

**Vysoká škola ekonomická v Praze**  
Fakulta managementu

# **Diplomová práce**

Svetlana Svitáková  
2019





**Vysoká škola ekonomická v Praze**

Fakulta managementu

Katedra managementu

# **Národní kultura a její homogenita**

**Autor diplomové práce:** Bc. Svetlana Svitáková

**Vedoucí diplomové práce:** Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.

**Rok obhajoby:** 2019



## **Čestné prohlášení**

*Prohlašuji, že diplomovou práci na téma*

*„Národní kultura a její homogenita“*

*jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny*

*jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.*

V Jindřichově Hradci dne 18. dubna 2019

---

*podpis*





## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autorka práce: Bc. Svetlana Svitáková  
Studijní program: Ekonomika a management  
Obor: Management  
Vedoucí práce: Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.

Název práce: **Národní kultura a její homogenita**

Jazyková varianta: Čeština

Rámcový obsah:

1. Na základě dotazníků určit hodnoty jednotlivých dimenzí kulturních rozdílů podle modelu Hofsteda v Ruské Federaci pro různé věkové skupiny.
2. Ověřit statistickou významnost zjištěných rozdílů v hodnotách kulturních dimenzí a případně porovnat s výsledky dosavadních výzkumů.

Rozsah práce: 60 stran

Literatura:

1. HOFSTEDE, G. -- MINKOV, M. *Cross-cultural analysis : the science and art of comparing the world's modern societies and their cultures*. Los Angeles: SAGE Publications, 2013. ISBN 978-1-4129-9229-9.
2. HAMPDEN-TURNER, C. -- TROMPENAARS, F. *Riding the waves of culture : understanding diversity in global business*. New York: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-0-07-177308-9.
3. BRIODY, E K. -- FERRARO, G P. *The cultural dimension of global business*. Abingdon: Routledge, 2017. ISBN 978-1-138-63245-5.

Datum zadání: červen 2018

Datum odevzdání: duben 2019

**Bc. Svetlana Svitáková**  
Řešitelka

**Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.**  
Vedoucí práce

**Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.**  
Vedoucí katedry

**doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.**  
Děkan FMJH VŠE



**Název diplomové práce:**

Národní kultura a její homogenita

**Abstrakt:**

Tato diplomová práce se zabývá zkoumáním rozdílů v kulturních postojích obyvatel Ruska rozdělených podle dvou faktorů: věku a pohlaví. Výzkum se provádí na základě modelu Hofstedových kulturních dimenzí. Významnost zjištěných rozdílů mezi jednotlivými skupinami je nadále ověřena prostřednictvím analytického nástroje ANOVA. Dosažené výsledky jsou porovnány s výsledky jiných autorů a jsou dále diskutovány.

**Klíčová slova:**

Kulturní dimenze, Hofstede, Trompenaars, Schwartz, věk, pohlaví, Perestrojka, politické změny, statistická významnost



**Poděkování:**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Jiřímu Dvořákovi, Ph.D. za cenné rady, inspiraci a čas strávený vedením této diplomové práce.



# Obsah

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Úvod</b>                                                      | <b>15</b> |
| <b>1 Kultura</b>                                                 | <b>17</b> |
| Charakteristiky kultury                                          | 18        |
| Transfer kultury                                                 | 20        |
| Národní kultura                                                  | 20        |
| Vrstvy kultury                                                   | 21        |
| Kulturní dimenze Hofstedeho                                      | 21        |
| Vzdálenost od moci                                               | 22        |
| Vyhýbání se nejistotě                                            | 23        |
| Míra individualismu                                              | 23        |
| Úroveň maskulinity                                               | 24        |
| Dlouhodobá x krátkodobá orientace                                | 24        |
| Požitkářství x zdrženlivost                                      | 25        |
| Kritika Hofstedeho                                               | 26        |
| Kulturní rozměry Fons Trompenaarse                               | 28        |
| Universalismus x partikularismus                                 | 29        |
| Individualismus x kolektivismus                                  | 30        |
| Neutralita x emocionalita                                        | 30        |
| Difúznost x specifičnost                                         | 30        |
| Úspěch x přisuzování                                             | 31        |
| Vnímání času – sekvenční a synchronní přístup a časová orientace | 31        |
| Interní x externí orientace                                      | 32        |
| Kritika Trompenaarse                                             | 33        |
| Kulturní hodnoty dle Shaloma Schwartz                            | 34        |
| Individuální hodnoty dle Shaloma Schwartz                        | 34        |
| Kritika Schwartz                                                 | 38        |
| Výběr metodiky                                                   | 39        |
| <b>Metodika</b>                                                  | <b>41</b> |
| <b>2 Praktická část</b>                                          | <b>49</b> |
| 2.1 Výpočet jednotlivých dimenzí                                 | 53        |
| 2.1.1 Dimenze „míra individualismu“                              | 53        |
| 2.1.2 Dimenze „vzdálenost od moci“                               | 56        |
| 2.1.3 Dimenze „maskulinita – feminita“                           | 59        |
| 2.1.4 Dimenze „vyhýbání se nejistotě“                            | 61        |
| 2.1.5 Dimenze „dlouhodobá x krátkodobá orientace“                | 64        |
| 2.1.6 Dimenze „požitkářství-zdrženlivost“                        | 66        |
| 2.1.7 Hodnocení výsledků                                         | 68        |

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| <b>Závěr .....</b>            | <b>75</b> |
| <b>Seznam literatury.....</b> | <b>79</b> |
| <b>Přílohy .....</b>          | <b>85</b> |

## Seznam obrázků

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1 - Úrovně kultury .....                           | 19 |
| Obrázek 2 - Hofstedeho kulturní dimenze.....               | 26 |
| Obrázek 3 - Vazby mezi motivačními typy dle Schwartze..... | 37 |
| Obrázek 4 - Sibiřský federální okruh .....                 | 47 |

## Seznam tabulek

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1 - Přehled respondentů .....                                                                                  | 52 |
| Tabulka 2 - Testování významnosti vlivu věku u dimenze "míra individualismu" .....                                     | 55 |
| Tabulka 3 - Testování významnosti vlivu pohlaví u dimenze "míra individualismu" .....                                  | 56 |
| Tabulka 4 - Testování významnosti vlivu věku na dimenzi "vzdálenost od moci" .....                                     | 57 |
| Tabulka 5 - Testování významnosti vlivu pohlaví na dimenzi „vzdálenost od moci“ .....                                  | 58 |
| Tabulka 6 - Testování významnosti vlivu věku na dimenzi "maskulinita - feminita" .....                                 | 60 |
| Tabulka 7- Testování významnosti vlivu na dimenzi „maskulinita – feminita“ .....                                       | 61 |
| Tabulka 8 - Testování významnosti vlivu věku na dimenzi "vyhýbání se nejistotě" .....                                  | 62 |
| Tabulka 9 - Testování významnosti rozdílu mezi první a druhou věkovou skupinou u dimenze "vyhýbání se nejistotě" ..... | 63 |
| Tabulka 10 - Testování významnosti rozdílu mezi první a třetí věkovou skupinou u dimenze „vyhýbání se nejistotě" ..... | 63 |
| Tabulka 11 – Testování významnosti vlivu pohlaví na dimenzi „vyhýbání se nejistotě“ .....                              | 64 |
| Tabulka 12 - Testování významnosti vlivu věku na dimenzi "dlouhodobá x krátkodobá orientace" .....                     | 65 |
| Tabulka 13 - Testování významnosti vlivu pohlaví na dimenzi "dlouhodobá x krátkodobá orientace" .....                  | 66 |
| Tabulka 14 - Testování významnosti vlivu věku na dimenzi "požitkářství – zdrženlivost" .....                           | 67 |
| Tabulka 15 – Testování významnosti vlivu pohlaví na dimenzi „požitkářství – zdrženlivost“ .....                        | 68 |
| Tabulka 16 - Vliv faktorů věk a pohlaví na hodnoty jednotlivých dimenzí.....                                           | 69 |
| Tabulka 17 - Významnost vlivu faktorů věk a pohlaví na jednotlivé dimenze .....                                        | 71 |

## Seznam grafů

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1 - Rozdělení respondentů podle úrovně dosaženého vzdělání .....                      | 50 |
| Graf 2 – Rozložení respondentů z hlediska povolání.....                                    | 51 |
| Graf 3 - Vliv faktoru věku na hodnoty jednotlivých dimenzí.....                            | 69 |
| Graf 4 - Vliv faktoru pohlaví na hodnoty jednotlivých dimenzí .....                        | 70 |
| Graf 5 - Testování významnosti vlivu faktoru věk na hodnoty jednotlivých dimenzí.....      | 71 |
| Graf 6 - Testování významnosti vlivu faktoru pohlaví na hodnoty jednotlivých dimenzí ..... | 72 |



## Úvod

Kultura je jev charakterizující chování a jednání jednotlivců v rámci svého okolí. Tento pojem nemá určité hranice a neexistují přesně stanovené způsoby určení kultury. Kultura se postupem času vyvíjí, utváří a je ovlivněna mnoha faktory. Příčinou různorodosti kultur jsou historické události, morfologické a geografické faktory a také jejich oddělenost od jiných kultur. V současné době však lze pozorovat stírání kulturních hranic pod vlivem mezinárodní komunikace a globalizace. Nehledě na to někteří autoři prosazují názor, že modernizace a ekonomický rozvoj nemohou vytvořit kulturně homogenní společnost, jelikož existuje mnoho dalších faktorů, které neumožňují vývoj společnosti jedním směrem (Inglehart, Baker, 2000).

Vznikají tak následující otázky: jaké faktory mají vliv na kulturní homogenitu státu? Vyvolávají tyto faktory statisticky významný rozdíl v kulturních hodnotách u příslušníků jedné kultury? Do jaké míry je ovlivněno jednání a chování jednotlivců příslušností k jednotlivé kultuře? Na tyto otázky se pokusíme odpovědět, pokud prozkoumáme určitou kulturu, její vývoj, současný stav a vliv jiných faktorů na tuto kulturu. Pro tento výzkum byla zvolena kultura ruská.

Rusko je stát s bohatou historií a jeden z nejméně pochopitelných států pro státy ostatní z hlediska mentality ruských občanů a jejich chování. Nedávné politické události zhoršily vztah Ruska s mnoha rozvinutými zeměmi. Nehledě na to Rusko dál láká zahraniční investory z důvodů možností, které poskytují přírodní zdroje a teritoriální prostory.

Různé historické okolnosti, politické změny v roce 1991 a proces pronikání západní kultury do kultury ruské vede k tomu, že hodnoty a priority obyvatel se mění. Mladá generace je nyní více orientována na západní kulturu a ideologii, často nepodporuje současnou vládu a není spokojena se současnou politickou situací. Toto potvrzují protesty mladých občanů proti reformám a projektům současné vlády. (Varlamov, 2018). Starší generace naopak většinou (ale také ne vždy!) podporuje současnou vládu nehledě na to, že některé současné projekty vlády vyvolávají zjevnou nespokojenost obyvatel (N4K.ru, 2018).

Na těchto okolnostech je založen tento výzkum, jehož cílem je posoudit:

- zdali se významně liší hodnoty různých generací ovlivněných proniknutím západní kultury a velkými politickými změnami po rozpadu Sovětského svazu
- jsou-li kulturní hodnoty závislé pouze na věku, nebo existují další faktory, které mohou významně ovlivnit názory a postoje obyvatel Ruska
- zdali je vliv těchto faktorů významný ze statistického hlediska

- zdali se výsledky tohoto výzkumu liší od výsledků dosavadních výzkumů

Existují různé metodiky a techniky, které umožňují určit homogenitu kulturních vlastností představitelů jednoho státu. Hofstede, Trompenaars, Schwartz a další autoři zkoumající kulturní rozdíly vymezují určité dimenze, které vyjadřují hodnoty a postoje obyvatel. Každá dimenze vyjadřuje dva diametrální pojmy (neboli protikladné vlastnosti obyvatel). Prostřednictvím sběru odpovědí reprezentantů určité kultury a následných výpočtů se stanoví hodnota obyvatel konkrétního státu, jež určuje, která z těchto diametrálních vlastností je převládající v této společnosti. V rámci tohoto výzkumu je zvolena jedna z metodik, pomocí níž jsou vypočteny hodnoty jednotlivých dimenzí vlivem věku a jiných faktorů.

Pro tento výzkum je důležité správně zvolit metodický přístup a stanovit správné věkové rozdělení umožňující projevit změny v hodnotách. Teoretická část obsahuje popis, porovnání a výběr vhodné metodiky. Metodická část popisuje proces sběru dat pomocí dotazníkového šetření a vysvětluje, na základě čeho bylo zvoleno věkové rozdělení obyvatel. Praktická část diplomové práce obsahuje analýzu změn kulturních hodnot obyvatel Ruska během několika generací a pod vlivem různých faktorů. Na základě této analýzy budeme moci určit, jestli jednotlivé faktory významně ovlivňují postoje a hodnoty Rusů. Tudíž výsledkem tohoto výzkumu je posouzení zjištěných rozdílů v hodnotách dimenzí obyvatel Ruska rozdělených podle různých kritérií. Dosažené výsledky v kulturních hodnotách jsem se snažila interpretovat a vysvětlit.

# 1 Kultura

Pochopení významu pojmu kultura je nezbytně nutné pro správné vymezení národní kultury a identifikaci jejích dimenzí. Původ slova kultura se různí. Dle některých pochází z latinského „agri cultura“ (Světlík, 2001), dle jiných zdrojů pochází rovněž z latinského slova „colere“. V obou případech je však tento pojem spojený s člověkem a jeho vztahem s přírodou, vzděláváním a obděláváním země. Z historického hlediska se jednalo především o péči a přizpůsobení přírody člověku, který z ní tímto způsobem činil místo vhodné k životu (Arendtová, 2002). Tento způsob života našich předků postupem času formoval kulturu civilizací a lidských společností v různých částech světa různým způsobem, výsledkem čehož jsou rozdílné podoby kultur a hodnot lidí v různých částech světa.

Existuje však velké množství různých definic kultury. Kluckhohn (1951) definuje kulturu jako modelové způsoby myšlení, pocitů a konání získávané a přenášené hlavně pomocí symbolu, které tvoří významné rozdíly mezi skupinami jednotlivců. Základ každé kultury tvoří tradice a hodnoty. Další autoři Kroeber a Parsons (1958) definují kulturu jako vytvořený a přenášený obsah hodnot, idejí a jiných symbolů, které ovlivňují chování ve skupině. Triandis (1972) odlišuje subjektivní kulturu od jejího vyjádření v objektivních artefaktech (objektech) a definuje kulturu jako specifický způsob vnímání kulturní skupinou části prostředí, které bylo vytvořeno člověkem.

Moderní definice pojem kultura vymezuje jako soubor hodnot, myšlenek a idejí, které ovlivňují rozhodování a hodnoty lidí. Stanovuje celkový rámec jednání jak individuálním jednotlivcům, tak celé společnosti za daných okolností. (Šňorek, 2000). Kultura tak představuje soubor obecně uznávaných hodnot, zvyků morálky a obyčejů, které jsou postupem času v rámci dané společnosti předávány z jedné generace na druhou. (Hofstede, 2017).

Kulturu lze také vnímat jako kolektivní myšlení lidí, které odlišuje určitou skupinu společnosti od společností jiných. Každý sociální systém se tak vyznačuje určitou kulturou. Sociálním systémem je pak systém složený z individuálních osob, které jsou součástí určité skupiny, komunity či celé společnosti. Na základě toho lze rozlišovat kultury a subkultury jednotlivých společenství. Kultura tak může mít v rámci společenství více vrstev. Kultura také představuje a vytváří jedinečný charakter společnosti, díky čemuž je odlišitelná a identifikovatelná od ostatních sociálních celků a společností (Bláha 2005).

Kulturu společnosti lze charakterizovat několika společnými znaky a rysy. Kultura je tedy charakterizována především:

- sociálními hodnotami a normami společnosti
- vývojem hodnot procesem učení
- přenášáním a sdílením kultury na nové členy společnosti
- projevy kultury – etikou, folklórem, jazykem, oblékáním, náboženskými rituály, humorem, uměním apod.

Kulturu lze chápat v souvislosti a hodnotami, zvyklostmi a tradicemi společnosti, jednáním a způsoby komunikace, jež sdílejí jednotliví členové společnosti, kteří se identifikují s danou společností a její kulturou. Pojem kultury však lze vztahovat pouze k lidským bytostem. Za kulturu lze považovat smýšlení lidí, jejich materiální hodnoty, jejich činy a zájmy v rámci působení v určité společnosti. Z toho následně vznikají hodnoty, postoje a jednání společnosti, které vychází z obecně přijímaných norem. Jednou ze základních charakteristik kultury je, že lidé v ní jednají na základě naučeného chování a jednání, nikoliv na základě biologických, tedy vrozených predispozic. Kultura je přenášena mezi jednotlivými generacemi, především pak ze starší na mladší. Toto naučené chování je pak charakteristické tím, že je sdíleno všemi členy společnosti. Kultura tedy ovlivňuje a utváří jednání členů a jejich vnímání světa (Šroněk, 2000).

### Charakteristiky kultury

Dle Šronka (2000) tvoří kulturu společnosti vzájemné působení hodnot, tradic, postojů, přesvědčení apod., které sdílejí jedinci příslušející k dané kultuře. Za kulturu lze tak považovat pouze soubor těchto hodnot. Těmto hodnotám se členové společnosti přizpůsobují a uznávají je. Šroněk (2000) i Hofstede (2007) říkají, že různé kultury vnímají představy o základních hodnotách společnosti rozdílně. Z těch pak vyplývají pocity, myšlenky, činnosti a postoje jednotlivých členů společnosti (vztah k času, pohlaví, individualismu, vztah k nadřizenosti a podřízenosti apod.)

Mezi jednotlivými společnostmi lze identifikovat kulturní rozdíly. Někdy jsou velmi zřejmé a výrazné, jindy ne. Rozdíly mezi kulturami se projevují různými způsoby. Hofstede (2007) identifikuje kulturní rozdíly na základě čtyř proměnných. Tvoří je symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Hodnoty patří k nejzákladnějším projevům kultury, symboly pak k nejpovrchnějším.

**Symboly** – v rámci kultury se jedná o gesta, obrazy, předměty a slova, jež mají pro jedince, kteří jsou součástí dané kultury, konkrétní význam. Konkrétně sem lze zařadit styl oblékání a účesů, vlajky, znaky, jež vyjadřují společenské postavení jedinců.

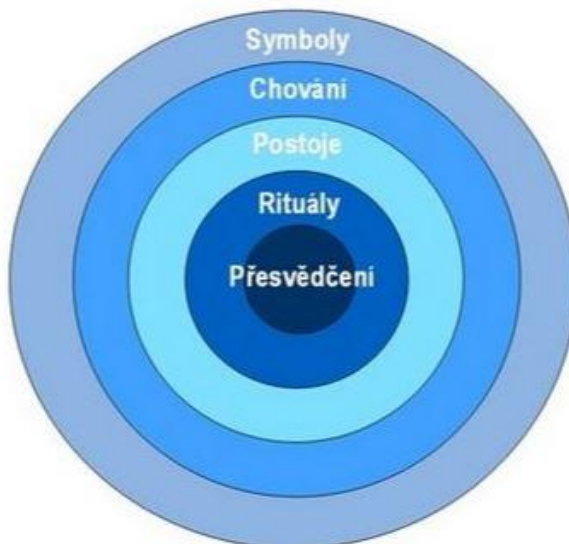
Současné symboly jsou pak velmi často nahrazovány symboly novými a dochází k jejich přejímání a napodobování napříč různými kulturami.

**Hrdinové** – za hrdiny se v rámci kultury označují osoby, jež jsou v rámci dané kultury vysoce ceněné pro své charakteristiky a které slouží jako vzor a příklad pro ostatní osoby ve společnosti.

**Rituály** – jedná se o kolektivní činnosti, které jsou v dané kultuře považovány za podstatné, byť se v nekulturním prostředí mohou jevit jako věcně zbytečné pro dosahování požadovaných výsledků. Jedná se o způsoby, jakým jedinci v dané kulturní společnosti jednají s ostatními, o pozdravy, o způsoby vyjádření uznání a úcty a podobně. Rituály slouží k udržování a posilování názorů a přesvědčení jedinců ve společnosti

**Hodnoty** – jedná se o sklon dávat přednost určitým, společností preferovaným stavům skutečnosti před stavy jinými. V rámci hodnot lze rozlišovat pocity, které mají definovaný směr, jako například zlé x dobré, morální x nemorální, iracionální x racionální a podobně. Tyto hodnoty si jedinci v dané kulturní společnosti osvojují ve svých mladých letech, kdy velmi rychle vstřebávají a osvojují si informace ze svého okolí. Těmito informacemi jsou myšleny symboly, rituály a hodnoty. (Hofstede, 2007)

Obrázek 1 - Úrovně kultury



Zdroj: Psychologický institut (2019)

## Transfer kultury

Transfer kultury čili přenášení kulturních hodnot mezi členy sociálního systému, či mezi samotnými sociálními systémy je proces, který je uskutečňován dvěma základními způsoby. Jsou jimi přejímání jiné kultury a socializace jedinců i společnosti. V procesu socializace jsou kulturní hodnoty přenášeny především v období výchovy a dospívání členů společnosti. Kulturní hodnoty jsou v rámci společnosti přenášeny různými způsoby. Mezi hlavní patří proces výchovy rodiči, školou, zájmovými institucemi a jinými prostředky, které vstupují do procesu výchovy a ovlivňování názorů mladých lidí. Přijetí dominantní kultury společnosti je pak nezbytné pro zařazení jedince do společnosti. Proces socializace však nemusí probíhat pouze v období dospívání a vývoje jedinců společnosti. Častými nositeli velkých kulturních změn jsou mnohdy mladí lidé, kteří mohou zastávat roli inovátorů, či opinion leaderů (Hofstede, 2007). V rámci změny kulturních hodnot a hodnotového žebříčku dochází k některým změnám ve společnosti s odstupem delšího časového období. Děje se tak v rámci tzv. generačního efektu, kdy při postupném nahrazování starších generací dochází ke změně hodnotových žebříčků a chování napříč celou nastupující generací (Antonides, 1998).

## Národní kultura

V rámci kultury je často používám výraz národní kultura. Mnohdy však vzniká problém s přesnou definicí a vymezením tohoto pojmu. Často se za národní kulturu považuje kultura, která je vymezena a nachází se v rámci jednoho národního státu. Jedná se tedy spíše o kulturu vymezenou státními hranicemi, nikoliv národem samotným. Tuto definici lze však použít pouze u států, které jsou národnostně a jazykově homogenní. V rámci daného státu je tedy vytvářen politický systém pro celý, národní stát, nikoliv pro podskupiny v daném státě. V rámci daného státu a kultury pak existuje jednotný ekonomický, vzdělávací právní a správní systém (Hofstede, 2007).

Na velkou část států však tuto definici uplatnit nelze, jelikož uvnitř státu převažují značné regionální odlišnosti a charakteristiky až do té míry, že příslušnost jednotlivých nehomogenních skupin obyvatel je dána úředními doklady. Kultura státu není tedy daná jeho hranicemi, nýbrž se rovná kultuře jednotlivých náboženských, jazykových a etnických skupin. Na základě toho lze v definovat v rámci národního státu nehomogenní subkultury. Jejich význam v rámci národního státu je však různý, avšak téměř vždy určitou měrou přispívají k formování kultury a občanů v daném státu. Existuje však řada zemí, kde jsou jednotliví členové společnosti součástí dvou či více

kultur nebo subkultur. Stejně tak nejsou výjimkou případy, kdy se osoby cítí být součástí nadnárodní kultury, tedy že jsou členové kultury, která přesahuje hranice státu. Jako příklad lze uvést židy, Arabů, muslimy apod. (Šronek, 2000).

## Vrstvy kultury

Každá společnost, či skupina lidí s sebou nese souhrn sdílených mentálních programů, které dohromady vytvářejí její kulturu. Každý jedinec ve společnosti však patří do velkého počtu sociálních skupin a sociálních kategorií, takže si v sobě uchovává několik vrstev mentálního programování, které odpovídá různým úrovním kultury. Tyto vrstvy však v rámci smýšlení daného jedince nemusí být vždy v souladu, naopak, v současné společnosti jsou časté značné dílčí rozpory, kdy se například mohou dostávat do konfliktu hodnoty generační s hodnotami pohlaví či organizace a podobně.

Úrovně vrstev kultury lze rozdělit následovně:

- Národní úroveň – jedná se o kulturu země, ze které jedinec pochází, či do které v průběhu svého života imigroval
- Regionální úroveň – je založena na kulturně odlišných regionech, na náboženských či jazykových rozdílech mezi jednotlivými regiony
- Úroveň pohlaví – je založena na odlišnosti této úrovně kultury mezi mužským a ženským pohlavím
- Úroveň generace – rozlišuje kulturní rozdíly v rámci jednotlivých generací (děti, rodiče, prarodiče)
- Úroveň sociální třídy – jedná se o příležitosti, které jsou s danou sociální třídou spojeny. V jejím rámci lze tak snadno dosáhnout určité úrovně vzdělání, či získat určité povolání.
- Úroveň kultury organizace – u zaměstnaných členů společnosti se do vrstev mentálního programování jedince promítá také kultura organizace, u které je daný jedinec zaměstnán. Její význam se však odvíjí od úrovně socializace jedince k dané zaměstnavatelské organizaci. (Hofstede, 2007).

## Kulturní dimenze Hofstedeho

Hofstede nebyl první v oblasti zkoumání internacionálních kultur, avšak určující v jeho kariéře byla práce „Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values“, která měla velký úspěch v internacionálních business studiích. Nehledě na často se objevující kritiku, vliv Hofsteda v oblasti managementu a mezinárodního businessu je nesporný. Odkazování na Hofsteda dosáhlo v roce 2010 čísla 54 000. Toto odráží velký osobní přínos Hofsteda v oblasti akademických výzkumů kultury (Tung, Verbeke, 2010).

Hofstede ve své práci definoval kulturní dimenze, které sloužily pro věcné vzájemné srovnání národních kultur. Hofstedeho kulturní dimenze definují obecnou rozdílnost mezi kulturami různých států. Kulturní dimenze byly sestaveny tak, že lze jejich pomocí identifikovat různé vnímání základů života jednotlivců v různých oblastech na úrovni národní, regionální, komunitní či třídní kultury. Tyto kulturní dimenze jsou pak definovány jako projevy kultury, které mohou být měřeny ve vztahu k jiným kulturám.

Pro potřeby mezikulturního srovnání vytvořil Geert Hofstede čtyři dimenze:

- vzdálenost od moci,
- vyhýbání se nejistotě,
- míra individualismu,
- úroveň maskulinity (Hofstede, 2007).

K těmto čtyřem původním hodnotám později přibyla pátá, kdy po aplikaci obdobného výzkumu v Asii byla vytvořena dimenze zaměřena na budoucnost, současnost a minulost (Hofstede, 2007). V roce 2010 pak byla k těmto pěti dimenzím přidána dimenze šestá, kterou bylo požitkářství/zdrženlivost. Pro dimenze pak byly stanoveny indexy, které nabývaly hodnot od 0 do 100, kdy nula představuje nejnižší výsledek a sto nejvyšší hodnotu. Tyto indexy vyjadřují postavení dané země v porovnání se zeměmi ostatními.

### **Vzdálenost od moci**

Dimenze definovaná jako vzdálenost od moci ukazuje úroveň nerovnosti mezi lidmi v dané společnosti, která je obecně akceptována a očekávána. Hofstede (2007) sám definuje tuto dimenzi jako rozsah, ve kterém členové disponující malou mocí v institucích a společnostech očekávají a přijímají fakt, že moc není rozdělována rovně. Hofstede poukazuje na rozdílnosti mezi kulturami s různou vzdáleností od moci (velkou a malou).

V kulturách, kde lze identifikovat velkou vzdálenost od moci jsou nerovnosti mezi jedinci společnosti považovány za přirozené. Příslušníci dané kultury pak uznávají rozdíly v příjmech a výhody, které jsou dávány jedincům z výše postavených skupin. K autoritě vysoce postavených jedinců a skupin ve společnosti pak přispívají zřejmé znaky ukazující na daný společenský status. V takovéto kultuře jsou jasně definované a respektované hranice mezi jednotlivými sociálními třídami a hierarchické uspořádání společnosti u kultury s velkou vzdáleností od moci je považováno za přirozené. Opakem jsou kultury s nízkou vzdáleností od moci. V takovýchto kulturách je brán ohled na rovnost mezi členy společnosti. Nerovnost je v těchto kulturách vnímána jako nevhodná a nežádoucí. Společenskému statusu jedinců a skupin není přikládán

příliš velký význam. Nejsou zde výrazné rozdíly mezi platy a privilegii mezi členy společnosti, kteří se nenacházejí ve stejné společenské vrstvě. Hierarchie jsou utvářeny na základě potřeb organizací.

V kulturách vyznačujících se velikou vzdáleností mocenských pozic je moc jedince či skupiny považována za jednu ze základních společenských skutečností. Moc velmi často ve společnosti převažuje nad právem, přičemž není důležité, zda je používána moc legitimní. Naopak v kulturách s malou mocenskou vzdáleností je užívání moci podřízeno zákonům, nerovnost je mnohdy minimalizována politickými nástroji a je tedy považována za nežádoucí. V rámci jedné společnosti pak nejvyšších hodnot dosahují méně kvalifikovaní a manuálně pracující lidé. Naopak nejnižších hodnot dosahují lidé vzdělaní, kvalifikovaní a lidé pracující na vedoucích pozicích (Hofstede, 2007).

### **Vyhýbání se nejistotě**

Hofstede tuto dimenzi definuje jako úroveň, kdy se členové příslušné kultury cítí být ohroženi nejistotou a novými, neznámými situacemi. Vyhýbání se nejistotě je provázeno snahami o maximální omezení nedefinovaných situací. To má za následek potřebu dodržování a vytváření jasných a předem známých pravidel, které zaručí jedincům i skupinám ve společnosti vysokou míru předvídatelnosti a porozumění u vzniklých situací.

Kultury, u nichž převládá vyhýbání se nejistotě, představuje nejistota přetrvávající hrozbu, se kterou se musejí lidé v dané kultuře neustále střetávat, což může jedincům mít za následek nechtěné psychické důsledky, například stres. U kultur, kde index vyhýbání se nejistotě nabývá nízkých hodnot, vnímají jedinci z dané společnosti nejistotu jako nedílnou část jejich životů a k nejistotě tak přistupují výrazně kladnějším způsobem. Lidé pocházející z těchto kultur tak dle Hofstedeho výrazně lépe odolávají stresu.

V rámci snahy o vyhýbání se nejistotě stanovují stát, organizace a instituce pravidla, která jsou užívána při výkonu činností, jež pak pomáhají vyhnout se nepředvídatelným událostem. Lidé v kultuře, kde převládá vysoká míra vyhýbání se nejistotě, vytváří a plánují postupy a úkoly takovým způsobem (tvorba standardů, časových plánů, norem apod.), které minimalizuje případné riziko, jež souvisí s danou činností (Hofstede, 2007)

### **Míra individualismu**

Míra individualismu udává, nakolik jedinci určité kultury dávají přednost takovému chování a vystupování, u kterého převládají hodnoty individualistické, či hodnoty

skupinové a kolektivistické. Individualistická společnost je takové, ve které jsou vztahy mezi jedinci ve společnosti do značné míry volné. Každý projevuje zájem především o svou osobu a svůj nejbližší rodinný kruh. Jedinec má v takové společnosti větší míru nezávislosti, ale nese také větší odpovědnost za sebe samotného. V kolektivistických kulturách jsou jedinci po celý svůj život včleňováni do skupin, ve kterých jsou po celý svůj život ochraňováni, avšak cenou za tuto ochranu je věrnost dané skupině. V kolektivistické kultuře převládají skupinové zájmy nad zájmy jednotlivců. Stejně tak je nezbytné udržování dobrých vztahů jednotlivce se svým okolím jak v rodině, tak u ostatních skupin, jejichž je členem. V kolektivistické společnosti je tedy cílem vyhýbat se konfrontacím, zatímco u společností individualistických je konfrontace považována za správnou a mnohdy je dokonce podporována.

V kolektivistické kultuře je kladen velký důraz na rodinu a rodinné akce. Existuje zde kolektivní zodpovědnost jednotlivých členů. Pokud jeden člen skupiny poruší pravidla nastavená společností, má to dopad na celou skupinu. V této kultuře musejí jednotlivci splňovat požadavky, které po nich kvůli jejich sociální pozici vyžaduje skupina. V individualistické společnosti je kladen důraz na sebeúctu a rozvoj jednotlivce. Porušení pravidel společnosti pak má dopad především na jednotlivce, který pravidla porušil (Hofstede, 2007).

### **Úroveň maskulinity**

V každé lidské společnosti hrají mužské i ženské role důležitou úlohu a ke každé roli jsou přiřazovány vlastnosti, chování a jednání, které je od nich společností očekáváno a vyžadováno. V maskulinních kulturách je kladen důraz na silnou roli mužů, od kterých se očekává síla, úspěch a umění prosadit se ve společnosti. Od žen je pak očekávána péče o potomky, domácnost a své nejbližší. V takovýchto kulturách jsou sociální rodové role zcela jasně odlišeny. V maskulinní společnosti je kladen důraz na dobré výsledky a výkon. Tato kultura upřednostňuje silné vedení se schopností rozhodovat. Tyto kultury jsou také méně tolerantní k chybám než kultury feminní. Státy vyznačující se maskulinní kulturou obecně vytvářejí společnosti, které jsou zaměřeny na výkon a produkci. Státy s feminní kulturou usilují především o tvorbu blahobytu ve společnosti (Hofstede, 2007).

### **Dlouhodobá x krátkodobá orientace**

Tato dimenze byla přidána po provedení výzkumu Geertem Hofstedem a Michaellem Harrissem Bondem z Čínské univerzity. Výzkum byl prováděn pomocí dotazníku, jenž nesl název Čínský dotazník hodnot. Výsledkem bylo mimo jiné rovněž nalezení dimenze, kterou Geert Hofstede nazval dlouhodobá versus krátkodobá orientace, jelikož proti sobě stavěla zaměření na budoucnost, minulost a současnost. Jedna strana

dimenze je dynamicky orientována na budoucnost, zatímco opačný pól dimenze je staticky zaměřený na současnost a minulost.

Krátkodobá orientace společnosti se projevuje především snahou společnosti o rychlé dosažení cílů a vyhledávání požitků a lehkovážné utrácení. Kultury dlouhodobě orientované více vnímají a vytyčují své cíle v dlouhodobém časovém horizontu. Členové takového kultury se vyznačují vysokou mírou sebekázně, odkládáním požitků a uspokojení ve víře, že se požadované výsledky a odměna dostaví za určité časové období. V takto orientovaných kulturách jsou za hlavní hodnoty společnosti považovány práce, úcta, čestnost, odpovědnost a je kladen důraz na význam znalostí.

Naopak v kulturách zemí s krátkodobě orientovanou společností jsou za hlavní hodnoty považovány osobní svoboda jednotlivce, svoboda jeho vyjadřování, práva jednotlivců a jejich dosažené výsledky. Velký důraz je rovněž kladen na důležitost volného času. Nejvíce dlouhodobě orientované země jsou východoasijské státy, jako je Čína, Japonsko, Jižní Korea apod. Do skupiny krátkodobě orientovaných států pak patří především africké země (Hofstede, 2007).

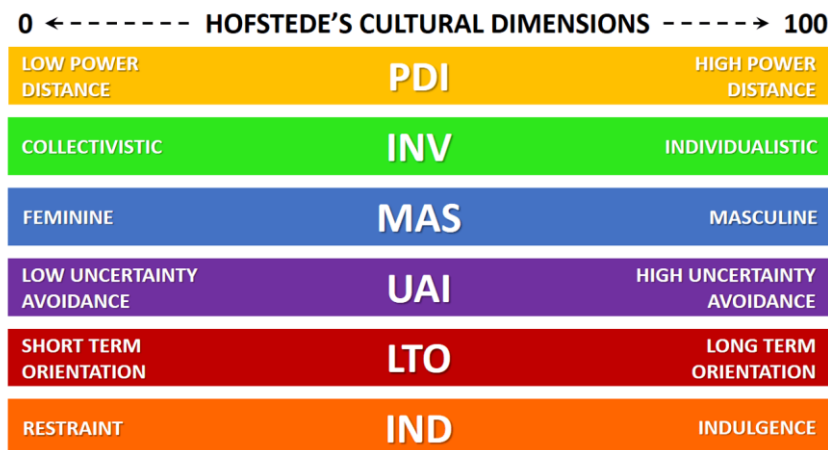
### **Požitkářství x zdrženlivost**

Tato kulturní dimenze byla Hofstedem přidána v roce 2010 s názvem požitkářství versus zdrženlivost. Požitkářství se vyznačuje volností při uspokojování přirozených potřeb člověka, jež se vztahují k radosti a zábavě.

Charakteristické svobodné jednání člověka, utrácení peněz a užíváním si volného času a zážitkových aktivit. Takové jednání často naplňuje členy takto orientované kultury štěstím. Opakem tohoto přístupu je u zdrženlivě orientovaných kultur pocit jedinců, že mohou jednat pouze v rámci vymezených společenských norem a příkazů. Volnočasové aktivity a užívání si činností, které lidem přinášejí radost jsou spojeny s pocitem viny a jsou považovány za špatné.

Požitkářské společnosti se vyznačují svobodou projevu, která je u nich považována za velmi důležitý aspekt. Naopak ve společnostech zdrženlivých jí není přikládán přílišný význam (Hofstede, 2010, Mendelova Univerzita, 2018).

Obrázek 2 - Hofstedeho kulturní dimenze



Zdroj: Bussiness to you: *Hofstede's Cultural Dimensions*

## Kritika Hofstedeho

Poté co Hofstede výsledky svých výzkumů zveřejnil, začala se z řad odborníků periodicky ozývat kritika jeho modelu kulturních dimenzí.

Problémy při aplikaci teorie Hofsteda vymezili autoři Gernon a Wallace (1995). Ti tvrdí, že jeho výzkum byl uskutečněn v rámci jedné organizace a nemůže být uplatněn v jiném kontextu. Výzkum na základě jeho modelu, který tito autoři provedli ve čtyřech státech, ukázal shodu v dimenzích odstup od moci a individualismus, avšak velký rozdíl v hodnotách dimenze vyhýbání se nejistotě.

Jinou podrobnou analýzu možností použití kulturních dimenzí Hofstedeho v internacionálním výzkumu provedli autoři Harrison a McKinnon (1999). Výsledkem této analýzy byly významné rozdíly mezi různými studiemi, kde v některých případech při uplatnění modelu Hofstedeho nebyl nalezen žádný kulturní efekt. Další výzkum provedl Chanchani (1998), který zkusil s maximální přesností aplikovat metodiku Hofstedeho na dvě populace (v Indii a na Novém Zélandu). Avšak dosažené hodnoty rovněž neodpovídaly hodnotám dle Hofsteda. Tři z pěti hodnot jednotlivých dimenzí měly úplně jiné hodnoty než ty, které byly zjištěny Hofstedem.

Problémy vymezené těmito studiemi dosud nebyly vyřešeny. Na základě analýzy citování Hofstedeho je zjevné, že jeho dimenze nejsou v sociologii a antropologii široce používány. Baskerville (2003) vymezuje tři základní příčiny, které to způsobují. První chyba, kterou učinil Hofstede – propojení kultury a národnosti. Různé studie ukazují, že v jednom státě žijí příslušníci různých kultur. Například ve 48 státech v Africe bylo identifikováno 98 kultur. V západní Evropě ve 32 státech bylo nalezeno 81 kultur. Severní Amerika se skládá ze 147 národních amerických kultur. Druhý

problém se spočíval v tom, že jakýkoliv antropologický výzkum by měl probíhat uvnitř nějaké jednotlivé kultury, což bylo v rozporu s výzkumem provedeném Hofstedem, který probíhal ve velké mezinárodní společnosti. Třetí důležitý aspekt, který zaslouží více pozornosti, je to, že Hofstede propojoval kulturní dimenze s jinými nacionálními měřítky jako ekonomický růst, velikost populace, růst populace apod. Také k tomuto základnímu porovnání Hofstede provádí srovnání s jinými mezikulturními studiemi. Například dimenze odstup od moci ukazuje těsnou souvislost s úrovní vzdělání. Dimenze vyhýbání se nejistotě je zase v těsné souvislosti s průměrným věkem respondentů. Problém tkví především v tom, že dimenze identifikované Hofstedem, které popisují kulturní rozdíly, jsou spíše socioekonomické než kulturní. Z toho vyplývá, že různé socioekonomické údaje mohou více zobrazit mechanismus úrovně sociální organizace, silných stránek a vlastností různých národností (Baskerville, 2003).

Výzkum Hofstedeho kulturních rozdílů byl založen na šetření ve společnosti IBM. Vycházel z předpokladu, že lidé pracující pro tuto společnost jsou si navzájem podobní a rozdíly mezi nimi tvoří národní kultura, ze které tito lidé pracující v této společnosti pocházejí. Z tohoto důvodu se Geert Hofstede rozhodl výsledky výzkumu generalizovat na celé státy, což nebylo jinými odborníky z dané oblasti akceptováno. Interpretace tohoto výzkumu byla velmi rozporuplně přijata. Hlavním problémem tohoto výzkumu byl fakt, že generalizoval pouze jednotlivě ověřené fakty, výzkum byl tedy do značné míry pozitivistický. Takovýto přístup však nelze považovat za vhodný pro analýzu kultur, které jsou mnohdy časově i prostorově velmi rozmanité. Jejich posuzování na úrovni jednotlivých států pak vyžaduje značnou míru generalizace. Z toho lze usuzovat, že takto prováděný výzkum kultury neinterpretuje společnost státu dostatečně. Na kulturu nelze pohlížet jako na všeobecný systém, který se řídí všeobecnými pravidly. Dle Harrise (1976) jsou jednotlivé kultury natolik rozdílné a jedinečné, že je nelze navzájem porovnávat. Tento přístup nebere v potaz etnická specifika. Místo toho hledá v porovnávaných kulturách společné rysy. Výzkum se tak zaměřuje především na kulturní rozdíly, méně už na koncepci či pojetí jednotlivých kultur.

Ve výzkumu prováděném Hofstedem byl hlavním zdrojem informací dotazník, který dle Williamsona (2002) zkoumal hodnotový systém účastníků výzkumu, jenž byl dle tohoto autora založen na sociální psychologii. Tento hodnotový systém členů společnosti a jednotlivých kultur však není založen pouze na hodnotách kulturních. Hodnotový systém jedinců utváří celá řada vlivů a faktorů, které na jedince ve společnosti působí. Jako příklad lze jmenovat společenský status jedince, ekonomickou situaci a postavení, vliv státních i soukromých institucí, výchova a podobně.

Dalším předmětem kritiky Hofstedeho práce je fakt, že výzkum byl prováděn v rámci jedné mezinárodní společnosti – IBM. Do výzkumu tak vstupuje role firemní kultury, která se liší od kultury národní, tudíž dle kritiků tento výzkum nebyl schopen plně reflektovat kulturu národní. Zaměstnanci IBM tak nemohou být srovnáni se zaměstnanci pracujícími v jiných organizacích (Štrach, 2004). Dle Hofstedeho (2002) však dimenze měly reflektovat kulturní hodnoty. Reprezentativní vzorek neměl reflektovat národní kulturu, ale měl zjistit, zda rozdíly mezi jednotlivými respondenty reflektují kulturní hodnoty. Hofstede pak tvrdí, že jakýkoliv vzorek respondentů, který je srovnatelný, poskytne relevantní informace o kulturních rozdílech. Z toho důvodu bylo dle tohoto autora nutno zvolit pro výzkum právě společnost IBM, která nabízela velký vzorek respondentů z různých států, což je dle Hofstedeho vzorek vhodný pro identifikaci kulturních dimenzí a rozdílů.

Kritika Hofstedeho práce dále spočívá v tom, že dimenze jím popsané nejsou schopny vystihnout složitost a komplexitu kultury. Odborníci na kulturu zastávají tvrzení, že počet dimenzí definovaných Hofstedem – tedy šest, není schopno vyjádřit celkovou složitost a povahu kultury. Kritizovány byly rovněž elementární předpoklady Hofstedem prováděného výzkumu. Autor předpokládal jednotnost kultury. Stejně tak dle kritiků nelze říci, že by individuální hodnoty jednotlivců společnosti byly podmíněny kulturou. Hofstede dále předpokládá, že jím definované kulturní dimenze jsou prostředkem pro měření povahy, či hlavních myšlenek a ideologií jednotlivých kultur. Hofstede tak tímto předpokládá, že kultura je sdílená mezi jednotlivými členy společnosti, přičemž tito členové jsou ovlivněni hodnotami a chováním dané společnosti (Williamson, 2002).

### **Kulturní rozměry Fonsa Trompenaarse**

Fons Trompenaars analyzoval národní kulturní hodnoty obdobným způsobem jako Geert Hofstede, kulturu však analyzoval do větší hloubky, kdy specifikoval jednotlivé kulturní rozdíly, jež ovlivňují chování a uvažování členů jednotlivých kultur. Podle Trompenaarse není většina efektivních moderních manažerských teorií univerzální a jejich aplikace často nedopadá dobře v rámci jednotlivých států. Cílem jeho výzkumu je tudíž argumentovat, proč neexistuje „jeden nejlepší způsob řízení“ a jak vyřešit složitá dilemata mezinárodního managementu. Výsledky jeho práce se objevily po mnohaletých zkoumáních kultur po celém světě, v rámci čehož byly osloveny více než čtyři desítky tisíc lidí. Výsledky tohoto výzkumu jsou představeny v knize „Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business“ (1993).

Trompenaars ve své práci definoval sedm základních dimenzí kulturního modelu. Některé jsou velmi podobné dimenzím definovaným Geertem Hofstedem. Trompenaars díky tomuto kulturnímu modelu zjistil, že lidé pocházející z různých kultur se od sebe liší předvídatelnými způsoby, odlišnosti nejsou pouze náhodné. Kultury se vyznačují ojedinělým způsobem smýšlení, vlastních hodnot a postojů. Ve vztahu k odlišnosti lidí bylo definováno pět následujících dimenzí a ve vztahu k času a k prostředí byly definovány další dvě dimenze:

- universalismus x partikularismus
- individualismus x kolektivismus
- neutralita x emocionalita
- difúznost x specifičnost
- úspěch x prisuzování
- sekvenční x synchronní časová orientace
- interní x externí orientace (Trompenaars, 2001).

### **Universalismus x partikularismus**

Universalistické kultury jsou silněji orientovány na stanovená pravidla, než na vztahy mezi jednotlivými lidmi. Tato pravidla jsou pak dodržována, i pokud neexistuje nutnost dodržovat. Universalismus se vyznačuje prosazováním dohodnutých pravd a dodržování stanovených zásad je základem úspěšného fungování kultury a systému. Za velice důležité jsou považovány uzavřené smlouvy. Klade se velký důraz na dodržování uzavřených smluv bez ohledu na další záležitosti vztahující se k dané situaci. Člověk, který nedodrží smlouvu či dohodu snadno přijde o svůj společenský kredit. Za důvěryhodného člena společnosti je považován jedinec, který dodržuje to, co slíbil. Universalismem se vyznačují především západní kultury a státy severní Evropy.

Partikularistické kultury jsou naopak orientovány na osobní a individuální přístup k jednotlivým členům společnosti a obchodním partnerům. Nejsou tedy orientovány na pravidla, ale na přátelské a osobní vztahy, které převládají nad dodržováním předpisů a pravidel. Pro blízké osoby je pak možné udělat i to, co je jinak předpisy a pravidly zakázáno. Na pravdu a realitu se pohlíží individuálně podle vztahu k jednotlivým osobám. Za důvěryhodnou osobu je považován člověk, který akceptuje měnící se situaci a v návaznosti na to mění sociální vztahy a vazby. Obchod je založen především na vztahu, který může znamenat více než dojednaná smlouva (Trompenaars, 2001)

## **Individualismus x kolektivismus**

Tuto dimenzi Trompenaarse definoval velice podobně jako kulturní dimenze dle Hofstede. Individualistické kultury jsou výrazně orientovány na jedince. Ten se při rozhodování řídí svými individuálními potřebami. Rozhodnutí činí často činně jednotlivec. Jedinec rozhoduje převážně sám. Za své rozhodnutí však také nese odpovědnost. Kolektivistické kultury jsou orientovány na skupinu a staví ji do středu zájmu. Skupina je považována za důležitější než jedinec. Rozhodování je orientováno na skupinu, jejímž prostřednictvím je ovlivňován výkon jednotlivců. Výkonů je dosahováno ve skupinách. Odpovědnost i odměna za odvedenou práci je poté rozdělována mezi jednotlivé členy skupiny. Mezi členy společnosti je preferováno kolektivní vyjednávání. V případě potřeby se zástupci skupiny nerozhodují individuálně, ale rozhodnutí je učiněno vždy na základě konzultace s členy dané skupiny, je tedy učiněno kolektivně. V definici této kulturní dimenze se obecně autoři Hofstede a Trompenaars shodují (Trompenaars, 2001).

## **Neutralita x emocionalita**

Členové neutralisticky orientovaných kultur obvykle nevyjadřují své pocity a emoce či to, co si myslí o jiných lidech. Lidé emoce ukrývají a potlačují. Jejich chování lze nazvat chladným, monotónním a rozvážným. Veřejné projevování emocí není ve společnosti příliš tolerováno a je považováno za nežádoucí. Členové takto orientované společnosti jsou tedy vedeni ke kontrole a skrývání svých pocitů, citů, nálad a podobně. Neverbální komunikace jako způsob vyjadřování je tedy značně potlačována. Mezi neutrálně orientované kultury lze zařadit germánské státy.

Emocionálně založené kultury se projevují ve svém vyjadřování výraznými verbálními gesty, která jsou často provázena emocionálními gesty a výraznou mimikou. Komunikace je často doprovázena silnými a expresivními emocemi, jako je zvyšování hlasu, projevy smutku a radosti, pláč či smích. Při samotné argumentaci je často využívána nadsázka a až přehnané argumenty. Takto orientované kultury akceptují při komunikaci bližší fyzický kontakt (Trompenaars, 2004).

## **Difúznost x specifičnost**

Jedinci žijící v kulturách vyznačujících se specifičností jsou velmi často přímí, věcní a jednájí účelově. Ve společnosti jsou jasně odděleny pracovní aktivity a záležitosti od soukromých. Management se zde vyznačuje precizními a detailními instrukcemi. Lidé žijící v těchto kulturách si tak vytváří svou soukromou a veřejnou zónu. Veřejný prostor, který je u příslušníků těchto kultur poměrně rozsáhlý, pak sdílí s ostatními

členy společnosti, soukromý prostor pak především se svou rodinou a svými blízkými. Společnost je zaměřena na jasné fakta, řídí se standardy a dohodami. Lidé jsou často otevření a extrovertní. V této společnosti se oceňuje cílevědomost a orientace na dosažení stanovených cílů. Při řešení problémů se však bere ohled i na okolní situaci a jiné členy společnosti. Přístup k dané situaci tak závisí i na externích faktorech.

Opak tvoří kultury difúzní. Pro členy těchto kultur to znamená tvorbu velké soukromé zóny a malé zóny veřejné. Oba prostory se pak vzájemně prolínají. Typické je nepřímé a introvertní chování a větší uzavřenost než u společností specifických. Členům specifických kultur připadají členové kultur difúzních jako nepřímí, bezcílní, nepřístupní. Řídí se při tom složitou strukturou sociálních vztahů, které jsou pro člena specifické kultury obtížně pochopitelné. Nově příchozí lidé do organizací jsou akceptováni a přijmutí velmi obtížně. Po jejich přijmutí se však snadno dostanou i dalších sfér, tedy do soukromých životů ostatních členů organizace. Lidé se mohou přátelit jak v profesním, tak v soukromém životě. Mezi ceněné vlastnosti patří dobré mravy, důvěra v jiné lidi, schopnost porozumět jiným, ale také schopnost dobře komunikovat a vystupovat ve společnosti (Trompenaars, 2001).

### **Úspěch x prisuzování**

Tato kulturní dimenze určuje společenský status jednotlivých lidí. Společnost vždy posuzuje status jednotlivce určitým způsobem. U kultur orientovaných na úspěch je úspěch člověka hodnocen na základě jeho výsledků a splněných cílů. Nezáleží na tom, jak daného úspěchu dosáhl. Získané postavení a s tím i společenský status pak člověk musí neustále svou činností potvrzovat. Nezáleží tedy na tom, odkud člověk pochází, ale čeho sám dosáhl. Tímto přístupem se vyznačují státy Severní Ameriky, především USA a Kanada.

Opakem jsou kultury, ve kterých je status přiřazován na základě toho, kým se daná osoba narodila a kým je. Status je tak velmi často odvozen od původu, pohlaví, věku a podobně. Přidělený status představuje jedince v souvislosti s jeho společenským původem. V některých případech však může být pro jiné členy společnosti obtížné identifikovat skutečný status člověka, se kterým komunikují. Člověk svůj společenský status nemusí potvrzovat svou činností, je mu společností přidělen a udržován automaticky (Trompenaars, 2001).

### **Vnímání času – sekvenční a synchronní přístup a časová orientace**

Každá kultura vnímá svým vlastním způsobem čas, kdy ve vztahu k času existují dva hlavní přístupy. Každá kultura čas vnímá a měří jinými způsoby. Čas lze vnímat jako

sled po sobě jdoucích, navazujících událostí. Toto vnímání času se nazývá jako lineární, či sekvenční, jinak řečeno následné vnímání času. Od toho se odvíjí i způsob organizování a plánování jednotlivých činností ve společnosti a organizacích. V tomto případě je kladen velký důraz na přesné plánování, tvorbu přesných a podrobných termínových plánů, na segmentaci jednotlivých cílů a úkolů a včasnost jejich plnění. Čas musí být využíván maximálně efektivně a účelně. Termínové plány a časová organizace je běžnou součástí soukromého, v ještě větší míře i profesního života. Stanovené časové milníky musí být dodržovány. Jedná se o organizovaný a uspořádaný přístup k výkonu činností, který je zaměřen na činnost a budoucnost. Dobrým příkladem takto orientované společnosti je Německo, které se vyznačuje značnou organizací a uspořádaností svých činností (Trompenaars, 2001).

U kultur, ve kterých převládá synchronní vnímání času, dochází k vzájemnému překrývání individuálních činností a akcí prací. Rovněž se jejich výkon může krýt s jinými činnostmi. Aktivita jsou pak vykonávány souběžně. Jedná se tedy o určitou schopnost pracovat na rozdílných aktivitách v jeden časový okamžik čili souběžně. Při souběžném výkonu těchto aktivit se příliš neklade důraz na dodržování stanovených termínových plánů a časových rozvrhů. Větší důraz je v těchto kulturách kladen na udržování dobrých a dlouhodobých sociálních vazeb. Nedodržování stanovených termínů není něco, co by lidem ve společnosti způsobovalo problémy a starosti, čas je považován za velice pružný a přizpůsobivý. Problém může nastat při střetu kultur se sekvenčním a synchronním vnímáním času. Práce na společných projektech může způsobovat poměrně zásadní problémy z hlediska plnění termínů (Forejtarová, 2006).

### **Interní x externí orientace**

Tato kulturní dimenze pojednává o způsobu orientace kultury vůči svému okolí a životnímu prostředí. Jde především o způsob vztahu vnímání společnosti vůči životnímu prostředí, ve kterém žijí. Kultury, které jsou vůči svému okolí orientovány interně mají tendence ovlivňovat a zásadním způsobem kontrolovat své okolní prostředí, tedy prostředí, ve kterém žijí. Jsou zaměřeny především samy na sebe, na svůj prospěch a své pohodlí. Ke svému okolí a prostředí se jejich členové mnohdy chovají dominantně až agresivně a snaží se předcházet tomu, aby okolní prostředí bylo předvídatelné a kontrolovatelné. Snaží se předcházet stavu, kdy je jejich okolí mimo jejich kontrolu. Typickými zástupci takto orientovaných kultur jsou angloamerické státy.

Příslušníci kultur zastávajících externí orientaci vůči svému okolí se snaží žít v harmonii se svým okolím, a to jak přírodou, tak s ostatními členy společnosti. Lidé se

nesnaží své okolí násilně měnit, neuspořádanost a nepředvídatelnost okolí jim nevadí. Lidé se nechávají ovlivňovat a řídit svým okolím, nikoliv naopak a jsou spokojeni s přirozeným vývojem a během událostí. Jsou více zaměřeni na ostatní členy společnosti a jsou více citliví k jejich potřebám. Jsou také často ochotni dělat kompromisy (Forejtarová, 2006).

## Kritika Trompenaarse

Přístup Trompenaarse byl zkritizován v článku „A test of Trompenaars' "model" of national culture differences“ (Hofstede, 1996). Podle Hofsteda je zdrojem prvních pěti dimenzí Trompenaarse „General Theory of Action“ vypracována funkcionalistickým sociologem Talcottem Parsonsem na základě spolupráce s Edwardem Shilsem (1951). Ve své práci tito autoři vymezili tak zvané „vzorové proměnné“, které následně Trompenaarse překlasifikoval na kulturní dimenze.

Například dimenze „individualismus-kolektivismus“ odpovídá Parsonsem vytvořené vzorové proměnné „Self-orientation versus collectivity-orientation“. Tato dimenze byla také představena Hofstedem jako jedna z kulturních kvalifikací. Podle teorie Parsonse tato proměnná představuje sociální fenomén, který určuje jednání a chování všech jednotlivců. Při tom Hofstede upřesňuje, že tato Parsonova teorie nebyla podporována žádným výzkumníkem. Dvě další dimenze Trompenaarse jsou podle Hofsteda převzaty z knihy dvou antropologů Florence Kluckhohna a F.L. Strodtbecka (1961).

Podle Hofsteda Trompenaars nevytvořil svůj výzkum z analýzy názoru a postojů respondentů po celém světě, ale převzal svůj koncept z americké literatury první poloviny dvacátého století. Také žádným způsobem nezměnil tento koncept na základě svých vlastních dat a výzkumu. Navíc přizpůsobil svůj koncept tak, aby se líbil zákazníkům s cílem dosažení komerčních cílů. Tudíž výsledkem Trompenarsovy práce je „fastfoodový“ přístup ke zkoumání internacionální rozmanitosti a komunikace.

Existují další názory na kulturní dimenze vymezené Trompenaarsem. Jais (2006) například vymezuje důležité metodologické záležitosti jeho přístupu. Za prvé neexistuje empirická analýza pro ocenění platnosti jeho teorií. Za druhé na rozdíl od Hofsteda, Trompenaarse kombinoval respondenty v souladu s demografickými charakteristikami. Tudíž se Trompenaarse nesnažil vyvíjet platné měřítko kultury, ale spíše se snažil přesvědčit manažery o významnosti kulturní různorodosti v byznysu. Primární předpoklad v jeho práci je to, že neexistuje nejlepší způsob řízení. Místo toho existuje několik přístupů k managementu a ty z nich, které nejvíce odpovídají určité kultuře, jsou nejefektivnější.

## Kulturní hodnoty dle Shaloma Schwartze

Psycholog a vědec Shalom Schwartz se zabýval interkulturním výzkumem, konkrétně teorií základních lidských hodnot. Schwartz se zabýval především strukturou lidských hodnot, vztahem hodnot k různým proměnným a mezikulturním porovnáním hodnotových preferencí. Schwartz se ve svém výzkumu snaží nepřístupovat k jednotlivým hodnotám izolovaně, nýbrž se zabývá výzkumem vzájemného vztahu jednotlivých hodnot a jejich vzájemnými vazbami a propojením.

Schwartz říká, že chování jednotlivce je řízeno souborem protikladných hodnot a jejich vzájemnými vazbami a interakcí, nikoliv pouze jednotlivými hodnotami. Schwartz ve svém výzkumu charakterizuje hodnoty na základě motivačních řídících prvků. Tyto hodnoty jsou seskupeny do kategorií dle toho, jaký motivační prvek je pojítkem mezi jednotlivými hodnotami. Schwartz definuje 10 individuálních hodnot a 7 kulturních hodnotových orientací. Tyto hodnoty lze běžně pozorovat v různých kulturách, nicméně hodnoty jsou členy jednotlivých kultur vnímány odlišně. Tyto kategorie byly sestaveny na základě specifických požadavků jednotlivců i celých společností. Tyto požadavky vycházejí z biologických, sociálních potřeb a z potřeby přežití a prosperity společnosti (Schwartz, 2012).

## Individuální hodnoty dle Shaloma Schwartze

Schwartz identifikoval následující deset hodnot:

- moc (Power)
- úspěch (Achievement)
- universalismus (Universalism)
- požitkářství (Hedonism)
- stimulace (Stimulation)
- samostatnost (Self-direction)
- benevolence (Benevolence)
- tradice (Tradition)
- konformismus (Conformity)
- bezpečnost (Security)

V následujících odstavcích si jednotlivé hodnoty popíšeme podrobně.

### Moc

U této hodnoty je hlavním z cílů jednotlivců získání vlivu nad lidmi a zdroji ve společnosti, nad jejich kontrolou a nad dosažením vysokého společenského statusu. Jedinci pomocí této hodnoty - moci dosahují dominantní pozice ve vnitřním prostředí společnosti (Schwartz, 2012).

## **Úspěch**

Jedná se o dosažení cílů, jako je osobní úspěch, který je prokazován schopnostmi dle společenských standardů. Dodržování společenských standardů a způsobilé chování je nezbytně nutné pro získávání potřebných zdrojů, pro dobré sociální vztahy a fungování v rámci institucí, jejichž pomocí je dosahováno stanovených cílů (Schwartz, 2012).

## **Universalismus**

Základními cíli této hodnoty je uznání, tolerance, podpora udržitelného rozvoje lidstva a ochrana přírody. Tato hodnota tvoří hodnotu opačnou k benevolenci a vznikla z potřeby zajistit další přežití. Tyto potřeby se však pro jedince stávají relevantními pouze v případě, kdy vystoupí mimo svou primární skupinu a dojde k jejich setkání s osobami mimo ni. Pak dojde k uvědomění si nedostatku a omezenosti přírodních zdrojů. Z toho dále plyne poznání nutnosti přijímat jiné lidi i s jejich odlišnostmi a zacházet s nimi rovně. Pokud se tak nestane, může to vést k závažným střetům (Schwartz, 2012).

## **Požitkářství**

Požitkářství je definováno uspokojováním potřeb, potěšením rozkoší a podobně. Tato hodnota je definována potřebou prožitku a uspokojení, kterého je dosaženo při jejím naplnění (Schwartz, 2012).

## **Stimulace**

Tato hodnota je zaměřena na výzvu, vzrušení a poznávání nových věcí a získávání nových prožitků. K udržení optimálního stavu je zapotřebí získávat dostatečné množství nových prožitků a podnětů (Schwartz, 2012).

## **Samostatnost**

Samostatnost představuje nezávislou tvorbu, myšlení, zkoumání a výběr činností dle vlastního uvážení. Vychází z potřeb jedince kontrolovat a ovládat své okolí. Se samostatností je velmi úzce spjata rovněž potřeba nezávislosti (Schwartz, 2012).

## **Benevolence**

Cílem hodnoty nazvané benevolence je udržování a ochrana prosperity skupiny, s níž je jedinec v častém těsném kontaktu. Vychází z potřeby dobrého fungování skupiny a potřeby vztahu. Hlavní jsou pak vztahy rodinné a vztahy v rámci dalších primárních skupin. Benevolence usiluje o vstřícné a dobré společenské vztahy (Schwartz, 2012).

## **Tradice**

Cílem této hodnoty je respekt ke kultuře, hodnotám, zvykům a tradicím, které jsou kulturou či jedinci poskytovány. Jednotlivé sociální skupiny si vytvářejí své vlastní zvyky, symboly, hodnoty atd., které následně reprezentují jejich zkušenosti a kulturu. Tradiční chování pak představuje symbol celé skupiny, její jedinečnosti a udržitelnosti. Toto chování je velmi často definováno jako společenské normy či náboženské rituály (Schwartz, 2012).

## **Konformismus**

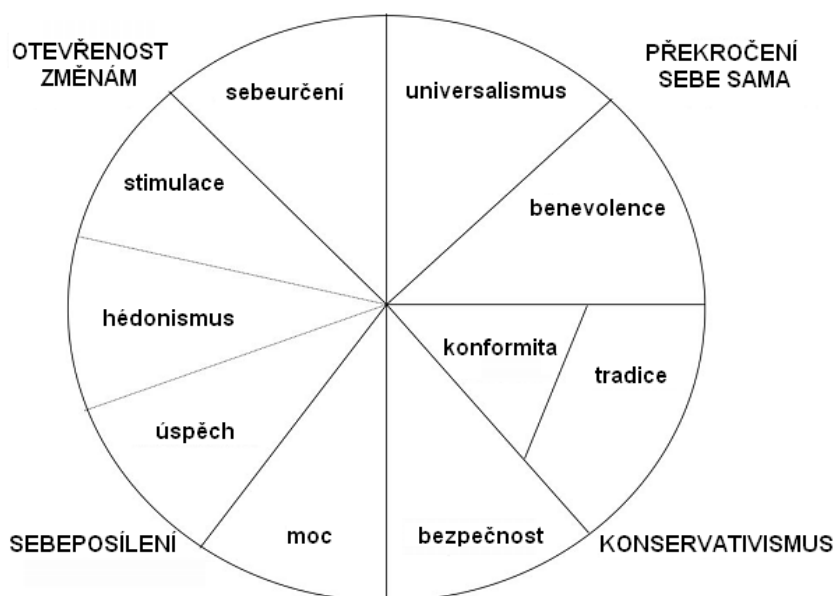
Konformismus představuje jednání, činy či tendence, které mohou poškodit ostatní a dostat se kvůli nim do konfliktu se společenskými pravidly a normami. Vychází se z předpokladu, že členové společnosti omezují a potlačují tendence k jednání, které by mohlo mít negativní dopad na společnost a její další bezproblémové fungování. Tato hodnota je tedy definována především sebeovládáním a vlídnou komunikací s okolím (Schwartz, 2012).

## **Bezpečnost**

Hodnota je definována bezpečným prostředím, stabilitou společnosti, ale i jedinců. Hlavní motivační cíl představuje bezpečnost jedince, jeho harmonie a stabilita. Tato hodnota je založena na základě požadavků jednotlivců i společnosti. Některé hodnoty jsou upřednostňovány z důvodů zájmu jednotlivců, jiné především kvůli zájmům společnosti.

Každá z výše popsaných kategorií se vyznačuje společným řídicím motivačním prvkem. Takovýto prvek následně spojuje hodnoty, které formují jednotlivé motivační typy. Jednotlivé motivační typy následně mají mezi sebou specifikovány jednotlivé vazby. Dané hodnoty jsou pak mezi sebou kompatibilní, či nikoliv. Toto je založeno na skutečnosti, kdy jedinec jedná ve shodě s určitou hodnotou, dostane se do střetu s hodnotami jinými (Schwartz, 2012).

**Obrázek 3 - Vazby mezi motivačními typy dle Schwartz**



Zdroj: Schwartz 2007

Hodnoty nacházející se v protikladných vztazích jsou v grafu znázorněny na opačných stranách. Hodnoty vyznačující se vzájemnou kompatibilitou jsou naopak umístěny vedle sebe. Pokud jsou dané hodnoty umístěny ve stejné části kruhu grafu ukazuje na skutečnost, že mají společné cíle. Hodnoty jsou dále seskupeny do celků, které jsou definovány celkem čtyři:

- otevřenost změnám
- konzervatismus
- sebe posílení
- překročení sebe sama (Schwartz, 2007).

První dvě dimenze reprezentují rozpor mezi nezávislostí a změnou na jedné straně a potřebou stability a stálostí na straně druhé. Třetí dimenze definuje potřebu kontroly a dominance nad jinými jedinci. Naproti tomu čtvrtá dimenze, tedy překročení sebe sama, ukazuje potřebu spolupráce, pomoci jiným a života v harmonii.

Schwartz vytvořil několik instrumentů k měření kulturních hodnot. První instrument Schwartz Value Survey nebo „56-item instrument“ představuje dvě skupiny hodnot. První skupina se skládá z 30 hodnot, které ukazují potenciálně žádoucí konečné stavy. Druhá skupina se skládá z 26 hodnot, které znamenají potenciálně žádoucí způsoby jednání. Každá hodnota vyjadřuje nějaký motivační cíl. Respondenti přiřazují každé hodnotě body od -1 (pokud je to v rozporu s hodnotami respondenta) do 9 (pokud to pro respondenta představuje nejvyšší důležitost). Ke každé z deseti hodnotových typů vztahují určité hodnoty. Prostřednictvím následných výpočtů nesymetrická škála zobrazuje vztah různých lidí k jednotlivým hodnotám (Schwartz 1994).

Druhý alternativní instrument k měření deseti základních hodnot je Portrait Values Questionnaire (PVQ), který zahrnuje 40 krátkých portrétů čtyřiceti různých typů lidí. Každý portrét popisuje cíle, ambice, přání, které ukazují na důležitost hodnot. U každého portréту jednotlivce odpovídají na otázku „Nakolik je tento člověk podobný Vám?“ Odpovědi se pohybují od „vůbec mi není podobný“ a „je mně velice podobný“. Jinými slovy respondenti musí porovnat portréty se sebou. Verbální portréty popisují každého člověka na základě toho, co je důležité pro něj. Tudíž PVQ rozpoznává jednotlivé hodnoty bez jejich předběžné identifikace respondentům. Počet portrétů se pro každou hodnotu pohybuje od tří do šesti, což odráží konceptuální šířku hodnot. Kratší verze PVQ se skládá z 21 portrétů a byla vyvinuta pro použití ve velkých výzkumech, je-li čas limitován (Schwartz, 2006).

### Kritika Schwartze

Teorie Schwartze byla otestována autorem Dostal (2004) prostřednictvím jiných modelů na základě analýzy reprezentantů ze Spojených států, Polska a Rumunska. Výzkum byl proveden za předpokladu poskytnutí podpory teorii Schwartze. Schwartzova metodika byla zvolena za předpokladu vysokého úrovně její platnosti a univerzality. Z výsledku vychází, že celková klasifikace hodnot má velice vysoký stupeň platnosti, avšak vzájemné souvislosti hodnot SVS nejsou univerzální. Podle výzkumu je model Schwartze primárně orientován na americké hodnoty a hodnoty západní Evropy. Kromě toho je jeho model silně ovlivněn demografickými vlivy, jelikož původní Schwartzova studie byla založena na velice homogenní populaci složené ze studentů a učitelů. Závěrem je to, že struktura hodnot není zcela univerzální.

Další autoři zkoumají, jestli se deset základních hodnot skládá z položek (vymezených v instrumentu PVQ), které mají silnou korelaci mezi sebou a nevztahují se ke státním hodnotám. Davidov (2008) dochází k závěru, že je smysluplné seskupit základní hodnoty z modelu Schwartze a pouze čtyři ze základních hodnot studovat odděleně (požitkářství, samostatnost, sebevědomí a bezpečnost), když ostatních šest hodnot sloučí do třech párů. Tento postup byl zvolen z toho důvodu, že některé portréty, které identifikují nějakou z těchto šesti hodnot, mají nízkou korelaci nebo dokonce mají korelaci s položkami, které se vážou k jiným hodnotám. Jiní autoři (Knoppen, Saris, 2009) tvrdí, že nabízené položky měřící hodnotu universalismu se ve skutečnosti vážou k hodnotě „rovnost“, kterou Schwartz vymezil jako podskupinu hodnoty universalismus. Autoři také tvrdí, že dva nabízené indikátory, které představují podskupinu hodnoty tradice nepatří k této hodnotě, ale spíše vymezují hodnotu „skromnost“. Autoři dospěli k názoru, že by bylo vhodné provést podrobnou analýzu vymezených deseti základních hodnot v mnoha různých zemích.

## Výběr metodiky

Model rozpracovaný Shalomem Schwartzem zatím nezískal kategorické kritické názory, ale byla zpochybněna univerzálnost modelu a přesnost vymezených základních hodnot (Dostal, 2004, Davidov, 2008, Knoppen, Saris, 2009). Co se týče metodického přístupu Trompenaarse, ten byl zkritizován primárně Hofstedem, který tvrdí, že Trompenaars převzal svůj koncept a jednotlivé dimenze u amerických autorů z první poloviny minulého století. Navíc tyto dimenze podle názoru Hofstedeho Trompenaars pozměnil tak, aby co nejvíce odpovídaly očekáváním zákazníků, což z výzkumu udělalo komerční projekt.

Teorii vypracovanou Hofstedem kritizují za to, že zkoumání jednotlivých kultur by mělo probíhat uvnitř konkrétní kultury, nikoliv v rámci jedné společnosti (Štrach, 2004). To může být jedna z příčin, proč výsledky různých autorů, kteří prováděli analýzu kulturní homogenity na základě metodiky Hofstedeho, byly často v rozporu s výsledky Hofstedeho. Tento výzkum je proveden uvnitř ruské společnosti, což umožňuje odstranit nedostatek původního výzkumu.

Hofstede je také kritizován za to, že jeho dimenze těsně souvisí s různými socioekonomickými měřítky, což ale vyhovuje cíli tohoto výzkumu – zjistit vliv jednotlivých faktorů na kulturní homogenitu státu.

Další problém teorie Hofstedeho tkví v tom, že často v rámci jednoho státu existuje několik desítek kultur. Hofstede si jasně uvědomoval složitost jím představené jednotky analýzy – národa. Přiznával, že současné státy mohou být příliš složité a kulturně heterogenní pro to, aby objevil nacionální odlišnosti. Ve své práci Hofstede vysvětloval, že spojit kulturu s národem jako celku je náročné, avšak v závěru své práce zdůraznil nutnost provedení komplexní analýzy kultury jednotlivých států s následnou analýzou subkultur (Hofstede, 1980). Dle mého názoru každý stát má určité společné kulturní vlastnosti, které se vyvíjely na základě různých historických, geografických a jiných okolností. Tudíž je metodika Hofstedeho, která je zacílena především na zkoumání kulturní homogenity jednotlivých států, odůvodněná a logická.

Metodika Hofstedeho byla podrobena kritice různých výzkumníků více než ostatní metodiky. Nehledě na to, existují názory jiných autorů, kteří tvrdí, že teorie Hofstedeho je zatím nejúplnější nacionálně kulturní rámec pro zkoumání mezikulturních rozdílů (Hsu, Woodside, Marshall, 2012). Tudíž metodika Hofstedeho byla zvolena jako nejvhodnější pro naplnění cílů tohoto výzkumu – zjistit vliv jednotlivých faktorů na kulturní homogenitu Ruska.

V procesu psaní diplomové práce bylo zjištěno, že existuje výzkum ruského autora (Naumov, 2000), který rovněž zkoumal vliv jednotlivých faktorů na kulturní homogenitu Ruska na základě metodiky Hofstedeho. V tomto výzkumu provedeném v roce 2000 jsou porovnány hodnoty Hofstedových kulturních dimenzí pod vlivem věku, povolání, pracovní zkušenosti, regionu a počtu podřízených. Autor také porovnává ve svém výzkumu hodnoty kulturních dimenzí s hodnotami vypočtenými Hofstedem a dalšími autory (Bollinger, 1994, Vejga, 1995) a upozorňuje na to, že při porovnání s ostatními výzkumy se objevily velké rozdíly v hodnotách u některých dimenzí. Naumov vysvětluje to tím, že změny hodnot některých dimenzí oproti dřívějším výzkumům mohou být spojené s přechodem Ruska od ekonomické a politické stagnace na tržně orientovanou ekonomiku. Podle Naumova ekonomická a politická transformace ruské společnosti vyvolala posílení možnosti rozhodování u jednotlivců, což se odrazilo na výše hodnot takových dimenzí jako „vyhýbání se nejistotě“, „individualismus“ a „vzdálenost od moci“. Tento závěr byl dle Naumova potvrzen jiným autorem (Vejga, 1995), který tvrdí, že v Rusku klesají hodnoty dimenzí „vyhýbání se nejistotě“ a „odstup od moci“ a roste hodnota dimenze „míra individualismu“ od začátku devadesátých let v souvislosti s „Perestrojkou“ a ekonomickými reformami vedoucími k ekonomické a politické decentralizaci.

Cílem našeho výzkumu není porovnání hodnot kulturních dimenzí s hodnotami vypočtenými jinými autory, ale porovnání hodnot jednotlivých dimenzí mezi sebou pod vlivem určitých faktorů, což koresponduje s výzkumem Alexandra Naumova. Jelikož zvolená metodika a podstata současného výzkumu a výzkumu Naumova je stejná, na konci budou porovnány výsledky obou výzkumů.

## Metodika

Jak je uvedeno výše, pro analýzu změn hodnot obyvatel Ruska v průběhu generací byla zvolena metodika zjištění kulturních rozdílů dle autora Hofstedeho. Dimenze vymezené Hofstedem ukazují těsnou souvislost s různými socioekonomickými měřítky, jako jsou například velikost populace, úroveň vzdělání, pohlaví, věk, a další. Bylo zjištěno, že hodnoty jednotlivých dimenzí se mění pod vlivem těchto faktorů. Podle kritiky různých autorů jednotlivé dimenze vymezené Hofstedem neodrážejí kulturní rozdíly mezi jednotlivými státy, ale spíše se vážou na různé demografické a socioekonomické charakteristiky obyvatel. To plně odpovídá cíli tohoto výzkumu, kterým je zjistit, zda různé faktory a okolnosti v Ruské federaci ovlivňují významným způsobem kulturní homogenitu státu, a pokud ano, zdali tyto faktory mají větší vliv na hodnoty obyvatel než samotná příslušnost k ruské kultuře.

V rámci výzkumu se řeší, jak se liší hodnoty jednotlivých dimenzí vypočtených při rozdělení respondentů v Ruské federaci na jednotlivé věkové skupiny a jak významně mohou ovlivnit hodnoty jednotlivých dimenzí další členění obyvatel Ruska (například podle pohlaví). Praktická část obsahuje diskusi, zdali hodnoty jednotlivých dimenzí mezi určitými skupinami obyvatel Ruska obsahují statisticky významný rozdíl a co je příčinou těchto rozdílů.

Součástí výzkumu byl sběr a analýza dat od příslušníků daného státu. Jakýkoliv výzkum sbírající data od respondentů musí zaručit anonymitu a diskrétnost, což zamezuje možnosti odhalení totožnosti respondentů (Novotná, 2014). Existuje několik metod sběru dat. Jsou to metody, které poskytují svědectví o zkoumaném jevu neboli metody, které poskytují výpověď o jevu. První skupina metod zahrnuje pozorování, studium neosobních dokumentů a vypovídá o jednání respondentů. Druhá skupina metod se skládá z rozhovoru, dotazníku a studia osobních dokumentů (mail, dopis) a vypovídá o mínění respondentů (Novotná, 2014).

Dotazník patří k nejrozšířenějším metodám a nástrojům sběru dat. Jde o formulář, jenž obsahuje otázky. Otázky se mohou týkat znalostí, názorů, preferencí, cílových stavů apod. Tato metoda je využívána primárně k získávání údajů od velkého počtu respondentů. Dotazník bývá nejčastěji aplikován jako hlavní nástroj výzkumu v kvantitativních přístupech. Doporučuje se však používat dotazník spolu s jinými výzkumnými technikami. (Eger, Egerová, 2014) V případě mého výzkumu byl dotazník považován za nejvhodnější metodu pro zjištění kulturní homogenity velkého počtu respondentů.

Dotazník má více výhod než nevýhod. Ve srovnání s jinými metodami je to především menší časová náročnost a možnost prozkoumat velký výzkumný soubor s

nízkými finančními náklady. Nevýhody této metody spočívají v nízké návratnosti dotazníků a nesprávné, či nepřesné vyplnění některých otázek respondenty (Novotná, 2014).

Existuje celá řada požadavků, které by měl dotazník splňovat, aby posbíraná data byla považována za kvalitní. Jedná se především o jeho rozsah, který by měl zahrnovat minimální počet otázek, jež potřebujeme k dosažení cílů našeho výzkumu. Velice důležitý je i vzhled dotazníku, který tvoří jeho přehlednost, velikost písma a další záležitosti. Dotazník by měl mít promyšlenou a proporcionálně logickou strukturu. Stavba dotazníku by se měla skládat z úvodu, střední části a závěru. Úvodní část může obsahovat evidenční údaje, prezentovat cíle a význam výzkumu. Střední část zahrnuje zadání ve formě otázek. Nejtěžší otázky jsou situovány do střední části dotazníku, naopak snadné otázky raději používáme na začátek a na konec dotazníku. Závěr dotazníku většinou tvoří poděkování a neformální rozloučení. Jazyk dotazníku by měl být srozumitelný a zdvořilý. Pokud máme homogenní subkulturu, lze jazyk dotazníku přizpůsobit (Novotná, 2014) (Somr, 2007).

Kvalitu dotazníkového šetření mohou výrazně ovlivnit rovněž distribuce a vracení dotazníku. Mnohem vyšší návratnost mají dotazníky s prostředníkem. Ten sám rozdává dotazníky, které pak následně sbírá. Dotazníky bez prostředníka, jako jsou například poštovní dotazníky nebo dotazníky prostřednictvím e-mailu většinou mají nízkou reprezentativnost a návratnost. (Novotná, 2014).

K dosažení cílů mé diplomové práce bylo rozhodnuto použít dotazníku Values Survey Module 2013 (VSM, 2013) rozpracovaného Geertem Hofstedem. Tento dotazník zkoumá kulturní rozdíly podle jednotlivých dimenzí vymezených Hofstedem, které jsou popsány v teoretické části diplomové práce.

Originální verzi tohoto dotazníku nebylo možné použít především z toho důvodu, že dotazník byl rozpracován v anglickém jazyce. Existuje oficiální ruská verze dotazníku, avšak bylo rozhodnuto samostatně přeložit původní anglickou verzi na ruský jazyk a následně porovnat ho s oficiální verzí. Jelikož moje verze neodporovala oficiální verzi a byla jí blízká, byla uznána za vhodnou k provedení výzkumu. Mimo jazyk byl změněn i vzhled dotazníku. Původní verze dotazníku se zkrátila nejprve na tři strany, poté na strany dvě (pomocí zmenšení písma). Zkrácení dotazníku bylo provedeno z toho důvodu, že lidé velmi často nemají čas odpovídat a jsou ochotněji vyplní dvě stránky dotazníku místo pěti. Na základě toho bylo rozhodnuto umístit všechny otázky na dvě stránky. Při tom byla zmenšena velikost písma, ale zachována přehlednost a jasná struktura.

Co se týče stavby dotazníku, je dotazník VSM 2013 rozdělen na čtyři části. První tři části se skládají z otázek nutných k provedení výzkumu. Poslední část dotazníku zahrnuje otázky týkající se identifikačních znaků respondentů. Žádná část dotazníku není věnována cílům a významu výzkumu, což si vyžádalo přidat dodatečný komentář při zasílání dotazníků jednotlivým respondentům. Všechny otázky dotazníku jsou dle mého názoru stejně těžké, ale jak se ukázalo v praxi, na vyplnění druhé poloviny dotazníku potřebovali účastníci více času. Konec dotazníku zahrnuje poděkování za spolupráci. Celkově lze shrnout, že dotazník VSM 2013 naplňuje požadavky dotazníku pro sběr kvalitních dat. Hlavní náležitosti jako jasná struktura, přehlednost, srozumitelnost byly dosaženy po přizpůsobení dotazníku cílové skupině. Tudíž je dotazník VSM 2013 považován za vhodný k naplnění cílů výzkumu.

Dotazník VMS 2013 založený na zjištění kulturních rozdílů nezaručuje, že každý respondent daného státu dá stejnou nebo podobnou odpověď na jednotlivé otázky. Ale předpokládají se systematické rozdíly mezi průměrnými odpověďmi prvního státu a odpověďmi druhého státu. Tato souvislost je statistická, a proto by ideální velikost homogenního vzorků měla být 50 respondentů. Počet respondentů v jedné skupině, který by byl menší než 20 lidí, by neměl být použit, jelikož jednotlivé odpovědi respondentů mohou výrazně ovlivnit výsledek. Také porovnání mezi státy by mělo být provedeno v homogenních skupinách z pohledu ostatních kritérií (mimo státní příslušenství) jako je věk, pohlaví, povolání, vzdělání a typ práce. Dotazník VSM se nevztahuje k jednotlivcům, ale k celé společnosti. (Manual VSM, 2013)

Dotazníkové šetření trvalo více než měsíc. Distribuce dotazníků probíhala různými způsoby: prostřednictvím prostředníka a bez pomoci prostředníka. V prvním případě prostředník rozdával dotazníky do domácností, či na určité místo – do práce, na střední školu atd. Důsledkem toho byla téměř stoprocentní návratnost. V druhém případě respondenti získávali dotazník přes sociální sítě nebo e-mail. Ve výsledku návratnost dotazníků získaných tímto způsobem dosáhla méně než 50 procent. V průběhu tohoto výzkumu byl dotazník distribuován lidem patřícím do různých věkových skupin. Na proces sběru dat od představitelů různých generací se podíváme podrobněji.

První dva týdny dotazníkové šetření probíhalo v elektronické podobě prostřednictvím sociálních sítí jako Facebook a Vkontakte. Tyto dotazníky byly zaměřeny především na první věkovou skupinu (do 31 let). Část dotazníků patřila také do druhé věkové skupiny (od 31 do 54 let). Třetí věkovou skupinu (nad 54 let) takovýmto způsobem nebylo možné oslovit. Návratnost dotazníků byla menší než 50 procent. Velká část dotazníků byla ignorována. U některých dotazníků bylo přislíbeno vyplnění, avšak bez žádných výsledků. I přesto byl sebrán dostatečný počet

dotazníků – více než padesát pro první věkovou skupinu, což zcela odpovídalo výzkumnému záměru.

Oslovení dalších věkových skupin bylo problematické. Lidé patřící do kategorie od 31 do 54 let většinou mají nejméně času a lidé patřící do věkové skupiny od 54 a více nemají rádi jakékoliv dotazníkové šetření a chovají se k němu podezřívavě. Jedinou cestou k oslovení těchto dvou skupin bylo prostřednictvím známých, nebo také prostřednictvím známých mých známých. Dotazníky byly rozdány příbuzným, sousedům, středoškolským a vysokoškolským učitelům, kolegům z práce mých známých, rodičům mých kamarádů. Jelikož počet těchto lidí nebyl dostatečný, byli dotazováni také neznámí lidé na ulici. Tento způsob měl stoprocentní návratnost, ale pouze v tom případě, kdy se mi podařilo přesvědčit respondenty, že dotazník nemá žádné komerční cíle, že bude zachována diskrétnost a anonymita a že po nich nebudu chtít žádné osobní údaje.

Po sběru dat byl na základě sesbíraných odpovědí proveden výpočet hodnot jednotlivých dimenzí vymezených Hofstedem. Postup výpočtu hodnot jednotlivých dimenzí je následující. 24 otázek vede k výpočtu průměrných indexů vztahujících se k jednotlivým dimenzím. Jsou to – vzdálenost moci, individualismus vs. kolektivismus, averze k nejistotě, dlouhodobá či krátkodobá orientace, mužský či ženský typ společností. Všechny otázky mají škálu odpovědí od 1 do 5. Sčítání může být provedeno pomocí počítačového programu či počítáno ručně.

Průměrná hodnota se u jednotlivých otázek vypočte následujícím způsobem. Nejprve se najde součin každé zvolené hodnoty v jednotlivých otázkách a počtu respondentů, kteří dali přednost této odpovědi. Dále se najde suma vypočtených hodnot, neboli suma všech zvolených variant v jednotlivých odpovědích vynásobených počtem respondentů. Nedostupné odpovědi by měly být vyloučeny z kalkulace. Průměrná hodnota se nadále vypočte jako podíl sumy vypočtených hodnot v předchozím kroku a celkového počtu respondentů.

Po nalezení průměrných hodnot jednotlivých odpovědí následuje další krok – výpočet hodnot jednotlivých dimenzí podle zadaného vzorce. Dimenze „Odstup od moci“ (PDI) má následující vzorec:

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$$
, kde  $m$  představuje střední hodnotu jednotlivých odpovědí a  $C$  je konstanta, která se odvíjí od charakteru vzorků a kterou samostatně volí výzkumník pro posunutí hodnoty PDI v rozmezí od nuly do sta.

Další dimenze mají podobné proměnné a následující postupy výpočtu:

- Úroveň individualismu (IDV)  $= 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$

- Úroveň maskulinity (MAS) =  $35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$
- Úroveň vyhybání se nejistotě (UAI) =  $40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua)$
- Úroveň dlouhodobé orientace =  $40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C(Is)$
- Úroveň shovívavosti (IVR) =  $35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + C(ir)$

Prostřednictvím tohoto postupu výpočtu a těchto vzorků jsou vypočteny hodnoty jednotlivých dimenzí u všech respondentů, v rozmezí různých věkových skupin a pod vlivem jiných faktorů. V praktické části jsou tyto hodnoty porovnány mezi sebou s cílem zjištění, zdali existují rozdíly mezi hodnotami – tudíž zdali jednotlivé socio-demografické faktory mohou zřejmě ovlivnit kulturní postoje a hodnoty jednotlivých respondentů. Ve všech případech jsou jakékoliv objevené rozdíly následně ověřeny prostřednictvím statistických výpočtů na základě analytického nástroje analýzy rozptylu ANOVA v programu excel. Cílem tohoto nástroje je prokázat, jestli nezávislý faktor ovlivňuje hodnoty závislého faktoru. V našem případě ověřit, jestli zvolená kritéria mění hodnoty jednotlivých dimenzí. Tento statistický nástroj vyhodnocuje, zdali všechny vymezené skupiny jednotlivců, kteří reprezentují jednotlivé kategorie sledovaného faktoru, mají stejnou střední hodnotu (průměr).

Data v tomto nástroji musí být uspořádána do jednotlivých sloupců, cílem je provést testování, jestli se střední hodnota jednoho sloupce liší od středních hodnot ostatních sloupců. V případě mého výzkumu jsou do různých sloupců uspořádány hodnoty kulturních dimenzí vypočtených u jednotlivých respondentů dle sledovaného faktoru. Statistická významnost je testována T-testem pro potřeby ANOVA. Avšak na rozdíl od T-testu, který porovnává pouze dvě skupiny hodnot, tento nástroj porovnává mezi sebou celá data. Výpočet probíhá prostřednictvím výpočtu následujících veličin v programu excel:

Nejprve se najde součet čtverců odchylek od celkového průměru prostřednictvím vzorce:

$$S_c = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (y_{ij} - \mu)^2$$

kde „y“ je závislý faktor a „u“ je celkový průměr znaku „y“. Tento vzorec lze rozložit na dvě složky:

$$S_c = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} ((y_{ij} - \mu_i) + (\mu_i - \mu))^2 = \underbrace{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (y_{ij} - \mu_i)^2}_{S_R} + \underbrace{\sum_{i=1}^k n_i (\mu_i - \mu)^2}_{S_A} = S_R + S_A$$

První složka  $S_r$  představuje součet čtverců odchylek uvnitř jednotlivých úrovní, druhá složka  $S_a$  je součet čtverců odchylek mezi úrovněmi. Testuje se, zda je  $S_a$  významné ve srovnání s  $S_r$ .

Testovací kritérium se počítá následně dle vzorce:

$$F = \frac{S_A(n-k)}{S_R(k-1)}$$

Hodnota „ $k$ “ je v tomto případě počet úrovní a hodnota „ $n$ “ představuje celkový počet měření. V případě, kdy testovací kritérium  $F > F_{\text{krit.}}(k-1, n-k)$ , lze zamítnout hypotézu o stejných průměrech hodnot jednotlivých skupin.

Hodnotu  $F_{\text{krit.}}(k-1, n-k)$  lze stanovit v Excelu prostřednictvím funkcí  $F.INV.RT(a; k-1; n-k)$ , kde  $a$  představuje hladinu významnosti. V tomto případě je hladina významnosti stanovena na úrovni 0,05, což je standardní hladina významnosti při provádění T-testů.

V případě, kdy je testovací kritérium  $T$  větší, než hodnota  $F$  (krit), to znamená, že střední hodnoty jednotlivých sloupců nejsou stejné na hladině významnosti 0,05, tudíž zvolené faktory vyvolávají statisticky významné rozdíly v rámci jednotlivých skupin (Field, Miles, 2010).

Cílem tohoto ověření – potvrdit nebo zamítnout, zda skupiny vytvořené klasifikačním faktorem jsou podobné, jinými slovy, zda průměry hodnot těchto skupin tvoří nějaké homogenní podskupiny. Tudíž v rámci výzkumu tento nástroj potvrdí případné rozdíly mezi Hofstedovými kulturními dimenzemi nebo naopak prokáže, že nehledě na to, že se hodnoty jednotlivých dimenzí liší, nebyla identifikována homogenita uvnitř vymezených skupin, jinými slovy vymezený faktor neovlivňuje významně hodnoty jednotlivých dimenzí.

Omezení tohoto výzkumu tvoří porovnání vypočtených hodnot v jednotlivých skupinách. Počet těchto respondentů rozdělených na různé kategorie není vyrovnaný, ale splňuje základní podmínku minimálního počtu respondentů – 20 respondentů. S tímto omezením se lze setkat velmi často u různých autorů, kteří zkoumají kulturní homogenitu států – například Naumov (2000) ve svém výzkumu také rozděluje určitý počet respondentů do různých skupin a porovnává jednotlivé výsledky mezi těmito skupinami, avšak počet respondentů v jednotlivých skupinách není vyrovnaný.

Všichni respondenti tohoto výzkumu pocházejí ze Sibiřského federálního okruhu. Sibiřský federální okruh zabírá kolem 30 procent rozlohy Ruska, počet obyvatel činí přibližně 20 milionů (Dyntarová, 2014). Tato oblast byla zvolena ze snahy vymezip relativně homogenní skupinu, jelikož se z důvodu své velké rozlohy Rusko v různých

oblastech liší podmínkami života, morfologií, klimatem a ostatními faktory ovlivňujícími kulturní rozvoj obyvatel.

**Obrázek 4 - Sibiřský federální okruh**



*Zdroj: irucz.ru 2019*

Jelikož cílem mého výzkumu je zjistit, jak věkové rozmezí a další faktory ovlivňují výsledky při výpočtu hodnot jednotlivých dimenzí Hofstedeho, je velice důležité správně určit věkové členění respondentů. Byly posuzovány možnosti rozdělení respondentů dle politických událostí v Ruské federaci, nebo na základě všeobecně uznávaných věkových generací. Pokud věkové rozdělení bude odpovídat všeobecně uznávaným generacím, pak první skupinu respondentů tvoří představitelé generace Baby Boomers, do níž patří lidé narození v letech 1943 až 1963. Druhá skupina zahrnuje příslušníky generace X, kteří jsou narozeni v letech 1963 až 1983. Třetí skupina se skládá z představitelů generace Y, kteří jsou narozeni v letech 1983 až 2003. Tyto generace jsou považovány za vhodné z toho hlediska, že větší část představitelů těchto generací je ekonomicky aktivní či v minulosti byla ekonomicky aktivní, což koresponduje s otázkami v dotazníku (které jsou založeny na pracovní zkušenosti). Avšak náš výzkum probíhal v Ruské federaci. Rusko je stát, který je charakteristický výraznými politickými změnami v nedávné minulosti. To by mohlo ovlivnit názory a odpovědi představitelů různých generací během výzkumu. Proto jsem došla k závěru, že bych mohla vymezit skupiny jednotlivců, kteří se narodili v období, kdy byla prohlášena nová státní ideologie – Perestrojka, nejpozději v roce 1987 před rozpadem Sovětského svazu a kterým je nyní do 31 let. Toto období je charakteristické obrovskými změnami v ideologii i v ekonomickém a politickém životě Sovětského

svazu. Další generace představuje jednotlivce narozené mezi lety 1964–1987 (perioda tak zvané stagnace, která je známa stabilním snížením tempa ekonomického růstu bez politických změn). Představitelům této generace je nyní 31 až 54 let. Poslední generace zahrnuje respondenty narozené před rokem 1964. Představitelé této generace, kterým je nyní více než 54 let, žili na konci nebo během postupného odchodu od silného diktátorského systému a přísné kontroly nad všemi aspekty života společnosti (Samygin, 2007). Tudíž bylo pro tento výzkum vybráno následující rozdělení respondentů:

- Narození do roku 1987 (včetně) v období Perestrojky – respondenti do 31 let
- Narození v letech 1964–1987 v období ekonomické stagnace – respondenti od 31 do 54 let
- Narození před rokem 1964 v období odchodu od diktátorského režimu – respondenti od 54 let

Tato období byla vybrána jako nejvhodnější, jelikož dávají možnost posoudit, jak generační rozdíly společně s různými politicko-ekonomickými faktory mohou ovlivnit hodnoty kulturních dimenzí, což je těsně spojeno s kritikou Hofstedových dimenzí.

Použití dotazníku VSM 2013 neporušuje autorská práva, jelikož je dovoleno používat dotazník pro účely akademického výzkumu. V ostatních případech je použití dotazníku zpoplatněno (Manual VSM, 2013).

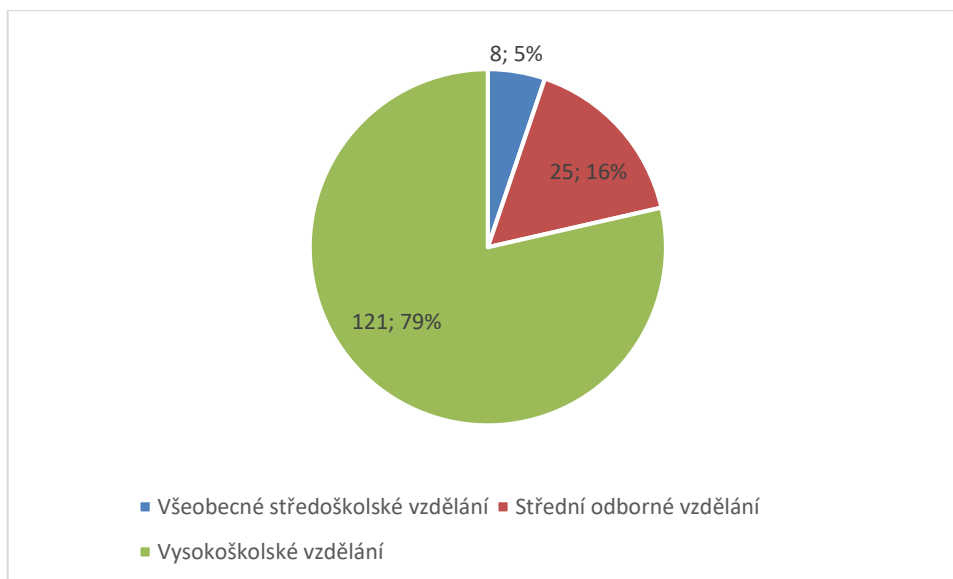
## 2 Praktická část

Cílovým počtem bylo 150 dotazníků s tím, že všichni respondenti byli rozděleni do tří věkových skupin po padesáti lidech. Toto rozdělení umožnilo posoudit rozdíl mezi jednotlivými odpověďmi v závislosti na jednom faktoru – věku.

Jak bylo zmíněno v metodické části, optimální počet respondentů je 50, jelikož tento počet umožní najít statistickou závislost mezi odpověďmi. Podle manuálu k dotazníku VSM 2013 však tento počet dotazníků není závazný. Důležité je, aby počet dotázaných přesáhl hodnotu 20, jinak jednotlivé výjimečné odpovědi mohou výrazně ovlivnit výsledek. V první věkové skupině, která zahrnuje respondenty do 34 let, přesáhl počet sebraných dotazníků hodnotu 50. Nehledě na návratnost dotazníků nižší padesáti procent, sběr dotazníků od této věkové skupiny měl největší úspěch. Co se týče druhé a třetí věkové skupiny, nedosáhl počet sebraných dotazníků hodnoty 50 respondentů. Počet respondentů od 31 do 54 let dosáhl hodnoty 45 dotazníků a počet respondentů nad 54 let pouze 41. Nehledě na to je tento počet dostatečný pro naplnění výzkumných cílů a zjištění rozdílů mezi jednotlivými hodnotami v rozmezí jednotlivých skupin.

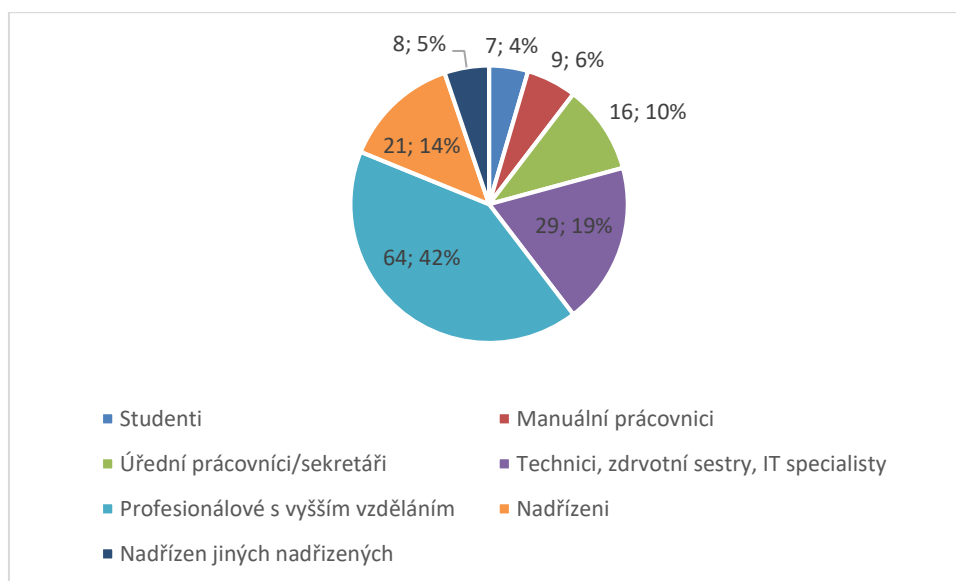
Po sběru dat byla provedena analýza všech zúčastněných respondentů z hlediska dalších socioekonomických kategorií – pohlaví, povolání a úrovně dosaženého vzdělání. Celkový počet respondentů dosáhl hodnoty 154, z toho bylo 54 mužů a 100 žen. Počet respondentů je tedy dostatečný pro to, aby bylo možné udělat analýzu homogenity také z hlediska dalšího kritéria – pohlaví, jelikož počet respondentů v obou případech v každé skupině přesahuje hodnoty 50. Jejich počet však není vyrovnaný, což je jedním z omezení tohoto výzkumu. S nevyrovnaným počtem respondentů se lze setkat v různých výzkumech, zkoumajících kulturní homogenitu jednotlivců. Co se týče úrovně vzdělání, posoudit homogenitu Ruska na základě toho ukazatele je poměrně náročné. Větší část obyvatel velkých měst má vysokoškolské vzdělání, což ovšem ve srovnání s evropskými státy nevypovídá o úrovni jejich skutečné vzdělanosti. Ve vzdělávacím systému se vyskytuje korupce, zejména na vysokých školách. Z výsledku výzkumu vychází, že 121 respondentů ze všech má vysokoškolské vzdělání, 25 respondentů má střední odborné vzdělání umožňující pracovat v určitém oboru, 8 respondentů má všeobecné středoškolské vzdělání.

Rozdělení respondentů podle úrovně dosaženého vzdělání je zobrazeno v grafu 1.

**Graf 1 - Rozdělení respondentů podle úrovně dosaženého vzdělání**

*Zdroj: vlastní tvorba*

Přistoupíme k analýze jednotlivých respondentů z hlediska jejich povolání. 7 respondentů nikdy nepracovala či nedostávala za práci odměnu (jako například studenti), 9 respondentů vykonávala nekvalifikovanou manuální práci, 16 jich mělo práci obvyklého úředního pracovníka či sekretáře, 29 respondentů jsou – technici, zdravotní sestry, IT specialisté, kteří mají odborné vzdělání. V 64 případech jde o profesionály s vyšším vzděláním, 21 jsou nadřízení jednoho či několika zaměstnanců, 8 lidí jsou nadřízení jiných nadřízených. Bohužel pro porovnání rozdílů mezi jednotlivými odpověďmi z hlediska povolání nejsou tyto údaje dostačující, jelikož nesplňují základní podmínku minimálního počtu respondentů v každé skupině. V grafu 2 je znázorněno rozdělení všech respondentů dle jejich povolání.

**Graf 2 – Rozložení respondentů z hlediska povolání***Zdroj: vlastní tvorba*

Co se týče geografické oblasti výzkumu, všichni respondenti pochází ze Sibiřského federálního okruhu a jsou obyvateli velkých měst.

Tento rozbor všech dotázaných respondentů vedl k rozhodnutí, že po porovnání hodnot dimenzí v rámci věkových skupin bude také provedeno porovnání vypočtených hodnot u skupin obyvatel rozdělených podle jejich pohlaví. Cílem je zjištění rozdílů mezi jednotlivými hodnotami pod vlivem dalšího demografického faktoru. Ale před porovnáním musíme také ověřit, jestli respondenti patřící do těchto jednotlivých skupin mají podobnou skladbu z hlediska ostatních kritérií. V níže uvedené tabulce jsou uvedeni všichni respondenti, roztrženi na jednotlivé skupiny podle věku a pohlaví (hlavních faktorů, které budeme zkoumat). V rámci těchto skupin respondenti jsou nadále roztrženi podle úrovně dosaženého vzdělání a povolání. Z tabulky můžeme vidět, že v každé skupině má převládající část respondentů vysokoškolské vzdělání, mnohem menší část představují lidé s odborným vzděláním. Respondenti se středoškolským vzděláním existují v každé skupině, ale jejich počet není významný. Co se týče skladby respondentů z hlediska povolání, největší podíl ve všech skupinách mají specialisté s odborným a vysokoškolským vzděláním. Také jsou ve všech skupinách respondenti, kteří vykonávají nekvalifikovanou práci, ale také ředitelé. Ale jejich podíl je dvakrát až třikrát menší. Tento rozbor umožnil vytvořit závěr, že porovnání odpovědí respondentů v rámci věkových skupin a také rozdělených dle pohlaví je možné z hlediska jejich skladby, jelikož do každé skupiny patří přibližně stejný podíl respondentů s totožnými charakteristikami. Rozbor jednotlivých respondentů je zobrazen v tabulce 1.

Tabulka 1 - Přehled respondentů

| Respon-<br>denti           | Počet<br>res-tů | Věk                                | Pohlaví                | Vzdělání                                        | Povolání                                                                                                     |
|----------------------------|-----------------|------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Do 31 let</b>           | 68              | -                                  | Muži - 19<br>Ženy - 49 | Vysokošk. – 49<br>Odborné - 15<br>Středošk. - 4 | Nekvalifikovaná práce – 13<br>Specialisté s odborným či<br>vyšším vzděláním - 51<br>Ředitelé a nadřízení - 4 |
| <b>Od 31 do<br/>54 let</b> | 45              | -                                  | Muži - 20<br>Ženy - 25 | Vysokošk. – 33<br>Odborné - 11<br>Středošk. - 1 | Nekvalifikovaná práce – 1<br>Specialisté s odborným či<br>vyšším vzděláním - 32<br>Ředitelé a nadřízení - 12 |
| <b>Od 54 let</b>           | 41              | -                                  | Muži - 15<br>Ženy - 26 | Vysokošk. – 27<br>Odborné - 11<br>Středošk. - 3 | Nekvalifikovaná práce – 2<br>Specialisté s odborným či<br>vyšším vzděláním - 26<br>Ředitelé a nadřízení - 13 |
| <b>Muži</b>                | 54              | do 31–19<br>31–54 – 20<br>do 54–15 | -                      | Vysokošk. – 38<br>Odborné - 11<br>Středošk. - 5 | Nekvalifikovaná práce – 9<br>Specialisté s odborným či<br>vyšším vzděláním - 29<br>Ředitelé a nadřízení - 15 |
| <b>Ženy</b>                | 100             | do 31–49<br>31–54 - 25<br>do 54–26 | -                      | Vysokošk. – 70<br>Odborné - 26<br>Středošk. - 4 | Nekvalifikovaná práce – 7<br>Specialisté s odborným či<br>vyšším vzděláním - 79<br>Ředitelé a nadřízení - 14 |

*Zdroj: vlastní tvorba*

Dalším krokem po sběru dat byl výpočet hodnot jednotlivých dimenzí všech sebraných dotazníků dohromady, v rozmezí třech věkových skupin a v rozmezí další kategorie – pohlaví. Pro výpočet jednotlivých hodnot bylo rozhodnuto využít program Excel. Na začátku byly vytvořeny tabulky s odpověďmi respondentů. Následně byla použita funkce Countif pro nalezení počtu respondentů, kteří dávali přednost určitým odpovědím v rámci každé otázky. Cílem bylo nalezení průměrné hodnoty jako sumy hodnot vypočtených v předchozím kroku rozdělené celkovým počtem respondentů. Tyto průměrné hodnoty jednotlivých odpovědí se následně dávají do vzorců, podle kterých byly vypočteny hodnoty jednotlivých dimenzí. Průměrné hodnoty jednotlivých odpovědí byly nalezeny u všech respondentů a také u respondentů rozdělených do různých skupin podle věku a podle pohlaví. Podrobný postup vypočtení průměrných hodnot je popsán v metodické části diplomové práce.

V následující kapitole je provedeno porovnání těchto hodnot mezi sebou. Zaprvé zjistíme, jak se liší hodnoty jednotlivých dimenzí v závislosti na věku. Po tomto porovnání přistoupíme k analýze homogenity z hlediska pohlaví. Tato analýza pomůže

odpovědět na otázku, zda jednotlivá sociodemografická kritéria vyvolávají statisticky významný rozdíl v hodnotách dimenzí mezi jednotlivými skupinami, čímž zjistíme, zdali hodnoty jednotlivých dimenzí Hofstedeho jsou ovlivněny více těmito kritérii než kulturními vlastnostmi obyvatel Ruska. Budou rovněž analyzovány příčiny, které vyvolávají rozdíl v jednotlivých hodnotách.

Jelikož v procesu výpočtu hodnot jednotlivých dimenzí bylo zjištěno, že některé hodnoty jsou záporné, u těchto dimenzí bylo rozhodnuto stanovit konstantu C. Konstanta C nemá významným způsobem ovlivnit výsledky výzkumu, jelikož bude použita jenom pro přehlednější porovnání výsledků v rámci věkových skupin a pod vlivem druhého faktoru – pohlaví. Tudíž bylo rozhodnuto použít tuto hodnotu dostatečně vysokou, aby změnila minimální zápornou hodnotu na kladnou. Tato konstanta bude nadále připočtena k výsledkům jednotlivé dimenze u dalších kategorií respondentů. Například pokud se minimální záporná hodnota u dimenze vyhýbání se nejistotě rovnala 39,77, čímž se konstanta C se rovná po zaokrouhlení 40, a bude přičtena ke všem porovnaným hodnotám u této dimenze.

## 2.1 Výpočet jednotlivých dimenzí

### 2.1.1 Dimenze „míra individualismu“

Jak je uvedeno výše, prvním krokem je výpočet hodnot jednotlivých dimenzí u všech respondentů. První dimenzí, kterou budeme posuzovat je míra individualismu. Postup výpočtu je následující.

Míra individualismu (IDV) =  $35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$

Hodnota individualismu byla vypočtena z průměrných hodnot jednotlivých odpovědí, jež jsou uvedeny ve vzorku. Dotazník zahrnuje 24 otázek, u kterých se pak vypočítávají průměrné odpovědi. Na příkladě první otázky (m01) si ukážeme, jak se vypočítává průměrná hodnota.

Celkový počet respondentů je 154 lidí. U první otázky 60 respondentů dalo přednost odpovědi 1, 66 respondentů dalo přednost odpovědi 2, 26 respondentů dalo přednost odpovědi 3, 2 respondenti dali přednost odpovědi 4 a žádný z respondentů nedal přednost odpovědi 5. Po tom, co jsme zjistili počet respondentů, kteří dali přednost jednotlivým odpovědím, vynásobíme hodnotu každé odpovědi počtem respondentů a najdeme součet těchto hodnot:

$$1) 1 \cdot 60 + 2 \cdot 66 + 3 \cdot 26 + 4 \cdot 2 + 5 \cdot 0 = 278$$

Průměrnou hodnotu pak najdeme při rozdělení hodnoty 278 celkovým počtem respondentů. Jelikož celkový počet respondentů je 154, průměrná hodnota se rovná  $278/154 = 1,805$ . S touto hodnotou dále pracujeme ve vzorci.

Úroveň individualismu u všech respondentů se tedy rovná:

$$IDV = 35 \cdot (2,169 - 1,805) + 35 \cdot (3,227 - 1,630) = 68,64.$$

Jelikož toho číslo vychází kladné, rovná se konstanta C nule, neboť tuto konstantu budeme stanovovat pouze v případech, kdy hodnota dimenze bude záporná. Konstanta se stanovuje za účelem lepšího a přehlednějšího porovnání hodnot.

Nyní vypočteme hodnotu individualismu v rámci jednotlivých věkových skupin. První skupina se skládá z 68 respondentů do 31 let. Úroveň individualismu se rovná:  $35(2,426 - 1,853) + 35(3,162 - 1,515) = 77,72$

Druhá skupina se skládá ze 45 respondentů od 31 do 54 let. V této skupině se úroveň individualismu rovná  $35(2,244 - 1,911) + 35(3,356 - 1,822) = 63,33$

Poslední věková skupina se skládá ze 41 respondentů starších 54 let. Úroveň individualismu se rovná  $35(1,659 - 1,610) + 35(3,195 - 1,610) = 57,19$

Nejvyšší hodnoty dosahuje mladší generace do 31 let – 77,72. To znamená, že představitelé generace do 31 let nejvíce jednají jako nezávislí jednotlivci a důležitou roli hraje samostatné rozhodování. Vztahy v této skupině jsou volnější a méně závazné než ve dvou dalších skupinách. Hodnota vypočtená u generace od 31 do 54 let se rovná 66,33, což znamená, že úroveň individualismu prudce poklesla o 14 bodů. Hodnota vypočtená z odpovědí respondentů od 54 let je o 20 bodů nižší než hodnota nejmladší generace. Představitelé starších generací jsou tedy více řízeni skupinovou příslušností a lidé nesou odpovědnost nejenom za sebe, ale také za ostatní členy skupiny. Jaké mohou být příčiny rozdílů v hodnotách mezi generacemi?

Základem společenských vztahů během celé historie Ruska byl kolektivismus. Národné podmínky existence v souvislosti s klimatickými podmínkami, historickými událostmi a různými politickými změnami způsobily vnímání kolektivismu jako jediného způsobu záchrany a přežití v průběhu mnoha staletí (Kozhevnikova, 2012). V době komunismu byly ideje kolektivismu hodně podporovány různými způsoby. Kolektivismus jako jediný správný způsob života se začínalo propagovat výchovou už na základní škole a možnost jakékoliv iniciativy u jednotlivců byla potlačena. Po rozpadu Sovětského svazu a přechodu k tržní ekonomice se situace začala měnit. Individualistická ideologie západní společnosti začala postupně pronikat do sebevědomí ruského národa. Toto se však projevuje především u mladších generací, které se narodily po rozpadu Sovětského svazu a které vyrostly v jiných podmínkách

než jejich rodiče. Starší generace nehledě na změnu politického režimu a nově nastavený život mnohem méně akceptují rozšiřující se západní ideologii (Kruglova, 2012). Existuje výzkum amerického autora Ronalda Ingleharta (2000), který potvrzuje hypotézu, že lidé narození a vychovaní v podmínkách jednoho politického režimu téměř nemění své hodnoty i v případě změny tohoto režimu. Naumov ve svém výzkumu (2000) také potvrzuje, že mladší generace více než ostatní podporuje hodnoty západní kultury, jelikož mají omezenou zkušenost s komunistickým režimem. To vysvětluje nejvyšší hodnotu individualismu u mladší generace a nejnižší u starší generace.

Tudíž je jasné, proč hodnoty odrážející úroveň individualismu se mění v závislosti na věku respondentů. Mladší generace dosahují vyšších hodnot této dimenze z důvodu změny politického režimu, proniknutí západní ideologie a všeobecné globalizace. Z toho vyplývá závěr, že tato dimenze je ovlivněna věkem respondentů, ale především proto, že spolu se změnou jednotlivých generací se měnily podmínky života a ideologie těchto generací.

Ověříme, zda tyto rozdíly v hodnotách mezi jednotlivými generacemi byly potvrzeny statistickými výpočty. Zjistíme, zdali odpovědi jednotlivých respondentů jsou významně ovlivněny věkem. V případě dimenze „míra individualismu“ byly vypočteny následující hodnoty:

**Tabulka 2 - Testování významnosti vlivu věku u dimenze "míra individualismu"**

| Výběr | Počet | Průměr   | Rozptyl  | Sa       | Sr       | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|----------|----------|----------|----------|-----|-----|-------|--------|
| do 34 | 68    | 77,72059 | 4528,682 | 11469,51 | 573794,1 | 2   | 151 | 1,509 | 3,056  |
| 34-54 | 45    | 65,33333 | 3708,409 |          |          |     |     |       |        |
| od 54 | 41    | 57,19512 | 2680,061 |          |          |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba*

Z jednofaktorové analýzy rozptylu vychází, že testovací kritérium F je menší než kritické kritérium F na hladině významnosti 0,05. Toto znamená, že faktor věku ovlivňuje hodnoty této dimenze, avšak jeho vliv není významný, tudíž lze říci, že jednotlivé generace netvoří statisticky homogenní skupiny s podobnými hodnotami.

Dalším krokem je výpočet hodnot jednotlivých dimenzí zvlášť u mužů a u žen s cílem zjištění, jak jsou ovlivněny hodnoty kulturních dimenzí pod vlivem jiného faktoru – pohlaví. Jak bylo uvedeno výše, počet mužů a žen není vyrovnaný, což ale není překážkou pro provedení výzkumu, jelikož bude dodržena podmínka minimálního počtu respondentů a počet respondentů v obou skupinách bude převyšovat optimální počet 50.

Hodnota individualismu u mužů se tedy rovná:  $35 \cdot (2,5 - 2,019) + 35 \cdot (3,444 - 1,963) = 68,7$

Hodnota individualismu u žen se rovná:  $35 \cdot (1,99 - 1,69) + 35 \cdot (3,12 - 1,45) = 68,64$

Hodnota u mužů vychází 68,7, hodnota u žen je 68,64, což je pouze o 0,06 méně. Není zde tedy téměř žádný rozdíl mezi hodnotami. Provedená analýza rozptylu také neobjevila statisticky významné rozdíly mezi průměry hodnot mužů a žen – hodnota ukazatele F nepřevyšuje hodnotu F kritického. Tudíž je zřejmé, že tato dimenze není tímto kritériem ovlivněna.

**Tabulka 3 - Testování významnosti vlivu pohlaví u dimenze "míra individualismu"**

| Výběr | Počet | Průměr | Rozptyl  | Sa    | Sr     | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|--------|----------|-------|--------|-----|-----|-------|--------|
| ženy  | 100   | 68,950 | 3896,614 | 2,127 | 581674 | 2   | 151 | 0,001 | 3,903  |
| muži  | 54    | 68,704 | 3696,401 |       |        |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba*

Po porovnání hodnot dimenze míra individualismu vypočtených u různých skupin respondentů bylo zjištěno, že s věkem se snižuje úroveň individualismu v ruské společnosti, ale to je spojeno spíše s politickými změnami a proniknutím západní kultury do ruské. Také bylo zjištěno, že nehledě na poměrně velké rozdíly, vliv tohoto faktoru není dostačující pro to, aby bylo možné říci, že věk tvoří v rámci této dimenze homogenní podskupiny. Co se týče druhého faktoru, pohlaví neovlivňuje žádným způsobem úroveň této hodnoty.

### 2.1.2 Dimenze „vzdálenost od moci“

Další dimenze, kterou budeme zkoumat, je dimenze vzdálenost od moci. Na začátku vypočteme tuto hodnotu na základě odpovědí všech respondentů. Tato hodnota se rovná:  $35 \cdot (3,078 - 2,247) + 25 \cdot (3,474 - 2,948) = 42,24$ .

Nyní vypočteme hodnoty těchto dimenzí v rámci věkových generací. Hodnota této dimenze se u respondentů do 31 let rovná:

$$35 \cdot (2,897 - 2,382) + 25 \cdot (3,426 - 2,971) = 29,412$$

Hodnota této dimenze se u respondentů od 31 do 54 let rovná:

$$35 \cdot (3,444 - 2,400) + 25 \cdot (3,600 - 2,622) = 61$$

Hodnota této dimenze se u respondentů od 54 let rovná:

$$35 \cdot (2,976 - 1,854) + 25 \cdot (3,415 - 3,268) = 42,93$$

Vypočtené hodnoty dle metodiky Hofsteda se evidentně liší v rámci třech věkových generací, ale nevyjadřují proporcionální závislost mezi věkem respondentů a tím, jak respondenti vnímají rozdíl moci ve společnosti. Věková generace do 31 let má nízkou hodnotu této dimenze, což by mělo znamenat, že se nebojí oponovat svým nadřízeným a jsou připraveni porušovat pravidla nastavené organizací, pokud to povede k lepším výsledkům. Toto je celkem logický výsledek, jelikož mladí lidé do 31 v současné Ruské federaci mají větší svobodu než starší generace z období Sovětského svazu (kdy nebylo možné cestovat, poslouchat zahraniční zpěváky, dívat se na filmy, které byly natočeny v kapitalistických zemích, a přijímat zahraniční hosty) (Rusin, 2017). Mladí lidé jsou rovněž odvážnější a ambicióznější ve svých řešeních než starší, kteří nejsou tak ambiciózní a více přemýšlejí nad důsledky svých rozhodnutí.

Vypočtenou hodnotu dimenze vzdálenost od moci ve výši 61 mají respondenti od 31 do 54 let. To znamená, že respondenti v této věkové skupině vnímají ruskou společnost jako více hierarchicky uspořádanou a nepodporují porušování hranic mezi podřízenými a nadřízenými.

Překvapivý výsledek byl zaznamenán u třetí věkové skupiny – hodnota dimenze odstup od moci je poměrně nízká – pouze 42,93 bodů. Od této skupiny se očekávalo dosažení nejvyšších hodnot dimenze „odstup od moci“, jelikož právě tato skupina žila větší část svého života v přísných podmínkách komunistického režimu. Avšak výsledek dosažený dle metodiky Hofstedeho ukázal, že tito respondenti vnímají ruskou společnost jako volnější, kde není neobvyklé odporovat svému nadřízenému.

Po testování dosažených hodnot prostřednictvím statistického nástroje ANOVA bylo zjištěno, že rozdíly v hodnotách kulturních dimenzí mezi jednotlivými generacemi jsou statisticky významné. Tudíž uvnitř vymezených skupin respondentů byla prokázána zjevná homogenita - jinými slovy představitelé různých věkových generací vnímají odstup od moci zásadně odlišně.

**Tabulka 4 - Testování významnosti vlivu věku na dimenzi "vzdálenost od moci"**

| Výběr | Počet | Průměr | Rozptyl  | Sa       | Sr       | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|--------|----------|----------|----------|-----|-----|-------|--------|
| do 34 | 68    | 29,412 | 3219,052 | 27046,86 | 475405,3 | 2   | 151 | 4,295 | 3,056  |
| 34-54 | 45    | 61,000 | 2907,500 |          |          |     |     |       |        |
| od 54 | 41    | 42,927 | 3294,970 |          |          |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba*

Rozdíly v hodnotách vypočtených pomocí metodiky Hofstedeho byly stanoveny jako statisticky významné –hlavně kvůli vysoké hodnotě této dimenze u střední věkové skupiny oproti dvěma ostatním, kde největší podíl tvoří aktivní část obyvatel.

To může být vyvoláno modelem chování nadřízených v ruských organizacích. Ruská mentalita je taková, že velmi často budou podřízení dobře pracovat pouze tehdy, kdy budou mít mocného a autoritativního nadřízeného. Na základě komentářů některých respondentů během dotazníkového setření jsem se dospěla k závěru, že podřízení v organizacích většinou nechtějí oponovat svým nadřízeným, protože nechtějí mít problémy, a raději udělají vše dle nastavených pravidel.

Přistoupíme k výpočtu hodnot dimenze „Vzdálenost od moci“ na začátku u mužů a poté u žen. Hodnota této dimenze se u mužů rovná:

$$35 \cdot (3,259 - 2,519) + 25 \cdot (3,259 - 2,852) = 36,11$$

Dále vypočteme hodnotu této dimenze u žen, která se rovná:

$$35 \cdot (2,97 - 2,12) + 25 \cdot (3,58 - 3,00) = 44,25$$

Hodnota této dimenze je u mužů o více než 8 bodů nižší než u žen. Zjistíme, zdali takto zjištěný rozdíl bude ze statistického pohledu významný. Výsledky testu jsou uvedeny v tabulce. Testovací kritérium nepřevyšuje hodnotu F kritickou, tudíž nejsou zjištěné rozdíly v odpovědích respondentů této dimenze významné.

**Tabulka 5 – Testování významnosti vlivu pohlaví na dimenzi „vzdálenost od moci“**

| Výběr | Počet | Průměr | Rozptyl  | Sa       | Sr       | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|--------|----------|----------|----------|-----|-----|-------|--------|
| ženy  | 100   | 44,250 | 3077,967 | 2322,754 | 494102,1 | 2   | 151 | 0,715 | 3,903  |
| muži  | 54    | 36,111 | 3573,270 |          |          |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba*

Výsledek je zřejmý - pohlaví nemá silný vliv na výši hodnoty této dimenze. Hodnoty této dimenze u obou pohlaví se pohybují kolem 40 bodů, zároveň nebyl prokázán významný rozdíl v průměrech hodnot jednotlivých odpovědí, které se vztahují k této dimenzi. Nehledě na to, muži v Rusku méně akceptují třídní rozdíly, mají menší potřebu závislosti na nadřízeném a dodržování pravidel a jsou více připraveni odporovat svému nadřízenému. Ženy jsou naopak více ochotni přijmout nerovnost, diferenciaci příjmů, postavení a akceptují hierarchii.

Tato situace je typická, jelikož tradiční sociální výzkumy zkoumající genderové rozdíly dospívají k názoru, že ženy mají menší sklon k riziku a jsou více ochotné dodržovat pravidla než muži (Betz, 1989). Toto má samozřejmě vliv na vztah k nerovnosti ve společnosti, se kterou se ženy snáze smiřují než muži.

Při výpočtu hodnot kulturních dimenzí podle metodiky Hofstedeho byly tudíž zjištěny rozdíly dosahující až 30 bodů v hodnotách mezi jednotlivými generacemi a rozdíl 8 bodů mezi hodnotami kulturních dimenzí u mužů a žen. Následná statistická

analýza potvrdila existenci statisticky významných rozdílů mezi průměry hodnot jednotlivých generací a zamítla významnost rozdílů mezi průměry hodnot mužů a žen.

### 2.1.3 Dimenze „maskulinita – feminita“

Další dimenze, kterou budeme zkoumat je maskulinita – feminita. Tato dimenze diferencuje úroveň maskulinity a feminity na základě smyslu života a přístupu jednotlivců k dosažení svých cílů. Vzorec pro výpočet hodnoty této dimenze je následující:

$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$ , tudíž hodnota této dimenze se u všech respondentů bude rovnat:  $35 \cdot (2,292 - 2,175) + 35 \cdot (2,006 - 2,390) = -9,318$ .

Vypočteme hodnoty této dimenze v rámci jednotlivých věkových skupin. Respondenti do 31 let mají tuto hodnotu  $MAS = 35(2,25 - 2,294) + 35(1,941 - 2,015) = -4,118$

Hodnota této dimenze u respondentů od 31 do 54 let se rovná  $MAS = 35(2,667 - 2,089) + 35(2,244 - 2,622) = 7$

Poslední věková skupina respondentů má tuto hodnotu ve výši:  $MAS = 35(1,951 - 2,073) + 35(1,854 - 2,756) = -35,85$

Jelikož některé hodnoty jsou záporné použijeme konstantu C s cílem lepšího porovnání těchto hodnot mezi sebou. Tuto konstantu stanovíme ve výši nejmenší záporné hodnoty s opačným znaménkem, abychom se po sečtení vypočtených hodnot dimenzí s konstantou C dostali na kladné hodnoty (v našem případě nejnižší hodnota je -35,85, tím pádem konstanta C bude ve výši 36 po zaokrouhlení). Tato konstanta bude přičtena ke všem hodnotám v rámci této dimenze pouze pro zajištění srovnatelnosti, nikoliv pro určení konečné výše hodnot této dimenze.

Po přičtení konstanty C dostaneme další hodnoty:

Respondenti do 31 let:  $-4,118 + 36 = 31,882$

Respondentů od 31 do 54:  $7 + 36 = 43$

Respondenti od 54 let:  $-35,85 + 36 = 0,15$

Představitelé prvních dvou věkových skupin mají rozdíl v hodnotách ve výši 11,118. Respondenti do 31 let jsou více zaměřeni na kvalitu života, péči a mezilidské vztahy. Respondenti od 31 do 54 let více kladou důraz na sílu, dobré výsledky a výkon. V současné době, kdy existuje zelený marketing, fairtrade a mnoho dalších

projektů, které propagují humanitu k ostatním lidem a životnímu prostředí, je přirozené, že lidé začínají tento přístup podporovat, především mladá generace.

Co se týče nejstarší generace, její představitelé dosahují nejnižší hodnoty, která je o více než 30 bodů menší než u nejmladší věkové skupiny a až o více než 40 bodů nižší než u druhé věkové skupiny. Toto znamená, že pro tuto věkovou skupinu je nejdůležitější komfort, péče o potomky, domácnost a své nejbližší. Tito respondenti jsou více tolerantní k chybám ostatních a pečují především o blahobyt a spokojenost ve společnosti. To může být spojeno s věkem respondentů, jelikož dle mého názoru představitelé starších generací často mění své priority v životě a přesměrovávají svou pozornost z dosažení kariérních úspěchů na mezilidské vztahy a kvalitu života.

Tyto výsledky potvrzuje také statistické ověření – hodnota testovacího kritéria  $F$  je vyšší než kritická hodnota – tudíž vyvolává faktor věku v rámci této dimenze statisticky významné rozdíly v odpovědích mezi skupinami - uvnitř skupiny byla objevena homogenita mezi odpověďmi představitelů různých věkových generací.

**Tabulka 6 - Testování významnosti vlivu věku na dimenzi "maskulinita - feminita"**

| Výběr | Počet | Průměr   | Rozptyl  | Sa       | Sr       | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|----------|----------|----------|----------|-----|-----|-------|--------|
| do 34 | 68    | -4,11765 | 3895,478 | 42691,23 | 552762,2 | 2   | 151 | 5,831 | 3,056  |
| 34-54 | 45    | 7        | 2594,773 |          |          |     |     |       |        |
| od 54 | 41    | -35,8537 | 4439,878 |          |          |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba*

Tudíž statistické výpočty potvrdily závěr, že věkové rozmezí významně mění hodnoty této dimenze. To může souviset s tím, že se s věkem respondentů mění přístupy k cílům a smyslu života. U představitelů starších generací k tomu dochází pod vlivem vlastních zkušeností a u představitelů mladších generací – pod vlivem globalizačních trendů a priorit nastavených společností.

Nyní se podíváme na to, jak se mění hodnota dimenze maskulinita - feminita pod vlivem dalšího kritéria – pohlaví. Muži mají hodnotu této dimenze ve výši:  $MAS = 35(2,25 - 2,202) + 35(1,89 - 2,33) = -7,35$ . Hodnota této dimenze se u žen rovná  $MAS = 35(2,389 - 2,481) + 35(2,241 - 2,556) = -14,2593$ . Obě hodnoty jsou záporné, což znamená, že obě skupiny mají vlastnosti primárně femininní kultury. Nyní přičteme k těmto hodnotám konstantu  $C$  stejným způsobem jako v případě porovnání výsledků v rámci třech věkových skupin. Tím pádem se hodnota dimenze maskulinity a feminity u mužů rovná:  $-7,35 + 36 = 28,65$ . U žen se hodnota této dimenze po přičtení konstanty  $C$  rovná:  $-14,26 + 36 = 21,74$ . Rozdíl mezi těmito hodnotami je ve výši 6,91.

Rozdíl v hodnotách nepřesahuje 10 bodů a následné statistické ověření ukázalo, že rozdíly v průměrech hodnot jednotlivých odpovědí nejsou významné. Dle tabulky testovací kritérium F nepřevyšuje hodnotu F kritickou.

**Tabulka 7- Testování významnosti vlivu na dimenzi „maskulinita – feminita“**

| Výběr | Počet | Průměr  | Rozptyl  | Sa       | Sr       | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|---------|----------|----------|----------|-----|-----|-------|--------|
| ženy  | 100   | -7,350  | 3768,917 | 1673,925 | 587543,1 | 2   | 151 | 0,433 | 3,903  |
| muži  | 54    | -14,259 | 4045,667 |          |          |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba*

Hodnoty dimenze maskulinita - feminita jsou tedy významně ovlivněny věkem respondentů, ale pohlaví nehraje při stanovení hodnot této dimenze velkou roli.

### 2.1.4 Dimenze „vyhýbání se nejistotě“

Další dimenzí je dimenze vyhýbání se nejistotě. Tato dimenze odráží míru, v jaké jsou jednotlivci schopni žít v podmínkách nejisté budoucnosti a nebezpečí. Výpočet její hodnoty je uveden níže:

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

Hodnota této dimenze se u všech respondentů rovná  $UAI = 40 * (2,396-2,942) + 25 * (2,604 - 2,753) = -25,55$ . Podíváme se na jednotlivé hodnoty vypočtené v rámci třech věkových generací.

Hodnota této dimenze se u respondentů v nejmladší věkové generaci rovná:

$$UAI = 40 * (2,235-2,853) + 25 * (2,471 - 3,074) = -39,779.$$

Hodnota u představitelů věkové generace od 31 do 54 let se rovná:

$$UAI = 40 * (2,511-3,089) + 25 * (2,822 - 2,622) = -18,11.$$

Třetí věková skupina (od 54 let) má tuto hodnotu ve výši:

$$UAI = 40 * (2,537-2,927) + 25 * (2,585 - 2,366) = -10,122.$$

Všechny hodnoty jsou záporné, tudíž pro lepší porovnání použijeme konstantu C ve výši nejmenší záporné hodnoty s opačným znaménkem. Jelikož nejnižší hodnota se rovná -39,779, konstanta C bude po zaokrouhlení stanovena ve výši 40. Dále přičteme tuto hodnotu k výše vypočteným hodnotám této dimenze v rámci tří věkových skupin:

$$1) -39,779 + 40 = 0,221$$

$$2) -18,11 + 40 = 21,89$$

$$3) -10,122 + 40 = 29,88$$

Nejnižší hodnotou ve výši 0,221 se vyznačuje první věková skupina. Tato hodnota odráží situaci, kdy se představitelé nejmladší věkové generace necítí být ohroženi novými situacemi a nejistotou a jsou nejlépe schopni odvolávat stresu. Další věková generace od 31 do 54 let má tuto hodnotu vyšší o více než 20 bodů. Tito lidé mají větší potřebu předvídatelnosti a pravidel a více se snaží vyhýbat stresu a změnám. U další věkové generace je tato hodnota ještě vyšší a rovná se 29,88 po přičtení konstanty C, což je více o 29 bodů než u první věkové generace. Tito respondenti se ještě více snaží plánovat a postupovat takovým způsobem, který umožní minimalizovat riziko.

V tomto případě je přesně vidět rozdíl mezi hodnotami nejmladší generace a dalších dvou generací vypočtenými na základě metodiky Hofstedeho – vypočtené rozdíly dosahují 20 až 30 bodů, tudíž zdá se, že tento faktor významně posouvá hodnoty kulturních dimenzí. Nyní ověříme, zdali účinek faktoru věk vyvolává statisticky významné rozdíly mezi hodnotami jednotlivých odpovědí i při provedení analýzy rozdílu středních hodnot. Z tabulky lze vidět, že testovací kritérium F nepřevyšuje kritickou hodnotu, avšak je této hodnotě blízké. Tudíž vypočtené hodnoty se blíží tomu, aby bylo možno říci, že rozdíl mezi skupinami je statisticky významný.

**Tabulka 8 - Testování významnosti vlivu věku na dimenzi "vyhýbání se nejistotě"**

| Výběr | Počet | Průměr   | Rozptyl  | Sa       | Sr       | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|----------|----------|----------|----------|-----|-----|-------|--------|
| do 34 | 68    | -39,7794 | 3315,249 | 26017,56 | 687860,5 | 2   | 151 | 2,856 | 3,056  |
| 34-54 | 45    | -18,1111 | 2411,692 |          |          |     |     |       |        |
| od 54 | 41    | -10,122  | 8990,61  |          |          |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba*

Nástroj ANOVA porovnává prostřednictvím T-testu všechny tři věkové skupiny dohromady. Tato skutečnost mohla způsobit to, že nehledě na to, že první věková skupina se silně odlišila od starších respondentů, malý rozdíl mezi druhou a třetí věkovou skupinou způsobil to, že testovací kritérium je blízké kritické hodnotě, avšak nepřevyšuje ji. Z toho důvodu bylo rozhodnuto ověřit pomocí analytického nástroje ANOVA významnost rozdílů mezi jednotlivými věkovými skupinami zvlášť.

Tato analýza ukázala, že doopravdy existují významné rozdíly mezi první a druhou a první a třetí věkovou skupinou, pokud se tyto skupiny zkoumají zvlášť. Byly identifikovány statisticky významné rozdíly v průměrech, což potvrzují údaje uvedené v tabulkách.

**Tabulka 9 - Testování významnosti rozdílu mezi první a druhou věkovou skupinou u dimenze „vyhýbání se nejistotě“**

| Výběr | Počet | Průměr  | Rozptyl  | Sa       | Sr       | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|---------|----------|----------|----------|-----|-----|-------|--------|
| do 31 | 68    | -39,779 | 3315,249 | 12714,31 | 328236,1 | 2   | 151 | 4,300 | 3,927  |
| 31-54 | 45    | -18,111 | 2411,692 |          |          |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba***Tabulka 10 - Testování významnosti rozdílu mezi první a třetí věkovou skupinou u dimenze „vyhýbání se nejistotě“**

| Výběr | Počet | Průměr  | Rozptyl  | Sa      | Sr       | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|---------|----------|---------|----------|-----|-----|-------|--------|
| do 31 | 68    | -39,779 | 3315,249 | 22497,5 | 581746,1 | 2   | 151 | 4,138 | 3,930  |
| Od 54 | 45    | -10,122 | 8990,610 |         |          |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba*

Z toho lze odvodit závěr, že mladší generace má největší sklon riskovat a mají nejlepší schopnost odolávat stresu. Je to logické, že se mladí lidé nebojí nových a nepředvídatelných situací a starší generace mají potřebu stabilnějšího prostředí. Důkazem mohou být nedávné události v Rusku, kdy několik tisíc lidí ve velkých městech stávkovalo s cílem změny politické situace. Největší podíl stávkujících tvoří studenti, mladí lidé, a dokonce i středoškoláci. Představitelé starších generací se zúčastnili stávek, ale ve výrazně menším počtu.

Autoři Vejger, Yanouzas a Buchholtz (1995), kteří prováděli analýzu kulturních hodnot v Rusku, zjistili posun hodnot některých dimenzí v Rusku za období Perestrojky. Jednou z nich byla dimenze vyhýbání se nejistotě. Podle těchto autorů to souviselo s tím, že v období Sovětského svazu měli lidé zajištěno pracovní uplatnění a skromné, ale jisté životní zabezpečení, za předpokladu, že budou dodržovat pravidla nastavená vládou a společností. Přejít na tržní ekonomiku posílil v jednotlivcích nutnost přijímat rozhodnutí a operovat s nejistotou.

To může být důvodem, proč se hodnota dimenze vyhýbání se nejistotě mění v závislosti na věku a představitelé starších generací mají větší snahu vyhýbat se nejistým situacím, což je důsledkem jejich života v podmínkách sovětského režimu.

Nyní se podíváme, jak se mění hodnota této kulturní dimenze pod vlivem pohlaví respondentů. Hodnota této dimenze u mužů se rovná:

$$UAI = 40 * (2,426 - 3,056) + 25 * (2,519 - 2,944) = -35,833.$$

Hodnota u žen se rovná:

$$UAI = 40 * (2,37 - 2,88) + 25 * (2,65 - 2,65) = -20,4$$

Obě hodnoty jsou záporné. Po přičtení konstanty C, která je u této dimenze stanovena ve výši 40, dostaneme další kladné hodnoty:

Hodnota u mužů se rovná:  $-35,833 + 40 = 4,167$

Hodnota u žen se rovná:  $-20,4 + 40 = 19,6$

Z výsledku je vidět, že ženy mají hodnotu této dimenze o 15,433 vyšší než muži. To znamená, že podle metodiky Hofstedeho ženy mají vyšší potřebu předvídatelnosti a omezení nejasných situací. Muži se naopak pozitivněji vztahují k nejistotě, méně se snaží odolávat stresu a mají vyšší sklon k riziku.

Tradičně převládá názor, že ženy mají větší sklon k averzi vůči riziku. Například ve výzkumu „Gender Differences in Risk Taking: Are Women more Risk Averse?“ autor tvrdí, že muži jsou více dobrodružní, kompetitivní a sebevědomí na finančních trzích než ženy (Chen, 2016). Tudíž podle názoru autora muži více tolerují riziko než ženy. Autor však upřesňuje, že ke svému závěru došel pod vlivem určitých faktorů a nelze úplně porovnávat situace na finančních trzích se situacemi v reálném životě. Další autor ve svém článku „Do Women Take as Many Risks as Men?“ podporuje opačný názor – muži mají vyšší sklon riskovat, ale pouze v mužských aktivitách. Co se týče genderově-neutrálních či ženských aktivit (jako jsou například jízda na koni, velké nákupy přes internet atd.), ženy se nebojí neznámých situací a jsou ochotny akceptovat riziko více než muži (Sundheim, 2013).

Názory různých autorů se liší, výpočty provedené na základě Hofstedeho metodiky podporují tradiční názor - muži mají větší sklon k riziku než ženy. Avšak z tabulky je vidět, že ze statistického hlediska zjištěné rozdíly nejsou významné ( $F < F_{\text{krit}}$ ), tudíž faktor pohlaví nevyvolává uvnitř vymezených skupin zjevnou homogenitu.

**Tabulka 11 – Testování významnosti vlivu pohlaví na dimenzi „vyhýbaní se nejistotě“**

| Výběr | Počet | Průměr  | Rozptyl  | Sa       | Sr    | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|---------|----------|----------|-------|-----|-----|-------|--------|
| ženy  | 100   | -20,400 | 4834,182 | 8352,039 | 7E+05 | 2   | 151 | 1,801 | 3,903  |
| muži  | 54    | -35,833 | 4273,349 |          |       |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba*

### 2.1.5 Dimenze „dlouhodobá x krátkodobá orientace“

Pátou dimenzí, kterou budeme zkoumat, je dimenze dlouhodobá x krátkodobá orientace. Tato dimenze odráží, jak rychle jednotlivci přijímají změny a inovace a jak dlouho jsou ochotni čekat na odměnu a výsledek. Tudíž dlouhodobě orientované

země respektují odpovědnost, práci a tradice. Krátkodobě orientované země s vysokou hodnotou kladou důraz na svobodu a práva obyvatel a jsou orientovány na technologie a novinky. Hodnota této dimenze se vypočte podle vzorce:

$$LTO = 40(m_{13} - m_{14}) + 25(m_{19} - m_{22}) + C(ls)$$

Výše této hodnoty se u všech respondentů rovná:

$$LTO = 40(2,266 - 2,532) + 25(2,494 - 1,948) = 2,987$$

Nyní vypočteme hodnoty této dimenze v rámci zvolených věkových generací. První věková skupina do 31 let má tuto hodnotu ve výši:

$$LTO = 40(2,309 - 2,603) + 25(2,574 - 1,882) = 5,515$$

Respondenti od 31 do 54 let mají tuto hodnotu ve výši:

$$LTO = 40(2,311 - 2,711) + 25(2,644 - 1,133) = -3,733$$

U respondentů od 54 let je hodnota této dimenze ve výši:

$$LTO = 40(2,146 - 2,220) + 25(2,195 - 1,854) = 5,609$$

Jedna z hodnot je záporná, tudíž s cílem lepšího porovnání hodnot přičteme konstantu C ve výši 4, abychom změnil kladnou hodnotu na zápornou. Po přičtení byly vypočteny další hodnoty:

$$1) \quad 5,515 + 4 = 9,515$$

$$2) \quad -3,733 + 4 = 0,267$$

$$3) \quad 5,609 + 4 = 9,609$$

Druhá věková skupina, která zahrnuje respondenty od 31 do 54 let, má hodnoty této dimenze o více než 9 bodů nižší než v ostatních skupinách, což znamená, že tato věková skupina je nejvíce dlouhodobě orientována a nejméně připravena akceptovat inovace.

Po provedení analýzy rozptylů bylo zjištěno, že identifikované rozdíly v průměrech hodnot jednotlivých odpovědí mezi věkovými skupinami nejsou významné, jelikož testovací kritérium F nepřevyšuje kritickou hodnotu.

**Tabulka 12 - Testování významnosti vlivu věku na dimenzi "dlouhodobá x krátkodobá orientace"**

| Výběr | Počet | Průměr   | Rozptyl  | Sa       | Sr       | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|----------|----------|----------|----------|-----|-----|-------|--------|
| do 34 | 68    | 5,514706 | 3576,224 | 2451,455 | 635574,5 | 2   | 151 | 0,291 | 3,056  |
| 34-54 | 45    | -3,22222 | 4249,04  |          |          |     |     |       |        |
| od 54 | 41    | 5,609756 | 5225,244 |          |          |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba*

Z toho vyplývá, že tato dimenze je ovlivněna věkem respondentů, ale ze statistické pohledu nejde o významné rozdíly. Nehledě na to výpočty kulturních dimenzí ukázaly, že nejmladší a nejstarší generace jsou více orientovány na rychlé dosažení cílů a inovací, zatímco respondenti ve středním věku dávají přednost práci a odpovědnosti. V případě mladší generace je výsledek logický, jelikož podle různých výzkumů v současné době mládež rychle akceptuje novinky a je ambiciózní (Davison, Malhotra, 2013). U nejstarší věkové generace je výsledek překvapivý (od 54 let) – tito respondenti mají dle tohoto výzkumu stejně vysokou hodnotu jako mladí lidé. Příslušníci nejstarší kategorie jsou tedy více než respondenti ve věku od 31 do 55 let zaměřeni na přizpůsobení se novým podmínkám, inovacím a rychlému dosahování cílů.

Změny hodnoty této dimenze pod vlivem pohlaví respondentů: muži mají tuto hodnotu ve výši:

$LTO = 40(2,259 - 2,630) + 25(2,500 - 1,944) = -0,926$ , po přičtení konstanty C ve výši 4 dosáhneme hodnoty 3,074.

Ženy mají tuto hodnotu ve výši:

$LTO = 40(2,27 - 2,48) + 25(2,48 - 1,95) = 4,85$ , která se po přičtení konstanty C rovná 8,85.

Obě hodnoty jsou nízké a po přičtení konstanty C nepřevyšují 10 bodů. Rozdíl mezi nimi činí pouze kolem 5 bodů. Ze statistických výpočtů uvedených v tabulce také vyplývá, že v hodnotách skupiny mužů a žen nejsou statisticky významné rozdíly v průměrech ( $F < F_{krit}$ ). Tudíž muži a ženy v Rusku bez ohledu na faktory věku a pohlaví mají přibližně stejný vztah k času.

**Tabulka 13 - Testování významnosti vlivu pohlaví na dimenzi " dlouhodobá x krátkodobá orientace "**

| Výběr | Počet | Průměr | Rozptyl  | Sa       | Sr       | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|--------|----------|----------|----------|-----|-----|-------|--------|
| ženy  | 100   | 4,850  | 4428,513 | 1169,813 | 635126,5 | 2   | 151 | 0,280 | 3,903  |
| muži  | 54    | -0,926 | 3711,391 |          |          |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba*

### 2.1.6 Dimenze „požitkářství-zdrženlivost“

Poslední dimenze, kterou budeme zkoumat, je dimenze „požitkářství-zdrženlivost“. Tato dimenze vyjadřuje, v jaké míře jsou obyvatelé určitého státu otevření při uspokojování svých přání a tužeb. Ve společnosti s nízkou hodnotou této dimenze jsou omezení ve svých tužbách a sebekontrola je vnímána pozitivně. Vysoká hodnota

této dimenze naopak ukazuje na volnější povahu jednotlivců při jednání a trávení volného času. Hodnota této dimenze se vypočte dle vzorce:

$$IVR = 35(m_{12} - m_{11}) + 40(m_{17} - m_{16})$$

Dle výpočtů provedených v rámci tohoto výzkumu mají Rusové tuto hodnotu ve výši:

$$IVR = 35(m_{12} - m_{11}) + 40(m_{17} - m_{16}) = 77,597.$$

Nyní se podíváme, jak se liší hodnoty této dimenze u jednotlivých generací. První generace do 31 let má tuto hodnotu ve výši:

$$IVR = 35(3,338 - 2,132) + 40(3,250 - 2,103) = 88,088$$

Představitelé věkové generace narozené od roku 1964 do roku 1987 mají hodnotu této dimenze ve výši:

$$IVR = 35(3,378 - 2,222) + 40(2,956 - 2,267) = 68,02$$

Třetí skupina respondentů, kteří se narodili po roce 1987, má tuto hodnotu ve výši:

$$IVR = 35(2,854 - 2,366) + 40(3,366 - 2,024) = 70,73$$

Všechny hodnoty jsou kladné, nebudeme tedy stanovovat hodnotu C.

Hodnota druhé a třetí věkové skupiny se liší o 2,71 bodu. Tudíž tyto věkové generace mají přibližně stejný vztah k uspokojování svých přání. Příslušníci nejmladší věkové kategorie mají tuto hodnotu téměř o 20 bodů vyšší než starší generace. Tato hodnota je ve výši 88,09. Představitelé této věkové skupiny se podle kulturních dimenzí Hofstedeho nejméně snaží omezovat při uspokojování svých potřeb a kladou velký důraz na volný čas.

Statistická analýza neobjevila, že při vzájemném porovnání průměrných hodnot všech třech generací byly objeveny statisticky významné rozdíly (testovací kritérium  $F < \text{kritická hodnota } F$ ).

**Tabulka 14 - Testování významnosti vlivu věku na dimenzi "požitkářství - zdrženlivost"**

| Výběr | Počet | Průměr | Rozptyl  | Sa       | Sr       | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|--------|----------|----------|----------|-----|-----|-------|--------|
| do 31 | 68    | 88,088 | 3839,574 | 13561,52 | 619449,5 | 2   | 151 | 1,653 | 3,056  |
| 31-54 | 45    | 68,000 | 4216,364 |          |          |     |     |       |        |
| od 54 | 41    | 70,732 | 4416,951 |          |          |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba*

Je tudíž zřejmé, že věkový rozdíl ovlivnil výši hodnoty dimenze "požitkářství-zdrženlivost", tento vliv však není významný. Nehledě na to nejmladší obyvatelé Ruska

narození před rozpadem Sovětského svazu, kteří nebyli ovlivněni normami a pravidly komunistického režimu, mají nejvyšší hodnotu této dimenze, tudíž necítí vinu za své chování před společností při realizaci svých tužeb.

Představitelé obou starších generací jsou skromnější při realizaci svých přání. To může být spojeno s tím, že tito respondenti byli vychováni v podmínkách jiného režimu, ale také i s tím, že většinou mají starší lidé více odpovědnosti a závazků v různých oblastech svého života.

Nyní prozkoumáme, jak se mění hodnota dimenze „požitkářství-zdrženlivost“ pod vlivem druhého faktoru – pohlaví.

Hodnota této dimenze u všech respondentů - mužů se rovná:

$$IVR = 35(3,093 - 2,426) + 40(3,167 - 2,093) = 66,296$$

Hodnota u žen vychází ve výši:

$$IVR = 35(3,29 - 2,12) + 40(3,21 - 2,15) = 83,35$$

Rozdíl mezi hodnotou dimenze „požitkářství-zdrženlivost“ je víc než 17 bodů. Ženy mají podle tohoto výzkumu vyšší míru volnosti při uspokojování svých potřeb. Avšak z analýzy rozptylu vychází, že tento rozdíl není významný, jelikož nebyla překročena hodnota F kritické.

**Tabulka 15 – Testování významnosti vlivu pohlaví na dimenzi „požitkářství – zdrženlivost“**

| Výběr | Počet | Průměr | Rozptyl  | Sa       | Sr     | k-1 | n-k | F     | F krit |
|-------|-------|--------|----------|----------|--------|-----|-----|-------|--------|
| ženy  | 100   | 83,350 | 4699,018 | 10197,89 | 626662 | 2   | 151 | 2,474 | 3,903  |
| muži  | 54    | 66,296 | 3046,401 |          |        |     |     |       |        |

*Zdroj: vlastní tvorba*

Tudíž v případě této dimenze lze shrnout, že tato dimenze není silně ovlivněna ani věkem ani pohlavím respondentů. Nehledě na rozdíly v hodnotách kulturních dimenzí, statistické výpočty nepotvrdily významnost těchto rozdílů, jelikož průměry hodnot mezi skupinami jsou přibližně stejné.

### 2.1.7 Hodnocení výsledků

Nyní se podíváme na to, jak demografické faktory ovlivnily hodnoty kulturních dimenzí. Rozdíly v hodnotách kulturních dimenzí Hofstedeho pod vlivem jednotlivých faktorů (věku a pohlaví) jsou uvedeny v tabulce 16. Pokud v rámci nějaké dimenze bylo dosaženo záporných hodnot, jsou v tabulce uvedeny hodnoty této dimenze po přičtení konstanty C, které přehledněji odráží výši rozdílu v hodnotách. Hodnoty dimenzí, mezi kterými byly objeveny statisticky významné rozdíly, jsou zvýrazněny.

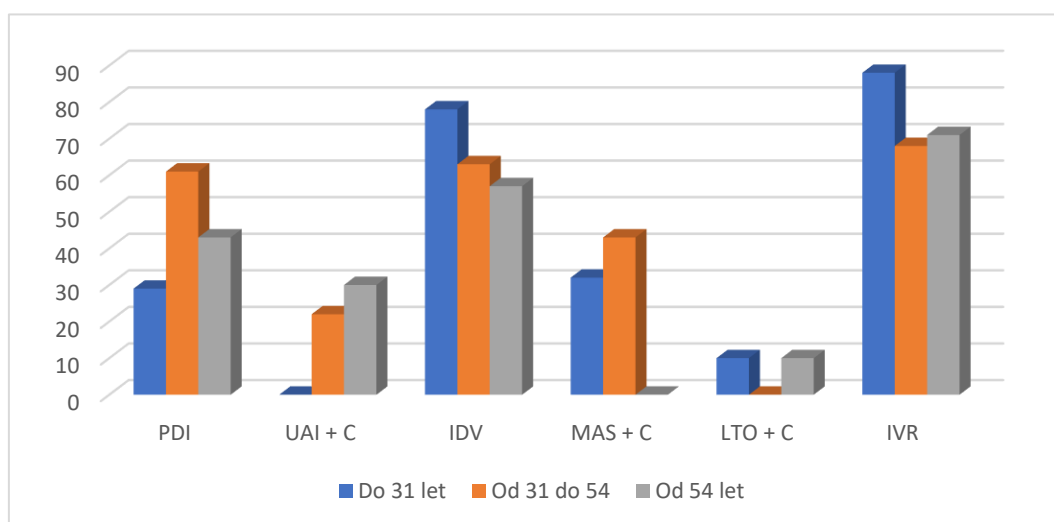
**Tabulka 16 - Vliv faktorů věk a pohlaví na hodnoty jednotlivých dimenzí**

|             | PDI | UAI + C | IDV | MAS + C | LTO + C | IVR |
|-------------|-----|---------|-----|---------|---------|-----|
| Do 31 let   | 29  | 0       | 78  | 32      | 10      | 88  |
| Od 31 do 54 | 61  | 22      | 63  | 43      | 0       | 68  |
| Od 54 let   | 43  | 30      | 57  | 0       | 10      | 71  |
| Muži        | 36  | 4       | 69  | 29      | 3       | 66  |
| Ženy        | 44  | 20      | 69  | 22      | 9       | 83  |

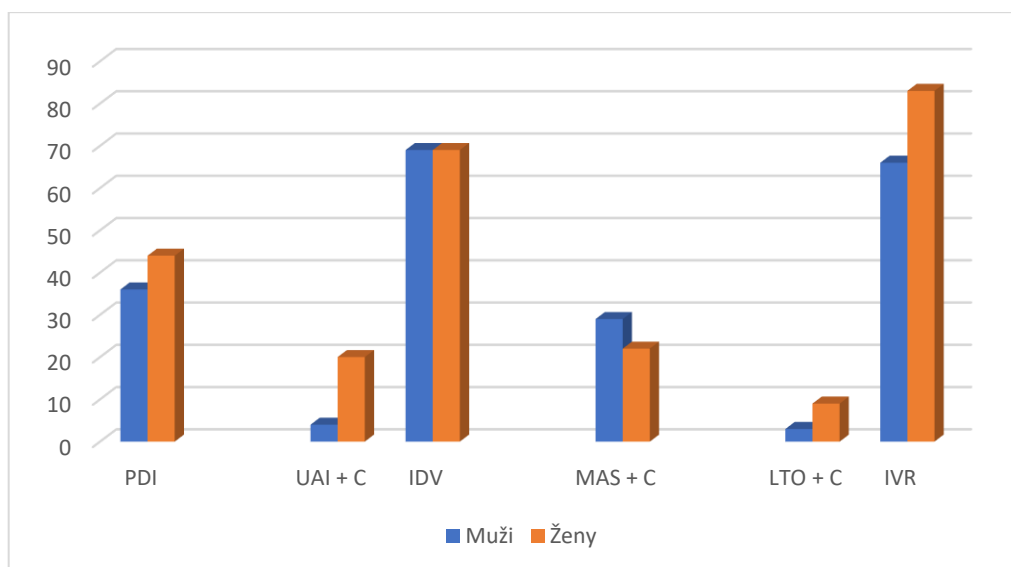
*Zdroj: vlastní tvorba*

Pro přehlednější zobrazení rozdílů mezi hodnotami byly také zpracovány grafy, které dávají vizuální představu změn hodnot jednotlivých dimenzí rozdělených podle faktoru věku nebo podle faktoru pohlaví.

**Graf 3 - Vliv faktoru věku na hodnoty jednotlivých dimenzí**



*Zdroj: vlastní tvorba*

**Graf 4 - Vliv faktoru pohlaví na hodnoty jednotlivých dimenzí**

*Zdroj: vlastní tvorba*

Na základě výše uvedené tabulky a grafů lze vyvodit závěr, že dle výpočtů provedených na základě metodiky Hofstedeho téměř u všech dimenzí faktory věk a pohlaví ovlivňují odpovědi respondentů a následně tak vypočtené hodnoty. Výjimkou je dimenze míra individualismu. Podle výpočtů tohoto výzkumu na tuto dimenzi nemá pohlaví respondentů žádný vliv, neboť muži a ženy dosahují stejné hodnoty ve výši 69. V polovině ostatních případů kritérium pohlaví vytvořilo malý rozdíl mezi hodnotami (kolem 5 bodů), nebo tento rozdíl dosahoval 15 až 17 bodů. Kritérium věk má však silnější dopad na jednotlivé dimenze, jelikož vypočtené rozdíly dosahují v některých případech 20 až 40 bodů.

V některých případech faktor věku vyvolává přímou závislost. Například s růstem věku klesá hodnota dimenze míra individualismu, což odráží situaci, že čím jsou respondenti starší, tím je silnější jejich vnímání jako člena kolektivistické společnosti. V případě dimenze vyhýbání se nejistotě je situace stejná, avšak reflektuje opačnou závislost – s růstem věku roste hodnota této dimenze, což znamená, že čím jsou lidé mladší, tím méně se snaží vyhnout nejistým a neznámým situacím.

V některých případech vypočtené hodnoty neodrážely přímou závislost mezi věkem a veličinou hodnoty. V případě dimenze vzdálenost od moci představitelé střední věkové skupiny vnímají rozdíl v moci mezi podřízenými a nadřízenými mnohem více než ostatní věkové skupiny. Podobná situace je v případě dimenze dlouhodobá x krátkodobá orientace. Respondenti patřící do střední věkové skupiny jsou nejvíce orientováni na práci a neočekávají rychlé výsledky na rozdíl od nejmladší a nejstarší věkové generace.

Ve dvou případech jedna generace silně vynikla mezi dvěma ostatními. V případě dimenze maskulinita – feminita – nejstarší generace dle výzkumu nejvíce disponuje ženskými vlastnostmi, tudíž je více zaměřena na mezilidské vztahy a spokojenost ve společnosti, než na výkon. V případě dimenze požitkářství-zdrženlivost vliv faktoru věku vyvolává rozdíl mezi hodnotami nejmladší generace a dvěma staršími. Nejmladší generace se nejméně cítí omezená společenskými pravidly. Není zde však téměř žádný rozdíl mezi hodnotami dvou starších generací.

**Tabulka 17 - Významnost vlivu faktorů věk a pohlaví na jednotlivé dimenze**

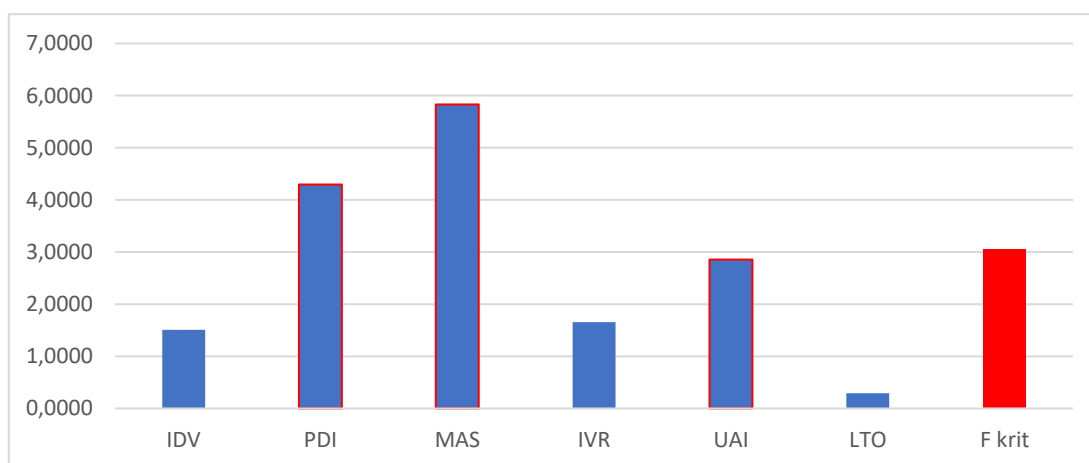
|         | IDV    | PDI    | MAS    | IVR    | UAI    | LTO    | F krit |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| věk     | 1,5092 | 4,2954 | 5,8311 | 1,6529 | 2,8557 | 0,2912 | 3,0560 |
| pohlaví | 0,0006 | 0,7145 | 0,4331 | 2,4735 | 1,8005 | 0,2800 | 3,8570 |

*Zdroj: vlastní tvorba*

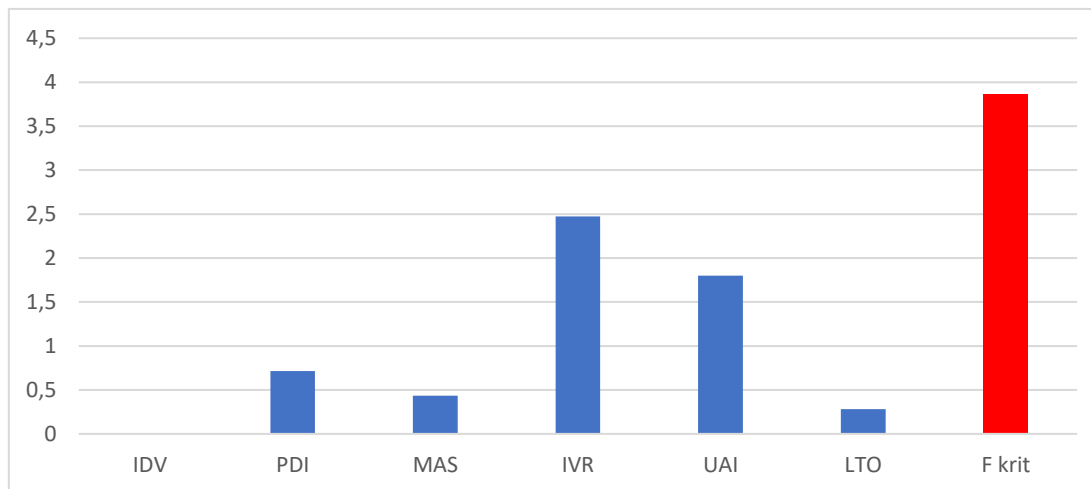
Následné ověřování hodnot pomocí statistického nástroje ANOVA potvrdilo statisticky významné rozdíly vyvolané faktorem věku u 3 ze 6 dimenzí. U dimenzí – odstup od moci a maskulinita - feminita tvoří rozdíly v průměrech hodnot jednotlivých odpovědí vyvolané tímto faktorem homogenní skupiny, jelikož hodnoty testovacího kritéria F převyšují hodnotu F kritickou. Hodnota testovacího kritéria F u dimenze vyhýbání se nejistotě se blíží hranici významnosti.

U třech ostatních dimenzí – míra individualismu, dlouhodobá x krátkodobá orientace a požitkářství x zdrženlivost hodnoty F nepřevyšují hodnotu F kritickou, tudíž nejsou zjištěné rozdíly významné, faktor věk nezpůsobuje vzniku homogenních skupin (viz. graf 5).

**Graf 5 - Testování významnosti vlivu faktoru věk na hodnoty jednotlivých dimenzí**



*Zdroj: vlastní tvorba*

**Graf 6 - Testování významnosti vlivu faktoru pohlaví na hodnoty jednotlivých dimenzí**

*Zdroj: vlastní tvorba*

V případě faktoru pohlaví nebyl v žádném případě zjištěný rozdíl středních hodnot považován za významný ze statistického hlediska – jelikož testovací kritérium F nepřevyšuje kritickou hodnotu F, což je vidět na grafu 6.

V rámci tohoto výzkumu tudíž vychází, že faktor věku a pohlaví mění hodnoty kulturních dimenzí, avšak při analýze kulturní homogenity v Rusku musíme brát v úvahu primárně faktor věku, jelikož jeho vliv v některých případech významně ovlivnil hodnoty kulturních dimenzí a vytvořil homogenní skupiny s podobnými charakteristikami. Toto může souviset s tím, že se s věkem mění priority a postoje obyvatel a také i s tím, že vymezené věkové generace byly vychovány v podmínkách odlišné ideologie a jinak nastavených společenských norem. Faktor pohlaví také mění hodnoty kulturních dimenzí, avšak rozdíly vyvolané tímto faktorem jsou menší a z hlediska statistické analýzy nejsou významné.

Pokud to porovnáme s výzkumem, provedeným Alexandrem Naumovem v roce 2000, jenž byl zmíněn už v teoretické části, zjistíme, že podle jeho výzkumu mají socioekonomické faktory vliv na hodnoty kulturních dimenzí, avšak rozdíly mezi hodnotami jsou o dost menší. V případě faktoru věku – maximálně dosažený rozdíl mezi generacemi byl ve výši 10 bodů. Alexander Naumov ve svém výzkumu zároveň prosazuje názor, že změna režimu a ideologie významně posunula hodnoty takových kulturních dimenzí jako vyhýbání se nejistotě, míra individualismu a odstup od moci za období Perestrojky. To je hlavní příčinou, proč výsledky jeho výzkumu nejsou v souladu s dřívějšími výzkumy, které prováděl Hofstede, Bollinger a další autoři. Avšak podle výsledku jeho výzkumu se toto neprojevilo v hodnotách kulturních dimenzí v rámci jednotlivých generací, ale téměř ve stejné míře ovlivnilo hodnoty celé

ruské společnosti. Můj výzkum potvrzuje hypotézu o tom, že změna ideologie a politického režimu způsobila posuny kulturních hodnot, avšak toho se projevuje i v rámci jednotlivých generací (hlavně u dimenzí míra individualismu a vyhýbání se nejistotě).

Další autor ve své práci „Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values.“ zkoumá modernistickou teorii, neboli vliv ekonomického rozvoje na změny v kultuře, sociálním a politickém životě v jednotlivých státech. V případě Ruska a dalších postkomunistických států autor ve svém výzkumu pozoruje, že v důsledku úpadku ekonomického, sociálního, a politického systému v letech 1990-1991, ve všech státech minulého sovětského režimu byl patrný významný posun v hodnotách. Ekonomický kolaps způsobil to, že lidé začali dávat větší důraz na hodnoty přežití a v některých státech i na tradiční hodnoty. Autor také ve svém výzkumu upozorňuje na to, že rozpad Sovětského svazu nevyvolal velkou změnu v religiózních postojích obyvatel. Nehledě na to, že v období Sovětského svazu, kdy náboženství bylo potlačováno vládou, byl podíl věřících nižší, po změně politického režimu se jejich počet významně nezvýšil. Na konci svého výzkumu autor dochází k závěru, že globalizace a ekonomické a politické změny nevyhnutelně posouvají kulturní hodnoty, avšak nehledě na to představitelé různých států zachovávají kulturní dědictví národu (Inglehart, 2000).

Na základě výše uvedených výzkumů Naumova a Ingleharta, lze předpokládat, že změna režimu za období Perestrojky měla největší vliv na hodnoty nejmladší generace. Starší generace ještě zachovává postoje a hodnoty, které odpovídají ideologií a postojům minulého režimu, jenž byl součástí jejich života. Nejmladší generace, která se narodila v období, kdy společnost už nedodržovala pravidla a normy komunistické společnosti, nezažila minulý režim samostatně, ale ví o tom pouze na základě vzpomínek dvou starších generací, má v případě některých kulturních dimenzí velký rozdíl v hodnotách oproti dvěma starším generacím (požitkářství x zdrženlivost, vyhýbání se nejistotě).

Další autor Markman (2015) ve svém článku „How Do People's Values Change as They Get Older?“ prosazuje názor, že lidé během svého života mají tendenci měnit svoje hodnoty v souvislosti s tím, že v různých obdobích svého života musejí řešit různé úlohy. Autor také upřesňuje, že nehledě na velké změny priorit a postojů s růstem věku jednotlivců, nejsou velké rozdíly v hodnotách mezi muži a ženami, jelikož představitelé obojího pohlaví mají přibližně stejné životní úlohy, které musí vyřešit během různých periodu svého života. Závěr plynoucí z výzkumu Markmana odpovídá výsledkům mého výzkumu a může posloužit jako další příčina, proč se projeví významné rozdíly v hodnotách mezi jednotlivými generacemi.

Ze všeho výše uvedeného plyne, že nelze podceňovat vliv jednotlivých sociodemografických faktorů při zkoumání kulturní homogenity jednotlivých států. V rámci současného výzkumu má faktor věk větší míru vlivu na hodnoty jednotlivých dimenzí než faktor pohlaví, jelikož rozdíly dosahovaly 20 až 40 bodů, u dvou dimenzí byla prokázána statistická významnost rozdílů a jedna dimenze se blížila hladině významnosti.

Kterýkoliv investor, kterého zajímá zahraniční trh, musí přihlédnout ke kulturním vlastnostem obyvatel. Není možné brát v úvahu všechny faktory, které mohou ovlivnit kulturní hodnoty. Je avšak jasné, že některá kritéria jsou klíčová. Pokud firma má za cíl založit pobočku v Rusku a hledá ruského manažera, je samozřejmé, že to bude nejspíše člověk s vyšším vzděláním a nejspíše bude pocházet z města, kde bude umístěna tato pobočka. Může však vzniknout problém, jestli zaměstnat muže či ženu a jak vybírat mezi mladým specialistou nebo starším kolegou s většími zkušenostmi. Tato analýza ukázala, že je důležité vzít v úvahu pohlaví, ale klíčovým faktorem je věk, který může způsobit nepochopení a nedorozumění při spolupráci v Rusku.

Avšak nehledě na takto velké rozdíly vyvolané věkem respondentů, se v žádném případě neobjevily diametrálně protikladné hodnoty a kulturní hodnoty Hofstedeho umožnily zjistit celkový trend v postojích a prioritách obyvatel Ruska.

## Závěr

Cílem mé diplomové práce je zjistit, zdali se liší kulturní postoje obyvatel v rozmezí jednotlivých generací a jestli existují další socioekonomické faktory, které mohou významně ovlivnit postoje a hodnoty příslušníků jednoho státu. Kultura, která byla vybrána pro provedení výzkumu je kultura ruská. Hlavním faktorem, vliv, kterého se zkoumá, je věk jednotlivců. Analýzou všech odevzdaných dotazníků bylo zjištěno, že se výzkumu účastnil dostatečný počet mužů a žen, aby bylo možno prozkoumat vliv ještě jednoho faktoru – pohlaví. Proto mohla být na základě ruské kultury provedena analýza, jak se mění kulturní hodnoty obyvatel pod vlivem dvou socioekonomických kritérií.

Metodikou, na jejímž základě je proveden výzkum, je metodika zjištění kulturních rozdílů pomocí šesti kulturních dimenzí Hofstedeho. Jednotlivé dimenze vymezené Geertem Hofstedem umožňují stanovit kulturní homogenitu jednotlivých států. Tyto dimenze jsou popsány v teoretické části diplomové práce: vzdálenost od moci, vyhýbání se nejistotě, míra individualismu, úroveň maskulinity, dlouhodobá x krátkodobá orientace a požitkářství x zdrženlivost. Tento metodický přístup byl vybrán k naplnění cílů mé diplomové práce na základě kritiky různých autorů, kteří tvrdí, že dimenze vymezené Hofstedem jsou více vázány na socioekonomické faktory než na příslušnost k určité kultuře. Tato metodika tedy nejvíce umožnila naplnit cíl výzkumu – zjistit vliv jednotlivých kritérií na hodnoty dimenzí určujících kulturní homogenitu Ruska.

V procesu výzkumu byly vypočteny hodnoty kulturních dimenzí na základě odpovědí všech respondentů získaných pomocí dotazníku VSM 2013. Nadále byly vypočteny hodnoty výše zmíněných dimenzí pod vlivem věku a pohlaví. Z dosažených výpočtů bylo zjištěno, že téměř ve všech případech tyto faktory vyvolávají rozdíly v hodnotách. Následné ověření výsledků prostřednictvím statistických výpočtů však ukázalo, že zdaleka ve všech případech nejsou tyto rozdíly významné.

První dimenzí, která byla zkoumána, je dimenze míra individualismu. Tato dimenze vyjadřuje přímou závislost mezi věkem respondentů a vypočtenou hodnotou – s růstem věku hodnota této dimenze klesá. Rozdíl však není dle statistických výpočtů významný. Nehledě na to, tato změna může být následkem změny politického režimu z komunistického, kdy jednotlivec byl vnímán především jako člen společnosti, na současný, kdy je jednotlivec spíše vnímán jako individualista, který má odpovědnost sám za sebe. Pohlaví neovlivnilo hodnotu dimenze „míra individualismu“ respondentů, muži a ženy mají hodnotu ve stejné výši.

V případě dimenze vzdálenost od moci faktor věku vyvolává statisticky významné rozdíly mezi generacemi, avšak nezpůsobuje závislost mezi věkem respondentů a výši hodnot. Nejnižší hodnotu mají představitelé do 31 let, což znamená, že mladí lidé se nebojí oponovat svým nadřízeným a nedávají velký význam rozdílu v moci. Účastníci starší 54 mají podobný vztah k autoritám, jelikož hodnota této dimenze u nejstarší věkové generace je také nízká. Respondenti od 31 do 54 let mají jiný přístup – hodnota této dimenze je nejvyšší, což ukazuje na to, že respondenti spadající do této věkové skupiny si nedovolují otevřeně vyjadřovat opačný názor nadřízenému, na příklad z toho důvodu, že se bojí ztráty zaměstnání. Co se týče druhého faktoru, pohlaví ovlivňuje vztah jednotlivce k autoritám – muži méně vnímají vzdálenost moci než ženy. Avšak rozdíl vyvolaný tímto faktorem nepřevyšuje 10 bodů a není ze statistického hlediska významný.

U dimenze vyhýbání se nejistotě byly dosaženy záporné hodnoty u všech věkových skupin. Z toho důvodu bylo rozhodnuto přičíst konstantu C ve výši nejnižší záporné hodnoty s cílem změny všech záporných hodnot na kladné a takto dosáhnout lepší přehlednosti při porovnání výsledku. V důsledku toho bylo zjištěno, že vliv faktoru pohlaví vyvolává přímou závislost – s růstem věku jednotlivců roste hodnota dimenze vyhýbání se nejistotě. Nejnižší hodnotu tudíž mají představitelé narození do roku 1987 – mladí lidé se nebojí nejasné budoucnosti. Respondenti dvou starších generací mají tyto hodnoty významně vyšší, což ukazuje, že starší generace mají větší potřebu předvídatelnosti a jistoty. Statistická analýza potvrdila, že faktor věku vyvolal statisticky významný rozdíl primárně mezi nejmladší generací a dvěma staršími, avšak existuje také rozdíl mezi hodnotami dvou starších generací – čím je vyšší věkové rozmezí, tím je vyšší potřeba mít jistou budoucnost. Faktor pohlaví také ovlivnil hodnoty této dimenze – ženy více upřednostňují stabilní prostředí, než rizikové a nejisté situace, což plně odpovídá tradičním výzkumům různých autorů, kteří tvrdí, že ženy jsou méně dobrodružné a chovají se méně riskantně, než muži. Statistické výpočty však ukázaly, že faktor pohlaví v případě této dimenze netvoří významné rozdíly mezi průměry hodnot jednotlivých odpovědí u mužů a žen.

Dimenze dlouhodobá x krátkodobá orientace nebyla významně ovlivněna ani faktorem věku ani faktorem pohlaví. Hodnoty nejsou stejné, avšak rozdíly mezi nimi nepřevyšují 10 bodů a nejsou ze statistického hlediska významné. Nejnižší hodnotu vykazali představitelé druhé věkové generace, narozené od roku 1987 do roku 1964 – tito respondenti ctí tradice a nejpomaleji se přizpůsobují změnám a inovacím. Nejmladší a nejstarší věkové generace mají hodnotu vyšší, avšak ne významně. Pohlaví také nemá velký vliv na výši dimenze – rozdíl mezi muži a ženami činí pouze 6 bodů. Nehledě na to, že je rozdíl zanedbatelný, podle výsledků tohoto výzkumu ženy v

Rusku rychleji přijímají změny a nejsou tak výrazně zaměřeny na dlouhodobé výsledky jako muži.

Hodnoty dimenze požitkářství x zdrženlivost také byly ovlivněny oběma faktory. První faktor věk – způsobil velký rozdíl (více než 20 bodů) mezi nemladší generací a dvěma staršími. Mladí lidé se nesnaží omezovat svá přání a tužby kvůli normám a pravidlům nastavených společností. Hodnoty dvou starších generací vyjadřují, že lidé s rostoucím věkem cítí větší odpovědnost za své jednání a chování před společností, což také může být spojeno s tím, že tito respondenti byli vychováni v podmínkách jiného režimu, kdy existovala neoficiální, ale všemi uznávaná pravidla chování slušného občana komunistické společnosti. Rozdíly však mezi generacemi nebyly při statistickém porovnání průměrů těchto hodnot mezi sebou uznány jako významné. Pohlaví také ovlivnilo hodnotu dimenze požitkářství x zdrženlivost- ženy v Rusku jsou více zaměřeny na svobodu při realizaci svých přání bez ohledu na společenské normy – rozdíl ale není významný.

Dimenze maskulinita - feminita byla významně ovlivněna faktorem věku a nevýznamně faktorem pohlaví. Nejnižší záporná hodnota této dimenze byla dosažena u nejstarší věkové generace – odstup od dvou dalších generací činí více než 30 bodů, což je ze statistického hlediska významné. Tito respondenti, narození do roku 1964, jsou mnohem více orientováni na mezilidské vztahy a kvalitní život než na výkon a dosažení úspěchu, což souvisí s tím, že se často s věkem mění životní priority a cíle. První dvě generace jsou více zaměřeny na výsledky a úspěch. Rozdíl mezi nimi činí více než 10 bodů. Generace narozená od roku 1987 do roku 1964 více upřednostňuje práci a výkon než nejmladší generace. Co se týče faktoru pohlaví, nevýznamný rozdíl ve výši 7 bodů ukazuje, že ženy jsou více zaměřené na vztahy s blízkými než na dosažení dobrých výsledků.

Ze všeho výše uvedeného vyplývá, že první faktor - věk vyvolává statisticky významné rozdíly ve třech ze šesti případů v hodnotách kulturních dimenzí, které mohou dosahovat až 40 bodů mezi jednotlivými generacemi a v některých případech zřejmě vyčleňuje jednu generaci mezi dvěma ostatními. Pohlaví má celkově menší význam na hodnoty kulturních dimenzí –rozdíly vyvolané tímto faktorem jsou nevýznamné a maximální rozdíl dosahuje pouze 17 bodů. Tudíž minimálně tyto dva prozkoumané faktory a nejspíše i další socio-ekonomické-demografické faktory mají vliv a musí být brány v úvahu při výpočtu hodnot šesti kulturních dimenzí Hofstedeho.

Z toho lze odvodit závěr, že metodika zjištění kulturních hodnot dle Hofsteda je užitečná pro investory, kteří mají za cíl zjištění celkového kulturního trendu ve společnosti, jednotlivé faktory neobjevily protikladné hodnoty u žádné z kulturních

dimenzí. Avšak pokud je cílem například najít vhodný přístup při komunikaci s ruskými zaměstnanci, najít ruské partnery, nebo zaměstnat ruského manažera, který bude řídit pobočku v Rusku, je důležité vzít v úvahu jednotlivé faktory. V současné době v Rusku nelze podceňovat především vliv věkového faktoru – jelikož tento faktor způsobil významné rozdíly v hodnotách. Je však zřejmé, že ve velké míře to bylo způsobeno změnou politického režimu. V budoucnosti, pokud nedojde k významným výkyvům v politickém a společenském životě, budou tyto generační rozdíly ztrácet svůj vliv.

## Seznam literatury

ANTONIDES, G., Raaij, W.F. van. *Consumer behavior. A European Perspective*, London Johl Wiley, 1998 ISBN 0.471-97513-3

ARENDT, Hannah. *Mezi minulostí a budoucností: osm cvičení v politickém myšlení*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2002. Politika a společnost. ISBN 80-85959-92-5.

BASKERVILLE, Rachel F. *Hofstede Never Studied Culture*. Accounting, Organizations and Society. 2003. ISBN <https://ssrn.com/abstract=1208863>.

BETZ, Michael. *Gender differences in proclivity for unethical behavior*. *Journal of Business Ethics*. 1989. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00381722>.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., & KAŇÁKOVÁ, V. (2005). *Personalistika pro male a střední firmu*. Brno: CP Books, a.s.

BOLLINGER, D. The four cornerstones and three pillars in the "House of Russia" management system. *Journal of Management development*. 1994.

Bussiness to you: *Hofstede's Cultural Dimensions* [online]. 2018 [cit. 2018-13-03]. Dostupné z: <https://www.business-to-you.com/hofstedes-cultural-dimensions/>

ČTK, zprávy aktuálně. *Důchodová reforma v Rusku: Vláda po 90 letech zvyšuje věk odchodu do penze* [online]. 2018 [cit. 2018-11-03]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ruska-vlada-navrhla-postupne-zvysovani-veku-pro-odchod-do-pe/r~98b89ecc6fda11e8bb77ac1f6b220ee8/?redirected=1541263667>

DAVIDOV, Eldad. *A Cross-Country and Cross-Time Comparison of the Human Values Measurements with the Second Round of the European Social Survey*. 2008. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020715210363534>.

DAVISON, Helen a Sonia MALHOTRA. *Young people happy, ambitious and optimistic about the future*. 2013. DOI: <https://www.coca-cola.co.uk/newsroom/press-releases/young-people-happy-about-future>.

DOSTAL, Jesse M. *Generalization and Limitation of the Schwartz Social Values Scale*. 2004. DOI: <https://academic.csuohio.edu/kneuendorf/vitae/Dostal04.pdf>.

DYNTAROVÁ, Andrea. *Analýza předpokladů cestovního ruchu v Ruské federaci se zaměřením na památky UNESCO*. Brno, 2014. Bakalářská diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Mgr. Markéta Kropáčková.

EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu: pro studenty ekonomických oborů*. Západočeská univerzita v Plzni. 2014. ISBN 978-80-261-0418-6.

FIELD, Andy a Jeremy MILES. *Discovering statistics using SAS*. SAGE Publications, 2010. ISBN 9781849200929.

FOREJTAROVÁ, Jana. *Kulturní aspekty kreativní strategie televizní reklamy*. Zlín, 2006. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

GERNON, H. a R. S. O WALLACE. *International accounting research: a review of its ecology, contending theories and methodologies*. Journal of Accounting Literature. 1995.

GORSHKOV, M. a V. PETUKHOV. *Двадцать лет реформ глазами россиян (опыт многолетних социологических замеров)*. 2011. DOI: <http://www.isras.ru/analytical-report-twenty-years-reforms.html>.

HARRIS, M. *History and Significance of the Emic/Etic Distinction*. Annual Review of Anthropology. New York, 1976.

HARRISON, G. L. a J. L. MCKINNON. *Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state*. Accounting, Organizations and Society. 1999.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

HOFSTEDE, Geert a Michael MINKOV. VSM 2013: VALUES SURVEY MODULE 2013 MANUAL. 2013.

HOFSTEDE, Geert, 2017b. Geert Hofstede. *Geert Hofstede - Cultural dimensions* [online]. 2017

HOFSTEDE, Geert. A test of Trompenaars' "model" of national culture differences". *International Journal of Intercultural Relations*. 1996. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/014717679600003X>

HOFSTEDE, Geert. *Cultural consequences: International differences in word-related values*. Newbury park, 1980.

HOFSTEDE, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Mc-Graw-Hill, 1991, London.

HOFSTEDE, Geert. VSM 2013: VALUES SURVEY MODULE 2013 QUESTIONNAIRE English language version. 2013.

HSU, Shin-Yun, Woodside ARCH G. a Marshal ROGER. Critical Tests of Multiple Theories of Cultures' Consequences: Comparing the Usefulness of Models by Hofstede, Inglehart and Baker, Schwartz, Steenkamp, and GDP and Distance for Explaining

Overseas Tourism Behavior. 2012. DOI: [https://www.polyu.edu.hk/hkm/iast/newsletter/pdf/v23i102b\\_woodside\\_cri.pdf](https://www.polyu.edu.hk/hkm/iast/newsletter/pdf/v23i102b_woodside_cri.pdf).

CHANCHANI, S. An empirical validation of Hofstede's dimensions of value. 1998.

CHEN, Jing. *Gender Differences in Risk Taking: Are Women more Risk Averse?*. 2016. DOI: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=81419>.

INGLEHART, Ronald a Wayne BAKER. Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American sociological review*. 2000.

iRUCZ.RU [online]. 2018 [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: <http://www.irucz.ru/cz/dokumenty/stranka/>

JAIS, Sebastian-Dominik. The successful use of Information in Multinational Companies: An exploratory study of individual outcomes and the influence of national culture. 2006. ISBN 978-3-8350-0535-8.

KLUCKHOHN, C. (1951) Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In: Parsons, T. and Shils, E., Eds., *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, 388-433. <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>

KLUCKHOHN, F. R. & STRODTBECK, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.

KNOPPEN, Desir'ee a Willem SARIS. Do we have to combine Values in the Schwartz' Human Values Scale? A Comment on the Davidov Studies. *Survey Research Methods*. 2009. DOI: <https://pdfs.semanticscholar.org/e976/8cb980c641751eaf9e53becac251e3dd8808.pdf?ga=2.266650126.1044274500.1552904385-922433520.1552904385>.

KOZHEVNIKOVA, Tatyana. To the issue about the nature of russian collectivism. *СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЯВЛЕНИЯ И ПРОЦЕССЫ*. 2012. DOI: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17922151>. ISSN 1819-8813.

KROEBER, A. L. a T. PARSONS. *The Concepts of culture and of social system*. The American Sociological Review. 1958.

KRUGLOVA, Tatyana. *К ВОПРОСУ О СОДЕРЖАНИИ КОНЦЕПТА «СОЦИАЛИСТИЧЕСКИЙ КОЛЛЕКТИВИЗМ»*. 2012. DOI: [https://www.e-reading.club/chapter.php/1032102/15/SSSR\\_Zhizn\\_posle\\_smerti.html](https://www.e-reading.club/chapter.php/1032102/15/SSSR_Zhizn_posle_smerti.html).

MARKMAN, Art. *How Do People's Values Change as They Get Older?*. 2015. DOI: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/ultimate-motives/201509/how-do-people-s-values-change-they-get-older>.

- Mendelova Univerzita Brno [online]. 2018 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=45070](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=45070). Sborník.
- NAUMOV, Alexander a Sheila M PUFFER. *Applied psychology: an international review*. 2000. DOI: Measuring Russian Culture using Hofstede's dimensions.
- NOVOTNÁ, Eliška. Sociologický výzkum pro manažery. Jindřichův Hradec: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-1984-5.
- PARSONS, Talcott and Edward A. SHILS. *Toward a General Theory of Action*, Cambridge: Harvard University Press, 1951.
- Psychologický institut: *Hofstede's model pro strategii, kulturu a změnu* [online]. 2018 [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <http://www.institutps.cz/analyza-a-rozvoj-organizacni-kultury/33-hofstedeho-model-pro-strategii-kulturu-a-zmenu>
- Psychologický institut: *Hofstede's model pro strategii, kulturu a změnu* [online]. 2019 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <http://www.institutps.cz/analyza-a-rozvoj-organizacni-kultury/33-hofstedeho-model-pro-strategii-kulturu-a-zmenu>
- RUSIN, Alexander. *Была ли свобода в СССР*. 2017. DOI: <https://narzur.ru/byla-li-svoboda-v-sssr/>.
- SAMYGIN, P.S. *История. Феникс*. 2007. ISBN <http://studlib.com/content/view/611/13/>.
- SCHWARTZ, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2)
- SCHWARTZ, Shalom H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. 2012. DOI: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc>.
- SCHWARTZ, Shalom H. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?. *Journal of Social Issues*. 1994. DOI: <https://pdfs.semanticscholar.org/0131/5b84c630055a16e45f91b97509807680c70d.pdf>.
- SCHWARTZ, Shalom H. Cultural values in organisations: insights for Europe. *European J. International Management*. 2007, roč. 1, č. 3, 176-190.
- SCHWARTZ, Shalom H. Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. 2007. DOI: <https://psycnet.apa.org/record/2015-15039-009>.
- SOMR, Miroslav a Libomír PÁNA. *Metodologie a metody výzkumu*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. ISBN 978-80-86708-52-2.

SUNDHEIM, Doug. Do Women Take as Many Risks as Men?. *Harvard Business Review*. 2013. DOI: <https://hbr.org/2013/02/do-women-take-as-many-risks-as#comment-section>.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Interkulturní marketing a komunikace v zemích EU*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-7318-035-9.

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-247-0012-3.

ŠTRACH, Pavel. *Kompendium mezinárodního managementu*. V Praze: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0662-9.

TARASOV, Alexander. *Уровень бедности в России*. 2018. DOI: <https://vi-sasam.ru/russia/goroda/bednost-v-rossii.html>.

TRIANDIS, Harry CHARALAMBOS. *The analysis of subjective culture*. New York: Wiley-Interscience, [1972]. ISBN 0471889059.

TROMPENAARS, Alfons a Peter PRUD'HOMME. *Managing change across corporate cultures*. Chichester, West Sussex, England: Capstone, 2004. ISBN 1841125784.

TROMPENAARS, Alfons. *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. Burr Ridge, Ill.: Irwin Professional Pub., 2001. ISBN 0786302909.

TROMPENAARS, Fons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey publishing, 1993. ISBN 1-85788-176-1.

TUNG L., Rosalie a Alain VERBEKE. Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*. **2010**(vol. 41, 8, 1259-1274).

VARLAMOV. Всероссийский митинг сторонников Навального. *Lifejournal*. 2018. DOI: <https://varlamov.ru/3085311.html>.

VEJGA, J.F., J.N. YANOZAS a A.K. BUCHHOLTZ. Emerging cultural values among Russian managers: What will tomorrow bring?. *Business Horizons*. 1995.

VOYNOVICH, Vladimir. *Владимир Войнович Антисоветский Советский Союз*. 1992. ISBN <https://biography.wikireading.ru/63928>.

WILLIAMSON, D. 2002. *Forward from a critique of Hofstede's model of national culture*. *Human Relations*. November 1, 2002. Vol. 55, no. 11, s.1373–1395. ISSN 1741-282X.

ZPRÁVY, N4K.RU. *Пенсионеры поддержали Путина перед выборами*. 2018. DOI:  
<https://n4k.ru/polit/71648-pensionery-podderzhali-putina-pered-vyborami.html>.

## Пřílohy

### Пříloha 1 – Dotazník VSM 2013 v ruském jazyce

## VSM 2013 Различия в культурах

### Международный опросник – часть 1

Пожалуйста подумайте о идеальной работе, пренебрегая вашей настоящей работой, если она у вас есть. Выбирая идеальную работу, насколько важно про вас будет следующее...(пожалуйста поставьте один ответ (цифру) в каждом из утверждений выбирая из нижеследующих:

*1=Максимально важно, 2=Очень важно, 3=Умеренно важно, 4=Несильно важно, 5=Совсем не важно*

01. Иметь достаточно времени на личную и домашнюю жизнь \_\_\_\_
02. Иметь начальника (руководителя), которого вы будете уважать \_\_\_\_
03. Получать признание за хорошо выполненную работу \_\_\_\_
04. Иметь гарантию занятости \_\_\_\_
05. Иметь приятных коллег \_\_\_\_
06. Делать работу, которая Вам интересна \_\_\_\_
07. Консультироваться с начальником по поводу вашей работы \_\_\_\_
08. Жить в желанном месте \_\_\_\_
09. Иметь работу, которую будут уважать друзья и родные \_\_\_\_
10. Иметь возможность повышения по карьерной лестнице \_\_\_\_

В вашей личной жизни, насколько важно для вас...

11. Иметь свободное время на развлечения \_\_\_\_
12. Умеренность: иметь мало желаний \_\_\_\_
13. Помогать друзьям \_\_\_\_
14. Бережливость: не тратить больше, чем надо \_\_\_\_

### Международный опросник – часть 2

15. Как часто вы нервничаете или чувствуете себя в напряжении?
  1. Всегда
  2. Обычно
  3. Иногда
  4. Редко
  5. Никогда
16. Вы счастливый человек?
  1. Всегда
  2. Обычно
  3. Иногда
  4. Редко
  5. Никогда
17. Другие люди когда-нибудь препятствовали Вам в том, чего Вы действительно хотели сделать?
  1. Да, всегда
  2. Да, обычно
  3. Иногда
  4. Нет, редко
  5. Нет, никогда
18. В целом, как бы Вы назвали Ваше состояние здоровья на сегодняшний день?
  1. Очень хорошее
  2. Хорошее
  3. Удовлетворительное
  4. Плохое
  5. Очень плохое

19. Насколько Вы горды быть гражданином своей страны?
  1. Очень горд
  2. Достаточно горд
  3. До некоторой степени горд
  4. Не очень горд
  5. Совсем не горд
20. Как часто, на основании Вашего опыта, подчиненные боятся противоречить своему начальнику (или например студенты своему учителю)?
  1. Никогда
  2. Редко
  3. Иногда
  4. Обычно
  5. Всегда

### **Международный опросник - часть 3**

Насколько сильно Вы согласитесь или не согласитесь с каждым из последующих утверждений? (пожалуйста поставьте один ответ(цифру) после каждого утверждения):

*1 – Решительно согласен, 2 – Согласен, 3 – Не могу принять решение, 4 – Не согласен, 5 – Решительно не согласен*

21. Человек может быть хорошим начальником и в случае когда не может дать точный ответ на каждый вопрос подчиненного, который возникнет относительно его/ее работы \_\_\_\_
22. Постоянные усилия – наиболее успешный способ достичь каких-либо результатов \_\_\_\_
23. Организационную структуру предприятия, в которой подчиненные имеют два шефа следует избегать любой ценой \_\_\_\_
24. Правила установленные предприятием или организацией не следует нарушать даже в том случае, когда подчиненный думает, что нарушение правил будет в лучших интересах организации \_\_\_\_

### **Международный опросник – часть 4**

Немного личной информации

25. Вы:
  1. Мужчина
  2. Женщина
26. Сколько Вам лет?  
\_\_\_\_\_
27. Сколько лет официального образования (или его эквивалента) вы закончили? (начиная с начальных классов)?  
\_\_\_\_\_
28. Если вы имеете или имели оплачиваемую работу, какая работа это была?
  1. Неоплачиваемая работа (включая студентов на полный рабочий день)
  2. Неквалифицированная или полуквалифицированная ручная работа
  3. Обычно обученный офисный работник или секретарь
  4. Профессионально обученный мастер, техник, ИТ-специалист, медсестра, художник и тому подобное
  5. Профессионал с высшим образованием или тому подобном (не руководитель)
  6. Руководитель одного или нескольких подчиненных (не других руководителей)
  7. Руководитель одного или более средних руководителей
29. Какая ваша национальность? \_\_\_\_\_
30. Какая у вас национальность по рождению (если отличается?) \_\_\_\_\_

**СПАСИБО БОЛЬШОЕ ЗА ОТВЕТЫ!**