

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Diplomová práce

Bc. Yelena Kogay
2020



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra managementu

Národní kultura a její homogenita

Autor diplomové práce: Bc. Yelena Kogay

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

Rok obhajoby: 2020

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 20. dubna 2020

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Yelena Kogay**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Management

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

Zásady pro vypracování:

1. Analýza národní kultury a její homogenity v Kazachstánu.
2. Doporučení pro potenciální investory.

Rozsah práce: 60 stran

Seznam odborné literatury:

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. BRIDY, E K. -- FERRARO, G P. *The cultural dimension of global business*. Abingdon: Routledge, 2017. ISBN 978-1-138-63245-5.
3. 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.

Datum zadání diplomové práce: březen 2018

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2020

Bc. Yelena Kogay
Ředitelka

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Martin Musil, Ph.D.
Vedoucí katedry

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

Název diplomové práce:

Národní kultura a její homogenita

Abstrakt:

Tato práce se věnuje národní kultuře v Kazachstánu a její homogenitě z hlediska národnosti. V teoretické části, jsou popsány definice kultury a kulturní dimenze od různých autorů. Pro základ výzkumné části, byly využité práce Hofstedeho. Výzkum je zaměřen na homogenitu národní kultury z hlediska národnosti a regionů. Výsledky výzkumu jsou diskutovány na konci práce.

Klíčová slova:

Národní kultura, Hofstedeho dotazník, Kazachstán, kulturní dimenze

Poděkování:

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Jiřímu Dvořákovi, Ph.D. za cenné připomínky, rady, trpělivost a čas v průběhu zpracování. Takže bych chtěla poděkovat všem zúčastněným respondentům za pomoc a poskytnuté odpovědi při výzkumu. Zvláštní poděkování patří mé rodině za morální podporu a pomoc při získání dat.

Obsah

Úvod	15
1 Základní pojmy	17
Kultura.....	17
Subjekty kultury.....	18
2 Hofstede a jeho výzkum	19
Vztah k autoritě - Velké vs. malé vzdálenosti od moci (Power distance).....	19
Vztah k nejistotě – Silné vs. slabé vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance)	19
Individualismus – kolektivismus (Individualism).....	20
Maskulinita – feminita (Masculinity).....	20
Dlouhodobá orientace – krátkodobá orientace (Long-term orientation)	20
Požitkářství – sebeovládání (Indulgence).....	20
3 Kulturní syndromy - H. Triandis.....	22
4 Teorie univerzální povahy motivačního obsahu a struktury hodnotového systému - S. Schwartz	24
Modelový systém hodnot na individuální úrovni.....	24
5 Kulturní dilemata – F. Trompenaars a C. Hampden-Turner	26
Univerzalismus vs partikularismus.....	26
Individualismus versus kolektivismus.....	26
Neutralita versus emocionalita.....	27
Specifičnost versus difuznost.....	27
Přisuzování versus dosahování statusu.....	27
Dlouhodobá versus krátkodobá orientace (postoj k času).....	27
Interní a externí kontrola (Vztah k prostředí).....	28
6 Kulturní dimenze studie GLOBE	29
7 Porovnání názoru autorů a kritika	32
8 Kultura v businessu a obchodní etiketa	36
9 Základní informace o Kazachstánu.....	38
9.1 Formování kazachstánské kultury	38
APK (Assembly of people of Kazakhstan)	40
9.2 Čím může přilákat Kazachstán.....	40
Doing Business Rating	40
Index globální konkurenceschopnosti	43
10 Metodika	46
10.1 Základní soubor výzkumu a výzkumný vzorek	47
10.2 Výzkum v diplomové práci	48
10.3 Statistická významnost výsledků – ANOVA	51
11 Praktická část výzkumu.....	55
11.1 Výzkum podle národnosti	55

Vzdálenost od moci (PDI).....	57
Individualismus/kolektivismus (IDV)	59
Maskulinita/feminita (MAS)	61
Vyhýbání se nejistotě (UAI).....	64
Dlouhodobá/krátkodobá orientace (LTO)	66
Požitkářství/zdrženlivost (IVR).....	67
11.2 Výzkum podle okolí	70
Vzdálenost od moci (PDI).....	71
Individualismus/kolektivismus (IDV)	72
Maskulinita/feminita (MAS)	73
Vyhýbání se nejistotě (UAI).....	73
Dlouhodobá/krátkodobá orientace (LTO)	74
Požitkářství/zdrženlivost (IVR).....	76
12 Diskuse výsledků.....	78
Základní rysy business kultury Kazachstánu - Praktická doporučení	79
Závěr	82
Seznam literatury	86
Přílohy	91

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Teoretický model hodnotového systému na individuální úrovni	25
Obrázek 2 – Kláštere podle studie GLOBE	30
Obrázek 3 - Snadnost podnikání	42
Obrázek 4 - Zahájení podnikání v Kazachstánu - kde je to jednodušší?	43
Obrázek 5 – První krok příprava dat	52
Obrázek 6 – Druhý krok samotná analýza dat	53

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled respondentů	49
Tabulka 2 - Věkové rozmezí respondentů	51
Tabulka 3 – ANOVA popisná statistika	53
Tabulka 4 – Samotná analýza rozptylu	53
Tabulka 5 - Přehled národností	56
Tabulka 6 – Otázka č. 20: Jak často, podle vašich zkušeností, mají podřízení strach odmítnout svému nadřízenému (nebo student svému učiteli)?	58
Tabulka 7 – Statistická významnost rozdílů PDI podle národnosti	58
Tabulka 8 – Otázka č. 4 Je pro Vás důležité mít jistotu v zaměstnání	60
Tabulka 9 – Otázka č. 1 Je pro Vás důležité mít dostatek času na svůj osobní nebo rodinný život	60
Tabulka 10 – Otázka č. 9 Je pro Vás důležité mít práci, která respektuje vaši rodinu a přátele.	60
Tabulka 11 – Otázka č. 6 Je pro Vás důležité dělat práci, která je pro vás zajímavá	61
Tabulka 12 – Statistická významnost rozdílů IDV podle národnosti	61
Tabulka 13 – Statistická významnost rozdílů MAS podle národnosti	62
Tabulka 14 – Otázka č. 5 Je pro Vás důležité mít v práci příjemný kolektiv, se kterým spolupracujete	63
Tabulka 15 – Otázka č. 2 Je pro Vás důležité mít nadřízeného, kterého můžete respektovat	63
Tabulka 16 – Otázka č. 8 Je pro Vás důležité žít v okolí, které je ideální pro Vaši rodinu.	63
Tabulka 17 – Otázka č. 10 Je pro Vás důležité mít šanci na povýšení	63
Tabulka 18 – Otázka č. 18 Jak byste popsali svůj zdravotní stav v poslední době?	64
Tabulka 19 – Otázka č. 15 Jak často se cítíte nervózně nebo napjatě?	64
Tabulka 20 – Otázka č. 21 Člověk může být dobrým manažerem, aniž by měl přesnou odpověď na každou otázku	65
Tabulka 21 – Otázka č. 24 Pravidla společnosti nebo organizace by neměla být porušována – ani když si zaměstnanec myslí, že porušování pravidel by bylo v nejlepším zájmu organizace.	65
Tabulka 22 – Statistická významnost rozdílů UAI podle národnosti	66

Tabulka 23 – Statistická významnost rozdílů LTO podle národnosti	67
Tabulka 24 – Otázka č. 12 Mít sny a přání.....	68
Tabulka 25 – Otázka č. 11 Mít volný čas na zábavu.	68
Tabulka 26 – Otázka č. 17 Mohou ostatní lidé nebo situace změnit vaše rozhodnutí pokud něco chcete?	68
Tabulka 27 – Otázka č. 16 Jste šťastný/á?.....	68
Tabulka 28 – Statistická významnost rozdílů IVR podle národnosti	69
Tabulka 29 – Statistická významnost rozdílů IVR mezi Korejci a Rusy	69
Tabulka 30 – Statistická významnost rozdílů IVR mezi Kazaši a Korejci	70
Tabulka 31 – Statistická významnost rozdílů IVR mezi Kazaši a Rusové.....	70
Tabulka 32 – Rozložení respondentů podle regionů.....	71
Tabulka 33 – Statistická významnost rozdílů PDI podle regionu	72
Tabulka 34 – Statistická významnost rozdílů IDV podle regionu	72
Tabulka 35 – Statistická významnost rozdílů MAS podle regionu.....	73
Tabulka 36 – Statistická významnost rozdílů UAI podle regionu	74
Tabulka 37 – Statistická významnost rozdílů LTO podle regionu	75
Tabulka 38 – Statistická významnost rozdílů LTO Rusů z Astany a Shymkentu	75
Tabulka 39 – Statistická významnost rozdílů IVR podle regionu	76
Tabulka 40 – Statistická významnost rozdílů IVR Rusů z Astany a Shymkentu.....	76
Tabulka 41 - Vliv faktorů národnost a region na hodnoty jednotlivých dimenzí	78
Tabulka 42 - Statistická významnost faktorů na hodnoty jednotlivých dimenzí.....	79

Seznam grafů

Graf 1 - Dimenze podle národnosti	57
Graf 2 – Dimenze podle regionu	71

Úvod

Každý národ má vlastní systém hodnotových vztahů k přírodě, myšlenkám, věcem, lidem, své nebo cizí komunitě a tak dále. Tato hodnota představuje určitým způsobem seskupené principy, které ovlivňují průběh lidského myšlení a činnosti v průběhu řešení společných lidských problémů. Na základě těchto vztahů vzniká systém hodnot tohoto národa a jeho kultury.

Kultura hraje důležitou roli v životě člověka a společnosti. To spočívá především v tom, že kultura je prostředkem akumulace, zachování a předávání lidských zkušeností. Právě kultura dělá z člověka osobnost. Jedinec se stává členem společnosti podle míry socializace, tj. zvládnutí znalostí jazyka, hodnot, norem, tradice, zvyků své sociální skupiny a celého lidstva.

Kultura spojuje lidi, integruje je, a zajišťuje integritu komunity. Lze říci, že kultura obecně určuje rámec, v němž osoba může a musí jednat. Kultura reguluje chování člověka v rodině, ve škole, na pracovišti, v domácnosti, a tím navrhuje systém předpisů a zákazů. Tím pádem to všechno představuje komplexní systém, kde návod k němu se předává z generace na generaci, z epochy do epochy. Kromě kultury nemá společnost žádné jiné mechanismy koncentrace zkušenostního bohatství, které bylo nahromaděné lidmi. Není proto náhodou, že se kultura považuje za společenskou paměť lidstva.

Z důvodu, že vnímání kultury roste po celém světě a spousta firem má spolupracovníky z různých zemí, je třeba zajistit individuální přístup ke každému jedinci a definovat základní prameny jeho pracovní kultury.

Práce bude analyzovat kulturní homogenitu ve vybraném státě. V daném případě byl zvolen Kazachstán. Kazachstán jsem si vybrala z důvodu, že z tohoto státu pocházím a na základě toho, že bylo pro mne jednodušší získat dostatek dat od respondentů. Dále bude dílčím cílem, posoudit případné rozdíly u jednotlivých národností a možné rozdílné chování obyvatel dvou regionu.

Úkolem diplomové práce je, na základě odlišností mezi kulturami připravit praktické doporučení zahraničním hostům, aby se cítili pohodlně v cizí kultuře. Předpokladem je, že mezi kulturami i v rámci jednoho státu existují odlišnosti (odlišné znaky), které lze klasifikovat například podle Hofstedeho modelu kulturních dimenzí. Problém, který jsem se prostřednictvím diplomové práce řešila spočíval v otázce, na jaké prvky s ohledem na kulturní odlišnosti je třeba se zaměřit:

- Existují statisticky významné kulturní rozdíly mezi vybranými národy Kazachstánu?
- Nakolik významně se liší hodnoty různých regionu, hlavně severu a jihu?

- Je nutné brát v úvahu význam kultury v podnikové sféře?

Hlavním přínosem práce bude důkladná informace o organizační kultuře Kazachstánu a výhled do budoucnosti vzájemných obchodních vztahů. Také to může být pomůckou pro manažéry, kteří mají spolupracovat s týmem spolupracovníků z celého světa, a díky tomu mohou uzpůsobit přístup k řízení celého projektu a definovat vzájemné kulturní standardy. Relevance zvoleného tématu je dána globalizací ekonomiky a expanzí mezinárodních vztahů. Na základě dat z provedeného výzkumu budou mít manažeři možnost předvídat jaké výkony a jednání od spolupracovníků očekávat, jakou „kulturu“ a přístup určitá společnost v rámci státu vyznává, jaké jsou její priority a hodnoty.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři části. První část popisuje teoretická východiska kultury, a kdo může být subjektem kultury. Dále jde o souhrn vybraných kulturních výzkumů od pana Geerta Hofstedeho, H. Triandisa potom následuje S. Schwartz, F. Tromenaars, C. Hampden-Turner a studie GLOBE. Problematikou národních kultur se zabývá mnoho vědců, ale zakladatelem je Geert Hofstede, z jehož výzkumu vychází další studie. Praktická část práce je založena na modelu kulturních dimenze Hofstedeho, a to z důvodu pro generování rozdílů v chování lidí žijících v Kazachstánu. Jako závěr teoretické části, slouží kapitola „Porovnání názorů autorů a kritika“, kde jsou seskupeny kritické názory vůči kulturním dimenzím.

Druhá část představuje Kazachstán z hlediska geografického, demografického a historického. Cílem této části je představit rozvoj kazachstánské kultury, její vznik, strukturu, čím byla kultura ovlivněna a co přispívá k její harmonii. Určit vliv národních charakteristik na průběh a výsledek jednání s partnery z Kazachstánu. Dílčí kapitoly jsou věnovány bodům, které by bylo dobré vědět o Kazachstánu.

Třetí část diplomové práce je metodická. V kapitole je rozepsána informace na základě čeho byl udělán výzkum, které podklady byly využívány. Dále je zde uveden podrobný postup výpočtu indexu jednotlivých dimenzí a vysvětlen postup následné analýzy dat.

Čtvrtá část vyhodnocuje vlastní výzkum práce. První výzkum byl zaměřen na analýzu kulturních dimenzí z hlediska národnosti respondenta. Druhy výzkum hodnotí jednotlivé dimenze podle dvou příslušných regionů.

Na konci jde diskuze o výsledcích, jejich vlivu a závěr práce shrnuje předložené poznatky a informace. Hodnotí se, do jaké míry se podařilo naplnit cíle, stanovené na začátku. Tato práce se opírá o publikovanou literaturu, a elektronické zdroje, spolu s osobními zkušenostmi. Výsledkem je definování ve kterých kulturních dimenzích, jsou zkoumané skupiny podobné, a ve kterých jsou odlišné.

1 Základní pojmy

Kultura

Slovo "kultura" se používá v lexikonu téměř každé osoby, existuje téměř ve všech jazycích a používá se v různých situacích, často i v různých kontextech. Toto pojetí má však rozličný význam. Jedni si pod kulturou představují pouze hodnoty duchovního života, jiní - tento koncept ještě zužují, odkazují jen na jevy umění, literaturu. Kultura je mnohostranným problémem historického vývoje a samotné slovo "kultura" spojuje různé pohledy.

Kultura pochází z latinského *cultura* - obdělávání, výchova, vzdělání, rozvoj, úcta. Pojem kultura je velmi široký, protože odráží komplexní a mnohostranný jev v lidské historii. Není náhoda, že se kulturní experti již dlouho potýkají s jeho definicí, ale stále nemohou formulovat takovou definici kultury, která by uspokojila, ne-li všechny, tak alespoň většinu vědců.

Abych začala pracovat s kulturními dimenzemi, ať už z pohledu Hofstede, Schwartze, Triandise, Thomase, Tompenaarsa a dalších autorů zabývajících se rozdíly mezi kulturami, je nutné nejprve charakterizovat samotný pojem kultura.

Koncept kultury je velmi nejednoznačný, má jiný obsah a jiný význam nejen v běžném jazyce, ale i v různých vědách a filosofických disciplínách. Ve vědeckém světě se podrobně analyzuje koncept a kategorie pro termín "kultura", snaží se najít nejpřesnější definici.

Existují tři základní přístupy k definici kultury:

- Antropologický, jehož podstatou je rozpoznat přirozenou hodnotu kultury každého národa a také stanovit rovnocennost všech kultur na zemi.
- Sociologický, v němž je kultura interpretována jako faktor v organizaci a výchově života společnosti. Z toho vyplývá, že v každé společnosti existují jisté kulturní "síly", které směřují život k organizované, nikoli chaotické, cestě vývoje. Kulturní hodnoty vytváří samotná společnost. Postupem času tyto hodnoty začínají určovat vývoj dané společnosti tím, že její život začíná záviset na hodnotách, které vytváří.
- Filozofický přístup, který se liší od ostatních tím, že prostřednictvím analýzy ve společnosti se rozlišují určité rysy, charakteristiky a vzory. Jsou chápány jako to, co tvoří základ kultury nebo důvod jejího vývoje. A kultura je chápána jako "obsah" nebo jako "cesta bytí" společnosti (Kertman, 1987)

Tato diplomová práce bude věnována pojmu kultura z pohledu vztahů mezi lidmi, jejich hodnotami, postavení k autoritám a vnímání druhých kultur. Tady lze připomenout pojem kulturního šoku, který vzniká na základě rozdílů mezi kulturami. Kulturní šok vzniká u jedinců nacházejících se nebo působících určitý čas v kultuře odlišné od jich mateřské. Kulturní šok je v podstatě jakýsi stav, kdy se člověk postaví všemu, co je odlišné od kultury, v níž byl vychován (Hess, 1994). Adelman (1988) definuje kulturní šok u cizinců jako neschopnost vyrovnat se se svou pozicí a životním prostředím. Uvedený fakt je způsoben neznalostí kultury a neschopností plnit role a využívat dovedností. Pokud člověk bude chtít zůstat i navzdory tomuto nepříjemnému zážitku v jiné kultuře, překonat kulturní šok a přizpůsobit se, tak se musí nejprve vzdát všech znaků a zvyků typických pro jeho kulturu. A to je teprve začátek přizpůsobení k jinému životnímu stylu.

Hofstede ve svých pracích uvádí tvrzení, že kulturu nabyde každý jedinec z prostředí, ve kterém vyrostl. Podněty, na které člověk v cizí kultuře reaguje, budou společně s popisem jednotlivých dimenzí a také rozdíly mezi kulturami konkrétně popsány v následujících kapitolách podle (Hofstede, 2001) a jiných autorů.

Subjekty kultury

Podle Nového (2005) lze určit subjekty kultury, které se podílejí na utváření a předávání kultury dalším generacím. Těmito subjekty mohou být jak samotná osobnost, tak i skupina nebo určitá instituce.

Watson se v roce 1924 pokusil definovat osobnost jako „konečný produkt naší soustavy zvyků“ (Balcar, 1991, s 18). V současnosti pomáhá poznání osobnosti pochopit skutečnost, že duševní život člověka je podmíněn různými vlivy a je určitým způsobem organizován (Sigmund et al., 2014). Dále se jedinec, jako biologický tvor, stává částí procesu socializace, kde se prostřednictvím interakcí s jinými lidmi začíná chovat jako člen určité skupiny s určitými normami, hodnotami a vzorci chování platnými pro danou kulturu. Skupina tím pádem poskytuje určité sociální prostředí, ve kterém se osobnost učí to, co ještě nezná. Posledním subjektem kultury je instituce, která je tvořena skupinami jedinců a používá se k regulaci chování ostatních osob a vedení skupiny k „dobrému“ a uspořádanému chování (Knotová, 2005).

2 Hofstede a jeho výzkum

Geert Hofstede je nizozemský sociální psycholog a jeden z prvních, komu se podařilo kvantifikovat kulturní rozdíly. Tyto rozdíly mezi kulturami identifikoval a definoval na základě zkoumání v rámci více než padesáti poboček nadnárodní společnosti IBM. Výzkum byl realizován po celém světě v letech 1967 – 1973. Na základě získaných výsledků se mu podařilo vytvořit první model dimenzí (Hofstede, 2011).

Kvantitativním šetřením byly zjištěny hodnoty, naměřené v jednotlivých dimenzích, které mají praktické důsledky pro konkrétní země. Tyto výsledky byly nakonec doplněny popisnými informacemi o daných zemích. V roce 2010 se v knize „Kultury a organizace: software lidské mysli“ počet zemí zapojených do výzkumu rozšířil na 76. Tento výzkum se používá nejen v obyčejném životě, ale také v multikulturním pracovním prostředí, v akademickém a profesním řízení (Heřmanová, 2015; BusinessInfo.cz, 2010).

Dále budou stručně popsány základy každé dimenze, porovnání kultury s nízkým a vysokým skóre. Vzhledem k tomu, že vztahy jsou statistické povahy, žádné z citovaných tvrzení nelze uplatnit v jakékoli zemi na plném rozsahu.

Vztah k autoritě - Velké vs. malé vzdálenosti od moci (Power distance)

Vzdálenost moci definuje Hofstede jako "míru nerovnoměrného rozdělení moci z hlediska členů společnosti".

V zemích s nízkou vzdáleností, například ve Velké Británii, je nerovnost mezi lidmi téměř minimální, jde zde o decentralizaci. Podřízení mohou očekávat rady od manažerů, výsady a rozdíly mezi třídami jsou málo zřejmé. V zemích s vysokou vzdáleností je nerovnost naopak přivítána. Obyčejní občané důvěřují lidem s mocí. Pro státy je charakterizovaná centralizací, podřízené osoby jsou od vedení odděleny obrovským rozdílem v platu, výsadami a rozdílem mezi stavy (Hofstede et al., 2007).

Vztah k nejistotě – Silné vs. slabé vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance)

Nejistota je podle členů společnosti "míra ohrožení, kterou představují nejisté nebo neznámé události". V některých společnostech existuje jasná potřeba struktury. Bojí se nevědomosti a neinformovanosti o změnách. Země s nízkou mírou nejistoty (například Spojené království) nevnímají něco nového jako nebezpečí. Ve společnostech s vysokou mírou vyhýbání se nejistotám se lidé snaží stanovit obecná pravidla a minimalizovat riziko systému.

Individualismus – kolektivismus (Individualism)

Individualismus je charakteristický pro společnosti, ve kterých jsou vztahy mezi jednotlivci slabé: předpokládá se, že je každý zodpovědný sám za sebe, nebo že jsou za něj zodpovědní jeho příbuzní.

Kolektivismus naopak odpovídá společnostem, ve kterých jsou lidé od narození integrováni do silných skupin, které je chrání po celý život výměnou za nepochybnou loajalitu. V některých společnostech potřebují lidé skupinu, aby vyjádřili svou věrnost. Děti se učí říkat "my". Příkladem je Japonsko, Indie a Čína. V jiných společnostech, jako je Spojené království, je individualismus důležitější a je kladen menší důraz na věrnost a ochranu. Děti se učí říkat "já" (Hofstede, 2011).

Maskulinita – feminita (Masculinity)

Maskulinita je neodmyslitelná ve společnostech, které mají jasné společenské role; feminita, patří k společnostem, ve kterých se společenské role překrývají.

V mužské společnosti (Hofstede má jako příklad Spojené království) existuje dělba práce, při níž jsou nejsložitější úkoly přenášeny na muže. Patří mezi ně vzdělávací úspěch, hospodářská soutěž a úspěch v kariéře. V ženské společnosti (Francie) je kladen důraz na vztahy, kompromisy, životní zkušenosti a společenský život. V posledních 10-15 letech byly zaznamenány významné změny - proces "feminizace" v západních demokraciích (Hofstede, 2011).

Dlouhodobá orientace – krátkodobá orientace (Long-term orientation)

Tato dimenze popisuje časový horizont společnosti. Krátkodobě orientované kultury oceňují tradiční metody, věnují spoustu času rozvíjení vztahů a obecně vidí čas jako začarovaný kruh. To znamená, že budoucnost a minulost jsou navzájem propojeny a co se dnes nedá dělat, může být provedeno zítra.

Opakem tohoto přístupu je dlouhodobá orientace do budoucnosti, kdy je čas považován za vektor a lidé mají tendenci dívat se do budoucnosti více, než se zajímat o skutečnost nebo vzpomínat na minulost. Taková společnost je zaměřena na dosažení cílů a oceňuje výsledky (Hofstede, 2011).

Požitkářství – sebeovládání (Indulgence)

Tento parametr je také založen na datech OEC a ve větší či menší míře doplňuje parametr dlouhodobé / krátkodobé orientace. Tento parametr je zodpovědný za aspekty, které nejsou zahrnuty v předchozích pěti parametrech kvantitativních charakteristik kultury, ale jsou známy z literatury o "studiu štěstí". Požitkářství

charakterizuje schopnost kultury uspokojovat momentální potřeby a osobní přání členů společnosti. Ve společnosti, kde sebeovládání je hodnotou, převažují přísná sociální pravidla a normy, v nichž jsou osobní přání omezena (Minkov a Hofstede, 2012).

Hofstede (2007) zdůrazňuje, že kulturní dimenze jsou pouze základem pro hodnocení konkrétní kultury, která může usnadnit pochopení. Je třeba zvážit i další faktory, jako jsou osobní vlastnosti, rodinná historie a osobní pohoda. Navrhovaná měření nemohou předvídat chování jednotlivců.

Tuto typologii lze považovat za nejznámější díky tomu, že úspěšně zpracovaný soubor univerzálních parametrů, vhodných pro analýzu kultur organizací, bez ohledu na to, v jaké zemi se nacházejí, nebo v jakém širším kulturním kontextu působí. Navzdory skutečnosti, že model Hofstedeho je obecně uznáván jako nejobsáhlejší základ národních kulturních hodnot, byl široce kritizován, a to bude probráno v Kapitole č. 7.

3 Kulturní syndromy - H. Triandis

Nový směr ve studiu stanovuje americký psycholog Harry Triandis. On zavádí koncept "kulturních syndromů", které jsou interpretovány jako měření kulturní rozmanitosti (Triandis, 1996; Triandis a Suh, 2002). Kulturní syndrom je definován jako model společných postojů, přesvědčení, norem, sociálních rolí a hodnot, které mohou být identifikovány lidmi, kteří mluví stejným jazykem a žijí ve stejném historickém období a v geografickém regionu (Triandis, 1996).

Triandis identifikuje čtyři univerzální kulturní syndromy, které existují ve všech kulturách:

Cultural complexity - odkazuje na stupeň složitosti a diferenciací, které společnost dosáhla ve svém vývoji. Ukazatel je v podstatě počet interních skupin (in-groups) a lidských vztahů mezi nimi. Existuje korelace mezi tímto syndromem a pojetím "individualismus - kolektivismus". Ve vysoce rozvinutých průmyslových společnostech narůstá počet interních skupin (rodiny, přátel), ale člověk s nimi příliš nespojen, na rozdíl od méně rozvinutých kultur, kde je silné emocionální zapojení a identifikace s jejich skupinou. Avšak kontakty mezi zástupci externích skupin (out-groups) jsou intenzivnější v individualistických než kolektivistických společnostech (Triandis, 1996).

Cultural tightness - jedná se o syndrom, který ukazuje vliv sociálních norem a sílu trestu v případě jejich porušení. Existují více omezující kultury s jasně definovanými pravidly. Dokonce i ty nejmenší odchylky od nich jsou kritizovány a potrestány. Tyto kultury jsou homogenní a mají kolektivistický charakter, lze je nalézt ve venkovských oblastech. Naopak liberální kultury obsahují méně sociálních norem, a pouze závažné odchylky od nich podléhají sankcím. Tento typ kultury je charakteristický pro individualistické, vysoce urbanizované společnosti. Tyto společnosti jsou heterogenní kvůli konfliktním pravidlům nebo špatně fungujícím normám (Triandis, 1996).

Individualism - znamená emoční nezávislost na vnitřní skupině, orientaci na vlastní sílu, nezávislé překonávání problémů, úsilí o konkurenci a osobní úspěchy. Osobní zájmy jsou nad zájmy skupiny nebo komunity.

Horizontální individualismus je vyjádřen v přání lidí být jedineční, různí a nezávislí jeden na druhém, a aby neměli zvláštní zájem o ceny nebo o vysoký stav. Vertikální individualismus znamená, že lidé mají tendenci soutěžit a konkurovat ostatním, protože chtějí vyniknout a získat vyšší postavení (Triandis, 1996).

Collectivism - V tomto typu kultury jsou cíle a blahobyt jednotlivého subjektu podřízeny skupině. Základní hodnoty jsou: bezpečnost, povinnost, harmonie uvnitř

skupiny, hierarchie, spolupráce a emoční závislost (Triandis, 1996). Jiní autoři poukazují na to, že v individualistických kulturách je člověk nezávislý na skupině a je veden osobním standardem, naproti tomu v kolektivistických společnostech závisí na skupině, jedinec se chová podle sociálních očekávání (Markus a Kitayama, 1991).

Horizontální kolektivismus znamená, že lidé mají společné cíle a chtějí být jako ostatní. Vertikální kolektivismus znamená, že členové komunity jsou ochotni obětovat své osobní ambice ve prospěch blahobytu skupiny, ale usilují o konkurenci mezi skupinami.

Mezi těmito čtyřmi syndromy se individualismus a kolektivismus považují za dvě samostatné, nezávislé dimenze a představují nový aspekt v této problematice. Podle Triandise mohou tyto dimenze koexistovat v každé společnosti, ale v různých poměrech (Kim a Hakhoe, 1994; Triandis a Suh, 2002). Tato metodická formulace se významně liší od postavení Hofstede, ve kterém je dimenze "individualismus - kolektivismus" reprezentována jako kontinuum (Kim a Hakhoe, 1994).

4 Teorie univerzální povahy motivačního obsahu a struktury hodnotového systému - S. Schwartz

Modelový systém hodnot na individuální úrovni.

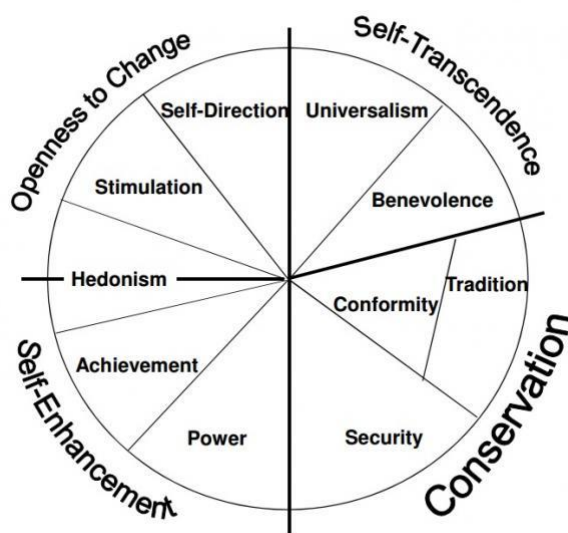
Podle S. Schwartz je obsah a struktura hodnotového systému relativně nezávislý na kulturních vlivech a na individuální úrovni, obsahují 10 hlavních hodnotových kategorií (Schwartz, 1992). Každá kategorie kombinuje hodnoty stejného motivačního cíle:

- bezpečnost (security) - motivačním cílem tohoto typu je bezpečnost pro ostatní lidi a sebe, harmonie, stabilita společnosti a vztahů. Odvozuje se od základních individuálních a skupinových potřeb;
- shoda (conformity) — definováním motivačního cíle tohoto typu je kontrola a prevence akce, která může poškodit ostatní nebo neodpovídá sociálnímu očekávání. Tato hodnota je odvozena od požadavku omezit sklony, které mají negativní společenské důsledky (poslušnost, sebeovládání, zdvořilost, respekt k starším);
- tradice (tradition) — motivačním cílem této hodnoty je respekt, přijetí zvyků a myšlenek, které v kultuře existují;
- laskavost (benevolence) — cílem je zachování a zvýšení pohody blízkých lidí, Je odvozena z nutnosti pozitivní interakce, nutnosti zajistit prosperitu skupiny;
- univerzalismus (universalism) — motivačním cílem tohoto typu hodnot je porozumění, tolerance, ochrana blahobytu všech lidí a přírody. Tyto cíle vycházejí z potřeb přežití skupin a jednotlivců, které jsou nezbytné při vstupu lidí do kontaktu s někým mimo své prostředí;
- samostatnost (self-direction) — definičním cílem je nezávislé myšlení a volba způsobů činnosti;
- stimulace (stimulation) — cíl tohoto typu hodnot spočívá ve snaze o nové věci a přežívání. Jde o potřeby v rozmanitosti pro udržení optimální úrovně aktivity;
- požitkářství (hedonism) — cílem je potěšení nebo smyslová radost;
- úspěch (dosažení) - definičním cílem je osobní úspěch v souladu se sociálními standardy. Projev sociální kompetence znamená sociální schválení;
- moc, síla (power) — hlavním cílem tohoto typu hodnot je dosažení sociálního postavení nebo prestiže, kontroly nebo dominance nad lidmi. Je třeba rozlišovat hodnoty síly a také dosáhnout hodnot, protože se zaměřují na sociální respekt. Hodnoty moci (například autorita, bohatství) zdůrazňují dosažení nebo zachování dominantního postavení v rámci celého společenského systému, zatímco hodnoty

úspěchu (například úspěšný, ambiciózní) zdůrazňují aktivní projev kompetence v přímé interakci (Schwartz, 1992; Esmer a Pettersson, 2007).

Schwartz na Obrázku 1 představuje strukturní vztahy mezi hodnotami na koláčovém grafu, který odráží myšlenku integrální podstaty hodnotového systému.

Obrázek 1 - Teoretický model hodnotového systému na individuální úrovni



Zdroj: (Schwartz, 2008, 1994)

Kategorie umístěné vedle sebe jsou kompatibilní a ty, které jsou proti sobě navzájem, jsou protichůdné (Schwartz, 1992). Deset hodnotových kategorií tvoří dvě bipolární dimenze popisující vztah mezi konfliktními hodnotami. První dimenze self-transcendence versus self-enhancement, charakterizuje vztah jednotlivce k jiným lidem. Srovnává hodnoty, které kladou důraz na přijetí ostatních za sobě rovné a na péči o jejich blaho. Self-transcendence kombinuje kategorie - univerzalizmus a dobročinnost a self-transcendence - úspěch a moc.

Druhá dimenze, otevřenost ke změně (openness to change) versus konzervatismus (conservation), charakterizuje postoj jednotlivce k riziku. Oponuje hodnotám, které zdůrazňují nezávislé myšlení a jednání, touhu po změnách, hodnoty sebeomezení, dodržování tradic a stabilitu. Otevřenost ke změně kombinuje kategorie nezávislosti a hédonismu. Konzervatismus znamená tradici, bezpečnost a zdrženlivost (Schwartz, 1992).

5 Kulturní dilemata – F. Trompenaars a C. Hampden-

Turner

Pro holandského výzkumníka FONSE Trompenaarse a jeho britského kolegu Charlese Hampden-Turnera, kultura je způsob, jehož prostřednictvím řeší skupina lidí problémy a usmířují se. Domnívají se, že pro lidstvo existují tři univerzální problémy: 1) vztahy s jinými lidmi; 2) postoj k času a 3) postoj k přírodě (Trompenaars a Hampden-Turner, 2004).

Kulturní studie provedené Trompenaarsem a Hampden-Turnerem, byly určeny ke studiu vlivu kultury na řízení podniku. Bylo dotazováno více než 30,000 lidí, převážně manažerů, z více než 50 zemí po celém světě, včetně 9 bývalých socialistických zemí. Metoda, navržená těmito autory, představuje širokou škálu hypotetických dilemat každodenního chování a sociální interakce mezi lidmi. Po analyzování dat pomocí faktorové analýzy zjistili přítomnost sedmi bipolárních měření, charakterizující národní a organizační kultury: 1) Univerzalismus versus partikularismus; 2) Individualismus versus kolektivismus; 3) Neutralita versus emocionalita; 4) Specifičnost versus difúznost; 5) Přisuzování versus dosahování statusu; 6) Dlouhodobá versus krátkodobá orientace (postoj k času), a 7) Interní a externí kontrola (Vztah k prostředí) (Trompenaars a Hampden-Turner, 2004).

Hodnoty prvních pěti měření jsou totožné s pěti orientacemi v sociálních interakcích, které navrhl Parsons (2013), a týkají se problému vztahů mezi lidmi. Šesté kritérium se týká problému vnímání času a sedmé vztahu k přírodě (Trompenaars a Hampden-Turner, 2004).

Univerzalismus vs partikularismus

Diferencují hodnoty některých preferencí v kulturách. Tradičně se považuje, že ekonomicky rozvinuté společnosti jsou charakterizovány univerzálními modely chování, založenými na abstraktních pravidlech a zákonech. V méně industrializovaných společnostech jsou prioritními hodnotami soucit a empatie k problémům přátel, kolegů a příbuzných.

Individualismus versus kolektivismus

Kulturní dilema individualismus - kolektivismus charakterizuje vztah mezi jednotlivcem a skupinou. Oba autoři akceptují definici Parsonsa a Shilla (1951), že individualismus je hlavně zaměřen na sebe, je zdůrazněno sebeovládání jednotlivce,

a kolektivismus je hlavně zaměřen na dosažení společných cílů, je oceněn pokrok a blahobyť celé skupiny (Parsons a Shils, 1951).

Neutralita versus emocionalita

Třetí dimenze je definována jako hodnotová preference emočního nebo neutrálního chování. Podle autorů, nejsou neutrální kultury chladné nebo emocionálně depresivní. Členové společností jsou citově neutrální, neukazují své pocity a pečlivě je kontrolují. Naopak ve vysoce účinných kulturách lidé vyjadřují své pocity volně a spontánně. V každé společnosti existují normy pro přípustné úrovně emočních výbuchů a v některých kulturách jsou mnohem vyšší než v jiných.

Specifičnost versus difuznost

„Tato dimenze se zabývá mírou zapojení ve vztazích – mírou, ve které vpustíme ostatní do specifických oblastí našeho života a jednotlivých úrovní své osobnosti, nebo difúzně zároveň do mnoha oblastí života a do několika úrovní.“ (Trompenaars a Woolliams, 2004).

Specifické kultury mají jasně oddělené pracovní a soukromé záležitosti a aktivity. Lidé v této kultuře mají velký veřejný prostor, který sdílejí s ostatními, ale také mají soukromý prostor, který sdílejí jen s blízkými lidmi. Všechny tituly zůstávají na akademické půdě nebo v práci (Trompenaars a Hampden-Turner, 2011).

Pro příslušníky difúzní kultury je typické, že jejich osobní život a obchodní záležitosti se vzájemně propojují, neoddělují od sebe jednotlivé oblasti života. Postavení a titulování se přenáší do všech oblastí života. Příkladem mohou být Američani jako členové specifické kultury a Evropani difúzní“ (Trompenaars, 1993a)

Přisuzování versus dosahování statusu

To je, když společnost dává jedním ze svých členů vyšší společenské postavení než jiným. V některých kulturách je postavení lidí určováno na základě jejich úspěchů, zatímco v jiných kulturách - na základě pohlaví, věku, vzdělání, společenské třídy, profese atd. V kulturách, kde se cení úspěchy je subjekt hodnocen podle toho, jak dobře plní tento úkol nebo funkci. Na druhé straně v kulturách s "přirazováním statusu" je vysoké skóre jednotlivce z velké části určeno věrností a oddaností jinými lidmi (Trompenaars a Hampden-Turner, 2004).

Dlouhodobá versus krátkodobá orientace (postoj k času)

Šestá dimenze, postoj k času, popisuje hodnotové preference pro časovou perspektivu. Podle Trompenaara a Hampden-Turnera odráží tato dimenze způsob, jakým

lidé plánují, vytvářejí strategie, koordinují a organizují své aktivity s ostatními lidmi. Toto měření hodnotových orientací dělí kultury na sekvenční a synchronní. V sekvenčních kulturách se lidé soustředí na současnost, na moderní úspěchy a krátkodobé plánování v blízké budoucnosti. V synchronních kulturách dominuje orientace na budoucnost a dlouhodobé plánování (Trompenaars a Hampden-Turner, 2004).

Interní a externí kontrola (Vztah k prostředí).

Poslední dimenze spojuje kultury na základě vztahu jejich členů ke svému prostředí a okolí. V každé kultuře vnímají téma životní prostředí jinak. Lidé z vnitřního směru se snaží ovlivňovat a kontrolovat prostředí kolem sebe. Myslí si, že mohou přírodu a své okolí ovládat. Takto se chovají i v organizaci. Kultury s vnitřní orientací jsou většinou individualistické, specifické, pragmatické a výkonově orientované (Trompenaars, 1993a).

Vnější orientace kultury zdůrazňuje přirozený soulad a splynutí s okolím. Členové se snaží komunikovat s okolím tak, aby nedošlo k narušení vzájemné rovnováhy. Kultury se vyznačují vlastnostmi kolektivismu, difúzností a partikularismem (Trompenaars, 1993a). Lidé z vnějšího směru kultury jsou ochotni ke kompromisům a chtějí žít v harmonii s přírodou a svým okolím. Věří, že příroda a okolí řídí je a ne naopak. (Trompenaars a Hampden-Turner, 2011).

6 Kulturní dimenze studie GLOBE

"Studie GLOBE (Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness) je výzkumný program, který analyzuje kulturu a leadership v 62 zemích" (House et al., 2002). Výzkum proběhl v 90. letech 20. století za účelem zjištění vlivu kultury na vedení lidí. Dimenze národních kultur jsou stanoveny na základě výzkumu 17 tisíc osob působících na středních úrovních řízení podniku v oblastech potravinářství, finanční sféry a telekomunikace.

Při vývoji dotazníku rozlišovali výzkumníci skutečnou praxi a hodnotové orientační body. K určení praktického chování ve společnosti byla položena otázka „jak je“ a k určování hodnoty, které odrážejí přání a touhy respondentů, otázka jako „jak by mělo být“ (Minkov a Blagoev, 2012).

Výsledkem studie bylo identifikováno následujících devět dimenzí kultury:

1. orientace na výkon – označuje míru, do jaké organizace nebo společnost povzbuzuje a odměňuje členy skupiny za zlepšování výkonnosti a excelenci;
2. orientace na budoucnost – je míra, do jaké se jednotlivci v organizacích nebo společnostech angažují v chování orientovaném na budoucnost, jako je plánování a investice do budoucnosti;
3. asertivita – je způsob vystupování jedince vůči ostatním a způsob dominance nejen názorů, ale i chování;
4. rozpětí moci – představuje nerovnost rozdělení moci ve společnosti, hodnotu hierarchie společenství a centralizovanosti, rozhodování ve společnosti;
5. humánní orientace – je orientace jednotlivců na lidskost. Představuje spravedlivé chování, péči a velkorysost vůči druhým;
6. institucionální kolektivismus – tedy sociální kolektivismus, popisuje postoj kultury k institucionálnímu rozdělení zdrojů a podporu kolektivních činností;
7. skupinový kolektivismus – ukazuje, do jaké míry je jedinec hrdý a loajální k rodině a organizaci a nakolik je s nimi soudržný;
8. vyhýbání se nejistotě – představuje postoj kultury k nejistotě a nepředvídatelnosti situací, ve kterých se nacházejí;
9. rovnost pohlaví – popisuje, do jaké míry společnost pracuje na zmenšování rozdílů mezi ženským a mužským pohlavím. Čím je hodnota nižší, tím více společnost tyto nerovnosti minimalizuje (GLOBE Project, 2004).

Popis šesti dimenzí vychází podle Housa a kolektivu (House et al., 2002) z výzkumu Hofstede, ostatní byly přidány navíc. Kultury jsou seřazeny v pořadí od 1 po 62 podle přiřazených hodnot v jednotlivých dimenzích.

Závěrem studie GLOBE je definovaných šest globálních vlastností vedení. I přesto, že studie vychází z poznatků Hofstede a Schwartze, má odlišné závěry a pohled na kulturní rozmanitost. Celá studie GLOBE je založena na předpokladu, že podřízený efektivního vůdce společně vyznávají stejné hodnoty a pravidla.

Všechny tyto kulturní proměnné byly měřeny ve dvou směrech: „jak je“ a „jak by mělo být“. Ukazatelé měření „jak by mělo být“ ukazují směr, kterým se mění určitá společnost. Například, pokud mají dvě společnosti odlišné ukazatele „jak je“ a stejné ukazatele „jak by mělo být“, výměna znalostí a společné podnikání mezi oběma zeměmi budou snadné, bez významného odporu (Minkov a Blagoev, 2012; Javidan, 2005).

Na základě výzkumu rozdělili autoři studie GLOBE zkoumané státy do klastrů. Celkem je klastrů deset a jsou sestaveny na základě kulturních podobností, které byly zjištěny na základě výše zmíněných kulturních dimenzí. Kultury jsou po zkoumání seskupeny na základě dosaženého skóre na kulturních hodnotách, praktikách a implicitních teoriích vedení (GLOBE Project, 2004). Rozdělení kulturních klastrů je znázorněno na následujícím Obrázku č. 2.

Obrázek 2 – Klásteře podle studie GLOBE

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

Zdroj: www.globeproject.com

Výzkum studie GLOBE neskončil jen rozdělením zemí do klastrů, ale bylo definovaných i 112 vlastností a znaků leadershipu, dovedností potřebných pro dobrého lídra,

jeho vzorců chování a schopností, které předpokládají vznik úspěšného vedení lidí. Všech 112 znaků následně výzkumníci rozdělili na 21 dimenzí vedení. Ty byly následně rozděleny na šest globálních vůdčích dimenzí (GLOBE Project, 2004)

Typy vedení podle studie GLOBE jsou následující:

- charismatické - založené na hodnotách, zdůrazňuje vysoké standardy, rozhodnost a inovace; snaží se inspirovat lidi a pevně se drží základních hodnot;
- týmově orientované - podněcuje hrdost, loajalitu a spolupráci mezi členy organizace. Vysoce hodnotí soudržnost týmu a společný cíl;
- participativní - manažeři povzbuzují a zapojují ostatní do tvorby a provádění rozhodnutí;
- humánně orientované - odráží podpůrné a ohleduplné vedení a zahrnuje soucit a štedrost;
- autonomní - je charakterizován nezávislým, individualistickým a sebestředným přístupem k vedení;
- sebeobranné - zaměřuje se na zajištění bezpečnosti a ochrany jednotlivce a skupiny prostřednictvím vylepšení stavu (GLOBE Project, 2004).

7 Porovnání názoru autorů a kritika

Kniha "DOPADY KULTURY" (Culture's Consequences), která vyšla v roce 1980 (Hofstede et al., 1980), otevřela v sociálních výzkumech nová paradigma nabízející analýzu kvantitativních dat a kvantifikaci národních kultur v rámci těchto parametrických dimenzí. Stejně jako všechny nové přístupy se tato paradigma nejprve objevila s odmítnutím a kritikou. Ale počátkem devadesátých let byla tato paradigma přijata a diskuse se posunuly k rozsahu jeho podstatné strany a počtu parametrů. Tento přístup inspiroval mnoho dalších výzkumníků o parametrech kvantitativních charakteristik národních kultur.

Jako příklad můžeme vzít parametr "individualismus / kolektivismus". V pracích Kim (1994), Triandise (1995), Hofstede (2001) tento parametr získal nejpozitivější reakci mezi psychology. Někteří lidé dospěli k závěru, že podpora individualismu v kultuře může přispět k jejich ekonomickému rozvoji. Ve skutečnosti, jak ukazují údaje, příčina je opačná: blahobyt vede k individualismu (Hofstede, 2001). Například individualismus v kultuře Spojených států vedl k tomu, že tento parametr byl studován na úrovni srovnání jednotlivců, nikoliv na úrovni společnosti. V tomto případě přestává být individualismus parametrem kultury a stává se znakem osobnosti. V tomto případě není možné považovat individualismus a kolektivismus za protichůdné parametry; s největší pravděpodobností by měly být považovány za samostatné osobnostní charakteristiky.

Hofstede věřil, že téměř všechny bohaté, technologicky rozvinuté země mají vysokou úroveň individualismu (Hofstede, 1984). Studie Trompenaarsu, Hampden-Turneru a některých jiných autorů ukazují, že v ekonomicky rozvinutých zemích koexistují individuální hodnoty se sociálními dovednostmi a kompetencemi pro spolupráci, partnerství a týmovou práci, podle rodinné tradice a náboženského přesvědčení (Trompenaars a Hampden-Turner, 2004; Kim a Hakhoe, 1994). Takže v těchto společnostech je individualismus v optimálních mezích. V řadě komunistických a postkomunistických zemí dominují individuální postoje v důsledku nerovnováhy mezi jednotlivými zájmy a cíli komunity. To značně komplikuje týmovou práci, spolupráci, interakci a loajalitu vůči cílům skupiny (Trompenaars a Hampden-Turner, 2004).

Triandis (1995) v důsledku podrobné analýzy parametru "individualismus / kolektivismus" zdůraznil dva aspekty – horizontální a vertikální. Toto dělení nezohlednilo skutečnost, že parametr Hofstede "velká / malá vzdálenost výkonu" již dostatečně popisuje horizontální / vertikální vztahy. Z mého pohledu je rozdíl mezi horizontálním a vertikálním aspektem parametru "individualismus / kolektivismus"

nadbytečný. Možná je tento rozdíl užitečný na úrovni jednotlivce, ale to už je další otázka.

Izraelský psycholog Shalom Schwartz vyvinul důležitou alternativní aplikaci parametrického paradigmatu. Spoléhal především na práci amerického psychologa Milтона Rokicha (1973), který studoval hodnotový systém Američanů na individuální úrovni. Schwartz sestavil seznam 56 hodnot. Díky podpoře kolegů shromáždil ukazatele učitelů základních škol a vysokoškolských studentů ve více než 50 zemích (Schwartz a Bardi, 2001). Schwartz zpočátku věřil, že stejné parametry platí jak pro jednotlivce, tak pro země, ale jeho údaje ukázaly, že pro každou úroveň jsou potřebné různé klasifikace. Na úrovni země rozlišoval sedm dimenzí měření: "konzervatismus" (později nazývaný "zapojení"), "hierarchie", "dominance", "smyslová autonomie", "intelektuální autonomie", "rovnostářství" a "harmonie". Indikátory země ve výsledku výrazně korelovaly s indikátory IBM pro "individualismus", "maskulinitu" a "vyhýbání se nejistotě" (Hofstede, 2001).

Dalším velkým projektem, v němž bylo zjištěno využití parametrického měření kultur, byl projekt GLOBE (Global Leadership and Organic Behavior Effectiveness), který v roce 1991 vytvořil americký manažer Robert J. House. Zpočátku se House soustředil na vedení, ale pak výzkum rozšířil i na další aspekty národních a organizačních kultur. Jiní autoři navíc poznamenávají, že výsledky GLOBE jsou v jistém smyslu pokračováním výsledků Hofstede, což naznačuje komplexnější přístup (Javidan, et al., 2006). Po srovnávací analýze proměnných navržených autory je možné si povšimnout: rozměry kultury projektu GLOBE, zahrnují faktory navržené Hofstede a také tři další dimenze: institucionální kolektivismus, asertivitu a orientaci na výsledky. Projekt GLOBE navíc kreslí čáru mezi praktikami a hodnotami, analyzuje odpovědi na otázky „jak je“ a „jak by mělo být“, zatímco Hofstede studoval pouze současnou situaci.

Známé jsou také studie nizozemského konzultanta Fons Trompenaars (1993b), který zkoumal parametry národní kultury. Rozlišuje sedm koncepčních parametrů, z nichž první si půjčuje od Parsons a Shils (1951), a poslední dvě - od Klakhon a Strodbeck (1961), přičemž tyto parametry používají na národní úrovni (viz kapitola 5). Trompenaars sestavil databázi výzkumných jednotek souvisejících s těmito parametry. V současné době existuje pouze jedna publikace představující statistickou analýzu jejích údajů. V důsledku toho byly nalezeny pouze dva interpretabilní faktory spojené s parametrem Hofstede "individualismus", zatímco jeden z nich je spojen s parametrem "separace moci" (Smith et al., 1996). Jediný ukazatel země, který může být založen na datech Trompenaars, se týká těchto dvou odstínů individualismu

(Smith et al., 2002). Sedm parametrických měření, které Trompenaars uplatňuje, nenachází dostatečné empirické zdůvodnění.

Přes širokou popularitu měřicího modelu národní kultury Hofstedeho, stále vyvolává debatu a je silně kritizován. Hofstede tedy píše, že hlavní problém nespočívá v podstatě jeho teorie, ale v tom, jak se používá (Hofstede, 2001). Hlavními kritickými body Hofstedeho modelu jsou: metody empirického výzkumu, teoretická logika a rozsah jeho použití.

Kritika v metodice:

- Respondenti Hofstedeho pracovali ve stejném odvětví a v jedné nadnárodní společnosti, což může být zavádějící. Hodnoty zaměstnanců IBM jsou typické pouze pro určitou skupinu (vzdělanou, obvykle střední třídu, obyvatele města), ostatní sociální skupiny (například nekvalifikovaní, manuální pracovníci, zaměstnanci veřejného sektoru, zástupci rodinných podniků atd.) nebyly zahrnuty do výzkumu;
- Velikost vzorků pro řadu zemí nebyly příliš velké. Takže, jen v 6 zemích z 40, národní výběr dosáhl více než 1 tisíc respondentů a v 15 zemích zahrnoval méně než 200 lidí (McSweeney, 2002) ;
- Výzkumný postup byl také kritizován. Protože zaměstnanci společnosti předem věděli, že na základě výsledků průzkumu, vedení společnosti podnikne určitá nápravná opatření. To by mohlo mít vliv na odpovědi v dotazníku (Tayeb, 1994).

Kritika v teorii:

- Jde o zohlednění kultury v rámci státních hranic. Ve skutečnosti se Hofstede neodděluje pojmy kulturní skupiny a skupiny lidí žijících na území jednoho státu. Mnoho kritiků poznamenává, že taková volba jednotky kulturní analýzy není zcela správná, protože rozhodnutí o státních hranicích jsou primárně politicky a nikoli kulturně určována (Baskerville-Morley, 2005);
- Podle Hofstede by měla být společnost náchylnější k jednomu z „pólů“ v kulturní dimenzi. Pak chování, které neodpovídá „kulturní normě“, bude individuální odchylkou. Zkušenost však ukazuje, že v různých oblastech činnosti stejné společnosti můžeme pozorovat opačné vzorce chování (Osland a Bird, 2000). Řada studií tak prokazuje, že individualismus a kolektivismus mohou koexistovat ve stejné kultuře. (Gelfand et al., 1996);
- Závěr o kultuře je obecně založen na informacích od jednotlivců v oblasti související s prací. Pracovní prostředí může diktovat chování, které se výrazně liší od chování v rodinném a osobním životě. Z tohoto hlediska nelze závěry Hofstedeho šířit na celou kulturu národa (Trompenaars, 1993b).

Omezení modelu:

- Od prvních studií Hofstede se svět změnil, a proto vypočtené indexy měření by mohly být zastaralé (Søndergaard, 1994; Holden, 2002);
- Tento model nemůže plně charakterizovat kulturu, měření nestačí k jejímu úplnému popisu. Kultura je mnohem komplexnější fenomén.

Hofstede opakovaně odpovídal na mnohá kritika, a to jak v samostatných článcích, tak ve své knize. Dále budou představeny shrnutí jeho odpovědí:

- Dotazník by samozřejmě neměl být jediným způsobem, jak zkoumat a měřit kulturní rozdíly;
- Národ skutečně není nejlepší jednotkou pro studium kultury, ale bohužel je obvykle jediná k dispozici a je to lepší než nic (Hofstede, 2001);
- Studium hodnot zaměstnanců z jedné společnosti umožnilo vytvořit co nejlepší srovnatelné podskupiny respondentů z různých národů (podle pohlaví, věku, profese, pozice v organizaci), pracujících ve stejné firemní kultuře. A proto jediným faktorem vysvětlujícím rozdíly v odpovědích respondentů, je právě národní kultura (Hofstede, 2001);
- Kulturní hodnoty se v průběhu staletí mění velmi pomalu, proto nemohou být data získaná ve studii před několika desetiletími zastaralá. Tyto údaje navíc potvrzují novější studie provedené nejen G. Hofstedem, ale také mnoha dalšími autory (Hofstede, 2001).

V této diplomové práci je porovnání národní kultury v Kazachstánu založeno na pracích Hofstedeho. Prvním důvodem proč byla zvolena práce Hofstedeho je to, že jejího práce slouží jako základ pro další výzkumy v oblasti kulturní psychologie. Druhým důvodem posloužila absence dat o Kazachstánu. Tedy v některých zmíněných studiích už byly zkoumané kulturní hodnoty Kazachstánu anebo alespoň státy s podobným kulturním chováním. Nicméně je velmi důležité pochopit, že koncept Hofstede není použitelný pro absolutní charakteristiky jakékoli kultury, ale pro srovnávací analýzu různých kultur. Navzdory různým kritikám je Hofstedův model v této práci posuzován v oblasti podnikání. Lze tvrdit, že kultura se mění pomaleji než všechny ostatní sociální instituce a že Hofstede opravdu dokázal změřit základní hodnotové postoje.

Kultura je komplexní a mnohostranná koncepce, v důsledku čehož obecně vzniká otázka možnosti jejího úplného popisu. Jak to? Zde může být použita metafora s teploměry. Nezáleží na tom, jaké teplotní měřítko používáme - Celsia, Fahrenheita nebo nějaký náš druh - teploměr nám umožní porovnávat teplotu různých objektů s větší přesností než "podle oka". Navíc z množství různých modelů pro srovnání kultur, které existují v naší době, můžeme říci, že technika Hofstede je nejvíce rozvinutá z aplikovaného hlediska. Může být použita i jinými výzkumníky a je nejvhodnější ze všech dostupných "teploměrů", z nichž každý není dokonalý.

8 Kultura v businessu a obchodní etiketa

Professor Moore charakterizuje obchodní etiketu jako soubor pravidel, které umožňují komunikaci a interakci civilizovaným způsobem. Tato pravidla zahrnují obřady a mravy, formy a chování, které jsou vyžadovány ve společnosti. Pravidla jsou poměrně jednoduchá, ale přínosy jejich použití mohou být značné (Moore, 1998).

J.S. Martin a L.Kh. Cheney věřili, že znalost mezinárodní obchodní etikety přispívá k úspěšné interakci s partnery z jiných zemí a také pomáhá předcházet neúmyslným chybám v mezikulturních střetech (Martin a Chaney, 2012). Američtí vědci C.L. Bouvy a J. V. Hill také zdůrazňují, že studium etikety před mezinárodními jednáními je jedním z nejdůležitějších požadavků na úspěch.

Mnoho autorů ve svých pracích popisují základní principy etikety mezinárodního obchodu, které jsou univerzální pro všechny země. Patří sem: pozitivita a konstruktivita v komunikaci, zdvořilost, spolehlivost, přesnost, respektování osobních hranic, respektování mezikulturních rozdílů. Znalost všeobecných pravidel obchodní etikety však nestačí k vedení obchodních jednání s mezinárodními partnery. Je nutné studovat obchodní etiketu jednotlivých zemí. Když přicházejí do styku zástupci různých kultur, i když mluví stejným jazykem, každý zástupce jedná podle svého modelu chování, někdy velmi odlišného od modelu chování jiného zástupce. Níže jsou uvedeny několik příkladů různých principů národní obchodní etikety.

Koncept preciznosti byl zvažován americkým kulturologem E. Hallem, který rozlišoval dvě kultury: monochronní (čas je přísně regulován) a polychronní. K monochronní země patří USA, Anglie, Německo, Skandinávské země, k polychronní –latinskoamerické, arabské a některé středomořské země. Tyto typy kultur mají odlišný přístup k preciznosti. Takže, pokud v zemích Latinské Ameriky zpoždění o 45 minut považováno za normální, pak v USA, Anglii, Německu to lze považovat za nedostatek zájmu a způsobit konflikt. V Číně a Japonsku je zpoždění považováno za urážku (Hall, 1959).

Pozdravy v řadě zemí mají také své výjimky. Handshake je základní forma pozdravu. Ale v některých kulturách není obvyklé potřást rukou ženám. Výběr dárku závisí na kulturních a národních charakteristikách zahraničních partnerů. Někteří partneři od vás očekávají dary, zatímco jiní považují jednoduchý suvenýr za úplatek nebo za pokus o manipulaci.

Hodně zvyku v chování, ve způsobu řeči, v pečlivě vybraných slovech, dokonce i vyjednávání pochází ze starověké kultury každé země. Britský odborník na interkulturní komunikaci Richard D. Lewis navrhl model klasifikace kultur v oblasti obchodní komunikace. Podle jeho teorie země a kultury lze rozdělit do tří skupin:

- 1) Task-oriented — je to kultura lidí, kteří se zaměřují na úkol nebo na věc, jasně plánují své činy, zabývají se jednou věcí, poté se přesunou k jiné. Typickými zástupci takové kultury jsou Německo, Velká Británie, USA, Dánsko, Švýcarsko, Švédsko.
- 2) People-oriented — kultura lidí, která je zaměřena na budování vztahů. Lidí jsou různí a raději dělají několik věcí najednou. Typickými zástupci jsou Itálie, Latinská Amerika, země SNS, arabské země.
- 3) Respect-oriented listeners — lidé, kteří se zaměřují na zachování úcty k tradicím, jsou opatrní při plánování, "posluchači". Typickými zástupci jsou Čína, Japonsko, Korea a další východní země (Lewis, 1999).

9 Základní informace o Kazachstánu

V roce 1991 se na geopolitické mapě objevila Republika Kazachstán, která se nachází v srdci Eurasie. Slovo „Kazach“ je turkického původu, a znamená "svobodný člověk" – což odpovídá zemi, která byla v historii osídlená svobodo-milujícími kočovníky.

Po tisíce let se tito kočovníci starali o rozsáhlá stáda skotu, pastviny a úrodnou půdu, podhůří a říční údolí. Regionem procházela historická Silk Road. Toto dělalo Kazachstán důležitým kulturním, obchodním a hospodářským mostem mezi Asií a Evropou. Na severozápadě a na severu sousedí s Ruskem, na východě s Čínou a na jihu s Kyrgyzstánem, Uzbekistánem a Turkmenistánem. Kazachstán je největším státem ve střední Asii a devátým největším na světě.

Kazachstán je domovem mnoha různých národností a náboženství, které mají společnou historii. Rozmanitost tradic, dědictví a jazyka je ceněna lidmi z Kazachstánu. Lidé v Kazachstánu jsou hrdí na svou rozmanitost. Století po století, generace po generaci, Kazachstán vždy usiloval o podporu přátelství a tolerance mezi lidmi. V současné době Kazachstán osídluje okolo 125 - 130 národností. Kolem 66% jsou Kazaši, 21% Rusové a zbývajících 13% tvoří Ukrajinci, Uzbekové, Němci a Tataři. Převládajícím náboženstvím je islám a křesťanství (Sinor et al., 2019).

Státním jazykem Kazachstánu je kazaština. Mladší generace jsou však stále více trojjazyčné. Kazaština i ruština jsou používány orgány a vládními institucemi. Kazaština je považována za jazyk předků a ruština jazykem mluveným. Také je vidět rostoucí popularitu angličtiny, která se nejčastěji používá při komunikaci se zahraničními návštěvníky.

9.1 Formování kazachstánské kultury

Změny číselného a národnostního složení obyvatelstva jsou typické pro všechny země, a tyto procesy jsou způsobeny řadou faktorů. Konečný výsledek lze určit pouze stupněm závažnosti tohoto problému pro daný stát. Republika Kazachstán patří mezi země, které opakovaně prošly obtížnými obdobími spojenými se změnou numerického a národního složení obyvatelstva.

Deportace národů na území Kazachstánu začala ve dvacátých a čtyřicátých letech, kdy sovětská vláda začala násilně vyhánět nežádoucí národy z obydlených zemí. V letech 1928-1936 bylo do Kazachstánu deportováno 360 tisíc lidí z Ruska, Ukrajiny a Běloruska. Od roku 1937, z oblastí Dálného východu, které jsou blízko státní hranice, korejská populace začala být násilně vysídlována do centrální Asie za účelem „zabránit pronikání japonské špionáže do okraje“ (Tupkiev, 2018).

Podle vyhlášky Nejvyššího sovětu SSSR ze dne 28. srpna 1941 "O přesídlení německého obyvatelstva žijícího v oblasti Volhy" byl na podzim roku 1941 vystěhován více než 1 milion Němců z oblasti Volhy, z nichž 420 tisíc bylo umístěno v Kazachstánu. V červnu 1942, z území Krasnodar, Krymská ASSR, Arménie, Ázerbájdžán a Gruzie bylo vystěhováno do Kazachstánu téměř 25 tisíc Řeků, stejně jako asi 29 tisíc zástupců jiných národů (Tupkiev, 2018; Sinor et al., 2019).

V letech 1940 až 1941 bylo do Kazachstánu deportováno cca 100 tisíc Poláků. V letech 1943-1944 bylo do Kazachstánu násilně přemístěno 507 tisíc Balkánců, Karáčů, Ingušů a Čečenců, 110 tisíc Turků, 180 tisíc krymských Tatarů. Od roku 1937 do roku 1944 byl do Kazachstánu deportováno 1 milion lidí a spolu s evakuovanými osobami 1 milion 740 tisíc lidí (Tupkiev, 2018).

V prvních měsících po deportaci zemřelo hladu a podlehnulo nemoci desítky tisíc lidí. Přeživším bylo zakázáno opustit nová bydliště, jinak jim hrozil trest ve formě gajeje. Kazachstán vypadal jako obrovský tábor. Jak bylo uvedeno v souhrnu Ministerstva vnitra SSSR, v roce 1944, ze 144 tisíc deportovaných lidí, včetně těch do Kazachstánu, zemřelo 101 tisíc lidí (Tupkiev, 2018).

Po deportaci začala dobrá pracovní doba. V březnu 1954 se v zemi rozvinulo celostátní hnutí pro rozvoj zemědělství. Rozvoj zemědělství způsobil silný nárůst pracovních sil. Rozhodnutí politické strany našlo širokou podporu mezi pracovníky. Do země Kazachstánu se zároveň přestěhovaly rodiny kolektivních zemědělců, pracovníci průmyslových podniků a institucí z Ukrajiny, Běloruska a dalších odborových republik. Od prvních dnů se země Kazachstán stala školou mezinárodního vzdělávání a odborné přípravy. Kromě toho bylo kolem 2000 pracovníků s vyšším vzděláním posláno do nových státních sovchozů (státní statek v SSSR) Kazachstánu jako ředitelé, hlavní agronomové, inženýři, účetní a tak dále (Tupkiev, 2018; Sinor et al., 2019).

Do první fáze masového rozvoje země (1954-1956) přijelo přes 640 000 lidí, včetně zemědělských mechaniků, stavebních dělníků, zdravotnických pracovníků, učitelů, obchodních pracovníků a dalších. Výsledkem toho bylo, že již za krátké období byla země plná pracovních specialistů, jejichž masivní příliv přispěl k růstu podílu dělnické třídy a poklesu Kazachů.

V prvních letech nezávislosti emigrovalo velké množství etnických Rusů žijících v Kazachstánu zpět do Ruska. Tato emigrace, spolu s návratem do země etnických Kazachů, změnila demografický stav Kazachstánu. Přibližně v polovině 90. let se kazachský podíl blížil polovině celkového počtu obyvatel, zatímco Rusové tvořili jednu třetinu.

APK (Assembly of people of Kazakhstan)

Potomci bývalých osadníků dnes žijí v míru a harmonii a jsou velmi hrdí na to, že prezentují Kazachstán. *Shromáždění národů Kazachstánu* dne 1. března 1995 se stalo důležitým prvkem, který zastával zájmy všech etnických skupin a zajišťoval přísné dodržování práv a svobod občanů bez ohledu na jejich státní příslušnost (assembly.cz, 2018). Jako jedinečná společensko-politická instituce svého druhu APK pravidelně potvrzuje svůj význam. K dnešnímu dni nemá ve světě žádné analogie.

Domy Přátelství se nacházejí ve všech regionech. V Astaně funguje Palác míru a harmonie, kde se každoročně konají APK, kongresy vůdců světových a tradičních náboženství a další významné události. Celkový počet etnokulturních sdružení v zemi je 340 157 (assembly.cz, 2018). Během své existence se shromáždění stalo skutečně autoritativní veřejnou institucí pro regulaci mezietnických vztahů.

9.2 Čím může přilákat Kazachstán

Proč měly by být peníze investovány do Kazachstánu? Za prvé, je bohatá na přírodní zdroje, jako ropa a plyn. Za druhé, dobrá geografická poloha. Kazachstán se nachází v srdci euroasijského kontinentu a spojuje asijsko-pacifický region s Blízkým a Středním východem a Evropou. Zatřetí, hospodářský růst a politická stabilita (INFORM.KZ, 2017)

Otázka přilákání investic do ekonomiky je relevantní v jakékoliv zemi na světě, protože udržitelný rozvoj ekonomiky zemi je dnes nemožný bez aktivní účasti v mezinárodních hospodářských vztazích. Proto jedním z aktuálních témat je vytvoření příznivého investičního klimatu a kvantitativní zvyšování objemu zahraničních investic.

Doing Business Rating

Doing Business Rating (DB) je index snadnosti podnikání, který je zveřejněn ve výroční zprávě Světové banky od roku 2005. Hodnocení odhaduje 190 zemí světa podle předpisů upravujících činnost malých a středních podniků. Čím jednodušší, rychlejší a levnější proces, tím je vyšší pozice v žebříčku. Výpočty závisí na příjmu na hlavu, kde je Kazachstán zařazen mezi země s vyššími středními příjmy (World Bank, 2020).

Hlavním cílem Doing Business je dát zákonodárcům možnost zdokonalit svou legislativu a rychlost zpracování dokumentů ve srovnání se světovými lídry. Ale pokud konkurenti v letošním roce zpřísní své zákony v oblasti regulace podnikání, to někdy dává šance zlepšit svou pozici v žebříčku bez nutnosti něco dělat (World Bank, 2020).

Výsledkem je, že každá země je hodnocena podle 10 hlavních ukazatelů, přičemž pro každý odhad od 0 do 100- čím vyšší, tím lépe. Konečným odhadem je aritmetický průměr všech 10 ukazatelů. Každoročně se mění a upravuje metodika výpočtů ve zprávě Doing Business Report. Také neustále přepočítávají data z minulých let, aby bylo možné správně odhadnout pokrok země (World Bank, 2020).

10 hlavních ukazatelů, podle kterých jsou země hodnoceny:

- zahájení podnikání
- zabývající se stavební povolení
- získávání elektrické energie
- registrace nemovitosti
- získání kreditní
- ochrany investorů
- placení daní
- obchodování přes hranice
- vymáhání plnění ze smluv
- řešení úpadku.

Kazachstán se zvýšil a měl 28. místo v žebříčku snadnosti podnikání Světové banky mezi všemi světovými mocnostmi v roce 2019. Podle údajů se Kazachstán nachází před Španělskem (30. místo), Japonskem (39. místo) a Indií (77. místo v žebříčku) (Preiss, 2020).

Obrázek 3 - Snadnost podnikání

Rank	Economy	EODB score	EODB score change
1	New Zealand	86.59	0.00
2	Singapore	85.24	+0.27
3	Denmark	84.64	+0.59
4	Hong Kong SAR, China	84.22	+0.04
5	Korea, Rep.	84.14	-0.01
6	Georgia	83.28	+0.48
7	Norway	82.95	+0.25
8	United States	82.75	-0.01
9	United Kingdom	82.65	+0.33
10	Macedonia, FYR	81.55	+0.32
11	United Arab Emirates	81.28	+2.37
12	Sweden	81.27	0.00
13	Taiwan, China	80.90	+0.24
14	Lithuania	80.83	+0.29
15	Malaysia	80.60	+2.57
16	Estonia	80.50	+0.01
17	Finland	80.35	+0.05
18	Australia	80.13	-0.01
19	Latvia	79.59	+0.33
20	Mauritius	79.58	+1.29
21	Iceland	79.35	+0.05
22	Canada	79.26	+0.38
23	Ireland	78.91	-0.51
24	Germany	78.90	0.00
25	Azerbaijan	78.64	+7.10
26	Austria	78.57	+0.03
27	Thailand	78.45	+1.06
28	Kazakhstan	77.89	+0.73
29	Rwanda	77.88	+4.15
30	Spain	77.68	+0.07
31	Russian Federation	77.37	+0.61
32	France	77.29	+0.99
33	Poland	76.95	-0.36
34	Portugal	76.55	-0.07
35	Czech Republic	76.10	+0.05
36	Netherlands	76.04	+0.01
37	Belarus	75.77	+0.72
38	Switzerland	75.69	+0.01
39	Japan	75.65	+0.05

Zdroj: (World Bank, 2019b)

Přestože v Kazachstánu stanovené zákony, rychlost a podmínky jejich dodržování se liší v závislosti na regionu. Podle světových standardů má Kazachstán mnoho malých a středních podniků, ale jejich přínos pro ekonomiku není velký. Pro zvýšení jejich přínosu pro ekonomiku by podnikatelé měli trávit méně času administrativními záležitostmi a více času rozvojem svých podniků a vytvářením pracovních míst (World Bank, 2019a).

„Doing Business in Kazakhstan 2019“ prováděl hodnocení 16 regionů, mezi nimi je hlavní město Nur-Sultan (Astana) a jižní město Shymkent. Podrobnou zprávu najdete na www.doingbusiness.org. Hlavní výsledky ukazují, že je nejjednodušší zaregistrovat podnik ve městě Nur-Sultan (Astana). Jeho výsledky jsou vysvětleny

vysokou úroveň digitalizace, včetně využití portálu elektronické veřejné správy. Zbývající regiony jsou pouze na cestě k tomuto. Například Shymkent zaostává v řadě kritérií, a to kvůli skutečnosti, že stát zavádí online služby s cílem usnadnit a urychlit procesy, ale v praxi podnikatelé i nadále osobně chodí do bank a jiných institucí (World Bank, 2019a).

Obrázek 4 - Zahájení podnikání v Kazachstánu - kde je to jednodušší?

Location	Rank	Ease of doing business score (0–100)	Procedures (number)	Time (days)	Cost (% of income per capita)
Nur-Sultan	1	94.56	4	4.5	0.21
Aktobe	2	94.44	4	5	0.18
West Kazakhstan (Oral)	2	94.44	4	5	0.18
Pavlodar	2	94.44	4	5	0.18
Kostanay	5	94.43	4	5	0.18
Shymkent	6	94.43	4	5	0.20
Karagandy	7	94.43	4	5	0.21
Kyzylorda	8	94.43	4	5	0.23
Almaty city	9	94.43	4	5	0.24
Atyrau	9	94.43	4	5	0.24
Mangystau (Aktau)	11	94.42	4	5	0.28
North Kazakhstan (Petrovsk)	12	92.63	5	6	0.82
East Kazakhstan (Oskemen)	13	92.63	5	6	0.88
Akmola (Kokshetau)	14	92.46	5	6	2.19
Almaty region (Taldykorgan)	15	91.14	6	6	1.00
Zhambyl (Taraz)	16	91.09	6	6	1.37

Zdroj: (World Bank, 2019a)

Index globální konkurenceschopnosti

Existují i další žebříčky, které porovnávají země mezi sebou, včetně rozvoje podnikání. Nejznámější z nich je globální index konkurenceschopnosti Světového ekonomického fóra. Liší se od Doing Business širším dosahem ukazatelů – od stavu finančního systému a infrastruktury až po zdravotní péči a inovační potenciál. V indexu globální konkurenceschopnosti jsou země světa srovnávány podle 12 faktorů, které jsou dále rozděleny do 103 ukazatelů.

Faktory:

- instituce
- infrastruktura
- informační a komunikační technologie
- makroekonomická stabilita
- zdraví
- praktické znalosti
- komoditní trh
- trh práce
- finanční systém
- velikost trhu
- dynamika podnikání
- inovativní potenciál

Kazachstán se také snaží růst v tomto žebříčku, v posledním se umístil na 55. místě. I když rostl z větší části díky tomu, že ostatní země zhoršily své pozice. Na jedné straně si země zlepšila svoji pozici na „trhu práce“ - o pět pozic a obsadila 25. místo, ještě „dynamiku podnikání“ - o dva body na 35. pozici. Na druhé straně nejvýraznější pokles - o 8 bodů na 95. místo - v Kazachstánu v „inovačním potenciálu“, o čtyři až 104. místo - ve „finančním systému“. Centrum pro strategické iniciativy konstatuje, že tyto dva faktory, stejně jako „zdraví“ (95. místo), zůstávají slabými místy Kazachstánu (Satubaldina, 2019).

Co odrazuje globální investory od Kazachstánu:

1) Vysoká rizika a nestabilní kurz měny. Kazachstán je považován za jednu z rozvojových zemí s vysokým rizikem, v souvislosti s tím, investoři raději investují peněžní prostředky pouze do těch odvětví, která mají stabilní a vysokou úroveň příjmů (ropa a plyn).

2) Navzdory všem zavedeným příznivým podmínkám v podobě Rady zahraničních investorů a zlepšené investiční legislativy zůstává v Kazachstánu řada vážných faktorů, které odrazují investory. Patří mezi ně aktivní zapojení státu do ekonomiky a státní podnikání, které tvoří více než 45% HDP. Podle americké obchodní komory korupce a pravidelné soudní spory v Kazachstánu vážně ovlivňují zájem amerických investorů (Bujanov, 2016).

Například strategie Kazachstán-2050 zdůrazňuje, že „náš model je založen na aktivní roli státu při získávání zahraničních investic“. Co to znamená? Za prvé, pochopitelný systém pro zahájení podnikání, snížení administrativních překážek v koordinaci s vládními agenturami a minimalizování nákladů na všechny papírové postupy (Bujanov, 2016). Stát proto považuje tento model za velmi účinný.

Jedna z největších zemí Střední Asie je jednoznačně byla inspirována politikou Margaret Thatcherové, bývalá britská premiérka, která považovala privatizaci za „základní pro zlepšení hospodářské výkonnosti země“, píše Price. (Preiss, 2020).

3) Třetím "slabým" faktorem je "inovační potenciál". Zde odborníci vysvětlili 95ou pozici nízkým uznáním vědeckých ústavů – Kazachstán dostal 0,01 body ze 100, jakož i nízká úroveň citačních publikací a nedostatečné výdaje na výzkumné a projektové práce – 0,1% HDP.

10 Metodika

Během mnoha let se dotazník Geerta Hofstedeho postupně modifikoval. Proto v roce 1980 vydal knihu *Culture's consequences: International differences in work-related values*, ve které byl poprvé uveden *Values Survey Module (VSM)*. Na základě VSM byl založen výzkum Hofstedeho.

VSM 80 se skládal z vybraných otázek, které byly určeny pro IBM a některých nových otázek. Celkem se dotazník skládal z 27 obsahových otázek a 6 demografických (tj. věk, pohlaví, národnost a tak dále). Kulturní rozdíly respondentů byly zkoumány pomocí 4 dimenzí: indexu vzdálenosti od moci (PDI = Power distance index), vyhýbání se nejistotě (UAI = Uncertainty Avoidance Index), Individualismu – Kolektivismu (IND = Individualism) a Maskulinity – Femininity (MAS = Masculinity) (Hofstede a Minkov, 2013).

VSM 80 měl několik náhodných otázek, které nebyly vhodné pro srovnávání mezinárodních rozdílů v hodnotových vzorcích. Proto v dalších letech VSM 80 byl nahrazen VSM 81 a VSM 82. Tyto poslední verze byly široce využívány dalších dvanáct let. Verze 1982 roku měla jedinou výjimku v tom, že dotazník byl použit jenom pro respondenty s placeným zaměstnáním. Tak se objevila verze VSM 94, kde bylo možné oslovit i respondenti bez zaměstnání. Kromě toho tato verze obsahovala novou pátou dimenzi – krátkodobá/dlouhodobá orientace (LTO – Longterm/shortterm orientation). Autorem páté dimenze byl kanadský psycholog Michael Harris (Hofstede, 2011).

Během dalších čtrnácti let se objevily nové možnosti pro kulturní výzkumy, jako například internet, díky kterému se podařilo rozšířit výzkum mezi více než 2 200 členů studentské organizace AIESEC. Členové této organizace pocházeli ze 41 zemí a také byla volně dostupná databáze World Value Survey. V následujících letech Minkov se stal autorem poslední, šesté dimenze – Požitkářství versus Zdrženlivost (IVR). Tímto se stal Minkov novým členem Hofstedeho VSM týmu. Součástí tohoto týmu už byl tou dobou také Hofstedeho syn Gert Jan Hofstede (Hofstede, 2011).

Poslední publikovanou verzí je VSM 13 z roku 2013. Oproti VSM 08 došlo k odstranění několika otázek a přidání dvou nových. Tato verze obsahuje celkem 30 otázek, z nich 24 je obsahových a 6 demografických (Hofstede, 2011).

10.1 Základní soubor výzkumu a výzkumný vzorek

Jak bylo zmíněno výše, zkoumaných národností jenom tři ze 130ti žijících ve státě. Kazaši a Rusové, vybrala jsem si z toho důvodu, že tvoří velkou část populace. Největší podíl na celkové populaci měli samozřejmě Kazaši jako státotvorní etnikum. Podle dat z 2019 roku od statistického výboru Kazachstánu, Kazaši tvoří 67,9% obyvatelstva, Rusové se nacházejí na druhém místě 19,32% (Trubacheva, 2019). Lze také předvídat, že se snížil celkový podíl zástupců evropských národů, zejména Rusů. Jedná se o nepřiměřené zastoupení etnických skupin v orgánech moci, snížení rozhlasového a televizního vysílání v ruštině; přejmenování správních jednotek, sídel, zeměpisných názvů. Rusové se tak potýkají s obtížemi v kariéře i pohodlí života a to vše vede k rostoucí tendence odjezdu Rusů do Ruska. Například v roce 1999 představovaly až 30% celkové populace. Korejskou diasporu jsem si vybrala na základě osobních zájmů, přestože ona tvoří jenom 0,7% a má deváté místo. Jsem její zástupcem a chtěla bych porovnat, na kolik je tato národnost se liší od prvních dvou, a zda existují vůbec nějaké rozdíly. Protože podle mého osobního názoru a pozorování, mají Korejci více podobných rysů s Kazachy než se zástupci ruské diaspory. Na základě těchto přesvědčení bych je chtěla potvrdit statistickými údaji.

Po prostudování řady ratingů s úspěšnými podnikateli v Kazachstánu bylo zajímavé konstatovat, že významnou část seznamu tvoří zástupci těchto tří národností. Na základě toho, pokud budeme diskutovat o podnikatelské sféře, srovnání dimenze Hofstedeho na základě těchto tří národností, bude velmi aktuální.

Na začátku roku 2019 obyvatel Kazachstánu je 18 milionů 392 tisíc lidí. Celkem v zemi 17 měst a mezi velkými městy nadále vede Almaty, její počet obyvatel je 1 milion 854,6 tisíc. Počet obyvatel Astany k 1. lednu 2019 činil 1 milion 78,4 tisíc. Počet obyvatel Shymkentu vzrostl na 1 milion 11,5 tisíce (Trubacheva, 2019). Právě tato tři města jsou největší s počtem obyvatel nad jeden milion a jsou to objekty, které by mohly zajímat budoucí potenciální investory. V této práci se však budu brát v úvahu pouze 2 města, protože Almaty je jakousi průměrnou hodnotou mezi Astanou a Shymkentem. Nachází se blíže k jihu a je historicky bývalým hlavním městem země, čímž shrnuje tato dvě města. Proto budou v práci brány v úvahu zcela opačné regiony, aby bylo vidět předpokládaný rozdíl.

Existují určité stereotypy uvnitř každé země. Například, pokud mluvíme o vnitřní kultuře Kazachstánu, pak místní obyvatelé vědí, že kvůli velké rozloze existují v různých regionech různá nevyslovená pravidla chování. Regiony se liší svou specifičností komunikace, výchovy, dialektem, tempem života, hodnotami. Nejčastější a diskutované stereotypy se týkají severu a jihu země. Například v komunikaci severních Kazachů převládá ruský jazyk, volnější myšlení a touha po seberealizaci. Je

to pochopitelné. Sousedství hraničních států (jako je Rusko na severu) vždy ovlivňovalo jazyk komunikace místního obyvatelstva a myšlení. Ale v ryze kazašském jazyce jižanů někdy uslyšíte uzbecké tóny kvůli blízkosti Uzbekistánu a Kyrgyzstánu. Jižní Kazachstán si pamatuje a řídí starodávné tradice mnohokrát více než severní obyvatelé.

Na základě těchto zavedených pojmů, chtěla bych prozkoumat, jak statisticky důležité jsou tyto faktory, zda nějak ovlivňují hodnotu dimenze a na kolik je důležité je brát v úvahu při podnikání.

10.2 Výzkum v diplomové práci

V rámci vlastního výzkumu se řeší, jak významně může ovlivnit národnost obyvatelstva hodnoty jednotlivých dimenzí a jestli jsou tyto hodnoty ovlivněny příslušenstvím k určitému regionu.

V rámci této diplomové práce byla pro výzkum použita aktualizovaná verze Hofstedeho dotazníku VSM 2013. Tento dotazník obsahoval 30 otázek, ze kterých 24 bylo zaměřeno na jednotlivé dimenze Geerta Hofstedeho, což znamená, že první čtyři otázky byly zaměřeny na přístup k vzdálenosti od moci, druhé čtyři otázky na vztah k nejistotě a tak dále. Odpovědi v dotazníku byly představeny na základě Likérové pětibodové škály, tedy na každou otázku bylo možné odpovídat v rozmezí od 1 do 5. Varianta odpovědi s 1 bodem představovala ekvivalent odpovědi „souhlasím“ anebo „velmi důležité“ a odpověď s 5 body označovala zcela „nesouhlasím“ anebo „nedůležité“. Zbývajících 6 demografických otázek mělo informativní charakter údajů od respondentů.

Dotazník jsem šířila v ruské verzi, která byla k dispozici na stránkách geerthofstede.com. Pro validitu jsem zachovala formu dotazníku a formulace jednotlivých otázek i odpovědí jako ve verzi VSM 2013 Russian. Pouze jsem přeformulovala otázku č. 28, protože v originálním znění Hofstedeho dotazníku se neptá na nejvyšší dosažené vzdělání, ale kolik let respondent studoval ve škole (i se základní školou). Z odpovědi tak nelze vyčíst, zda respondent stále studuje, přerušil studium anebo některý ročník opakoval. Pro výpočet národních dimenzí tato otázka není tak důležitá, proto jsem formulaci změnila na „Nejvyšší dosažené vzdělání“.

Dotazník jsem obohatila o jednu otázku navíc – „Hraje nějakou roli na Vaší výkonnost práce národnost Vašeho vedoucího/nadřízeného“. Tato otázka byla vytvořena z důvodu sociálně kulturního aspektu, který by mohl vzniknout kvůli mnohonárodnostnímu státu. V ostatních případech jsem ponechala původní formu.

Pro správnost výzkumu, a zachování validity, bylo prvních 24 otázek označeno jako povinné. Bylo nutné vybrat odpověď z jedné z variant. Díky tomu lze považovat dotazník za platný. Díky elektronické verzi dotazníků, byly všechny otázky zodpovězené a pokud nastala situace, že některé otázky nebyly zodpovězené, dostával respondent od systému upozornění o zbývajících nevyplněných otázkách.

Elektronickou verzi dotazníků jsem vytvořila dopředu v Google forms a šířila prostřednictvím sociálních sítí ve dvou regionech. Respondenty žijící v Astaně a Shymkentu se mi podařilo oslovit díky svým kontaktům a kontaktům mé rodiny. Díky jejich vyplnění a sdílení mezi známými jsem získala dostatečný počet respondentů.

Celkem dotazník vyplnilo 245 respondentů, z toho 125 žijících v Astaně a 120 v Shymkentu. Region Astany patří z geografického pohledu k severnímu kraji. Naproti tomu Shymkent patří k jižnímu kraji. U dále získaných dotazníků jsem zkontrolovala platnost odpovědi a nenalezla žádné neplatné odpovědi. Počet získaných odpovědi podle národností byl také vyrovnaný: Kazaši tvořili 85 respondentů z 245, Korejci 80 a Rusové také 80 z 245.

Tabulka 1 - Přehled respondentů

	kaz	kor	rus	muži	ženy	Celkem
Astana	45	43	37	68	57	125
Shymkent	40	37	43	52	68	120
Celkem	85	80	80	120	125	245

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná doba vyplňování dotazníku byla zhruba 10 - 12 minut, což není příliš. Podle Hofstedeho je minimální počet respondentů 50 a vzorky s méně než 20 odpověďmi by neměly být použity.

Zaznamenané odpovědi od respondentů byly zpracované podle existujícího dokumentu Values Survey Module 2013 Manual. Dvacet čtyři obsahových otázek umožňujících kalkulaci jednotlivých indexů, hodnotících národní hodnotové systémy. Každá z těchto otázek měla vždy jenom jednu odpověď a byla hodnocena pětibodovou stupnicí (Hofstede a Minkov, 2013). Chyby při dotazování nenastaly, takže v následujícím kroku se hodnoty pro jednotlivé dimenze počítali pomocí následujících vzorků:

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

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

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

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

$$LTO = 35 (m13 - m14) + 25 (m19 - m22) + C (ls)$$

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

Každá dimenze je tvořena čtyřmi otázkami které určitou dimenzi charakterizují. Například dimenze Vzdálenost od moci (PDI) je tvořena klíčovou otázkou „Co je pro vás důležité při výběru ideálního zaměstnání?“. S touto otázkou korelovala otázka č.7 „Je pro Vás důležité dostávat radu od vedoucích při rozhodování, které se týká vaší práce“ a otázka č. 2 „Je pro Vás důležité mít nadřízeného, kterého můžete respektovat“. Další nejsilnější korelovaná otázka se týkala soukromého života č. 20 „Jak často, podle vašich zkušeností, mají podřízení strach odmítnout svému nadřízenému (nebo student se svému učiteli)?“. A poslední otázkou tvořící tuto dimenzi bylo č. 23: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím tvrzením: „Za každou cenu je třeba se vyhnout organizační struktuře, ve které mají někteří podřízení dva šéfy“.

Dále získané hodnoty na základě standardizovaných průměru budou dosaženy do vzorku: $PDI = 35 (m07 - m02) + 25 (m20 - m23) + C (pd)$, kde číslo v závorkách například m07, představuje střední (průměrnou) hodnotu pro otázku č. 7 a m02 je průměrnou hodnotou pro otázku č 2. Velké písmeno C představuje konstantu, která může být jak záporná, tak i kladná. Konstanta se používá v případě, kdy výsledek vychází v záporných hodnotách, anebo se pohybuje ve velkých číslech. Tím konstanta umožňuje zařadit konečný výsledek mezi hodnoty 0 a 100.

Je však potřeba pamatovat si, že výsledky na úrovni zemí se odlišují od těch na úrovni jednotlivců. Proto se VSM nemůže používat pro interpretaci kulturních rozdílů mezi jednotlivci (Hofstede a Minkov, 2013).

Omezením této studie je porovnání vypočtených hodnot v jednotlivých skupinách. Počet respondentů rozdělených do různých kategorií pro další srovnání není vyrovnaný podle věku a vzdělávání.

Tabulka 2 - Věkové rozmezí respondentů

Věk	kaz	kor	rus	sever	jih	Celkový počet respondentů
do 20	10	7	17	21	13	34
20-24	22	22	14	34	24	58
25-29	23	16	17	35	21	56
30-34	18	5	4	10	17	27
35-39	8	15	15	20	18	38
40-49	4	12	9	4	21	25
50-59	0	2	2	0	4	4
60 nebo více	0	1	2	1	2	3
Celkem	85	80	80	125	120	245

Zdroj: Vlastní zpracování

Seznam oslovených respondentů je podle věku rozmanitý od 18 až do 60 a více. Velký počet respondentů byl v kategorii od 30 do 40 let. Obecně bylo z dotazníků zjištěno, že velká část respondentů buď pracují, nebo již měli pracovní zkušenosti, pokud hovoříme o kategorii do 20 let. Co se týče úrovně vzdělání, 66% respondentů má vysokoškolské vzdělání (bakalář nebo magistr), zbytek 34% má střední odborné vzdělání. Na základě toho můžeme sledovanou skupinu považovat za ekonomicky aktivní populaci země.

Reprezentativnost výsledků získaných na výběrovém vzorku závisí na způsobu výběru vzorku. Výběr vzorku byl náhodný, ale s určitými znaky stratifikací. V rámci tohoto výzkumu všichni respondenti pocházejí buď z Astany anebo ze Shymkentu a zároveň zastupují určitou národnost. Výsledky z obou regionů není možné zobecnit na celý Kazachstán, ale to není cílem práce.

10.3 Statistická významnost výsledků – ANOVA

Pro výpočet jednotlivých dimenzí je možné provést statistickou analýzu, aby se zjistilo, jestli jsou si střední hodnoty zkoumaných vzorků rovny. Data budou analyzována v Excelu pomocí nástroje ANOVA (z anglického Analysis of Variance). V teorii se analýza rozlišuje podle počtu analyzovaných faktorů: jednofaktorová, dvoufaktorová a vícefaktorová.

Příkladem může být zjištění vlivu úrovně vzdělání (první nezávislý faktor A) a pohlaví (druhy nezávislý faktor B) na výše příjmu (závislý faktor X). Nezávislé faktory mohou být jak kvalitativní (vzdělání, pohlaví), tak kvantitativní (věk, tlak). Cílem

bude prokázat, že nezávisle faktory, jako vzdělaní a pohlaví, ovlivňují hodnoty závislého faktoru příjmu.

Prvními zkoumanými faktory v této diplomové práci budou tři skupiny národností: Kazaši, Korejci a Rusové. Tyto národnosti budou pro nás třemi nezávislými faktory. Závislými faktory budou jednotlivé dimenze. Cílem analýzy bude zjistit, jak moc odlišný vliv mají Kazaši, Korejci a Rusové na hodnoty indexů PDI, IDV, MAS, UAI, LTO, IVR.

Nejdříve je třeba data upravit pro analýzu rozptylu. Prvním krokem bude vypočítat index každé dimenze pro jednotlivého respondenta podle vzorku uvedeného v kapitole 9.1. Pokud analyzujeme samostatně každou dimenzi z hlediska tří národních skupin, tak budeme mít tři sloupce dat, kdy každý sloupec bude představovat národní skupinu. Níže na Obrázku č. 3 je uveden vzorový příklad v Excelu pro dimenze vzdálenost od moci (PDI):

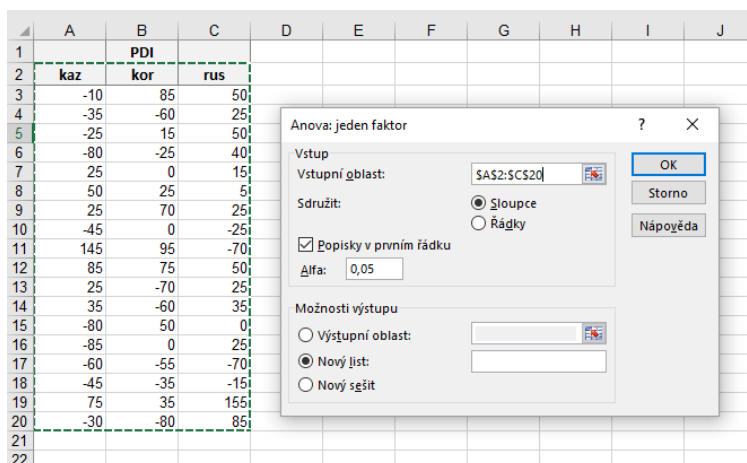
Obrázek 5 – První krok příprava dat

	A	B	C
1		PDI	
2	kaz	kor	rus
3	-10	85	50
4	-35	-60	25
5	-25	15	50
6	-80	-25	40
7	25	0	15
8	50	25	5
9	25	70	25
10	-45	0	-25
11	145	95	-70
12	85	75	50
13	25	-70	25
14	35	-60	35
15	-80	50	0
16	-85	0	25
17	-60	-55	-70
18	-45	-35	-15
19	75	35	155
20	-30	-80	85

Zdroj: Vlastní zpracování

Takto připravená data dále můžeme použít pro analýzu. To znamená, že druhým krokem už bude analýza dat pomocí nástroje Anova – jeden faktor. Vybereme v menu Data – Analýza dat – Anova: jeden faktor a získáme zadávací okno:

Obrázek 6 – Druhý krok samotná analýza dat



Zdroj: Vlastní zpracování

Postup zadávání je následující:

- Do vstupní oblasti zadáme oblast, kde máme naše národnosti včetně popisku skupin. Ponecháme sdružování dle sloupců. Pokud bychom měli data jednotlivých národností v řádcích, tak by bylo sdružování dle řádků. Pak zaškrtneme volbu „Popisky v prvním řádku“ (tento krok umožňuje nechat název každé skupiny národností při výstupech procedury).
- Hladina významnosti se uvažuje implicitně 0,05, je možné ji upravit podle potřeby.
- Dále Excel umožňuje volbu, kde chceme zobrazit výstupy. Excel doporučuje využít představenou volbu a vygenerovat výstupy na nový list, aby nedošlo k přepsání nějakých dat.
- Nakonec stiskneme OK a získáme tabulku s výstupy.

Tabulka 3 – ANOVA popisná statistika

Anova: jeden faktor

Faktor				
Výběr	Počet	Součet	Průměr	Rozptyl
kaz	18	-30	-1,66667	4114,706
kor	18	65	3,611111	3205,31
rus	18	405	22,5	2697,794

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Tabulka 4 – Samotná analýza rozptylu

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	5812,037	2	2906,019	0,870256	0,424971	3,178799
Všechny výběry	170302,8	51	3339,27			

Celkem	176114,8	53
--------	----------	----

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Výstup z analýzy představují dvěma tabulkami. V první tabulce je popisná statistika a počet jednotek ve skupinách (18 respondentů v každé národní skupině). Dále je spočítán průměr dimenze vzdálenosti od moci dle národnosti a také je zde uveden rozptyl.

Druhá tabulka již uvádí výsledky samotné analýzy. Kde:

SS = sum of squares (součet čtverců)

MS = mean square (průměrný čtverec)

F = hodnota F rozdělení

P = p-value (pravděpodobnost "nulové hypotézy")

Testujeme tedy nulovou hypotézu, kdy střední hodnoty všech tří skupin se rovnají a základní statistickou hodnotou je testovací kritérium F. Pro nás jsou také důležité hodnoty SS mezi výběry a SS uvnitř jednotlivých úrovní. Na základě SS se počítá testovací kritérium $F = \frac{SS_{mv}}{SS_{vv}} \frac{(n-k)}{(k-1)}$, kde k je počet úrovní a n je celkový počet měření. Na základě našich výsledků $n-k = 51$; $k-1 = 2$. Po výpočtu analýzy se kritérium F rovná 0,87.

Nulová hypotéza bude platit, pokud kritérium F nepřekročí F_{krit} . Pokud celková variabilita, která je měřena F překročí $F_{kritickou}$, zamítneme nulovou hypotézu o shodě středních hodnot sledovaných skupin. V rámci našeho příkladu platí nulová hypotéza.

11 Praktická část výzkumu

V této kapitole budou na základě získaných dat ohodnoceny jednotlivé dimenze Hofstedeho. Celkem se dotazníku zúčastnilo 245 lidí. Pro začátek je potřeba vypočítat průměr z výsledků jednotlivých otázek, protože ten bude poté využit u rovnic při výpočtů jednotlivých dimenzí.

Celkem máme 245 dotazníků a průměry jednotlivých otázek byly vypočítány následujícím postupem:

Příklad: Otázka č.1

83 respondentu zaznamenaly odpověď 1 = $83 \cdot 1 = 83$

98 respondentu zaznamenaly odpověď 2 = $98 \cdot 2 = 196$

40 respondentu zaznamenaly odpověď 3 = $40 \cdot 3 = 120$

11 respondentu zaznamenaly odpověď 4 = $11 \cdot 4 = 44$

13 respondentu zaznamenaly odpověď 5 = $13 \cdot 5 = 65$

Tedy můžeme vypočítat průměrnou hodnotu otázky č1 = $(83+196+120+44+65)/245 = 2,07$. Stejným způsobem byly vypočítány průměry pro následující 24 otázek pomocí Excelu, podrobnou tabulku s daty lze najít v Příloze 1.

11.1 Výzkum podle národnosti

Jak bylo zmíněno v metodické části, celkem bylo ve výpočtech zahrnuto 245 odpovědí respondentů. Zvolenými skupinami respondentů byli Kazaši, Korejci a Rusové. Některé vrácené dotazníky byly také od ostatních národních skupin, proto jsem ty jedinečné dotazníky vynechala z výzkumu pro přesnost konečných výsledků. Tyto jedinečné skupiny jsou znázorněny v Příloze 2.

V důsledku byly ohodnoceny jenom tři národní skupiny a závěrem by mělo být zjištění, zda národní kultura Kazachů, Korejců a Rusů je homogenní, či heterogenní z hlediska jejích kulturních hodnot. Pro reprezentativnost výsledků jsem ověřila a porovнала údaje z demografického hlediska (hlavně pohlaví a region). Výsledky jsou znázorněny v následující tabulce:

Tabulka 5 - Přehled národností

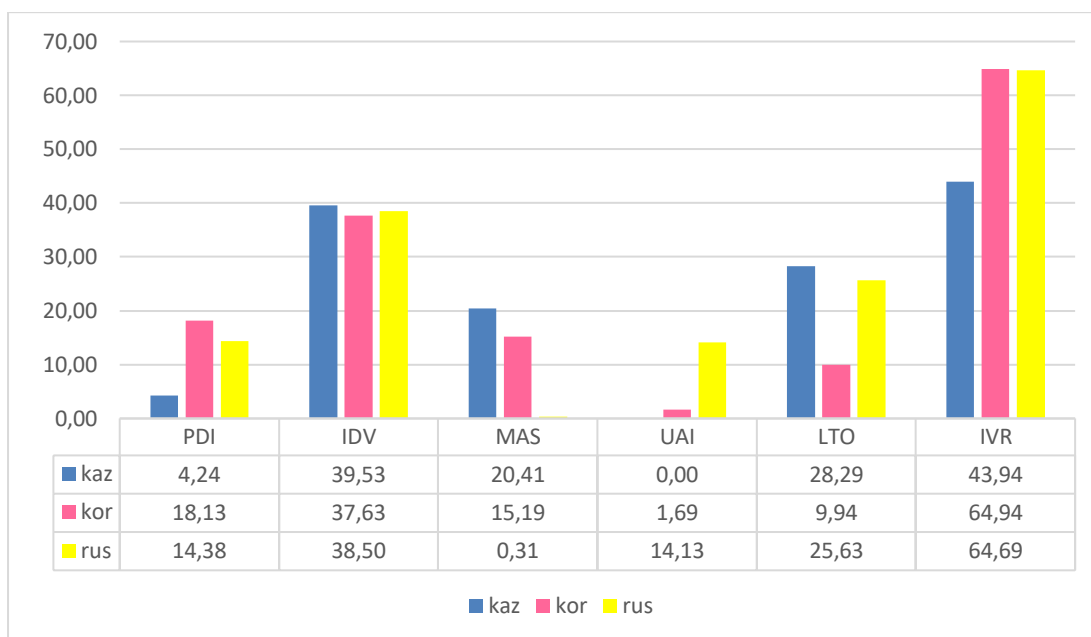
	kaz	kor	rus
muži	41	38	41
ženy	44	42	39
celkem	85	80	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět, uvnitř každé skupiny je přibližně stejné procento mužů a žen. Kazaši mají ve svých skupinách poměrně stejný podíl mužů a žen, a to 48% a 52%, Rusové mají 51% mužů a 49% žen, což vypovídá o rovnocennosti sledovaných hodnot. Oproti nim ve skupině Korejců tvoří muži 47%, ženy mají o trochu vyšší podíl 53%, nicméně lze považovat takový podíl za porovnatelný. Pokud srovnáme celkové složení respondentů v národnostních skupinách, tak je 85 jedinců kazašské národnosti, 80 korejské a 80 ruské. Rozdíl mezi počtem respondentů je maximálně 5 dotazníků, proto lze považovat tři skupiny z tohoto hlediska za vzájemně porovnatelné.

Podle regionu národnosti měli také vyrovnaný počet. Kde severních Kazachů bylo 45 oproti 40 jižním, Korejců na severu bylo 43 a na jihu 37, 37 Rusů bylo na severu a 43 na jihu. Rozdíl mezi počtem respondentů je maximálně 6 dotazníků.

Také jsem se snažila, aby věková struktura respondentů nebyla významně diferencována, ale náplň věkových kategorií vyšla rozmanitě. Věková struktura respondentů není v daném hodnocení považována za významnou hodnotu. Obecně bylo z dotazníků zjištěno, že velká část respondentů patří ke skupině od 20 do 50 let, což lze považovat za ekonomicky aktivní populaci země. Je to jedno z omezení analýzy kulturních hodnot v této diplomové práci. Významnou hodnotou, která by mohla ovlivnit odpovědi jednotlivců a tím i celkové výsledky – je rozložení národnosti podle regionu, což bude otázkou další podkapitoly.

Graf 1 - Dimenze podle národnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále na základě získaných dat budou ohodnoceny jednotlivé dimenze. Každou dimenzi budu hodnotit ze tří pohledů národnosti.

Vzdálenost od moci (PDI)

Prvním krokem byla potřeba vypočítat průměrnou hodnotu pro každou položenou otázku. Dále tyto průměrné hodnoty byly dosaženy do určitého vzorku, v našem případě do rovnice: $PDI = 35 (m07 - m02) + 25 (m20 - m23) + C (pd)$.

- Kazaši

$$PDI = 35 \cdot (2,45 - 3,08) + 25 \cdot (3,74 - 2,68) = 4,24$$

- Korejci

$$PDI = 35 \cdot (2,45 - 2,39) + 25 \cdot (3,40 - 2,76) = 18,13$$

- Rusové

$$PDI = 35 \cdot (2,24 - 2,61) + 25 \cdot (3,54 - 2,44) = 14,38$$

Nejnižší skóre ze třech skupin mají Kazaši, což může znamenat nepřijímání sociálního postavení s takovým respektem jako Korejci a Rusové. Korejci a Rusové mají o něco vyšší hodnoty, ale v porovnání mají mezi sebou výsledky PDI přibližně stejné. To může být způsobeno postavením osob ve společnosti a ve většině případech je představení nerovnosti (více či méně) definováno zespodu, nikoli shora.

Typická kazašská a korejská rodina může být srovnána se strukturou společnosti. Hlavou rodiny je otec, matka a děti jsou seřazeni podle věku, mladší bratři a sestry

se musí učit a být poučeni od starších. Děti musí být poslušné pomáhat svým rodičům a respektovat je. Rodiče jsou nadřazení a mají konečné rozhodnutí. Pokud jde o ka-zašské společnosti, tak převládá hierarchická struktura. Vedoucí je považován za „guru“, který má všechny odpovědi. Podřízeným není dovoleno rozhodovat samo-
statně.

Jestliže probereme každou otázku, která je zahrnuta ve výpočtu u této dimenze, tak můžeme vidět, že otázky byly následující:

Otázka č. 7: Je pro Vás důležité dostávat radu od vedoucích při rozhodování týkající se vaší práce.

Otázka č. 2: Je pro Vás důležité mít nadřízeného, kterého můžete respektovat.

Nicméně otázky č. 7 a č. 2 patří ke skupině otázek, kde klíčovým momentem je přemýšlení o ideálním zaměstnání. Na základě odpovědi se v každé skupině projevuje touha ovlivnit rozhodnutí učiněná přímým nadřízeným, od něhož se taky očekává konzultativní styl řízení.

Na druhou stranu vzniká Otázka č. 20: Jak často, podle vašich zkušeností, mají podřízení strach odmítnout svému nadřízenému (nebo student svému učiteli)? U každé národní skupiny většina respondentu zvolili odpověď „někde“ anebo „obvykle“ Ta-
bulka č. 6.

Tabulka 6 – Otázka č. 20: Jak často, podle vašich zkušeností, mají podřízení strach odmítnout svému nadřízenému (nebo student svému učiteli)?

	Nikdy	Zřídka	Někdy	Obvykle	Vždy	Celkem
kaz	0	3	27	44	11	85
kor	3	15	17	37	8	80
rus	1	15	19	30	15	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Moc a nerovnost jsou samozřejmě typickým faktorem každého státu, společnosti a rodiny. Všechny společnosti jsou si nerovné, ale některé jsou více než jiné. Hodnoty dimenze jsou statistickými údaji, nikoliv absolutními.

Dále jako potvrzení toho, že národní skupiny se od sebe statisticky významně neliší, byla provedena analýza rozptylu pomocí nástroje v Excelu ANOVA – jeden faktor. Podrobný postup byl vysvětlen v podkapitole 10.3.

Tabulka 7 – Statistická významnost rozdílů PDI podle národnosti

ANOVA

<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	8575,573	2	4287,787	1,364311	0,257515	3,033125
Všechny výběry	760562,8	242	3142,821			
Celkem	769138,4	244				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Důležitými proměnnými jsou kritéria F a F kritická. Z tabulky vidíme, že hodnoty F 1,36 je menší než hodnota F krit 3,03, rozdíl mezi Kazachy, Korejci a Rusy není významný statisticky. Pokud by kritérium F byl větší než F krit, tak hypotéza že střední hodnoty zkoumaných skupin se neliší, bude zamítnuta.

Individualismus/kolektivismus (IDV)

Vypočet druhé dimenze byl podle vzorku: $IDV = 35 (m_{04} - m_{01}) + 35 (m_{09} - m_{06}) + C (ic)$

- Kazaši

$$IDV = 35 (2,48 - 2,19) + 35 (2,93 - 2,09) = 39,53$$

- Korejci

$$IDV = 35 (2,26 - 2,05) + 35 (2,79 - 1,93) = 37,63$$

- Rusové

$$IDV = 35 (1,79 - 1,98) + 35 (2,90 - 1,61) = 38,50$$

Ve všech třech sledovaných skupinách výsledky dosáhly hodnot mezi 37 a 40, což nejsou extrémně rozdílné hodnoty. Celkem Kazaši, Korejci a Rusové mají společné příznaky, které odpovídají charakteristice kolektivistické společnosti. Hodnota IDV u Korejců je jen mírně nižší, ale z mého pohledu ten rozdíl není tak významný. Příznaky, které by mohly charakterizovat sklon ke kolektivistickému stylu chování, jsou silné vztahy s rodinou a kolegy, kteří se snaží dostat do společného cíle. Pokud v podnikatelské sféře získáte důvěru od kazachstánského partnera, tak by vás určitě doporučil ostatním a nechal by si vás jako partnera, i když by dostal lepší nabídku od někoho jiného. Vztahy často převažují nad úkoly, příkazy, penězi. Naproti tomu v kulturách s individualistickými příznaky se při podnikání zaměřuje pozornost na úkol, a ne na vztah, který by mohl následovat. Existují například různé extrémy popsané Hofstedem (Hofstede et al., 2010), kdy se členové v kolektivistické společnosti rozhodují společně. V Kazachstánu tomu tak však není, manažer by mohl naslouchat svým zaměstnancům. Nicméně má poslední slovo, když se rozhoduje.

Složitost této dimenze je v tom, že otázky používané pro indexový vzorec přímo nevyznačují ani individualismus, ani kolektivismus. Toto měření spíše měří vzdálenost jiných národních kultur a jejich organizačních norem.

Všechny otázky tohoto bloku hovoří o motivech výběru ideálního pracovního místa. Závěr, který by vyplýval z položených otázek, byl takový, že individualisty jsou ti, podle kterých by ideální pracovní místo mělo poskytovat rozmanitost a možnost riskovat, ale zároveň by dávalo dostatek volného času pro osobní život.

Tabulka 8 – Otázka č. 4 Je pro Vás důležité mít jistotu v zaměstnání.

	velmi důležitá	důležitá	středně závažná	málo důležitá	nedůležitá	Celkem
kaz	28	24	6	18	9	85
kor	24	33	9	6	8	80
rus	26	45	9	0	0	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Nicméně odpovědi ze čtvrté otázky vypovídají o tom, že většina respondentů nemá sklon k riziku, a chtějí cítit jistotu v zaměstnání. Dá se vidět malý rozdíl mezi skupinou Rusů, kde pro 71 respondentů je docela důležité mít jistotu na rozdíl od Kaz/Kor, kde pro 14-27 lidí to není závazné.

Tabulka 9 – Otázka č. 1 Je pro Vás důležité mít dostatek času na svůj osobní nebo rodinný život

	velmi důležitá	důležitá	středně závažná	málo důležitá	nedůležitá	Celkem
kaz	37	14	21	7	6	85
kor	26	39	7	1	7	80
rus	20	45	12	3	0	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 – Otázka č. 9 Je pro Vás důležité mít práci, která respektuje vaši rodinu a přátele.

	velmi důležitá	důležitá	středně závažná	málo důležitá	nedůležitá	Celkem
kaz	12	14	36	14	9	85
kor	11	27	20	12	10	80
rus	5	29	23	15	8	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 – Otázka č. 6 Je pro Vás důležité dělat práci, která je pro vás zajímavá.

	velmi důležitá	důležitá	středně závažná	málo důležitá	nedůležitá	Celkem
kaz	36	31	2	6	10	85
kor	33	36	3	0	8	80
rus	43	29	6	0	2	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě ostatních odpovědí je pro osoby víceméně důležité mít dostatek volného času na osobní život a dělat práci, která by pro ně byla zajímavá. Většina lidí v každé národní skupině je závislá na respektování rodiny a přátel, což odpovídá charakteristice kolektivistické společnosti. Z otázky číslo 6 pro 19% Kazachů hraje důležitou roli respektování ostatními členy společnosti, proto je zajímavé, že práce není zásadní podmínkou při výběru zaměstnání. U Korejců je takových respondentů 10% a u Rusů jenom 2,5%. Respondenti vybírali odpovědi na základě toho, jak si představují ideální pracovní pozice, kde by chtěli pracovat. Ale jaké zaměstnání mají v současnosti i nakolik to odpovídá jejich přáním, bude jinou otázkou.

Stejně jako u předchozí dimenze byla vypočítána analýza pomocí nástroje ANOVA – jeden faktor.

Tabulka 12 – Statistická významnost rozdílu IDV podle národnosti

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	150,0735	2	75,03676	0,016142	0,983989	3,033125
Všechny výběry	1124950	242	4648,553			
Celkem	1125100	244				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Vidíme, že kritérium *F* nepřekročilo *F* kritickou, tím pádem lze považovat rozdíl mezi národnostmi u dimenze individualismus/kolektivismus za nevýznamný.

Maskulinita/feminita (MAS)

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

- Kazaši

$$MAS = 35 (2,14 - 2,61) + 35 (2,64 - 2,35) = -6,59$$

- Korejci

$$MAS = 35 (2,14 - 2,25) + 35 (2,08 - 2,30) = -11,81$$

- Rusové

$$MAS = 35 (1,80 - 2,28) + 35 (1,98 - 2,26) = -26,69$$

Je vidět, že výsledky vyšly se znakem „-“, proto bychom neporovnávali záporné hodnoty, je možné převést to do kladných hodnot pomocí konstanty „C(mf)“. Pokud v daném případě porovnáváme hodnoty mezi sebou a jenom v rámci dané práce, stačí aby hodnoty byly kladné (vice než 0). Konstanta poslouží k lepšímu vzájemnému porovnání těchto hodnot, a nikoli ke stanovení konečných hodnot této dimenze. Nejnižší hodnotu mají Rusové, tak jsem zaokrouhlila výsledek na 27, a to bude naše konstanta pro výpočet. Poté vyšly výsledky: Kazaši 20,41; Korejci 15,19; Rusové 0,31.

Dimenze MAS mezi národy ukazuje, že Rusové ve své kultuře mají více znaku femininí společnosti. Jinak Kazaši a Korejci mají podobné hodnoty 20,41 a 15,19. Rusové v tomto případě mají hodnotu o 15, až 20 bodů méně.

Tabulka 13 – Statistická významnost rozdílu MAS podle národnosti

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	17750,04	2	8875,018	2,176992	0,115598	3,033125
Všechny výběry	986570	242	4076,735			
Celkem	1004320	244				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Jak ukazuje statistický nástroj ANOVA, střední hodnoty sledovaných skupin a rozdíly mezi národnostmi u dimenze maskulinita/feminita, lze považovat za nevýznamné. Kritérium $F = 2,18$ nepřekročilo $F_{kritickou} = 3,03$.

Celkově není možné říci jednoznačně, jaké hodnoty jsou v převaze, jestli mužské nebo ženské. Muži a ženy jsou si navzájem rovni, ženy mají také v kazašských společnostech špičkové manažerské pozice, což je v muslimských zemích velmi vzácné. Na druhou stranu, jak bylo zmíněno dříve, status a moc jsou v kazašské společnosti důležité.

Tuto hranici lze vidět i u jednotlivých odpovědi. U těchto čtyřech otázek respondenti odpovídají na základě představy ideálního zaměstnaní:

Tabulka 14 – Otázka č. 5 Je pro Vás důležité mít v práci příjemný kolektiv, se kterým spolupracujete.

	velmi důležitá	důležitá	středně závažná	málo důležitá	nedůležitá	Celkem
kaz	31	34	6	5	9	85
kor	27	32	12	1	8	80
rus	28	43	6	3	0	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15 – Otázka č. 2 Je pro Vás důležité mít nadřízeného, kterého můžete respektovat.

	velmi důležitá	důležitá	středně závažná	málo důležitá	nedůležitá	Celkem
kaz	12	14	23	27	9	85
kor	24	21	21	8	6	80
rus	14	27	21	12	6	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 – Otázka č. 8 Je pro Vás důležité žít v okolí, které je ideální pro Vaši rodinu.

	velmi důležitá	důležitá	středně závažná	málo důležitá	nedůležitá	Celkem
kaz	25	14	23	13	10	85
kor	32	26	13	2	7	80
rus	27	35	14	1	3	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 – Otázka č. 10 Je pro Vás důležité mít šanci na povýšení.

	velmi důležitá	důležitá	středně závažná	málo důležitá	nedůležitá	Celkem
kaz	29	26	11	9	10	85
kor	19	38	9	8	6	80
rus	14	37	25	2	2	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Dominantními hodnotami ve třech skupinách jsou vztahy mezi lidmi, intuice, kvalita života na jedné straně nebo asertivita, racionalismus, vytrvalost v dosahování cílů. Na druhé straně jsou peníze. Poměrně nižší skóre 0,31 u skupiny Rusů může být způsobeno Otázkou č. 5 kde pro 88% je důležitá pracovní atmosféra a Otázkou č. 8, kde

pro více než polovinu lidí „velmi důležité“ nebo „důležité“ žít v okolí, které bude ideální i pro rodinu. Tyto výsledky u Rusů potvrzují přiměřenou vzdálenost a ukazují že se jeví jako více feminní od postojů Kazachů a Korejců.

Vyhýbání se nejistotě (UAI)

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

- Kazaši

$$UAI = 40 (2,26 - 2,86) + 25 (3,05 - 2,85) = - 19,00$$

- Korejci

$$UAI = 40 (2,34 - 2,83) + 25 (3,09 - 3,00) = -17,31$$

- Rusové

$$UAI = 40 (2,25 - 2,89) + 25 (3,28 - 2,45) = - 4,88$$

Hodnoty vyšly mezi sebou po výpočtu záporné. Pro lepší porovnání jsem převedla výsledky do kladných hodnot, jako u dimenze MAS. Použila jsem konstantu 19, což stačí, aby výsledky dosáhly kladných hodnot, protože u dané dimenze nejnižší hodnota je - 19,00. Po upravení mají Kazaši index UAI 0, Korejci 1,69 a Rusové 14,12. Pro jistotu je potřeba zanalyzovat jednotlivé otázky.

Tabulka 18 – Otázka č. 18 Jak byste popsali svůj zdravotní stav v poslední době?

	Velmi dobrý	Dobry	Uspokojivý	Špatný	Velmi špatný	Celkem
kaz	1	61	23	0	0	85
kor	6	45	25	4	0	80
rus	11	44	20	4	1	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19 – Otázka č. 15 Jak často se cítíte nervózně nebo napjatě?

	Stále	Obvykle	Někdy	Zřídka	Nikdy	Celkem
kaz	7	12	52	14	0	85
kor	5	11	57	7	0	80
rus	4	20	42	9	5	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20 – Otázka č. 21 Člověk může být dobrým manažerem, aniž by měl přesnou odpověď na každou otázku

	silně souhlasím	souhlasím	nerozhoduje	nesouhlasím	silně nesouhlasím	Celkem
kaz	2	33	19	21	10	85
kor	4	32	8	25	11	80
rus	3	21	19	25	12	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21 – Otázka č. 24 Pravidla společnosti nebo organizace by neměla být porušována – ani když si zaměstnanec myslí, že porušování pravidel by bylo v nejlepším zájmu organizace.

	silně souhlasím	souhlasím	nerozhoduje	nesouhlasím	silně nesouhlasím	Celkem
kaz	10	24	24	23	4	85
kor	8	24	13	30	5	80
rus	19	25	17	19	0	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Index „vyhýbání se nejistotě“ z celkového hlediska odráží míru otevřenosti kultury novým jevům a nepředvídatelným událostem. Na jedné straně lze říct, že ti kteří mají nízkou míru vyhýbání se nejistotě, neočekávají, že manažer zná odpovědi na všechny otázky položené podřízenými, což znamená, že sami hledají odpovědi a jsou připraveni porušit pravidla společnosti, pokud mají jistotu, že z toho budou mít prospěch. Takový zaměstnanec bude přínosem pro společnost, protože ví, co je pro společnost za těchto okolností výhodnější.

V našem případě mají Kazaši a Korejci víceméně podobné odpovědi, u otázky č. 21. souhlasí 41-45 % oslovených s tím, že není podmínkou vědět všechny odpovědi, aby člověk mohl být dobrým manažerem. Na druhou stranu 45% Korejců a 36% Kazachů tvrdí, že dobrý manažer by měl vědět odpovědi k libovolným otázkám. Zbytek respondentů tvrdí, že to nerozhoduje.

U Rusů je situace trochu jiná. 46% nesouhlasí s tvrzením „Člověk může být dobrým manažerem, aniž by měl přesnou odpověď na každou otázku“ oproti 30%, kteří s tímto tvrzením souhlasí. Rusové mají o stupeň vyšší vyhýbání se nejistotě, za žádných okolností se nesnaží porušovat pravidla společnosti a věří, že manažer zná všechny odpovědi na jejich otázky. Na to navazují odpovědi z otázky č. 24, a jak vidíme, máme pevnější strukturu u Rusů, kteří jakoukoliv nejistota v pracovních nebo výrobních vztazích vnímají jako zvláštní situaci, a porušování pravidel nerespektují.

Je třeba zdůraznit, že index vyhýbání se nejistotě závisí přesně na sebehodnocení a sebevědomí, a nikoli na jejich objektivních vlastnostech. Lze říci, že hodnota indexu závisí na příjmech respondentů a na pozici: čím vyšší je stav práce, tím nižší je index vyhýbání se nejistotě. A dokonce i na hodnocení vlastního zdraví. Například, hodnocení zdravotního stavu jako "dobrý" může snížit celkovou hodnotu UAI a pocit nervozity naopak navýšit tuto hodnotu.

Tabulka 22 – Statistická významnost rozdílu UAI podle národnosti

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	9657,532	2	4828,766	1,614178	0,20119	3,033125
Všechny výběry	723935,9	242	2991,471			
Celkem	733593,5	244				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Výstup z analýzy neukazuje významný rozdíl mezi hodnotami F a F kritickou. Znamená to, že nejméně mezi dvěma skupinami není statisticky významný rozdíl.

Dlouhodobá/krátkodobá orientace (LTO)

$$LTO = 35 (m_{13} - m_{14}) + 25 (m_{19} - m_{22}) + C (ls)$$

- Kazaši

$$LTO = 35 (2,61 - 2,69) + 25 (3,54 - 2,29) = 28,29$$

- Korejci

$$LTO = 35 (2,60 - 2,76) + 25 (2,83 - 2,20) = 9,94$$

- Rusové

$$LTO = 35 (2,31 - 2,50) + 25 (3,16 - 1,88) = 25,63$$

Velice podobné hodnoty mají Kazaši a Rusové. Hodnoty u Korejců mají rozdíl jen mírně nižší. Otázky, které byly zahrnuty do výpočtu dimenze: 13, 14, 19, které se týkaly osobního života, a Otázka č. 22 souhlas s tvrzením.

Č. 13. Děláte služby pro přátele.

Č. 14. Šetřit (neutratit víc, než je potřeba).

Č. 19. Jste hrdým občanem/hrdou občankou své země?

Č. 22. Trvalé úsilí je nejjistější způsob, jak dosáhnout výsledků.

Lze předpokládat, že životní plány respondentu jsou více zaměřeny na vnější podmínky - materiální bohatství, sociální uznání - a nemají nic společného s osobním růstem a rozvojem. V každé skupině mají respondenti podle odpovědí v úmyslu dosáhnout vyšší úrovně materiální prosperity, než mají dnes, chtějí být úspěšní a seberealizovaní. Seberealizace je často chápána jako vytvoření vlastní rodiny a pomoc, podpora svým rodičům, což můžeme pozorovat ve větší míře u Korejců.

Zároveň je patrná pasivita a lhostejnost ke všemu, co přímo nesouvisí s jejich vlastní osobností - kazachstánská společnost projevuje malý zájem o účast na sociálních procesech, dobrovolnictví nebo občanském aktivismu. Je pro ně těžké zkonstruovat účinné dlouhodobé životní strategie - zejména s ohledem na nejistotu.

Dále porovnáme vypočtené testovací kritérium F s kritickou hodnotou a výsledek vyšel následující:

Tabulka 23 – Statistická významnost rozdílů LTO podle národnosti

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	15978,92	2	7989,458	2,686013	0,070184	3,033125
Všechny výběry	719821,1	242	2974,467			
Celkem	735800	244				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Na základě získaných výpočtů lze říct, že nulová hypotéza je platná na hladině významnosti 0,05, čili efekty považujeme za statisticky nevýznamné.

Požitkářství/zdrženlivost (IVR)

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

- Kazaši

$$IVR = 35 (2,57 - 2,46) + 40 (3,10 - 1,96) = 43,94$$

- Korejci

$$IVR = 35 (2,80 - 2,45) + 40 (3,23 - 2,00) = 64,94$$

- Rusové

$$IVR = 35 (2,69 - 2,31) + 40 (3,23 - 1,91) = 64,69$$

Výsledky poslední dimenze, která hodnotí národnosti podle toho, v jaké míře jsou připraveni uspokojit své okamžité potřeby anebo jestli převažuje skromnost. Hodnoty Korejců a Rusů lze považovat za stejné. Kazaši v tomto případě nabývají

hodnotu, která by mohla ovlivnit celkové výsledky. Pro pochopení rozdílu mezi národnostmi, je potřeba zanalyzovat jednotlivé otázky.

Tabulka 24 – Otázka č. 12 Mít sny a přání.

	velmi důležitá	důležitá	středně závažná	málo důležitá	nedůležitá	Celkem
kaz	14	24	29	18	0	85
kor	3	32	36	4	5	80
rus	4	23	44	7	2	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 25 – Otázka č. 11 Mít volný čas na zábavu.

	velmi důležitá	důležitá	středně závažná	málo důležitá	nedůležitá	Celkem
kaz	15	30	18	15	7	85
kor	16	33	19	8	4	80
rus	8	29	40	2	1	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 26 – Otázka č. 17 Mohou ostatní lidé nebo situace změnit vaše rozhodnutí pokud něco chcete?

	Stále	Obvykle	Někdy	Zřídka	Nikdy	Celkem
kaz	2	21	39	21	2	85
kor	1	6	50	14	9	80
rus	0	6	38	35	1	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 27 – Otázka č. 16 Jste šťastný/á?

	Stále	Obvykle	Někdy	Zřídka	Nikdy	Celkem
kaz	23	54	4	4	0	85
kor	23	39	17	1	0	80
rus	23	38	16	2	1	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek podle národnosti u dimenze IVR ukazuje, že respondenti u tří skupin ve většině případů vybírali odpovědi, že je pro ně „důležité“ mít všechna přání a taky, že konečné rozhodnutí může někdy někdo ovlivnit. Obecně platí, že lidé věří, že se

více či méně úspěšně přizpůsobují životním situacím. Navzdory obtížím, které mohou nastat mají respondenti pozitivní myšlení a zaměřují se na úspěch. Úroveň spokojenosti s jejich pozicí, s jejich plány a dosavadními úspěchy je poměrně vysoká. Většina Kazachstánců bez ohledu na národnost věří, že k tomu, aby uspěli v životě, si musí určit své touhy, mít ve svém prostředí spolehlivé lidi, stanovit si cíle a dodržovat morální hodnoty společnosti.

U této poslední dimenze byla také provedena statistická analýza pomocí nástroje v Excelu ANOVA. Výsledky jsou v následující tabulce:

Tabulka 28 – Statistická významnost rozdílu IVR podle národnosti

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	24183,42	2	12091,71	4,304514	0,014557	3,033125
Všechny výběry	679796,6	242	2809,077			
Celkem	703980	244				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Výstup z analýzy ukazuje významný rozdíl mezi hodnotami F a F kritickou. Znamená to, že nejméně mezi dvěma skupinami je statisticky významný rozdíl. Ale vzniká otázka „Mezi kterými skupinami?“. Na základě odpovědi respondentů na jednotlivé otázky této dimenze jsem stanovila, že Korejci a Rusové se chovají přibližně stejně na rozdíl od Kazachů. Abych to odůvodnila, zanalyzovala jsem dvojice národností pomocí nástroje ANOVA na hladině významnosti $p = 0,0167$:

Tabulka 29 – Statistická významnost rozdílu IVR mezi Korejci a Rusy

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	2,5	1	2,5	0,000811	0,977315	5,85148
Všechny výběry	486991,9	158	3082,227			
Celkem	486994,4	159				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Testuje se nulová hypotéza, zda hodnoty u každé národnosti mají významný vliv na skóre IVR. Podle výstupní tabulky lze říct, že nezamítáme nulovou hypotézu a považujeme střední hodnoty Korejců a Rusů za stejné.

Tabulka 30 – Statistická významnost rozdílu IVR mezi Kazaši a Korejci

ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	18168,18	1	18168,18	5,781985	0,017312	5,847624
Všechny výběry	512179,4	163	3142,205			
Celkem	530347,6	164				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Při získávání statistického rozdílu mezi Kazachy a Korejci, se hodnota F nachází na hranici s F kritickou. Nicméně podle čísel lze považovat odlišnost chování u dimenze IVR za bezvýznamnou.

Tabulka 31 – Statistická významnost rozdílu IVR mezi Kazaši a Rusové

ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	17738,11	1	17738,11	8,022019	0,005204	5,847624
Všechny výběry	360421,9	163	2211,177			
Celkem	378160	164				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Z výsledků poslední párované dvojice lze tvrdit, že nulová hypotéza mezi dvěma skupinami kor/rus je neplatná a také lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,0167 bylo zjištěno, že sledovaná skupina Kazachů má statisticky významný vliv na hodnotu dimenze IVR.

11.2 Výzkum podle okolí

V další části výzkumu jsem se zabývala porovnáním Astany s tradičním městem Shymkentem. Důvody, proč byla tato města vybrána, jsou uvedeny v metodice. Výpočty budou také provedeny na základě VSM 2013 a dat získaných v průběhu výzkumu. Každá dimenze bude zkoumána jako v předchozím výzkumu, ale budou jenom dvě zkoumané skupiny.

Tato města mají více než 1 milion obyvatel. Astana je považována za moderní město, kde je hodně možností na rozvoj, možností kariérního růstu, Shymkent je jedním ze starých měst, kde je výrazná historie a kultura. Cílem bude porovnat modernost a historii, zjistit zda je kultura homogenní bez ohledu na prostředí se ve kterém se nachází respondent. Podle získaných dat vyšlo celkem 245 odpovědí, z nichž 125 je ze severního hlavního města a 120 z jižního města.

Pro správnou interpretaci konečných výsledků, je nutné, aby zkoumané skupiny byly, pokud možné podobné, a to v mém případě z hlediska počtu, národnosti a pohlaví.

Tabulka 32 – Rozložení respondentů podle regionů

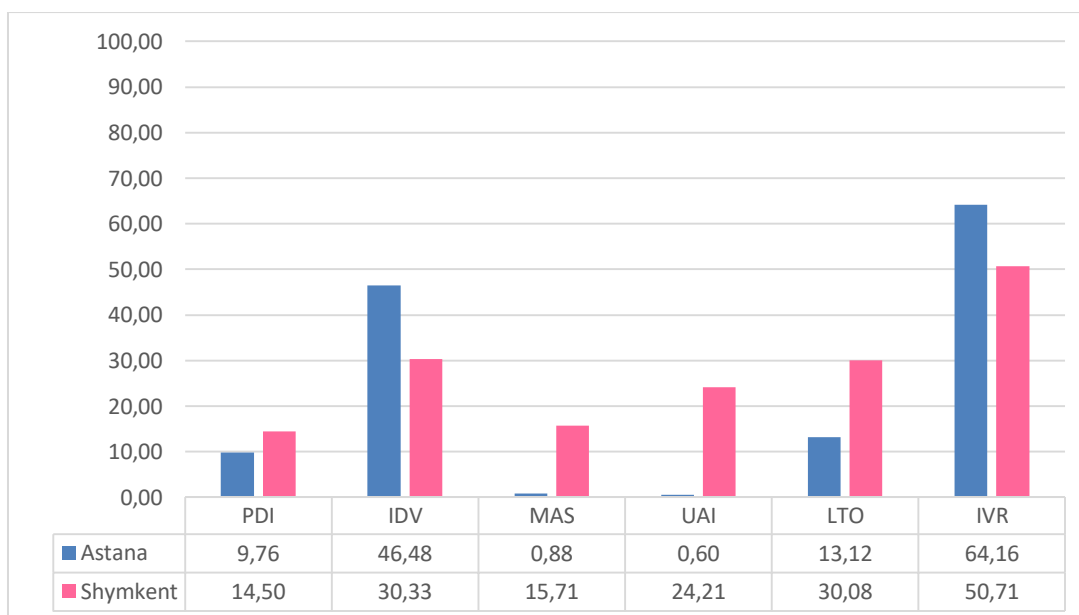
	kaz	kor	rus	m	ž
Astana	45	43	37	68	57
Shymkent	40	37	43	52	68
Celkem	85	80	80	120	125

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozložení respondentů podle regionu vyšlo poměrně stejné, jak z hlediska národnosti, tak z hlediska pohlaví. Z toho důvodu lze data považovat za reprezentativní a vhodné pro následující výpočty.

Dále následuje Graf č. 2 s celkovým výpočtem hodnot dimenzí. Výsledky, které vyšly se znaménkem mínus jsem upravila, jako v předchozích případech.

Graf 2 – Dimenze podle regionu



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdálenost od moci (PDI)

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

- Astana

$$PDI = 35 \cdot (2,50 - 2,88) + 25 \cdot (3,62 - 2,70) = 9,76$$

- Shymkent

$$PDI = 35 \cdot (2,26 - 2,52) + 25 \cdot (3,50 - 2,56) = 14,50$$

Index PDI dosáhl u obou skupin relativně přibližných hodnot. Na úrovni státu se to může projevovat tak, že všichni mají stejná práva, vláda se opírá o výsledky voleb, projevuje se to také ve svobodě náboženství. Pokud Shymkent má o trochu vyšší hodnoty a je považován za historický kraj, v realitě se může zde projevovat větší směr k autoritě, dodržování tradic a úctě.

Stejně jako ve výzkumu podle národností byla provedena analýza dat v Excelu pomocí nástroje ANOVA, výsledky byly následující:

Tabulka 33 – Statistická významnost rozdílů PDI podle regionu

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	1375,567	1	1375,567	0,435373	0,509989	3,880011
Všechny výběry	767762,8	243	3159,518			
Celkem	769138,4	244				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Při testování, zda jsou výsledky Astany významné ve srovnání s Shymkentem, potvrzujeme nevýznamnost rozdílů a podobu v chování u dimenze PDI.

Individualismus/kolektivismus (IDV)

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

- Astana

$$IDV = 35 (2,39 - 2,14) + 35 (3,18 - 2,10) = 46,48$$

- Shymkent

$$IDV = 35 (1,97 - 2,00) + 35 (2,55 - 1,65) = 30,33$$

U dimenze IDV se obyvatelé jihu jeví jako poměrně kolektivistická společnost, která preferuje spolupráci, rodinné vztahy a harmonii více než osobní svobodu a osobní zájmy. V hlavním městě projeví respondenti o trochu větší sklon k individualismu. Jinak se rozdíl považuje za nevýznamný, což potvrzuje i statistika, kde na stanovené hladině významnosti 0,05 hodnota *F* nepřekročila *F* kritickou.

Tabulka 34 – Statistická významnost rozdílů IDV podle regionu

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit

Mezi výběry	13462,01	1	13462,01	3,30145	0,070451	3,880011
Všechny výběry	990858	243	4077,605			
Celkem	1004320	244				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Maskulinita/feminita (MAS)

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

- Astana

$$MAS = 35 (2,21 - 2,62) + 35 (2,32 - 2,54) = -22,12 + 23 = 0,88$$

- Shymkent

$$MAS = 35 (1,84 - 2,14) + 35 (2,15 - 2,06) = -7,29 + 23 = 15,71$$

U dimenze MAS výsledky vyšly záporné, a proto jsem jich upravila o konstantu ($C = 23$) pro lepší srovnání mezi sebou. Respondenti obou sledovaných skupin na základě odpovědi mají stejný přístup jak k materiálnímu úspěchu, kariérnímu pokroku a ambicím, tak k jemnému chování, péči o druhé a rovnosti.

Stejně u statistické analýzy sledovaná hodnota $F = 3,30$ nepřekračuje F kritickou = 3,88.

Tabulka 35 – Statistická významnost rozdílů MAS podle regionu

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	13462,01	1	13462,01	3,30145	0,070451	3,880011
Všechny výběry	990858	243	4077,605			
Celkem	1004320	244				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Vyhýbání se nejistotě (UAI)

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

- Astana

$$UAI = 40 (2,21 - 2,85) + 25 (2,95 - 2,94) = -25,40 + 26 = 0,60$$

- Shymkent

$$UAI = 40 (2,36 - 2,87) + 25 (3,33 - 2,58) = -1,79 + 26 = 24,21$$

U dimenze UAI respondenti žijící v jižním městě projevují větší sklon k vyhýbání se nejistotám. Běžná životní nejistota může být vnímána jako hrozba, z čehož vyplývá

velký stres a pocit nebezpečí. V moderním městě se neprojevuje silné vyhýbání nejistotám. Obyvatelé přijímají neznámé situace s klidem, a rychleji se přizpůsobují k měnícímu se prostředí.

Tedy rozdílné výsledky obou sledovaných skupin mají statisticky významný vliv na hodnoty dimenze vyhýbání se nejistotě. Vypočtené testovací kritérium je $F = 11,85$. V tomto případě tedy nelze konstatovat, že střední hodnoty sledovaných skupin se neliší.

Tabulka 36 – Statistická významnost rozdílu UAI podle regionu

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	34123,68	1	34123,68	11,85477	0,000677	3,880011
Všechny výběry	699469,8	243	2878,477			
Celkem	733593,5	244				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Rozdíl by mohl být způsoben charakterem respondentů. Pro kontrolu jsem posoudila vliv národnosti žijících v hlavním a v historickém městě. Na základě výsledků ANOVY se skupina Rusů od sebe neodlišuje, tedy Rusové žijící v Astaně jsou podobní obyvatelům ruské národnosti žijících na jihu. Nicméně podobnost severních a jižních Kazachů a Korejců nelze konstatovat.

Podle statistiky na hladině významnosti 0,05 je rozdíl trojnásobný mezi sledovanými kritérii u skupiny Kazachů, tedy $F = 11,93$ a $F_{kritická} = 3,95$. Podobnou statistickou významnost lze sledovat při porovnání severních a jižních Korejců, kde $F = 14,63$ a $F_{kritická} = 3,96$. Na základě toho, že hodnoty této dimenze ovlivnili Kazaši a Korejci, jsem jako další krok zkusila porovnat tyto skupiny podle pohlaví. U mužů kazašské a korejské národnosti nebyl nalezen rozdíl, ale při porovnání Kazašek a Korejek se statistická významnost potvrdila.

Celkem ve výzkumu zúčastnilo 85 Kazachů, z nich 45 pochází z hlavního města a ostatních 40 ze starého města, co se týče Korejců celkem je jejich 80, z nich 43 z Astany a ostatní 37 z Shymkentů. Na základě tohoto počtu lze považovat počet odpovědi dostatečný pro analýzu. Z tohoto hlediska ovlivnilo rozdílné chování respondentů u dimenze UAI nejen místo bydliště, ale národnost i pohlaví.

Dlouhodobá/krátkodobá orientace (LTO)

$$LTO = 35 (m_{13} - m_{14}) + 25 (m_{19} - m_{22}) + C (ls)$$

- Astana

$$LTO = 35 (2,65 - 2,78) + 25 (3,06 - 2,35) = 13,12$$

- Shymkent

$$LTO = 35 (2,37 - 2,53) + 25 (3,32 - 1,89) = 30,08$$

U dimenze LTO projeví respondenti severu sklon k tomu, co přinese výsledek rychle, ihned. V regionu Astany tedy na pracovišti to může být neschopnost definovat cíle z dlouhodobého hlediska, méně se spoří a investuje. Rozdíl ve výstupních hodnotách říká, že v Shymkentu jsou osoby schopny něco obětovat pro budoucí větší zisk, projevuje se větší trpělivost a vytrvalost.

Provedená analýza dat taky ukazuje na významnost rozdílů a jako u předchozí dimenze UAI jsem porovnála výsledky jednotlivých skupin národnosti žijících v příslušném městě.

Tabulka 37 – Statistická významnost rozdílů LTO podle regionu

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	17617,63	1	17617,63	5,961	0,01534	3,880011
Všechny výběry	718182,4	243	2955,483			
Celkem	735800	244				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Při následujícím porovnání výsledku jednotlivých skupin národnosti se dvě skupiny ze třech neodlišují od sebe, tedy Kazaši žijící v Astaně mají stejné hodnoty jako Kazaši žijící v Shymkentu. Stejně jsou si mezi sebou podobní Korejci z Astany a Shymkentu. Jinak výsledky skupiny Rusů mezi dvěma regiony vyšly s významným rozdílem.

Tabulka 38 – Statistická významnost rozdílů LTO Rusů z Astany a Shymkentu

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	34901,18	1	34901,18	18,60537	4,66E-05	3,963472
Všechny výběry	146317,6	78	1875,866			
Celkem	181218,8	79				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Na základě provedené analýzy rozptylu je sledované kritérium $F = 18,6$ a $F_{kritická} = 3,96$, což v daném případě přímo ovlivňuje celkové výsledky. Z toho důvodu, lze konstatovat, že rozdíly v průměrném hodnocení Rusů žijících v různých regionech existují, zároveň je vidět výrazně nízkou hodnotu P, což zpřesňuje výpočet.

Požitkářství/zdrženlivost (IVR)

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

- Astana

$$IVR = 35 (2,73 - 2,57) + 40 (3,41 - 1,94) = 64,16$$

- Shymkent

$$IVR = 35 (2,63 - 2,44) + 40 (3,03 - 1,93) = 50,71$$

U poslední dimenze IVR je výsledný poměr není vyrovnaný, tedy ve dvou sledovaných skupinách se svoboda projevuje jako důležitá část života, ale zároveň i u některých není primárně vnímána. Lidé mohou lehce utrácet peníze za svou zábavu, přání, touhy a zároveň přemýšlet jenom o nezbytných věcí.

Tabulka 39 – Statistická významnost rozdílů IVR podle regionu

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	11078,41	1	11078,41	3,885188	0,049849	3,880011
Všechny výběry	692901,6	243	2851,447			
Celkem	703980	244				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Statistická analýza ukazuje na významnost rozdílů dimenze IVR podle regionu, tento rozdíl mezi dvěma *F* hodnotami se rovná 0,005177. V porovnání s předchozími statistickými výsledky, jako u dimenze UAI nebo LTO, lze říct, že *F* hodnota se nachází na hranici. Pokud podle čísel kritérium *F* překročí *F* kritickou, je možné pro kontrolu porovnat národnosti žijících v obou regionech a ohodnotit jejich vliv na výstupní data.

Tabulka 40 – Statistická významnost rozdílů IVR Rusů z Astany a Shymkentu

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	17006,41	1	17006,41	8,807469	0,003982	3,963472
Všechny výběry	150610,8	78	1930,907			
Celkem	167617,2	79				

Zdroj: Vlastní zpracování, nástroj ANOVA

Jako v předchozí dimenze ovlivnilo odlišné chování Rusů v sledovaných regionech celkové hodnoty dimenze IVR podle regionu. Významné rozdíly v chování Kazachů a Korejců ze severního a jižního regionu nebyly nalezeny.

12 Diskuse výsledků

Celkové konečné výsledky provedených výpočtu po upravení, jsou uvedeny v Tabulce 41. Zvýrazněné buňky označují hodnoty těch dimenzí, mezi kterými byly objeveny statisticky významné rozdíly.

Tabulka 41 - Vliv faktorů národnost a region na hodnoty jednotlivých dimenzí

	PDI	IDV	MAS+C	UAI+C	LTO	IVR
kaz	4	40	20	0	28	44
kor	18	38	15	2	10	65
rus	14	39	0,31	14	26	65
sever	10	46	1	1	13	64
jih	15	30	16	24	30	51

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě konečných výsledků lze konstatovat, že faktory národnost a region mají vliv na odpovědi respondentů a následně tak na vypočtené hodnoty metodiky Hofstedeho. Podle výpočtu tohoto výzkumu národnost obyvatelstva a příslušnost k určitému regionu nemají značný vliv na míru vzdálenosti od moci, individualismu a maskulinitu. Na dimenzi vyhýbání se nejistotě a dlouhodobou/krátkodobou orientaci nemá národnost respondentů žádný vliv, přesto faktor region má silnější dopad na tyto dimenze. Například obyvatelé jihu preferují stabilitu, snaží se vyhnout nejistým a neznámým situacím, a zároveň jsou více vnímají své cíle v dlouhodobém časovém horizontu. V případě poslední dimenze vliv obou faktorů vyvolává rozdíl v hodnotách. Tak rozdíl je vidět mezi Kazaši a dvěma ostatními národnostmi (kor+rus), stejně jak mezi severním a jižním regionem. Lze předpokládat, že Kazaši a jižní obyvatelé regionu mají silnější vztah k tradicím a odlišují se snahou jednat pouze v rámci vymezených společenských norem. Celkem lze říct, že faktor národnost má menší vliv na hodnoty než regionální faktor. Stejně je to vidět i podle odpovědi na otázku – „Hraje nějakou roli na Vaší výkonnost práce národnost Vašeho vedoucího/nadřízeného?“, kterou jsem přidala navíc. Podle získaných odpovědí 147 jednotlivců odpověděli, že nikdy národnost vedoucího neměla žádný vliv. Potom 65 osob odpověděli, že „ne, zřídka“, 30 osob řekli „někdy“ a pro 3 osoby „ano, obvykle“ národnost vedoucího má určitý vliv.

Následující Tabulka 42 je propojena s Tabulkou 41, ale dává přehled na hodnoty dimenze, které byly ověřeny statistickým nástrojem ANOVA. Žlutou barvou jsou zvýrazněné hodnoty, kde se potvrdily statistické významné rozdíly vyvolané buď národností anebo regionem.

Tabulka 42 - Statistická významnost faktorů na hodnoty jednotlivých dimenzí

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR	F krit
národnost	1,3643	0,0161	2,1769	1,6141	2,6860	4,3045	3,0331
region	0,4353	3,3014	3,3014	11,8547	5,961	3,8851	3,8800

Zdroj: Vlastní zpracování

V závislosti na regionu u dimenzí vzdálenost od moci, míra individualismu, maskulinita/feminita hodnoty F nepřevyšují hodnotu F kritickou. Naopak u dimenzí vyhýbání se nejistotě, dlouhodobá/krátkodobá orientace a požitkářství/zdrženlivost hodnoty testovacího kritéria F značně převyšují F kritickou. Faktor národnost nevyvolal žádné statistické významné rozdíly u 5 ze 6 dimenzí, ale to nezpůsobuje vzniku homogenních skupin, jelikož statistická významnost se potvrdila u dimenze požitkářství/zdrženlivost.

Základní rysy business kultury Kazachstánu - Praktická doporučení

Ze všeho uvedeného výše plyne, že v rámci současného výzkumu region, ze kterého pocházel jednotlivec, měl větší dopad na hodnoty dimenzí, než jeho národnost. Tato kapitola bude diskutovat o vlastnostech vyjednávání prostřednictvím hranolu národních hodnot a budou představeny praktická doporučení pro zahraniční osoby při osobním jednání. Kazachstán je zajímavý tím, že kombinuje prvky evropských a asijských kultur, vytvořil svůj vlastní komunikační styl, který v sobě spojuje jak moderní trendy Západu, tak i starodávne tradice Východu.

Tradiční kazašská etiketa pochází z východní kultury. K pozdravu nejčastěji lidé používají spíše jemný handshake, někdy oběma rukama, který je doprovázen úsměvem a očním kontaktem. Pokud vezmeme v úvahu každou národnost, pak při setkání Kazaši a Korejci jasně dodržují princip posloupnosti pozdravů pocházejících před mnoha staletími - nejmladší by měli pozdravit staršího. Navíc se to týká jak věku, tak sociálního postavení: chlapec pozdraví starého muže a zaměstnanec pozdraví šéfa. Pro ruskou kulturu není tento princip pozdravu charakteristický, ale v podnikatelské kultuře může být také pozorován.

V obchodní konverzaci preferují vykání. Měli byste kontaktovat své obchodní partnery úplně celým jménem (jméno + jméno po otci), ale pokud je pro vás obtížné

vyslovit kazašské jméno v kombinaci s jménem po otci, můžete požádat o kontakt pouze jménem. Bez souhlasu není zdvořilé oslovení jenom jménem.

Účastníci obchodních jednání z Kazachstánu si vždy vyberou oblečení v klasickém stylu. Na obchodní jednání přicházejí včas, ale neměli byste od nich očekávat, že obchodní jednání skončí přesně ve stanovený čas zejména v jižním regionu. Tam podnikatele rádi obchodují pomalu, věnují pozornost drobnostem, aby si byli jisti spolehlivostí svých partnerů. Tady možné vidět propojenost s dimenzí vyhybaní se nejistotě a dlouhodobou orientaci, kde jednotlivci se snaží minimalizovat riziko a věří, že výsledek a odměna bude za určité časové období. Jednání na severu mohou být často přerušována neformální komunikací a obědem. Během takových přestávek Kazachstánci lépe poznávají svého budoucího partnera a atmosféra se jim stává pohodlnější. Jelikož severní region má nižší vzdálenost od moci a vztahy jsou ve skupině volnější. Jednání v Kazachstánu jsou proto dlouhý proces, který vyžaduje trpělivost v očekávání a vytrvalosti.

Po celá staletí lidé v Kazachstánu rozvíjeli kolektivistickou kulturu, takže obyvatelé jsou téměř lhostejní k tvrdé konkurenci a přisuzují velkou hodnotu spolupráci, kompromisům, harmonii, zachování a rozvoji vztahů. Umí podnikat sofistikovaně: nemluví přímočaře, ale zobecněným způsobem pomocí diplomatických komunikačních technik.

Obyvatelstvo se chová s úctou pro ty, kteří přicházejí z dálky. Existuje dokonce staré přísloví "šestiletému dítěti, které přišlo z dálky, pozdrav dává šedesátiletý starý". Pokud chcete začít podnikat v Kazachstánu, nejvhodnějším řešením by bylo najít váženého zprostředkovatele, který vás představí potenciálním partnerům.

Některé tradiční restaurace v zemi stále podávají čaj nejprve muži a teprve potom ženě, v takovém chování je vidět vyšší postavení mužů. Je také třeba si uvědomit, že během rozhovoru je lepší se vyhybat tématům politiky, sovětských dob a náboženství. Tato témata nejsou zakázána, ale na začátku navazování vztahů je lepší o nich nediskutovat.

Dále je důležité poznamenat postoj obyvatelstva Kazachstánu k úsměvům. Pro anglicky mluvící úsměv je součástí samotné kultury, kde je výrazem přirozené upřímné sympatie a dobrého vztahu (Ter-Minasova, 2002). Pro kazašskou kulturu je úsměv vnímán jako neseriózní gesto. Úsměv může také hovořit o postavení člověka. Kdo zastává vysokou pozici, nebude se usmívat, aby se nezdálo, že by byl neseriózní nebo nekompetentní (Kerimbaeva, 2015).

Na kolik je známo 1. ledna 1993 byly navázány diplomatické vztahy mezi Kazachstánem a Českem. V prosinci 1994 bylo otevřeno Velvyslanectví České republiky v

Kazachstánu. Mimořádná a plnohodnotná velvyslankyně České republiky v Kazachstánu Eliška Žigová v jednom z rozhovorů říká, že v Česku se teprve otevírají Kazachstán. Říkala, že se také snažila naučit kazašský jazyk. Ale všechno bylo uspořádáno jinak než v Evropě (Suleimenov, 2018). Osobně by bylo mou radou pro lidi přicházející do Kazachstánu, aby se neučili kazašský jazyk za účelem komunikace. Kazašský jazyk je samozřejmě oficiálním státním jazykem, ale je důležité si uvědomit, že ruština je jazykem nadnárodní komunikace. V oblasti komunikace, rozhovoru a jednání lidé stále dávají přednost ruskému jazyku, jako dorozumívacímu jazyku, který zůstal z vlivu SSSR.

Důležitým aspektem vztahu mezi Kazachstánem a Evropou je skutečnost, že Kazachstán a evropská demokracie jsou na různých úrovních rozvoje. Pokud je kazašská demokracie centralizovaná, pak je evropská demokracie příkladem pluralismu. Dosavadní přechod Kazachstánu z totalitářství na občanskou společnost není zdaleka úplný. Role politických stran v tomto procesu doposud nebyla zcela stanovena. Právo nebylo zahrnuto do běžné normy společenského života. Zákon se nestal základem pořádku. Ostatní institucí a mocenské struktury v mnoha ohledech zachovávají svůj vliv (Kuzmina et al., 2014).

Závěr

Kazachstán je perspektivní trh pro podnikání. Má výhodnou geografickou polohu a množství přírodních zdrojů. Velké množství průmyslových odvětví nejsou ještě ovládnuty, existuje mnoho volných míst pro mladé podnikatele. V Kazachstánu je mnoho oblastí, které vyžadují pečlivý rozvoj. Populace země je malá a poptávka po mnoha službách je dostatečně velká, proto podnikatelských příležitosti víc než samotných podnikatelů, kteří ji realizují.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, ovlivňují sociodemografické faktory, postoje obyvatel či ne. Hlavními zkoumanými faktory byly národnost jednotlivců a region. Národnosti, které byly vybrány jsou Kazaši, Korejci a Rusové. Zvolenými regiony byly severní a jižní oblast republiky. Výzkumu se účastnil dostatečný počet respondentů, aby bylo možné využít metodiku zjištění kulturních rozdílů Hofstedeho. Metodika Hofstedeho byla vybrána, protože nejvíce umožnila naplnit cíle diplomové práce, porovnat případné různé postoje kultury v rámci jednoho státu a stanovit důležitost vlivů sociodemografických faktorů.

Organizační kultura Kazachstánu, jak se ukázalo, spočívá na dvou pilířích: solidaritě a podřízenosti organizace. Organizační struktura ve většině případů je hierarchická, a z toho vyplývá rostoucí byrokracie, absolutní podřízenost, jistota ve svém bezpráví a práva vedoucího pracovníka jsou nepochybné. Zároveň se v pracovních vztazích, jak s kolegy, tak s vedoucím, předpokládají důvěryhodné, dobré vztahy. Vzájemná důvěra je druhým klíčovým konceptem Kazachstánské kultury, která v sobě zahrnuje jak profesionální, tak osobní důvěru. Podřízení očekávají, že jejich vedoucí bude při vypracovávání rozhodnutí zohledňovat také jejich názor.

Velmi důležitou roli hraje rodina a příbuzenstvo. V pracovní kultuře to znamená, že mezi pracovníky existuje docela silný, téměř rodinný vztah. Zaměstnanci jednají spíše v zájmu své skupiny než pro sebe, preferují se kolektivní rozhodnutí, hlavně je to vidět u jižních respondentů. Takové chování, lze zdůvodnit dlouhou dobou vládnutí socialistů, kteří propagovali „společenský“ a „kolektivní“ životní styl, ale také principy které prosazovala kazašská kultura, úctu k starším, podporu blízkých. Kazaši do 20 století měli kočovný životní styl, stěhovali se z místa na místo s celou rodinou, vždy se drželi pohromadě a byli připraveni pomoci komukoli v nouzi (kazachstanblog, 2016).

V Kazachstánu si od raného dětství vštěpují úctu ke starším a hostům, stejně jako principy míru a tolerance jak k náboženství, tak i k národnosti. Úroveň tolerance je

však velmi vysoká a lidé se vyhýbají nejistotě, která se může projevit ve formě konfliktů a agrese. To vše jsou národní rysy kazachstánské kultury a tradic, protože každá národnost se podílela na tvorbě a prošla dlouhým obdobím formování.

Dále lze konstatovat, že obyvatelé nemají rádi nepředvídatelné situace a chtějí mít jistotu ve všech stavech. V rámci Kazachstánu lze averzi k nejistotě vidět v oblasti politiky. Většina občanů rok co rok podporuje jednoho prezidenta, protože je pro nich garantem stability. Je třeba uvažovat o větší averzi k riziku a potřebě k jistotě u jižních Kazašek a Korejek. Celkově je v kazašské a korejské kultuře žena hlavně matkou, která se stará o rodinu, děti, domácnost a budování kariery není prioritou. To se i v dnešní době ve větší míře projevuje v tradičních oblastech republiky. Může to právě ovlivnit i chování žen v tomto regionu, které by chtěly mít větší klid ohledně budoucnosti, ohledně financí, protože jsou omezené v rozhodování. Ženy, které se pochází z moderního hlavního města, mají více samostatnosti, více kariérních možností, více přání, které je potřeba uspokojit, proto se méně bojí nových změn a složitostí a lehce se přizpůsobují vzniklým situacím. Otázka postavení mužů a žen v kazachstánské společnosti může být předmětem zkoumání dalších studií.

Na vyhýbání se nejistotě navazují i následující výsledky výzkumu a to krátkodobá/dlouhodobá orientace obyvatelstva. Mezi třemi národnostmi nebyly nalezeny odlišné rozdíly, ale podle zkoumaných regionů byly výsledky částečně ovlivněny chováním Rusů příslušného regionu. A nakonec hodnoty poslední dimenze IVR ukazuje poměrný rozdíl v chování mezi skupinou Kazachů a Rusů. Kazaši rádi dělají radost sobě, ale i ostatním, a nezapomínají ani na důležité věci. Jinými slovy důvodem může být neinformovanost dětí o tom, jak fungují peníze nebo to také mohlo ovlivnit tradiční způsob života obyvatel. Finanční znalost není moc vysoká. Snaha mít bohatý a kvalitní život nutí lidi usilovat o uspokojování materiálních potřeb, což v některých případech jde na úkor budoucím perspektivám a úrovním příjmu. Hodnoty této dimenze jsou docela propojené s hodnotami dlouhodobé/krátkodobé orientace a vzájemně se potvrzují.

Je nutně vzít v úvahu i hospodářský aspekt výzkumu práce. Astana patří k severnímu regionu, je moderním městem, kde je soustředěna většina finančních institucí, velké korporace, mezinárodní organizace. Shymkent patří k jižnímu regionu Kazachstánu, kde chrání historickou kulturu a tradice.

Díky online testu, který nabízí institut Hofstede Centre lze zjistit konkrétně jaké aspekty, respektive dimenze má jejich přístup k řešení situací. Další testy osobních kulturních dimenzí si může společnost objednat přes webové stránky Hofstede Centra, v případě zajmu či potřeby. Kromě toho se mohou firmy přihlásit na certifikační

kurzy a webináře, které souvisejí s otázkami organizační kultury a kulturních dimenzí. Ty probíhají po celém světě (Huk, 2016).

Hofstede zdůrazňuje, že kulturní měření jsou pouze základem, který pomáhá zhodnotit určitou kulturu a usnadňovat rozhodování (Hofstede, 2011). Pro zahraniční hosty mohou závěry této práce posloužit jako celkový přehled o kultuře Kazachstánu.

Existují další faktory, které je třeba zvážit, jako jsou osobní vlastnosti, rodinná historie, osobní životní úroveň, náboženství. Například náboženství zahrnuje mnohem víc než jen náboženské názory lidí. Zahrnuje měřítko duchovních, morálních a lidských hodnot, etických standardů a světonázorů. V Kazachstánu je náboženství odděleno od státu. Samozřejmě, že islám převažuje nad ostatními náboženstvími, ale nehraje tak dominantní roli jako v jiných islámských státech.

Zdraví národa a lidské zdroje jsou také jedním z faktorů rozvoje jakékoli země. Pochopení k zachování zdraví se liší také napříč kulturám. Od fanatického udržování zdravého životního stylu až po úplné ignorování systému udržování zdraví. Průměrná délka života v Kazachstánu roste. V roce 2018 činila 73 let, ale je stále nižší oproti evropským státům, kde je průměrná délka života, například v ČR, 75 let u mužů a 82 let u žen. Průměrný muž Kazachstánu žije 69 let a žena 77 let (zakon.cz, 2018; i60.cz, 2018). Rozdíl kvality lidského kapitálu je do značné míry ovlivněn nejen nedostatky systému zdravotní péče, ale především postojem samotných lidí k udržení zdraví a k budoucnosti.

Na konci práce bych ráda stručně odpověděla na otázky, které byly položeny na začátku a které jsem prostřednictvím diplomové práce řešila:

- Existují statisticky významné kulturní rozdíly mezi vybranými národy Kazachstánu?

Obecně měly všechny tři národnosti podobné výsledky. Statistická významnost se potvrdila jenom jednou, a to u dimenze požitkářství/zdrženlivost. Výsledky byly ovlivněny chováním Kazachů, které nezvykli na volnější povahu jako u Rusů a Korejců. Preferují jednat pouze v rámci vymezených společenských norem.

- Nakolik významně se liší hodnoty různých regionu, hlavně severu a jihu?

Kritérium region podle výpočtu nemá značný vliv na míru vzdálenosti od moci, individualismu a maskulinitu. Na ostatní dimenzi vyhýbání se nejistotě, dlouhodobou/krátkodobou orientaci a požitkářství/zdrženlivost faktor region má silnější dopad. Například obyvatelé jihu mají potřebu předvídatelnosti, snaží se vyhnout nejistým a neznámým situacím, a zároveň jsou více vnímají své cíle v dlouhodobém časovém horizontu, schopny něco obětovat (například čas) pro budoucí zisk a projevují větší trpělivost.

- Je nutné brát v úvahu význam kultury v podnikové sféře?

Ano, protože každá země je svým způsobem jedinečná. Neznalost nebo ignorování národních specifik při podnikání může narušit obchodní jednání a poškodit pověst. Proto je nutné znát vlastnosti zvolené země, protože je neuvěřitelně obtížné najít společný jazyk se všemi lidmi, zejména pokud pochází z jiné kultury.

Národní indexy sledované v rámci této diplomové práce jsou užitečné při určování nejefektivnějšího stylu řízení, protože označují převažující typ motivace zaměstnanců. V kultuře Kazachstánu, která je charakterizovaná kombinací vysokého skóre nejistoty a nízkých mocenských vzdáleností, se může vnitřní pocit dostat svým závazkům, stát v budoucnu silnou motivací. Pro tyto lidi je sebeúcta, uznání a sociální význam větší motivací než peníze.

V této práci jsem zvažovala nejdůležitější národní rysy vyjednávání v Kazachstánu, které jsou z velké části způsobeny kulturními, historickými, ekonomickými a geografickými faktory. Pro zástupce Kazachstánu jsou charakteristické následující klíčové vlastnosti: budování mezilidských vztahů, kolektivismus, orientace na lidi. Zahraničním investorům bych doporučila vzít v úvahu vliv regionálního faktoru, který způsobil významné rozdíly v hodnotách zkoumaných dimenzí. Významnost tohoto faktoru potvrdil statistický nástroj ve 3 případech ze 6, jelikož významnost faktoru národnost se potvrdila jenom jednou.

Šest, dokonce i čtyři dimenze organizační kultury Hofstedeho postačují k popisu základních charakteristik každé kultury. Pokud však nemůžeme najít dvě kultury, které jsou si navzájem naprosto podobné, tak alespoň můžeme s jistotou říci, které jsou daleko od sebe a které jsou prostě nekompatibilní. Údaje provedeného výzkumu jsou samozřejmě hrubé, nicméně umožňují zachytit podobnosti a odlišnosti národních kultur.

Seznam literatury

- ADELMAN, Mara B., 1988. Cross-cultural adjustment: A theoretical perspective on social support. *International Journal of Intercultural Relations* [online]. 1.1., roč. 12, č. 3, s. 183–204. ISSN 0147-1767. Získáno z: doi:10.1016/0147-1767(88)90015-6
- ASSEMBLY.CZ, 2018. Assembly of people of Kazakhstan. *Ассамблея народа Казахстана* [online] [vid. 4. duben 2019]. Získáno z: <https://assembly.kz/ru/deyatelnost-assamblei-naroda-kazahastana>
- BALCAR, K., 1991. Úvod do studia psychologie osobnosti. 2. vydanie. *Praha: Nakladatelství Mach.*
- BASKERVILLE-MORLEY, Rachel F., 2005. A research note: the unfinished business of culture. *Accounting, Organizations and Society* [online]. 1.5., roč. 30, č. 4, s. 389–391. ISSN 0361-3682. Získáno z: doi:10.1016/j.aos.2004.08.002
- BUJANOV, Sergei, 2016. Jak jsou v Kazachstánu vítáni investoři. *www.forbes.kz* [online] [vid. 25. březen 2020]. Získáno z: https://forbes.kz/finances/investment/kak_vstrechayut_investorov_v_kazahstane/
- BUSINESSINFO.CZ, 2010. *Organizační kultura a národní kultura / BusinessInfo.cz* [online] [vid. 9. leden 2019]. Získáno z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>
- ESMER, Yilmaz R. a Thorleif PETTERSSON, 2007. *Measuring and Mapping Cultures: 25 Years of Comparative Value Surveys*. B.m.: BRILL. ISBN 978-90-04-15820-7.
- GELFAND, Michele J., Harry C. TRIANDIS a Darius K.-S. CHAN, 1996. Individualism versus collectivism or versus authoritarianism? *European Journal of Social Psychology* [online]. roč. 26, č. 3, s. 397–410. ISSN 1099-0992. Získáno z: doi:10.1002/(SICI)1099-0992(199605)26:3<397::AID-EJSP763>3.0.CO;2-J
- GLOBE PROJECT, 2004. *2004, 2007 Studies - GLOBE Project* [online] [vid. 18. duben 2019]. Získáno z: <http://www.globeproject.com>
- HALL, Edward Twitchell, 1959. *The Silent Language*. B.m.: Doubleday. ISBN 978-0-385-05549-9.
- HEŘMANOVÁ, Eva, 2015. *Dimenze kulturní – Arts Lexikon* [online] [vid. 9. leden 2019]. Získáno z: http://www.artslexikon.cz/index.php?title=Dimenze_kulturn%C3%AD
- HESS, J. Daniel, 1994. *The Whole World Guide to Culture Learning*. B.m.: Intercultural Press, Inc. ISBN 978-1-877864-19-3.
- HOFSTEDE, Geert, 1984. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Abridged ed. Newbury Park: SAGE Publications. Cross-cultural research and methodology series, vol. 5. ISBN 978-0-8039-1306-6.
- HOFSTEDE, Geert, 2001. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-0-8039-7323-7.
- HOFSTEDE, Geert, 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture* [online]. 1.12., roč. 2, č. 1 [vid. 5. duben 2019]. ISSN 2307-0919. Získáno z: doi:10.9707/2307-0919.1014

HOFSTEDE, Geert H., John W. BERRY a Walter J. LONNER, 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* [online]. SSRN Scholarly Paper ID 1496209. Rochester, NY: Social Science Research Network [vid. 12. duben 2019]. Získáno z: <https://papers.ssrn.com/abstract=1496209>

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

HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE a Mihail MINKOV, 2010. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-166418-9.

HOFSTEDE, Geert a Michael MINKOV, 2013. *VALUES SURVEY MODULE 2013 MANUAL*. s. 17.

HOLDEN, Nigel, 2002. *Cross-cultural management: A knowledge management perspective*. B.m.: Pearson Education.

HOUSE, Robert, Mansour JAVIDAN, Paul HANGES a Peter DORFMAN, 2002. Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business* [online]. 1.3., roč. 37, s. 3–10. Získáno z: doi:10.1016/S1090-9516(01)00069-4

HUK, Jan, 2016. *Hofstede a jeho výzkum – užitečný pomocník při řízení mezinárodních týmů - Projectman.cz* [online] [vid. 27. květen 2018]. Získáno z: <http://www.projectman.cz/clanky/posts/101-hofstede-a-jeho-vyzkum-uzitecny-pomocnik-pri-rizeni-mezinarodnich-tymu>

I60.CZ, 2018. *i60.cz: Češi se v průměru dožívají 75,8 let. Jak je na tom zbytek Evropy?* [online] [vid. 27. duben 2019]. Získáno z: <https://www.i60.cz/clanek/detail/20774>

INFORM.KZ, 2017. *Jak přilákat zahraniční investory do Kazachstánu?* [online] [vid. 21. březen 2020]. Získáno z: <https://www.inform.kz/ru/article/3037607>

JAVIDAN, Mansour, 2005. Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. *Academy of Management Executive*. s. 20.

KAZACHSTANBLOG, 2016. *Kultura – Cestujeme do Kazachstánu* [online]. [vid. 18. duben 2019]. Získáno z: <https://kazachstanblog.wordpress.com/category/kultura/???>

KERIMBAEVA, Marina, 2015. *Vlastnosti neverbální komunikace zástupců kazašské, ruské a anglické jazykové kultury* [online] [vid. 2. duben 2020]. Získáno z: http://journalpro.ru/articles/osobennosti-verbalnoy-kommunikatsii-predstaviteley-kazakhskoy-russkoy-i-angliyskoy-lingvokultur/?order_new=yes

KERTMAN, Lev, 1987. *Cultural History of Europe and America*. B.m.: Vysoká škola.

KIM, Uichol a Han'guk Simni HAKHOE, 1994. *Individualism and collectivism: theory, method, and applications*. B.m.: Sage Publications. ISBN 978-0-8039-5762-6.

KLUCKHOHN, Florence R. a Fred L. STRODTBECK, 1961. *Variations in value orientations*. Oxford, England: Row, Peterson. Variations in value orientations.

KNOTOVÁ, Dana, 2005. Socializace. *Úvod do sociální pedagogiky: studijní texty pro studenty oboru sociální pedagogika*.

KUZMINA, Lubov, Rozalia BRAVINA a Aitbala BAIMAGAMBETOVA, 2014. *Cultural heritage of Northern Eurasia: problems and development prospects*. B.m.: МЦНИП. ISBN 978-5-906223-90-6.

LEWIS, Richard D., 1999. *Cross cultural communication: a visual approach*. Warnford: Transcreen. ISBN 978-0-9534398-1-2.

MARKUS, Hazel Rose a Shinobu KITAYAMA, 1991. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*. 1.1., roč. 98, č. 2, s. 224–253. ISSN 0033-295X.

MARTIN, Jeanette S. a Lillian H. CHANEY, 2012. *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*. B.m.: ABC-CLIO. ISBN 978-0-313-39717-2.

MCSWEENEY, Brendan, 2002. *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis - ProQuest* [online] [vid. 3. duben 2020]. Získáno z: <https://search.proquest.com/docview/231516132?pq-origsite=360link>

MINKOV, Michael a Vesselin BLAGOEV, 2012. What do Project GLOBE's cultural dimensions reflect? An empirical perspective. *Asia Pacific Business Review* [online]. 1., roč. 18, č. 1, s. 27–43. ISSN 1360-2381, 1743-792X. Získáno z: doi:10.1080/13602381.2010.496292

MINKOV, Michael a Geert HOFSTEDÉ, 2012. *Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures*. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-9229-9.

MOORE, June Hines, 1998. *The Etiquette Advantage: Rules for the Business Professional*. B.m.: B&H Publishing Group. ISBN 978-0-8054-0154-7.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-121-8.

OSLAND, Joyce S. a Allan BIRD, 2000. Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context. *Academy of Management Perspectives* [online]. B.m.: Academy of Management, 1.2., roč. 14, č. 1, s. 65–77. ISSN 1558-9080. Získáno z: doi:10.5465/ame.2000.2909840

PARSONS, Talcott, 2013. *The Social System*. B.m.: Routledge. ISBN 978-1-134-92774-6.

PARSONS, Talcott a Edward A. SHILS, 1951. Values, motives, and systems of action. *Toward a general theory of action*. roč. 33, s. 247–275.

PREISS, Rainer Michael, 2020. Central Asia: Is Now The Time To Invest In Kazakhstan? *www.forbes.kz* [online] [vid. 25. březen 2020]. Získáno z: https://forbes.kz/life/opinion/central_asia_is_now_the_time_to_invest_in_kazakhstan/

ROKEACH, Milton, 1973. *The nature of human values*. B.m.: Free Press.

SATUBALDINA, Assel, 2019. Kazakhstan ranks 55th in Global Competitiveness Index, moves up four spots. *The Astana Times* [online]. [vid. 28. březen 2020]. Získáno z: <https://astanatimes.com/2019/10/kazakhstan-ranks-55th-in-global-competitiveness-index-moves-up-four-spots/>

SCHWARTZ, Shalom H., 1992. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In: Mark P. ZANNA, ed. *Advances in Experimental Social Psychology* [online]. B.m.: Academic Press, s. 1–65 [vid. 25. listopad 2018]. Získáno z: doi:10.1016/S0065-2601(08)60281-6

SCHWARTZ, Shalom H. a Anat BARDI, 2001. Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology* [online]. 1.5., roč. 32, č. 3, s. 268–290. ISSN 0022-0221. Získáno z: doi:10.1177/0022022101032003002

SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ, 2014. *Osobnost* [online] [vid. 26. říjen 2018]. Získáno z: <https://publi.cz/books/171/03.html>

SINOR, Denis, David ROGER SMITH, Edward ALLWORTH a Gavin R. G. HAMBLY, 2019. Kazakhstan | History, People, Map, & Facts. *Encyclopedia Britannica* [online] [vid. 4. duben 2019]. Získáno z: <https://www.britannica.com/place/Kazakhstan>

SMITH, Peter B., Shaun DUGAN a Fons TROMPENAARS, 1996. National Culture and the Values of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology* [online]. 1.3., roč. 27, č. 2, s. 231–264. ISSN 0022-0221. Získáno z: doi:10.1177/0022022196272006

SMITH, Peter B., Mark F. PETERSON a Shalom H. SCHWARTZ, 2002. Cultural Values, Sources of Guidance, and their Relevance to Managerial Behavior: A 47-Nation Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology* [online]. 1.3., roč. 33, č. 2, s. 188–208. ISSN 0022-0221. Získáno z: doi:10.1177/0022022102033002005

SØNDERGAARD, Mikael, 1994. Research note: Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications. *Organization studies*. B.m.: Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, roč. 15, č. 3, s. 447–456.

SULEIMENOV, Arman, 2018. Elishka Zhigova: „8“ je symbolem České republiky. *e-history.kz* [online] [vid. 25. březen 2020]. Získáno z: https://e-history.kz/ru/publications/view/elishka_zhigova_tsifra_8_dlya_chehii_simvolichnaya_4390

TAYEB, Monir, 1994. Organizations and National Culture: Methodology Considered. *Organization Studies* [online]. B.m.: SAGE Publications Ltd, 1.5., roč. 15, č. 3, s. 429–445. ISSN 0170-8406. Získáno z: doi:10.1177/017084069401500306

TER-MINASOVA, S. G., 2002. Jazyk a interkulturní komunikace. *Вестник культурологии*. Россия, Москва: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт научной информации по общественным наукам Российской академии наук, č. 2, s. 262. ISSN 2658-3291.

TRIANDIS, Harry C., 1996. The Psychological Measurement of Cultural Syndromes. *American Psychologist* [online]. 1.1., roč. 51, č. 4, s. 407–415. ISSN 0003-066X. Získáno z: doi:10.1037/0003-066X.51.4.407

TRIANDIS, Harry C., Theodore M. SINGELIS, Dharm PS BHAWUK a Michele J. GELFAND, 1995. Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research*. roč. 29, č. 3, s. 240–275.

TRIANDIS, Harry C. a Eunhook M. SUH, 2002. Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology; Palo Alto*. roč. 53, s. 133–60. ISSN 00664308.

TROMPENAARS, Fons, 1993a. *Handbuch globales Managen: wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. B.m.: ECON-Verlag. ISBN 978-3-430-19135-7.

TROMPENAARS, Fons, 1993b. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. B.m.: Economist Books. ISBN 978-0-85058-428-8.

TROMPENAARS, Fons a Charles HAMPDEN-TURNER, 2004. *Managing people across cultures*. Chichester: Capstone. Culture for business series. ISBN 978-1-84112-472-8.

TROMPENAARS, Fons a Charles HAMPDEN-TURNER, 2011. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. B.m.: Nicholas Brealey Publishing. ISBN 978-1-904838-40-1.

TROMPENAARS, Fons a Peter WOOLLIAMS, 2004. *Business Across Cultures*. B.m.: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-84112-591-6.

TRUBACHEVA, Tatiana, 2019. Jak se změnil počet zástupců různých etnických skupin v Kazachstánu. *www.forbes.kz* [online] [vid. 8. duben 2020]. Získáno z: https://forbes.kz/process/otlichitelnyie_chertyi_1562921245/

TUPKIEV, Janat, 2018. *125 národností v jedné* [online] [vid. 4. duben 2019]. Získáno z: <https://www.kazpravda.kz/news/obshchestvo/125-v-odnoi--v-chem-unikalnost-kazahstan-skoi-natsii>

WORLD BANK, 2019a. Business Regulations Across Kazakhstan. *World Bank* [online] [vid. 20. březen 2020]. Získáno z: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/subnational-reports/kazakhstan>

WORLD BANK, 2019b. Methodology for Starting a Business. *World Bank* [online] [vid. 20. březen 2020]. Získáno z: <https://www.doingbusiness.org/en/methodology/starting-a-business>

WORLD BANK, 2020. Doing Business. *World Bank* [online] [vid. 3. duben 2020]. Získáno z: <https://www.doingbusiness.org/en/doingbusiness>

ZAKON.CZ, 2018. V Kazachstánu roste střední délka života. *Zakon.kz* [online] [vid. 27. duben 2019]. Získáno z: <https://www.zakon.kz/4949926-v-kazahstane-nablyudaetsya-rost.html>

Přílohy

Příloha číslo 1: Celkové vyhodnocení odpovědí

Otázka	Odpověď' 1	Odpověď' 2	Odpověď' 3	Odpověď' 4	Odpověď' 5	Celkem	Průměr
1	83	98	40	11	13	245	2,07
2	50	62	65	47	21	245	2,70
3	55	91	67	14	18	245	2,38
4	78	102	24	24	17	245	2,18
5	86	109	24	9	17	245	2,03
6	112	96	11	6	20	245	1,88
7	52	90	76	12	15	245	2,38
8	84	75	50	16	20	245	2,24
9	28	70	79	41	27	245	2,87
10	62	101	45	19	18	245	2,31
11	39	92	77	25	12	245	2,51
12	21	79	109	29	7	245	2,68
13	35	90	91	18	11	245	2,51
14	19	91	101	24	10	245	2,65
15	16	43	151	30	5	245	2,86
16	69	131	37	7	1	245	1,94
17	3	33	127	70	12	245	3,22
18	18	150	68	8	1	245	2,28
19	21	47	110	0	67	245	3,18
20	4	33	63	111	34	245	3,56
21	9	86	46	71	33	245	3,13
22	83	101	23	23	15	245	2,13
23	39	73	86	34	13	245	2,63
24	37	73	54	72	9	245	2,77

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha číslo 2: Jedinečné skupiny národností

Národnost	počet
Armen	2
Dungan (ka)	6
Fin	1
Míšenec	1
Němec (Němka)	4
Tatar / Bashkir	2
Uzbek	2
Uygur	2
Celkem	20

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha číslo 3: VSM 2013 ruská verze

МЕЖДУНАРОДНАЯ АНКЕТА (VSM 13)

Пожалуйста, представьте себе идеальное место работы, не принимая во внимание Вашу работу сейчас, если Вы уже где-то работаете. Подумайте, насколько для вас было бы важно в выбранной работе (Пожалуйста, обведите кружком один ответ в каждой строке):

1 = крайне важно

2 = очень важно

3 = относительно важно

4 = не очень важно

5 = неважно или не имеет значения вообще

1. Иметь достаточно времени на личную жизнь и домашние заботы

1 2 3 4 5

2. Иметь босса (Ваш непосредственный начальник), которого вы можете уважать

1 2 3 4 5

3. Получать признание, похвалу за хорошо выполненную работу

1 2 3 4 5

4. Быть уверенным, что не потеряете работу

1 2 3 4 5

5. Работать с приятными людьми

1 2 3 4 5

6. Выполнять работу, которая интересна

1 2 3 4 5

7. Участвовать вместе с боссом в принятии решений, которые касаются вашей работой

1 2 3 4 5

8. Жить в желаемой месте (городе)

1 2 3 4 5

9. Иметь работу, которую уважают ваши друзья и семья

1 2 3 4 5

10. Иметь шанс продвижения по службе

1 2 3 4 5

Насколько для вас важно каждое из следующих высказываний в вашей личной жизни?

(Пожалуйста, обведите кружком один ответ в каждой строке)

11. Оставлять свободное время для развлечений

1 2 3 4 5

12. Умеренность: иметь немного желаний

1 2 3 4 5

13. Быть щедрым по отношению к друзьям

1 2 3 4 5

14. Скромность: не тратить больше необходимого

1 2 3 4 5

15. Как часто вы чувствуете себя нервным или напряженным?

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. Если Вы захотели что-то, могут ли другие люди или ситуация изменить Ваше решение?

1. да, всегда
2. да, обычно
3. иногда
4. нет, редко
5. нет, никогда

18. Как бы вы в целом описали ваше состояние здоровья в данный момент?

1. очень хорошее
2. хорошее

- 3. среднее
- 4. слабое
- 5. очень плохое

19. Вы гордитесь быть гражданином своей страны?

- 1. вообще не горжусь
- 2. не горжусь
- 3. отчасти горжусь
- 4. горжусь
- 5. очень горжусь

20. Как часто, по Вашему мнению, подчинённые боятся перечить начальству (или студенты – преподавателю?)

- 1. никогда
- 2. редко
- 3. иногда
- 4. обычно
- 5. всегда

В какой степени вы согласны или не согласны с каждым из следующих утверждений?

(Пожалуйста, обведите кружком один ответ в каждой строке):

- 1 = полностью согласен
- 2 = согласен
- 3 = не знаю
- 4 = не согласен
- 5 = совершенно не согласен

21. Можно быть хорошим менеджером, не зная ответа на каждый вопрос, который может задать подчиненный относительно его /её работы

1 2 3 4 5

22. Упорный труд (постоянные усилия) самый надёжный путь достижения результатов

1 2 3 4 5

23. Необходимо любой ценой избегать создания такой организационной структуры, в которой некоторые подчиненные имеют двух начальников

1 2 3 4 5

24. Правила компании или организации не должны нарушаться, даже если работнику кажется, что это было бы в интересах организации

1 2 3 4 5

Некоторая информация о Вас (для статистических целей):

25. Ваш пол?

☐	Мужской	
☐	Женский	

26. Ваш возраст?

☐	Менее 20 лет	
☐	20 - 24 года	
☐	25 - 29 лет	

30 - 34 года	
35 - 39 лет	
40 - 49 лет	
50 - 59 лет	
60 и более	

27. Национальность

Казах (казашка)	
Узбек (узбечка)	
Русский (русская)	
Дунган (дунганка)	
Кореец (корейнка)	
Немец (немка)	
Уйгур (уйгурка)	
Татар/Башкир (ка)	
Фин (ка)	
Армянин (ка)	
Еврей (ка)	
Турок (ка)	
Другое...	

28. Образование

Среднее образование	
Среднее специальное (училище/колледж)	
Высшее – бакалавриат	
Магистратура	
Аспирантура	
Докторантура	
Другое...	

29. Если у вас была или есть оплачиваемая работа, то, что это за работа это была / есть?

1. Неоплачиваемая должность (включает студентов дневного отделения)
2. Неквалифицированный или полуквалифицированный ручной труд
3. Конторская или секретарская работа, требующая общей подготовки
4. Профессионально обученный работник, мастерской, IT-специалист, медсестра, артист и другая эквивалентная работа, требующая профессиональной подготовки
5. Профессиональный труд, требующий высокого уровня образования (ВУЗ или университет), но не руководящая должность
6. Руководитель (начальник), имеющий одного или несколько подчиненных (которые в свою очередь не имеют подчиненных)
7. Руководитель (начальник), имеющий в подчинении руководителей (начальников)

29. Играет ли роль национальность Вашего руководителя (или Ваших сотрудников) на продуктивность вашей работы

1. да, всегда
2. да, обычно
3. иногда
4. нет, редко
5. нет, никогда

30. Город проживания _____

Спасибо за Вашу поддержку нашего проекта!