fenomény, ktorý je riadený mnohohrstevnými pravidlami, a ktorý bol vytvorený členmi špecifického jazykového spoločenstva“ (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 78).

Jazyk a jeho špecifické hlásky tvoria kultúru etnika a v cudzine môžu človeku pomôcť nadobudnúť pocit istoty a bezpečia. Až kontakt s inými kultúrami ukazuje ako jazyk pomáha vytvárať našu kultúrnu identitu. Aj gramatické štruktúry sú faktorom tvorby špecifik kultúry a dokonca formujú i naše myšlienkové procesy. Prostredníctvom jazyka sú dané podmienky zisku nových skúseností. Aj keď hovoríme cudzím jazykom, vnímame ho systémom nášho materinského jazyka (Verluyten, 2018).

V interkultúrnej komunikácii môže byť veta v cudzom jazyku často interpretovaná inak, ako bolo hovorcom myslené. Na svete existuje viac než 6000 jazykov, a preto by bolo zložité, aby sme poznali jazyk každého z našich obchodných partnerov. Dnes je často v medzinárodnej spolupráci ako komunikačný jazyk využívaná angličtina. V obchodnej spolupráci vystupujú hlavne fakty ako ceny, náklady a štandardizované znaky tovaru a služieb, typické pre daný odbor obchodu, ktoré komunikáciu zjednodušujú a znižujú možné prípady vzniku jazykového nedorozumenia (Verluyten, 2018).

Pri zložitejšej komunikácii či obchodnom vyjednávaní so zahraničným partnerom je mnohokrát potrebné využiť služby prekladateľa alebo tlmočníka. Vďaka tomu je možné zamedziť nejasnému prekladu slov, formy alebo štýlu správy. Prekladateľ vďaka skúsenostiam často dokáže spracovať i psychologické a kultúrne špecifické súvislosti pojmov, ktoré by sme samostatne len ťažko pochopili ak kultúru a jej jazyk nedostatočne poznáme (Nový, Schroll-Machl, 2005). Znalosť jazyka obchodného partnera však môže predstavovať záujem o kultúru partnera, ktorý je veľmi cenený a môže znamenať veľkú obchodnú výhodu.

1.7 Bariéry v interkultúrnej komunikácii

Efektívna komunikácia je založená na rešpekte a porozumení. Dôkladná znalosť znakov, zvyklostí a správania kultúr, s ktorými prichádzame do kontaktu môže zabrániť mnohým nedorozumeniam a konfliktom. Konflikty medzi kultúrami často nevyplývajú len zo vzájomnej neznalosti kultúr, ale z dôvodu rozličných interpretácií obsahu a pochopenia skutočností (Nový, Schroll-Machl, 2007).

Postoj oponenta je možno tým najdôležitejším faktorom fungujúcej interkultúrnej komunikácie. Niekedy sú jednotlivci kultúry netolerantní a už vopred sú voči opačnej kultúre zaujatí. Najviditeľnejšími bariérami komunikácie medzi kultúrami sú rozdielnosť jazyka a neverbálnej komunikácie, komunikačné zvyklosti, hodnota času, pocity a emócie. Avšak menej viditeľnejšími, ale konfliktnejšími bodmi sú negatívna stereotypizácia, predsudky, etnocentrizmus, kultúrna predpojatosť a mnoho ďalších. Okrem kultúrnych rozdielov môžu byť však často zdrojom nedorozumení i nedostatok komunikačných schopností, rozdiely v sociálnom postavení či iné individuálne rozdielnosti (Verluyten, 2018; Šronek, 2001).

Stereotypy

Termín stereotyp bol už naznačený vyššie, v podkapitole 1.5. Stereotyp je zjednodušené, skreslené a deformované vnímanie kultúry. Stereotypy sú ale často vytvorené mylne a čím viac je daný popis kultúry využívaný, tým viac sa zdá byť správny (Šronek, 2001). Kvôli predsudkom je jedincovi priradzovaná vlastnosť alebo skupina vlastností podľa vžitej predstavy podľa jeho rasy alebo sociálnej príslušnosti.

Častejšie používanie označovania kultúr mnohokrát ústi v predsudky a nepriaznivý vývoj interkultúrnych vzťahov. Stereotypizácia dáva do popredia tie najväčšie kultúrne rozdielnosti. Nebezpečným prípadom je tzv. strnulý stereotyp, kedy zaužívané kultúrne znaky využívame k poznaniu ostatných kultúr. To často vedie k nedorozumeniam a konfliktom, ktorým by sme mohli jednoduchým poznaním ľudí bez predsudkom predísť (Verluyten, 2018).

Etnické stereotypy sú niekedy prejavované aj prostredníctvom tzv. etnofaulismov. Sú to zvláštne jazykové výrazy na označenie určitého etnika. Pomenovávajú obyvateľov, jazyk etnika, ich zvyky alebo náтуру. Majú humorný, no často i zosmiešňujúci charakter. Často sú však mienené negatívne, ba dokonca nepriateľsky voči druhej kultúre (Šronek, 2001; Verluyten, 2018).

Etnocentrizmus

Etnocentrizmus je podľa Šroneka (2001, s. 55) definovaný ako „*domnienka, alebo predpoklad, že kultúra určitého štátu, skupiny alebo spoločnosti je centrom, podľa ktorého sa posudzujú ostatné kultúry*“. Kultúrny centrizmus sa prejavuje zo zemepisného pohľadu, historického pohľadu. Prístup centrickej kultúry je považovaný za jediný správny a všetko ostatné je nesprávne. Typické je porovnávanie my verzus oni, neustále prirovnávanie a vyvyšovanie sa nad cudziu kultúru.

Vyšším stupňom je kultúrny imperializmus, kedy sa jedna kultúra vyvyšuje nad ostatné a usiluje o vnútenie svojich štandardov ostatným. Tento fakt nie je v našej histórii neznámou a historicky sa opakuje (Šronek, 2001).

Opakom etnocentrizmu je podľa Šroneka (2001) a Průchu (2010) kultúrny relativizmus, ktorý pripúšťa kultúrne rozdielnosti, zvyky, normy a hodnoty. Avšak ani tu neexistuje optimálne porovnávanie kultúr navzájom. Každá je príliš odlišná od ostatných a je jedinečná.

Kultúrna zaujatosť

Kultúrna predpojatosť, zaujatosť, negativizmus a nepriateľstvo kultúr sú najsilnejším prejavom kultúrnych rozdielností, tvrdí Šronek (2001, s. 55). Mnohokrát spôsobujú rasizmus, xenofóbiu, apartheidu, etnické čistky, fundamentalizmus alebo sú ich dôsledkom. Všetky spomenuté výrazy predstavujú nadradenosť jednej kultúry nad druhou. Môže sa jednať o znaky fyzické alebo intelektuálne. Pôvod problémov býva ideologický, sociálny, politický či ekonomický. Tieto nepriateľstvá častokrát ústia do konfliktov a prehlbovania rozdielov a nenávisť. Pri obchodnom styku je však nutné rozdielnosti rešpektovať a akceptovať. Inak nie je možné medzi kultúrami vzájomne spolupracovať (Verluyten, 2018; Šronek, 2001).

1.8 Kultúrne rozdiely v medzinárodnom obchode

Medzinárodný obchod je ekonomická oblasť, kde pôsobí veľké množstvo zahraničných subjektov. Každý subjekt, malý či väčší, prichádza do styku so zahraničným partnerom v inej intenzite. Niektoré organizácie či jednotlivci prichádzajú do kontaktu so zahraničím denne, niektorí majú zahranično-obchodné vzťahy ako subjekt podnikania, niektorí prichádzajú do kontaktu s inými kultúrami len obmedzene. Preto je ťažké zovšeobecniť postoj subjektov zahraničného obchodu k iným kultúram.

Prístupy k ostatným kultúram sa líšia. Veľké a silné subjekty sa často rozdielom neprispôbujú a využívajú jednotnú politiku ku všetkým, nezávisle na kultúre. Menší hráči naopak majú väčšiu tendenciu sa prispôbiť. Existuje niekoľko možností prístupu k zahraničným partnerom, tvrdí Šronek (2001):

- využitie znalosti kultúry pre lepší výsledok;
- ignorancia kultúrnych odlišností;
- podceňovanie rozdielov kultúr.

Je zložité zhodnotiť, ktorý prístup je ten správny. Častokrát závisí nielen na predmete obchodu, ale aj na vlastnostiach oponujúcej kultúry, čase, priestore, príležitosti a vzájomných vzťahoch medzi obchodnými partnermi (Šronek, 2001).

Zvládanie kultúrnych rozdielov

Základom týchto kompetencií je však vlastná iniciatíva, samoštúdium o znakoch iných kultúr a kontinuálny tréning pri styku s inými kultúrami. Tolerancia je pri internacionálnej spolupráci kultúr základ. Takýto kontakt vyžaduje otvorenosť a pozitívny prístup voči druhým kultúram, prijatie ich zvykov a postojov. Všetko však začína v nás, našim myslením a vnímaním. Týmto môžu byť špecifiká jednoduchšie pochopené a ľahšie akceptovateľné. (Verluyten, 2018).

Rešpekt je akceptácia rozdielností bez posudzovania a porovnávania cudzej kultúry s vlastnou. Ústretové gesto alebo krok predstavujú pozitívny postoj k nájdeniu spoločného riešenia, pochopenia a vzájomného uľahčenia kultúrneho stretu. Interkultúrne kompetencie sú schopnosti flexibilne reagovať pri strete s inými kultúrami, zvládať ich a úspešne spolupracovať na riešení úloh.

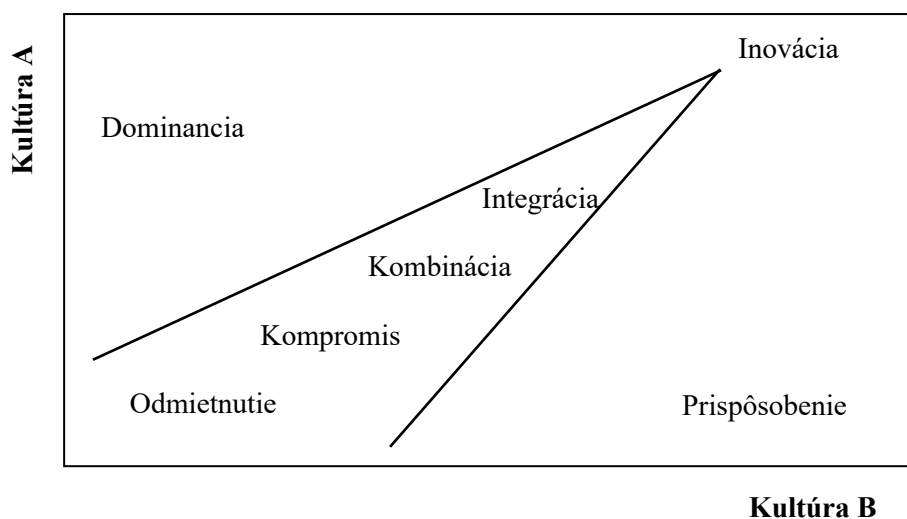
Nový a Schroll-Machl (2007) navrhujú tri kroky k úspešnému fungovaniu v medzinárodnej komunikácii:

- cudziu kultúru je nutné dobre poznať;
- cudziu kultúru je treba rešpektovať;
- vo vzťahu k cudzej kultúre treba urobiť ústretové kroky.

Poznaním kultúry sa myslí nielen znalosť navonok, ale hlavne uvedomenie si nuancie vo vnímaní a hodnotenie sociálnych situácií a ľudí. Oponujúcu kultúru treba dobre poznať, ale následne i byť schopný ju vysvetliť, pochopiť a porovnať so svojou vlastnou. Ideálnym spôsobom poznania je prostredníctvom využitia kultúrnych štandardov a dimenzií, hovoria Nový a Schroll-Machl (2007).

Optimalizácia spolupráce niekoľkých rôznych kultúr v jednej organizácii vedie k vytvoreniu lepšej sociálnej pracovnej atmosféry, ale častokrát i k významnému zlepšeniu obchodných výsledkov spoločnosti. Nový a Schroll-Machl (2007) definujú rôzne prístupy k multikulturalite v organizáciách. V riadení rôznych kultúr jednotlivcov vo firme neexistuje jediné optimálne riešenie, existuje však optimalizačný trend. Je to prechod od dominancie a prispôsobenia ku súčinnosti a následne smerom k inovácii a synergii. Nasledujúci obrázok predstavuje znázornenie tejto cesty. Na osách sú dve rôzne kultúry a intenzita ich vplyvu.

Obrázok 7 – Cesta k spoločnému úspechu



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa •NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4

Dominancia a prispôsobenie sú stavom absolútnej adaptácie jedinca alebo skupiny jednej kultúry štandardom kultúry druhej. Príkladom môže byť jedinec jedinej kultúry idúci pracovať do zahraničia samostatne, ten sa absolútne prispôsobí zahraničnej kultúre. Je to prirodzené, ale i očakávané. Vhodné je, keď je stratégia úplnej kultúrnej dominancie transparentná a s jasným cieľom. Takáto kultúrna dominancia môže vyvolať negatívne pocity u prispôsobujúcich sa jednotlivcov, prípadne podráždenie, neistotu a sklamanie. Plne prispôsobený pracovník môže síce cudziu kultúru navonok perfektne zvládať, ale stále veci vníma svojim vlastným vrozeným kultúrnym pohľadom. K nutnému podriadeniu sa jednej kultúre je vhodné, aby bola druhá kultúra nejakým spôsobom kompenzovaná a aby boli stanovené pravidlá určitej vzájomnosti hovoria Nový a Schroll-Machl (2007).

Kompromis predstavuje rešpekt oboch kultúr a súčasné využitie odlišností. Snaha spolupráce je najst' medzi kultúrami najmenšieho spoločného menovateľa. Kultúry spolupracujú v oblastiach, v ktorých sú rovnaké alebo podobné, bez toho, aby bola jedna preferovaná. V tomto prípade však sú často vlastnosti kultúr, ktoré sú nevyužívané a môže vyvolať nespokojnosť (Nový a Schroll-Machl, 2007).

Kombinácia a integrácia predstavujú vzájomnú znalosť kultúr, pochopenie a vcítenie. Každá strana sa zameriava na svoju silnú stránku a na nej pracuje. Odlišnosti sú oceňované a využívané za účelom dosiahnutia úspechu. V prípade kompromisu i kombinácie sa obe kultúry vzájomne poznajú a kultúrne špecifiká sú účelne využívané na zlepšenie a vzájomné obohatenie (Nový a Schroll-Machl, 2007).

Inovácia a synergia predstavujú stav, kedy si spolupracujúce kultúry na základe podrobných znalostí svojich vzájomných znakov definujú nové pravidlá a štandardy spolupráce. Tento stav nie je možné dosiahnuť v prípade, že existuje mocenský boj (Nový a Schroll-Machl, 2007).

Odmietnutie je riešenie interkultúrnej spolupráce kedy jedna strana zámerne s druhou nespôlupracuje, udržiava si odstup, nereaguje, nekoná a ku všetkému má pasívny postoj. V tomto prípade sa jedinec vyhýba konfliktu, ba dokonca sa vyhýba i priamej konfrontácii s oponujúcou kultúrou (Nový a Schroll-Machl, 2007).

Medzinárodné tímy predstavujú jeden z najväčších potenciálov úspechu ľudskej spolupráce v spoločnostiach. Aj napriek tomu sa však kvôli nepochopeniam a nedorozumeniam stávajú tými najproblémovejšími skupinami, ktoré poväčšine znemožňujú spoluprácu (Verluyten, 2018). Preto si myslím, že znalosť oponujúcej kultúry je prvým krokom ako konfliktom predchádzať.

2. Kultúrne výskumy

Výskumy kultúrnych dimenzií a štandardov sú výsledkom práce kultúrnych antropológov. Skúmajú rozdielnosti znakov jednotlivých kultúr. Kultúrne dimenzie vznikali od polovice 20. storočia na základe zoskupovania podobných vlastností jednotlivých kultúr, podľa ktorých bolo možné ich identifikovať. V nasledujúcom texte priblížim výskumy Halla, Trompenaarsa, výskum štúdie GLOBE, kultúrne dimenzie podľa Geerta Hofstedeho a metódy porovnávania kultúrnych štandardov.

2.1 Kultúrne dimenzie Edward T. Halla

E. T. Hall je americký antropológ a radí sa medzi najuznávanejších autorov kultúrnych výskumov. Hall podľa svojho výskumu definoval štyri kultúrne dimenzie, podľa ktorých ďalej definuje kultúry. Hall (1990) sa zaoberá rozličným vnímaním priestoru, vzťahu k času, kontextom komunikácie a rýchlosťou informácií.

Komunikačný kontext

Pod slovom kontext Hall rozumie prvky a okolnosti obklopujúce určitú udalosť. Rozdelil kultúry na tie, ktoré komunikujú s vysokým kontextom a na druhej strane tie, ktoré komunikujú s nízkym kontextom. Kultúry komunikujúce s vysokým kontextom podávajú správu nepriamo, s množstvom neverbálnych znakov, ako napríklad mimiky, gest, či emócií. V tomto druhu komunikácie sú dôležité medziľudské vzťahy aj v osobnom aj pracovnom živote. Pri dekódovaní správy, môže dôjsť k nedorozumeniam. Príkladom kultúr s vysokým komunikačným kontextom sú napríklad Japonci, Arabi a kultúry stredomorských, ázijských a juhoamerických štátov, teda kolektivistické kultúry (Hall, 1990).

Kultúra s nízkym kontextom komunikácie podáva informácie na ostatných priamo, prostredníctvom slovného vyjadrenia. Pri komunikácii vyžadujú tieto kultúry vždy presné podklady a jasné informácie. Príkladom takýchto kultúr sú napríklad Američania, Nemci alebo kultúry škandinávskych štátov. Väčšinou sa jedná o individualistické kultúry, kde veľmi nezáleží na hĺbke vzťahov (Hall, 1990).

Úroveň kontextu komunikácie sa vo vzťahoch môže meniť. Prechod k nižšiemu kontextu môže predstavovať zlepšovanie vzťahov a zvýšenie dôvery. Kultúry vysokého kontextu môžu byť podráždené väčším množstvom obklopujúcich nepotrebných informácií okolo kontextu a naopak kultúry s nízkym kontextom môžu považovať priamych oponentov za neslušných či drzých. Umením je teda nájsť správnu úroveň komunikácie, ktorá bude obom stranám vyhovovať (Hall, 1990).

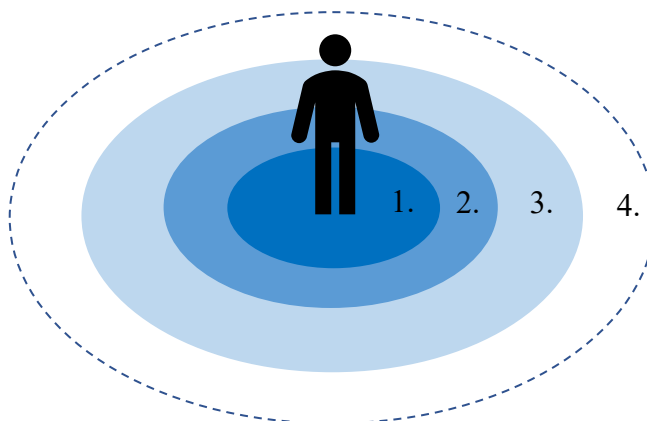
Vnímanie priestoru

Hall v roku 1969 predstavil v knihe *The Hidden Dimensions* pojem proxemika, ktorý vysvetľuje vnímanie priestoru pri komunikácii a interakcii kultúr. Jedným zo znakov je nárokovanie si vlastníctva určitého teritória, ktoré funguje už dlhé roky. Privlastnenie si určitej časti priestoru znamená prejav moci a často to v histórii i dnes je zdrojom konfliktov kultúr. Podskupinou teritoriality je vnímanie osobného priestoru.

Podľa Halla (1990) vzdialenosť osôb pri komunikácii hrá významnú rolu. Túto osobnú vzdialenosť rozdelil do štyroch rôznych zón v závislosti na vzťahu s obklopujúcimi osobami, stave emócií, kultúrnom pozadí alebo na vykonávanej činnosti (Hall, 1967), zobrazené i na Obrázku 8:

- intímna zóna (max. 45 cm) – priamy kontakt pre najbližšie osoby, rodinu, deti;
- osobná zóna (46 – 120 cm) – neformálne osobný priestor pre priateľov, blízkych kolegov a známych;
- sociálna zóna (120 cm – 3,5 m) – spoločenská zóna typická pre pracovný život, obchodné jednanie;
- verejná zóna (min. 3,5 m) – oficiálne jednanie s veľkou skupinou ľudí.

Obrázok 8 – Vnímanie osobného priestoru



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa HALL, E T. HALL, M R. Understanding cultural differences. Boston: Intercultural Press, 1990. ISBN 1-877864-07-2

Veľkosť tzv. osobnej bubliny, ktoré vyžaduje osoba pre seba sa líši naprieč kultúrami. Jej veľkosť môže byť medzi kultúrami vnímaná rozdielne alebo ako nevhodná. Príkladom takého nepochopenia osobného priestoru by mohlo byť nemecké vnímanie prílišnej blízkosti Španielov alebo Talianov a naopak nepochopenie Španielov toho, že Nemci potrebujú pre seba väčší priestor (Hall, 1967).

Postoj k času

Podľa postoja k času rozdeľuje Hall (1990) kultúry na monochronické a polychronické. Pre monochronické kultúry je typické vnímanie času prostredníctvom jednej činnosti v daný moment. Čas je využívaný lineárne na dokončenie jednej činnosti a až potom dochádza k spusteniu nasledujúcej aktivity. Častokrát je monochronicky orientovaný jedinec zameraný na plánovaný rozvrh viac než na čokoľvek ostatné. Daný rozvrh je preňho neprekročiteľný, je menej flexibilný. Príkladom týchto kultúr sú Nemecko, Švajčiarsko, USA a štáty Škandinávie.

Polychronická kultúra berie čas ako meniacu sa premennú. Táto kultúra je typická vykonávaním niekoľkých činností naraz, často prerušovaných aktivít inými udalosťami a s veľkým dôrazom na udržiavanie medziľudských vzťahov. Medzi polychronické kultúry podľa Halla (1967) patria hlavne kultúry Ázie, Latinskej Ameriky, Afriky a európske stredomorské kultúry.

Rýchlosť informácií

Jednou z kultúrnych dimenzií je rýchlosť, akou sa presúvajú informácie z jedného jedinca kultúry na ostatných. Táto dimenzia definuje a ukazuje, ako jeden z dôležitých faktorov komunikácie, ako rýchlo dokáže byť správa v komunikačnom procese dekodovaná. Existujú rýchle a pomalé správy. Niekedy môže byť význam správy podanej v inej rýchlosti, ako prijímateľ očakáva, zle vysvetlená a nepochopená.

V prípade pomalých správ môže nastať obdobné zblíženie po dlhšej dobe, oproti rýchlym správam. Príkladom pomalej správy je napríklad poézia, kultúrne divadelné predstavenie. Pre kultúry pomalých komunikátorov, napríklad v Európe, je typické pomalé a dlhodobé budovanie vzťahov. Naproti tomu napríklad Američania nadväzujú priateľstvá a aj obchodné vzťahy pomerne rýchlo a preto sú príkladom kultúry rýchlych správ (Hall, 1990).

Hall (1990) však upozorňuje na to, že jeho kultúrne dimenzie nezasahujú do všetkých kultúrnych rozdielov a zdôrazňuje veľký význam individuálnych odlišností jednotlivých osôb, ktoré môžu byť pomerne výrazné.

Jeho výskumom je často od mnohých autorov vyčítané, že tieto dimenzie sú ťažko merateľné, nedostatočne štatisticky podložené a navzájom sú prepojené, čo môže hodnotenie kultúry mierne ovplyvniť.

2.2 Kultúrne dimenzie podľa Hofstedeho

Hofstede je sociológ pochádzajúci z Holandska a jeho kultúrne dimenzie patria medzi najznámejšie. Definoval dimenzie národných kultúr na základe výskumu vykonaného v spoločnosti IBM medzi rokmi 1967 a 1973. Pôvodne bol výskum vykonaný na vzorke respondentov pochádzajúcich zo 40 rôznych krajín. Následne svoj výskum postupne rozšíril na vzorke viac než 70 krajín sveta. Dnes Hofstede st. spolupracuje spolu výskumnými tímami Hofstedeho ml. a postupne výsledky aktualizujú. Každá dimenzia je hodnotená indexom v rozpätí od 0 do 100. Priradený index pomáha porovnávať skúmané kultúry navzájom (Hofstede, Hofstede, 2007).

Index rozpätia moci

Táto dimenzia popisuje vnímanie rozdelenia moci v spoločnosti a definuje vzťah závislosti v danej kultúre. Malá hodnota indexu ukazuje preferenciu rovnoprávnosti (Hofstede a Hofstede, 2007, s. 43-63). Hierarchiu neuznávajú a pre prípadné nerovnosti v moci vyžadujú vysvetlenie. Riadenie firmy je decentralizované a ľudia sa k sebe správajú ako k rovným. Ku kultúram s najnižšou hodnotou Indexu rozpätia moci (PDI) patria Rakúsko, Izrael či Dánsko (Hofstede Insights, 2018; Zdražilová, 2017).

Naopak kultúry s vysokým PDI sú zvyknuté na určitú hierarchiu a vrstevnosť v spoločnosti a prirodzene sa ňou riadia. V prípade vysokej hodnoty tohto indexu sú zamestnanci pomerne závislí na nadriadených. Nerovnosti medzi ľuďmi sú časté a dokonca vyžadované. Riadenie firmy je centralizované. Štáty s vysokou hodnotou PDI sú Malajzia, Slovensko a Filipíny (Hofstede Insights, 2018; Zdražilová, 2017).

Index individualizmus verzus kolektivismus

Tento index rozdeľuje kultúry na individualistické a kolektivistické (Hofstede a Hofstede, 2007, s. 64-94). Individualistické kultúry sú zamerané na sami seba a najbližší okruh rodiny okolo. Dosiahnuté výsledky sú dielom jednotlivca, ktorý sa o stav ostatných nezaujíma. Austrália, USA a Veľká Británia dosahujú v Hofstedeho výskume najvyššie hodnoty indexu IDV (Hofstede Insights, 2018).

Naopak kolektivismus v kultúrach znamená nadväzovanie silných vzťahov navzájom v skupinách. Úspech je v kolektivistických kultúrach považovaný za spoločnú premennú. Vzťahy majú v skupine veľký význam, často väčší než splnenie samotnej úlohy (Zdražilová, 2017). Medzi najkolektivistickejšie štáty patrí Venezuela, Pakistan a Indonézia (Hofstede Insights, 2018).

Index maskulinita verzus feminita

Tento index (Hofstede a Hofstede, 2007, s. 95-127) rozdeľuje skúmané kultúry na maskulínne a feminínne. Maskulinita v kultúrach sa prejavuje hrdinstvom, asertivitou, odvážnosťou. Tzv. mužské spoločnosti, s vysokým indexom MAS, sú orientované na výkon a materiálne hodnoty. Vysoké hodnoty Indexu maskulinity (MAS) dosahujú podľa výskumu Slovensko, Japonsko a Maďarsko (Hofstede Insights, 2018).

Pre feminínne kultúry sú typickými znakmi harmónia, spolupráca, starostlivosť nielen o ostatných, ale aj o kvalitu života. Feminínne kultúry sú veľmi tolerantné a nechávajú si záležať na kvalite života, ale i kvalite životného prostredia. Nízky MAS majú hlavne Švédsko, Nórsko, Lotyšsko (Hofstede Insights, 2018).

Index vyhýbania sa neistote

Týmto indexom Hofstede a Hofstede (2007, s. 129-159) opisujú postoj kultúr voči nejednoznačným situáciám a neistote. Krajiny s vysokým Indexom vyhýbania sa neistote (UAI) vyžadujú predvídateľnosť situácii. Preferujú istotu pred neistotou a za účelom redukcie neistoty vykonávajú protiopatrenia, stanovujú pravidlá a presné plány. Často je to však riešením iba na upokojenie emócií a obáv. V pracovnom živote vyžadujú bezpečnosť a istotu. Najvyšším indexom UAI je typické Grécko, Portugalsko a Malta (Hofstede Insights, 2018; Zadražilová, 2017).

Nízky index UAI opisuje kultúru uvoľnenú v prístupoch k neznámym situáciám. Tieto kultúry sú spontánne a reagujú na rôzne situácie flexibilne. Neistá situácia je pre nich výzvou. Najnižší Index vyhýbania sa neistote podľa informácií na stránke Hofstedeho Insights (2018) majú Singapur, Vietnam a Dánsko.

Index dlhodobej verzus krátkodobej orientácie

Dlhodobo orientované kultúry sú pragmaticky založené. Sú zamerané na budúcnosť, plánovanie činností dopredu a na stanovenie dlhodobo udržateľného riešenia. Na budúcnosť a snažia pripraviť okrem iného i z finančného hľadiska, úsporami. Najviac dlhodobo orientovanými kultúrami sú podľa Zadražilovej (2017) a Hofstede Insights (2018) Južná Kórea, Čína a Taiwan.

Krátkodobá orientácia predstavuje zameranie hlavne na prítomnosť a minulosť, úctu k tradíciám, hodnotám, plnenie spoločenských záväzkov a zachovanie tváre. Najnižšie hodnoty Index dlhodobej orientácie (LOT) dosahuje Irán, Venezuela a Argentína (Hofstede Insights, 2018).

Index pôžitkárstvo verus zdržanlivosť

Táto dimenzia bola pridaná ako posledná a opisuje (Zadrazilová, 2017) mieru užívania si života. Pôžitkárska kultúra sa teší z voľného uspokojovania svojich túžieb. Pôžitkári si užívajú bezstarostne život a radi sa zabávajú. Príslušníci týchto kultúr sú optimistickí, dobre naladení a život im robí radosť. Najpôžitkárskejšími kultúrami sú Venezuela, Mexiko a Nový Zéland (Hofstede Insights, 2018).

Zdržanlivé kultúry pôsobia prísnejšie, užívanie života považujú za nevhodné a riadia sa normami a pravidlami. Najnižší Index užívania si života (IVR) má Lotyšsko, Litva a Bulharsko, ale i moslimské štáty (Hofstede Insights, 2018).

Nedostatky výskumu

Aj napriek veľkej komplexnosti a častému používaniu Hofstedeho kultúrnych dimenzií v praxi sa stretávam s kritikou jeho výskumu mnohými autormi. Najväčším nedostatkom je výskum vykonávaný len v jednej spoločnosti, a to IBM. Týmto môže byť výskum a výsledky výrazne skreslené organizačnou kultúrou. Výskum bol taktiež vykonávaný na pomerne malej vzorke respondentov, čo môže spôsobovať skreslenosť výsledkov spôsobenú hlavne individuálnymi odlišnosťami respondentov. Významný vplyv na výsledky výskumu môže mať aj to, že výskum bol vykonávaný len na pracovníkoch spadajúcich do jednej ekonomickej triedy. Nedostatkom môže byť aj nepomerné hodnoty respondentov ženského a mužského pohlavia a mnoho ďalších, ako napr. najvyššie dosiahnuté vzdelanie či vykonávaná funkcia vo firme (Brunet-Thornton a Bureš, 2016; Chiang, 2007). Aj napriek týmto nedostatkom a množstvu kritických názorov smerujúcich k výskumu Hofstedeho, je stále tento výskum jedným z najčastejšie využívaným kultúrnym výskumom súčasnosti.

2.3 Kultúrne dimenzie Trompenaarsa

Trompenaars vo svojej knihe *Riding the waves of cultures* (2012) na základoch výskumov Hofstedeho a Halla poskytol nový pohľad na kultúrne dimenzie. Trompenaars definoval 7 základných kultúrnych dimenzií rozdelených do troch oblastí:

- vzťah k ľuďom:
 - univerzalizmus verus partikularizmus;
 - individualizmus verus kolektivismus;
 - emocionalita verus neutralita;
 - difúznosť verus špecifickosť;
 - orientácia na status verus orientácia na výkon.

- vzťah k času – sekvenčné verzus synchronné;
- vzťah k prírode – vnútorný verzus vonkajší.

Vzťah k druhým ľuďom

- *Univerzalizmus vs. partikularizmus*

Univerzalistická kultúra sa zameriava na dodržovanie pravidiel a noriem i keď to nie je vyslovene nutné. Pravidlá majú byť striktne dodržované a sú dôležitejšie ako osobné vzťahy. Tých, ktorí ich dodržujú môže kultúra považovať za dôveryhodných. V obchodných vzťahoch sa tieto kultúry zaisťujú zmluvami, ktoré sú záväzné. Príkladom univerzalistických kultúr sú Austrália, Švédsko, USA, Nemecko, Švajčiarsko a dokonca i Česká republika (Trompenaars, 2012).

Partikularistické kultúry vyznávajú naopak viac vzťahy než pravidlá a žijú súčasnosťou. Starostlivosť o osobné vzťahy môže znamenať i prekročenie pravidiel. V obchodných vzťahoch sa často obsah zmlúv mení a vzťah s obchodným partnerom je dôležitejší ako dodržovanie pravidiel. Príkladom takýchto kultúr sú Rusko, Južná Kórea, Čína a štáty Latinskej Ameriky a napríklad i Španielsko (Trompenaars, 2012).

- *Individualizmus vs. kolektivismus*

V individualistickej kultúre je jedinec zameraný sám na seba. Je sám zodpovedný za svoje činy a jedná za účelom dosiahnutia vlastného úspechu. Interpersonálne vzťahy sú pre neho nepodstatné, použiteľné len na dosiahnutie svojich cieľov. V práci vyhľadáva decentralizovaný manažment. Individualistickým kultúrami sú napríklad Kanada, škandinávské štáty, Austrália, ale i Česká republika (Trompenaars, 2012).

Kolektivistické kultúry sú zamerané na vývoj dobrých medziľudských vzťahov. Pracujú v skupinách a práca je rovnomerne rozdelená medzi členov. Výsledok práce je úspechom celej skupiny, nie len jedinca. Tieto kultúry sú rodinne orientované a presadzujú záujmy skupiny pred svojimi. Patria sem štáty Latinskej Ameriky, Japonsko a stredomorské štáty (Trompenaars, 2012).

- *Emocionalita vs. neutralita*

Prejavovanie emócií na verejnosti a ich rozhodovanie rozdeľuje podľa Trompenaarsa (2012) kultúry emocionálne a neutrálne. Emocionálne kultúry využívajú v svojom prejave mnoho mimických výrazov, gestá a okvetné slovné vyjadrenia. Sami i voči ostatným kultúram preferujú spontánne správanie. Sú nimi napríklad krajiny Latinskej Ameriky a južnej Európy ako Taliansko, Španielsko.

Neutrálne kultúry naopak verejne neprejavujú svoje city a emócie a pôsobia chladne. Vyjadrujú sa nepriamo a fakty sú pre nich rozhodujúce. Krajiny ako napríklad Japonsko, Čína, Južná Kórea a škandinávské štáty patria medzi neutrálne kultúry (Trompenaars, 2012).

- *Difúznosť vs. špecifickosť*

Podľa toho ako daná kultúra vystupuje navonok a do akej miery je v interakcii s druhou kultúrou Fons Trompenaars (2012) rozdeľuje kultúry na špecifické a difúzne. Špecifické kultúry vystupujú priamo a stroho, môžu pôsobiť chladne. Kultúry ako napríklad striktné oddeľujú osobný život od profesionálneho. Sú nimi napríklad Nemecko, Holandsko, USA a štáty Škandinávie (Trompenaars, 2012).

Difúzne kultúry prepájajú svoj osobný a pracovný život v mnohých častiach života a mimopracovných aktivitách. Jednajú nepriamo a niekedy môžu pôsobiť vyhýbavo. Kritika je touto kultúrou vnímaná ako opovrhnutie. Príkladom je Japonsko, Rusko, Čína, Singapur i Španielsko (Trompenaars, 2012).

- *Status prisudzovaný vs. status na základe úspechu*

Na základe spôsobu získavania statusu v spoločnosti Trompenaars (2012) rozdeľuje kultúry na dve skupiny. V niektorých kultúrach je status prideľovaný na základe spoločenského postavenia, veku, vzdelania či profesie. Status je prisudzovaný napríklad v Rusku, Saudskej Arábii, Japonsku, Francúzsku či Španielsku. Iné kultúry si však musia status vy dobyť výkonom, znalosťami, dosahovaním úspechu, teda vlastnou tvrdou prácou. Sú nimi USA, Kanada, Austrália, Švajčiarsko alebo Česká republika (Trompenaars, 2012).

Vzťah k času

Táto kultúrna dimenzia podľa Trompenaarsa definuje kultúry sekvenčné a synchronné na základe vnímania času a ich orientácie na minulosť, prítomnosť a budúcnosť. Sekvenčné kultúry sa zameriavajú na plánovanie a vnímanie času v jednotlivých, po sebe nasledujúcich, fázach. Dimenzia je veľmi podobná popisu monochromatizmu od Halla. Jedinec sa sústreďuje na jednu aktivitu v jednej dobe a dodržiava časový rozvrh. Príkladom je USA (Trompenaars, 2012).

Synchronné kultúry sa venujú niekoľkým aktivitám súčasne, neorientujú sa podľa plánu. Harmonogram a vykonávaná činnosť je často prispôbená emóciám či osobným vzťahom. Typickým príkladom môže byť Mexiko a iné štáty Latinskej Ameriky (Trompenaars, 2012).

Vzťah k prírode

Na základe toho, aký má človek prístup k externému prostrediu, Trompenaars (2012) rozdeľuje kultúry na vonkajšie, tie čo žijú s prírodou v súlade a vnútorné, tie, ktoré sa snažia prírodu ovplyvňovať a dostať pod kontrolu. Vnútorné kultúry sa snažia dostať prírodu pod kontrolu a často sú agresívni. V obchodnom vzťahu si idú hlavne za svojím vlastným cieľom. Sú nimi napríklad USA, Izrael a Veľká Británia.

Vonkajšie kultúry sú žijúce v súlade s prírodou, sú vďační za jej plody a životné prostredie. Žijú v harmónii a v obchodných jednaniach sú trpezliví a zameriavajú sa na vzťah s obchodným partnerom. Príkladom sú krajiny Latinskej Ameriky (Trompenaars, 2012).

2.4 Kultúrne klastre Ronena a Shenkara

V roku 1985 sa Ronen a Shenkar pokúsili vytvoriť skupiny štátov, ktoré spájajú spoločné kultúrne znaky. Výskum bol založený na faktoroch rozdelených do štyroch kategórií (Zadrazilová, 2017, s. 81):

- dôležitosť pracovných cieľov;
- potreba uspokojenia a naplnenie z práce;
- manažérske a organizačné premenné;
- interpersonálna orientácia a pracovné role.

Na základe výskumu Ronen a Shenkar rozdelili skúmaných 45 kultúr štátov do ôsmich skupín, tzv. Klastrov. Navyše definovali štyri štáty, ktoré nebolo možné priradiť k žiadnemu klastru, pretože neboli identifikovateľné. Niektoré štáty skupín majú spoločný jazyk alebo sú geograficky blízko položené. Rozdelenie do skupín je podľa Zadrazilovej (2017, s. 81) nasledovné:

1. **nemecká skupina** – Nemecko, Rakúsko, Švajčiarsko;
2. **nordická skupina** – Fínsko, Nórsko, Dánsko, Švédsko;
3. **blízkovýchodná skupina** – Turecko, Irán, Grécko;
4. **arabská skupina** – Bahrajn, Abú Zabí, Spojené arabské emiráty, Kuvajt, Omán, Saudská Arábia;
5. **skupina d'alekého východu** – Malajzia, Singapur, Hongkong, Filipíny, Južný Vietnam, Indonézia, Tchaj-wan, Thajsko;
6. **latinsko-americká skupina** – Argentína, Venezuela, Chile, Mexiko, Peru, Kolumbia;

7. **latinsko-európska skupina** – Francúzsko, Belgicko, Taliansko, Španielsko, Portugalsko;
8. **anglo-skupina** – Spojené štáty americké, Kanada, Nový Zéland, Veľká Británia, Írsko, Juhoafrická republika;
9. **nezaradené štáty** – Brazília, Japonsko, India, Izrael.

Tieto kultúrne klastre predstavujú skupiny štátov vzájomne kultúrne podobných. Výskum Ronena a Shenkara ukázal, že rastom hodnoty hrubého domáceho produktu sa kultúry k sebe znakmi pomalým tempom približujú. Výsledok je podobný ako záver výskumu Hofstedeho, že Index individualizmu rastie s rastom hodnoty HDP (Zadrazilová, 2017, s. 82). Toto rozdelenie do klastrov je významným výskumom a bolo použité ako základ štúdie GLOBE.

2.5 Kultúrne dimenzie štúdie GLOBE

„Štúdia GLOBE (*Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness*) je výskumný program, ktorý analyzuje kultúru a leadership v 62 krajinách“ (House a kol., 2002, s. 1). Výskum prebehol v 90. rokoch 20. storočia za účelom zistenia vplyvu kultúry na vedenie ľudí. Dimenzie národných kultúr sú stanovené na základe výskumu 17 tisíc osôb pôsobiacich na stredných úrovniach riadenia podniku v oblastiach potravinárstva, finančnej sféry a telekomunikácií. Týmto dimenziami sú podľa štúdie GLOBE (2004):

- orientácia na výkon;
- orientácia na budúcnosť;
- asertivita;
- rozpätie moci;
- humánna orientácia;
- inštitucionálny kolektivismus;
- skupinový kolektivismus;
- vyhýbanie sa neistote;
- rovnosť pohlaví.

Popis dimenzií podľa House a kolektívu (2002, s. 5-6) je nasledovný. Šesť dimenzií z nasledujúceho popisu vychádza z výskumu Hofstedeho, ostatné boli pridané navyše. Kultúry sú zoradené v poradí od 1 po 62 podľa priradených hodnôt v jednotlivých dimenziách.

Rovnosť pohlavia popisuje, do akej miery spoločnosť pracuje na znižovaní rozdielnosti medzi ženským a mužským pohlavím. Čím nižšia je hodnota, tým viac spoločnosť tieto nerovnosti minimalizuje (GLOBE, 2004).

Humánna orientácia je orientácia jednotlivcov na ľudskosť. Predstavuje spravodlivé správanie, starostlivosť a veľkorysosť voči druhým. Čím väčšia je miera starostlivosti kultúry, tým nižšia je hodnota ukazovateľa (GLOBE, 2004).

Vyhýbanie sa neistote predstavuje postoj kultúry k neistote a nepredvídateľnosti situácií, v ktorých sa nachádzajú (GLOBE, 2004).

Kolektivismus v štúdiu GLOBE (2004) je rozdelený na kolektivismus sociálny a skupinový. Kolektivismus I., teda sociálny kolektivismus, popisuje postoj kultúry k inštitucionálnemu rozdeleniu zdrojov a podpory kolektívnych činností. Kolektivismus II. je tzv. skupinový kolektivismus, ktorý ukazuje, do akej miery je jedinec hrdý a lojálny k rodine a organizácii a do akej miery je s nimi súdržný.

Rozpätie moci predstavuje nerovnosť rozdelenia moci v spoločnosti, hodnotu hierarchizácie spoločenstva a centralizovanosti rozhodovania v spoločnosti. Čím nižšia je hodnota tejto dimenzie, tým je riadenie viac hierarchické (GLOBE, 2004).

Orientácia na budúcnosť definuje zameranie jednotlivcov kultúrnej spoločnosti na minulosť, súčasnosť alebo budúcnosť a mieru plánovania (GLOBE, 2004).

Orientácia na výkon ukazuje, do akej miery je v spoločnosti oceňovaný výkon jednotlivca a dokonalosť jeho výkonu (GLOBE, 2004).

Asertivita je spôsob vystupovania jedinca voči ostatným a spôsob dominancie nielen názorov, ale aj správania. Môže sa jednať o vystupovanie agresívne či konfrontačné. Nižšia hodnota ukazovateľa predstavuje pasívne kultúry, vyššia hodnota naopak kultúry asertívne (GLOBE, 2004).

Záverom štúdie GLOBE (2004) je definovaných šesť globálnych vlastností vedenia. Aj napriek tomu, že štúdia vychádza z poznatkov Hofstedeho a Schwartz, má odlišné závery pohľadu na kultúrnu rozmanitosť. Celá štúdia GLOBE je založená na predpoklade, že podriadený efektívneho vodcu spoločne vyznávajú rovnaké hodnoty a pravidlá.

Na základe výskumu autori štúdie GLOBE rozdelili skúmané štáty do klastrov, podobne ako Ronen a Shenkar. Klastrov je desať a sú zostavené na základe kultúrnych podobností zistených prostredníctvom vyššie spomenutých kultúrnych dimenzií.

Kultúry sú zoskupené na základe dosiahnutého skóre skúmaných na kultúrnych hodnotách, praktikách a implicitných teóriách vedenia (GLOBE, 2004). Rozdelenie kultúrnych klastrov je znázornené v nasledujúcej Tabuľke 1.

Tabuľka 1 – Klastre podľa štúdie GLOBE

Východná Európa	Latinská Amerika	Latinská Európa	Konfuciánska Ázia	Anglo
Albánsko Gruzínsko Grécko Maďarsko Kazachstan Poľsko Rusko Slovinsko	Argentína Bolívia Brazília Kolumbia Costa Rica Ekvádor El Salvador Guatemala Mexiko Venezuela	Francúzsko Izrael Taliansko Portugalsko Španielsko Švajčiarsko	Čína Hongkong Japonsko Singapur Južná Kórea Taiwan	Austrália Kanada Veľká Británia Írsko Nový Zéland Juhoafrická republika USA
Nordická Európa	Subsaharská Afrika	Južná Ázia	Germánska Európa	Stredný východ
Dánsko Fínsko Švédsko	Namíbia Nigéria Juhoafrická republika Zambia Zimbabwe	India Indonézia Irán Malajzia Filipíny Thajsko	Rakúsko Nemecko Holandsko Švajčiarsko	Egypt Katar Kuvajt Maroko Turecko

Zdroj: GLOBE: Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness [online]. [cit. 16.9.2018].
Dostupné z: https://globeproject.com/study_2004_2007#data

Výskum štúdie GLOBE neskončil len rozdelením krajín do klastrov, ale bolo definovaných i 112 vlastností a znakov leadershipu, zručností potrebných pre dobrého lídra, jeho vzorcov správania a schopností, ktoré predpokladajú vznik úspešného vedenia ľudí. Všetkých 112 znakov následne výskumníci rozdelili na dvadsaťjeden dimenzií vedenia. Tie boli následne rozdelené na šesť globálnych vodcovských dimenzií (GLOBE, 2004).

Typy vedenia podľa štúdie GLOBE (2004) sú nasledovné:

- charizmatické, založené na hodnotách;
- tímovo orientované;
- participatívne;
- humánne orientované;
- autonómne;
- sebaobranné.

2.6 Kultúrne štandardy

Kultúrne štandardy, na rozdiel od kultúrnych dimenzií, prinášajú na kultúru detailnejší pohľad s konkrétnymi pravidlami správania (Nový a Schroll-Machl, 2005). Kultúrne štandardy porovnávajú dve kultúry. Porovnávajú ich prejavy, jednanie a vzorce správania pri vzájomnej interakcii. Na základe toho vyjadrujú určitú skupinu spoločných znakov. Tieto štandardy môžu byť využité i na vyjadrenie pohľadu jednej kultúry na druhú. Jedným z najznámejších autorov kultúrnych štandardov je Alexander Thomas.

Pomocou kultúrnych štandardov sa určujú kritické situácie prekvapenia z reakcie oponujúcej kultúry, na ktoré nedokážeme reagovať. Vyplývajú zo skutočných situácií a výsledky sú pochopiteľné a ľahko využiteľné. Na to, aby obe kultúry medzi sebou efektívne komunikovali, musia byť kompatibilné a navzájom sa poznať.

„Kultúrne štandardy, predstavujú metodický nástroj, ktorý zatiaľ najlepšie odhaľuje spôsoby myslenia, sociálneho správania a pracovného jednania rôznych kultúr“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 29). Vychádzajú s nasledujúcich teoretických východísk:

- kultúra je predpokladom i výsledkom jednania osoby, ako reťazca sociálnych aktov v koordinácii s ostatnými jedincami;
- pri interakcii berú partneri do úvahy: vlastnú domácu kultúru, predpokladanú cudziu kultúru, skutočné jednanie jedinca cudzej kultúry a predstavu o jednaní jedinca cudzej kultúry o našej.

Výsledkom môže byť negatívna stereotypizácia a tvorba predsudkov voči jednotlivým kultúram. Negatívne je však nezahrnutý rozvoj interkultúrnych vzťahov a zmena štandardov podľa intenzity, doby trvania, záujmu a iných znakov z oboch strán, čím sa postoj významne menia.

3. Porovnanie českých a španielskych kultúrnych dimenzií

Nasledujúci text popisuje kultúrne znaky dvoch vybraných kultúr na základe dostupných kultúrnych výskumov E. T. Halla, Hofstedeho, Trompenaarsa, S. Ronena a O. Shenkara a štúdie GLOBE. Všetky spomínané kultúrne dimenzie budú aplikované na kultúru českú i španielsku. Analýza a porovnanie dostupných výskumov je vykonaná na základe analýzy svetovej literatúry a zdrojov, opisujúcich kultúry ako celok, bez ohľadu na rozdielnosť v znakoch jedinca, či na základe veku či vzdelania.

Aj napriek tomu, že Európska Únia sa navonok javí a prezentuje ako pomerne kultúrne jednotné zoskupenie štátov, opak je pravdou. Aj napriek niektorým kultúrnym podobnostiam existujú medzi jednotlivými členskými štátmi veľké kultúrne odlišnosti. Jedná sa o rozdielne základné hodnoty, zvyky, mravy, správanie v spoločnosti či iných každodenných činnosti. I keď povedomie jednotlivých kultúr o rozdielnostiach zemí EÚ existuje, často dochádza k nedorozumeniam kultúr, dokonca i ku väčším interkultúrnym konfliktom.

Nasledujúca kapitola popisuje znaky kultúr Českej republiky a Španielskeho kráľovstva prostredníctvom kultúrnych dimenzií definovaných v kapitole 3. Rozdielnosť znakov českej a španielskej kultúry nie je len medzi jednotlivými krajinami, ale i medzi jednotlivými kultúrnymi dimenziami rôznych autorov.

Následné zhrnutie jednotlivých kultúrnych dimenzií prinesie prehľad najväčších rozdielností týchto dvoch kultúr a možný pohľad na oblasti, v ktorých hrozí kvôli rozdielnostiam v spoločnom pracovnom či obchodnom prostredí medzi týmito dvomi kultúrami nedorozumenie alebo i konflikt.

3.1 Česká kultúra

Aj napriek tomu, že Česká republika je rozlohou malá krajina, s pomerne malým počtom obyvateľov, no aj tak narazíme na určité medziregionálne kultúrne odlišnosti. Západné regióny sú viac podobné nemeckej a rakúskej kultúre. Avšak naopak východnejšie regióny republiky môžu mať rozdielne kultúrne znaky a môžu byť vnímané podobne ako slovenská či dokonca i poľská kultúra.

Táto podkapitola popisuje českú kultúru jednotne a neprihliada k regionálnym rozdielnostiam. Kultúru popisujem vďaka súhrnom svetových výskumov kultúrnych dimenzií. Všetky kultúrne dimenzie sú popisované bez ohľadu na individuálne rozdielnosti medzi jednotlivcami.

3.1.1 Dimenzie Edwarda Halla

Komunikačný kontext

Aj napriek tomu, že si mnoho ľudí myslí, že Česi patria medzi explicitné kultúry, s nízkym komunikačným kontextom, Bočánková a kol. (2006) tvrdí, že Česká republika je oproti ostatným západným kultúram implicitnejšia, teda s vyšším komunikačným kontextom. Česi využívajú v prirodzenej miere emócie, reč tela či fyzický kontakt. V komunikácii s cudzími ľuďmi považujú Česi za vhodné nadväzovať osobné vzťahy. Jedným zo znakov vysoko-kontextovej kultúry je, že v obchodnej komunikácii preferuje, podloženie písomnou formou zmluvy či iným dôveryhodným potvrdením dohodnutých vecí (Neese, 2016).

Vnímanie priestoru

Česi vo všeobecnosti dodržujú vyššie popísané vymedzenie intímneho, osobného, sociálneho a verejného priestoru a vzájomne ho medzi sebou akceptujú. Radi majú dostupný svoj osobný priestor, a preto od seba dodržujú pomerne veľký odstup. Vstup do osobného priestoru jednotlivca neznámymi ľuďmi iných kultúr môže byť Čechom nepríjemné a vnímané ako narušenie súkromia. Aj napriek tomuto popisu je však česká kultúra zaraďovaná medzi kultúry so stredne veľkou teritorialitou (Hall, 1966).

Postoj k času

Česi sú podľa tejto dimenzie Halla charakteristickí prácou na niekoľkých veciach zároveň. Radi majú veci naplánované, no malé zmeny termínov či oneskorenie dodania materiálov sú akceptovateľné. Česko sa nachádza niekde na pomedzí poly a monochronických kultúr no so znakmi viac popisujúcimi polychronickú kultúru (Bočánková a kol., 2006).

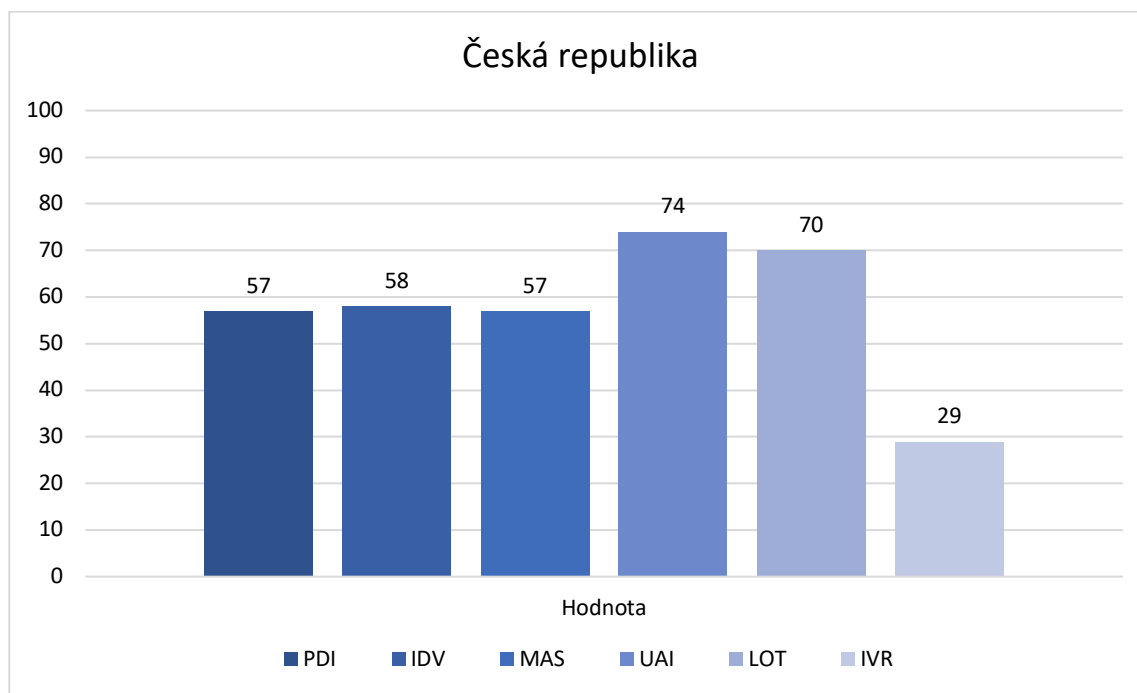
Ak však porovnáme Čechov so Španielmi, môžem povedať, že sú skôr monochonická kultúra. Naopak však oproti Nemcom, či Američanom je česká kultúra viac polychronická (Nový a Schroll-Machl, 2007).

3.1.2 Hofstedeho kultúrne dimenzie

V hodnotení kultúrnych dimenzií Českej republiky použijem i kultúrne dimenzie Geerta Hofstedeho, ktoré budú vo vlastnom výskume ďalej porovnávané.

Šesť indexov definujúcich až sedemdesiat krajín sveta je bližšie popísaných vyššie, v kapitole 2.2. Graf 1 ukazuje hodnoty jednotlivých kultúrnych indexov Českej republiky z oficiálnych webových stránok Hofstede Insights (Hofstede Insights – ČR, 2018).

Graf 1 – Hofstedeho kultúrne dimenzie – Česká republika



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa COUNTRY COMPARISON – Czech Republic. *Hofstede Insights* [online]. [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic/>

Index rozpätia moci

V Českej republike je Index rozpätia moci na hodnote 57, čo vyjadruje stredne vysokú hodnotu hierarchizácie spoločnosti. V českej kultúre sú prijímané sociálne rozdielnosti ako prirodzené, bez nutného zdĺhavejšieho vysvetľovania, prečo to tak je. Moc a rozhodnutia sú centralizované či už v politike či pracovnom živote. Ľudia preferujú pokyny a rozkazy pred voľnou rukou v rozhodovacích procesoch. Preferovaný typ nadriadeného je tzv. „benevolentný autokrat“ dávajúci príkazy, ale ochotný diskutovať o možnostiach zmeny (Hofstede Insights – ČR, 2018).

Individualizmus vs. kolektivismus

V Indexe individuality dosiahlo Česko hodnotu 58. Táto hodnota predstavuje individualistickú spoločnosť. Sociálne interakcie a skupiny sú pre Čechov málo dôležité a každý sa stará samostatne o svoje záujmy a záujmy svojej najbližšej rodiny. V pracovnom živote jedinec pracuje samostatne, nespolieha sa na pomoc od iných spolupracovníkov. Úspech v práci je jeho osobný úspech, nie skupinový. Vedúci oddelení si svojich podriadených riadia ako jednotlivcov, hodnotenie im udeľujú len tvárou-v-tvár (Hofstede Insights – ČR, 2018).

Maskulinita vs. feminita

Hodnota 57 v tejto oblasti kultúrnej dimenzie maskulinity podľa Hofstedeho výskumu predstavuje pre ČR to, že patrí medzi tzv. maskulínne spoločnosti. Jednotlivci kultúry tohto typu chcú byť tým najlepším, najúspešnejšími, chcú byť obdivovaní. Sú asertívni a žijú pre prácu. Problémy a nedorozumenia sú zvyčajne riešené bojom proti nim, oproti mierovému a harmonickému riešeniu problémov v „ženských“ kultúrach (Hofstede Insights – ČR, 2018).

Vyhýbanie sa neistote

Česi sa vo všeobecnosti považujú za kultúru, ktorá nerada v živote vstupuje do činností, ktoré obsahujú vyššiu úroveň neistoty, a predpovedajú nejasné a nepredvídateľné výsledky.

Aj výstupné hodnoty Hofstedeho indexu UAI ukazujú, že hodnota 74 predstavuje vysokú mieru preferencie vyhýbania sa neistote. Táto kultúra si podvedome vyžaduje pravidlá, normy, predpisy a odporúčania, ktoré v nej vyvolávajú väčší pocit bezpečnosti. Vyžaduje ich aj v prípade, že pravidlá niekedy nefungujú. Príslušníci českej kultúry vyžadujú precíznosť a presnosť detailov. V osobnom i pracovnom živote vyhľadávajú bezpečnosti a istotu (Hofstede Insights – ČR, 2018).

Dlhodobá vs. krátkodobá orientácia

Česko dosahuje pomerne vysokú hodnotu (70) Indexu dlhodobej orientácie. Tým sa považuje za kultúru pragmatickú. Česi sa snažia pripraviť na to, čo ich čaká v budúcnosti. „*Ludia veria, že pravda závisí od situácie, kontextu a času*“ (Hofstede Insights – ČR, 2018). Podľa výskumu, ale myslím, že i reality, sa Česi snažia pripraviť na budúcnosť úsporami, investíciami a podrobným plánovaním postupu a stratégie, akou budú k určitým situáciám pristupovať (Hofstede Insights – ČR, 2018).

Pôžitkárstvo vs. zdržanlivosť

Skóre 29 indexu IVR dosiahnuté v Hofstedeho kultúrnom výskume z roku 2013, predstavuje zdržanlivú kultúru s predsudkom, že užívanie si života je nesprávne. Česi sa nezameriavajú na plnenie svojich túžieb a nedávajú vysoký dôraz na svoj voľný čas a aktivity počas neho. Rovnováha medzi pracovným a osobným životom nepriradzuje veľkú dôležitosť. Túžby si plnia iba občas. Ako ostatné zdržanlivé kultúry aj tá česká ma tendenciu k pesimizmu a cynizmu. Ľudia sa cítia, že ich spoločenské normy obmedzujú (Hofstede Insights – ČR, 2018), no nerobia veľké kroky aby ich prekonali.

3.1.3 Trompenaarsov pohľad na českú kultúru

Vzťah k druhým ľuďom

Česká republika je zaradovaná, podľa výskumu Trompenaarsa a Hampden-Turnera (2012), do skupiny univerzalistických kultúr. ČR sa nachádza však niekde na pomedzí medzi univerzalizmom a partikularizmom. Je to kultúra, ktorá má rada poriadok, pravidlá a predpisy. Naopak však ich jemné porušenie je v nutných situáciách vhodné. Nie síce až do takej miery ako pre latinsko-americké kultúry, no v niektorých prípadoch sú priatelia a rodina prednejší než pravidlá. Česi však majú radi poriadok a veci dostatočne dopredu naplánované (Bočánková, 2006).

Trompenaars zaraduje bývalé krajiny Sovietskeho zväzu a Československa medzi individualistické krajiny aj napriek tomu, že v minulosti boli vnímané ako kolektivistické. To môže byť spôsobené nedávnou transformáciou krajín, zvyšujúcej sa popularity podnikania a podpory nových podnikateľských zámerov a celkovej zmeny politiky týchto krajín (Trompenaars, 2012; Zadražilová, 2017).

Česi sú kultúrou, ktorá uznáva výkon a dosiahnutý výsledok. Status nepriraduje a neberie ho ako samozrejmosť. Spôsobom dosiahnutia uznania z vykonaného je tvrdá práca a vynaložené úsilie. Priradený status či hodnotu neuznávajú. Častokrát ju dokonca i spochybňujú (Dumetz, 2016).

Čo sa týka dimenzie špecifickosť vs. difúznosť je Česká republika považovaná za kultúru špecifickú. Členovia kultúry vystupujú priamo, ba dokonca môžu navonok pôsobiť niekedy i stroho. Striktne oddeľujú osobný život od profesionálneho, tzn., že priateľské stretnutia po pracovnej dobe nie sú typickým javom v českej kultúre (Dumetz, 2016; Zadražilová, 2017).

Trompenaars zaraduje českú kultúru medzi neutrálne kultúry (Dumetz, 2016), ktoré málokedy prejavujú svoje emócie či pocity. Ak však ale porovnáme napríklad ČR s Nemeckom, pôsobia Česi mnohonásobne emotívnejšie ako kultúra nemecká (Nový, Schroll-Machl, 2007).

Vzťah k času

Kultúra Českej republiky je považovaná za kultúru sekvenčnú, taktiež nazývanú monochronickú kultúru. Jedinec zameriava na jednu aktivitu v jeden čas. Udalosti a akcie plánuje dopredu a preferuje plnenie dohodnutých termínov. Sekvenčné kultúry sú zamerané na budúcnosť a prítomnosť a minulosť berú ako menej dôležitú. Výhľady na budúcnosť sú podľa Trompenaarsa v Česku cca 5,3 roka dopredu (Trompenaars, 2012).

Vzťah k prírode

Česi sú svojím postojom k prírode (Trompenaars, 2012) zaradovaní so skupiny kultúr s vnútornou orientáciou. Veria, že príroda je pod ich kontrolou a môžu ju ovplyvňovať. Avšak napríklad oproti Izraelu či USA sú len málokedy k prírode agresívni.

3.1.4 Ronen a Shenkar a ich kultúrne klastre

Česká republika v rozdelení štátov do jednotlivých kultúrnych klastrov podľa vedcov Ronena a Shenkara (1985) nebola zaradená do žiadnej skupiny. Z toho dôvodu nie je možné českú kultúru podľa tohoto kultúrneho výskumu hodnotiť.

Aj napriek tomu, že je česká kultúra často porovnávaná a priradzovaná ku germánskemu štýlu vystupovania, podľa môjho názoru sú medzi nimi pomerne veľké rozdiely. Dovolila by som si tvrdiť, že Česi sú si najviac podobní s kultúrou Slovenska a Poľska alebo Maďarska. Myslím si teda, že by bolo eventuálne vhodné pridať túto Vyšehradskú štvorku medzi nové klastre štátov. Tieto štáty sú si geograficky, ekonomicky, demograficky i kultúrne podobné. Jazyková podobnosť je medzi Čechmi, Slovákmi a Poliakmi. Maďarský jazyk je z úplne inej skupiny, preto je teda otázne, či by bolo vhodné, aby Maďarsko malo byť súčasťou tohto hypotetického nového klastra.

3.1.5 Štúdia GLOBE

V poslednom kultúrnom výskume štúdie GLOBE z roku 2004 nebola Česká republika zaradená medzi skúmané krajiny. V dôsledku toho nebola ani priradená do jednotlivých kultúrnych klastrov, preto českú kultúru z tohto pohľadu nemôžem hodnotiť.

Z existujúcich kultúrnych klastrov má však najbližšie tomu východoeurópskemu, kde je zaradené Albánsko, Gruzínsko, Grécko, Maďarsko, Kazachstan, Poľsko, Rusko a Slovinsko (GLOBE – Eastern Europe, 2018). Táto skupina štátov dosahuje vysoké skóre v skupine vnútro skupinového kolektivismu, súdržnosti rodiny a lojality, a u týchto štátov sa prejavujú pomerne vysoké hodnoty rozpätia moci, teda hierarchizácie spoločnosti. Táto skupina štátov je prevažne krátkodobu orientovaná, s najnižším skóre z vyskúmaných krajín. Úroveň zamerania na výkon je najnižšia spomedzi všetkých desiatich klastrov. Asertivita je vo východoeurópskom klasi na strednej úrovni, mierne nadpriemerná. Miera vyhýbania sa neistote relatívne nízka. Obyvatelia týchto krajín sa neradi riadia normami, pravidlami a predpismi. Východoeurópska kultúra je hodnotená ako pomerne súdržná a lojálna, s priemernou rovnosťou pohlaví. Vyššia úroveň inštitucionálneho kolektivismu môže byť spôsobená historickými udalosťami, komunistickým režimom, či aktuálnym socialistickým vplyvom v spoločnosti (GLOBE – Eastern Europe, 2018).

3.1.6 Zhrnutie kultúrnych dimenzií Českej republiky

Z pohľadu existujúcich kultúrnych výskumov je česká kultúra považovaná za pomerne individualistickú kultúru, ktorá má však nejaké znaky kultúry kolektivistickej, ktoré môžu byť spôsobené i historickým kontextom, vplyvom socializmu.

V organizácii práce majú Česi radi poriadok a pravidlá, pracujú zvyčajne na jednej veci súčasne, avšak občasné porušenie pravidla či zmeškanie termínu sa vyskytnú. Ich komunikačný kontext však môže byť niekedy vnímaný ako nepriamy, podporovaný jazykom tela a emočným podtónom. Česká republika je považovaná za pomerne zdržanlivú a neutrálnu kultúru. Jej členovia navonok vystupujú s menším objemom emócií a vyžadujú rešpekt k osobnému priestoru. Niekedy môžu vystupovať až stroho a odmerane.

V českej kultúre sú sociálne rozdielnosti vnímané ako prirodzené, avšak status je priradzovaný až po zhodnotení úspechu. Česi sú typickí dlhodobou orientáciou a na budúcnosť sa hlavne dôkladnými plánmi a investíciami do istoty. V neistých situáciách sa cítia nesvoji, a preto preferujú pravidlá a normy na lepšiu orientáciu v neistote. Sú asertívni a žijú pre prácu. Pracovný a sociálny život od seba výrazne oddeľujú.

3.2 Španielska kultúra

Aj napriek tomu, že je Španielsko navonok vnímané pomerne kultúrne jednotné, existujú v tejto krajine menšie či väčšie kultúrne rozdielnosti medzi jednotlivými regiónmi. Jedná sa o pomerne veľký rozdiel medzi regiónmi juhu a severu. Katalánsko na severe je bližšie kultúram strednej Európy a naopak južná Andalúzia je kultúrne podobnejšia viac štátom severnej Afriky či Latinskej Ameriky. V nasledujúcom texte však budem hodnotiť kultúru ako celok bez zohľadňovania individuálnych rozdielností.

3.2.1 Dimenzie Edwarda Halla

Komunikačný kontext

Španielsko je príkladom kultúry s pomerne vysokým komunikačným kontextom. V komunikácii táto kultúra často využíva gestikuláciu, mimiku, postoj tela. Paralingvistické pomôcky sú hlavne tón a hlasitosť prejavu. Pre Španielov je dôležité osobné vzájomné poznávanie pred obchodnými transakciami a nadviazanie osobného vzťahu s partnerom. Často je spájaný kolektivismus kultúr s vysokým komunikačným kontextom a myslím, že i v tomto prípade to platí. Španielska kultúra sa síce zaraďuje medzi vysoko-kontextové kultúry, ale nenachádza v úplnom extréme tejto dimenzie, ako napríklad kultúry ázijských krajín (Hall, 1996; 360° Culture Code, 2015, s. 94).

Postoj k času

Spolu s krajinami Latinskej Ameriky, Ázie, Afriky a stredomorskými štátmi patrí Španielsko medzi polychronické kultúry. Je pre nich typické vykonávanie niekoľkých činností a aktivít naraz. Termíny pre Španielov sú zvyčajne flexibilné, sú otvorení zmenám. Často nedodržia termíny a osobné vzťahy sú pre nich prednejšie než obchodný výsledok (Hall, 1996; 360° Culture Code, 2015, s. 94).

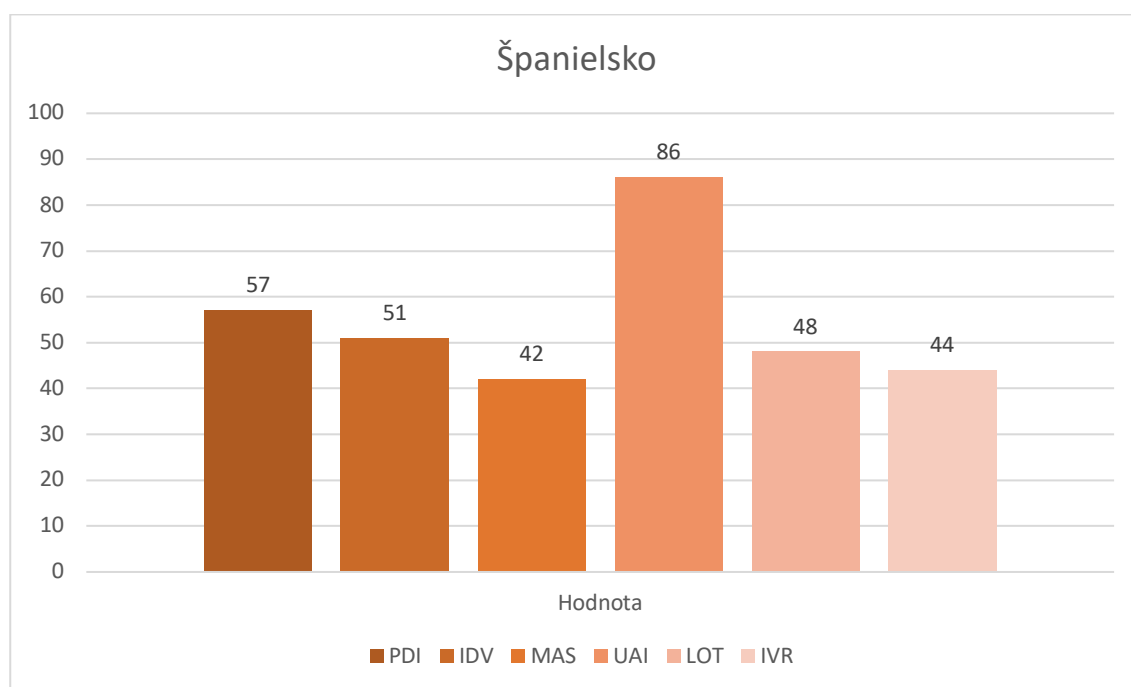
Vnímanie priestoru

Španieli, podobne ako ostatné stredomorské štáty, sú známi tým, že majú pomerne malý rešpekt smerom k osobnému priestoru ostatných kultúr. V osobnom, ale i profesionálnom živote preferujú priamy fyzický kontakt, dotyky a vzájomnú blízkosť. O tom svedčí i objatie či pobožkanie na líca pri privítaní priateľov či blízkych obchodných partnerov (360° Culture Code, 2015, s. 94).

3.2.2 Hofstedeho kultúrne dimenzie

Najaktuálnejšie hodnoty jednotlivých indexov podľa Hofstedeho výskumu kultúrnych dimenzií Španielska z roku 2013, bližšie definovaných v kapitole 2.2, sú zaznamenané v nasledujúcom grafe.

Graf 2 – Hofstedeho kultúrne dimenzie – Španielsko



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa COUNTRY COMPARISON-Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/spain/>

Index rozpätia moci

Hodnota 57 indexu PDI predstavuje stredne vysokú hodnotu hierarchizácie spoločnosti. Španielsko, ako kráľovstvo, môže mať už z historického hľadiska v sebe zakorenené to, že je pomerne normálne a prijateľné, že jednotlivci majú pridelený status či pozíciu. Nerovnosti a centralizácia moci sú prirodzené. V osobnom i pracovnom živote je pre nich prirodzené prijať hierarchické rozloženie moci. „Benevolentný autokrat“ je v pracovnom živote ideálny šéf (Hofstede Insights – ESP, 2018).

Individualizmus vs. kolektivismus

Španielsko dosahuje hodnotu Indexu individualizmu 51, čo predstavuje pozíciu na pomedzí medzi individualizmom a kolektivismom. Avšak v porovnaní s ostatnými hodnotenými európskymi kultúrami je spolu s Portugalskom považované za kolektivistickú kultúru, viac prirovnávanú latinsko-americkým krajinám. Pre Španielov sú skupina, rodina a ich blízke okolie veľmi dôležité. Zameraní sú na spoločenské kontakty a vzťahy, ktoré pre nich predstavujú jadro úspechu. V práci však stále preferujú individualizmus a uprednostňujú dosiahnutie výsledku samostatne. Tímová spolupráca pre Španielov však nepredstavuje žiadny veľký problém (360° Culture Code, 2015, s. 94 a Hofstede Insights – ESP, 2018).

Maskulinita vs. feminita

Harmónia, súhra, sociálne vzťahy a starostlivosť sú typické pre španielsku kultúru, ako jednu z „ženských“ krajín. Skóre 42 indexu MAS predstavuje základné feminínne hodnoty ako napríklad starostlivosť o slabších a o chudobnejších jedincov, mier a nekonfliktnosť. V pracovnom živote majú ženy i muži rovnaké postavenie a uznanie. Vyrovnanosť osobného a pracovného života je pre Španielov veľmi dôležitá. Rodinný a osobný život je v tejto kultúre bohatý, s častými rodinnými oslavami a stretnutiami pri rôznych príležitostiach (Hofstede Insights – ESP, 2018).

Vyhýbanie sa neistote

Vysoká hodnota Indexu vyhýbania sa neistote (86) znamená, že Španieli nemajú radi zmeny, ani neisté situácie. Vyžadujú pravidlá a predpisy, na ktoré sa v nejistej situácii môžu spoľahnúť. Tie sú často porušované a nedodržiavané a brané s ľahkosťou. Konfrontácii sa vyhýbajú a považujú ju za zbytočnú stresovú udalosť. Španieli preferujú i v pracovnom i osobnom živote istotu a stabilitu (360° Culture Code, 2015, s. 94 a Hofstede Insights – ESP, 2018).

Dlhodobá orientácia vs. krátkodobá orientácia

Španieli nie sú považovaní za veľkých plánovačov budúcnosti a sú známi tým, že žijú súčasnosťou. To aj keď dosahujú v indexe LOT stredné hodnoty, presnejšie skóre 48. Vo svete sú známi pod životnými heslami „fiesta“ a „mañana“, čo znamená zábavu a neustále odkladanie povinností na neskôr (Hofstede Insights – ESP, 2018). Aj podľa Hofstede Insights (2018), aj podľa 360° Culture Code (2015, s. 94) sú Španieli spontánni, no časom sa u nich, aj dôsledkom svetového vývoja, zvyšuje potreba plánovania a prípravy na budúcnosť.

Pôžitkárstvo vs. zdržanlivosť

Aj napriek tomu, že Španielsko, ako typická južanská krajina, by mohla byť považovaná za pôžitkársku kultúru, výsledky Hofstedeho výskumu (Hofstede Insights – ESP, 2018) hovoria, že opak je pravdou. Hodnota indexu pôžitkárstvo vs. zdržanlivosť dosahuje u Španielska hodnotu 44. To predstavuje mierne zdržanlivú kultúru, ktorá si život čiastočne užíva, občas si plní svoje skryté túžby, no v obmedzenom množstve. Stále majú pocit, že ich sociálne normy sčasti obmedzujú.

3.2.3 Trompenaarsov pohľad na španielsku kultúru

Vzťah k druhým ľuďom

Skupina, emócie a medziľudské vzťahy sú pre Španielov prednejšie než povinnosti a pravidlá. Z tohto dôvodu sa, i podľa Stor a Kupczyk (2015, s. 60), zaraďuje Španielsko medzi kultúry partikularistické. Avšak sa nachádza niekde na pomyselnom pomedzí univerzalizmu a partikularizmu. V niektorých činnostiach vyžadujú pravidlá, no nerobí im problémy ich porušiť ak sú v rizikovej pozícii vzťahy či emócie (Trompenaars, Hampden-Turner, 2012).

Španielsko Trompenaars svojím výskumom zaraďuje medzi typické komunitárne kultúry. Jedinci tejto kultúry preferujú vo väčšine prípadov existenciu a spoluprácu v skupine. So skupinou sa stotožňujú a jej výsledky sú pre nich prednejšie než tie vlastné a individuálne. Úspech je vždy spoločnou zásluhou (Stor a Kupczyk, 2015, s. 60).

Prepájanie pracovného a osobného života je v Španielsku prirodzené. Budovanie vzťahov v profesionálnom a v obchodnom jednaní je pre nich dôležité. Je dokonca nutné k tomu, aby bola dosiahnutá úspešná obchodná dohoda. Jednoduché a jasné pokyny pravdepodobne u Španielov nenájdeme. Sú totiž typickou difúznou kultúrou. Jednajú nepriamo a niekedy pôsobia voči ostatným i trochu vyhýbavo (Trompenaars, Hampden-Turner, 2012).

V Španielsku rodina, titul či prináležanie k sociálnej vrstve určujú postavenie v spoločnosti a majú veľké kultúrne vypovedacie hodnoty. Autorita a tituly sú prirodzene rešpektované. Úspech a vynaložené úsilie je kultúrou vnímané ako druhoradé, tvrdia Trompenaarsa Hampden-Turner (2012).

Španielska kultúra, ako jedna z južanských krajín, sa zaraďuje medzi kultúry vrele, emotívne a tie, ktoré rýchlo vzplanú, ale i vyhasnú. Pri prejave využívajú množstvo mimických výrazov či gest, komunikujú svojím telom. Svojím vystupovaním sú odviazaní a k veciam pristupujú spontánne (Trompenaars, Hampden-Turner, 2012).

Vzťah k času

Podľa toho, ako Španieli vnímajú čas a vystupujú, patria medzi kultúry synchronne. Často pracujú na niekoľkých veciach súčasne, termíny sú nimi vnímané ako flexibilné. Minulosť, prítomnosť a budúcnosť vnímajú v Španielsku ako vzájomne súvisiace obdobia, ktoré od seba nehodno oddeľovať. Plán a časový harmonogram sú často za behu prispôbované a sú mnohokrát ovplyvňované medziľudskými vzťahmi či emóciami (Trompenaars, Hampden-Turner, 2012).

Vzťah k prírode

Jednou z kultúr, ktoré majú voči prírode vonkajšiu orientáciu je i Španielsko. Vyplýva to z dedukcií niekoľkých autorov. Môže k tomu prispievať i difúznosť i kolektivita kultúry. Jednotlivci sa snažia spolu koexistovať s prírodou a nesnažia sa ju podmaniť. Harmónia a súhra sú základným heslom ich života i keď omnoho menej než napríklad pre štáty Latinskej Ameriky. Aktuálne sa Španieli, podľa môjho názoru, v niektorých odvetviach viac začínajú približovať smerom k opačnému pólu tejto dimenzie (Trompenaars, Hampden-Turner, 2012).

3.2.4 Ronen a Shenkar a ich kultúrne klastre

Podľa rozdelenia Ronena a Shenkara do kultúrnych klastrov je zaradené Španielsko do klastru Latinsko-európskeho. Ronen a Shenkar (1985) popisujú štáty tohto klastra ako krajiny s vysokou úrovňou vyznávania náboženstva, hlavne katolíckeho, s historickou prepojenosťou týchto štátov. Španielsko je si je s Francúzskom, Belgickom, Portugalskom a Francúzskom blízke ekonomicky, demograficky, geograficky a tieto štáty majú spoločné základy pre ich jednotlivé jazyky (Steers a kol. 2010).

Podľa Steers a kol. (2010, s. 65) je Španielsko, spolu s Latinsko-európskym klastrom, čiastočne hierarchicky zamerané, stredne kolektivistické, čiastočne zamerané na harmóniu a vzťahy a je považované za polychronickú kultúru, ale v miernych úrovniach.

3.2.5 Štúdia GLOBE

Podľa štúdie GLOBE (2004) je Španielske kráľovstvo súčasťou Latinsko-európskej skupiny, viz kapitola 25, spolu s Portugalskom, Francúzskom, Talianskom, Belgickom, Izraelom a Švajčiarskom. Tieto krajiny zdieľajú podobné znaky v kultúrnych prejavoch. Podľa môjho názoru sú však Izrael a Švajčiarsko trochu menej podobné zvyšným 5 kultúram napríklad z geografického či jazykového hľadiska.

Výsledky štúdie hodnotia 9 znakov hodnotami 1-7, pričom 1 je najmenšia a 7 je najvyššia hodnota. Detailné hodnoty Španielska sú poznamenané v Tabuľke 2.

Tabuľka 2 – Výsledky štúdie GLOBE 2004 – Španielsko

Parameter	Priemerná hodnota	Hodnota Španielska
Zameranie na výsledok	5,94	5,8
Asertivita	3,82	4
Zameranie na budúcnosť	5,49	5,63
Humánna orientácia	5,42	5,69
Inštitucionálny kolektivismus	4,73	5,2
Vnútro-skupinový kolektivismus	5,66	5,79
Rovnosť pohlaví	4,51	4,82
Rozpätie moci	2,75	2,26
Vyhýbanie sa neistote	4,62	4,76

Zdroj: GLOBE: Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness [online]. [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <https://globeproject.com/results/countries/ESP?menu=list>

Výsledky štúdie GLOBE z roku 2004 (GLOBE – ESP, 2018) hovoria o Španielsku ako o kultúre zameranej na výkon, so strednou úrovňou asertivity, s vysokým rozpätím moci, kde je dôležitá autorita a sociálne postavenie. GLOBE hodnotí Španielov ako zameraných na budúcnosť, že radi plánujú a investujú do budúcnosti, sú starostliví a láskaví, preferujú kolektívne akcie a prerozdelenie zdrojov.

Španielska kultúra je hodnotená ako súdržná a lojálna, s pomerne vysokou hodnotou rovnosti žien a mužov v spoločnosti či dokonca i v pracovnom prostredí. Rozpätie moci a hierarchizácia spoločnosti je na nízkej úrovni a Španieli inklinujú k relatívne vysokej hodnote parametru – vyhýbanie sa neistote. Znamená to, že preferujú stanovenie pravidiel, noriem a predpisov za účelom zníženia nepredvídateľnosti budúcnosti. Nemajú radi neisté situácie, necítia sa v nich príjemne.

3.2.6 Zhrnutie poznatkov o španielskej kultúre

Na základe analýzy dostupných výskumov kultúrnych dimenzií môžem zhodnotiť, že španielska kultúra je popisovaná ako difúzna, ktorá sa sústreďuje na niekoľko aktivít súčasne. V osobnom i profesionálnom živote prejavujú jednotliví členovia kultúry silné emócie, gestikulujú, využívajú mimiku a iné paralingvistické prostriedky komunikácie. V porovnaní s ostatnými západnými krajinami vnímajú svoj osobný priestor zmenšene, a preto môžu niekedy pôsobiť tak, že súkromný priestor ostatných nerešpektujú.

Španielsko je na pomedzí medzi individualistickými a kolektivistickými kultúrami, ale v rámci Európy zaradovaná k tým viac kolektivistickým. I počas obchodných stretnutí sa Španieli snažia s partnerom nadviazať bližší osobný vzťah. Výrazne prepájajú pracovný a spoločenský život. S kolegami a obchodnými partnermi sa Španieli stretávajú i počas iných než pracovných príležitostí. Aj napriek tomu sa podľa výsledkov kultúrnych výskumov považujú i za čiastočne zdržanlivú kultúru, so slabými znakmi tej pôžitkárskej. Plánmi do budúcnosti sa príliš nezaoberajú a skôr žijú prítomnosťou. Termíny nie sú pre nich obecné záväzné.

Neistým situáciám by sa najradšej vyhýbali. Avšak pravidlá a zákony, ktoré by mali predstavovať istotu, sú mnohokrát porušované za účelom zachovania a ochrany blízkych či iných osobných vzťahov. V živote a vo vzťahoch kladú dôraz na harmóniu a ochraňujú slabších a chudobnejších. K prírode pristupujú s rešpektom.

Hierarchia v španielskej spoločnosti je braná ako prirodzený spoločenský úkaz. Titul a spoločenské postavenie sú akceptované a automaticky priradzované na základe rodinných či iných spoločenských väzieb. Tento jav môže byť ovplyvnený aj tým, že krajina je momentálne monarchiou a predtým pod vplyvom diktátorstva.

3.3 Konfrontácia českej a španielskej kultúry

Ak by som mala porovnať výsledky jednotlivých skúmaných kultúrnych dimenzií, dovolila by som si tvrdiť, že príslušníci českej a španielskej kultúry sú od seba pomerne odlišní podľa skúmaných dostupných kultúrnych výskumov. Tieto odlišnosti môžu spôsobovať rozdiely v spolupráci nielen v osobnom živote, ale i profesionálnom. Nasledujúci text zhŕňa najvýznamnejšie rozdielnosti a podobnosti kultúr podľa jednotlivých autorov kultúrnych dimenzií spomínaných v predchádzajúcom texte.

Hallove kultúrne dimenzie

Osobný priestor je vnímaný rozdielne. Česi vyžadujú viac priestoru, naopak Španieli majú radi bližší kontakt. Vzkročenje Španielov do prílišnej blízkosti Čecha môže vyvolať podráždenie, prípadne osoženie osobného priestoru. Španieli zase môžu vnímať Čechov ako príliš odmeraných.

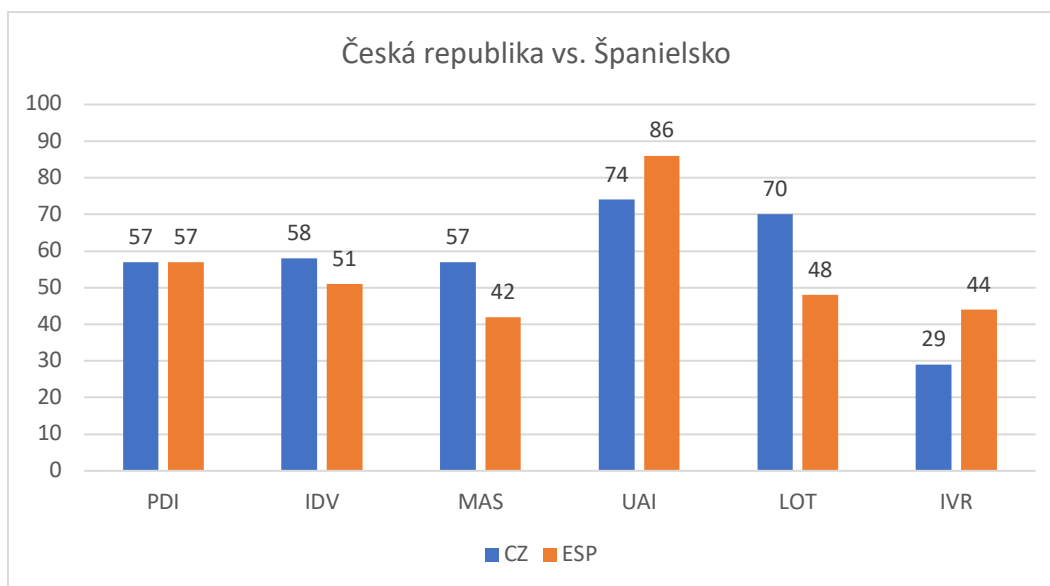
V organizácii práce Česi preferujú poriadok, orientujú sa podľa termínov a pracujú na jednej veci v jednu dobu. Naopak u Španielov je typický multitasking a improvizácia. Mierne zdržanie v dohodnutých termínoch teda môže prípadne spôsobovať nechcené nedorozumenia a konflikty v profesionálnych vzťahoch.

Komunikačným kontextom sú si tieto dve kultúry pomerne podobné, komunikujú s vyšším kontextom. Čo sa týka praxe, používa česká kultúra oproti tej španielskej v prejave o niečo menej neverbálnych symbolov a emócií. Nejde však o až takú rozdielnosť, ako by mohla nastať v komunikácii napríklad Nemcov a Španielov. V česko-španielskej komunikácii môže dôjsť hlavne z dôvodu rozdielného dekódovania správy k nedorozumeniu, nepochopeniu správy, z dôvodu trochu vyššieho kontextu Španielov oproti Čechom. Avšak pre obe tieto kultúry s vysokým komunikačným kontextom má rovnakú dôležitosť dohoda ústna aj písomná.

Hofstedeho kultúrne dimenzie

Nasledujúci graf znázorňuje rozdielnosť v jednotlivých kultúrnych dimenziách podľa Hofstedeho a jeho tímu. Hodnoty indexov sú z výskumu z roku 2013.

Graf 3 – Hofstedeho dimenzie – Česká republika vs. Španielsko



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa COUNTRY COMPARISON-Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

V dimenzii rozpätia moci dosahujú obe krajiny rovnaký výsledok. Obe do určitej miery akceptujú hierarchizáciu spoločnosti a s malými výhradami prijímajú rozdelenie moci. Rozdiely sa môžu vyskytovať na individuálnej úrovni, ktorú v tomto porovnaní neberiem do úvahy.

Obe krajiny s hodnotou indexu IDV spadajú medzi kultúry individualistické. Avšak ako som spomenula pri bližšom popise Španielska v texte vyššie, v porovnaní s ostatnými krajinami Európy je Španielsko brané ako viac kolektivistická krajina. Spolupráca v tímoch je však v oboch krajinách prijateľná a bežná. Jedným z rozdielov je prístup k úspechu českej a španielskej kultúry. Dosiahnutý úspech z dokončenej úlohy je v Česku považovaný za úspech jednotlivca, no v Španielsku je to úspech skupiny. Tu môžeme očakávať potenciálne nedorozumenie či konflikt v pracovnom či osobnom živote, kedy je potreba uznania a vnímania úspechu rozdielna medzi týmito dvomi kultúrami.

Španielsko je vnímané ako feminína spoločnosť, pre ktorú je harmónia rodiny, pracovných vzťahov a spoločnosti veľmi dôležitá. Naopak Česko je skôr vnímané ako maskulínna spoločnosť, kde je úspech a asertivita dôležitým ukazovateľom. Rozdielne priority môžu byť zdrojom konfliktov v pracovnom prostredí, nielen v medziľudských vzťahoch, ale i pri výkone spoločnej úlohy a prioritizácii práce.

Ani v jednej z krajín nemajú radi neisté situácie, a preto majú pracovné postupy radi podložené pravidlami či normami. Rozdielom je, že Španieli častejšie tieto príkazy porušujú. To môže byť Čechmi brané ako neprijateľné a preto v práci i v osobnom živote brané i ako možný zdroj nedorozumenia.

Jednou z najväčších rozdielností českej a španielskej kultúry je časová orientácia. Na jednej strane Česi plánujú a pripravujú sa na budúcnosť s výhľadom na cca 5 rokov. Na druhej Španieli žijú súčasnosťou a plánujú na pomerne krátky časový horizont. Či už v pracovnom kolektíve či v obchodných jednaniach môže byť toto pomerne veľkou nezhodou vo vytváraní plánov či investícií.

Index IVR hovorí, že obe krajiny patria do skupiny zdržanlivých, no v pomerne rozdielnych hodnotách. Česi berú pôžičkárstvo pomerne negatívne a snažia sa v živote dosť obmedzovať. Naopak Španieli sú niekde na pomedzi pôžičkárstva a zdržanlivosti. Dokážu si svoj čas a peniaze užiť, no poznajú mieru v akej je to prijateľné. Tento rozdiel sa vyskytuje hlavne vo forme trávenia voľného času, teda sú možné rozdielne názory na trávenie spoločných pracovných stretnutí.

Trompenaarsove kultúrne dimenzie

V kultúrnej dimenzii podľa Trompenaarsa – univerzalizmus vs. partikularizmus sú Česko i Španielsko niekde na pomedzí, avšak obe z odlišnej strany pólov. Česká kultúra je viac priradzovaná k univerzalistickej skupine krajín, naopak Španielsko k tej partikularistickej. Česi majú radi vo veciach poriadok a preferujú určité plány a pravidlá, aby obchodná spolupráca fungovala. Občasné porušenie pravidiel je prijateľné pri veľkej dôležitosti dopadu na osobné či pracovné vzťahy. U Španielov je porušovanie týchto pravidiel častejšie, hlavne z dôvodu ochrany osobných vzťahov, ktoré sú pre nich tak dôležité. V nerozhodných situáciách v španielskej kultúre vyhrávajú emócie. Práve táto skutočnosť môže byť zlomová v kritických pracovných situáciách kedy sa typický Čech rozhodne racionálne, no Španiel na základe emócií.

Španielsko je typickou komunitárnou kultúrou, ktorá sa rada a často združuje a vykonáva aktivity v skupinách. Česká republika patrí medzi viac individualistické kultúry. Tímová práca by ale pre Čechov nemala predstavovať problém a predpokladám, že spolupráca na tímových projektoch v česko-španielskych tímoch by mala fungovať v poriadku.

Česko je krajinou so špecifickou kultúrou, Česi vystupujú jasne a presne, oddeľujú osobný a pracovný život. Naopak Španielsko je kultúrou pomerne difúznou, v ktorej hrajú vzťahy a osobný kontakt dôležitú rolu. V spolupráci môže byť táto rozdielnosť dôvodom nedorozumení.

Emócie používané v dennej komunikácii sú výraznejšie u Španielov. Tí preferujú i hlbšie osobné vzťahy i mimo práce či obchodných vzťahov. Naopak Česi môžu byť vnímaní ako strohí a odmeraní. Ich prejav je pomerne emočne neutrálny. Tu vzniká i možný zdroj nepochopenia v nadväzovaní vzťahov či sociálnej interakcii medzi týmito dvomi kultúrami.

Uznávanie titulu je typické pre Španielov. Česi však priradený titul na základe postavenia odmietajú a jednotlivcov posudzujú podľa výkonu a dosiahnutého úspechu. Tento rozdiel môže byť markantný hlavne v oblasti riadenia ľudí a vnímanie vedúcich pracovníkov podradenými.

Synchrónna španielska kultúra pracuje na viacerých úlohách naraz, žijú prítomnosťou a medziľudské vzťahy sú prednejšie než dosiahnutie cieľa. Sekvenčná česká kultúra preferuje sústredenosť na jednu aktivitu. Sústredia sa na budúcnosť a dosiahnutie cieľa. Z toho vyplýva pomerne veľká rozdielnosť v pracovnej morálke. Na pracovisku a medzi obchodnými partnermi predpovedá potenciálne nezhody v predstavách a konflikty záujmov.

Česi majú k prírode vnútorný postoj, snažia sa z nej vytážiť čo najviac a podmaniť si ju. Naopak Španieli žijú s prírodou v súlade a ochraňujú ju. To môže spôsobiť rozdiely hlavne v podnikateľských a investičných rozhodovaniach týkajúcich sa živočíšnych, nerastných či iných zdrojov, v ktorých sú obchodnými stranami Česi a Španieli.

Ostatné kultúrne výskumy

Výsledky skúmania Ronena a Shenkara a výsledky štúdie GLOBE medzi kultúrou Španielska a Českej republiky nie je možné porovnávať z dôvodu nedostatočných údajov. Oba výskumy hodnotia kultúrne dimenzie Španielska a zaraďujú ho do jednotlivých klastrov, no v oboch výskumoch chýba podrobnejší popis a zaradenie Českej republiky. Z tohoto dôvodu by nebolo relevantné, aby som tieto dve kultúry porovnávala na základe kultúrneho výskumu Ronena a Shenkara a výsledkov štúdie GLOBE.

4. Vlastný výskum

Účelom vlastného výskumu v tejto diplomovej práci je potvrdenie stanoveného predpokladu, že mladé generácie Čechov a Španielov študujúcich vysoké školy ekonomického zamerania sú si významnejšie podobné, ako vyjadrujú doposiaľ dostupné kultúrne výskumy o týchto dvoch kultúrach. Dôvodom kultúrnych podobností a kultúrnej konvergenie mladej generácie týchto dvoch kultúr navzájom môže byť ich vek, vzdelanie, spôsob výchovy danej generácie, možnosti cestovania a vplyv internetu a iných digitálnych vymožeností. Domnievam sa, že hlavným dôvodom vzájomného kultúrneho približovania sa je hlavne štúdium na vysokých školách ekonomických odborov. Predpokladám, že spôsob výuky a prístupu k internacionalizácii študentov prináša zjednotenie správania mladých ľudí týchto kultúr vo veku 17 – 36 rokov. Myslím si, že dôvodom môže byť štúdium a pracovné skúsenosti zo zahraničia, účasť na jazykových lekciách alebo dokonca i každodenný kontakt so zahraničnými študentmi rôznych kultúr.

Skúmaním budem overovať môj predpoklad, že *„študenti a absolventi vysokých škôl ekonomických odborov zo Španielska a Českej republiky sú si podobní vo všetkých kultúrnych dimenziách podľa Hofstedeho a ich hodnoty k sebe navzájom konvergujú“*.

Výskum bol vykonávaný formou kvantitatívneho dotazníka, na počítači pomocou internetu, metódou CAWI. Dotazník som zostavila, šírila a bol vyplňovaný prostredníctvom online aplikácie Google Forms. Vo výskume bol použitý dotazník Hofstedeho a Minkova, VSM (Value Survey Model), jeho posledná dostupná verzia z roku 2013. Dotazník je voľne dostupný na oficiálnych Hofstedeho internetových stránkach (Hofstede Insights, 2018). Je voľne využiteľný na výskumné účely a vyhotovený na porovnanie minimálne dvoch kultúr. Výsledkom vyhodnotenia dotazníka sú indexy Hofstedeho kultúrnych dimenzií.

Z dotazníku v originálnej anglickej verzii bola mojím vlastným prekladom vytvorená česká verzia. Za pomoci španielskej verzie dotazníka Hofstedeho určeného pre El Salvador, bola dopracovaná moja vlastná španielska verzia. Štruktúra otázok zostala rovnaká, bol pozmenený len štýl jazyka, pre Španielov typickejšie jazykové výrazy a slovné zvraty.

Originálny dotazník VSM 2013 obsahuje 30 otázok, z ktorých je 24 obsahových a 6 na zistenie osobných údajov respondenta. K 30 otázkam v originálnom dotazníku boli mnou pridané štyri štatistické otázky, ktoré majú za úlohu zaistiť údaje o štúdiu vysokej školy a študovanému odboru na vysokej škole, absolvovanie zahraničného pobytu a vplyv pobytu na kultúrne znaky respondenta. Otázky boli mnou doplnené pre presnejšie vyhodnotenie skúmanej oblasti a potvrdenie správnosti určeného predpokladu. Celá verzia českej mutácie dotazníku je dostupná v Prílohe 1, španielska verzia dotazníka je kompletná v Prílohe 2.

Modifikovaná česká i španielska verzia VSM dotazníka sú obsahovo rovnaké. Oba dotazníky obsahujú 34 otázok. Z toho je 24 otázok obsahových a 10 otázok slúžiacich na štatistické vyhodnotenie respondentov. Všetky otázky sú uzavreté. V otázkach je možné vybrať jednu či viac správnych odpovedí.

Prieskum prebiehal prostredníctvom vyplnenia kvantitatívneho dotazníku respondentmi na internete, pomocou počítača alebo mobilných zariadení. Zber dát prebiehal v období od 22. 10. 2018 do 31. 10. 2018, tj. po dobu desiatich dní. Nesprávne či nekompletné odpovede boli zo skúmania vyradené.

4.1 Metodika vyhodnocovania dotazníka

Vyhodnocovanie odpovedí prebiehalo na základe vopred stanovenej metodiky tak, aby bola dodržaná odbornosť a výsledky boli vypovedania schopné. Metodika vyhodnotenia odpovedí je vo voľne dostupnom manuáli Values Survey Model 2013 Manual na oficiálnych stránkach Geerta Hofstedeho (Hofstede a Minkov, 2013).

Dotazník obsahuje 24 kontextových otázok. Každá zo šiestich Hofstedeho kultúrnych dimenzií je vyhodnocovaná zo štyroch určených otázok. Hodnotenie otázok prebieha podľa odpovedí respondentov na päťbodovej škále (1,2,3,4,5). Aritmetický priemer odpovedí na jednotlivé otázky sú následne použité na vypočítanie hodnoty indexov podľa stanovených vzorcov (Hofstede a Minkov, 2013).

Jednotlivé indexy kultúrnych dimenzií sú počítané pomocou nasledujúcich vzorcov:

- **$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd);$**

kde m07, m02, m20 a m23 predstavujú aritmetický priemer hodnôt odpovedí pre otázky 7, 2, 20 a 23. Priemerné hodnoty sú vypočítané ako aritmetický priemer odpovedí v rozmedzí 1-5. Hodnota PDI je medzi 0 a 100. C(pd) je konštanta (pozitívna alebo negatívna), závislá na povahe skúmaného vzorku. Nemá vplyv na porovnanie dvoch kultúr. Používateľ ju môže vybrať na posunutie skóre PDI na hodnoty medzi 0 a 100 (Hofstede a Minkov, 2013).

- **$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic);$**

kde m04, m01, m09 a 06 predstavujú aritmetický priemer hodnôt odpovedí pre otázky 4, 1, 9 a 6. Hodnota IDV sa pohybuje v rozmedzí 0 a 100. C(ic) je konštanta (pozitívna alebo negatívna), závislá na povahe skúmaného vzorku. Nemá vplyv na porovnanie dvoch kultúr. Používateľ ju môže vybrať na posunutie skóre IDV na hodnoty medzi 0 a 100 (Hofstede a Minkov, 2013).

- **$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf);$**

kde m05, m03, m08 a m10 predstavujú aritmetický priemer hodnôt odpovedí pre otázky 3, 5, 8 a 10. Hodnota MAS sa pohybuje v rozmedzí 0 a 100. C(mf) je konštanta (pozitívna alebo negatívna), závislá na povahe skúmaného vzorku. Nemá vplyv na porovnanie dvoch kultúr. Používateľ ju môže vybrať na posunutie skóre MAS na hodnoty medzi 0 a 100 (Hofstede a Minkov, 2013).

- **$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua);$**

kde m18, m15, m21 a m24 predstavujú aritmetický priemer hodnôt odpovedí pre otázky 18, 15, 21 a 24. Hodnota UAI sa pohybuje v rozmedzí 0 a 100. C(ua) je konštanta (pozitívna alebo negatívna), závislá na povahe skúmaného vzorku. Nemá vplyv na porovnanie dvoch kultúr. Používateľ ju môže vybrať na posunutie skóre UAI na hodnoty medzi 0 a 100 (Hofstede a Minkov, 2013).

- **$LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C(ls);$**

kde m13, m14, m19 a m22 predstavujú aritmetický priemer hodnôt odpovedí pre otázky 13, 14, 19 a 22. Hodnota LTO sa pohybuje v rozmedzí 0 a 100. C(ls) je konštanta (pozitívna alebo negatívna), závislá na povahe skúmaného vzorku. Nemá vplyv na porovnanie dvoch kultúr. Používateľ ju môže vybrať na posunutie skóre LTO na hodnoty medzi 0 a 100 (Hofstede a Minkov, 2013).

- **$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + C(ir);$**

kde m12, m11, m17 a m16 predstavujú aritmetický priemer hodnôt odpovedí pre otázky 12, 11, 17 a 16. Hodnota IVR sa pohybuje v rozmedzí 0 a 100. C(ir) je konštanta (pozitívna alebo negatívna), závislá na povahe skúmaného vzorku. Nemá vplyv na porovnanie dvoch kultúr. Používateľ ju môže vybrať na posunutie skóre IVR na hodnoty medzi 0 a 100 (Hofstede a Minkov, 2013).

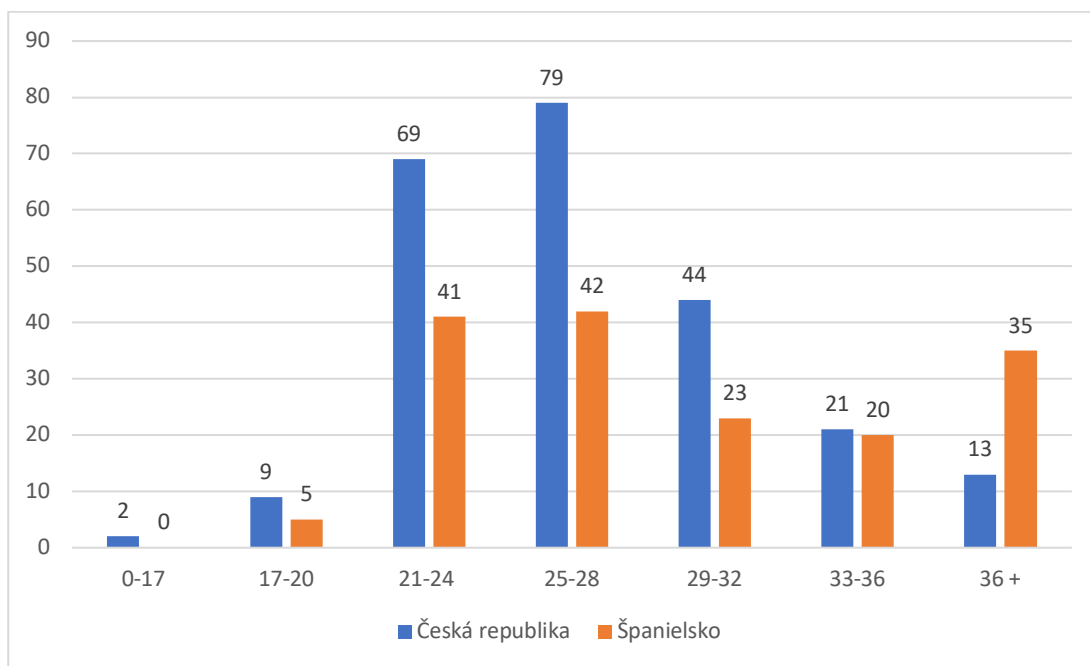
Konštanty v jednotlivých vzorcoch boli určené postupne na základe odvodenia vypočítaných indexov v porovnaní od referenčných hodnôt Českej republiky alebo Španielska vyskúmaných Hofstedem, dostupných na Hofstede Insights (2018). Jednotlivé konštanty sú znázornené podľa vybranej referenčnej kultúry.

4.2 Štruktúra respondentov

Môjho výskumu sa dohromady zúčastnilo 403 respondentov. Z toho bolo českých respondentov 237 a španielskych 166. Dotazník bol šírený pomocou sociálnych sietí a vyplňovaný v online formulári – Google Forms.

Dotazník bol cielený na vekovú skupinu v rozmedzí 17 až 36 rokov. Veková štruktúra účastníkov prieskumu je znázornená v Grafe 4. Dve najzastúpenejšie vekové skupiny medzi českými respondentmi boli 21-24 rokov a 25-28 rokov, zastúpené 29,1 % a 24,7 % v predchádzajúcom poradí. V španielskej verzii tieto dve vekové skupiny dosiahli podiel 33,3 % a 25,3 %. Všetky odpovede spadajúce do skupiny respondentov vo veku menej ako 17 rokov a viac než 36 rokov boli z výskumu vyradené, pretože podľa môjho výberu nepatria do kategórie mladej generácie. Celkovo bolo vyradených 18 českých a 36 španielskych zodpovedaných dotazníkov. Celkový počet odpovedí na český dotazník bolo použiteľných 222 a španielskych 131 dotazníkov.

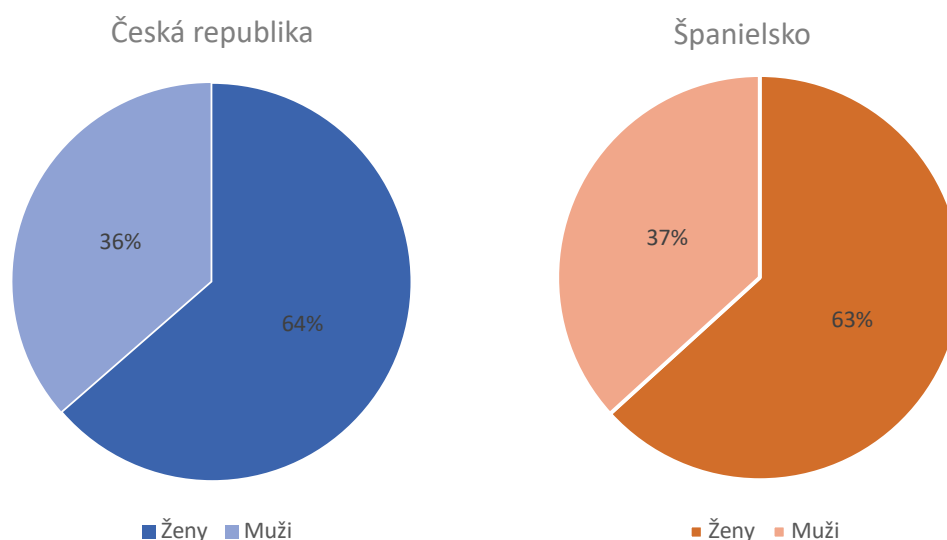
Graf 4 – Vekové zloženie respondentov v celkovom počte



Zdroj: Vlastný výskum

Zloženie pohlavia dopytovaných je viditeľné v nasledujúcom grafe. V oboch dopytovaných kultúrach boli aktívnejšie a ochotnejšie odpovedať ženy, a to v pomerne silnom zastúpení. V českej vzorke predstavovali ženy 64 % a medzi španielskymi respondentmi predstavovali ženy 63 %.

Graf 5 – Rozdelenie respondentov z ČR a zo Španielska z hľadiska pohlavia



Zdroj: Vlastný výskum

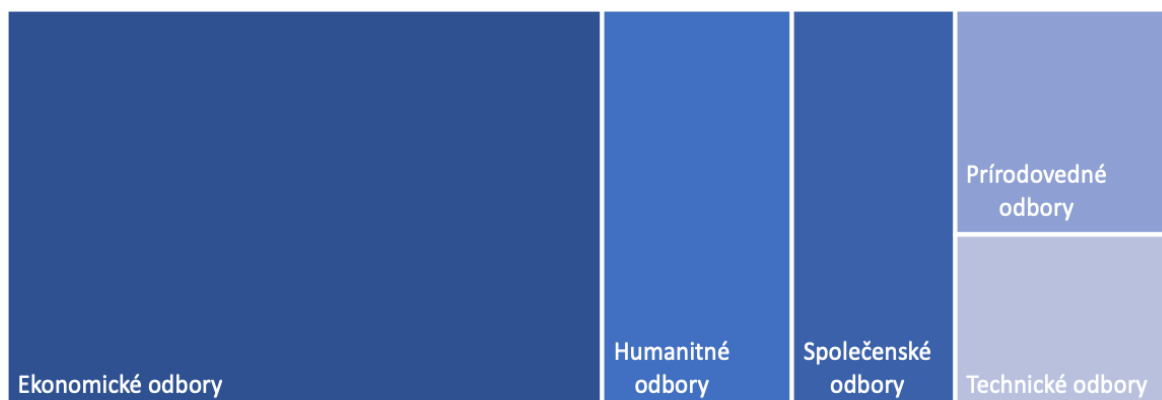
Počet rokov štúdia udáva počet absolvovaného formálneho vzdelania so začiatkom na základnej škole. Táto otázka v mojom výskume nebola použitá ako relevantný rozdeľovač respondentov a odpovedí a to preto, že mnoho mladších respondentov nevykazuje celkový počet doštudovaných rokov, keďže existuje možnosť, že ešte štúdium nedokončili. Najväčšou skupinou však boli respondenti študujúci 18 a viac rokov. Medzi českými opýtanými táto skupina predstavovala necelých 63 % a medzi španielskymi viac než 44 %.

Ako doplnok k predchádzajúcej otázke som, pre lepšiu vypovedaciu schopnosť, do dotazníka pridala nasledujúcu vlastnú otázku o absolvovaní štúdia na vysokej škole, ktoré v mojom výskume, pri danej cieľovej skupine bude relevantnejšie. Otázka zisťuje či súčasne, alebo v minulosti respondenti študovali vysokú školu po dobu minimálne jedného roku. Výsledkom je, že z českých dopytovaných vysokú školu študovalo alebo aktuálne študuje 92,8 % Čechov a 91,6 % Španielov odpovedajúcich na môj dotazník.

Odbor štúdia na vysokej škole bol ďalším relevantným faktorom, ktorý je využitý na vyhodnotenie a porovnanie kultúrnych dimenzií jednotlivých národností. Respondenti mali možnosť vybrať niekoľko študovaných odborov na vysokej škole súčasne. Základné rozdelenie bolo na ekonomické, sociálne a humanitné odbory, prírodné a technické odbory. Rozdelenie do jednotlivých kategórií je znázornený do nasledujúceho grafu. Bližší popis jednotlivých kategórií odborov VŠ je v otázke č. 28 dotazníkov v Prílohe 1 i 2.

Medzi českými respondentmi až 56 % opýtaných študovalo alebo študuje na vysokej škole ekonomické odbory. Druhou najpočetnejšou skupinou v prieskume boli študenti a absolventi vysokých škôl humanitných odborov.

Graf 6 – Odbor štúdia vysokej školy českých respondentov



Zdroj: Vlastný výskum

Medzi španielskymi respondentmi bola skupina študujúcich ekonomické obory tiež najväčšia oproti ostatným odborom, ale v menšej miere než v českej vzorke. Táto skupina predstavovala 34 % opýtaných. Druhou najpočetnejšou skupinou boli študenti a absolventi VŠ spoločenských odborov.

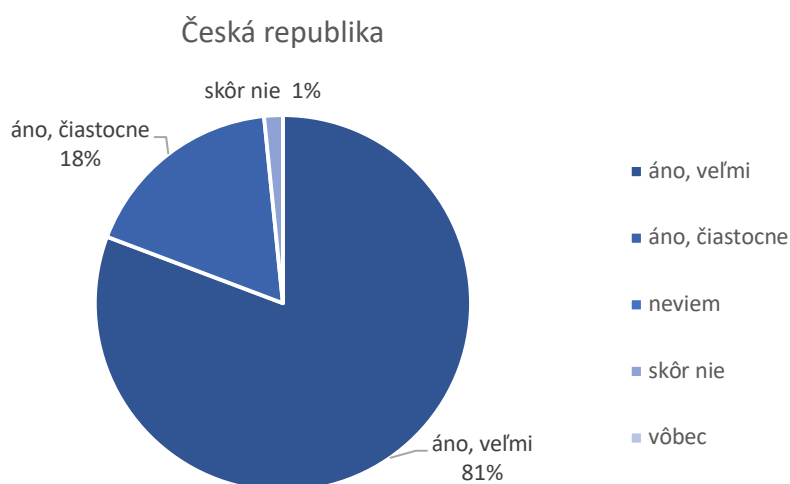
Graf 7 – Odbor štúdia vysokej školy španielskych respondentov



Zdroj: Vlastný výskum

Z českých opýtaných až 205 osôb študuje resp. študovalo vysokú školu. Z toho skoro 74 % respondentov v súčasnosti či minulosti absolvovalo študijný či pracovný pobyt v zahraničí po dobu minimálne troch mesiacov. Vplyv pobytu v zahraničí má na Čechov podľa môjho výskumu pomerne veľký vplyv na ich osobný či pracovný život. V Grafe 8 je možné vidieť pomer jednotlivých odpovedí respondentov na otázku, či ich tento zahraničný pobyt ovplyvnil ich osobný či pracovný život. Len 1 % z nich tvrdí, že ich to neovplyvnilo, naopak až 99 % tvrdí, že áno.

Graf 8 – Vplyv pobytu v zahraničí na českých opýtaných

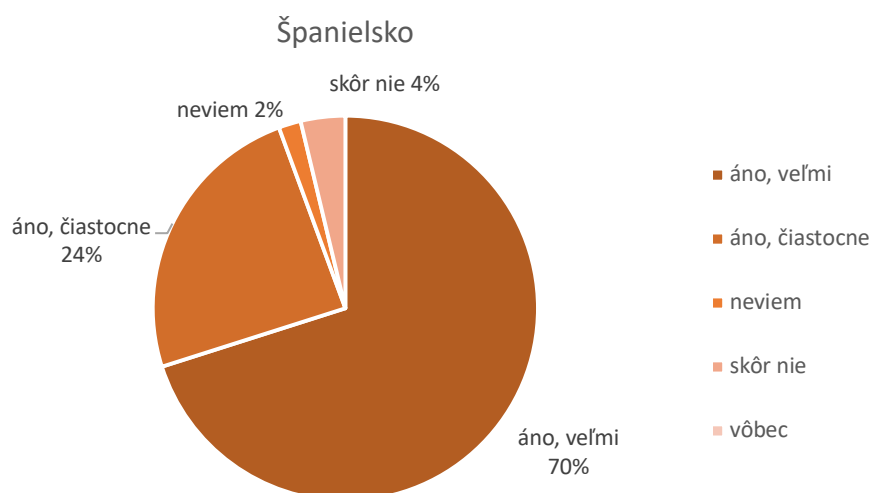


Zdroj: Vlastný výskum

Viac než 89 % španielskych respondentov, ktorí študovali alebo študujú vysokú školu, vycestovalo do zahraničia na viac než tri mesiace za prácou či za štúdiom.

Vplyv štúdia v zahraničí je i medzi opýtanými španielmi veľký, no mierne menší než u Čechov. Tu vládne o vplyve mierna neistota a 4 % opýtaných sa vyjadrilo, že ich to skôr neovplyvnilo, než ovplyvnilo.

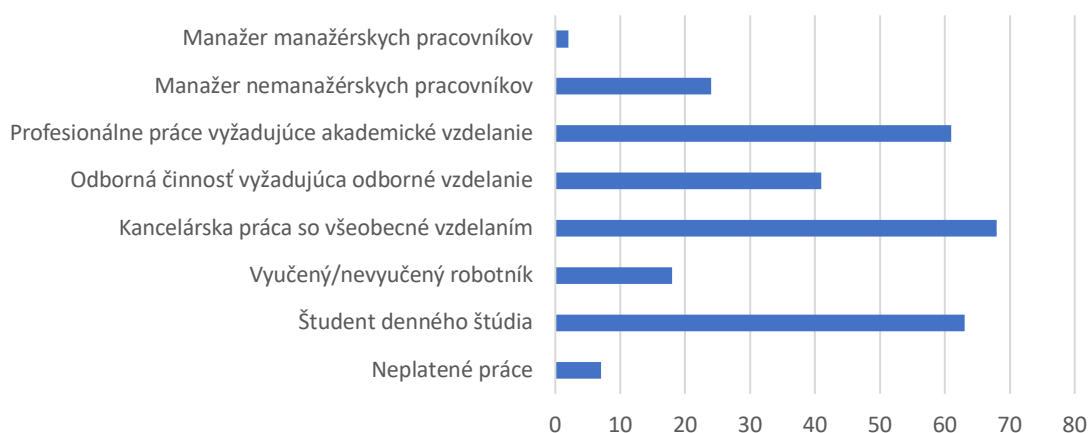
Graf 9 – Vplyv pobytu v zahraničí na španielskych opýtaných



Zdroj: Vlastný výskum

Otázka ekonomickej činnosti rozdeľuje respondentov do 8 skupín, z ktorých mohli respondenti zvoliť jednu alebo viac možností. Do možností zamestnaní resp. ekonomickej činnosti jednotlivcov je zaradená i možnosť, že opýtaný je študent denného štúdia. Rozdielnosti oproti pôvodnému dotazníku VSM13 je, že som odpoveď: „Student“ a možnosť: „Neměl/a jsem žádnou placenou práci“, považovala za dve samostatné možnosti a nie jednu ako bolo v pôvodnom výskume. Bližší popis jednotlivých kategórií je v otázke č. 32 dotazníkov v oboch jazykových mutáciách v Prílohe 1 a 2. Grafy 10 a 11 prezentujú rozdelenie českých a španielskych respondentov do jednotlivých ekonomických skupín.

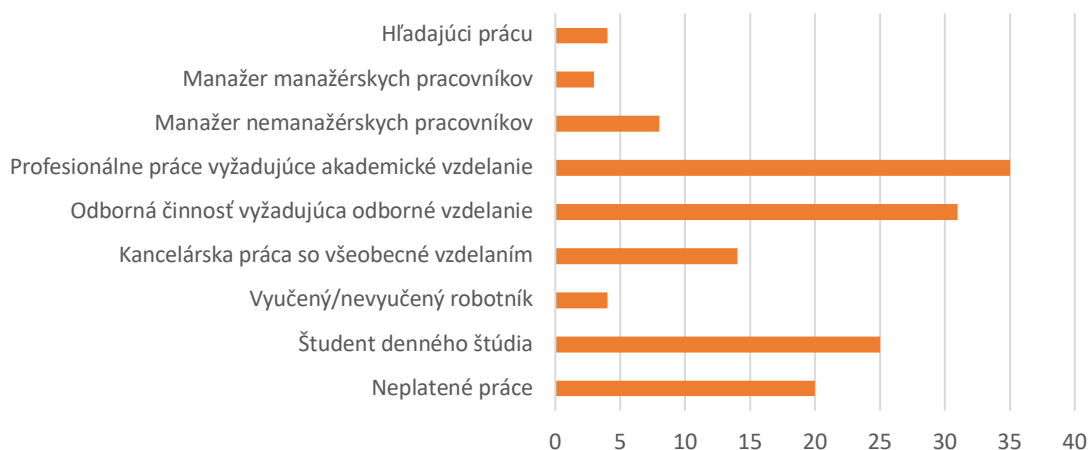
Graf 10 – Ekonomická činnosť dopytovaných Čechov



Zdroj: Vlastný výskum

Medzi Čechmi je najpočetnejšia skupina pracujúcich v oblasti kancelárskych prác, vyžadujúcich všeobecné vzdelanie. Za ňou nasleduje skupina študentov denného štúdia. U opýtaných Španielov je najpočetnejšia skupina profesionálov s akademickým vzdelaním a za ňou nasleduje skupina vykonávajúcich odbornú činnosť s odborným vzdelaním.

Graf 11 – Ekonomická činnosť dopytovaných Španielov



Zdroj: Vlastný výskum

Národnosť respondentov bola v oboch jazykových verziách dotazníkov vždy stopercentná. V prípade španielskeho dotazníka odpovedalo 100% dopytovaných španielskej národnosti. Na český dotazník odpovedali respondenti, ktorí boli všetci českej národnosti.

Odpovede na otázku ohľadom štátnej príslušnosti pri narodení bola v oboch prípadoch dotazníkov v absolútnom súlade, tzn. súčasná štátna príslušnosť bola u všetkých respondentov rovnaká ako pri narodení. Z toho dôvodu nebude v nasledujúcom vyhodnocovaní tento indikátor braný do úvahy ako majúci vplyv na kultúrne dimenzie dopytovaných.

4.3 Kultúrne znaky mladej generácie vybraných kultúr

Podľa metodiky manuálu k VSM 2013 (Hofstede a Minkov, 2013) som vypočítala priemerné skóre jednotlivých obsahových otázok a doplnením do vzorcov som dostala hodnoty jednotlivých dimenzií skúmaných kultúr. Použité konštanty boli vypočítané na základe pokynov, aby boli dimenzie navzájom porovnateľné. Hodnoty kultúrnych dimenzií boli počítané s konštantami, kde bola ako referenčná kultúra česká a španielska tak, aby bol zjavný rozdiel skúmanej generácie od pôvodných Hofstedeho hodnôt. Hodnoty vyplývajúce z dotazníku neupravené o konštantu sú uvedené v Prílohe 3.

Jednotlivé dimenzie som hodnotila na základe stanovených premenných. Porovnávam vplyv pohlavia, vysokoškolského vzdelania, štúdia ekonomických odborov na vysokých školách a pracovného či študijného pobytu v zahraničí po dobu minimálne troch mesiacov na kultúru mladých Čechov a Španielov.

4.3.1 Česká republika ako referenčná kultúra v porovnaní kultúr

V nasledujúcej analýze kultúrnych dimenzií bola česká kultúra braná ako referenčná kultúra, na základe čoho boli kultúry porovnávané. Použité boli nasledovné konštanty, keď bola referenčnou kultúrou Česká republika: $C(pd)=37$, $C(ic)=-11$, $C(mf)=54$, $C(ua)=148$, $C(ls)=91$, $C(ir)=-64$.

Toto porovnanie zobrazuje hlavne rozdielnosť mladej generácie Španielov od pôvodných priradených kultúrnych hodnôt Hofstedem a jeho výskumným tímom v roku 2013. Rozdielnosť mladej generácie českej kultúry nie je v tejto podkapitole znázornená, pretože je česká kultúra braná ako referenčná. Hodnoty z vykonaného vlastného dotazníkového šetrenia slúžia hlavne zistenie rozdielností medzi dvomi skúmanými kultúrami.

Index rozpätia moci

PDI Česka a Španielska považuje Hofstede za identické. Tabuľka 3 popisuje výsledky môjho vlastného výskumu dimenzie rozpätia moci mladou generáciou českej a španielskej kultúry, ktorá mi vychádza v porovnaní s Hofstedeho hodnotou odlišnejšia.

Tabuľka 3 – Index PDI (referencia ČR)

	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Štúdium VŠ	Ekonomické odbory VŠ	Zahraničný pobyt
ČR	57	57	58	55	56	58	55
Španielsko	57	38	41	37	37	32	38

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

Medzi jednotlivými skúmanými podskupinami Čechov je hodnota PDI veľmi podobná. Hodnota je len mierne nižšia u mladých českých mužov a u tých, čo žili určitú dobu v zahraničí. Tieto skupiny vnímajú negatívnejšie rozdelenie moci v spoločnosti.

Medzi mladými španielskymi respondentmi je vnímaná hierarchizácia spoločnosti negatívnejšie, ako je u celej kultúry. Mladí neprijímajú sociálne postavenie s takým rešpektom a často môžu rozdelenie moci spochybňovať. Celkovo je hierarchizácia spoločnosti medzi oboma kultúrami vnímaná konformnejšie ženským pohlavím.

Táto hodnota je ešte rozdielnejšia u študentov ekonomických odborov VŠ v Španielsku, u ktorých je hodnota PDI nižšia. To vytvára medzi španielskymi a českými študentmi a absolventami ekonomických štúdií ešte väčší rozdiel, ako som na začiatku predpokladala. Zistená podobnosť indexu rozpätia moci Hofstedem sa u mladých nepotvrdila, hodnoty sú segregujúce prvotný predpoklad bol pre tento index nesprávny.

Index individualizmu

Individualizmus podľa Hofstedeho i môjho výskumu je o niečo vyšší v Českej republike, než pre Španielsko. Hodnoty získané výskumom na skupine mladých ľudí sú však u Španielov nižšie. Hodnoty IDV ovplyvnené vybranými premennými sú znázornené v Tabuľke 4.

Tabuľka 4 – Index IDV (referencia ČR)

	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Štúdium VŠ	Ekonomické odbory VŠ	Zahraničný pobyt
ČR	58	57	58	55	56	58	55
Španielsko	51	46	50	38	47	38	49

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

Zaujímavým zistením môjho výskumu je, že v Českej republike je Index individuality vyšší u mužov než u žien a to o tri jednotky. Je vyšší i u českých študentov či absolventov vysokých škôl. Na moje prekvapenie však nie je výrazne vyšší u študentov ekonómie, marketingu, obchodu a podobných odborov. Najvyššiu hodnotu dosiahol individualizmus u Čechov, ktorí absolvovali aspoň niekoľkomesačný pobyt v zahraničí. Z výsledku je teda zrejmé, že život v inej krajine značne ovplyvňuje individualizmus jedinca, pretože sa musí väčšinou sám medzi inou kultúrou postarať o svoje potreby.

Naopak mladí Španieli sú podľa vykonaného výskumu viac kolektivistickí než hovoria Hofstedeho výsledky celkové. Viac kolektivistickí sú hlavne mladí španielski muži. Výrazne nižšia hodnota IDV je značná aj u opýtaných, ktorí absolvujú či absolvovali ekonomické štúdiá na VŠ. Hodnota IDV môže byť ovplyvnená napríklad častými tímovými úlohami, spoločnými projektmi a malými skupinami študentov, ktoré vyžadujú väčšiu mieru spolupráce. Mladí Španieli berú v profesionálnom živote úspech za spoločnú premennú a priateľské vzťahy a nadviazanie osobného kontaktu s protistranou považujú za podstatné.

Ani v Indexe individualizmu sa teda môj hlavný predpoklad neoveril a naproti Hofstedeho hodnotám som zistila, že španielski a českí študenti vysokých škôl ekonomického zamerania sú si ešte viac odlišní. Česi sú individualistickejší a Španieli kolektivistickejší, s navzájom segregujúcimi sa hodnotami. V oboch krajinách však pobyt v zahraničí u respondentov hodnotu individualizmu podobne zvyšuje.

Index maskulinity

Hofstede popisuje českú kultúru ako maskulínnu a španielsku za feminínnu. Hodnoty indexov z dotazníkového šetrenia, ktoré som vykonávala, vyjadrujú vzájomné približovanie sa týchto kultúr. Zistené hodnoty MAS sú zaznamenané v Tabuľke 5.

Tabuľka 5 – Index MAS (referencia ČR)

	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Štúdium VŠ	Ekonomické odbory VŠ	Zahraničný pobyt
ČR	57	57	63	64	63	72	64
Španielsko	42	66	65	67	64	64	64

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

Výsledkom môjho skúmania je, že opýtaní mladí Česi, vo veku medzi 17 až 36 rokov výraznejšie zastávajú hodnoty maskulínnej kultúry. Platí to dokonca i pre ženy. Najvyššia hodnota MAS z dotazníkového výskumu bola dosiahnutá v skupine študentov a absolventov škôl so zameraním na ekonomické odbory. Hodnota bola až o 15 jednotiek vyššia než sa vyjadřila celková skupina mladých opýtaných. Pre túto mladú skupinu sú ešte typickejšie

hodnoty materiálneho úspechu a uznania. V spoločnosti vystupujú asertívne, sebavedomo a sú orientovaní výrazne k materiálnym hodnotám. Predpokladám a aj z vlastnej skúsenosti potvrdzujem, že tento typ postoja a správania je prezentovaný, učený a podporovaný na ekonomických vysokých školách v Českej republike.

Zistené hodnoty indexu MAS mladej generácie Španielska sú vyššie v porovnaní s Hofstedeho záverom o španielskej kultúre. Výsledky naznačujú, že mladí Španieli sú orientovaní viac maskulínne, a to i ženy. Všetky skúmané podskupiny dosiahli úroveň MAS na podobnej úrovni s veľmi malými rozdielmi. Záverom môjho skúmania tohto indexu je, že pre mladých Španielov, aj absolventov a študentov ekonomických odborov, sú významnejšie hodnoty úspechu, uznania, asertivity a čiastočne do pozadia sa u nich uberajú harmónia a vzájomná pomoc druhým.

Z prieskumu vyplýva, že v tejto kultúrnej dimenzii sú si študenti ekonomických odborov pochádzajúci zo Španielska aj z Česka navzájom podobní. MAS index u nich dosahuje porovnateľnú hodnotu. Preto môžem tvrdiť, že v tomto prípade je konvergencia silná a stanovený úvodný predpoklad je v tejto kultúrnej dimenzii správny.

Index vyhýbania sa neistote

Podľa Hofstedeho výskumu sa obe krajiny neistým situáciám radšej vyhnú, majú radi pravidlá a pokyny pri práci. Výsledky kultúrnych znakov môjho dotazníkového prieskumu sú však trochu odlišné. Hodnoty indexu sú vyjadrené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 6 – Index UAI (referencia ČR)

	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Štúdium VŠ	Ekonomické odbory VŠ	Zahraničný pobyt
ČR	74	74	81	60	71	68	66
Španielsko	86	79	81	79	78	77	77

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

V prieskume som zistila, že mladé Češky majú výrazne väčšiu tendenciu vyhýbania sa neistote, než mladí muži z ČR. Rozdiel hodnôt UAI žien až o 21 jednotiek predstavuje výrazne vyššiu preferenciu práce na základe stanovených pravidiel a pokynov od nadriadeného. Naopak muži preferujú uvoľnenejšie pracovné prostredie a v práci radi preberú zodpovednosť za rozhodnutia. Podobná tendencia znižovania UAI je aj u študentov a absolventov VŠ všeobecne, tých z ekonomických fakúlt a aj tých, žijúcich v zahraničí. Domnievam sa, že dôvodom je hlavne to, že študujúci ekonómiu sú vedení k asertivite, ktoré môžu byť dôvodom nižšieho UAI. Pobyt v zahraničí, zahraničné stáže a študijné pobyty im v tom mali iba prospievať a myslím si, že VŠ by ich mali i naďalej podporovať.

Na španielskej vzorke sú rozdiely medzi jednotlivými skúmanými skupinami veľmi malé. Mladí Španieli majú tendenciu vyhýbať sa neistote o niečo menej oproti vyskúmanej hodnote Hofstedeho. U ekonomických študentov VŠ a absolventov a respondentoch žijúcich určitú dobu v zahraničí existuje slabá tendencia znižovania hodnoty UAI. Výsledky naznačujú, že ako v Španielsku, tak aj v ČR, sú študenti vedení k asertívnemu prejavu a pozitívnemu postoju k benevolentnému typu vedenia a voľnosti v pracovnom prostredí.

V oboch skúmaných kultúrach u vysokoškolákov či absolventov ekonomických odborov VŠ sa hodnota UAI znižuje. Vyskúmané hodnoty naznačujú pomalú konvergenciu hodnôt indexu vyhýbania sa neistote u mladej generácie španielskej aj českej kultúry, študujúcej ekonomické odbory na vysokých školách. Určený predpoklad bol v tejto kultúrnej dimenzii správny. Obe kultúrne skupiny by mohli lepšie spolupracovať pod vedením benevolentného vedúceho, s čiastočne stanovenými pravidlami práce, no so stredne veľkou voľnosťou práce a rozhodovania. Obe skupiny môžu mať záujem na podieľaní sa na rozhodnutí ohľadom ich práce či postavenia.

Index dlhodobej orientácie

Hofstede definoval českú kultúru, ako orientujúcu sa na dlhodobé plány, naopak španielsku viac zameranú na krátke obdobia. Výsledky vykonaného výskumu na mladej generácii sú znázornené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 7 – Index LTO (referencia ČR)

	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Štúdium VŠ	Ekonomické odbory VŠ	Zahraničný pobyt
ČR	70	70	71	70	70	66	73
Španielsko	48	77	72	84	78	74	75

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

U mladých Čechov sa prejavuje malá rozdielnosť v jednotlivých skúmaných skupinách len u študentov VŠ ekonomických odborov. U tých je mierna tendencia znižovania LTO. U mladých žijúcich určitú dobu v zahraničí je naopak hodnota rastúca. Život respondentov v zahraničí ich poznamená na pozornejšie a dôkladnejšie plánovanie budúcnosti a prípravy úspor. Skúmané ženy a muži sú si v tejto oblasti podobní.

Z výsledkov prieskumu sa dopytovaní Španieli prejavujú ako viac zameraní na budúcnosť oproti tomu, čo vyskúmal Hofstede ich poslednom výskume. Na základe môjho výskumu môžeme mladých Španielov považovať za kultúru s dlhodobejšou orientáciou, ktorá rada plánuje a pripravuje sa na nečakané udalosti, ktoré môžu v budúcnosti nastať.

Mladí muži dosahujú vyššiu hodnotu indexu LTO než ženy. Vyššia hodnota je i u študentov VŠ. Tí, čo však absolvovali štúdiá ekonomických smerov majú tendenciu nižšieho LTO.

Vyskúmané hodnoty LTO mladých generácií skúmaných kultúr sa oproti Hofstedeho hodnotám indexu u Čechov znížili a u Španielov zvýšili. Hodnotami indexu absolventov a študentov ekonomických smerov vysokých škôl v ČR a v Španielsku sú si v tejto kultúrnej dimenzii podobní a ich hodnoty k sebe konvergujú. Aj v prípade tejto dimenzie môžeme potvrdiť správnosť prvotného predpokladu tejto diplomovej práce a potvrdiť podobnosť mladých generácií tejto skupiny oboch kultúr.

Index pôžitkárstvo vs. zdržanlivosť

Hofstede definoval ČR ako zdržanlivú kultúru a Španielsko ako kultúru, ktorá si obmedzene užíva maličkosti a voľný čas. Výsledky dotazníkového prieskumu vykonaného na vzorke mladých Španielov a Čechov sú v Tabuľke 8. Záporné hodnoty Španielska vznikli použitím konštanty použitej na vypočítanie IVR, na porovnanie kultúr.

Tabuľka 8 – Index IVR (referencia ČR)

	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Štúdium VŠ	Ekonomické odbory VŠ	Zahraničný pobyt
ČR	29	29	29	28	32	38	41
Španielsko	44	1	6	-12	-1	4	1

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

U českých respondentov boli mladé ženy i muži na rovnakej úrovni zdržanlivosti. Rozdielne k užívaniu si života však pristupujú vysokoškolskí študenti, ktorých hodnota IVR je o niečo vyššia. Ak sa pozrieme na študentov a absolventov ekonomických vysokých škôl, je možné vidieť trend zvyšovania IVR. Majú tendenciu viac si užívať život a utrácať viac za menšie potešenia. Najnižšiu mieru obmedzovania majú tí, ktorí dočasne či dlhodobejšie pracovali alebo študovali v cudzine. Predpokladám, že ide vždy o formu prispôsobovania sa kultúre krajiny, kam vycestovali, prípadne to, že na krátkodobom pobyte v zahraničí majú mladí tendenciu si viac užívať život a plniť si o niečo viac svoje osobné prania.

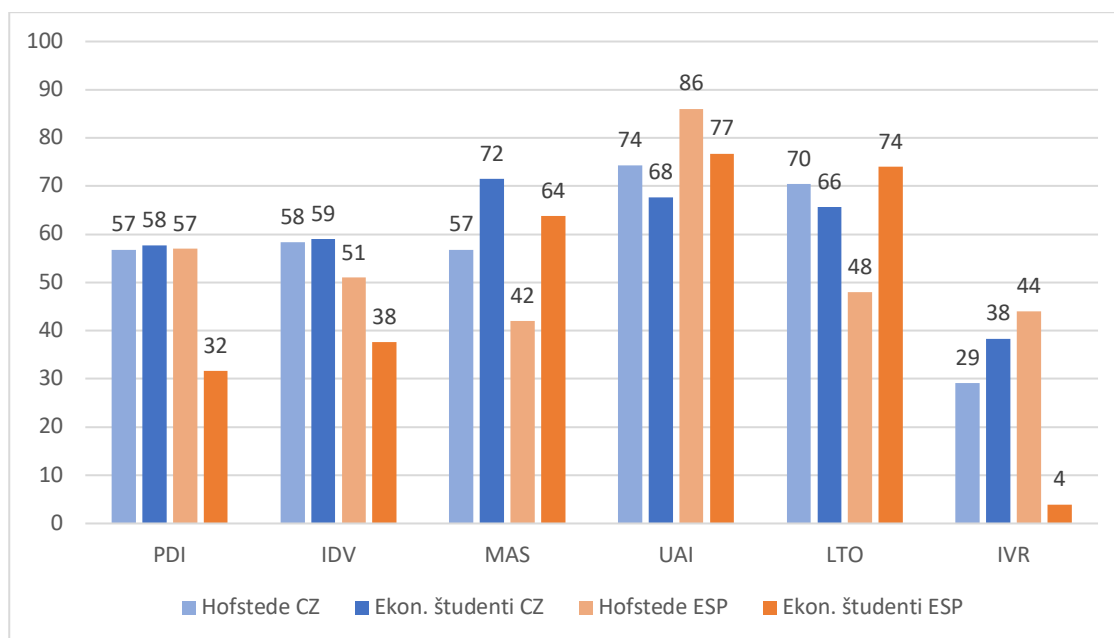
Výsledky indexu IVR u mladých Španielov v dotazníkovom prieskume, ktorý som vykonávala, boli prekvapivé. Hodnoty Indexu pôžitkárstva u mladých Španielov sa dostali na najnižšej možnej hodnote, dokonca v niektorých skúmaných podskupinách sú v negatívnych hodnotách. Podľa výskumu sú mladí Španieli výrazne zdržanlivejší, oveľa viac než bežní Španieli, neužívajú si život a svoje potreby maximálne obmedzujú. Oproti Čechom ich hodnota poklesla. U mužov je hodnota ešte nižšia. U študentov a absolventov VŠ ekonomických je hodnota mierne vyššia, no stále maximálne obmedzená.

Môj predpoklad sa v tomto prípade prejavil ako nesprávny. Skúmané kultúry sa od seba navzájom hodnotami indexu IVR segregujú a v dimenzii pôžitkárstva sú rozdielne.

Zhrnutie poznatkov

Výsledkom kultúrneho výskumu mladých českých a španielskych respondentov je rozdielnosť výsledkov jednotlivých kultúrnych dimenzií. Zhrnutím rozdielností kultúrnych dimenzií vlastného výskumu je nasledujúci graf. V tomto porovnaní bola referenčná kultúra česká. V Grafe 12 je znázornená hlavne rozdielnosť mladých Španielov od referenčných hodnôt Hofstedeho a odlišnosti opýtaných Čechov a Španielov. Rozdielnosť skúmanej vzorky Čechov od Hofstedeho vzorky v grafe nie je zobrazená.

Graf 12 – Porovnanie mladej generácie Čechov a Španielov (referencia ČR)



Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

Opýtaní študenti a absolventi vysokých škôl ekonomických odborov daných kultúr sú si podobní v kultúrnych dimenziách maskulinity, vyhýbania sa neistote a dlhodobej orientácie. V týchto troch kultúrnych dimenziách hodnoty jednotlivých indexov skúmanej skupiny respondentov Španielska a Českej republiky navzájom k sebe konvergujú.

Segregujúce hodnoty medzi skúmanými kultúrnymi skupinami nastávajú v kultúrnych dimenziách rozpätia moci, individualizmu a pôžitkárstva. Mladí respondenti týchto dvoch kultúr, študujúci VŠ ekonomických smerov sú v týchto dimenziách odlišnejší, ako vyskúmal Hofstede a jeho tím v roku 2013 na komplexnej vzorke kultúr. Českí skúmaní respondenti študujúci vysoké školy ekonomických odborov sú teda vo väčšej časti kultúrnych znakov rozdielni od tých španielskych. Podobnosti sú len veľmi čiastočné.

4.3.2 Španielsko ako referenčná kultúra v porovnaní kultúr

Pre analýzu kultúrnych dimenzií, kedy bola použitá španielska kultúra ako referenčná, boli použité konštanty: $C(pd)=56$, $C(ic)=(-6)$, $C(mf)=30$, $C(ua)=155$, $C(ls)=62$, $C(ir)=(-20)$. Výsledky indexov sa od predchádzajúceho zhodnotenia kultúrnych indexov z podkapitoly 4.3.1 sa líšia, no sú použité pre lepšie znázornenie za popísanie rozdielov mladých Čechov od pôvodných skúmaných hodnôt ČR, z roku 2013, ktoré vyskúmal Hofstede a jeho výskumný tím. Hodnoty znázorňujú hlavne rozdielnosti skupín mladých respondentov jednotlivých kultúr, skúmajúce taktiež vplyv pohlavia, vzdelania a pobytu v zahraničí na kultúrne znaky.

Index rozpätia moci

Hofstedeho kultúrny výskum z roku 2013 vyjadruje rovnosť hodnôt PDI u Španielov i Čechov. Skúmaná vzorka v mojom prieskume však ukazuje rozdiely medzi mladými týchto dvoch kultúr. Presné hodnoty rozdielností indexu rozpätia moci sú zaznamenané v Tabuľke 9.

Tabuľka 9 – Index PDI (referencia Španielsko)

	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Štúdium VŠ	Ekonomické odbory VŠ	Zahraničný pobyt
ČR	57	76	77	74	75	77	74
Španielsko	57	57	60	56	56	51	57

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

Z výsledkov je zjavné, že mladí Česi majú tendenciu viac uznávať rozdelenie moci, nadradene postavené osoby a prirodzenú hierarchizáciu spoločnosti či už v pracovnom, alebo v osobnom živote, než vyskúmal Hofstede. U žien a študentov VŠ ekonomických smerov je hodnota ešte o niečo vyššia. Očakávajú vnímanie vrstvenia moci ako prirodzené.

U Španielov je hodnota PDI v podskupinách veľmi podobná. U študentov ekonomických odborov vysokých škôl je hodnota PDI nižšia od celkovej hodnoty indexu pre mladú generáciu.

Záverom o kultúrnej dimenzii rozpätia moci je, že študenti a absolventi ekonomických vysokých škôl sú v Španielsku a v Česku veľmi rozdielni a vnímajú rozdelenie moci dosť odlišne. Od Hofstedeho vyskúmaných hodnôt indexov sú hodnoty navzájom vzdiaľujúce opačnými smermi. Stanovený predpoklad podobnosti kultúr určený na začiatku práce bol nesprávny.

Index individualizmu

Pôvodný výskum Hofstedeho a jeho kolektívu z roku 2013 znázorňuje podobnosť týchto dvoch kultúr Česka a Španielska. Môj vlastný kvantitatívny výskum na mladej generácii respondentov priniesol rozdielne výsledky, ktoré sú zaznamenané v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 10 – Index IDV (referencia Španielsko)

	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Štúdium VŠ	Ekonomické odbory VŠ	Zahraničný pobyt
ČR	58	63	65	68	67	64	69
Španielsko	51	51	55	43	52	43	54

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

Čo sa týka kultúrnej dimenzie individualizmu, sú mladí Česi oproti pôvodným Hofstedeho hodnotám výraznejšie individualistickejší. Sú to hlavne muži, absolventi a súčasní študenti vysokých škôl a respondenti žijúci minimálne 3 mesiace v zahraničí, ktorí sú individualistickejší. Ekonomické vysoké školy vychovávajú individualistov, no ich študenti a absolventi sú čiastočne ovplyvnení aj nutnosťou spolupráce na projektoch a v tímoch, preto hodnota nie je výraznejšie vyššia.

Z dotazníkového výskumu vyplýva, že mladí Španieli sú na pomedzí individualizmu a kolektivismu. Ženské respondentky sú viac individualistické, naopak muži sú kolektivistickéjší. To je opačný výsledok ako u českej kultúre mladých. Respondenti študujúci univerzity ekonomických vied sú viac zameraní na tímovú spoluprácu, uznávanie spoločných úspechov a cieľov skupiny ako celku. Vzťahy a harmónia sú v spolupráci pre nich dôležité.

Stanovený predpoklad na začiatku práce bol teda i v indexe IDV nesprávny. Hodnoty oboch kultúr sú navzájom segregujúce, špeciálne v prípade študentov a absolventov univerzít ekonomických smerov.

Index maskulinity

Hofstede, podľa výskumu v 2013 považuje španielsku kultúru za feminínnu a českú za maskulínnu. Vlastný kvantitatívny výskum vykonaný na mladej skupine respondentov týchto kultúr však naznačuje ich podobnosť v indexe MAS. Tabuľka 11 vyjadruje vyskúmané hodnoty pre Českú republiku a Španielsko.

Tabuľka 11 – Index MAS (referencia Španielsko)

	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Štúdium VŠ	Ekonomické odbory VŠ	Zahraničný pobyt
ČR	57	33	39	40	39	48	40
Španielsko	42	42	41	43	40	40	40

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

Opýtaní mladí Česi si, na rozdiel od výskumu Hofstedeho, viac zakladajú na hodnotách harmónie a spolupráce a pomoci navzájom jeden druhému. U respondentov žijúcich krátkodobo v zahraničí je hodnota MAS indexu o niečo vyššia, sú maskulínnejší. U študujúcich ekonomických VŠ je hodnota ešte vyššia, skoro dosahujúca úroveň maskulínnej spoločnosti.

U dopytovaných Španielov je u všetkých skúmaných podskupinách hodnota Indexu maskulinity veľmi podobná, s minimálnymi odlišnosťami. Jedná sa kultúru kolektivistickú.

Výskumom kultúrnej dimenzie maskulinity môžem zhrnúť, že rozdiel medzi týmito dvomi kultúrami, hlavne u absolventov/študentov vysokých škôl s ekonomickým zameraním, sa zmenšuje. Veľmi pomaly, no skúmané kultúry k sebe navzájom konvergujú. Správnosť stanoveného predpokladu práce môže byť potvrdená v prípade indexu maskulinity.

Index vyhýbania sa neistote

Obe kultúry sa v Hofstedeho výskume považujú, že sa vyhýbajú neistote. Výskumom som zistila, že i mladí členovia českej i španielskej kultúry majú podobné hodnoty UAI. Tie sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 12 – Index UAI (referencia Španielsko)

	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Štúdium VŠ	Ekonomické odbory VŠ	Zahraničný pobyt
ČR	74	81	88	67	78	75	73
Španielsko	86	86	88	86	85	84	84

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

Mladí Česi celkovo sú, oproti výskumu Hofstedeho, orientovaní viac na vyhýbanie sa neistote. Ženy výrazne viac než muži. Tí majú tendenciu brať neisté situácie a riskantné rozhodnutia s ľahšou váhou. Hodnoty študentov či absolventov vysokých škôl so zameraním na ekonomické vedy vo vekovom rozmedzí 17-36 rokov dosiahli vo vyhodnotení prieskumu skoro identickú hodnotu ako vyskúmal v poslednom výskume, v roku 2013, Hofstede.

Rozdielnosť medzi prístupom mladých španielskych žien a mužov k neistým životným situáciám je minimálna. Na rozdiel od Čechov ich vnímajú skoro identicky obe skupiny opýtaných. Podobnosť hodnôt dimenzie vyhýbania sa nestote platí i naprieč zvyšnými skúmanými podskupinám respondentov pochádzajúcich zo Španielskeho kráľovstva.

Prieskum naznačuje podobné hodnoty UAI indexu medzi študentmi a absolventami ekonomických vysokých škôl zo Španielska a z Českej republiky. Vyskúmané hodnoty Indexu vyhýbania sa neistoty k sebe konvergujú. Približovanie sa kultúr týchto dvoch skupín teda potvrdzuje správnosť určeného primárneho predpokladu pre kultúrnu dimenziu vyhýbania sa neistote.

Index dlhodobej orientácie

Tabuľka 13 zobrazuje hodnoty výskumu kultúrnej dimenzie časovej orientácie jedincov českej a španielskej kultúry. Porovnávané sú vlastné vyskúmané hodnoty a Hofstedeho hodnoty.

Tabuľka 13 – Index LTO (referencia Španielsko)

	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Štúdium VŠ	Ekonomické odbory VŠ	Zahraničný pobyt
ČR	70	41	42	41	41	37	44
Španielsko	48	48	43	55	49	45	46

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

Vo výskume mi vyšlo, že mladí Česi sa oproti pôvodným kultúrnym výskumom Hofstedeho, tak nezameriavajú na plánovanie budúcnosti, ale viac žijú súčasnosťou. Z vyskúmanej hodnoty indexu LTO vyplýva, že mladí sa už menej sústredia na plánovanie či šetrenie peňazí a prípravu do budúcnosti. Ženy i muži sú na tom veľmi podobne. Hodnota sa ešte znižuje u tých, čo študujú, či študovali VŠ ekonomickú. Naopak tí, ktorí strávili minimálne tri mesiace v zahraničí na študijnom alebo pracovnom pobyte, však majú tendenciu plánovať svoje kroky v budúcnosti o niečo viac.

Medzi opýtanými Španielmi sa líšia muži, ktorí sú výraznejšie orientovaní na dlhodobé plánovanie, prípravy a napríklad i dlhodobejšie investície či šetrenie finančných prostriedkov. Mladé ženy pochádzajúce zo Španielskeho kráľovstva sú viac krátkodobo orientované. To isté platí i pre študentov vysokých škôl ekonomických vied a ich absolventov. Tí sú zameraní skôr na krátkodobejšie plány, oproti tomu, čo vyskúmal v roku 2013 Hofstede.

V kultúrnej dimenzii dlhodobej orientácii sú si i Českí, i Španielski mladí, študujúci ekonomické odbory na vysokých školách, veľmi podobní. Orientovaní skôr na plánovanie na krátke obdobia dopredu sú si veľmi obdobní. Dotazníkový výskum indexu LTO dokazuje, že tieto dve skupiny vykazujú navzájom konvergujúce kultúrne hodnoty. Môj predpoklad je i v rámci tejto kultúrnej dimenzie podľa vykonaného výskumu správny.

Index pôžitkárstvo vs. zdržanlivosť

ČR je považovaná za kultúru zdržanlivú a Španielsku sa nachádza niekde na pomedzí zdržanlivosti a pôžitkárstva, hovoria výsledky Hofstedeho výskumu. Kvantitatívny výskum vykonaný na vzorke respondentov v rozmedzí 17 a 36 rokov pochádzajúcich z Českej republiky a Španielska však naznačuje rozdielnosť. Vyskúmané hodnoty sú zapísané v Tabuľke 14.

Tabuľka 14 – Index IVR (referencia Španielsko)

	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Štúdium VŠ	Ekonomické odbory VŠ	Zahraničný pobyt
ČR	29	73	73	72	76	82	85
Španielsko	44	45	50	32	43	48	45

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

Výskumom som zistila, že mladí Česi, oproti celej kultúre, si zakladajú na dôležitosti užívania si života omnoho viac, než celková kultúra. Index pôžitkárstva dosahuje u mladých vyššie hodnoty. Znamená to, že na svoje záujmy a túžby utrácajú väčšie množstvo peňazí, ako typický Čech. U študentov vysokých škôl ekonomických smerov a u opýtaných žijúcich určitú dobu v zahraničí sú hodnoty ešte o niekoľko jednotiek vyššie.

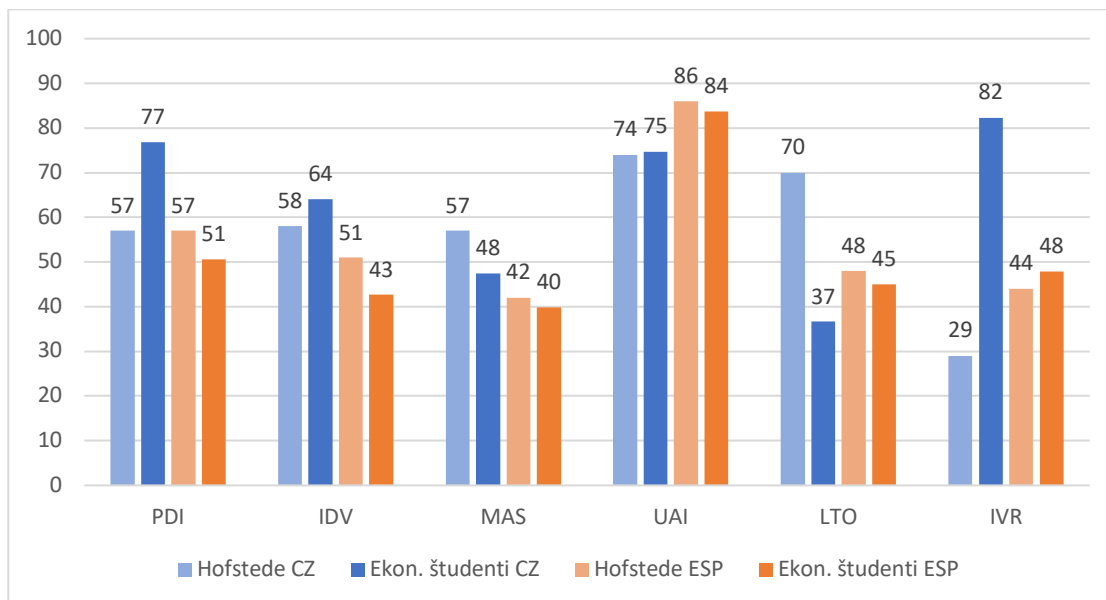
U dopytovaných Španielov je zrejmá hlavne rozdielnosť IVR medzi ženami a mužmi. Ženy sú viac pôžitkárske orientované, naopak muži sú zdržanlivejší s plnením svojich túžieb. Mierne vyššia úroveň IVR je i tu medzi študentmi a absolventmi ekonomických VŠ.

Prekvapivá je vyskúmaná, pomerne veľká, rozdielnosť jednotlivých kultúr medzi sebou. Skupina respondentov študujúcich ekonomické vysoké školy si je veľmi rozdielna v kultúrnej dimenzii pôžitkárstva. Hodnoty, oproti Hofstedeho hodnotám z roku 2013, navzájom od seba segregujú. Stanovený predpoklad v tejto kultúrnej dimenzii nebol potvrdený a z toho vyplýva, že bol stanovený ako nesprávny.

Zhrnutie poznatkov

Graf 13 vyznačuje rozdielnosť či podobnosť mladých českých a španielskych študentov a absolventov vysokých škôl ekonomických s pôvodnými výskúmanými hodnotami z roku 2013 od Hofstedeho a jeho tímu.

Graf 13 – Porovnanie mladej generácie Čechov a Španielov (referencia Španielsko)



Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

Kultúry sú si v danej podskupine vysokoškolákov a absolventov VŠ podobné hlavne v kultúrnych dimenziách maskulinity, vyhýbania sa neistote a dlhodobej orientácii. Jednotlivci sú si podobnejší a hodnoty jednotlivých kultúrnych indexov k sebe navzájom konvergujú. Predpoklad stanovený v úvode tejto diplomovej práce bol správne stanovený len v týchto troch kultúrnych dimenziách. Dané tri dimenzie potvrdzujú môj predpoklad kultúrnej podobnosti skúmaných skupín španielskej a českej kultúry.

Rozdielnosti Španielov a Čechov, ktorí študovali vysoké školy ekonomických odborov sú navzájom odlišní hlavne v kultúrnych dimenziách vzdialenosti moci, individualizmu a pôžitkárstva. Určený predpoklad z úvodu práce je v prípade týchto troch dimenzií nesprávny. Podľa vykonaného prieskumu sa hodnoty indexov líšia a oproti Hofstedeho hodnotám sa od seba vzdiaľujú.

Opýtaní sú vzájomne odlišní a každý príslušník kultúry vyžaduje iný spôsob zachádzania, vedenia a komunikácie. Jedná sa o prístup v osobnom živote, v školskom prostredí, ale i pracovnom prostredí a v profesionálnych obchodných vzťahoch.

4.4 Potenciálne zdroje konfliktov

Rozdielnosti medzi jednotlivými kultúrami prinášajú riziká nepochopenia a vzniku konfliktov v osobnom či profesionálnom vzťahu. Nasledujúca analýza potenciálnych konfliktov vychádza z porovnania skupiny študentov a absolventov vysokých škôl ekonomických smerov vo veku 17-36 rokov pochádzajúcich zo Španielska a z Českej republiky.

Potenciálne zdroje konfliktov sú pravdepodobné hlavne v dimenziách kultúr, v ktorých sa tieto dve skupiny medzi sebou výrazne odlišujú. Rozdielnosti hodnôt dosiahnuté v prieskume pre obidve kultúry boli rovnaké v z pohľadov obidvoch referenčných kultúr. Skúmaná skupina mladých je rozdielna hlavne v indexoch rozpätia moci, individualizmu a pôžitkárstva. Ich hodnoty sa v porovnaní s Hofstedeho hodnotami od seba segregujú.

Rozdielne hodnoty indexov PDI, IDV a IVR môžu mať dopad na výsledky profesionálnej spolupráce členov španielskej a českej kultúry. Rozdielnosti kultúrnych dimenzií môžu vyústiť do nedorozumení či potenciálnych konfliktov v spolupráci týchto dvoch kultúr. Zameriam sa hlavne na dimenzie, kde hodnoty jednotlivých dimenzií českej a španielskej kultúry navzájom od seba segregujú a teda sú zdroje konfliktu pravdepodobnejšie. Poznatky sú aplikované hlavne do oblasti profesionálneho uplatnenia absolventov vysokých škôl ekonomických zameraní v praxi.

Index rozpätia moci môže byť zdrojom nedorozumení v pracovnom prostredí hlavne v prípade vnímania postavenia a pokynov priameho nadriadeného. Nedorozumenia môžu nastať medzi nadriadeným a podriadeným a dokonca i medzi vzájomne rovnomerne postavenými spolupracovníkmi. Česká kultúra je viac smerovaná na uznanie postavenia nadriadeného, hierarchizácia je pre nich prirodzená. S nadriadeným nebojujú a nesúperia. Na druhej strane u španielskej mladej generácie som zistila, že majú tendenciu odporovať stanovenému systému a pravidlám s miernou snahou odporu, keď nie sú so situáciou spokojní. Aj keď rozdiel nie je veľmi veľký, spolupráca v tíme môže byť ovplyvnená. Jedná sa hlavne o možné spochybňovanie rozhodnutia lídra španielskymi spolupracovníkmi. Španieli preferujú hlavne rovnosť rozloženia moci a nemajú radi kontrolu. Do úvahy o konfliktoch pripadajú i nadmerné požiadavky členov českej kultúry na stanovenie rolí v skupine a presné plnenie priradených úloh, bez zbytočného vybočovania za dohodnuté hranice.

V pracovnom kolektíve zloženého z členov kultúr Španielska a Českej republiky je podstatná spolupráca rozdielných príslušníkov jednotlivých kultúr a vzájomná pomoc.

Výzva pri spolupráci medzi absolventmi či študentmi českej a španielskej kultúry môže nastať i vo vnímaní postavenia jednotlivca v pracovnej skupine. Individualistickejší Česi vnímajú sociálne vzťahy a spojenia v pomerne voľne. Jedinci českej kultúry majú za cieľ vlastnú prácu, splnenie svojich vlastných úloh. Úspech považujú za výsledok práce jednotlivcov. Každý sa stará o svoje vlastné potreby a potreby pár osôb jemu najbližších. Na druhej strane Španieli sú viac skupinovo orientovaní. Záujem skupiny je pre nich dôležitejší, než ten vlastný. Často sa nechajú názorovo presvedčiť druhými. Dôležitým bodom spolupráce je pre nich vzájomné dosiahnutie výsledku, ktorý je výhodný pre obe strany. Prístup k úlohám a vnímanie zodpovednosti za výsledok môžu byť hlavným zdrojom konfliktov na pracovisku. Hlavne spôsob presadzovania názorov a dosiahnutie spoločného rozhodnutia medzi spolupracovníkmi týchto dvoch kultúr sú rozdielne. Uznatie úspechu skupiny a jednotlivca je tiež jednou z rizikových oblastí, ktoré môžu znamenať určité nedorozumenia či náznaky závistlivosti členov v tíme.

Pôžitkárstvo môže byť hlavným rozdielom v profesionálnej spolupráci členov španielskej a českej kultúry, ktorí študovali VŠ ekonomického zamerania. Zistený rozdiel hodnôt IVR indexu je zo všetkých skúmaných kultúrnych dimenzií najväčší. Ako som zistila z prieskumu, Česi majú vyššiu hodnotu indexu IVR než Španieli. V pracovnom prostredí môžu svoje vlastné osobné potreby uprednostňovať pred tými profesionálnymi. Je možné, že budú brať prácu viac než zábavu. Naopak s miernym rozdielom Španieli môžu byť o trochu viac zameraní na plnenie úlohy a pokynov a budú sa snažiť o uplatnenie možnosti regulácie cieľov skupinovej práce. Vyplýva z toho i väčšie zameranie mladých Čechov na dôležitosť vyrovnanosti pracovného a osobného života, než je to u skúmaných Španielov. Optimizmus a pozitívny prístup môžu byť jedným z osobnostných rozdielov v skupine. Najväčšou rozdielnosťou a možným zdrojom konfliktu v tejto kultúrnej dimenzii považujem hlavne prístup k pridelenej práci a vnímanie dôležitosti voľného času. Táto kultúrna dimenzia však viac zasahuje do mimopracovných aktivít, a preto si myslím, že jednoduché stanovenie pravidiel a obojstranného pochopenia kultúr môže ľahko potenciálnym konfliktom v spolupráci týchto dvoch kultúr predísť.

Zvyšné tri kultúrne dimenzie maskulinity, dlhodobej orientácie a tendencie vyhýbania sa neistote ako konfliktne oblasti nevyklúčujem, no z dôvodu podobnosti a konvergenzie hodnôt indexov predpokladám vzájomné kultúrne pochopenie ekonomických študentov týchto dvoch krajín. Očakávam, že spolupráca v týchto podobných oblastiach kultúry by mohla byť medzi mladými jednoduchšia a príslušníci aj španielskej aj českej kultúry budú mať ku svojím spolupracovníkom väčšie porozumenie, keďže sú si v týchto kultúrnych dimenziách podobní.

4.5 Využitie poznatkov v praxi

V medzinárodných spoločnostiach či v medzinárodných pracovných tímoch je v dnešnej dobe výskyt členov rôznych kultúr viac-menej nevyhnutným javom. Denne spolu komunikujú a spolupracujú. Preto je dôležité a nutné, aby mala pracovná skupina vopred stanovené pravidlá, ktoré budú členom známe a budú v praxi využívané. Základom je neformálnosť v pracovnom prostredí, stanovený spôsob a fungovanie rozhodovacieho procesu, jasne stanovené zodpovednosti jednotlivých členov skupín, možné oblasti benevolentnosti v spolupráci, druh vedenia a vzájomnej komunikácie skupiny. Nasledujúce odporúčania vyplývajú z analýzy rozdielnych kultúrnych znakov skúmaných dvoch kultúr.

Miera individualizmu je jedna z dimenzií, ktorá je v jednotlivcoch hlboko zakorenená a môže byť veľmi náročná na prispôbenie. Domnievam sa, že kultúrna dimenzia individualizmu jednotlivcov je pomerne ťažko ovplyvniteľná. Nápomocným v medzinárodnej spolupráci môže byť stanovenie pravidiel komunikácie a spolupráce členov tímov, či jasne určená firemná kultúra. Vzájomné pochopenie a otvorenosť jednotlivých členov skupiny voči ostatným kultúram a rozličným typom chovania je najdôležitejšou zložkou úspechu medzinárodného tímu.

Vzájomný rešpekt jednotlivcov tímu a rešpekt k vedúcemu skupiny je stavebným kameňom spolupráce rôznych kultúr. Vnímanie kultúrnych rozdielov je závislé na sile a charizme nadriadeného skupiny. Vzájomný rešpekt, dôvera a zodpovednosť jedincov je spôsobom, ktorým môžeme obmedzovať v medzinárodných tímoch rozdielne vnímanie hierarchizácie a podporovať úspešnú spoluprácu kultúr.

Na fungovanie spolupráce týchto dvoch kultúr je vhodné vopred stanoviť rovnováhu pracovného a osobného života, keďže je v jednotlivých kultúrach vnímané rozdielne. Výnimkou nie je ani zistená rozdielnosť mladých Čechov a Španielov. Dôležitosť dobre odvedenej práce, ale na druhej strane oddych a zaslúžená odmena je v motivácii tímov zložených okrem iného i zo Španielov a Čechov podstatná.

Medzinárodnú spoluprácu však vo veľkej miere ovplyvňuje celkové kultúrne zloženie medzinárodného tímu, otvorenosť všetkých členov voči iným kultúram a štýl vedenia nadriadeného. Dôležitú úlohu hrá i organizačná kultúra firmy a spôsob vzájomnej komunikácie. Znalosť jednotlivých kultúrnych znakov členov tímu medzi sebou považujem za veľmi podstatný stavebný materiál úspešnej medzinárodnej spolupráce. Preto navrhujem vždy úvodné stretnutie a predstavenie jednotlivcov, ich zvykov, skúseností a zhrnutie možných konfliktov, ktorým sa v budúcej spolupráci bude možné vyhnúť. V neposlednej rade sú to ale aj individuálne rozdielnosti, ktoré v mojom výskume neboli zohľadňované.

Vyskúmané poznatky o kultúre mladých príslušníkov kultúry Španielska a Českej republiky sú využiteľné nielen v osobných vzťahoch, ale i v niekoľkých profesionálnych oblastiach. Okrem iného môžu byť použité v spolupráci medzi študentami a to nielen ekonomických odborov vysokých škôl. Medzinárodná spolupráca neprebíha len na medzinárodných univerzitách, ale i národných a to vďaka medzinárodnej mobilité študentov, okrem iného podporovanej i Európskou úniou.

V profesionálnej oblasti prebieha spolupráca príslušníkov iných kultúr hlavne v medzinárodných korporáciách a firmách pôsobiacich na niekoľkých trhoch súčasne. Medzinárodné tímy však v dnešnej dobe často fungujú aj v národných spoločnostiach. To je v prípade, že sú otvorené pracovnej sile zo zahraničia alebo sú to tie, ktoré úzko spolupracujú s obchodnými partnermi z iných štátov. Aj keď využitie multikulturalizmu môže viesť k veľkým úspechom spoločností, je dôležité tieto silné stránky využiť vhodne zvoleným štýlom riadenia a za pomoci vhodného nastavenia spolupráce. Až vhodným riadením a prístupom môžu tieto spolupráce prinášať vyžadovanú efektivitu.

Na začiatku tejto práce som predpokladala, mladí absolventi a študenti vysokých škôl ekonomických pochádzajúci z Českej republiky a zo Španielska majú veľmi podobné kultúrne znaky. Predpokladala som väčšiu podobnosť oproti tomu, čo o týchto kultúrach vyskúmal Hofstede a jeho tímy naposledy v roku 2013. Na základe vykonaného dotazníkového prieskumu si dovoľujem však zhodnotiť, že môj predpoklad bol správny len pre časť kultúrnych dimenzií.

Mladé generácie vysokoškolákov-ekonómov porovnávaných dvoch kultúr sú si podobné len v troch kultúrnych dimenziách. Ich hodnoty kultúrnych indexov k sebe konvergujú v dimenzii maskulinity, vyhýbania sa neistote a dlhodobej orientácie. Vo zvyšných troch dimenziách kultúr Hofstedeho sú si mladí ekonomicky zameraní Španieli a Česi ešte odlišnejší, než o nich stanovil Hofstede. Je to dimenzia rozpätia moci, individualizmu a pôžitkárstva.

Z toho vyplýva, že celkovo pre kultúrne znaky dohromady bol môj primárny predpoklad nesprávny. Podobnosť nie je taká veľká, ako som očakávala. Rozdiely medzi týmito kultúrami môžu spôsobovať nedorozumenia a konflikty na pracovisku a v obchodnej spolupráci. Jednotlivci týchto kultúr sú od seba odlišní a každý jeden vyžaduje samostatný a rozdielny prístup a spôsob riadenia. Z toho vyplýva, že absolventi vysokých škôl ekonomických odborov nie sú všeobecne využiteľní v spoločnostiach s univerzálnym prístupom a štýlom riadenia. Každá kultúra vyžaduje individuálny prístup, spôsob komunikácie, iný spôsob vedenia, iné osobné hodnotenie a celkovo vyžaduje inú formu spolupráce. Pri výbere zamestnanca môže kultúra hrať rolu pri rozhodovaní manažérov.

Záver

V dnešnej dobe je svet úzko prepojený, krajiny medzi sebou spolupracujú na ekonomickej i politickej úrovni. Vďaka tomu príslušníci jednotlivých národných kultúr prichádzajú do kontaktu stále častejšie. Medzi sebou vzájomne komunikujú a spolupracujú. Prekonávajú kultúrne rozdielnosti za účelom dosiahnutia spoločných cieľov. Aj z toho dôvodu rastie význam medzinárodného manažmentu a riadenia medzinárodnej komunikácie v spoločnostiach. Spoločným cieľom je bezproblémová spolupráca medzi kultúrami, ktorá prinesie vyžadované výsledky.

Táto diplomová práca sa zaoberala skúmaním kultúrnych dimenzií Českej republiky a Španielskeho kráľovstva. Tieto dve kultúry som si vybrala z osobných i praktických dôvodov a to hlavne preto, že s nimi prichádzam denne do kontaktu v osobnom i profesionálnom živote. Moja spolupráca s oboma kultúrami je doposiaľ bezproblémová a z toho dôvodu som sa rozhodla overiť ich vzájomnú podobnosť, ktorú som predpokladala.

Na základe vlastných skúseností s týmito kultúrami som sa rozhodla overiť pravdivosť existujúcich kultúrnych výskumov o Španielsku a Českej republike na skupine mladých ľudí vo veku 17–36 rokov. Cieľom tejto diplomovej práce bolo overiť platnosť Hofstedeho kultúrnych dimenzií pre mladú skupinu respondentov týchto kultúr. Predpokladala som podobnosť týchto kultúr vo všetkých kultúrnych dimenziách v skupine študentov a absolventov vysokých škôl ekonomických odborov. Domnievala som sa, že dôvodom podobnosti kultúr je vek, dosiahnuté vzdelanie a odbor štúdia vysokej školy. Myslela som si, že vďaka podobnému štýlu vzdelávania a internacionalizácie na vysokých školách v Českej republike a Španielsku sú absolventi ekonomických vysokých škôl následne univerzálne využiteľní na prácu vo firemnom prostredí. To všetko bez nutnosti zmeny štýlu riadenia či komunikácie k jednotlivcom rôznych kultúr.

Praktický výskum a komparácia kultúrnych dimenzií sú podložené teoretickými východiskami, získanými dôkladnou analýzou svetovej i lokálnej odbornej literatúry. Prvá kapitola tejto práce je zhrnutím teoretických základov o kultúre a jej štruktúre, sociálnych javov s ňou spojených, o interkultúrnej komunikácii, jej bariérach a existencii kultúrnych rozdielov v oblasti medzinárodného obchodu.

Ďalšia kapitola zhrňuje najznámejšie svetové výskumy národných kultúr. Presnejšie sa jedná o analýzu kultúrnych dimenzií Edwarda Halla, Geerta Hofstedeho, Fonsa Trompenaarsa, Ronena a Shenkara a štúdie GLOBE. Výskumy kultúrnych dimenzií sú doplnené o popis kultúrnych štandardov.

Nasledujúce dve kapitoly boli aplikáciou teoretických východísk. Tá bola vykonaná metódou praktickej komparácie českej a španielskej kultúry. Porovnávané sú kultúrne dimenzie Českej republiky a Španielskeho kráľovstva podľa kultúrnych výskumov Halla, Trompenaarsa a Hofstedeho. Tie naznačujú rozdielnosť medzi kultúrou Českej republiky a Španielska.

Rozdiely medzi týmito kultúrami sú zjavné v kultúrnych dimenziách Halla hlavne v komunikačnom kontexte kultúr, ich odlišnom vnímaní času a osobného priestoru. V kultúrnych dimenziách podľa Hofstedeho sa Česi a Španieli líšia najviac v dimenzii maskulinity, dlhodobej orientácie a dimenzie pôžitkárstva. Podľa výskumu Trompenaarsa sa tieto dve kultúry líšia hlavne v miere individualizmu, difúznosti prejavu, spôsobe prejavovania emócií navonok, štýlom organizácie práce a uznávania postavenia jedinca v spoločnosti. Zvyšné kultúrne výskumy nie je možné využiť na porovnanie týchto dvoch kultúr z dôvodu chýbajúceho výskumu a zaradenia kultúry Českej republiky.

Na porovnanie kultúrnych znakov mladej generácie Španielov a Čechov oproti celej kultúre boli využité Hofstedeho kultúrne dimenzie. Účelom práce bolo overenie správnosti úvodom stanoveného predpokladu, že *„študenti a absolventi vysokých škôl ekonomických odborov zo Španielska a Českej republiky sú si podobní vo všetkých kultúrnych dimenziách podľa Hofstedeho a ich hodnoty k sebe navzájom konvergujú“*.

Vlastným kvantitatívnym dotazníkovým prieskumom som skúmala kultúrne znaky mladých respondentov oboch kultúr. Výskum bol realizovaný za pomoci dotazníka VSM 2013, ktorý bol použitý vo výskume Hofstedeho kultúrnych dimenzií. Prieskum bol vykonaný prostredníctvom internetového dotazníka na cieľovej skupine respondentov vo veku 17 až 36 rokov.

Prostredníctvom kvantitatívneho prieskumu som zistila, že mladá generácia Čechov i Španielov je odlišná od vyskúmaných hodnôt kultúrnych dimenzií Hofstedeho. Zistila som, že mladí príslušníci španielskej kultúry sa líšia od Hofstedeho španielskych kultúrnych hodnôt hlavne v Indexe maskulinity, Indexe dlhodobej orientácie, Indexe rozpätia moci a Indexe pôžitkárstva. Mladí Česi sa od celkovej českej kultúry odlišujú najviac v indexoch rozpätia moci, maskulinity, dlhodobej orientácie a pôžitkárstva.

V skupine mladých študentov a absolventov vysokých škôl ekonomických odborov boli hodnoty kultúrnych dimenzií ešte o niečo odlišné. Podobnosť tejto skupiny českej a španielskej kultúry existuje v kultúrnych dimenziách maskulinity, vyhýbaníu sa neistote a dlhodobej orientácie. Hodnoty týchto indexov navzájom k sebe konvergujú a naznačujú podobnosť kultúr. Z toho vyplýva, že predpoklad stanovený v úvode práce bol pre tieto tri kultúrne dimenzie správny.

Rozdielnosti skupiny študentov a absolventov vysokých škôl ekonomických sú zrejmé hlavne v kultúrnych dimenziách vzdialenosti moci, individualizmu a pôžitkárstva. Podľa uskutočneného prieskumu sa hodnoty týchto indexov líšia a oproti Hofstedeho hodnotám sa navzájom od seba vzdiaľujú. Predpoklad určený v úvode práce bol v prípade týchto troch kultúrnych dimenzií nesprávny.

Vyvodením záveru môžem tvrdiť, že skúmané skupiny mladých študentov a absolventov vysokých škôl ekonomických zameraní zo Španielska a z Českej republiky si nie sú tak podobné tak, ako som predpokladala v úvode. Hodnoty jednotlivých kultúrnych dimenzií podľa Hofstedeho sa líšia. Skupiny mladých príslušníkov kultúr sú si podobné v troch Hofstedeho kultúrnych dimenziách a rozdielne vo zvyšných troch. Z toho vyplýva, že úvodom stanovený predpoklad diplomovej práce bol v konečnom dôsledku nesprávny.

Skúmaní respondenti sú navzájom odlišní a každý príslušník kultúry vyžaduje iný spôsob zaobchádzania. Jedná sa o prístup v osobnom živote, v študijnom prostredí, ale i na pracovisku i v profesionálnych obchodných vzťahoch. Príslušníci českej a španielskej kultúry vyžadujú rozdielny spôsob prístupu, komunikácie a vedenia na pracovisku. Členovia skúmaných kultúr teda nie sú univerzálne využiteľní naprieč spoločnosťami a vyžadujú individuálny prístup. Na základe vyskúmaných skutočností si myslím, že by manažér mal pri výbere zamestnanca zohľadniť kultúrne odlišnosti.

Práca opisuje i zdroje potenciálny konfliktov v tímoch zložených z skúmaných dvoch kultúr, na pracovisku či v obchodných vzťahoch, ktoré vyplývajú z rozdielnych hodnôt indexov individualizmu, rozpätia moci a pôžitkárstva.

Diplomová práca taktiež prináša i možné využitie výsledkov výskumu v praxi vyplývajúce z porovnania výsledkov dotazníkového prieskumu s výskumom Hofstedeho kultúrnych dimenzií z roku 2013. Najdôležitejšími faktormi úspešnej spolupráce analyzovaných kultúr sú otvorenosť, rešpekt a vzájomné pochopenie členov tímu. Dôležitá je i dôkladná znalosť kultúrnych znakov spolupracovníkov a partnerov. Tá môže pomôcť predchádzať nedorozumeniam alebo zvýšiť mieru pochopenia voči oponujúcej kultúre.

Na záver by som chcela poznamenať, že výsledky môjho výskumu v diplomovej práci nie je možné zovšeobecňovať a využívať na celú kultúru Českej republiky a Španielska. Skúmaná bola špecifická vzorka jednotlivcov, v ktorej môžu figurovať aj individuálne rozdielnosti. Závery je možné využívať len ako orientačné a nápomocné pri práci a komunikácii so skúmanými kultúrami.

Zoznam použitých zdrojov

Knižné zdroje

- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. Manažérská psychologie a sociologie. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-239-5.
- BOČÁNKOVÁ, Milena. Intercultural Communication.: typical features of the Czech, British, American, Japanese, and Arab cultures. Praha: Oeconomica 2006. ISBN 80-245-1081-2.
- HALL, E.T. Edward T Hall, Beyond Culture. Garden City: N.Y. : Anchor Press, 1976.
- HALL, E. T. HALL, M R. Understanding cultural differences. Boston: Intercultural Press, 1990. ISBN 1-877864-07-2.
- HALL, E .T. The Silent Language. New York: Fawcett Publications, 1966.
- HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G. J. Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- HRBEK, David. Interkulturní komunikace. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1421-5.
- NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4
- NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL, S. Spolupráce přes hranice kultur. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
- PRŮCHA, Jan. Interkulturní komunikace. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.
- STEERS, R. M. a L. NARDON. Management across Cultures: Challenges and Strategies. 2010. United Kingdom: Cambridge University Press, 2010. ISBN 975-0-521-73497.
- THOMPSON, R. B a H TENENBAUM, 2002. Helen Spencer-Oatey, Ed. Culturally Speaking: Managing Rapport Through Talk Across Cultures. JOURNAL OF LANGUAGE AND SOCIAL PSYCHOLOGY. roč. 21, s. 183–186. ISSN 0261-927X.
- TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER, 2004. Managing people across cultures. Oxford: Capstone. ISBN 1-84112-472-9.
- TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, CH. Riding the waves of culture: understanding diversity in global business. NY: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-0-07-177308-9.

- ZADRAŽILOVÁ, D.: Mezinárodní management. Praha, Oeconomica 2017, ISBN 978-80-245-2219-7
- VERLUYTEN, P.: Intercultural Skills for International Business and International Relation. Leuven, Acco 2018, ISBN 9789463441834

Internetové zdroje

- 360° Culture Code: Leveraging the workplace to meet today's global challenges. 360° Steel Case [online]. Hong Kong, 2015, 2015(65) [cit. 2018-10-14]. Dostupné z: https://www.steelcase.com/content/uploads/sites/15/2015/02/Issue_65_EN-asia.pdf
- Bednárik a kol., Vedecká komunikácia, Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2007, online [cit. 2018-9-3], dostupné z: <https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/ZEVEK/profil.pdf>
- BELLUDI, Nagesh. Albert Mehrabian's 7-38-55 Rule of Personal Communication. Right Attitudes[online]. October 4, 2008 [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <http://www.rightattitudes.com/2008/10/04/7-38-55-rule-personal-communication/>
- BRUNET-THORNTON, R. a V. BUREŠ. CROSS-CULTURAL MANAGEMENT: Establishing a benchmark. Ekonomika a management [online]. University of Applied Sciences, Upper Austria, 2016, 12(03) [cit. 2018-10-15]. ISSN 46-62. Dostupné z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/17458/1/2012_03%20Cross_Cultural%20Management_Establishing%20a%20Czech%20Benchmark.pdf
- CORDES, Christian, Peter RICHERSON a Georg SCHWESINGER. A corporation's culture as an impetus for spinoffs and a driving force of industry evolution [online]. Dec 2013, , 25 [cit. 2018-10-12]. DOI: 689-712. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1542279407?pq-origsite=summon>
- COUNTRY COMPARISON-Czech Rep. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic/>
- COUNTRY COMPARISON-Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-10-13]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/spain/>
- COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>
- DUMETZ, J. a E GABORIKOVA. The Czech and Slovak Republics: A Cross-Cultural Comparison. [online]. University of Applied Sciences, Upper Austria, 2016, [cit. 2018-10-15]. ISBN 978-3-9504257-0-3. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/303400788_The_Czech_and_Slovak_Republics_A_Cross-Cultural_Comparison

- GLOBE 2004: Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness [online]. 2004 [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: https://globeproject.com/study_2004_2007#data
- GLOBE Eastern Europe: Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness [online]. 2018 [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: <https://globeproject.com/results/clusters/eastern-europe?menu=list>
- GLOBE Spain: Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness [online]. 2018 [cit. 2018-10-18]. Dostupné z: <https://globeproject.com/results/countries/ESP?menu=list>
- GRANDYS, E. a A. GRANDYS. Transnational Corporations and Cross-Cultural Managament [online]. 2011,14 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/central/docview/1323848982?pq-origsite=summon>
- HOFSTEDE, Geert, MINKOV, Michael. Values Survey Module 2013 Manual. [online] May 2013. [cit. 2018-21-10]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>
- Hofstede Insights. Hofstede Insights [online]. 2018, [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/>
- VSM 2013. Hofstede Insights [online]. 2018, [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>
- HOUSE, Robert, Mansour JAVIDAN, Paul HANGES a Peter DORFMAN. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. Journal of World Business [online]. March 2002, 2002(37) [cit. 2018-10-14]. DOI: DOI: 10.1016/S1090-9516(01)00069-4. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/222837925>
- CHIANG, F. A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management. The International Journal of Human Resource Management [online]. 17 Feb 2007, 9(16) [cit. 2018-11-17]. DOI: 10.1080/09585190500239044. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190500239044>
- NEESE, Brian. Intercultural Communication: High- and Low-Context Cultures. Southeastern University [online]. August 17th, 2016 [cit. 2018-10-12]. Dostupné z: <https://online.seu.edu/high-and-low-context-cultures/>
- PIROZEK, Petr a Alena DRASILOVA. Selected Views on the Organizational Culture of Multinational Corporations[online]. Nov 2013, 6 [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1467640129?pq-origsite=summon>

- Research Gate: How can we compute and assign constant values to Hofstede's Cultural Dimensions? [online]. [cit. 2018-11-11]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/post/How_can_we_compute_and_assign_constant_values_to_Hofstedes_Cultural_Dimensions
- RONEN, S. S. a O. SHENKAR. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *The Academy of Management Review*. [online]. 1985, 1985(10). [cit. 2018-11-08]. DOI: 10.5465/AMR.1985.4278955. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/201382128_Clustering_Countries_on_Attitudinal_Dimensions_A_Review_and_Synthesis
- STOR, M. a T. KUPCZYK. Differences in Competency Management: Comparative Analysis between Polish, Spanish, and Austrian Business Practices. *Journal of Intercultural Management* [online]. 2015, June 2015, 7(2), 49-74 [cit. 2018-10-15]. DOI: 10.1515/joim-2015-0010. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/292677591_Differences_in_Competency_Management_-_Comparative_Analysis_between_Polish_Spanish_and_Austrian_Business_Practices
- THOMAS, Alexander, 2008. *Comparing Cultures, Systematically Describing Cultural Differences*. Calif.: Sage Publications. ISBN. [online]. [vid. 2018-11-01]
- THOMAS, Alexander, 2013. EFPA - Cultural and Ethnic Diversity. In: [efpa.eu](http://cultural.efpa.eu) [online]. Dostupné z: <http://cultural.efpa.eu/board/alexander-thomas/>
- UNESCO: Learning to live together. UNESCO [online]. [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/international-migration/glossary/nation-state/>

Zoznam príloh

Príloha 1 – Dotazník VSM 2013 – česká verzia

Príloha 2 – Dotazník VSM 2013 – španielska verzia

Príloha 3 – Vyhodnotenie vlastného výskumu bez pridaných konštánt

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 – Tri úrovne ľudského softwaru	5
Obrázok 2 – Model ľadovca	6
Obrázok 3 – Cibul'ový diagram	7
Obrázok 4 – Osvojenie hodnôt a praktík	8
Obrázok 5 – Akulturačná krivka	11
Obrázok 6 – Zložky komunikačného procesu	12
Obrázok 7 – Cesta k spoločnému úspechu	18
Obrázok 8 – Vnímanie osobného priestoru	21

Zoznam grafov

Graf 1 – Hofstedeho kultúrne dimenzie – Česká republika.....	35
Graf 2 – Hofstedeho kultúrne dimenzie – Španielsko	40
Graf 3 – Hofstedeho dimenzie – Česká republika vs. Španielsko.....	46
Graf 4 – Vekové zloženie respondentov v celkovom počte	53
Graf 5 – Rozdelenie respondentov z ČR a zo Španielska z hľadiska pohlavia.....	54
Graf 6 – Odbor štúdia vysokej školy českých respondentov.....	55
Graf 7 – Odbor štúdia vysokej školy španielskych respondentov.....	55
Graf 8 – Vplyv pobytu v zahraničí na českých opýtaných.....	56
Graf 9 – Vplyv pobytu v zahraničí na španielskych opýtaných	56
Graf 10 – Ekonomická činnosť dopytovaných Čechov.....	57
Graf 11 – Ekonomická činnosť dopytovaných Španielov	57
Graf 12 – Porovnanie mladej generácie Čechov a Španielov (referencia ČR)	64
Graf 13 – Porovnanie mladej generácie Čechov a Španielov (referencia Španielsko) ..	70

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 – Klastre podľa štúdie GLOBE.....	31
Tabuľka 2 – Výsledky štúdie GLOBE 2004 – Španielsko.....	44
Tabuľka 3 – Index PDI (referencia ČR).....	59
Tabuľka 4 – Index IDV (referencia ČR).....	59
Tabuľka 5 – Index MAS (referencia ČR).....	60
Tabuľka 6 – Index UAI (referencia ČR).....	61
Tabuľka 7 – Index LTO (referencia ČR).....	62
Tabuľka 8 – Index IVR (referencia ČR).....	63
Tabuľka 9 – Index PDI (referencia Španielsko).....	65
Tabuľka 10 – Index IDV (referencia Španielsko).....	66
Tabuľka 11 – Index MAS (referencia Španielsko).....	67
Tabuľka 12 – Index UAI (referencia Španielsko).....	67
Tabuľka 13 – Index LTO (referencia Španielsko).....	68
Tabuľka 14 – Index IVR (referencia Španielsko).....	69

Prílohy

Príloha 1 – Dotazník VSM 2013 – česká verzia

Vydaný v máji 2013

Copyright @ Geert Hofstede BV www.geerthofstede.eu

Představte si ideální zaměstnání. Vaši případnou současnou pozici neberte v potaz. Nakolik by pro Vás při výběru ideální práce bylo důležité... (prosím, vyberte jednu odpověď v každém řádku):

1 = maximálně důležité

2 = velmi důležité

3 = přiměřeně důležité

4 = málo důležité

5 = velmi málo nebo vůbec důležité

1. mít dostatek času pro svůj osobní a rodinný život	1	2	3	4	5
2. mít šéfa/šéfku (přímého nadřízeného), kterého byste mohl/a respektovat	1	2	3	4	5
3. získávat uznání za dobrý výkon	1	2	3	4	5
4. mít jistotu zaměstnání	1	2	3	4	5
5. mít příjemné spolupracovníky	1	2	3	4	5
6. mít práci, která je zajímavá	1	2	3	4	5
7. podílet se s nadřízeným na rozhodnutích týkajících se Vaší práce	1	2	3	4	5
8. žít v atraktivní lokalitě	1	2	3	4	5
9. mít práci uznávanou Vaší rodinou a přáteli	1	2	3	4	5
10. mít šanci na povýšení	1	2	3	4	5

Nakolik je pro Vás ve Vašem osobním životě důležitý každý z následujících bodů:
(prosím, vyberte jednu odpověď v každém řádku):

11. udržet si volný čas na zábavu	1	2	3	4	5
12. zdrženlivost: mít jen několik přání	1	2	3	4	5
13. pomáhat přáteli	1	2	3	4	5
14. šetrnost (neutrácet víc než potřebuji)	1	2	3	4	5

15. Jak často se cítíte nervózně nebo napjatě?

- 1) vždy
- 2) většinou
- 3) někdy
- 4) zřídka
- 5) nikdy

16. Považujete se šťastného člověka?

- 1) ano, vždy
- 2) ano, většinou
- 3) někdy
- 4) zřídka
- 5) ne, nikdy

17. Stává se Vám, že by Vám ostatní lidé nebo okolnosti bránili od děláni toho, co opravdu chcete?

- 1) ano, vždy
- 2) ano, obvykle
- 3) někdy
- 4) ne, zřídka
- 5) ne, nikdy

18. Jak byste celkově popsal/a Vás současný zdravotní stav?

- 1) velmi dobrý
- 2) dobrý
- 3) uspokojivý
- 4) špatný
- 5) velmi špatný

19. Do jaké míry jste hrdý/hrdá na to, že jste občanem Vaší země – myšleno ČR?

- 1) velmi
- 2) dost
- 3) trochu ano
- 4) moc ne
- 5) vůbec

20. Jak často mají podle Vašich zkušeností podřízení strach odporovat svému nadřízenému? (nebo studenti svému učiteli)

- 1) nikdy
- 2) zřídka
- 3) někdy
- 4) obvykle
- 5) vždy

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s každým z následujících výroků? (prosím, vyberte vždy jednu možnost v každém řádku):

1 = jednoznačně souhlasím

2 = souhlasím

3 = nemůžu se rozhodnout

4 = spíše nesouhlasím

5 = jednoznačně nesouhlasím

21. Člověk může být dobrý manažer/manažerka, aniž by měl přesnou odpověď na každou otázku od svých podřízených týkajících se jejich práce.	1	2	3	4	5
22. Vyrvalá snaha je nejjistější cesta k výsledkům	1	2	3	4	5
23. Organizační struktura, ve které mají někteří zaměstnanci dva šéfy, by se mělo za každou cenu vyhnout	1	2	3	4	5
24. Pravidla by se neměla porušovat – ani když jsou podřízení přesvědčeni, že jejich porušení je v nejlepším zájmu společnosti.	1	2	3	4	5

Nějaké informace o Vás (pro statistické účely):

25. Jste:

a) muž

b) žena

26. Kolik je Vám let?

a) méně než 17

b) 17-20

c) 21-24

d) 25-28

e) 29-32

f) 33-36

g) Více než 36

27. Kolik let formálního vzdělávání jste absolvoval/a? (se začátkem na základní škole):

a) 10 let a méně (cca do věku 16 let)

b) 11 let (cca do věku 17 let)

c) 12 let (cca do věku 18 let)

d) 13 let (cca do věku 19 let)

e) 14 let (cca do věku 20 let)

f) 15 let (cca do věku 21 let)

- g) 16 let (cca do věku 22 let)
- h) 17 let (cca do věku 23 let)
- i) 18 let a více (cca do věku 24 let a více)

28. Studujete nebo jste někdy studovali vysokou školu po dobu nejméně jednoho roku?

- a) ano
- b) ne

29. Jaký je váš obor studia na vysoké škole? (možno vybrat více odpovědí)

- Ekonomické obory (management, marketing, účetnictví, finance, ekonomie, ekonometrie, bankovníctví, pojišťovnictví, cestovní ruch, podnikání, řízení podniku, logistika, ...)
- Společenské obory (právo, politologie, diplomacie, mezinárodní ekonomické vztahy, veřejná správa a regionální rozvoj, ...)
- Humanitní obory (historie, archeologie, dějiny, jazyk a literatura, filozofie, etika, estetika, teologie, ...)
- Přírodní obory (medicína, veterinářství, biologie, fyzika, geografie, chemie, matematika, ekologie, geologie, zemědělství, ...)
- Technické obory (architektura, elektrotechnika, informatika, polygrafie, stavebnictví, strojírenství, technika, ...)

30. Absolvovali jste (nebo aktuálně absolvujete) studijní nebo pracovní pobyt v zahraničí delší než 3 měsíce?

- a) ano
- b) ne

31. Ovlivnila vás vaše zahraniční zkušenost ve vaším osobním nebo pracovním životě?

- a) ano, velmi
- b) ano, částečně
- c) nevím
- d) spíš ne
- e) vůbec ne

32. Pokud pracujete/pracovali jste, o jakou práci se jedná? (možno vybrat více odpovědí)?

- Neměl/a jsem žádnou placenou práci
- Student denního studia
- Vyučený nebo nevyučený dělník/dělnice, obsluha strojů a zařízení
- Kancelářská práce vyžadující všeobecné vzdělání – pracovníci ve službách a prodeji
- Odborná činnosti vyžadující odpovídající vzdělání – řemeslník, technický a odborný pracovník, IT specialista, zdravotní sestra, umělec apod.

- Profesionální práce vyžadující akademické vzdělání, specialisté apod. (ale ne pozice manažera/ky)
- Manažer/ka s jedním nebo více podřízenými (kteří sami nejsou manažery)
- Manažer/ka s jedním nebo více podřízenými, kteří jsou sami manažery
- Jiné:

33. Národnost:

- a) Česká
- b) Jiná:

34. Jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (pokud byla jiná než současná národnost)

- a) Stejná jako současná národnost
- b) Jiná:

Velmi Vám děkuji za spolupráci!

Príloha 2 – Dotazník VSM 2013 – španielska verzia

Vydaný v máji 2013

Copyright @ Geert Hofstede BV www.geerthofstede.eu

Por favor, olvídense de su actual trabajo e imagine por un instante en su trabajo ideal. En este trabajo, cuán de importante sería para usted... (seleccione una respuesta por línea):

1 = Muy importante

2 = Importante

3 = Moderadamente importante

4 = Poco importante

5 = Muy poco o nada importante

1. Tener suficiente tiempo personal o familiar	1	2	3	4	5
2. Tener un jefe respetable	1	2	3	4	5
3. Que mi desempeño sea reconocido	1	2	3	4	5
4. Tener estabilidad laboral	1	2	3	4	5
5. Trabajar con gente agradable	1	2	3	4	5
6. Hacer un trabajo interesante	1	2	3	4	5
7. Que su jefe valore su opinión (en decisiones sobre su trabajo)	1	2	3	4	5
8. Vivir en una buena zona	1	2	3	4	5
9. Tener un trabajo respetado por mis familiares y amigos	1	2	3	4	5
10. Tener la oportunidad de ser promovido	1	2	3	4	5

En su vida privada cuán de importante son para usted las siguientes afirmaciones: (seleccione una respuesta por línea):

11. tener tiempo libre para divertirme	1	2	3	4	5
12. (moderadamente) permitirse algún capricho	1	2	3	4	5
13. ayudar a un amigo	1	2	3	4	5
14. ser ahorrador (no gastar más de lo necesario)	1	2	3	4	5

15. ¿Alguna vez se siente nervioso o tenso?

- 1) Siempre
- 2) A menudo
- 3) Algunas veces
- 4) Rara vez
- 5) Nunca

16. ¿Es usted una persona feliz?

- 1) Siempre
- 2) A menudo
- 3) Algunas veces
- 4) Rara vez
- 5) Nunca

17. ¿Algunas personas o circunstancias le impiden hacer lo que realmente quiere?

- 1) Siempre
- 2) A menudo
- 3) Algunas veces
- 4) Rara vez
- 5) Nunca

18. En general, ¿cómo describiría su estado de salud durante los últimos días?

- 1) Excelente
- 2) Bueno
- 3) Normal
- 4) Delicado
- 5) Malo

19. ¿Qué tan orgulloso está usted de ser ciudadano de su país?

- 1) Muy orgulloso
- 2) Orgulloso
- 3) Medianamente orgulloso
- 4) No demasiado orgulloso
- 5) Nada orgulloso

20. ¿Qué tan frecuente es, en su propia experiencia, que los subordinados contradigan a su superior en el trabajo? (¿o los estudiantes a su maestro?)

- 1) Nunca ocurre
- 2) Poco frecuente
- 3) Ocurre de vez en cuando
- 4) Frecuente
- 5) Muy frecuente

Por favor, sea tan amable de indicar hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

1 = Completamente de acuerdo

2 = De acuerdo

3 = Indeciso (Ns/Nc)

4 = En desacuerdo

5 = Muy en desacuerdo

21. Uno puede ser un buen jefe sin tener la respuesta perfecta para cada una de las preguntas que un subordinado pueda hacer	1	2	3	4	5
22. Trabajar duro es la manera más segura de alcanzar los objetivos	1	2	3	4	5
23. La estructura de una organización, en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes, tiene que ser evitada de cualquier forma	1	2	3	4	5
24. El reglamento de una compañía u organización no debe ser roto en ninguna circunstancia, aunque el empleado lo haga persiguiendo el mejor interés de la empresa.	1	2	3	4	5

Finalmente, sea tan amable de proporcionarnos algunos datos personales con propósitos puramente estadísticos:

25. Es usted:

a) Hombre

b) Mujer

26. Su edad es:

a) Menor de 17 años

b) Entre 17 y 20 años

c) Entre 21 y 24 años

d) Entre 25 y 28 años

e) Entre 29 y 32 años

f) Entre 33 y 36 años

g) Mayor de 36 años

27. ¿Cuántos años de educación ha recibido desde que empezó la escuela secundaria?

a) 10 años (hasta los 16 años aprox.)

b) 11 años (hasta los 17 años aprox.)

c) 12 años (hasta los 18 años aprox.)

d) 13 años (hasta los 19 años aprox.)

e) 14 años (hasta los 20 años aprox.)

- f) 15 años (hasta los 21 años aprox.)
- g) 16 años (hasta los 22 años aprox.)
- h) 17 años (hasta los 23 años aprox.)
- i) 18 años o más (hasta los 24 años aprox. o más)

28. ¿Ha sido usted, en un pasado o presente, estudiante universitario?

- a) Sí
- b) No

29. ¿Cuál es su campo de estudio universitario? (puede elegir mas que una opción)

- Ciencias económicas y de mercado (gestión, marketing, contabilidad, finanzas, economía, econometría, banca, seguros, turismo, negocios, gestión empresarial, logística, ...)
- Estudios sociales (derecho, política, diplomacia, relaciones económicas internacionales, administración pública y desarrollo regional, ...)
- Humanidades y letras (historia, arqueología, historia, lengua y literatura, filosofía, ética, estética, teología, ...)
- Ciencias naturales (medicina, veterinaria, biología, física, geografía, química, matemáticas, ecología, geología, agricultura, ...)
- Ciencias técnicas (arquitectura, ingeniería eléctrica, informática, poligrafía, construcción, ingeniería, ingeniería, ...)

30. ¿Ha estado estudiando/trabajando en el extranjero (o actualmente esta) durante más de 3 meses?

- a) Sí
- b) No

31. ¿Le afectó su experiencia extranjera en su vida personal o laboral?

- a) Si mucho
- b) Si en parte
- c) No sé
- d) Más bien no
- e) No, en absoluto

32. En el caso que usted haya trabajado en alguna ocasión, ¿qué clase de trabajo es o fue (puede elegir más que una opción)?

- Trabajo en prácticas (sin salario)
- Estudiante a tiempo completo
- Obrero no calificado o semi-calificado, operador de maquinaria y equipo
- Trabajo calificado de oficina de educación general - personal de servicio y ventas
- Actividades profesionales que requieren educación adecuada: artesano, técnico y profesional, especialista en TI, enfermero, artista, etc.
- Profesional con formación superior sin gente a mi cargo, especialistas

- Jefe de más de una persona (que no son gerentes ellos mismos)
- Jefe de más de una persona por encima de otros de jefes
- otra

33. ¿Cuál es su nacionalidad?

- a) Española
- b) Otra:

34. ¿Cuál fue su primera nacionalidad cuando nació (si es diferente del actual)?

- a) La misma que ahora
- b) Otra:

¡Muchas gracias por su ayuda!

Príloha 3 – Vyhodnotenie vlastného výskumu bez pridaných konštánt

ČR	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Študenti VŠ	Ekonomické VŠ	Pobyt v zahraničí
PDI	57	20	21	18	19	21	18
IDV	58	69	71	74	73	70	75
MAS	57	3	9	10	9	18	10
UAI	74	-74	-67	-88	-77	-80	-82
LTO	70	-21	-20	-21	-21	-25	-19
IVR	29	93	93	92	96	102	105

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

ESP	Hofstede	Celkom	Ženy	Muži	Študenti VŠ	Ekonomické VŠ	Pobyt v zahraničí
PDI	57	1	4	0	0	-5	1
IDV	51	57	61	49	58	49	60
MAS	42	12	11	13	10	10	10
UAI	86	-69	-67	-69	-70	-71	-71
LTO	48	-14	-19	-7	-13	-17	-16
IVR	44	65	70	52	63	68	65

Zdroj: Vlastný výskum a COUNTRY COMPARISON-Czech Republic, Spain. Hofstede Insights [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>