

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Anežka Botlíková

**Kulturně podmíněné rysy řízení
s přihlédnutím k vybraným typům organizací**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Praha 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 26. 6. 2015

Anežka Botlíková

Poděkování

Děkuji všem, kteří mi pomohli s touto prací. V první řadě chci poděkovat Doc. PhDr. Zuzaně Havrdové, CSc. za velmi trpělivé vedení a podporu. Děkuji i Mgr. PJ za vlídné, bezpečné a respektující provázení na cestě za sebepoznáním, dodávání síly i odvahy k poctivému překonávání překážek a za poskytování laskavého nadhledu. Také bych ráda poděkovala svým (nejen) skautským přátelům za vydatnou pomoc při zlepšování nálady a za toleranci k mé dočasné vytíženosti.

Obsah

Abstrakt.....	9
Abstract.....	10
Úvod	11
1 Národní kultura a její výzkum.....	14
1.1 Základní pojmy.....	14
1.1.1 Vymezení pojmu kultura.....	14
1.1.2 Vymezení pojmu hodnota.....	15
1.1.3 Vymezení pojmu národní kultura.....	16
1.2 Koncepce čtyř hlavních autorů.....	20
1.2.1 Milton Rokeach.....	20
1.2.2 Geert Hofstede.....	22
1.2.2.1 Vysvětlení pojmu korelace.....	25
1.2.2.2 Dimenze Vzdálenost k moci.....	27
1.2.2.3 Dimenze Individualismus a kolektivismus.....	29
1.2.2.4 Dimenze Maskulinita a feminita.....	33
1.2.2.5 Dimenze Vyhýbání se nejistotě.....	36
1.2.2.6 Dimenze Dlouhodobá a krátkodobá orientace.....	39
1.2.2.7 Dimenze Požitkářství a omezování se.....	41
1.2.3 Ronald Inglehart.....	43
1.2.4 Shalom S. Schwartz.....	45
1.2.4.1 Východiska.....	45
1.2.4.2 Metodika Schwartzova výzkumu.....	47
1.2.4.3 Základní hodnoty.....	48
1.2.4.4 Vztahy mezi základními hodnotami.....	52
2 Organizační kultura a její výzkum.....	57
2.1.1 Vymezení pojmu organizační kultura.....	57
2.1.2 Výzkumy organizační kultury G. Hofstedeho.....	59
2.1.3 Přístup k výzkumu organizační kultury na základě Schwartzovy teorie kultury.....	63
2.1.4 Příklady závěrů výzkumů organizační kultury prováděných podle Schwartzovy teorie kultury.....	66
3 Vztah mezi národní kulturou a organizační kulturou a jeho výzkum	69
3.1 Výzkum Knafo a Sagiv na základě Schwartzovy teorie kultury.....	69
4 Porovnání národních kultur Česka a Finska na základě dat European Social Survey a co jsme z něj vyčetli pro naše téma.....	74
4.1 European Social Survey.....	74
4.1.1 Naše metoda práce s daty ESS.....	75
4.2 Rozdíly národních kultur Česka a Finska podle ESS.....	75
4.3 Rozdíly hodnotových profilů Česka a Finska za pracovníky zdravotnických a sociálních zařízení podle ESS.....	80
4.3.1 Popis zpracovávaných dat.....	80
4.3.2 Kvadrant Posílení ega.....	84
4.3.3 Kvadrant Překročení sebe sama.....	86

4.3.4 Kvadrant Otevřenost vůči změně	88
4.3.5 Kvadrant Konzervace	92
4.3.6 Shrnutí výsledků analýz.....	95
5 Doporučení pro případné výzkumy zabývající se vlivem národní kultury na organizační kulturu	
ve zdravotnických a sociálních zařízeních.....	99
5.1 Národní hodnotové profily.....	99
5.2 Hodnotové profily pomáhajících profesí.....	102
5.3 Výběr zemí.....	103
5.4 Přechod od hodnotových profilů profesí k hodnotovému profilu organizace	103
5.5 Interpretace hodnotového profilu organizace	103
Závěr.....	105
Literatura	107
Seznam obrázků.....	111
Seznam tabulek.....	111
Seznam grafů.....	112
Seznam příloh.....	112
Všechny přílohy.....	112
Vytištěné přílohy (svázané s textem práce).....	112

Abstrakt

Práce ilustruje univerzálnost přístupu Schwartzovy teorie hodnot ve vztahu ke skupině lidí, jejichž kultura je předmětem zkoumání. Obsahuje výpočet hodnotových profilů celých národů Česka a Finska a hodnotových profilů pomáhajících profesí v těchto zemích, a to na základě dat Evropského společenského výzkumu z roku 2012. Na úrovni národů jsou tyto profily reprezentativní, na úrovni pomáhajících profesí jsou však pouze modelové – reprezentativní data nebyla k dispozici.

Modelová příslušníci pomáhajících profesí Česka přikládají ve srovnání se svým národním hodnotovým profilem větší význam všem základním hodnotám podle Schwartze. Ve Finsku tomu tak není u moci, úspěchu, samostatnosti, stimulace a bezpečnosti.

Práce přichází s několika doporučeními pro případné výzkumy zabývající se vlivem národní kultury na organizační kulturu ve zdravotnických a sociálních zařízeních. Zdůrazňuje především potřebu kvalitních hodnotových profilů pomáhajících profesí, a to v podrobnějším členění. Důvodem je nastíněná možnost zohlednit v hodnotových profilech organizací rozdílné postavení jednotlivých profesí. Navrhuje rovněž hledat matematické vztahy mezi daty stejných zemí získanými podle rozdílných teorií – například mezi indexy těchto zemí v Hofstedeho dimenzích a jejich hodnotovými profily podle Schwartze. Takové vztahy by pak mohly obohatit možnosti interpretace získaných dat.

Výklad a prezentace postupů a výsledků byly přizpůsobeny případným čtenářům z řad studentů řízení v rámci modulu interkulturní řízení.

Klíčová slova: Evropský společenský výzkum (ESS), hodnoty, Hofstede, Hollando-va profesní typologie, národní kultura, organizační kultura, pomáhající profese, Schwartz, vliv národní kultury na řízení organizace, výzkumy národní kultury

Abstract

This master thesis illustrates the universality of Schwartz's value theory approach: culture of any group of people may be subject to the research and its value profile has a universal format. Both Czech and Finnish national value profiles and the value profiles of the helping professions in these two countries were calculated, based on data from The European Social Survey in 2012. On national levels, these profiles are representative. On the levels of helping professions, however, the profiles only serve as a model example—no representative data were available.

In comparison with their national value profile, Czech model representatives of the helping professions attach more importance to all basic values in Schwartz's theory. In Finland, this is not the case for power, achievement, self-direction and security.

This master thesis proposes several recommendations for potential surveys dealing with the impact of national culture on organization culture in health and social facilities. Especially, it highlights the necessity for quality value profiles of the structured helping professions. The reason for doing so is the outlined possibility (and maybe also necessity) to take different positions of individual professions into consideration. It also suggests to search for mathematical relations between data profiles of the same countries which had been acquired on the basis of different theories—for instance between indexes of these countries in Hofstede's dimensions and their value profiles according to Schwartz. Such relations could enrich the interpretation of the acquired data.

The explanatory part and the presentation of used procedures and results were adapted to prospective readers (management students within the intercultural management module).

Key words: European Social Survey (ESS), values, Hofstede, Holland's vocational typology, national culture, organizational culture, helping professions, Schwartz, impact of national culture on organizational management, surveys on national culture

Úvod

Námět pro diplomovou práci mi byl nabídnut vedoucí práce, a to v souvislosti s mezinárodní spoluprací katedry v projektu CareMan. V jeho rámci katedra řízení a supervize spolupracuje s obdobným programem na finské Universitě Lahti a s programy na univerzitách v Portugalsku a Skotsku. Jde v nich kromě jiného o vytvoření kurikula pro výuku řízení, které by zahrnovalo též přiblížení vlivu rozdílných hodnot a kultur na řízení sociálních a zdravotních služeb. Souvislost mezi národními kulturami a kulturou organizací mne zaujala a rozhodla jsem se prozkoumat, co je o něm již známo. Původní projekt diplomové práce si kladl za cíl postihnout na základě dostupné literatury rozdíl mezi sociálními a zdravotnickými organizacemi na obecné úrovni i na úrovni jejich organizační kultury, najít souvislosti mezi zjištěnými rozdíly na národní a „firemní“ úrovni a osvětlit, zda je možné kulturně podmíněné rozdíly v řízení formovat a měnit. Studium literatury, která se zabývá výzkumem národních kultur a jejich dopadů na řízení organizací, mne přivedlo k pochopení, jak obsáhlá a komplexní tato problematika z teoretického hlediska je. Současně se ukázalo, že existuje zatím jen malé množství výzkumů, které by zmíněnou problematiku sledovaly přímo v oblasti zdravotních a sociálních služeb, a že jde v podstatě o téměř neprobádanou oblast. Proto nebylo možné původně zamýšlené téma realizovat a spolu s vedoucí práce jsme hledaly jiné reálné možnosti uchopení této komplexní problematiky. Vzhledem k omezenému času a možnostem, které zpracování diplomové práce poskytuje, jsme se rozhodly zúžit původní záměr projektu a ukázat velké přednosti teorie kultury S. Schwartze při přechodu od poznatků o národu k poznatkům o organizacích.

Protože dalšími čtenáři této diplomové práce mohou být studenti řízení v rámci modulu interkulturní řízení, rozhodla jsem se v práci názorně ilustrovat ty poznatky a postupy, které by – jak jsou v literatuře popsány – mohly studentům připadat příliš teoretické, i když s řízením mají vlastní zkušenosti. Takové konkrétní příklady ostatně pomohly i mně. Hlavním cílem práce bylo přispět k hlubšímu porozumění teorii S. Schwartze a jejímu vztahu k dalším významným teoriím kultury. Část práce se proto zabývá modelovým porovnáním hodnot a postojů skupiny respondentů, kteří se zapojili do mezinárodního výzkumu European Social Survey (ESS)¹ v České republice a Finsku a pracují v sociálních a zdravotních sektorech. ESS obsahuje oblast Human values založenou na teorii S. Schwartze (2012). Jsem si vědoma toho, že data ESS o těchto respondentech nejsou kvalitní. Pro účely předvedení přechodu od hodnotového profilu národa k hodnotovému

1 Informace o tom, čím se ESS zabývá, obsahuje část 4.1 .

profilu organizace však zcela postačují – jiná ostatně neexistují a mně také o nic jiného nešlo.²

Struktura práce odpovídá následující úvaze. Bez ohledu na to, kterou obecně respektovanou teorii kultury zvolíme, lze mít za prokázané, že na úrovni zemí existují významné kulturní rozdíly. Projevují se rozdílnou důležitostí, již občané přikládají jednotlivým hodnotám. Také organizační kultury v národních organizacích jsou předmětem výzkumu, který nemůže pominout, že organizace jsou ovlivňovány národní kulturou příslušné země zevnitř (prostřednictvím pracovníků) i zvnějšku³. Častým závěrem bývá, že organizace podobného typu (například zdravotnické a sociální) vykazují podobné kulturní rysy. Existují dokonce i výzkumy na národní úrovni, které naznačují, že určité hodnotové preference sdílejí rovněž příslušníci profesí podobných typů⁴. Problémem je ovšem přenositelnost závěrů národních výzkumů organizační kultury do zemí, jejichž národní kultura je významně odlišná od národní kultury zemí, jichž se tyto závěry týkají⁵. A také to, že v oblasti sociálních a zdravotnických organizací v podstatě neexistují výzkumy zaměřené na vztah mezi národní a organizační kulturou, natož pak přímo vztažené na Česko a Finsko. Hlubší porozumění jevům, které provázejí například implementaci určitých metod řízení organizace v novém národním prostředí majícím odlišný hodnotový profil, by nejspíš celý proces zefektivnilo.

Takové zásadní a rozsáhlé téma samozřejmě daleko přesahuje možnosti jedné diplomové práce. Proto jsem se po bližším seznámení se stavem poznání problematiky (rekapitulovaném v kapitolách 1 až 3) orientovala na předvedení možností práce s hodnotovými profily na dvou úrovních: na úrovni národa a na úrovni organizací (kapitola 4). Při tom jsem si uvědomila některé souvislosti a náměty, které uvádím v kapitole 5 . Zaměření práce mi vyhovovalo ze tří hlavních důvodů.

Za prvé, líbí se mi teorie hodnot S. Schwartze, na níž je oblast Human values založena. Schwartz v ní navázal na „hodnotové“ pojetí M. Rokeache a na „matematický“ přístup G. Hofstedeho (viz dále) a kromě základních hodnot jasně definovaných stručnými „portréty“ osob v dotazníku předložil také srozumitelnou a názornou strukturu vztahů mezi těmito základními hodnotami.

2 Při práci s daty ESS v tabulkovém editoru vznikly postupy názorného zobrazení hodnotových profilů. I ty potvrdily charakteristický rys Schwartzovy teorie: fungují, ať se používají pro profil národa, nebo pro profil organizace.

3 Toto tvrzení podkládá např. Lukášová (2010). Mechanismy, které to způsobují, studovali například Schneider et al. (1995), příp. Knafo a Sagiv (2004).

4 Podle Hollandovy typologie (Holland a Gottfredson, 1975). Viz například Thompson et al. (1996), Knafo a Sagiv (2004).

5 Viz např. Aycan et al. (2000), Hofstede (2010), Schwartz (2004), Kirkbride a Chaw (1987).

Za druhé (jak v práci ukazuji), sama jsem si ověřila na úplných datech ESS z roku 2010, že Schwartzově teorii neodporuji. Mnohem důležitější samozřejmě je, že užitečnost Schwartzovy teorie potvrzují výzkumy zaměřené například na využití hodnotových profilů jednotlivých respondentů k nalezení hodnotových profilů určitých typů organizací či profesí⁶. Možnosti přechodu od úrovně jednotlivce k úrovni profese, organizace či celého národa (či postupu opačným směrem) vyhovují též mé vnitřní potřebě názornosti.

Za třetí, věděla jsem už dříve, že národní kultury Finska a Česka se liší především v těch částech hodnotového profilu, které se týkají porozumění ostatním lidem, rovného a spravedlivého přístupu a lidské důstojnosti⁷. V sociálních organizacích, kde chci působit, je respektování těchto hodnot velmi důležité.

Práce s daty, i když jsem věděla, že jejími číselnými výsledky nemohu argumentovat, mi dala pocit, že provádím samostatný výzkum a něco nového objevuji – přinejmenším pro sebe. Nemělo smysl pokoušet o sofistikované zpracování dat ESS restringovaných na respondenty z pomáhajících profesí. Práce s nimi mi nicméně pomohla lépe poznat potenciál Schwartzovy teorie kultury při přechodech mezi různými celky (skupinami lidí). Na základě tohoto poznání jsem potom v závěrečné kapitole formulovala náměty na případné další výzkumy. To také pokládám za hlavní přínos své práce pro ostatní.

6 Např. Knafo a Sagiv (2004)

7 Viz např. zpráva Equity and human dignity in health care in Finland (2001)

1 Národní kultura a její výzkum

V této kapitole nejprve vysvětlíme pojmy, které jsou úzce spojeny se zkoumaným tématem a z nichž vycházíme při porovnávání nástrojů k měření vztahu mezi národní kulturou a organizační kulturou. Jde o pojmy kultura, hodnota a národní kultura.

Projevy kultury (aniž bychom zatím upřesňovali, co pojmem „kultura“ míníme), lze pozorovat v různých prostředích, jako jsou například celý stát, kraj, nebo organizace. Obecně se soudí, že kvůli srovnatelnosti, potřebě respektovat kontext, měřitelnosti apod. je vhodné mít jednotící model (pohled), abychom mohli stejným či velmi podobným způsobem „uchopit“ kulturu a její projevy v rozmanitých prostředích a za různých okolností. Proto je obvykle přijímán přístup, který kulturu „prostředí“ zkoumá prostřednictvím strukturované soustavy hodnotových ukazatelů.

Jedním pólem možných přístupů je snaha o uchopení problematiky kultury v celé její složitosti, druhým je snaha získat díky jednoduššímu uchopení problematiky větší možnost srovnání, a to prostřednictvím univerzálnějších hodnotových ukazatelů. Možností zjednodušení je však více – proto také existuje více uznávaných systémů. V této práci se krátce zmíníme o systémech Rokeache a Ingleharta a podrobněji se budeme věnovat teoriím Hofstedeho a Schwartze. Jednotlivé systémy se liší nejen výběrem „ukazatelů“ či technikou dotazování a zpracování výsledků, ale především „teorií“, která je za každým z nich (například Inglehart je přesvědčen, že musí „mapovat“ vliv nastupujících generací, Schwartzovi šlo mj. o to, aby byl stejný systém ukazatelů použitelný univerzálně, pro skupiny všech velikostí).

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Vymezení pojmu kultura

Pojem kultura je velmi obecný a zahrnuje široké množství významů. Využívá se v mnoha oborech, původně vychází z kulturní antropologie, rozšířil se však i do psychologie, sociologie a dalších disciplín. Literatura uvádí množství definic kultury, obecně však lze říci, že jde o způsob myšlení, cítění a chování, který sociálním skupinám umožňuje adaptovat se na vnější podmínky. Kulturu lze chápat jako výsledek této adaptace i jako její nástroj (Lukášová, 2010).

Základní stavební kameny kultury tvoří názory a hodnoty, které lidé vyznávají, a normy, kterými se řídí. Hodnoty můžeme vymežit jako abstraktní ideály a zdroje smyslu života, kterým se snažíme přiblížit. Normy si naopak můžeme představit jako naprosto konkrétní

ní zásady regulující lidské chování. Dle závažnosti je lze rozdělit například na společenské konvence, zvyky a právní normy (Lukášová, 2010).

Sdílené hodnoty, názory a normy jsou předpokladem rozvoje myšlení, cítění a chování člověka. Osvojování si hodnot a norem probíhá díky učení – vlivem institucionálních činitelů (například vzdělávací institucí nebo médií) a během sociální interakce s dalšími lidmi (Lukášová, 2010).

V souvislosti s učením je třeba zmínit pojmy socializace a enkulturace. Během socializace si člověk ujasňuje, jak je v dané konkrétní situaci obvyklé jednat a co se od něj očekává. Socializaci tedy lze definovat jako proces, při kterém jsou přijímány a zvnitřněny normy a hodnoty. V rámci enkulturace si jedinec osvojuje systém a význam symbolů, které následně využívá k vyjádření vlastních myšlenek a pocitů. Proces enkulturace bývá považován za součást socializace (Jandourek, 2003).

Součástí socializace člověka je například naučit se odhadovat, jak daleko od sebe lidé mají stát během rozhovoru. V naší kultuře se za vhodné považuje zaujmutí vzdálenosti na délku natažené paže. Při setkání s příslušníky jiné kultury se však můžeme dostat do situace, kdy má náš komunikační partner jinak nastavené hranice intimní zóny a buď před námi „utíká“ (Japonsko), nebo se na nás „lepí“ (Španělsko). Uvedený příklad poukazuje na rozdílnost kulturních standardů (Jandourek, 2003).

Za primárního socializačního a enkulturačního činitele je obecně pokládána orientační rodina (Máchová, 1974). V průběhu života se však lidé stávají součástí dalších různorodých sociálních celků. Přicházejí tak do kontaktu s mnoha kulturními vzorci, které je určitým způsobem ovlivňují (Lukášová, 2010). Hofstede (2007) v tomto kontextu hovoří o šesti základních úrovních tzv. „mentálního naprogramování“. Vymezuje úrovně kultury spojené s daným etnikem, sociální třídou, organizační kulturou, národní kulturou, náležitostí k pohlaví (mužská a ženská role) a generací.

Jednotlivé společenské celky se prolínají, což člověku umožňuje vystupovat v několika kulturách najednou. Sociální systémy, v nichž člověk funguje, vycházejí z kulturního základu, do jisté míry společného, v němž klíčovou roli hraje stejná národní kultura. Přesto však mezi jednotlivými úrovněmi „mentálního naprogramování“ může docházet ke konfliktům, např. mezi náboženskými a generačními hodnotami (Lukášová, 2010).

1.1.2 Vymezení pojmu hodnota

Významným českým autorem, který se teorii hodnot a proměn v čase věnuje podrobně a soustavně, je L. Prudký. Vymezuje devět základních funkcí hodnot. Říká, že

v první řadě můžeme hodnoty pokládat za základní stavební kameny kultury. Podle něj se podílejí na utváření obsahu sociálních fenoménů a vztahů (například pomoc jiným lidem či vztah k přírodě). Hodnoty můžeme také pokládat za jeden z definičních znaků osobnosti. Představují zdroj motivů k určitému chování. Zabýváme-li se skupinami lidí či etniky, společenstvími nebo institucemi, tvoří hodnoty součást jejich identifikátorů. Hodnoty také pomáhají udržovat sociální a kulturní soudržnost. Na druhé straně jsou příčinami rozvrstvení a hierarchizace společnosti a charakterizují je. K hodnotám se uchylujeme, když se rozhodujeme o morálnosti jednání. A konečně, ze zdůraznění určitých hodnot vycházejí politické filozofie a ideologie vyzdvihující například osobní svobodu či solidaritu s ostatními lidmi (Prudký, 2009).

1.1.3 Vymezení pojmu národní kultura

V rámci práce budeme pojem národní kultura používat v souladu s pojetím americké kulturní antropoložky Margaret Mead, která ji chápe jako soubor naučeného chování, sbírku názorů, zvyků a tradic, jež je společná skupině lidí a úspěšně osvojená lidmi, kteří vstupují do společnosti (Mead, 1951).

Existuje množství pohledů na národní kulturu. Z autorů, kteří se této problematice věnovali jako jedni z prvních, můžeme uvést například Kluckhohna se Strodbeckem (1961), již na národní kulturu nahlízejí z antropologického hlediska. Navrhli model kultury založený na hodnotových orientacích. Tvrdili, že existuje omezené množství problémů, jež jsou společné pro všechny skupiny obyvatel a pro které se nabízí omezený počet řešení. Dále se domnívali, že hodnoty jsou v dané společnosti rozmístěny tak, že vytvářejí převažující hodnotový systém. Za použití antropologických teorií pak předložili model pěti hlavních hodnotových orientací, který následně ověřovali studiem pěti komunit v jihovýchodní části USA (potulní Navahové, Američané mexického původu, texaští osadníci, mormonští vesničané a obyvatelé puebla Zuni).

Níže uvádíme jednotlivé orientace a otázky, jimiž byly zkoumány:

- povaha jednotlivců (Jaká je nejdůležitější motivace jednotlivce pro určité chování?)
- vztah člověka k jeho přírodě (Jaký je vztah mezi lidmi a jejich přirozeným prostředím?)
- vztah člověka k jiným lidem (Jak by se lidé měli vztahovat k sobě navzájem?)
- povaha lidské činnosti (Jaká je povaha lidské činnosti?)

- časový aspekt lidské činnosti (Na jaký aspekt času bychom se primárně měli zaměřit?)

Kluckhohn se Strodbeckem později přidali ještě šestou dimenzi (prostor), ale hlouběji se jí nezabývali. (Brooks, 2003; Hills, 2002). Pro úplnost v následující tabulce představíme jimi navrhované kulturní dimenze a jejich rozměry.

Tabulka 1: Kulturní dimenze a jejich rozměry (Kluckhohn & Strodbeck)

Kulturní dimenze	Pevná škála		
Vztah k prostředí	Ovládnutí: <i>přesvědčení, že lidé mají potřebu nebo odpovědnost kontrolovat přírodu</i>	Harmonie: <i>přesvědčení, že by lidé měli pracovat s přírodou, aby zůstala zachována harmonie či rovnováha</i>	Porobení: <i>přesvědčení, že se jednotlivci musí podrobit přírodě</i>
Vztah k lidem: <i>přesvědčení o společenské struktuře</i>	Individualistický: <i>přesvědčení, že společenská struktura by měla být uspořádána podle jednotlivců</i>	Kolaterální: <i>přesvědčení, že společenská struktura by měla být založena na skupině jednotlivců s relativně stejným statusem</i>	Přímý: <i>přesvědčení, že společenská struktura by měla být založena na skupinách s jasnými a pevnými hierarchickými vztahy</i>
Lidské činnosti: <i>přesvědčení o vhodných cílech</i>	Bytí: <i>přesvědčení, že by se lidé měli zaměřit na život v daný okamžik</i>	Stávání se: <i>přesvědčení, že by se jednotlivci měli snažit rozvíjet se v jednotný celek</i>	Konání: <i>přesvědčení, že je třeba snažit se o dosahnout vytyčených cílů a usilovat o úspěch</i>
Vztah k času: <i>míra, jakou minulost, přítomnost a budoucnost ovlivňuje současné rozhodnutí</i>	Minulost: <i>při rozhodování jsou lidé ovlivňováni zejména minulými událostmi nebo tradicemi</i>	Přítomnost: <i>při rozhodování jsou lidé ovlivňováni zejména současnými okolnostmi</i>	Budoucnost: <i>při rozhodování jsou lidé ovlivňováni zejména budoucími možnostmi</i>

Zdroj: Nardon a Steers (2009: 4)

Z poznatků Kluckhohna a Strodbecka vycházel André Laurent (1983), když zjišťoval osobní hodnoty manažerů v devíti západoevropských zemích a v USA. Vyvinul dotazník o 56 položkách. U každé z nich měli respondenti na pětibodové škále vyjádřit, do jaké míry s ní souhlasí či nesouhlasí. Dotazník byl původně předložen skupině 60 pracovníkům středního a vyššího managementu (z toho 40 Francouzům a 20 pracovníkům jiných národností), kteří se účastnili rozvojového programu na francouzské vysoké škole INSEAD za-

měřené na obchod. Laurent chtěl potvrdit, že obecně akceptované postoje manažerů v zemi jsou zapříčiněny faktory národní kultury.

Nizozemský badatel Fons Trompenaars (Lukášová, 2010) navázal na předpoklady Kluckhohna se Strobeckem: stejně jako oni se domníval, že se všechny skupiny obyvatel potýkají s podobnými typy problémů. Problémy rozčlenil do tří základních skupin (vztah k lidem, vztah k přírodě a vztah k času) a v rámci těchto skupin pak vytvořil následujících sedm dimenzí národní kultury.

Univerzalismus/partikularismus (Universalism vs. particularism)

Lukášová (2010) vysvětluje, že univerzalistické kultury v pojetí Trompenaarse se vyznačují důrazem na respektování pravidel a norem. Jejich dodržování je považováno za samozřejmé i tehdy, když to kontext situace nevyžaduje. Tyto kultury si také velmi zakládají na smlouvách, jimž je přisuzována větší důležitost než osobním vztahům.

Partikularistické kultury se soustředí spíše na udržování přátelských osobních vztahů než na samotná pravidla. Platí, že partikularisté jsou pro své blízké svolni udělat i něco, co je s pravidly v rozporu. Pro tyto kultury je typická schopnost pružně se přizpůsobit měnícím se podmínkám, což může zahrnovat i modifikování již uzavřených právních smluv. Lidé s touto schopností jsou pokládáni za důvěryhodné. Obecně lze konstatovat, že si partikularisté zakládají více na vztazích než na smlouvách (Lukášová, 2010).

Individualismus/kolektivismus (Individualism vs. collectivism)

Jak uvádí Lukášová (2010), příslušníci individualistických kultur se zaměřují především na sebe sama. Když je třeba o něčem rozhodnout, děje se tak individuálně. Lidé jsou zde zvyklí pracovat samostatně a nést za dosažené výsledky odpovědnost jako jednotlivci. Motivaci jednotlivců významně ovlivňují adresné pochvaly a pobídky. Jak už je patrné z názvu, v kolektivistických kulturách se pozornost zaměřuje na celou skupinu. Lidé jsou zvyklí pracovat týmově a nést odpovědnost za práci jako celek. Ti z nich, kteří dosahují největších úspěchů, nechtějí získat odměnu pro sebe, nýbrž ji sdílet s celou svou skupinou. V případě, že je nutno vyjednávat, děje se tak v rámci kolektivního vyjednávání.

Neutralita/emocionalita (Neutral vs. emotional culture)

Lukášová (2010) komentuje, že členové neutrálních kultur, jak je vymezuje Trompenaars, zůstávají pro okolí „nečitelní“ – nedávají najevo své myšlenky ani city, mají velmi nenápadnou mimiku, nepoužívají gestikulaci ani jiné výrazné projevy, ostatní je mohou vnímat až jako emočně oploštěné jedince. Jejich vzorem je racionální chování. Lidé žijící v emocionálních kulturách otevřeně sdílejí své prožívání, a to jak verbálně, tak never-

bálně. Jsou zvyklí vyjadřovat své emoce tak, jak přicházejí, a nezdráhají se využít je ke zmírnění vlastního napětí.

Specifičnost/difuznost (Specific vs. emotional culture)

Příslušníci specifických kultur se podle Lukášové (2010) projevují věcně a účelově. Vztahy navázané v pracovním prostředí jsou drženy v profesní rovině. Typický způsob řízení lidí v těchto kulturách je takový, že podřízení dostávají od vedení velmi detailní instrukce. Management je pak chápán jako garant dosahování cílů a dodržování platných standardů. Také jsou zde předem jasně určeny morální zásady, jimiž je třeba se během jednání řídit. Lidé žijící v difuzních kulturách se navenek projevují nejednoznačně a vyhýbavě. Pro pracovní situace je typická absence struktury, pracovníci dostávají pouze neurčitě zadání. Management se soustředí na neustálé zlepšování. Osobní a pracovní vztahy se v této kultuře prolínají. Pokud jde o morálku, lidé se neřídí všeobecně platnými vyššími principy – jejich jednání se odvíjí od konkrétní situace a zúčastněných osob.

Orientace na přisuzování/orientace na dosahování (Ascription vs. achievement orientation)

Tato dimenze se týká způsobu, jímž je v dané kultuře nabýván status. V kulturách orientovaných na přisuzování se dosažení statusu odvíjí od věku, vzdělání, profese, společenského původu, známostí a podobně. V kulturách orientovaných na dosahování se společenské postavení a prestiž získává prostřednictvím znalostí a výsledků. Čím lepší výkon jednotlivec podá, tím váženější postavení si vyslouží (Lukášová, 2010).

Orientace na minulost, přítomnost nebo budoucnost (Orientations to past, present and future)

V kulturách zaměřených na minulost je podle Lukášové (2010) zvykem dbát na původ rodiny, firmy nebo národa. Od lidí se očekává, že budou pokračovat v zavedených zvyklostech z minulosti. Také je zde obvyklé chovat v úctě předky, starší osoby, své předchůdce a podobně. V kulturách orientovaných na přítomnost hrají prim současné činnosti. Lidé si sice vytvářejí plány do budoucna, ale málokdy se podaří je realizovat. Všechno je hodnoceno podle momentálních okolností. V kulturách zaměřených na budoucnost se lidé uchylují k plánování. Většina pozornosti se upíná k mládí a možnostem, které otvírá.

Interní orientace/externí orientace (Inner-directed vs. outer-directed orientation)

Tato dimenze se věnuje vztahu národa k přírodě a k okolí. Členové kultury s interní orientací se domnívají, že mohou své okolí kontrolovat a podílet se na jeho rozvoji. Soustředí se hlavně na sebe a na organizaci, v níž působí, k ostatním se chovají nadřazeně.

V případě, že se prostředí kolem nich rychle vyvíjí a nemají je pod kontrolou, cítí se velmi nespokojeně. Příslušníci kultury s externí orientací se domnívají, že je vhodné žít v souladu s přírodou a svým okolím. Proto se projevují citlivě k potřebám druhých lidí – ať už se jedná o kolegy, partnery nebo klienty. Berou věci tak, jak vyplynou ze situace, a není pro ně problém domluvit se na kompromisu (Lukášová, 2010).

Brooks (2003: 241) uvádí šest hlavních faktorů, které národní kulturu ovlivňují. Jedná se o jazyk, náboženství, hodnoty, vzdělání, právní systém a politický systém. Prostřednictvím sdílení stejného jazyka se lidé sblíží a upevňuje se jejich kultura. V případě náboženství můžeme vzpomenout země jako Izrael či Írán, kde je s vírou úzce spjat i politický systém.

1.2 Koncepte čtyř hlavních autorů

Existuje množství klasifikací národních kultur pomocí kvantitativních výzkumů hodnot. K nejrozšířenějším se řadí koncept R. Ingleharta, koncept G. Hofstedeho a koncept S. Schwartze. Pro přehlednost uvedeme i přístup M. Rokeache, z něhož vychází především R. Inglehart. M. Rokeach přispěl především svou prací s hodnotami, jejich členěním na hodnoty cílové (k nimž se směřuje) a instrumentální (jsou nástroji dosažení cílových hodnot) a technikou dotazování. Inglehart se výrazně soustředil na studium mechanismů, které způsobují na národní úrovni postupnou změnu kultur – na rozdíl od Hofstedeho, který tvrdí, že indexy jednotlivých států v jeho kulturních dimenzích jsou víceméně trvalé. Hofstedeho velkým přínosem je ovšem přístup ke zpracování dat, kterým mj. reagoval na nové technické možnosti, jež přinesl nástup výpočetní techniky. Nejvýznačnějšími vlastnostmi Schwartzovy teorie jsou propracované vztahy mezi základními hodnotami a univerzální možnosti jejího použití.

1.2.1 Milton Rokeach

Sociální psycholog Milton Rokeach vytvořil v 70. letech 20. století metodu Rokeach Value Survey (RVS), která byla určena k měření hodnotových struktur. O zhruba deset let později tuto mírně upravenou metodu použil M. H. Bond s kolegy v asijsko-pacifické oblasti ke srovnání hodnot studentů a studentek psychologie z deseti etnických skupin této části světa. M. H. Bond výsledky zpracoval stejným způsobem jako G. Hofstede, a stejně jako on získal čtyři smysluplné dimenze. Při srovnání s šesti zeměmi, v nichž proběhl jak výzkum G. Hofstedeho (viz část 1.2.2), tak M. H. Bonda, se ukázalo, že každá z RSV dimenzí významně korelovala s Hofstedeho dimenzemi (Hofstede, 2010).

To je jeden z důvodů, proč jsme se do práce rozhodli zařadit stručné představení Rokeachova pojetí hodnot. Další důvod, který nás k tomu vedl, je fakt, že M. Rokeach jako jeden z prvních badatelů přešel od snahy teoreticky popsat kulturu k návrhům způsobů jejího měření a jeho východisky se inspirovali další autoři (Prudký, 2009). Posledním důvodem pro jeho zařazení je to, že Rokeach – na rozdíl od dalších významných autorů (např. G. Hofstedeho nebo S. H. Schwartze) – v rámci výzkumů vlastně neověřuje, jestli jsou jím nabízené hodnoty zkoumané kultuře vůbec vlastní, předkládá je respondentům jako danou věc (Prudký, 2009).

Rokeach (1973) hodnoty popsal jako soubor tří složek (kognitivní, afektivní a behaviorální), které se vzájemně doplňují. Kognitivní složky hodnot podle něj určují, jak je správné se chovat, o co se má člověk snažit a jaké cíle si má klást. Afektivní složky hodnot zachycují citový vztah člověka k určitému objektu, a to jak v pozitivním, tak v negativním smyslu. Behaviorální složky hodnot pak podle něj představují například motivy k chování nebo zdroje záměrnosti. Tvrdí, že člověk se v průběhu života učí, jak doposud jednotlivě posuzované hodnoty, které jsme se v určitých kontextech naučili, integrovat a vytvořit si z nich vlastní hodnotový systém. Ten se v průběhu života samozřejmě mění v závislosti na tom, jaké nové sociální, individuální nebo kulturní zkušenosti získáváme (Rokeach, 1973).

Podívejme se, k čemu hodnoty v Rokeachově pojetí vlastně slouží. Rokeach píše, že hodnoty plní přizpůsobivou, sebeobranou, sebenaplňující a znalostní funkci (Rokeach, 1973: 25). Pomáhají tedy lidem například udržovat chování v rámci stanovených mezí, uplatňují se při přesvědčování a ovlivňování druhých, mohou sloužit jako vzor pro ostatní a jsou naší „zásobárnou“ motivů.

Rokeach (1973) hodnoty člení na cílové a instrumentální. Cílové hodnoty podle něj popisují koncový stav – pomáhají nám tedy v přemýšlení nad tím, o co máme usilovat. Instrumentální hodnoty pak hrají roli při hledání způsobů, jak vymezených cílů dosáhnout. Rokeachův nástroj, pomocí kterého respondenti vyjadřují, jakou jednotlivým hodnotám (viz Příloha 1) přisuzují důležitost, sestává ze 36 hodnot. V původní Rokeachově verzi byly cílové i instrumentální hodnoty vytištěny na samolepkách a úkolem respondenta bylo přesouvat samolepky postupně z pravého sloupce do levého (kde je v příloze 1 uveden český překlad) na očíslovaná místa shora dolů. Pořadí odpovídalo jejich důležitosti pro respondenta, a to jako principů, jimiž se řídí ve svém životě (nejdůležitější hodnotu umístil na pozici 1, ... pro nejméně důležitou hodnotu zůstala volná pozice 18). Respondent byl upozorněn na to, že pokud během práce změní názor, může pořadí změnit (Rokeach, 1973).

1.2.2 Geert Hofstede

Holandský profesor Geert Hofstede si vybudoval mezinárodní renomé díky rozsáhlému výzkumu zabývajícím se rozdíly mezi národními hodnotami. Mezi lety 1967 a 1973 měl příležitost pracovat s velkým množstvím dat týkajících se lidských hodnot. Výzkumu se původně zúčastnilo 116 000 respondentů pracujících v pobočkách IBM ve 40 zemích, v průběhu dalších let byl průzkum proveden znovu a počet zapojených zemí byl ještě navýšen (o 10 zemí a 3 vícenárodnostní regiony). Výzkum si kladl za cíl zjistit názory zaměstnanců na různé složky pracovního života. Zabýval se též hodnotami, které zaměstnanci upřednostňují. Díky bohatému vzorku respondentů výzkum umožnil vysvětlit rozdíly mezi jednotlivými národními kulturami (Hofstede, 2010).

Proč je důležité kulturní rozdíly mezi jednotlivými zeměmi studovat a znát? Rozdíly ovlivňují například přístup pracovníků organizací ke zvládnutí situací, které před ně každodenní provoz staví. Hofstede (2007) uvádí zkušenost amerického profesora Jamese Stevense, který v 70. letech minulého století vyučoval na obchodní škole ve Francii studenty francouzské, německé a britské národnosti. Každý student měl v rámci předmětu Organizační chování vypracovat studii týkající se konfliktu mezi dvěma odbornými řediteli organizace. Úkolem bylo stanovit vlastní diagnózu případu (tj. nalézt příčinu konfliktu) a přijít s návrhem řešení. Stevens si časem uvědomil, že přístup studentů k problému se odvíjí od jejich národnosti. Roztřídil proto jejich práce podle národnosti a svá zjištění zobecnil.

Většina Francouzů považovala za příčinu konfliktu nedbalost generálního ředitele organizace a navrhovala, aby oba pracovníci projednali problém se svým společným přímým nadřízeným, který by je „rozsoudil“ a stanovil, jak se má v podobných situacích postupovat v budoucnu. Francouzští studenti si představovali organizaci především jako lidskou hierarchii (pyramidu).

Většina Němců naopak viděla zdroj problému v nedostatku struktury. Domnívali se, že vedoucí zmíněných útvarů nemají jasně stanovené kompetence. Doporučovali, aby byly nezávislým poradcem, jmenovanou komisí či společným nadřízeným zavedeny závazné předpisy a postupy, které by umožnily vyřešit každodenní pracovní problémy bez osobního zásahu vedení. Podle jejich představ měla organizace fungovat v běžných situacích jako dobře promazaný stroj.

Většina Britů si situaci vykládala jako záležitost rozjitřených mezilidských vztahů. Navrhovali vyřešit konflikt rozvinutím vyjednávacích schopností obou pracovníků v manažerském kurzu, který by v ideálním případě měli navštěvovat společně. Britští studenti chápali organizaci jako místo, v němž nikoli hierarchie či předpisy, nýbrž požadavky situace

stanovují, co bude následovat. Jejich modelem organizace bylo vesnické tržiště, kde je nutné a správné vyjednávat.

Hofstede (2007) podložil Stevensovy závěry také teoreticky – odpovídá jim umístění Francie, Německa a Velké Británie na škálách dvou dimenzí, které nazývá Rozpětí moci (Power Distance) a Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance). Pro zajímavost uvedeme konkrétní hodnoty těchto indexů pro dané země a rovněž pro Českou republiku a Finsko.

Tabulka 2: Indexy několika zemí ve dvou dimenzích (Hofstede)

Země	Rozpětí moci	Vyhýbání se nejistotě
Česká republika	57	74
Finsko	33	59
Francie	68	86
Německo	35	65
Velká Británie	35	35

Pro naprostou většinu zemí, jimiž se Hofstede zabýval, nabývají indexy hodnot 0 až 100. V jeho třídění, jímž potvrdil Stevensovy závěry, patří Česká republika do stejné skupiny zemí jako Francie (a dále například Belgie, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Slovinsko, Španělsko či Řecko). Finsko se (spolu s dalšími severskými zeměmi) ocitlo ve skupině zemí reprezentovaných Velkou Británií.

Ze Stevensova pozorování vyplývá, že pracovníci téže organizace mohou nejen navrhovat rozdílná východiska z existujících problémů, ale dokonce mohou jejich příčiny hledat pokaždé jinde. Samozřejmě především tehdy, pokud vyrostli (a vystudovali) v různých zemích. Pokud si pracovníci nejsou vědomi kulturních rozdílů, které odlišná enkulturace vyvolala, může na pracovištích docházet k nedorozuměním a konfliktům. V dobách, kdy se působnost organizací omezovala na jednu zemi či na několik sousedních států, to byl nepochybně menší problém než dnes (Hofstede, 2007).

Podívejme se nyní na několik nadnárodních korporací. Společnost Microsoft se zabývá poskytováním softwaru, služeb a řešení sloužících jak jednotlivcům, tak firmám. IBM je původně americká technologická a poradenská společnost – jde o největšího poskytovatele řešení a služeb informačních technologií na světě. Vyrábí a prodává počítačový hardware a software, nabízí hosting, infrastrukturu a konzultační služby v širokém spektru oblastí. Švýcarská společnost Nestlé je přední světovou potravinářskou firmou podnikající v oblasti výživy, zdraví a zdravého životního stylu. Holandská společnost Unilever podle

vlastních internetových stránek „naplňuje každodenní potřeby lidí v oblasti výživy, hygieny a osobní péče prostřednictvím značek, které pomáhají lidem dobře se cítit, dobře vypadat a získávat více ze života“ (Unilever Global Company, 2014). Japonská společnost Toyota Motor je celosvětově největším výrobcem aut (podle objemu produkce), v roce 2014 se v mezinárodním žebříčku společností seřazených podle velikosti příjmů umístila na čtrnáctém místě.

Tabulka 3: Některé charakteristiky velkých nadnárodních společností

Společnost	Příjmy v roce 2013 (mld. Kč)	Násobek příjmů rozpočtu ČR na rok 2013	Počet zaměstnanců v roce 2013 (tisíce)	Počet zemí, v nichž má pobočky
Microsoft	1 539	1,4	102	110
IBM	1 973	1,8	431	170
Nestle	2 073	1,9	333	86
Unilever	1 365	1,3	174	190
Toyota Motor	4 285	4,0	333	27

Všechny společnosti v tabulce měly v roce 2013 pobočky na všech kontinentech kromě Antarktidy. V podobných nadnárodních společnostech bývá nutnou podmínkou kariérního postupu pracovní pobyt na pobočce mateřské firmy v zahraničí. Zaměstnanci aspirující na vedoucí pozice si v zahraničí například vyzkoušejí vedení cizího týmu či pobočky. Je nepochybné, že se při tom potýkají s řadou kulturních rozdílů. V některých zemích jsou například zaměstnanci zvyklí čekat na detailní zadání shora a zdráhají se sami přebírat iniciativu, zatímco v zemi, odkud přišel jejich nadřízený, tomu může být přesně naopak: bude chtít ponechat svým podřízeným značný prostor k samostatnému jednání a na jejich iniciativu spoléhá.

Kulturní rozdíly se mohou projevat také ve vztahu mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci. Například v Japonsku i v dnešní době podstatná část pracujících chová ke svému zaměstnavateli podobně vysokou míru loajality jako ke členům své rodiny. V praxi to de facto znamená, že si svého zaměstnavatele volí na celý profesní život. V jiných vyspělých zemích s vysokou mobilitou obyvatel (jako např. USA) se naopak velmi často stává, že zaměstnanec ukončí pracovní poměr kvůli první vhodné nabídce: ať už si polepší z hlediska bezprostředního uplatnění, další kariéry, příjmu či školy pro své děti.

Na první pohled se může zdát nepochopitelné, jak by zaměstnanci nadnárodní korporace – tedy velmi specifická skupina lidí – mohli být využiti k výzkumu rozdílů mezi jednotlivými národními hodnotovými systémy. Když však na tento vzorek respondentů na-

hlédneme z jiné perspektivy, uvědomíme si, že se navzájem podobají ve všech ohledech kromě národnosti: prošli kvalitním vzděláváním, mají obdobné profesní aspirace, byli vybráni do stejné firmy, což zvyšuje pravděpodobnost, že vykazují rysy blízké svým kolegům.

Data z výzkumu byla vyhodnocována prostřednictvím faktorové analýzy. Na základě zpracovaných výsledků Hofstede (2007) následně identifikoval a popsal čtyři dimenze národní kultury: velké rozpětí moci vs. malé rozpětí moci, individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs. feminita a nízká míra vyhýbání se moci vs. vysoká míra vyhýbání se moci. Díky velmi podobným charakteristikám respondentů v jejich odpovědích krásně vynikl vliv národních odlišností.

Původní čtyři dimenze byly později rozšířeny o dvě další: dlouhodobá vs. krátkodobá orientace a požitkářství vs. omezování se. K prvnímu rozšíření došlo v roce 1991 během vyhodnocování dotazníku Chinese Value Survey (CVS), na jehož vývoji se podílel Kanaďan Michael Harris Bond. CVS vznikl v návaznosti na původní Hofstedeho dotazník. Jeho autoři totiž pocházeli výlučně ze západních zemí a obávali se, že popsané dimenze odpovídají jen západním kulturám, což by v případě zkoumání východoasijských zemí mohlo působit potíže. CVS proto vycházel z reálií východoasijských zemí a bylo do něj zapojeno 23 zemí. Ve dvaceti z nich byl zároveň administrován původní Hofstedeho dotazník, což umožnilo výsledky obou výzkumů porovnat. Ukázalo se, že výsledky CVS neobsahovaly faktor vyhýbání se nejistotě, který je charakteristický pro západní země. Byl v nich však identifikován jiný, doposud neznámý faktor, a totiž dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (Hofstede, 2010).

Dimenze požitkářství vs. omezování se byla k původním čtyřem Hofstedeho dimenzím přidána v roce 2010. Stalo se tak v roce při analýze výsledků World Values Survey (WVS). Bulharského badatele Misho Minkova natolik oslovilo Inglehartovo zpracování dat WVS z 93 zemí, že se pustil do vlastního. Zjistil, že Inglehartovy dimenze well-being vs. survival se dají nejen statisticky, ale i koncepčně rozdělit na dvě. Nově vytvořenou dimenzi Minkov pojmenoval požitkářství vs. omezování se a vymezil ji jako způsob, jakým se kultury staví k uspokojování přirozených lidských potřeb spojených s radostí ze života a zábavou (Hofstede, 2010; Lukášová, 2010).

1.2.2.1 Vysvětlení pojmu korelace

Abychom mohli vysvětlit základy matematického přístupu k analýze empirických dat, vysvětlíme nejprve pojem „korelace“. Korelace znamená obecně vztah mezi dvěma

veličinami, které si – ve vztahu k výzkumům národní kultury – můžeme představit například jako číselné kódy odpovědí na dvě otázky sociologického dotazníku.

Ve statistice je korelace chápána obvykle ve smyslu lineárního vztahu mezi dvěma číselnými veličinami. Pokud takový lineární vztah existuje, znamená to, že tyto dvě číselné veličiny nemění své hodnoty lineárně zcela nezávisle. Úplná lineární závislost dvou veličin X, Y znamená, že existuje číslo c takové, že $Y = c \cdot X$. Je-li číslo c různé od nuly, existuje taková úplná lineární závislost i pro veličiny Y, X (tj. v opačném pořadí), protože $X = (1/c) \cdot Y$. Úplná lineární závislost tedy existuje například mezi délkou d strany čtverce a délkou o jeho obvodu, neboť platí evidentní vztah $o = 4 \cdot d$. Slovo „lineární“ je důležité, protože samozřejmě existují také jiné, nelineární závislosti mezi dvěma číselnými veličinami, například $Y = \sin(X)$.

U statistických veličin, například u proměnných 1, resp. 20 z oblasti Human values dotazníku ESS, úplná lineární závislost obvykle neexistuje. Má ale smysl měřit míru lineární závislosti mezi nimi, kterou vyjadřuje tzv. korelační koeficient. To je číslo nabývající obecně hodnot z uzavřeného intervalu $\langle -1; 1 \rangle$. Je-li korelační koeficient dvou veličin roven 0, neexistuje mezi nimi žádná lineární závislost. Je-li korelační koeficient dvou veličin roven 1, existuje mezi nimi úplná lineární závislost: se zvětšováním jedné se lineárně zvětšuje druhá (podobně, jako když se zvětšováním délky strany čtverce se lineárně zvětšuje jeho obvod). Je-li korelační koeficient dvou veličin roven -1 , existuje mezi nimi také úplná lineární závislost, ale se zvětšováním jedné se druhá lineárně zmenšuje. Jednoduchým příkladem takové lineární závislosti je vztah mezi délkami částí úsečky rozdělené na dvě části někde mezi krajními body: s prodlužováním jedné části se druhá zkracuje.

V obou našich příkladech (čtverec, resp. úsečka) existuje jasný příčinný vztah mezi změnami porovnávaných veličin (tj. mezi délkou strany čtverce a délkou jeho obvodu, resp. mezi délkami obou částí úsečky). Obecně to však neplatí. Nenulový korelační koeficient sice naznačuje určitou závislost porovnávaných veličin, nevyplývá však z ní, že by změna jedné určité porovnávané veličiny musela být příčinou (případně následkem) změny té druhé.

Hofstede využil počítač k tomu, aby zjistil korelační koeficienty všech dvojic proměnných ve zmíněném dotazníku IBM. Získal tak informace o tom, jak spolu otázky dotazníku korelují. Potom hledal, samozřejmě rovněž pomocí počítače, skupiny otázek, pro něž platily dvě podmínky: (a) otázky uvnitř skupiny spolu korelovaly dobře, (b) otázky z různých skupin spolu korelovaly špatně. V té době šlo o průkopnický přístup k problematice národní kultury, a to ze dvou důvodů. Za prvé, umožnil ho teprve rozvoj výpočetní

techniky pro zpracování hromadných dat. Za druhé, za otázkami dotazníku nebyla žádná (hluboká) teorie národní kultury – tu Hofstede začal tvořit teprve na základě interpretací toho, co mu vyšlo.

Přeneseme se nyní přes toto pionýrské období a představíme šest dimenzí národní kultury, které jsou pilíři Hofstedeho teorie.

1.2.2.2 Dimenze Vzdálenost k moci

Hofstede (2010) pomocí této dimenze vyjadřuje míru, s níž slabší příslušníci organizací a institucí (jako je například rodina) vnímají a přijímají nerovné rozdělení moci (na škále malá vs. velká nerovnost). Nerovnost ovšem tak, jak je vnímaná zdola – nikoli shora. Jak píše, všechny společnosti jsou nerovné, ale některé jsou nerovnější než jiné.

Stát

V kulturách s velkou vzdáleností moci dle Hofstedeho (2010) platí, že moci je přisuzována větší důležitost než právu. Moc jako taková je založena na rodině nebo přátelích, na schopnosti použít sílu a na vlastním charismatu. Mocní lidé v těchto kulturách mají právo na privilegia a očekává se, že jich využijí k vlastnímu obohacení. Když se mocensky významná osoba dostane do skandální situace, předpokládá se utajení problémů díky kvetoucí korupci. V případě, že se to nezdaří, vina se přesune na osoby, které se v mocenské hierarchii nacházejí níže. Pokud se situace vyostří, může dojít ke změně systému, tj. výměně osob u moci, cestou revoluce.

V kulturách s malou vzdáleností moci je považováno za vhodné, když jsou moc, bohatství a status odděleny. Osoby disponující mocí by se měly vyhýbat symbolům statusu – například ministr jezdící do práce tramvají namísto vozem s řidičem tak může zvýšit svou důvěryhodnost. Politika se vyznačuje množstvím dialogu a nízkým výskytem násilí, tyto kultury se také vymezují vůči korupci: případný skandál de facto znamená ukončení politické kariéry. Daňový systém ještě snižuje rozdíly v příjmech napříč společnostmi (Hofstede, 2010).

Rodina

Hofstede (2010) zjistil, v kulturách s malou vzdáleností moci rodiče přistupují ke svým potomkům jako k sobě rovným, totéž platí i o vztahu dětí k rodičům a ke starším příbuzným. Rodiče usilují o to, aby se jejich děti úměrně věku samostatně staraly o vlastní záležitosti. Podporují je v tom, aby si vyzkoušely vlastní způsoby řešení, umožní jim kontrolovaně chybovat a od útlého věku jim nebrání projevat vlastní názor. Díky tomu si děti

záhy osvojí dovednost říkat „ne“, cíl výchovy by se dal shrnout jako dosažení osobní nezávislosti. Když děti dospějí, nestává se, že by se na rodiče obracely se žádostí o radu před závažnými rozhodnutími či je dokonce žádaly o souhlas. Rodiče počítají s tím, že až zestárnou, budou se o sebe muset postarat především vlastními silami. Neočekávají od svých dětí přílišnou podporu, a to ani materiální, ani emoční.

V kulturách s velkou vzdáleností moci podle Hofstedeho (2010) výsledků dominuje poslušnost, nezávislému chování dětí není ponecháno příliš prostoru. Děti jsou vedeny k tomu, aby vyjadřovaly úctu rodičům a starším příbuzným po celý život, tedy i po dosažení dospělosti. Závislost na starších patří k charakteristickým znakům kultur s velkou vzdáleností moci. Rodinný život se vyznačuje velkou vělostí, v případě problémů se rodina semkne a poskytuje postiženému členovi věcnou i citovou oporu. Rodiče na své děti dohlížejí, kontrolují, aby se neublížily, ale nepodporují u nich nezávislé chování.

Škola

V kulturách s malou vzdáleností moci, jak je definoval Hofstede (2010), učitelé očekávají, že žáci budou během výuky přebírat iniciativu a budou s nimi jednat jako se sobě rovnými. Na učitele je pohlíženo jako na experty, kteří studentům slouží jako studnice neosobních pravd a faktů. Na kvalitu procesu učení má vliv hlavně obousměrná komunikace (jak mezi studenty a učiteli, tak mezi rodiči a školou) a znamenitost studentů. Vzdělávací politika státu cílí na základní a střední školy.

V kulturách s vysokou vzdáleností moci platí, že studenti ke svým učitelům vzhlížejí a projevují vůči nim respekt i mimo školní prostředí. Učitelé jsou bráni jako mudrci, kteří žákům předávají osobní moudrost a hodnoty. Studenti od svých učitelů očekávají pevné vedení. Kvalitu vzdělání přímo určují schopnosti učitele. Vzdělávací politika se zaměřuje na univerzity (Hofstede, 2010).

Práce

Podle Hofstedeho (2010) se kultury s malou vzdáleností moci vyznačují decentrací. Hierarchie v rámci organizační struktury je důsledkem nerovnosti rolí, která vznikla z praktických důvodů. Výše nastíněné postoje k rodičům a k učitelům se v dospělosti přenášejí i na nadřízené. Obecně lze říci, že v těchto kulturách mají pracovníci méně nadřízených a očekávají, že k nim bude přistupováno demokraticky. Jsou zvyklí, že je nadřízení aktivně vtáhnou do procesu rozhodování a budou se zajímat o jejich názor. Manažeři spoléhají především na vlastní zkušenosti a chovají ke svým podřízeným důvěru. Není zde

patrný rozdíl ve vnímání manuální práce a práce v kanceláři, na obě je nahlíženo se stejnou mírou respektu.

V kulturách s vysokou vzdáleností moci bývá často zavedena centralizace. V organizacích se vyskytuje hierarchie nadřazených. Těm pak náleží privilegia a symboly statusu. Manažeři se spoléhají na nadřazené a na pravidla, která nastolují formální řád. Podřízení pracovníci očekávají, že jim jejich nadřazený přidělí úkoly, nepočítají však s tím, že by o nich mohli spolurozhodovat. Ideální nadřazený je zobrazován jako dobrý otec nebo benevolentní autokrat. Výrazně zde vystupuje rozdíl mezi platem vedoucích pracovníků a řadových pracovníků. S tím souvisí i organizační hierarchie, která odráží existenční nerovnost mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. S kancelářskou prací se pojí vyšší společenská prestiž než s prací manuální (Hofstede, 2010).

1.2.2.3 Dimenze Individualismus a kolektivismus

Pro ilustraci této dimenze na úvod využijeme příběh uvedený v knize *Cultures and Organizations* od G. Hofstedeho (2010). Švédský obchodník s dobrými kontakty v Saudské Arábii oslovil středně velkou technologickou organizaci svých krajanů s nabídkou zprostředkování spolupráce. Společnost vyslala jednoho ze svých inženýrů – říkejme mu Johannesson – do Rijádu, kde mu byla představena menší saudská strojírenská firma řízená dvěma bratry, třicátníky. Oba získali vysokoškolské vzdělání na univerzitách ve Velké Británii. Johannesson jim měl pomoci s rozvojovým projektem pro saudskou vládu.

Po šesti setkáních v průběhu dvou let se na první pohled nic nedělo. Johannesson vždy navštěvoval bratry v doprovodu švédského obchodníka, který zprostředkoval prvotní kontakt. To Johannessonovi i jeho nadřazené popuzovalo, protože nevěděli, jestli tento obchodník neudrhuje kontakt také s konkurencí. Saudové nicméně trvali na jeho přítomnosti. Hovor se často točil kolem témat, která měla pramálo společného s obchodem: patřil k nim například Shakespeare, kterého oba bratři obdivovali.

Zrovna v době, kdy Johannessonovi nadřazení začali vážně pochybovat o návratnosti těchto nákladných výletů, přišel do firmy z Rijádu fax s urgentním pozváním na schůzku. Na Johannessonovi čekala smlouva na několik milionů dolarů. Ze dne na den se postoj Saudů zcela změnil: přítomnost obchodníka, který obě strany přestavil, už nebyla nutná a Saudové se poprvé za celou dobu chovali uvolněně: smáli se a dokonce vtipkovali.

Tím však příběh ještě nekončí. Získání pozoruhodné zakázky přispělo k povýšení Johannessonovi na manažerskou pozici v jiném oddělení společnosti. Tím také ztratil odpovědnost za kontakt se Saudy. Byl jmenován nástupce, taktéž inženýr s bohatými zahranič-

ními zkušenostmi, kterého Johannesson osobně představil saudským bratrům. Za několik týdnů přišel další fax z Rijádu – bratři hrozili, že od smlouvy odstoupí kvůli nesrovnalostem v podmínkách dodání. Žádali si Johannessonovu pomoc. Když dorazil do Rijádu, ukázalo se, že se problém týká pouze drobnosti, která může být snadno vyřešena – podle mínění Saudů ovšem pouze tehdy, pokud švédskou společnost bude i nadále zastupovat Johannesson. Společnost nakonec změnila svou strukturu, aby Saudům vyhověla, přestože hlavní pracovní náplň Johannessona už spočívala v něčem zcela jiném.

Uvedený reálný příběh ilustruje, že Švédové a Saudové odlišně vnímají roli osobních vztahů v kontextu obchodování. Švédové jsou zvyklí uzavírat obchody s firmou jako celkem, zatímco Saudové jen s konkrétním zástupcem firmy, kterého dobře poznali a získal si jejich důvěru. Pokud má dojít ke kontaktu dvou stran, které se navzájem příliš neznají, vstoupí do situace prostředník uznávaný oběma (Hofstede, 2010).

Dimenze tedy podle Hofstedeho (2010) vyjadřuje míru, s níž se lidé ve společnosti sdružují do skupin. Na jedné straně jsou tedy společnosti, v nichž jsou vazby mezi jednotlivci slabé, na druhé jsou kultury, v nichž bývá jednotlivec od narození začleněn do silných, soudržných skupin, často příbuzenských, které mu poskytují ochranu výměnou za loajalitu.

Stát

Hofstede (2010) uvádí, že v individualistických zemích mají zákony a práva platit pro všechny občany stejně a jejich aplikace má probíhat bez jakékoli diskriminace. V kolektivistických zemích se mohou zákony a práva vztahující se k jednotlivým skupinám občanů lišit – a to jak formálně, tak během vlastní aplikace. Překvapivě to není vnímáno jako nepatřičné.

Existuje statisticky podložený vztah mezi dimenzemi kolektivismus a vzdálenost moci. Země s velkou vzdáleností moci bývají více kolektivisticky zaměřené a naopak země s malou vzdáleností moci tíhnou k větší individualitě. Hofstede (2010) zjistil, že v kulturách, kde jsou lidé závislí na příslušnosti ke skupině, se obvykle současně objevuje závislost na mocenských figurách. Většina širších rodin těchto kulturách má patriarchální strukturu a hlava rodiny požívá silnou mravní autoritu. V kulturách, v nichž lidé fungují relativně nezávisle na skupinách, jsou lidé obvykle zároveň méně závislí na jednotlivcích disponujících mocí. Z tohoto pravidla ovšem pochopitelně existují výjimky (Hofstede, 2010).

Rodina

Vrátíme-li se k úvodnímu příkladu, můžeme poznamenat, že švédská a saudská kultura se různí také tím, k jaké koncepci rodiny se každá z nich hlásí. Tento způsob nazírání potom odlišuje tzv. kolektivistické a individualistické společnosti. V těch prvních bývají rodiny rozšířené – zahrnující i prarodiče, strýce, tety, služebnictvo a podobně. Děti si od mala zvykají přemýšlet o sobě jako o členech dané skupiny. Lze konstatovat, že příslušnost osoby ke skupině představuje hlavní zdroj vlastní identity a současně jediný bezpečný způsob ochrany před těžkostmi života. Tato garance s sebou však přináší i daň – členové skupiny by jí měli doživotně zachovávat věrnost. Mezi jednotlivými členy a skupinou jako celkem také vzniká vztah vzájemné závislosti, který má praktické i psychologické dopady. Za zmínku stojí i skutečnost, že v kolektivistické společnosti jedinci nepociťují potřebu navazovat přátelství mimo komunitu. To, kdo se s kým přátelí, je předurčeno příslušností k rodině či širšímu společenství (Hofstede, 2010).

Hofstede (2010) vysvětluje, že individualistické společnosti povětšinou omezují rodinu na tu tzv. nukleární – dva rodiče, dítě a jeho případní sourozenci. Ostatní příbuzní žijí jinde a četnost vzájemných setkání je nízká. Děti v těchto společnostech jsou od mala podporovány v tom, aby o sobě přemýšlely nezávisle na ostatních členech rodiny. Velice záhy si tedy uvědomují, že jejich identita „já“ se odlišuje od „já“ okolí. Lidé v individualistické společnosti navazují nová přátelství nikoli na základě příslušnosti ke skupině, nýbrž na základě vlastností každého jedince. Když děti v této společnosti dospějí, předpokládá se, že se postaví na vlastní nohy co nejdříve.

Individualismus se vztahuje na společnosti, v nichž jsou vazby mezi jednotlivci uvolněné: má se za to, že se každý postará sám o sobe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jeho opak, se vztahuje na společnosti, v nichž jsou lidé od narození začleněni do silných, soudržných skupin, které je oplátkou za bezpodmínečnou věrnost po celý život chrání (Hofstede, 2010).

Škola

Pokud se učitel ze země s individualističtější kulturou přestěhuje do země, kde převažuje kolektivismus, Hofstede (2010) předpokládá, že ho pravděpodobně studenti zaskočí tím, že nebudou odpovídat na otázky položené jen tak do pléna. Studenti v zemích s vyšší mírou kolektivismu se vnímají primárně jako součást skupiny, a proto neodpovídají na neadresné otázky – očekávají, že kdyby vyučující měl opravdu v úmyslu vyvolat nějakou reakci, obrátil by se na konkrétního studenta.

V kolektivistických kulturách cíl vzdělávání představuje naučit se, jak něco udělat. Kvalifikace ve formě diplomů zajišťuje vstup do skupin s vyšším statutem (Hofstede, 2010).

Práce

V kolektivistických kulturách, jak je definuje Hofstede (2010), jsou zaměstnanci bráni jako členové skupiny, kteří prosazují její zájmy. Při přijetí do zaměstnání a povýšení se zohledňuje zaměstnancova příslušnost ke skupině. Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je velmi pevný, dal by se přirovnat k vazbám v rámci rodiny. Řízení je zde chápáno jako vedení skupin. Během procesu orientace a adaptace jsou noví zaměstnanci velmi citliví na etnické a další rozdíly v rámci pracovního kolektivu. Doporučuje se proto, aby manažeři věnovali těmto odlišnostem dostatečnou pozornost. Hodnocení zaměstnanců zde probíhá spíše nepřímě – to přímé totiž ohrožuje všeobecně panující poklidné vztahy. Pro tyto kultury je také typická nízká míra změny směru kariéry (Hofstede, 2010).

V individualistických kulturách se podle Hofstedeho (2010) na zaměstnance nahlíží jako na osoby, které hájí zájmy zaměstnavatele za každou cenu – i tehdy, pokud s tím jsou jejich vlastní v rozporu. Přijímání do zaměstnání a povýšení jsou založeny výhradně na schopnostech kandidátů a respektování stanovených pravidel. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem funguje na čistě obchodní bázi – jde o smlouvu mezi dvěma stranami na pracovním trhu. V těchto kulturách je řízením myšleno vedení jednotlivců. Podřízení pracovníci mohou být vedením snadno přesouváni na jiné pozice. V případě, že se vedení rozhodne podřízené odměnit prémie nebo jinými stimuly, mělo by tak učinit v souvislosti s výkonem každého z nich (Hofstede, 2010).

Ostatní

Můžeme shrnout, že v kolektivistických kulturách je kladen důraz na to, aby jedinec někam náležel, a výrazně se zde projevuje snaha zachovat v rámci mezilidských vztahů harmonii. Na ostatní se pohlíží podle toho, zda do skupiny patří, nebo ne. Projevuje se to mj. i v rámci obchodních vztahů – se zákazníky příslušejícími do dané skupiny je zacházeno lépe. Když se v těchto kulturách například hlasuje, jednotlivé názory a výsledky hlasování jsou předurčeny příslušností ke skupině. Pokud jedinec jedná v rozporu s obecně uznávanou normou, vyvolá to v něm pocit studu (Hofstede, 2010).

V individualistických kulturách je zvykem ctít právo jedince na soukromí. Lidé jsou zde vedeni k tomu, aby projevovali vlastní názor, a je to pokládáno za zdravé. Pokud jedinec překročí obvykle respektovanou normu, vyvolá to v něm především pocit viny. Když

jedinec v dané kultuře dostane určitý úkol, přisuzuje větší důležitost jeho splnění než případné změně vztahu s osobou, která mu jej zadala. Pro jazyky individualistických kultur je nepostradatelné slovo „já“ (Hofstede, 2010).

1.2.2.4 Dimenze Maskulinita a feminita

Dimenze odkazuje na rozdělení emocionálních hodnot (a rolí) mezi oběma pohlavími. Hodnoty u žen se u různých zemí liší méně než hodnoty mužů – ty se na jednom (zdrženlivém a starostlivém) pólu blíží v některých zemích hodnotám u žen, zatímco na druhém (asertivním a soutěživém) pólu se od hodnot u žen maximálně liší. V některých maskulinních kulturách je tato dimenze dokonce tabu (Hofstede, 2010).

Pro ilustraci uvedeme tuto dimenzi krátkým příběhem z knihy *Cultures and Organizations* od G. Hofstedeho (2010). Mladý holandský inženýr se ucházel o juniorskou manažerskou pozici u americké společnosti, která nedávno přesídlila do Vlámka. Připadal si na ni dostatečně kvalifikovaný, získal diplom z přední technické univerzity v zemi, dostával dobré známky, během studia se zapojoval do činnosti studentských spolků a měl za sebou tříletou zkušenost jako inženýr známé holandské společnosti. Napsal do dané americké společnosti motivační dopis a zanedlouho obdržel pozvání na pohovor. V jeho průběhu vystupoval zdvořile a skromně, tak, jak by podle jeho představ uchazeč měl. Očekával, že mu manažer podniku bude klást otázky, pomocí kterých by zjistil, jak je na danou pozici kvalifikovaný. K jeho překvapení se americký manažer věnoval pouze zlomku očekávaných otázek. Namísto toho se detailně vyptával na jeho zkušenosti s designem nástrojů, používal odborné anglické výrazy, které uchazeč neznal, a unikala mu podstata otázek. Uchazeč měl pocit, že tyto věci by se mohl doučit během prvního týdne od nástupu do společnosti. Po půlhodině trapných nedorozumění se manažer s uchazečem rozloučil s tím, že potřebují prvotřídního pracovníka (Hofstede, 2010).

Podívejme se na to, co se v tomto skutečném případě nepodařilo a proč. Hofstede (2010) tvrdí, že z pohledu Američanů se Holanďané podceňují – jejich životopisy jsou stručné a působí skromně, počítají s tím, že se jich náborář bude v průběhu pohovoru doptávat a zjistí, jak jsou skutečně dobří. Očekávají, že se jejich potenciální zaměstnavatel bude zajímat o jejich mimoškolní aktivity. Dávají si pozor, aby nepůsobili vychloubačně a neslibovali nic, o čem nejsou přesvědčeni, že dokážou splnit.

Z pohledu Holanďanů se Američané naopak přeceňují – v životopisech plných superlativů uvádějí veškeré dosažené vzdělání, známky a získané ceny, aby prokázali své mimořádné kvality. V průběhu pohovoru se podle Hofstedeho (2010) snaží vzbudit dobrý dojem

použitím asertivity a slibováním věcí, u nichž je velmi nepravděpodobné splnění (například zvládnutí místního jazyka během několika měsíců).

Hofstede (2010) vysvětluje, že američtí náboráři jsou zvyklí interpretovat životopisy amerických uchazečů a dokážou přehnané informace odfiltrovat – přehánění tedy nepodlehnu. Holandští náboráři zase údaje holandských uchazečů trochu nadsazují. Vznik mezikulturního nedorozumění je tedy nasnadě. Na nepoučeného amerického zaměstnavatele působí nepoučený holandský uchazeč jako naivka, zatímco nezasvěcený holandský zaměstnavatel si naopak nezasvěceného amerického uchazeče zařadí jako chvastouna.

Spojené státy a Nizozemí skórují podobně v dimenzích vzdálenost k moci a individualismus. Podstatně se liší ve třetí dimenzi, která se nazývá maskulinita versus feminita. Mimo jiné se jí rozumí, do jaké míry je v dané kultuře žádoucí chovat se asertivně, anebo, na opačném pólu dimenze, skromně (Hofstede, 2010).

Jak v tradičních, tak v moderních společnostech se podle Hofstedeho (2010) opakuje vzor související s rozložením genderových rolí. Od mužů se očekává, že se postarají o zabezpečení rodiny mimo domov díky své asertivitě, bojovnosti a houževnatosti. U žen se předpokládá, že budou pečovat o domov, děti a vztahy obecně. Socializace v kontextu genderových rolí začíná v rodině, pokračuje ve vrstevnických skupinách a ve škole. Vzorek genderových rolí je každodenně zachycen v médiích a tvoří nedílnou součást každé společnosti.

Stát

V rámci státu se národní hodnotové vzorce promítají nejen do chování obyčejných občanů, ale i do chování politických vůdců. Ti také přetavují převládající národní hodnoty v politické priority, které jsou jasně viditelné v rozpočtu, který vláda sestavuje. Dimenze maskulinity a feminity ovlivňuje priority především ve třech oblastech: podpora slabých vs. odměna silných, pomoc chudým zemím vs. investice do zbrojení a ochrana životního prostředí vs. ekonomický rozvoj. Maskulinní země usilují o výkonovou společnost, feminní naopak o sociální společnost (Hofstede, 2010).

V maskulinních kulturách, jak je vymezuje Hofstede (2010), je kladen důraz na podporu a ocenění silných jedinců, je též žádoucí, aby ekonomika rostla. Případné mezinárodní konflikty by se dle přesvědčení maskulinních kultur měly řešit za použití síly, případně bojem. U imigrantů se v těchto kulturách předpokládá asimilace.

Ve feminních kulturách převládá starost o potřebné jedince, kromě sociální podpory je například usilováno o snížení funkční ngramotnosti. Toto zaměření je patrné i ve snaze

vlády pomoci chudým zemím (na rozdíl od maskulinních kultur, kde se očekává, že si tyto země pomohou samy). Ve feminních kulturách se usiluje o ochranu životního prostředí a přírody. Pokud by došlo k mezinárodním sporům, příslušníci této kultury se domnívají, že nejlepší cestou jeho řešení je vyjednávání a kompromis (Hofstede, 2010).

Rodina

Ve feminních společnostech by se podle Hofstedeho (2010) měli jak muži, tak ženy projevovat skromně a dalo by se říci, že otec a matka by měli být navzájem zastupitelní. V praxi to znamená, že se oba zabývají jak pocity, tak fakty kolem svých potomků, oba se též podílejí na pečující a výdělečné roli. Nejen ženy, ale i muži se mohou navenek projevovat něžně a soustředit se na vztah. Ženy mají hlavní slovo v rozhodování, kolikačlennou rodinu s partnerem založí. Je zde akceptován pláč dívek i chlapců, ale nikdo z nich by se neměl prát. Hraním si chlapci a dívky naplňují stejné potřeby.

V maskulinních společnostech je patrné maximální rozlišování citových a sociálních rolí mezi pohlavími. Otcové se zabývají fakty, matky pocity. U mužů se vyžaduje asertivita a ambicióznost, od žen se tyto vlastnosti neočekávají. V těchto společnostech mohou malé dívky plakat, ale chlapci nikdy. Chlapci by měli umět vzdorovat („vracet rány“), dívky by se v tomto ohledu měly držet zpátky. O velikosti rodiny rozhodují otcové (Hofstede, 2010).

Škola

Ve feminních společnostech se neúspěch ve škole považuje jen za drobný problém. Studenti svou výkonnost podceňují. Průměrně schopný student je brán za obyčejného, slabší studenti bývají chváleni. Také žárlí na ty, kteří se snaží vyniknout. Individuální sporty (na rozdíl od týmových), v nichž je třeba uplatnit soutěživost, nejsou zařazeny do vzdělávacího programu a studenti se jim věnují jen ve svém volném čase. Dívky a chlapci studují zčásti stejné předměty. Studenti v těchto společnostech u svých učitelů oceňují přátelkost. Po dokončení studia si vybírají práci podle svého skutečného zájmu o danou oblast (Hofstede, 2010).

V maskulinních společnostech, jak Hofstede (2010) vysvětluje, je školní neúspěšnost brána jako katastrofa. Na studenty je kladen velký tlak ohledně jejich úspěšnosti, pochvalu si zaslouží jen ti nejlepší z nich. Ve třídě spolu studenti soutěží a všichni usilují o co nejlepší výkon. Dívky a chlapci studují odlišné předměty. Do studijního programu jsou zařazeny i individuální sporty. Studenti spíše nadsazují své schopnosti a oceňují brilantnost svých vyučujících. Při volbě zaměstnání se studenti rozhodují podle kariérních možností.

Práce

Ve feminních společnostech se pracovní konflikty řeší kompromisem a vyjednáváním. Způsob, jakým zde funguje management, je přirovnáván k domácnosti: velmi důležitou roli hrají shoda a intuice. Odměny jsou udělovány na základě rovnosti. Zaměstnanci preferují práci v menších organizacích. Postoj lidí z feminních společností k práci by se dal shrnout mottem „pracujeme, abychom žili.“ Dávají přednost volnému času před vyšší mzdou. Budování kariéry se považuje za volitelné, není to společenská nutnost. Podíl žen zastávajících odborné pozice je ve feminních společnostech vyšší než v těch maskulinních. Polidštění práce se dosahuje zvýšením vzájemných kontaktů a spoluprací (Hofstede, 2010).

V maskulinních společnostech se působení managementu podobá drezuře: je rázný a průbojný. Platí, že pracovní konflikty zde vyhrává ten nejsilnější. Pracovníci vyhledávají větší organizace, je také zvykem dostávat odměnu odpovídající podanému výkonu. Lidé v těchto společnostech vidí v práci smysl svého života. Muži se v rámci společenských konvencí musí věnovat budování kariéry, pro ženy je to nepovinné. K polidštění práce dochází prostřednictvím obohacení pracovní náplně (Hofstede, 2010).

1.2.2.5 Dimenze Vyhýbání se nejistotě

Pro popis této dimenze využijeme na úvod ještě jeden příběh z knihy *Cultures and Organizations* od G. Hofstedeho. Šestnáctiletá studentka Anneke se zúčastnila výměnného programu mezi Holandskem a Rakouskem. Po dobu výměny žila v rodině svého středoškolního učitele spolu s jeho ženou a třemi dětmi (dva mladší synové a dcera Hilde v Annekině věku). Anneke a Hilde navštěvovaly stejnou školu. Anneke v němčině za krátký čas dosáhla významného pokroku. Zapojovala se každodenních rodinných aktivit – ráda chodila s Riedlovými na katolické mše (ačkoli sama byla protestantka) a oblíbila si zde zpěv. Také se společně s Hildou věnovala hudbě – hrála na housle a Hilda ji doprovázela na klavír.

Zhruba dva měsíce od začátku pobytu se jednou při večeři začalo hovořit o Židech. Zdálo se, že Riedlovi mají v této oblasti velké předsudky. Anneke se začala cítit velmi nepříjemně a zeptala se paní Riedlové, jestli nějaké Židy zná osobně. „Samozřejmě, že ne,“ odpověděla paní Riedlová. Anneke na to odvětila: „Tak teď už ano. Alespoň moje matka pochází z židovské rodiny a podle židovské tradice je každý, kdo se narodil židovské matce, považován za Žida.“ Večeře skončila v tichu. Následující ráno si Dr. Riedl vzal Anneke stranou a řekl jí, že už s nimi nemůže společně jíst. Jídlo jí bude podáváno zvlášť. Také už

s nimi nemůže chodit na mši. Mělo se jim říct, že je Židovka. O pár dnů později se Anneke vrátila do Holandska.

Podívejme se nyní podrobněji na reakci manželů Riedlových. Středoevropské země včetně Rakouska se řadí mezi kultury, v nichž je index vyhýbání se nejistotě poměrně vysoký. Také jsou zde rozšířeny etnické předsudky včetně antisemitismu, tyto kultury tedy vykazují vysokou míru xenofobie. Vídeň byla až do počátku 30. let centrem židovské komunity – mezi učence tehdejší doby patřilo množství Židů, například Sigmund Freud nebo Wilhelm Reich. Po obsazení Rakouska nacistickým Německem v roce 1936 emigrovalo mnoho Židů do Spojených států. Většina z těch, kteří se rozhodli zůstat, zahynula během holocaustu (Hofstede, 2010).

Kultury s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě – v Evropě např. Portugalsko (104), Belgie (93), Polsko (93), Francie (86) či Rakousko (70) – špatně snášejí nestrukturovanost situací a snaží se jejich výskyt eliminovat. Také se pokoušejí svou úzkost zmírnit vytvářením psaných i nepsaných pravidel, apriorním odmítáním jiných názorů a vírou v absolutní Pravdu (Hofstede, 2010).

Kultury s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě, mezi něž se řadí např. Kanada (48), USA (46), Irsko (35), Dánsko (23) nebo Singapur (8), se vyznačují pozitivním nebo neutrálním přístupem k cizincům. Lidé se zde také domnívají, že by uprchlíci měli být do země přijati. Lidé v těchto kulturách jsou otevřeni různým názorům a jsou přesvědčeni, že náboženská pravda jedince by neměla být vnucována ostatním (Hofstede, 2010).

Ukazatel vyhýbání se nejistotě můžeme definovat jako „*stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi*“ (Hofstede, 2007: 131). Je třeba rozlišovat mezi úzkostí a strachem: zatímco strach je vždy spojen s konkrétním objektem, úzkost označuje neurčitý stav tísně nebo obav z toho, co by mohlo nastat, kterému objekt chybí.

Stát

V kulturách se slabým vyhýbáním se nejistotě je podle Hofstedeho (2010) život občanů regulován poměrně malým množstvím zákonů a pravidel formulovaných na obecné bázi. V případě, že je z nějakého důvodu není možné dodržovat, ukazuje to na nutnost jejich změny. Soudní procesy probíhají bez průtahů a občané mají pravomoc vůči autoritám. Dá se také říci, že tyto kultury charakterizuje vysoká občanská angažovanost, a to jak díky členství v dobrovolných asociacích a hnutích, tak zájmu o politiku jako takovou. Občané také věří politikům, vládním úředníkům a právnímu systému obecně.

Kultury s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě, jak je definuje Hofstede (2010), se vyznačují konzervatismem. Život je okleštěn mnoha detailně formulovanými zákony a pravidly, která mají trvalý charakter. Pokud se jimi občané nejsou schopni řídit, má se za to, že je to jejich vina, a očekává se, že nad tím budou projevovat lítost. Pokud se občané dané kultury obrátí na soud, dočkají se výsledku až v delším časovém horizontu. V případě, že dojde k občanskému protestu, je v daných kulturách obvyklé jej potlačit. V politice se sami občané pokládají ve vztahu k úřadům za nekompetentní, a ty na ně také tak pohlížejí (Hofstede, 2010).

Rodina

Rozdíly v míře vyhýbání se nejistotě se, jak uvádí Hofstede (2010), projevují jak např. v rámci výchovného stylu rodičů, tak obecně v rodinném životě. Rodiče ze zemí s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě vedou svým příkladem potomky k přesvědčení, že svět je nebezpečné místo a že je třeba se chránit před prožíváním nových situací. Stanovují pro ně pevná pravidla chování určující, co má být bráno jako tabu či špinavé. Jde o jednu z prvních dovedností, kterou si děti musí osvojit. Rodinný život těchto národů je plný stresu, běžná životní nejistota je zde vnímána jako hrozba, s níž je třeba bojovat. Známa rizika jsou brána s klidem, ale objevuje se zde strach z význačných situací a neznámých rizik. Děti se učí, že svou agresi i pocity mohou v příhodnou chvíli a na vhodném místě ventilovat.

Národy se slabým vyhýbáním se nejistotě vnímají nejistotu jako běžnou část života a přijímají každý den tak, jak přijde. Bývá zde zvykem zadržovat agresi i city a jsou zde nastavena volná pravidla pro děti týkající se toho, co má být pokládáno za tabu či špinavé. Rodinný život v těchto zemích lze označit za uvolněný (Hofstede, 2010).

Škola

Hofstede (2010) tvrdí, že studenti ze zemí s malým vyhýbáním se nejistotě preferují situace s otevřeným koncem, obecnými cíli a volně definované úkoly. Při jejich plnění oceňují absenci pevného časového plánu. Očekávají, že vyučující budou kladně hodnotit originalitu jejich řešení, nepřipouštějí si možnost, že by existovalo jen jediné možné. Učitelé si mohou dovolit říci „nevím“, aniž by se tím snížila jejich váženost. Žádají také rodiče studentů o aktivní spolupráci – zajímají se o jejich nápady a usilují o to, aby se rodiče co nejvíce zapojili do vzdělávání svých dětí. Pokud se student dostane do intelektuálního sporu se svým vyučujícím, bývá na to nahlíženo jako na osvěžení. Učitel obvykle ocení studentovu schopnost argumentace a obhájení vlastního názoru před „autoritou“.

Studenti ze zemí se silným vyhýbáním se nejistotě dávají přednost strukturované výuce s podrobně definovanými cíli a pevným časovým rozvrhem pro jejich plnění. Cítí se dobře v situacích, kdy je po nich požadováno nalezení jediné správné odpovědi, a domnívají se, že učitelům imponuje především přesnost. Předpokládají, že učitelé jsou odborníci znalí odpovědi na veškeré otázky. Ve vztahu učitel – rodič vystupuje učitel jako expert a rodič je postaven do role laika: učitel s ním nekonzultuje, ale pouze ho informuje. Když se student např. při psaní kvalifikační práce neshodne se svým vedoucím, je postaven před dvě možnosti: zapřít vlastní názor, nebo změnit vedoucího (Hofstede, 2010).

Práce

V zemích s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě, jak jej zavedl Hofstede (2010), existuje velké množství formálních i neformálních pravidel regulujících vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a jejich vzájemné povinnosti. Je zde zvykem pracovat pro jednoho zaměstnavatele delší dobu, k jeho změně dochází poměrně zřídka, a to i tehdy, pokud vůči němu pracovník pociťuje averzi. Pracovníci vykazují silnou potřebu zaneprázdněnosti a mají vnitřní puzení tvrdě pracovat. I nadbytečná, nefunkční či jinak překonaná pravidla zůstávají mnohdy v organizacích zachována, jelikož přispívají k naplnění citové potřeby pevné struktury. Organizace v kulturách s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě věří v odbornost na pracovišti, a proto zaměstnávají spíše specialisty než odborníky s širším, ale ne tak hlubokým záběrem. Vrcholové vedení organizace se soustředí především na provoz a nezabývá se tolik strategickými plány do budoucna. Kultury vyhýbající se nejistotě také pomaleji vyvíjejí nové produkty.

V zemích s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě se běžně stanovují jen ty nejnnutnější předpisy. Je zde ponechán velký prostor pro osobní zodpovědnost každého pracovníka, nejednoznačnost zadání a chaos prý dokonce podněcují tvořivost. Společnosti běžně přijímají absolventy kvalitních univerzit i na pozice, jejichž profil by vyžadoval větší odbornost – chovají totiž důvěru ve „zdravý rozum“ absolventů a jejich schopnost poradit si i v neznámých situacích. Lze také konstatovat, že pracovníci v těchto kulturách pracují tvrdě jen tehdy, pokud je to nutné „zvenku“. Vrcholové vedení organizací se koncentruje na vývoj strategie. Je zde také obvyklé poměrně často měnit zaměstnavatele (Hofstede, 2010).

1.2.2.6 Dimenze Dlouhodobá a krátkodobá orientace

Tuto dimenzi Hofstede (2010) přidal ke svým původním čtyřem dimenzím dodatečně, na základě výsledků studie jiných autorů. Charakteristiky společností s dlouhodobou orientací (mj. důraz na vytrvalost, šetrnost, přizpůsobivost vnějším okolnostem) tehdy spl-

ňovaly všechny země s konfuciánským dědictvím zahrnuté do studie. Na druhé straně spektra jsou umístěny vlastnosti jako respektování tradic, opětvování sociálních závazků, osobní odolnost a stabilita.

Stát

V kulturách, které v této dimenzi dosahují nízkého hodnocení (krátkodobá orientace), je obvyklé dodržovat časem prověřené tradice a normy. Na jakékoli společenské změny zde bývá pohlíženo s nedůvěrou. Kulturey, které v této dimenzi skórují vysoko (dlouhodobá orientace), zaujímají pragmatičtější postoj: podporují hospodárnost a úsilí věnované modernímu vzdělávání jako způsob, jak se připravit na budoucnost (Hofstede, 2010).

Rodina

V kulturách, kde převládá krátkodobá orientace, je patrný společenský tlak na utrácení. Lidé očekávají, že vyvinuté úsilí by jim okamžitě mělo přinést výsledky. Svatba pro ně představuje morální závazek. Bydlení s příbuznými pokládají za zdroj problémů. Péče o děti předškolního věku přísluší širšímu příbuzenstvu i chůvám, nejen matkám. Děti dostávají dárky proto, aby se cítily dobře a měly pocit, že jsou milovány. Při výběru dárků není brán zřetel na další vývoj dětí. Děti vyrůstající v kulturách s krátkodobou orientací se setkávají se dvěma druhy norem. V první řadě se jedná o klasické „nutnosti“ jako například dodržování tradic, chránění vlastní tváře a pozitivního společenského obrazu, respektování společenských konvencí manželství i tehdy, když z něj zmizela láska, oboustranné vítání se, vzájemné poskytování pomoci a obdarovávání se jako společenský zvyk. V druhé řadě jde o okamžité uspokojení potřeb, výdaje a citlivost ke společenským trendům v utrácení (snaha vyrovnat se sousedům). Teoreticky může docházet k rozporu mezi těmito druhy norem, což následně vede k široké škále chování daných jednotlivců (Hofstede, 2010).

V kulturách, kde dominuje dlouhodobá orientace, se podle Hofstedeho (2010) lidé projevují šetrně a se zdroji zacházejí spořivě. Jsou velmi houževnatí a ochotní vynaložit dlouhodobé úsilí k dosažení vzdálených cílů. Na svatbu se nahlíží jako na pragmatickou, na cíl zaměřenou dohodu. Převažuje zde názor, že pokud se z manželství naprosto vytratila láska, je pro pár nejlepší se rozejít a navázat nový vztah s čistým štítem. Navzdory očekávání se v těchto kulturách míra rozvodů pohybuje velmi nízko a odlišnosti v chutích a zájmech manželů nejsou vnímány jako závažný vztahový problém. Bydlení s příbuznými je pokládáno za běžné. Děti dostávají dárky s ohledem na svůj další rozvoj, ne pouze za účelem krátkodobého uspokojení.

Škola

V kulturách, kde převládá krátkodobá orientace, studenti přisuzují svůj úspěch náhodě. Nezohledňují úsilí, které k dosažení výsledku vyvinuli, a nepřipouštějí si, že by na dosaženém výsledku měli podíl.

V kulturách s dlouhodobou orientací naopak žáci připisují úspěch vlastnímu úsilí a nezdár jeho nedostatku. Důraz je tedy kladen na vlastní odpovědnost každého jedince (Hofstede, 2010).

Práce

Hofstede (2010) konstatuje, že v krátkodobě orientovaných kulturách je hlavním měřítkem úspěšnosti konečný hospodářský výsledek (za poslední měsíce, čtvrtletí nebo rok). Soustředí se na něj kontrolní mechanismy a odvíjí se od něj hodnocení jednotlivých manažerů. Hlavní pracovní hodnoty, kterými se tyto kultury vyznačují, zahrnují svobodu, práva, úspěch a myšlení na sebe. Vedoucí a řadoví pracovníci hrají za odlišná družstva. Loajalita vůči jednotlivcům není chována trvale – mění se v důsledku podnikatelských potřeb.

V dlouhodobě orientovaných kulturách se klade důraz především na to, jakou podnik zaujímá pozici na trhu. Také se hledí na to, jaké výnosy bude mít v horizontu deseti let, nikoli aktuálně. Mezi hlavní hodnoty související s prací se řadí učení, upřímnost, přízřivost, zodpovědnost a sebekontrola. Manažeři a pracovníci sdílejí stejné tužby, v této souvislosti se hovoří o vertikální spolupráci – obvykle vykazují podobné chování, přisuzují důležitost identickým hodnotám a mají srovnatelné potřeby. V těchto kulturách je nutnou podmínkou úspěchu rozsáhlá síť rodinných a obchodních kontaktů, tzv. *guanxi*. Takový sociální kapitál zasluhuje péči a je třeba jej chránit před poškozením v důsledku krátkozrakých rozhodnutí (Hofstede, 2010).

1.2.2.7 Dimenze Požitkářství a omezování se

Dimenze, která byla Hofstedem (2010) rovněž přidána dodatečně. K pólu požitkářství má blízko společnost, která umožňuje relativně svobodné uspokojování základních a přirozených lidských potřeb souvisejících s užíváním si života a s radostí. U pólu omezování se naopak ocitne společnost, která potlačuje uspokojování těchto potřeb a reguluje je prostřednictvím přísných společenských norem.

Následující příběh z knihy *Cultures and Organizations* G. Hofstedeho dokládá, k jakým nedorozuměním může dojít, když společenské normy nejsou respektovány. Ruský vysokoškolský učitel managementu a odborník na mezikulturní komunikaci Sergej Mjasoje-

dov, pověstný barvitými historkami zachycujícími kulturní střety mezi americkými emigranty – manažery a místními zaměstnanci nebo zákazníky, si všiml, že američtí zaměstnanci, kteří pracují za pultem, jsou povinni usmívat se na zákazníky. V požitkářských a obecně spokojených společnostech, jako například USA, je tato zvyklost pokládána za běžnou. Když se však nějaká společnost, v našem případě McDonald's, snaží napodobovat americké praktiky v silně umírněné společnosti, může to mít nepředvídatelné důsledky. Mjasojedov popisuje, že když američtí manažeři přijeli do Ruska, přivezli s sebou velmi silnou firemní kulturu. Rozhodli se zaškolit ruské prodavače a prodavačky. Chtěli po nich, aby se usmívali tak, jak je v amerických pobočkách McDonald's obvyklé – nejlépe tedy tak, aby odhalili všech 32 zubů. Později však američtí odborníci zjistili, že ruští zákazníci byli takovým jednáním zcela zaskočeni. Udiveně si prohlíželi prodavače a vyptávali se nich, proč se na ně šklebí. Odborníci následně vyzkoumali, že v Rusku na cizince široký úsměv nezabírá. Rusové se nikdy takto neusmívají, když narazí na neznámého člověka. Pokud se někdo takhle zachová k Rusovi, pravděpodobně se dočká reakce: „Co se tomu člověku stalo?!“

Stát

V umírněných společnostech není podle Hofstedeho (2010) závěrů svoboda slova příliš důležitá. V zemích východní Evropy lidé obecně nepovažují lidská práva, jejichž je svoboda slova součástí, za prioritu. V případě Ruska, které svobodě slova přiřadilo nejnižší důležitost ze všech zemí světa, to můžeme vysvětlovat tím, že se nebrání řízení samovládcem. Jelikož se jedná o kulturu s velkou vzdáleností moci, autoritářské panování je zde všeobecně přijímáno.

V požitkářských společnostech hraje svoboda slova naopak velmi podstatnou roli. Na rozdíl od umírněných společností zde není udržování pořádku v zemi vnímáno jako priorita. Můžeme to ilustrovat například nižším počtem policistů na 100 000 obyvatel než v umírněných společnostech (Hofstede, 2010).

Rodina

V umírněných společnostech, jak je definuje Hofstede (2010), se vyskytuje menší podíl lidí, kteří se sami pokládají za velmi šťastné. Také si méně uchovávají v paměti kladné pocity. Lidé se nepovažují za pány vlastního osudu, domnívají se, že nemohou ovlivnit, co se jim stane, převažujícím pocitem je vlastní bezmoc. V těchto společnostech lidé přikládají nižší důležitost volnému času. V zemích se vzdělaným obyvatelstvem je nižší míra porodnosti. V bohatých zemích také platí přísnější sexuální normy. Pokud jde

o péči o domácnost, není nikterak neobvyklé, aby byla rozdělena mezi partnery nestejným dílem. Genderové role jsou zde pevně dané.

V pozitivnějších společnostech je vyšší výskyt osob, které se cítí být šťastné, lidé také mají více vzpomínek na příjemné zážitky z minulosti. S celkovou pohodovou atmosférou souvisí i to, že se lidé cítí být pány svého osudu, tzn. nad ním mají kontrolu. Lidé žijící v pozitivnějších společnostech přikládají velkou důležitost volnému času a věnování se svým zálibám, včetně udržování blízkých vztahů s přáteli. Považuje za obvyklé, když se partneři rovnoměrně podílejí na domácích pracích. V bohatých zemích se lidé také aktivněji věnují sportu (Hofstede, 2010).

Práce

Podívejme se ještě jednou na příběh, kterým byla dimenze uvedena. Ve Spojených státech, které se v této dimenzi projevují pozitivněji (68), by neutrální výraz tváře a zdržení se projevu emocí např. politického kandidáta znamenalo ztrátu potenciálních voličů. Od veřejných osob je v USA očekáváno, že budou dávat najevo radost a optimismus i tehdy, když si v soukromí dělají nad svou další kariérou starosti. V Rusku, které v dimenzi pozitivnosti skóruje velmi nízko (20), naopak přísný výraz v obličeji značí váženost (Hofstede, 2010).

Ukazuje se, že pozitivnější kultury přisuzují velkou důležitost svobodě slova a zodpovědnosti každého za vlastní život, zatímco v umírněných kulturách převažuje pocit bezmoci z nemožnosti ovlivnit svůj osud. V pracovním kontextu se tento rozdíl projevuje například v tom, do jaké míry jsou zaměstnanci ochotni vyjádřit svůj názor a poskytovat kolegům zpětnou vazbu. V pozitivnějších kulturách – tedy tam, kde si lidé více potrpí na osobní spokojenost a svobodu – jsou také pracovníci náchylnější k odchodu z organizace v případě, že se již necítí šťastní v roli, kterou zastávají. (Hofstede, 2010).

1.2.3 Ronald Inglehart

Ronald Inglehart významně přispěl k rozvoji World Values Survey (WVS), což je mezinárodní výzkumný projekt, který si klade za cíl prozkoumat změny v přesvědčeních, hodnotách a motivacích lidí celého světa⁸, a porozumět jim. Probíhá od osmdesátých let 20. století, nejprve jen v rozvinutých společnostech, ale právě díky zájmu a úsilí R. Ingleharta se jej následně podařilo realizovat ve všech šesti světadílech.

⁸ Výzkum probíhá v téměř 100 zemích, v nichž celkově žije 90 % světové populace (World Values Survey, 2015).

Jelikož se jedná o jeden z nejpoužívanějších nástrojů k analýze hodnot, nemohli jsme si dovolit jej v práci alespoň okrajově nepřipomenout. Dále nás k zařazení R. Ingleharta do práce přivedlo zjištění, že jím navržená metodologie byla použita jak ve zmíněném WVS, tak v European Values Study (EVS)⁹. Také nás zaujalo, že při analýze výsledků WVS M. Minkov objevil a ve spolupráci s G. Hofstedem a jeho kolegy popsal dimenzi „dlouhodobá a krátkodobá orientace“, která původní Hofstedeho dimenze rozšířila (Hofstede, 2010: 45).

Podívejme se nyní krátce na základní Inglehartovy úvahy o hodnotách. Specifikum Ingleharta (1990) tkví v konceptu tzv. „tiché revoluce“, který zadal podnět dalšímu zkoumání. Tvrdí, že hodnotové struktury společnosti se mění postupně a nepozorovaně na základě proměn celých generací. Prudký (2009) vysvětluje, o jaká východiska na poli hodnot se Inglehart opírá. Podle něj Inglehart rozvíjí Rocheachovy postupy a čerpá inspiraci ze známé Maslowovy pyramidy potřeb. Na rozdíl od Maslowa se však Inglehart nesoustředí jen na jejich návaznost (tedy prvotní saturaci materialistických potřeb a až následně těch „vyšších“), ale snaží se poukázat i na protichůdnost a dualitu mezi nimi. V této souvislosti pak Inglehart podle Prudkého (2009) přišel s koncepcí dvou hypotéz: o vzácnosti a socializaci. Hypotéza vzácnosti postuluje, že když je člověk ekonomicky zajištěn a cítí se bezpečně, zaměřuje se více na své vzácnější hodnoty jako seberealizace, vyšší míra zapojení se a podobně. V období úpadku se naopak dostávají do popředí ekonomické a materiální hodnoty. Hypotéza socializace, která podle Prudkého (2009) není tak podstatná, zdůrazňuje důležitost hodnot, které si člověk osvojil a naučil se je v průběhu dospívání. Inglehart se totiž podle Prudkého (2009) domnívá, že z tohoto hodnotového základu jedinci čerpají po zbytek života.

V souvislosti s Maslowovou pyramidou potřeb Inglehart podle Prudkého (2009) dělí hodnoty do dvou skupin: materialistické a postmaterialistické. Mezi materialistické hodnoty jsou kromě zajištění základních hmotných potřeb pro život zařazeny hodnoty jako například zabezpečení, jistota a trvalost řádu, bezpečí, boj proti kriminalitě a podobně. Postmaterialistické hodnoty pak zahrnují naplnění socializačních a seberealizačních potřeb, mezi něž patří mj. podíl na řízení v zaměstnání, svoboda projevu, podílení se na moci nebo udržování blízkých mezilidských vztahů (Prudký, 2009: 77–8).

Uvedeme ještě velmi stručně metodu, kterou Inglehart navrhl pro měření materialismu, případně postmaterialismu a ověřil ji například na datech z WVS z roku 1990. Rabu-

⁹ Tento mezinárodní projekt se též zabývá výzkumem hodnot. Středem zájmu výzkumu je zjistit, jak Evropané přemýšlejí o životě, rodině, práci, náboženství, politice a společnosti (European Values Study, 2015).

šic (2000) vysvětluje, že Inglehart nejprve využíval pouze čtyřpoložkovou baterii. Respondentům byly předloženy čtyři cíle (viz dále), z nichž si v rámci prvního výběru měli vybrat jeden, který sami označují za nejdůležitější. V rámci druhého výběru pak dostali za úkol vybrat ze stejných položek ještě druhý nejdůležitější cíl. Materialistické cíle se týkaly udržení pořádku ve státě a boje proti růstu cen. Nematerialistické cíle zahrnovaly cíle „bránit svobodu projevu“ a „dát lidem větší možnost hovořit do důležitých vládních rozhodnutí“. Kromě samotných cílů mohli respondenti vybrat ještě položku „nevím“. V případě, že respondenti v obou výběrech dali přednost materialistickým položkám, byli označeni za „materialisty“, v opačném případě za „postmaterialisty“. Jakákoli kombinace výběru materialistických a postmaterialistických položek pak vedla k označení „smíšený“.

Původní čtyřpoložkovou baterii Inglehart (1990) později rozšířil o dalších osm položek. Mezi materialistické položky byly zařazeny cíle „dosáhnout vysoké úrovně ekonomického růstu“, „zajistit spolehlivou obranu naší země“, „udržet pořádek ve státě“, „bojovat proti růstu cen“, „stabilní ekonomika“ a „boj proti kriminalitě“. Jak je vidět, uvedené materialistické cíle se týkají dvou hlavních témat: důrazu na ekonomické jistoty a důrazu na fyzické bezpečí. Postmaterialistické položky obsahovaly cíle „dbát na to, aby lidé mohli více zasahovat do rozhodování v zaměstnání a v místě bydliště“, „pokusit se zkrášlit naše město a venkov“, „dát lidem větší možnost hovořit do důležitých vládních rozhodnutí“, „bránit svobodu projevu“, „směřování k humánnější, lidštější společnosti“ a „směřování ke společnosti, ve které myšlenky mají větší hodnotu než peníze“. Zachycují tedy estetické (zkrášlení měst a venkova), intelektuální (myšlenky mají větší hodnotu než peníze, svoboda projevu) a sebeaktualizující (možnost zasahovat do rozhodování v práci a v místě bydliště, možnost hovořit do důležitých vládních rozhodnutí) prvky osobnosti (Inglehart, 1990: 130–134).

1.2.4 Shalom S. Schwartz

1.2.4.1 Východiska

Významní teoretikové a výzkumníci, například Hofstede (2010), Inglehart (1990), Kluckhohn (1973), Rokeach (1973) nebo Schwartz (2012), charakterizují hodnoty pomocí šesti hlavních vlastností. Schwartz (2012) provedl jejich následující shrnutí.

Hodnoty jsou přesvědčení

Hodnoty můžeme definovat jako přesvědčení, která jsou neoddělitelně spojená s afektem. Lidé, kteří považují nějakou hodnotu za důležitou, o ní například vášnivě diskutují, rozohní se, nebo propadají beznaději, když je ohrožena, a jsou šťastní, když mají příležitost ji projevit.

Hodnoty se vztahují k žádoucím cílům

Jako vzor žádoucích cílů lze uvést například sociální rovnost, férovost, ochotu pomoci a podobně.

Hodnoty přesahují konkrétní jednání a situace

Hodnoty jako například upřímnost se mohou vztahovat jak k pracovnímu prostředí, tak ke škole, podnikání nebo politice, stejně tak k přátelům i cizím osobám. Zatímco normy a postoje se obvykle týkají pouze konkrétního jednání, hodnoty jej přesahují.

Hodnoty slouží jako standardy nebo kriteria

Když se lidé rozhodují, co je pro ně dobré a špatné, odůvodnitelné nebo nezákonné, co se vyplatí dělat nebo vynechat, děje se tak na základě možných důsledků pro hodnoty, které sami ctí. Vliv hodnot na každodenní rozhodnutí je však pouze výjimečně vědomý. Hodnoty se totiž zvědomují, když jednání nebo jeho zvažování vstoupí do konfliktu s jinými hodnotami, kterými se řídíme.

Hodnoty jsou seřazeny podle důležitosti

Hodnoty jsou hierarchicky uspořádány podle důležitosti, kterou jim každý člověk přikládá. Takto seřazené hodnoty jej pak charakterizují jako jednotlivce.

Relativní důležitost souboru relevantních hodnot řídí činy

Jakékoli postoje či chování obvykle mají dopad na hned několik hodnot. Pokud například člověk chodí do kostela, může to vyjadřovat a podporovat tradici, konformismus, bezpečnost a benevolenci, ovšem na úkor požitkářství, samostatnosti a stimulace. Každá hodnota se podílí na jednání v rámci dvou rolí: jak díky významu pro danou činnost (a tedy i pravděpodobnosti, že se hodnota aktivuje), tak díky důležitosti pro samotného jedince (Schwartz, 2012).

Ačkoli výzkumníci na poli sociálních věd chápou hodnoty jako hluboce zakořeněné abstraktní motivace, v praxi podle Schwartze (2012) téměř nerozlišují mezi hodnotami a postoji. Hodnoty se tak snaží zjišťovat pomocí otázek zaměřených na postoje k různým oblastem života, jako jsou například náboženství, morálka, politika, práce a podobně.

Zčásti je to dáno nedostatkem komplexní teorie o základních motivacích, zčásti pak absencí teoreticky podložených nástrojů k měření základních hodnot. V konečném důsledku pak většina empirických studií hodnot poskytuje nejednotné a nepříliš ucelené informace o společensky významných problémech – tedy jiné, než bychom si přáli získat (Schwartz, 2012).

Hodnoty zastupují tři hlavní požadavky lidské existence: biologické potřeby, sociální interakce a zajištění zájmů skupin. Schwartz (2012) původně vytvořil osm hodnotových typů: pro-sociální (prosocial), restriktivní konformismus (restrictive conformity), požitek (enjoyment), úspěch (achievement), zralost (maturity), samostatnost (self-direction), bezpečnost (security) a moc (power). Později byly modifikovány a rozrostly se. Výzkumy hodnot proběhly v sedmi velmi odlišných zemích¹⁰. I přesto však ve všech z nich hodnoty z typů požitek, úspěch a samostatnost tvořily při dvourozměrné projekci v prostoru hodnot souvislou oblast, která ležela naproti oblasti z hodnot obsažených v typu pro-sociálním, restriktivní konformismus a bezpečnost. Jak již bylo nastíněno, při následné modifikaci hodnotových typů byly vytvořeny dva zcela nové (tradice a stimulace), které do té doby nefigurovaly v literatuře ani v předchozích výzkumech. Hodnotové typy po určitý čas rozšířila i spiritualita, následně se však ukázalo, že se nevyskytuje ve všech kulturách (Řeháková, 2006).

1.2.4.2 Metodika Schwartzova výzkumu

Původním nástrojem měření důležitosti hodnot založeného na Schwartzově teorii bylo Schwartzovo zjišťování hodnot (Schwartz Value Survey, SVS). Skládalo se ze dvou seznamů hodnot popisujících potenciálně žádoucí konečné stavy. První obsahoval 30 podstatných jmen, druhý sestával z 26–27 přídavných jmen. Každá položka vyjadřovala část motivačního cíle jedné hodnoty. Hodnoty byly doplněny větou v závorce, která vysvětlovala jejich význam. Respondenti byli požádáni, aby zařadili důležitost každé položky jako „řídícího principu ve svém životě“ na devítibodovou škálu (Schwartz, 2012).

Číslo 7 bylo označeno jako „krajně důležité“, 6 jako „velmi důležité“, 5 a 4 nebyly označeny, 3 jako „důležité“, 2 a 1 opět neoznačené, 0 jako „nedůležité“, –1 jako „v protikladu s mými hodnotami“. Jak je patrné, toto bodové rozložení respondentům nabízelo i možnost vymezit se proti hodnotám, kterým se snaží vyhýbat nebo s nimi nesouhlasí.

Pro práci se SVS je podle Schwartze (2012) třeba mít značně vyvinuté abstraktní myšlení. Z tohoto důvodu je jeho vyplňování obtížnější pro osoby s nižším dosaženým

¹⁰ Austrálie, Brazílie, Finsko, Řecko, Itálie, Velká Británie, USA

stupněm vzdělání, pro mládež a osoby ze zemí, v nichž vzdělávací systém neklade důraz na abstraktní myšlení. K dalším nevýhodám SVS se řadí i časová náročnost.

PVQ (Personal Values Questionnaire) měří stejných deset základních hodnotových orientací jako SVS. Byl vytvořen mj. jiné proto, aby respondenti odpovídali na konkrétněji položené otázky a dotazník byl tak přístupný všem skupinám obyvatel. PVQ se skládá z krátkých slovních portrétů různých lidí, soustředí se na jejich cíle, aspirace a přání, která přímo odkazují na důležitost jednotlivých hodnotových typů. Respondenti jsou požádáni, aby u všech portrétů odpověděli, nakolik jsou danému člověku podobní. Mají na výběr ze šesti odpovědí: „velmi se mi podobá“, „podobá se mi“, „podobá se mi trochu“, „podobá se mi málo“, „nepodobá se mi“, „vůbec se mi nepodobá“ (viz Příloha 2).

Respondenti mají za úkol porovnat portrét se sebou, nikoli sami sebe s portrétem. Porovnávání ostatních se sebou totiž směřuje pozornost jen na ty hodnotové aspekty ostatních, které jsou zachyceny. Porovnání sebe s druhými by naproti tomu mohlo příliš zaměřit pozornost na vlastní osobu, což by zapříčinilo, že by si respondent uvědomil příliš svých osobních vlastností včetně těch, které nejsou pro daný výzkum podstatné. Mohl by si ne všimnout podobnosti vlastních a cizích hodnot, jelikož by v portrétu neobjevil své další charakteristiky (Schwartz, 2012).

Také je důležité poznamenat, že respondenti, kteří si považují určitého cíle, sami podle Schwartze (2012) nutně korespondující rys nemusejí mít. I když například zařadí tvořivost mezi vůdčí principy ve svém životě, neznamená to automaticky, že by byli nositeli tohoto rysu. Také může nastat situace, kdy ani samotný nositel daného rysu neoceňuje odpovídající cíl.

PVQ existuje ve dvou téměř totožných verzích: jediný rozdíl spočívá v tom, že samotné portréty popisují buď ženu, nebo muže a v popisech je tedy užito odpovídající rod. Je využíván v Evropském sociálním výzkumu (European Social Survey; ESS), o němž podrobněji pojednává část 4.1 .

1.2.4.3 Základní hodnoty

Samostatnost (*Self-direction*)

Definujícím cílem hodnoty je nezávislost myšlení a výběru činností, vytváření a zkoumání. Samostatnost je odvozena z biologické potřeby kontrolovat a ovládat, zahrnuje i vzájemně působící potřeby samostatnosti a nezávislosti (Schwartz, 2012).

Portréty osoby v dotazníku:

Promýšlení nových myšlenek a tvořivost jsou pro ni důležité. Ráda dělá věci svým vlastním originálním způsobem. (1)

Je pro ni důležité, aby si sama rozhodovala o tom, co dělá. Má ráda svobodu a nezávislost na druhých. (11)

Moc (Power)

Primárním cílem je dosažení společenského statusu a prestiže, kontroly nebo rozhodujícího vlivu nad lidmi a zdroji. Ke správnému fungování institucí je nejspíše potřebný určitý stupeň statusové diferenciace. Jak moc, tak úspěch jsou hodnoty, které se vztahují ke společenské vážnosti. Zatímco úspěch vyzdvihuje aktivní předvedení schopnosti v konkrétní interakci, moc se zaměřuje na dosažení nebo uchování dominantní pozice uvnitř obecnějšího společenského systému (Schwartz, 2012).

Portréty osoby v dotazníku:

Je pro ni důležité, aby byla bohatá. Chce mít hodně peněz a drahé věci. (2)

Je pro ni důležité, aby ji lidé respektovali. Chce, aby lidé dělali, co jim řekne. (17)

Univerzalizmus (Universalism)

Motivačním cílem je porozumění, uznání, tolerance a ochrana prosperity všech lidí a přírody. Tento typ zahrnuje dřívější „zralost“ a část dřívějšího typu „pro-sociální“. Univerzalizmus jako hodnotový typ vznikl z požadavků zajišťujících přežití, je v protikladném vztahu k benevolenci. Lidé uznají výše zmíněné potřeby až tehdy, když se setkají s osobami mimo svou rozšířenou primární skupinu a uvědomí si nedostatek přírodních zdrojů. Pak možná dospějí k poznání, že pokud se jim nepodaří přijímat druhé i s jejich jinakostí a jednat s nimi spravedlivě, povede to k životu ohrožujícím střetům. Neúspěch v ochraně přírody povede ke zničení zdrojů, na kterých závisí život (Schwartz, 2012).

Portréty osoby v dotazníku:

Myslí si, že je důležité, aby se s každým člověkem na světě zacházelo stejně. Věří, že každý by měl mít v životě stejné příležitosti. (3)

Je pro ni důležité naslouchat lidem, kteří jsou jiní než ona. I když s nimi nesouhlasí, chce jim porozumět. (8)

Pevně věří, že by se lidé měli starat o přírodu. Péče o životní prostředí je pro ni důležitá. (19)

Úspěch (Achievement)

Motivačním cílem je dosažení osobního úspěchu díky demonstraci schopnosti v souladu se společenskými standardy. Kompetentní vystupování je podmínkou pro získání

zdrojů pro přežití, pro úspěšné sociální vztahy a pro institucionální fungování, které dosahuje vytyčených cílů (Schwartz, 2012).

Portréty osoby v dotazníku:

Je pro ni důležité předvádět své schopnosti. Chce, aby lidé obdivovali, co dělá. (4)

Je pro ni důležité být velmi úspěšnou. Doufá, že lidé ocení, čeho dosáhla. (13)

Bezpečnost (Security)

Jde o bezpečí, harmonii a stability společnosti, vztahů a jedince. Motivačním cílem je vlastní bezpečnost, harmonie a stabilita, ale také bezpečnost společnosti a vztahů. Tento hodnotový typ je odvozen ze základních individuálních a skupinových požadavků. Některé z hodnot spojených s bezpečností slouží především osobním zájmům, jiné i zájmům širší skupiny (Schwartz, 2012).

Portréty osoby v dotazníku:

Je pro ni důležité žít v bezpečném prostředí. Vyhýbá se všemu, co by mohlo ohrozit její bezpečnost. (5)

Je pro ni důležité, aby jí vláda zajistila bezpečí před všemi hrozbami. Chce, aby byl stát silný tak, aby mohl chránit své občany. (14)

Stimulace (Stimulation)

Motivačním cílem je vzrušení, novota, výzva. Stimulace jako hodnota vychází z předpokladu, že k udržení optimálního stavu aktivace, který ještě nevnímáme jako ohrožující, je třeba dostatek pestrých a nových podnětů (Schwartz, 2012).

Portréty osoby v dotazníku:

Má ráda překvapení a vždy vyhledává nové aktivity. Myslí si, že je důležité v životě dělat mnoho různých věcí. (6)

Vyhledává dobrodružství a ráda riskuje. Chce mít vzrušující život. (15)

Konformismus (Conformity)

Jde o omezení činů, sklonů a impulsů, které by mohly rozrušit nebo poškodit ostatní dostaly se do střetu se společenskými normami či očekávaními. Typ je odvozen z předpokladu, že jedinci potlačují sklony, které by mohly být společensky rušivé a ohrožovaly by hladké fungování skupiny. Konformismus tedy zdůrazňuje sebeovládání v každodenní komunikaci s blízkými (Schwartz, 2012).

Portréty osoby v dotazníku:

Věří, že lidé by měli dělat to, co se jim řekne. Myslí si, že lidé by měli dodržovat pravidla vždy, dokonce i když je nikdo nepozoruje. (7)

Je pro ni důležité, aby se vždy chovala spořádaně. Chce se vyhnout všemu, o čem by lidé řekli, že je špatné. (16)

Tradice (Tradition)

Motivačním cílem tradičních hodnot je respekt, závazek a přijetí zvyků a nápadů, které kultura nebo náboženství jedinci poskytují. Skupiny na celém světě vytvářejí vlastní postupy, symboly, přesvědčení a zvyky, jež reprezentují jejich sdílenou zkušenost a osud. Tradiční způsoby chování se stávají symbolem skupinové solidarity, výrazem jedinečnosti skupiny a předpokládaným garantem jejího přežití. Často mají podobu náboženských rituálů a norem chování. Z hlediska motivačních cílů mají hodnoty spojené s tradicí velmi blízko ke konformismu – obě totiž podřizují vlastní jednání společenským chováním. Konformismus s sebou přináší podřízenost vůči lidem, s nimiž jedinec často přichází do kontaktu (např. rodiče, učitelé a nadřízení). Tradice spojuje podřízenost s abstraktnějšími objekty, totiž s náboženskými a kulturními zvyky (Schwartz, 2012).

Portréty osoby v dotazníku:

Je pro ni důležité být pokorná a skromná. Nesnaží se přitahovat na sebe pozornost. (9)

Tradice je pro ni důležitá. Snaží se dodržovat zvyky, které se předávají v jejím náboženství nebo v její rodině. (20)

Požítkářství (Hedonism)

Motivační cíl představuje potěšení, rozkoš a smyslové uspokojení. Tento hodnotový typ vychází z potřeb požitků a z uspokojení pramenícího z jejich naplnění (Schwartz, 2012).

Portréty osoby v dotazníku:

Je pro ni důležité užívat si života. Ráda si dopřává. (10)

Vyhledává každou příležitost, aby se pobavila. Je pro ni důležité dělat věci, které jí přinášejí potěšení. (21)

Benevolence (Benevolence)

Definujícím cílem této hodnoty je ochrana a zvyšování prosperity lidí, s nimiž jedinec udržuje častý osobní kontakt. Benevolence je úžeji definovaná verze dřívějšího pro-sociálního typu, který usiloval o prosperitu všech lidí. Benevolence vychází ze základní potřeby hladkého fungování skupiny a potřeby vztahu. Nejzásadnější roli hrají vztahy v rámci rodiny a dalších primárních skupin. Jak benevolence, tak konformita usilují o vstřícné a podporující společenské vztahy. Zatímco hodnoty spojené s benevolencí poskytují

zvnitřněný základ pro takové chování, hodnoty spojené s konformismem prosazují spolupráci s cílem vyhnout se negativním dopadem pro sebe sama (Schwartz, 2012).

Portréty osoby v dotazníku:

Je pro ni velmi důležité pomáhat lidem kolem sebe. Chce se starat o jejich blaho. (12)

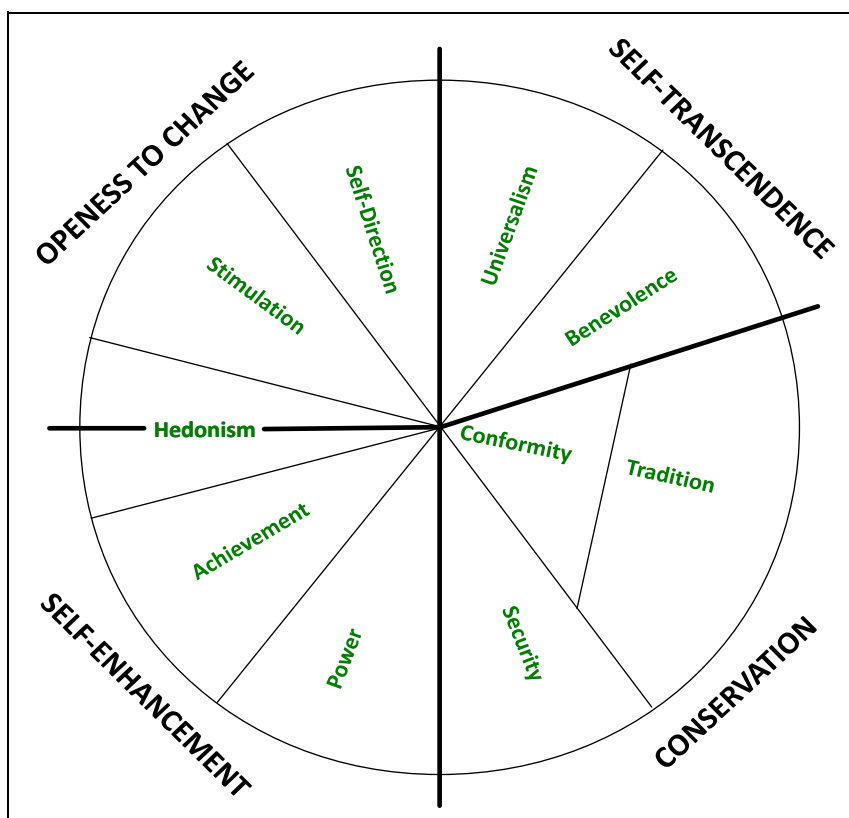
Je pro ni důležité být loajální k přátelům. Chce se věnovat lidem, kteří jsou jí blízcí. (18)

1.2.4.4 Vztahy mezi základními hodnotami

Kromě samotné identifikace základních hodnot se Schwartz zabýval i jejich vzájemnými vztahy. Mezi hlavní vlastnosti základních hodnot se řadí například skutečnost, že jednání s cílem dosáhnout jakýchkoli z nich přináší důsledky, jež jsou s některými v souladu, zatímco s jinými jsou naopak v rozporu.

Pro ilustraci uvedeme příklad hodnot, které si vzájemně odporují: úspěch (*Achievement*) a benevolence (*Benevolence*). Úsilí směřované k dosažení hodnot spojených s (osobní) úspěšností člověku obvykle brání v jednání směřujícím ke zvýšení prosperity druhých, kteří potřebují cizí pomoc. Naopak dosažení úspěchu i moci zároveň se obvykle sloučí daří. Snaha o úspěch v osobní sféře s sebou přináší jednání, jímž člověk hodlá dosáhnout zvýšení své společenské pozice a autority u ostatních.

Obrázek 1: Schwartzův kruhový diagram



Schwartz vyjádřil vztah mezi deseti základními hodnotami pomocí kruhu rozděleného na devět výsečí. Toto uspořádání vyjadřuje jeho přesvědčení, že čím blíže k sobě se jednotlivé výseče nacházejí, tím podobnější jsou motivace jejich hodnot. Vzdálenost dvou základních hodnot A, B je symetrická: A je od B vzdáleno stejně jako B od A. Z jedné výseče se lze dostat do druhé dvěma způsoby – proti směru hodinových ručiček, anebo po směru. Za vzdálenost mezi A a B se pokládá kratší z obou možností. Platí i to, že čím jsou jednotlivé výseče umístěny dále od sebe, tím více se motivace jejich hodnot dostávají do rozporu.

Začneme-li putovat ve směru pohybu hodinových ručiček například od hodnoty moc (*Power*), následuje postupně úspěch (*Achievement*), požitkářství (*Hedonism*) a stimulace (*Stimulation*). Pátá výseč je obsazena samostatností (*Self-direction*), která je následována univerzalismem (*Universalism*) a benevolencí (*Benevolence*). Osmá výseč patří dohromady (vysvětleno dále) konformismu (*Conformity*) a tradici (*Tradition*), kruh pak uzavírá bezpečnost (*Security*).

Jak bylo uvedeno v předchozím odstavci a jak je vidět na Obrázku 1, konformismus a tradice se nacházejí v téže výseči. Sdílejí totiž stejný motivační cíl. Konformismus je situován blíže středu kruhu, tradice blíže jeho okraji. Znamená to, že hodnoty spojené s tradicí se dostávají do většího rozporu s protilehlými hodnotami (požitkářství a stimulace) než hodnoty spojené s konformismem.

Základní hodnoty patří v kruhu do čtyř širších výsečí, které budeme nazývat kvadranty. V tomto méně podrobném členění stojí proti sobě *Posílení ega* (SELF-ENHANCEMENT) a *Překročení sebe sama* (SELF-TRANSCENDENCE). Jejich dualita odpovídá rozporu mezi hodnotami zdůrazňujícími zájem o blaho a zájmy ostatních (tedy univerzalismem a benevolencí) na straně jedné a na straně druhé hodnotami kladoucími do popředí sledování vlastních zájmů, relativní úspěch a dominanci nad ostatními (konkrétně mocí a úspěchem). K požitkářství náležejí jak prvky posílení ega, tak otevřenosti vůči změně.

Ve druhé opozici se proti sobě nacházejí *Otevřenost vůči změně* (OPENESS TO CHANGE) a *Konzervace* (CONSERVATION). Jejich protilehlost odpovídá střetu mezi hodnotami prosazujícími nezávislost v myšlení, jednání i cítění a připravenost ke změně (samostatnost, stimulace) na straně jedné a na straně druhé hodnotami zdůrazňujícími řád, sebeomezení, respektování a udržování tradic a odpor vůči změnám (bezpečnost, konformismus, tradice).

European Social Survey (ESS), jehož oblast Human values – jak jsme již uvedli – Schwartz koncipoval, umožňuje vztahy mezi základními hodnotami ilustrovat také empi-

ricky – pomocí hodnot¹¹ získaných z odpovědí respondentů v tomto mezinárodním výzkumu. A také doložit, že data nejsou v rozporu se Schwartzovou teorií hodnot. Česká verze této části dotazníku ESS je obsahem Přílohy 2.

Pro vyjádření blízkosti, resp. protilehlosti základních hodnot využijeme korelační koeficienty pro vztah dvojic základních hodnot.¹² Existuje několik definic, resp. způsobů výpočtu korelačního koeficientu. My jsme zvolili tzv. Pearsonův korelační koeficient. Mimo jiné proto, že jsme k analýzám využívali tabulkový editor, v němž byla funkce pro výpočet Pearsonova korelačního koeficientu k dispozici. Pro naše účely to plně postačovalo. V době, kdy jsme analýzy prováděli, nebyla data ESS z roku 2012 ještě zcela čistá, a tak jsme pracovali s datovým souborem ESS-2010. Opět platí, že pro účely výkladu nehraje roli, že nejde o nejčerstvější údaje.

Čistá data z oblasti Human values představují cca 46 tisíc záznamů – každý odpovídá jednomu respondentovi. Např. korelační koeficient $\rho(1,20)$ proměnných 1 a 20 činí 0,04, což velmi dobře odpovídá Schwartzově tvrzení o opozici mezi kvadrantem *Otevřenost vůči změně* (do něhož patří základní hodnota samostatnost, a tedy rovněž proměnná 1) a kvadrantem *Konzervace* (do něhož patří základní hodnota tradice, a tedy také proměnná 20). Obě proměnné jsou lineárně téměř nezávislé. Značení $\rho(X,Y)$ pro Pearsonův korelační koeficient veličin X, Y budeme používat i nadále.

Naším prvním cílem bylo zjistit korelační koeficienty pro všechny dvojice jednadvaacetiproměnných z oblasti Human values. Jejich tabulka v Příloze 3 je samozřejmě symetrická podle úhlopříčky vedoucí z levého horního rohu do pravého dolního rohu, neboť pro korelační koeficient platí $\rho(X,Y) = \rho(Y,X)$. Na celé této úhlopříčce nabývá korelační koeficient hodnoty 1, neboť pro každou veličinu X platí, že $\rho(X,X) = 1$. Zelené pozadí mají políčka patřící dvojici proměnných, jejichž korelace má v daném řádku (sloupci) nejvyšší absolutní hodnotu. Růžové pozadí mají naopak políčka patřící dvojici proměnných, jejichž korelace má v daném řádku (sloupci) nejnižší absolutní hodnotu. V obou případech až na toleranci 0,05 – proto může být takových políček v řádku (sloupci) několik. Záporné hodnoty korelací jsou červené.

Chtěli jsme vyjádřit míru blízkosti sousedících základních hodnot ve Schwartzově kruhovém diagramu, resp. míru protikladnosti základních hodnot protilehlých, a to číselně.

11 Nevyhneme se používání termínu „hodnota“ ve dvou významech: jako „číselné hodnoty“ (například nějaké proměnné), nebo jako předmětu Schwartzovy teorie (resp. předmětu části výzkumu ESS).

12 Pojmy „korelace“ a „korelační koeficient“ jsou vysvětleny v části 1.2.2.1.

Sousedící základní hodnoty

Nejprve zjistíme korelační koeficient obou proměnných tvořících příslušnou základní hodnotu, v případě univerzalizmu pak minimum korelačních koeficientů všech dvojic utvořených ze tří proměnných patřících do této základní hodnoty. Tyto hodnoty jsou v Příloze 4 umístěny na obvodu kruhu, korelační koeficient pro základní hodnotu konformismus vlevo od její hranice se základní hodnotou tradice. Posledně zmíněné číslo má, stejně jako pět dalších, bleděmodré pozadí. To vyjadřuje, že minimální „vnitřní“ korelační koeficient u těchto základních hodnot je vyšší než všechny korelační koeficienty „přeshraniční“. Jinak řečeno, lineární závislost proměnných tvořících tyto základní oblasti je tedy vyšší než lineární závislosti jejich a libovolné další proměnné v oblasti Human values. Podle dat ESS-2010 a našeho přístupu tedy dává jasný smysl, že Schwartz definoval základní hodnoty konformismus, bezpečnost, úspěch, požitkářství, stimulace a benevolence právě takto. Proměnné, které každou z těchto šesti základních hodnot tvoří, mají k sobě blíže než k jakékoli jiné proměnné. Tím samozřejmě nechceme naznačit, že definice zbývajících čtyř základních hodnot smysl nedává. Například u základní hodnoty samostatnost vyšla korelace $\rho(1,11)$ ve výši 0,33, ovšem proměnná 1 koreluje s proměnnou 6 (patřící do základní hodnoty stimulace) o něco lépe: $\rho(1,6) = 0,40$. Stimulace ovšem se samostatností v kruhovém diagramu sousedí.

Zkoumání takových korelací „přes hranici“ nás zajímalo blíže. Pro každou dvojici sousedních základních hodnot jsme hledali korelační koeficienty těch dvojic proměnných, v nichž každá proměnná byla z jiné oblasti. Tedy například pro základní hodnoty stimulace a samostatnost šlo o koeficienty $\rho(1,6) = 0,40$, $\rho(1,15) = 0,28$, $\rho(11,6) = 0,29$ a konečně $\rho(11,15) = 0,22$. Na hranici mezi oběma základními hodnotami jsme umístili zjištěnou maximální hodnotu, tedy 0,40. Má žluté pozadí, neboť proměnná 1 koreluje „přes hranici“ lépe než uvnitř základní hodnoty samostatnost: $\rho(1,11) = 0,33$.

Ve Schwartzově kruhovém diagramu je celkem 12 dvojic sousedů. Na polovině hranic mezi nimi nemá korelační koeficient žluté pozadí, což znamená, že tato hranice je zřetelnější než rozdíly mezi proměnnými uvnitř každého ze sousedů. Hranice je tedy vymezena smysluplně podle dat ESS-2010 a našeho přístupu.

Protilehlé základní hodnoty

Korelační koeficienty proměnných oblasti Human values lze využít také k ověření, nakolik jsou v opozici protilehlé kvadranty a základní hodnoty, které je tvoří. To vyjadřuje tabulka v Příloze 5. Pro každou základní hodnotu jsme posuzovali korelace všech jejích

proměnných se všemi proměnnými v protilehlé oblasti. Takže dejme tomu proměnné základní hodnoty bezpečnost jsme korelovali se všemi proměnnými základních hodnot samostatnost, stimulace a požitkářství. Například pro dvojici bezpečnost–samostatnost jsme získali hodnoty $\rho(5,1) = 0,08$, $\rho(5,11) = 0,16$, $\rho(14,1) = 0,08$ a $\rho(14,11) = 0,18$. Do tabulky jsme potom zapsali hodnotu 0,18 jako hodnotu korelačního koeficientu s největší absolutní hodnotou (tj. kdyby vyšlo $\rho(14,11) = -0,18$ a ostatní tři korelační koeficienty by zůstaly stejné, zapsali bychom do tabulky hodnotu $-0,18$). Lineární závislost mezi proměnnými z protilehlých kvadrantů je nízká.

Shrnutí obsahu kapitoly

V této kapitole jsme vymezili pojem „kultura“ a pojem „hodnota“, které spolu těsně souvisejí. Vysvětlili jsme pojem „národní kultura“ na příkladech řady hledisek, jež byly a jsou předmětem zkoumání. Představuje teorie kultury čtyř autorů: M. Rokeache, G. Hofstedeho, R. Ingleharta a S. Schwartze. Tyto teorie se liší mj. tím, které aspekty kultury jsou hlavním předmětem jejich zájmu: zda je to například snaha porozumět dynamice vývoje, zájem vyložit konkrétní „praktiky“ nebo záměr najít za rozmanitými kulturními jevy jednotnou strukturu bez ohledu na to, jak velká skupina lidí je předmětem výzkumu. Teoriím Hofstedeho a Schwartze se kapitola věnovala podrobněji, neboť tito autoři se v práci objevují rovněž v souvislosti s organizační kulturou.

2 Organizační kultura a její výzkum

V této kapitole provedeme obecné vymezení organizační kultury a jejích vlastností. Představíme přístup Hofstedeho ke zkoumání organizační kultury, vysvětlíme podstatu univerzálnosti Schwartzovy teorie kultury a vysvětlíme, jak se podle závěrů několika výzkumů organizační kultury vycházejících ze Schwartzovy teorie mění organizační kultura v závislosti na převažujících hodnotových profilech pracovníků.

2.1.1 Vymezení pojmu organizační kultura

Před samotným objasněním pojmu organizační kultura je třeba upozornit na skutečnost, že někteří autoři místo něj používají pojem podniková kultura (například Armstrong, 2002; Bedrnová, Nový, 2007) nebo firemní kultura (např. Pfeifer, Umlaufová, 1993; Šigut, 2004). Všechny tyto termíny se však vztahují ke kultuře, která v organizaci panuje.

Obsah organizační kultury lze charakterizovat množstvím definic, kterým však chybí jednotící prvek. V rámci práce budeme vycházet z pojetí Lukášové (2010), která zobecnila její současné zachycení různými autory a chápe ji jako „*soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy*“ (Lukášová, 2010: 18).

Literatura uvádí, že k organizační kultuře lze přistupovat dvěma základními způsoby: první je dáván do souvislosti s postmoderními organizačními teoriemi, druhý je spojován s modernistickými organizačními teoriemi (např. Bedrnová, Nový, 2007; Lukášová, 2010). Smircich (1983) v tomto kontextu rozlišuje mezi interpretativním a objektivistickým přístupem.

Interpretativní přístup nahlíží na kulturu jako na „*něco, čím organizace je*“. Klíčovou roli zde hraje to, jak ji rozumí a interpretují samotní její členové. (Bedrnová, Nový, 2007; Lukášová, 2010). Objektivistický (funkcionalistický) přístup se naopak zaměřuje na hledání kauzálních vztahů mezi jednotlivými organizačními proměnnými s cílem ovlivnit fungování organizace a její výkonnost. Kultura je zde chápána jako „*něco, co organizace má*“ (Lukášová, 2010).

Z funkcionalistického pohledu na organizační kulturu vychází v současnosti nejvyužívanější model od Edgara Scheina, který organizační kulturu dělí na tři vzájemně propojené roviny: artefakty, hodnoty a normy a základní přesvědčení. Kultura se projevuje na zá-

kladě toho, nakolik jsou její jednotlivé vrstvy rozpoznatelné i pro nezasvěceného pozorovatele. Artefakty představují nejviditelnější vrstvu kultury, nabývají materiální i nemateriální povahy (např. organizační mluva, firemní hrdinové, rituály a podobně) a jsou nejsnáze ovlivnitelné. Hodnoty a normy chování lze ovlivnit jen do jisté míry, neboť se jedná o pouze částečně zvědomenou rovinu. Vnější pozorovatel si může pouze nepřímo domýšlet, co je v organizaci vnímáno jako klíčové a jaké normy chování tam panují (např. na základě chování pracovníků). Základní přesvědčení obsahují nevědomé a pro příslušníky kultury naprosto samozřejmé či nezpochybnitelné názory a myšlenky, které pro pozorovatele zůstávají skryté. Konstatujeme tedy, že je lze velmi obtížně identifikovat, natož měnit (Schein, 2004).

Scheinův model struktury, utváření a fungování organizační kultury patří mezi nejčastěji zmiňované. Mnoho autorů s jeho výkladem souhlasí, případně na něj navazuje (např. Schneider a Barsoux, 1997), někteří však obsah organizační kultury člení poněkud odlišně. Vzhledem k zaměření práce proto uvedeme i pojetí Geerta Hofstedeho. Ten jednotlivé vrstvy organizační kultury – symboly, hrdinové, rituály a hodnoty – přirovnává ke slupkám cibule. Názorně tak vyjadřuje, že symboly se nacházejí nejbližší k povrchu, a proto je lze nejsnáze pozorovat. Hodnoty podle něj tvoří jádro kultury a představují její základní projev. Rituály a hrdinové jsou umístěny mezi nimi. Jednotlivé vrstvy kultury autor chápe jako samostatné jednotky, souhrnně je však nazývá praktikami (Hofstede, 2007).

To, jaké předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování a artefakty jsou v organizaci skutečně sdíleny, se v literatuře označuje jako obsah organizační kultury. Síla organizační kultury pak vyjadřuje míru tohoto sdílení (Lukášová, 2010).

Druhy organizační kultury

Handy (citován in Brooks, 2003: 221) představuje čtyři druhy organizační kultury podle toho, jakým způsobem jsou strukturovány role v organizaci. Rozlišuje mocenskou, funkční, úkolovou a osobní kulturu. Uvádí, že mocenské kultury se objevují v malých podnikatelských firmách, funkční kultury ve velkých byrokratických zařízeních, úkolové kultury dominují v organizacích maticového typu a osobní kultury v organizacích, v nichž základní prvek tvoří jednotlivci.

V mocenské kultuře, tak jak ji Handy (citován in Brooks, 2003: 222) definuje, je moc soustředěna v rukou centrální mocenské síly (obvykle majitel firmy nebo nadřízený). Or-

organizace je závislá na neformální komunikaci a důvěře. Lidé, kteří se sžijí s postoji normami nositele centrální moci, získají všeobecnou důvěru.

Funkční kultura se vyznačuje vyšší úrovní byrokracie a formálnosti. Koordinace mezi odborníky a jednotlivými funkčními oblastmi je zajištěna malým týmem vedoucích pracovníků. Každý pracovník má jasně danou roli stanovenou popisem práce, ta je pak vykonávána v souladu s přesně vymezenými pravidly a postupy. Funkční kultura pracovníkům skýtá pocit bezpečí a předvídatelnosti, naopak se těžko se přizpůsobuje změnám. (Brooks, 2003: 223).

Úkolová kultura se orientuje na projekt a jak již bylo zmíněno, často se s ní setkáme v organizacích maticového typu. Vedle samosprávy zde figuruje i týmová kultura, což organizacím umožňuje pružněji reagovat na změny. Zaměstnanci totiž práci vykonávají více méně samostatně a to, jaký mají vliv, se odvíjí od jejich schopností a odbornosti, nikoli jejich postavení (Brooks, 2003: 223).

Osobní kultura se vyskytuje primárně v profesních organizacích jako například advokátní či účetní firmy. Formální řízení zde prakticky neexistuje, nejsou stanoveny prvořadě cíle. Jedinci se spojí tehdy, když jim takové jednání přinese oboustranný užitek. Jednotliví pracovníci se snaží udržovat společné zájmy (Brooks, 2003: 223).

2.1.2 Výzkumy organizační kultury G. Hofstedeho

Kromě toho, že jsou lidé příslušníky národní kultury, jsou také součástí různých organizací v rámci jedné země nebo více zemí. Ze závěrů z Hofstedeho výzkumů (Hofstede, 2010) vyplývá, že se organizační kultury liší především na úrovni tzv. praktik (které v sobě, jak jsme již uvedli, zahrnují symboly, hrdiny a rituály). Praktiky představují viditelnou část kultury, jsou tedy povrchnější a dají se snáze naučit či odnaučit než hodnoty, které tvoří jádro národní kultury. Hofstede (2015) proto tvrdí, že jeho dimenze národní kultury „*nejsou pro srovnání organizací v rámci jedné země relevantní*“. Podle něj jsou tedy organizační kultury zakořeněné v praktikách a dají se do určité míry ovlivňovat. Naproti tomu k hodnotám, tzn. jádru národní kultury, musí vedení organizace přistupovat jako k neměnným faktům (Hofstede, 2015).

V letech 1985 až 1987 se pod záštitou Institutu pro výzkum mezikulturní spolupráce (Institute for Research on Intercultural Cooperation, IRIC) uskutečnil výzkumný projekt, který měl za cíl studovat organizační kulturu. Na rozdíl od výzkumů v IBM, které byly v projektu použity jako vzor, výzkum IRIC probíhal mezi desítkou organizací (a cca dva-

cítkou organizačních jednotek)¹³ v Nizozemí a v Dánsku¹⁴. Jak Nizozemí, tak Dánsko spadají do skandinávsko-holandského shluku zemí, v IBM výzkumu obě země dosáhly ve všech dimenzích podobných hodnot (Hofstede, 2010). Hofstede (2010) popisuje obě části výzkumu.

První, kvalitativní část, sestávala ze 120 až 180 minutových hloubkových rozhovorů páru tazatelů (muže a ženy) s devíti informátory z každé organizační jednotky¹⁵. Rozhovory cílily na čtyři hlavní témata:

organizační symboly (Jaké se zde používají speciální termíny, kterým rozumějí pouze místní?)

organizační hrdinové (Jaký typ lidí má největší šanci rychle se zde posunout v kariéře? Koho považujete za zvlášť důležité osoby pro tuto organizaci?)

organizační rituály (Jakých pravidelných porad se účastníte? Jak se lidé během těchto porad chovají? Jaké události se v této organizaci slaví?)

organizační hodnoty (Jaké věci zde pracovníci rádi vidí? Jaká je největší chyba, které se člověk může dopustit? Jaké pracovní problémy vám nedají v noci spát?).

Jak uvádí Hofstede (2010), druhá část výzkumu byla pojata kvantitativně – na rozdíl od první části tentokrát náhodně vybraný vzorek respondentů¹⁶ vyplňoval dotazník o 61 otázkách. Ty se týkaly především všech témat, u nichž výzkumníci předpokládali podstatné rozdíly mezi organizačními jednotkami, dále dotazník obsahoval témata z původního IBM výzkumu. Výsledky obou částí výzkumu byly probrány s vedením každé organizační jednotky. V případě, že s tím vedení souhlasilo, byly výsledky následně představeny i pracovníkům.

Celý dotazník bohužel není dostupný, pro ilustraci tedy předkládáme alespoň dvě otázky – ve formátu formátu „vyber na škále (1) až (5)“ byly všechny.

Tam, kde pracuji:

– jsou časy setkání přesně dodržovány (1) ... (3) ..., (5) jsou časy setkání dodržovány jen přibližně

13 Zkoumanými subjekty byly jak celé organizace, tak organizační jednotky, o kterých jejich vedení předpokládalo, že jsou z kulturního hlediska obstojně homogenní.

14 Původně se měl projekt IRIC konat jen v Nizozemí, ale vzhledem k obtížím spojeným s nalezením dostatečného množství vhodných respondentů byl nakonec rozšířen i na dánské organizace.

15 Celkem tedy proběhlo 180 rozhovorů, informátoři byli vybíráni na základě kontaktní osoby pro výzkumníky v organizaci. Skupinka vždy sestávala z vrchního manažera jednotky a jeho sekretářky, personalisty (HR representative; v organizaci je mj. kontaktní osobou pro nováčky a mediátorem při řešení konfliktů) a byla doplněna několika pracovníky různé úrovně, ženami a muži, nově přijatými i dlouholetými pracovníky.

16 Čítal cca 25 manažerů (resp. tolik, kolik jich v organizační jednotce pracovalo), 25 „profesionálů“ (pracovníků s vysokoškolským vzděláním na nemanážerských pozicích).

– kvantita převažuje nad kvalitou (1) ... (3) ..., (5) kvalita převažuje nad kvantitou. (Hofstede, 2010: 353)

Pomocí faktorové analýzy matice otázek ze všech organizačních jednotek bylo zjištěno šest faktorů odrážejících dimenze vnímaných praktik, které od sebe jednotlivé organizační jednotky odlišovaly.

Při jejich pojmenování bylo dbáno na to, aby názvy nevzbuzovaly dojem „dobrého“ a „špatného“ pólu dimenze. To, jestli dosažená hodnota organizační jednotky v každé dimenzi bude interpretována jako dobrá, či špatná, plně závisí na vedení jednotky zodpovídajícímu za to, kam ji směřuje (Hofstede, 2010).

Zaměřená na proces vs. zaměřená na výsledek (process oriented versus results oriented)

Hofstede (2010) vysvětluje, že v organizačních kulturách silně zaměřených na proces je důležitost připisována tomu, jakým způsobem se věci dělají. Zdejší zaměstnanci práci věnují jen omezené úsilí a vyhýbají se rizikům. Dny v těchto organizačních kulturách zaměstnancům plynou monotónně. Na opačném pólu dimenze leží kultura zaměřená na výsledek. Ta se soustředí především na to, kolik práce se skutečně udělá. V kulturách zaměřených na výsledek se pracovníci cítí příjemně i v neznámých situacích a na každý den nahlížejí jako na novou výzvu.

Zaměřená na zaměstnance vs. na zaměřená práci (employee oriented versus job oriented)

Kultury silně zaměřené na zaměstnance se vyznačují mj. tím, že zde důležitá rozhodnutí dělají skupiny nebo výbory. Také je zde patrné, že se vedení zajímá o pocity pracovníků a záleží mu na jejich názorech a spokojenosti, a to dokonce i na úkor produktivity. V kulturách silně zaměřených na práci se podle Hofstedeho (2010) mohou zaměstnanci naopak cítit jako stroje – vedení se totiž zajímá jen o záležitosti spojené s prací, které se věnují, není zde místo pro sdílení osobních problémů.

Ostrovní vs. profesionální (parochial versus professional)¹⁷

Tato Hofstedeho (2010) dimenze proti sobě staví organizace, jejichž zaměstnanci odvozují vlastní identitu z velké míry z organizace (ostrovní) a organizace, v nichž se zaměstnanci ztotožňují s druhem práce, kterou zastávají (profesionální). V těch prvních mají zaměstnanci dojem, že organizační normy chování a jednání, které se od nich vyžaduje, jsou v souladu s normami chování i mimo pracovní život. V takovém prostředí narůs-

¹⁷ Slovo „ostrovní“ nám připadlo při hledání českého významu slova „parochial“ ve smyslu, v němž ho použil Hofstede, jako nejvhodnější: vystihuje, že zaměstnancům splývá kultura uvnitř a vně firmy, jako by žili na ostrově, kde je firma jediným zaměstnavatelem a oni nemají možnost poznat nic jiného.

tá míra rizika nedostatečné různorodosti: tlak na zavedené způsoby chování, vzhledu a mluvy je opravdu vysoký, na druhou stranu však tyto normy vytvářejí čitelné a předvídatelné prostředí. Pracovníci v těchto kulturách se domnívají, že když je firma zaměstnala, vzala v potaz nejen jejich pracovní schopnosti, ale i společenské a rodinné zázemí. V profesionálních kulturách si zaměstnanci nechávají osobní život pro sebe a mají pocit, že je organizace zaměstnala pouze na základě jejich schopností.

Otevřený systém vs. uzavřený systém (open system versus closed system)

Otevřené kultury, jak je charakterizuje Hofstede (2010), snadno přijímají lidi zvenku i nové zaměstnance. Ti se po několika dnech na novém působišti s touto kulturou cítí jako doma. Manažeři a lídři takových jednotek jsou pak přístupní a mívají spokojenější zaměstnance. Uzavřené kultury se projevují tajnůstkářsky, a to dokonce i vůči lidem zevnitř (v rámci výzkumu IRIC se např. jeden respondent z nejuzavřenější organizační jednotky svěřil, že má i po 22 letech ve firmě pocit, že tam nezapadá). Obvykle nováčkům trvá zhruba rok, než se v organizaci s uzavřenou kulturou „zabydlí“ a udělají si jméno před kolegy. Tato dimenze organizační kultury se jako jediná z výzkumu spojovala s národností – Hofstede (2010) se domnívá, že otevřený systém je typičtější pro dánské než holandské organizační jednotky.

Uvolněná vs. striktní kontrola (loose versus tight control)

Dimenze se věnuje tomu, do jaké míry se v organizacích uplatňuje vnitřní struktura. Pracovníci v organizacích s uvolněnou kontrolou mají pocit, že zde nikdo nepřemýšlí o nákladech, časy schůzek se zde dodržují jen zhruba a vtipky na účet organizace jsou přijatelné, či dokonce vítané. Pracovníci v organizacích se striktní kulturou v Hofstedeho (2010) výzkumu popsali, že se v jejich jednotce hledí na náklady, jsou respektovány časy schůzek a málokdy zde někdo udělá vtip na adresu organizace.

Normativní vs. pragmatická (normative versus pragmatic)

Hofstede (2010) tuto dimenzi specifikuje pomocí orientace organizace na zákazníky. Pragmatické organizace jsou čistě tržně zaměřené, je pro ně důležité naplňovat požadavky zákazníků a dosahovat uspokojivých výsledků. To pokládají za podstatnější než držení se etických zásad obchodování za každou cenu. Nejvýraznějším rysem normativních organizací je důsledné dodržování organizačních postupů, má přednost i před samotnými výsledky. Laťku dodržování etických zásad obchodování a čestnost mají normativní organizace nastavenou vysoko.

Zřetelným rysem Hofstedeho (2010) přístupu k organizační kultuře je relativně konkrétní vztah jejích dimenzí k tomu, čím se v organizacích projevují (jak jsme již uvedli, nazývá Hofstede tyto projevy „praktikami“). Na druhé straně, Hofstedeho dimenze národní kultury „*nejsou pro srovnání organizací v rámci jedné země relevantní*“ (Hofstede, 2015), byť je zřejmé, že mezi jeho dimenzemi národní kultury a jeho dimenzemi organizační kultury existují určité vazby. Nemáme nyní na mysli vliv národní kultury na organizační kulturu organizací, nýbrž pouze to, že některé dimenze si všimají podobných jevů. Například „národní“ dimenze Vyhýbání se nejistotě se týká toho, jak příslušníci různých národů vnímají „životní“ nejistoty (tj. včetně nejistot „pracovních“). „Organizační“ dimenze Uvolněná vs. striktní kontrola se týká toho, jak k „pracovním“ nejistotám přistupují jednotlivé organizace. Zmíněné vazby ovšem nejsou operacionalizované. Ani kdyby určitá organizace pojala svou organizační kulturu zcela v souladu s národní dimenzí Vyhýbání se nejistotě, jejíž index by pro daný národ činil V , nedá se například předpovědět, jak velký bude – ve vztahu k indexu V – index této organizace v dimenzi Uvolněná vs. striktní kontrola.

2.1.3 Přístup k výzkumu organizační kultury na základě Schwartzovy teorie kultury

V této části vysvětlíme, v čem je přístup k výzkumu organizační kultury na základě Schwartzovy teorie více operacionalizován. Tedy proč umožňuje transparentnější přechod od národní kultury ke kultuře organizace než Hofstedeho přístup k výzkumu obou úrovní. Musíme ovšem hned na začátku poznamenat, že daní za větší transparentnost je nejasnější (méně konkrétní) vztah informací získaných prostřednictvím dotazníku PVQ (Personal Values Questionnaire) například k tzv. praktikám na úrovni organizace (ve smyslu Hofstedeho přístupu). Náš výklad ovšem musíme nejdříve poněkud formalizovat.

Definice hodnotového profilu

Schwartzův dotazník PVQ (Personal Values Questionnaire) umožňuje přiřadit jednotným způsobem vektor s 21 souřadnicemi každému respondentovi, který u všech 21 otázek dotazníku zvolí některou z odpovědí kódovaných čísly 1 až 6 (tj. uvede, jak se mu „portrétovaná“ osoba podobá či nepodobá).

Je-li M množina nějakých takových respondentů, lze u každé z jednadvaceti souřadnic vektoru snadno získat informace o tom, kolik procent respondentů vybralo odpověď 1, kolik procent respondentů vybralo odpověď 2 atd. Dostaneme tedy tabulku, která vypadá takto:

Tabulka 4: Ilustrace výpočtu hodnotového profilu

	Otázka 1	Otázka 2		Otázka 21
1. Velmi se mi podobá (%)	$P_{1,1}$	$P_{2,1}$...	$P_{21,1}$
2. Podobá se mi (%)	$P_{1,2}$	$P_{2,2}$...	$P_{21,2}$
3. Podobá se mi trochu (%)	$P_{1,3}$	$P_{2,3}$...	$P_{21,3}$
4. Podobá se mi málo (%)	$P_{1,4}$	$P_{2,4}$...	$P_{21,4}$
5. Nepodobá se mi (%)	$P_{1,5}$	$P_{2,5}$...	$P_{21,5}$
6. Vůbec se mi nepodobá (%)	$P_{1,6}$	$P_{2,6}$...	$P_{21,6}$
Součet (%)	100	100	...	100

Jestliže kódům 1 až 6 přiřadíme nějakou „rozumnou“ škálu (my jsme zvolili hodnoty 3, 2, 1, -1, -2, -3), můžeme spočítat tzv. skalární součin této škály s libovolným sloupcem tabulky. Například skalární součin S_2 škály s druhým sloupcem tabulky by vypadal takto: $S_2 = 3 \cdot P_{2,1} + 2 \cdot P_{2,2} + 1 \cdot P_{2,3} - 1 \cdot P_{2,4} - 2 \cdot P_{2,5} - 3 \cdot P_{2,6}$.

My jsme navíc, abychom mohli čísla dobře znázornit, takto získaný skalární součin nakonec vydělili číslem 3,5¹⁸.

Tímto postupem tedy získáme pro množinu M vektor $h(M)$, který vypadá takto:

$$h(M) = (S_1, S_2, S_3, \dots, S_{21}).$$

Tomuto vektoru budeme říkat **podrobný hodnotový profil** množiny respondentů M .

Z podrobného hodnotového profilu $h(M)$ množiny respondentů M můžeme ještě „vy-robit“ tzv. **stručný hodnotový profil** $H(M)$ množiny respondentů M . Zatímco souřadnice podrobného hodnotového profilu odpovídají otázkám Schwartzova dotazníku (tedy proměnným výzkumu ESS), souřadnice stručného hodnotového profilu odpovídají Schwartzovým základním hodnotám. Například základní hodnotě úspěch (*Achievement*) odpovídají otázky dotazníku 4 a 13, tedy souřadnice S_4 a S_{13} podrobného hodnotového profilu množiny respondentů M . Stručný hodnotový profil $H(M)$ je tedy vektor s deseti souřadnicemi, souřadnici odpovídající například základní hodnotě úspěch budeme značit symbolem S_{AC} . Je definována takto: $S_{AC} = (S_4 + S_{13}) / 2$. Definice ostatních souřadnic jsou analogické, ovšem s výjimkou základní hodnoty univerzalizmus (*Universalism*), k níž patří otázky dotazníku 3, 8 a 19. Souřadnice odpovídající základní hodnotě univerzalizmus je definována vztahem $S_{UN} = (S_3 + S_8 + S_{19}) / 3$. Stručný hodnotový profil množiny M tedy vypadá takto:

$$H(M) = (S_{SD}, S_{PO}, S_{UN}, S_{AC}, S_{SE}, S_{ST}, S_{CO}, S_{TR}, S_{HE}, S_{BE}).$$

¹⁸ „Rozumně“ volená škála ani velikost čísla, kterým případně všechny skalární součiny dělíme, nemají vliv na povahu výsledků, jimiž se budeme zabývat.

Má-li organizace (například terapeutická komunita) řekněme 15 pracovníků, dá se její (podrobný) hodnotový profil zjistit poměrně jednoduše. Od každého pracovníka získáme standardním způsobem jeho odpovědi na všech 21 otázek dotazníku a zjištěné údaje zpracujeme výše popsaným způsobem.

Kdybychom ovšem chtěli získat (podrobný) hodnotový profil hodně velké skupiny lidí M (například všech praktických dětských lékařů v Česku, všech zaměstnanců domovů pro seniory ve Finsku, případně všech občanů Česka v produktivním věku), museli bychom se dotazovat příslušníků pečlivě vybraného vzorku, který skupinu M dobře reprezentuje. Podobně se postupuje například ve volebních průzkumech nebo v průzkumech trhu. Získané odpovědi lze opět zpracovat výše popsaným způsobem a získat tak vektor, který má 21 položek. Nebudeme mít sice stoprocentní jistotu, že získaný vektor je skutečně hodnotový profil skupiny M , ale budeme mít téměř stoprocentní jistotu, že se od skutečného hodnotového profilu skupiny M liší jen velmi málo¹⁹.

Řekněme, že bychom znali například hodnotový profil $H(DSF)$ skupiny DSF všech zaměstnanců domovů pro seniory ve Finsku. Pokud nás bude zajímat určitý konkrétní domov pro seniory (DS , například rovněž ve Finsku), můžeme kromě toho zjistit hodnotový profil $H(DS)$ skupiny zaměstnanců této konkrétní organizace a porovnat ho s vektorem $H(SDF)$. Ve kterých souřadnicích je vyšší, ve kterých je stejný a ve kterých je nižší?

Zásadním rozdílem tohoto přístupu oproti přístupu G. Hofstedeho je, že bez ohledu na velikost skupiny (může být jednočlenná, může mít řekněme desítky členů, ale může jít také o celý národ, tedy například o desetimiliony lidí) pořád pracujeme se jedním vektorem o 21 složkách, který má jasnou vazbu na 21 otázek dotazníku PVQ. Lišit se budou techniky získání hodnotového profilu, ale jeho význam zůstává stále přibližně stejný.

Na druhé straně ovšem platí, že takto získaný hodnotový profil organizace si sice zachoval vazbu na dotazník, ale nemá standardizovanou vazbu na tzv. praktiky ve smyslu Hofstedeho. Z hodnotového profilu $H(DSF)$ se tedy nedozvíme například to, zda se ve finských domovech pro seniory dodržují termíny pracovních schůzek. Podobně se z profilu $H(DS)$ nedozvíme, zda se termíny pracovních schůzek dodržují v domově pro seniory DS .

Příklad všech praktických dětských lékařů v Česku jsme uvedli záměrně. Kdybychom zjišťovali hodnotový profil této skupiny lidí, nejspíš by ho osobnostní charakteristiky příslušníků této skupiny (ve smyslu dotazníku PVQ) ovlivňovaly podstatně více než rysy organizační kultury pracovišť, kde tito lékaři působí. Jsou sice v osobním i odborném kon-

¹⁹ Nebudeme zde zacházet do statistických detailů – větší podrobnost by mohla narušit srozumitelnost výkladu, a navíc zde o ni ani nejde.

taktu s dalšími lékaři, ale jejich pracovištěm je velmi často vlastní ordinace s jednou dětskou zdravotní sestrou. Hodnotový profil všech dětských praktických lékařů v Česku je tedy spíše hodnotovým profilem určité profese.

Využitím Schwartzovy teorie kultury při charakterizaci určitých profesních typů se budeme zabývat v části 3.1.

2.1.4 Příklady závěrů výzkumů organizační kultury prováděných podle Schwartzovy teorie kultury

Sagiv a Schwartz (2007) tvrdí, že jednotlivci hodnotami, které zastávají, ovlivňují organizační kulturu. Ačkoli je hierarchické uspořádání osobních hodnot výsledkem jedinečných zkušeností a odlišného kulturního dědictví každého jedince, příslušníci každé společnosti vykazují určitou hodnotovou podobnost. Sagiv a Schwartz (2007) to vysvětlují tím, že se všichni jedinci musí přizpůsobit rodinným, vzdělávacím, právním, tržním a vládním systémům, jejichž postupy a normy vyjadřují do určité míry stejné společenské a kulturní zaměření.

Je ovšem nutné upozornit, že ne všichni pracovníci ovlivňují hodnoty své organizace stejně. V této souvislosti nesmíme opomenout zmínit silný vliv zakladatele organizace na její hodnoty (Schein, 2004). Obecně lze konstatovat, že míru vlivu jednotlivce na organizaci určují například jeho zkušenosti či hodnotní zařazení. Z jiných, tentokrát čistě „technických“ faktorů, které se odrážejí v hodnotách organizace, můžeme zmínit například velikost a stáří organizace (Lukášová, 2010).

Podívejme se nyní na několik příkladů toho, jak jednotlivci podle Sagiv a Schwartze (2007) působí na organizační kulturu. Jednotlivci prostřednictvím formálních i neformálních rozhovorů ovlivňují například to, co organizace jako celek považuje za „dobré“ a „žádoucí“. Může se to týkat mj. návrhů, co by měli splňovat nově přijatí zaměstnanci organizace, jak je socializovat a chválit či kárat za určité chování. Hodnoty jednotlivců se promítají například i do toho, na základě jakých kritérií jsou zaměstnanci v organizaci oceňováni (vyvinuté úsilí, dosažený obrat nebo hodnotní zařazení (jak ve smyslu odsloužených let, tak kariérního žebříčku) nebo jakému prostorovému uspořádání pracoviště dá organizace přednost (oddělené kanceláře nebo open space).

V části 1.2.4.3 jsme podrobně popsali kvadranty Schwartzova modelu základních hodnot: *Posílení sebe sama* vs. *Překročení ega* a *Otevřenost vůči změně* vs. *Konzervace*. Podívejme se teď, jak Sagiv a Schwartz (2007) uplatňují toto členění při popisu organizačních kultur.

Uvedeme několik příkladů, jak hodnoty z kvadrantů *Posílení ega a Překročení sebe sama* ovlivňují názory a chování pracovníků organizace. Pro ty z nich, kteří mají ve svém hodnotovém profilu vysoké hodnoty v kvadrantu *Posílení ega*, hraje organizační status velmi významnou roli – ztotožňují se totiž s organizací více než pracovníci, kteří přikládají vysokou důležitost hodnotám v kvadrantu *Překročení sebe sama* (Roccas, citován in Sagiv a Schwartz, 2007: 9). Navíc platí, že pracovníci s vysokými hodnotami v kvadrantu *Posílení ega* tíhnou k budování kariéry, zatímco pracovníci, kteří jsou hodnotově blíže *Překročení sebe sama*, vnímají svou práci jako poslání (Gandal et al., citován in Sagiv a Schwartz, 2007: 9). Sagiv a Schwartz (2007) také tvrdí, že hodnoty v kvadrantu *Posílení ega*, pokud jsou sdíleny většinou pracovníků organizace, pravděpodobně vytvářejí či podporují kulturu pobízející jednotlivce k sebeprosazení, pilné práci a kladení si vysokých cílů (týká se jak organizace samotné, tak jejích pracovníků). Dále tyto hodnoty přispívají k vytváření a přijímání hierarchické struktury, která si vynucuje využití rolí a závazků (Sagiv a Schwartz, 2007). V případě, kdy většina pracovníků organizace přikládá vysokou důležitost hodnotám z kvadrantu *Překročení sebe sama*, se v organizaci pravděpodobně rozvinou rovnostářské normy a postupy podporující toleranci, spolupráci, vzájemnou podporu a péči o okolní komunitu (Sagiv a Schwartz, 2007).

Nyní se budeme věnovat tomu, jak organizační kulturu formují hodnoty z kvadrantů *Otevřenost vůči změně* a *Konzervace*. V organizacích, v nichž většina pracovníků hlásí k hodnotám z kvadrantu *Otevřenost vůči změně*, lidé v pracovním prostředí usilují o samostatnost (Ros et al., citován in Sagiv a Schwartz, 2007: 9). Takové organizace jsou též připravenější naučit se zacházet s jinými technologiemi a přejít k jejich využívání (Beyth-Marom et al., 2003). Sverdlik a Oreg (2009) dále zjistili, že organizace, jejichž pracovníci mají blízko k hodnotám kvadrantu *Otevřenost vůči změně*, jsou ochotnější dobrovolně přijmout organizační změny. U těchto organizací je i vyšší pravděpodobnost, že své pracovníky budou podporovat a vést k tomu, aby přicházeli s novými myšlenkami, inovacemi pracovních postupů a podobně. Pokud u zaměstnanců převažují hodnoty z kvadrantu *Konzervace*, je pravděpodobné, že taková organizace bude zasahovat do života zaměstnanců nejen v pracovním kontextu a očekává od nich, že jsou s tím srozuměni (Sagiv a Schwartz, 2007).

Shrnutí obsahu kapitoly

V této kapitole jsme vymezili pojem „organizační kultura“ a představili Hofstedeho dimenze organizační kultury. Dále jsme vysvětlili přístup k výzkumu organizační kultury za základě Schwartzovy teorie.

3 Vztah mezi národní kulturou a organizační kulturou a jeho výzkum

Jak jsme zjistili, výzkumů v oblasti vztahu mezi národní kulturou a organizační kulturou zdravotnických a sociálních zařízení je naprosté minimum. Proto v této kapitole představíme jeden z rozsáhlejších (byť nikoli reprezentativních) výzkumů, který se zabývá profesními typy podle Hollanda a jejich hodnotovými profily podle Schwartz.

3.1 Výzkum Knafo a Sagiv na základě Schwartzovy teorie kultury

Vztah mezi zastávanými hodnotami a povoláním je již dlouho předmětem zájmu vědců, učitelů i poradců pro výběr povolání. Knafo a Sagiv (2004) navrhli aplikovat model Attraction-Selection-Attrition (ASA)²⁰ mechanismů ovlivňujících výběr zaměstnavatele (tj. organizace) také v obecnějším případě, totiž pro výběr profese (tj. celého typu podobných budoucích zaměstnání, bez ohledu na konkrétního zaměstnavatele). Na základě tohoto modelu pak obhajovali oprávněnost předpokladu, že typově podobné profese vykonávají lidé s podobnými hodnotovými charakteristikami (tj. kladoucí v určitém hodnotovém systému podobné důrazy na jeho jednotlivé hodnoty). Se stejným závěrem přišel též Thompson (2006).

Knafo a Sagiv (2004) píší, že základem použití modelu ASA pro volbu profese je předpoklad, že jedinci jsou *přitahováni* takovými profesemi, které jsou slučitelné s jejich osobnostními rysy a zastávanými hodnotami a umožňují jim dosahovat jejich osobních cílů. Toto přitahování je první fází procesu volby profese. Druhá fáze (která se může prolínat s první) se týká působení vnějších vlivů (například ekonomických faktorů, aspirací rodičů či učitelů, příkladů přátel, rodinné „profesní anamnézy“ apod.), případně okolnostem, které jedinec nemůže změnit (například schopnosti a talent): jedinec si v ní *vybírá* okruh vhodných profesí. Třetí fáze už probíhá přímo v zaměstnání, při výkonu profese. Jedinec se v ní *obrušuje*: přizpůsobuje své osobní hodnoty tak, aby lépe odpovídaly hodnotám, jež v profesi převažují, anebo – pokud je přizpůsobit nechce nebo nedokáže – profesi mění. Ve třetí fázi je působení profese (či zaměstnavatele) pasivní, což ji v modelu odlišuje od fáze čtvrté. V ní je jedinec svým okolím aktivně *socializován*. Jde o proces zaměřený na formální či neformální zdůraznění hodnot, jež jsou s profesí spojovány, neboť kvalitní výkon profese je obvykle vyžaduje. Příkladem jsou další profesní vzdělávání a supervize, se-

20 Schneider citován in Knafo a Sagiv (2004); Schneider, Goldstein a Smith citováni tamtéž

znamování se s konkrétními příklady aplikace profesní etiky, pravidel a předpisů, účast na odborných konferencích ap.²¹

Knafo a Sagiv (2004) analyzovali odpovědi 652 izraelských pracovníků a pracovníc ve věku 35 až 70 let na otázky Schwartzova dotazníku (viz Příloha 2). Profesi každého z nich (šlo celkem o 32 profesí) zařadili do jednoho z šesti typů klasifikace podle Hollanda (1973, 1975). Hledali, zda se u jednotlivých typů projeví větší příklon k některým základním hodnotám ve Schwartzově modelu.

Pro každou profesi a každou základní hodnotu proto agregovali míry důležitosti, který příslušníci profese přiřadili této základní hodnotě, a získali stručný hodnotový profil profese. Ten tedy představovalo deset čísel – hodnotových souřadnic této profese. Například pro profese *bankéř* a *zdravotní sestra* získali tyto hodnotové souřadnice:

Tabulka 5: Hodnotové profily profesí *bankéř* a *zdravotní sestra*

	SD	PO	UN	AC	SE	ST	CO	TR	HE	BE
Bankéř	4,22	2,92	4,18	4,10	4,58	2,56	3,92	2,97	3,79	4,79
Zdravotní sestra	4,39	2,45	4,51	3,15	4,62	3,01	3,90	3,30	3,66	4,91

Význam hodnotových souřadnic je stejný jako u jiných souřadnic, například u zeměpisné délky a šířky. Umožňují nalézt polohu bodu, kterému patří, v prostoru, kde jsou zavedeny. V případě zeměpisné délky a šířky tedy na povrchu Země, v případě hodnotového profilu v 10-rozměrném prostoru. To se už velmi obtížně představuje.²² Ovšem na druhé straně lze snadno znázorňovat vzájemné vztahy průmětů bodů²³ odpovídajících jednotlivým profesím do roviny – vždy určené dvojicí některých základních hodnot. Pro účely výkladu to pokládáme za účelnější. Například na obrázku 1 má profese *zdravotní sestra* souřadnice (PO;UN) = (2,45;4,51) a profese *bankéř* souřadnice (PO;UN) = (2,92;4,18) – přesně podle údajů v tabulce 5. Umístění ostatních profesí sociálního typu je pro tento typ charakteristické: nízké hodnoty moci a vysoké hodnoty univerzalizmu.²⁴

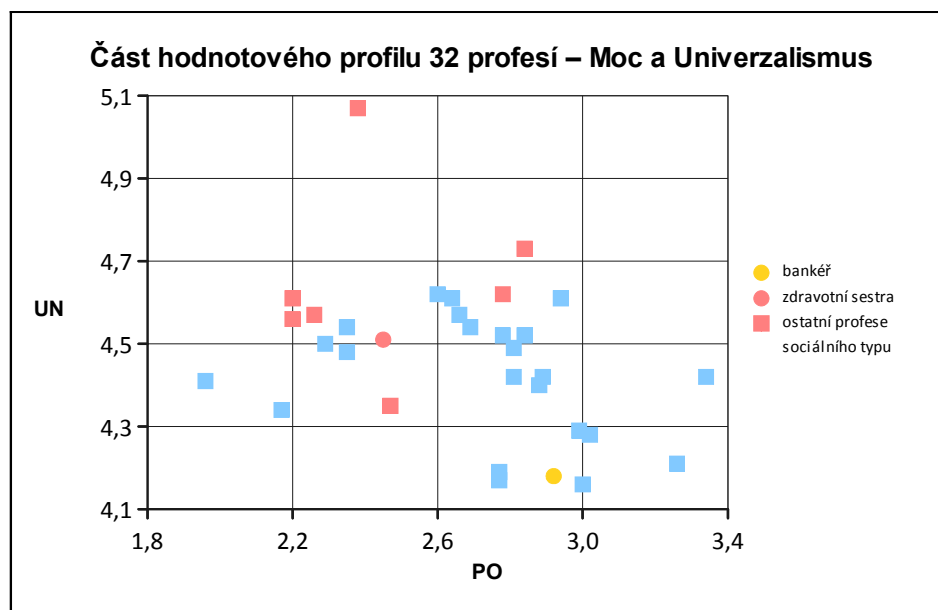
21 Náš překlad termínů, které Knafo a Sagiv (2004) použili jako adjektiva, vědomě rozlišuje činný a trpný rod. Pokud jedinec *vybírá* nebo se *obrušuje*, je činitelem děje on. Pokud je *přitahován* či *socializován*, činitelem děje je jeho okolí.

22 Knafo a Sagiv (2004) použili složitý software ke znázornění vzájemné polohy jednotlivých profesí, a to pro osm základních hodnot současně. Výsledek je ovšem v některých ohledech zavádějící.

23 „Průmět“ bodu například do vodorovné roviny znamená, že budeme „ignorovat“ výšku bodu, tedy jeho třetí souřadnici. „Promítací plátno“ tvoří v tomto případě rozměry délka × hloubka. Obdobně bychom mohli ignorovat třeba první souřadnici – „promítací plátno“ by pak bylo tvořeno rozměry hloubka × výška.

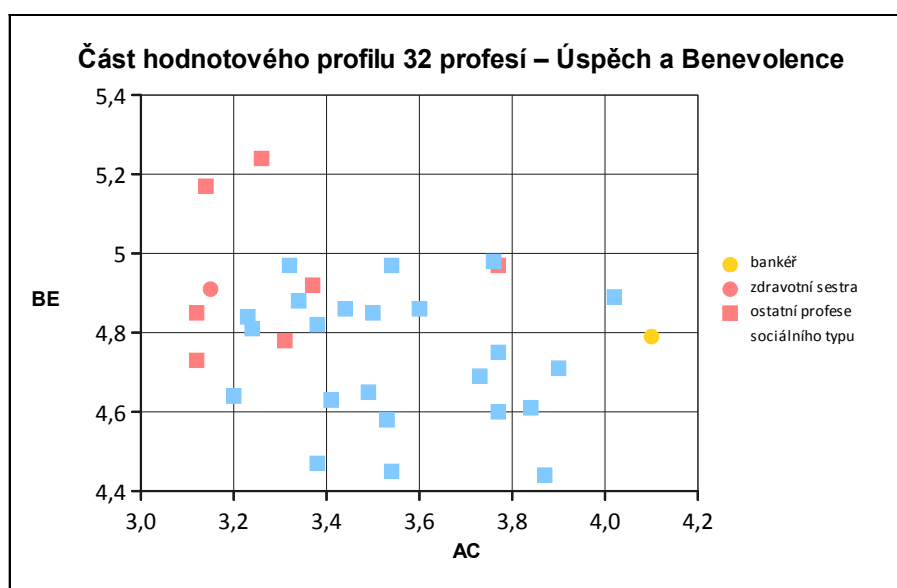
24 Může se stát, že průměty některých profesí do určitých rovin splynou. Dochází k tomu tehdy, když mají tyto profese mají shodné souřadnice na obou osách roviny. Proto nemusí být pokaždé explicitně znázorněno všech 32 profesí ve zkoumaném vzorku.

Graf 1: Průměty 32 profesí do roviny Moc × Univerzalismus



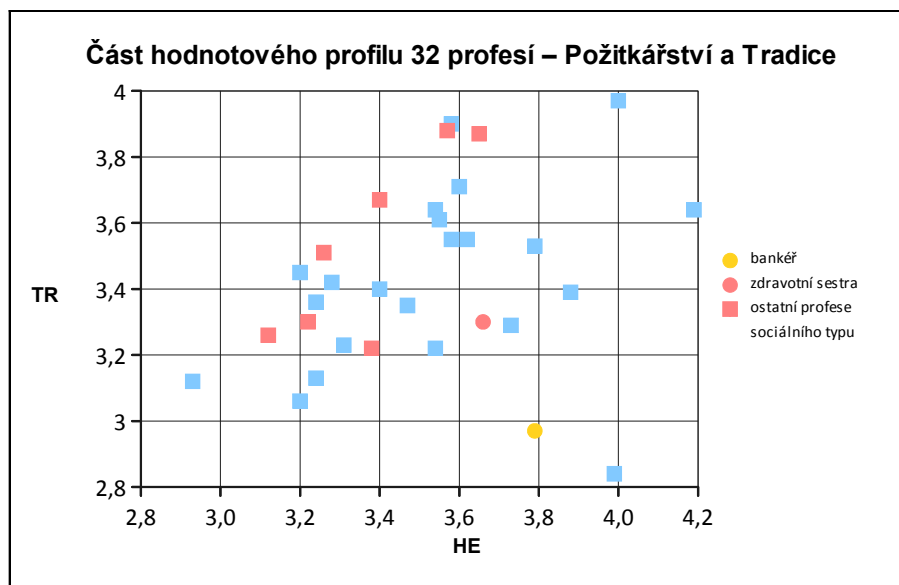
Obdobný shluk profesí sociálního typu jako na grafu 1 lze pozorovat také v průmětech do jiných rovin. A také platí, že bude-li mezi některými ze souřadnic roviny základní hodnota moc, úspěch, univerzalismus a benevolence, bude průmět profese *bankéř* na tuto osu umístěn mimo shluk průmětů profesí sociálního typu. Profese *bankéř* totiž patří k podnikavému typu, který se na rozdíl od sociálního typu vyznačuje vysokými hodnotami v kvadrantu *Posílení ega* a nízkými hodnotami v kvadrantu *Překročení sebe sama*. Ilustruje to následující graf 2. Opět je patrné, že profese sociálního typu se shlukují v levém horním rohu, zatímco profese bankéř se nachází v pravém dolním rohu.

Graf 2: Průměty 32 profesí do roviny Úspěch × Benevolence



Zatímco v obou předchozích průmětech měly profese sociálního typu jasnou společnou vlastnost (totiž nízké hodnoty v kvadrantu *Posílení ega* a vysoké hodnoty v kvadrantu *Překročení sebe sama*), v jiných průmětech tomu tak být nemusí.

Graf 3: Průměty 32 profesí do roviny Požitkářství × Tradice



Poznatky o jednotlivých profesních typech (Holland, 1973, 1975), které získali Knafo a Sagiv (2004), lze velmi stručně shrnout takto.

Konvenční typ

Statisticky významně typ negativně koreloval se základními hodnotami bezpečnost a moc. (Profese konvenčního typu jsou charakterizovány systematicky prováděnými činnostmi, jako jsou práce s daty, čísla, administrativa. Tyto činnosti jsou značně strukturovány a vyžadují dodržování pravidel a pokynů. Příkladem je třeba recepční nebo účetní.)

Podnikavý typ

Statisticky významně typ koreloval pozitivně se základními hodnotami moc a úspěch a negativně se základní hodnotou univerzalizmus. (Profese podnikavého typu vyžadují aktivity zaměřené na přesvědčování a vedení lidí, případně manipulování lidmi. Cílem je, aby jednali způsobem dovolujícím dosažení organizačních či finančních cílů. Typickými představiteli jsou manažerské profese a práce v bankovníctví, prodeji či reklamě.)

Sociální typ

Statisticky významně typ koreloval pozitivně se základními hodnotami benevolence a univerzalizmus a negativně se základní hodnotou úspěch. (Povolání sociálního typu podporují aktivity zaměřené na jiné lidi s cílem pomáhat jim překonat jejich obtíže, rozvinout

jejich schopnosti nebo je provázet. Patří k nim sociální pracovník, psycholog, učitel a poradce.)

Umělecký typ

Statisticky významně typ koreloval pozitivně se základní hodnotou úspěch a negativně se základní hodnotou konformismus. (Profese uměleckého typu jsou charakterizovány svobodnými, víceznačnými a nesystematickými manipulacemi s hmotným či nehmotným materiálem s cílem vytvořit umělecké dílo. Příkladem jsou výtvarní umělci, hudebníci, herci a básníci.)

Intelektuální typ

Statisticky významně typ koreloval pozitivně se základní hodnotou samostatnost a negativně se základní hodnotou tradice. (Profese intelektuálního typu jsou charakterizovány systematickým, symbolickým a tvořivým zkoumáním fyzikálních, biologických a kulturních jevů s cílem porozumět jim. K zástupcům těchto profesí patří vědci, lékaři či historici.)

Realistický typ

Statisticky významně typ koreloval pozitivně se základními hodnotami požitkářství a tradice a negativně se základními hodnotami benevolence a samostatnost. (Profese realistického typu jsou charakterizovány systematickou manipulací s objekty, nástroji, stroji a zvířaty, ovšem nikoli s cílem vzdělávacím či terapeutickým. Typickými představiteli jsou například technici, stavební dělníci, elektromechanici apod.)

Shrnutí obsahu kapitoly

V této kapitole jsme se věnovali vztahu mezi národní kulturou a organizační kulturou, který je v pomáhajících profesích málo probádaný. Představili jsme výzkum Knafo a Sagiv, jenž zahrnoval také příslušníky profesí sociálního typu, a v grafech jsme ilustrovali vysoké hodnoty profesí sociálního typu u základních hodnot univerzalizmus a benevolence a jejich nízké hodnoty u základních moc a úspěch.

4 Porovnání národních kultur Česka a Finska na základě dat European Social Survey a co jsme z něj vyčetli pro naše téma

Úvodem pouze stručně zmíníme, čeho se týkají jednotlivé části této kapitoly. Představíme Evropský sociální výzkum, s jehož daty věnovanými hodnotám (oblast Human values) jsme pracovali. Charakterizujeme metodu naší práce s daty a vysvětlíme, proč je v případě dat zúžených na pracovníky ve zdravotnických a sociálních zařízeních pouze modelová. Shrneme vlastnosti reprezentativních hodnotových profilů Česka a Finska, které také názorně zobrazíme. V poslední části podrobně rekapitulujeme výsledky našich modelových analýz týkajících se rozdílů hodnotových profilů pracovníků zdravotnických a sociálních zařízení v Česku a Finsku.

4.1 European Social Survey

Evropský sociální výzkum (ESS) je výzkumný projekt v oblasti sociálních věd. Jde o mezinárodní kvantitativní výzkum hodnot, postojů, chování a sociodemografických profilů cca 35 evropských zemí²⁵, který probíhá každé dva roky. První vlna výzkumu byla realizována v roce 2001, zatím poslední pak v roce 2014. Poslední zveřejněná data pocházejí z vlny 2012 (ESS-2012). Ředitelem Evropského sociálního výzkumu je v současné době Msc Rory Fitzgerald z City University London, který řídí hlavní vědecký tým složený ze sedmi institucí (European Social Survey, 2015).

Data jsou pořizována pomocí tří standardizovaných nástrojů: kontaktního formuláře, hlavního dotazníku a metodologických doplňkových dotazníků. Do kontaktního formuláře se zachycují údaje o vývoji kontaktu s respondentem a záznamy z pozorování okolí bydliště respondenta. Hlavní dotazník a doplňkový dotazník jsou využívány pro záznam standardizovaného face-to-face rozhovoru s respondentem. Doplňkové dotazníky sestávají ze Schwartzovy baterie pro měření hodnotových orientací (s touto částí jsme pracovali především) a metodologických testů otázek obsažených v hlavním dotazníku. Hlavní dotazník je rozdělen na dvě části, každá z nich obsahuje přibližně 120 položek (Plecitá, 2012).

Data ESS jsou zdarma přístupná k nekomerčním účelům a může si je stáhnout kdokoli, kdo se zaregistruje na webové stránce projektu.

25 Albánie, (Rakousko), Belgie, Bulharsko, (Chorvatsko), Kypr, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Německo, (Řecko), Maďarsko, Island, Irsko, Izrael, Itálie, Kosovo, (Lotyšsko), Litva, (Lucembursko), Nizozemí, Norsko, Polsko, Portugalsko, (Rumunsko), Rusko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, (Turecko), Ukrajina, Velká Británie. Názvy zemí, které se nezúčastnily vlny ESS-2012, jsou uvedeny v závorkách.

Oblastmi, jichž se ESS týká, jsou

1. Média a sociální důvěra (Media and social trust)
2. Politika (Politics)
3. Subjektivní pocit spokojenosti, sociální vyloučení, náboženství, národní a etnická identita (Subjective well-being, social exclusion, religion, national and ethnic identity)
4. Pocit osobní a sociální spokojenosti (Personal and social well-being)
5. Pohlaví, Datum narození a Příbuzenské vztahy v domácnosti (Gender, Year of birth and Household grid)
6. Sociodemografické údaje (Socio-demographics)
7. Human Values (Lidské hodnoty)
8. Porozumění demokracii (Understanding of Democracy).

4.1.1 Naše metoda práce s daty ESS

Data, s nimiž jsme pracovali při porovnávání národních kultur Česka a Finska, jsme získali na internetové stránce European Social Survey. Týkají se vlny 2012. Základem metody práce s těmito daty bylo zjištění hodnotových profilů (stručných i podrobných) určitých množin respondentů (viz definice hodnotového profilu v části 2.1.3 a popis zpracovávaných dat v části 4.3.1). Bez ohledu na kvalitu dat jsme se systematicky věnovali jejich porovnávání a komentování zjištěných rozdílů. Značné úsilí jsme vynaložili rovněž na přehledné znázornění získaných výsledků, aby byly srozumitelně sdělitelné.

4.2 Rozdíly národních kultur Česka a Finska podle ESS

Data pro tuto část práce jsou reprezentativní – odpovídají totiž celému výzkumnému souboru ESS, případně výběrům všech dat za jednotlivé zúčastněné země. To nám umožnilo porovnat hodnotové profily těchto zemí mezi sebou i například vzhledem k CELKU (v této práci někdy též „Evropa“). Za druhou zemi kromě Česka, které jsme se věnovali podrobněji, jsme zvolili Finsko. Jedná se totiž o zemi, jejíž obyvatelé přikládají velkou důležitost hodnotám, které Schwartz řadí do kvadrantu *Překročení sebe sama* (ETENE, 2001). Jak jsme uvedli v části 3.1, Knafo a Sagiv (2004) ukázali na výzkumu profesních profilů vzorku obyvatel Izraele, že pro profese sociálního typu (tedy mj. pro pracovníky zdravotnických a sociálních zařízení, jejichž hodnotové profily nás zajímají především) jsou u základních hodnot univerzalizmus a benevolence (kvadrant *Překročení sebe sama*) rovněž charakteristické vysoké hodnoty. Potvrdili tak charakteristiku příslušní-

ků profesí sociálního typu v Hollandově typologii (Holland, 1973: 16). Jak jsme ukázali v části 3.1, mají příslušníci profesí sociálního typu ve vzorku (Knafo a Sagiv, 2004) navíc nižší souřadnice hodnotového profilu v základních hodnotách moc a úspěch.

Data European Social Survey z roku 2012²⁶ poskytují srovnání Česka a Finska na základě údajů získaných na reprezentativních vzorcích jejich obyvatelstva. Za Česko se (vážený) počet respondentů obvykle pohyboval kolem dvojnásobku (váženého) počtu respondentů za Finsko.²⁷ Mírné odchylky od tohoto poměru u jednotlivých dále porovnávaných oblastí bývají nejčastěji způsobeny chybějícími odpověďmi.

Podrobné hodnotové profily v ESS-2012 za obě země a za celek přináší Tabulka 6. Proměnné, jež mají v tabulce modré pozadí, jsou ty, v nichž byla Česku naměřena vyšší průměrná hodnota než Finsku.

Tabulka 6: Podrobné hodnotové profily Česka, Finska a CELKU (ESS-2012)

	Česko	Finsko	CELEK
1 SD Důležité mít nové myšlenky a být tvořivý	35,7	32,9	33,8
2 PO Důležité být bohatý, mít peníze a drahé věci	6,5	-38,4	-15,7
3 UN Důležité, že se všemi lidmi se zachází stejně a mají stejné příležitosti	45,0	55,2	53,7
4 AC Důležité ukazovat schopnosti a být obdivován	8,7	-7,6	18,8
5 SE Důležité žít v bezpečném a chráněném prostředí	45,3	40,0	46,1
6 ST Důležité zkoušet v životě nové a rozdílné věci	17,6	26,1	20,7
7 CO Důležité poslouchat a dodržovat pravidla	26,5	18,1	14,7
8 UN Důležité rozumět rozdílným lidem	25,7	50,3	43,5
9 TR Důležité být pokorný, skromný a nepřítahovat pozornost	21,9	24,7	35,4
10 HE Důležité dobře se bavit	16,3	21,3	19,5
11 SD Důležité dělat vlastní rozhodnutí a být svobodný	43,4	49,2	48,9
12 BE Důležité pomáhat lidem a starat se o blaho ostatních	29,9	51,3	49,8
13 AC Důležité být úspěšný a dosáhnout uznání	20,7	1,0	19,7
14 SE Důležitá silná vláda zajišťující bezpečí	47,5	38,5	49,6
15 ST Důležité vyhledávat dobrodružství a vést vzrušující život	-14,4	-13,8	-13,9
16 CO Důležité chovat se slušně	32,4	24,4	35,4
17 PO Důležité být respektován ostatními	22,8	-11,4	19,9
18 BE Důležité být věrný přátelům a věnovat se blízkým	49,3	62,6	57,5
19 UN Důležité starat se o přírodu a prostředí	41,3	55,5	52,1
20 TR Důležité dodržovat tradice a zvyky	32,0	18,8	31,5
21 HE Důležité hledat zábavu a potěšení	18,2	20,4	14,4

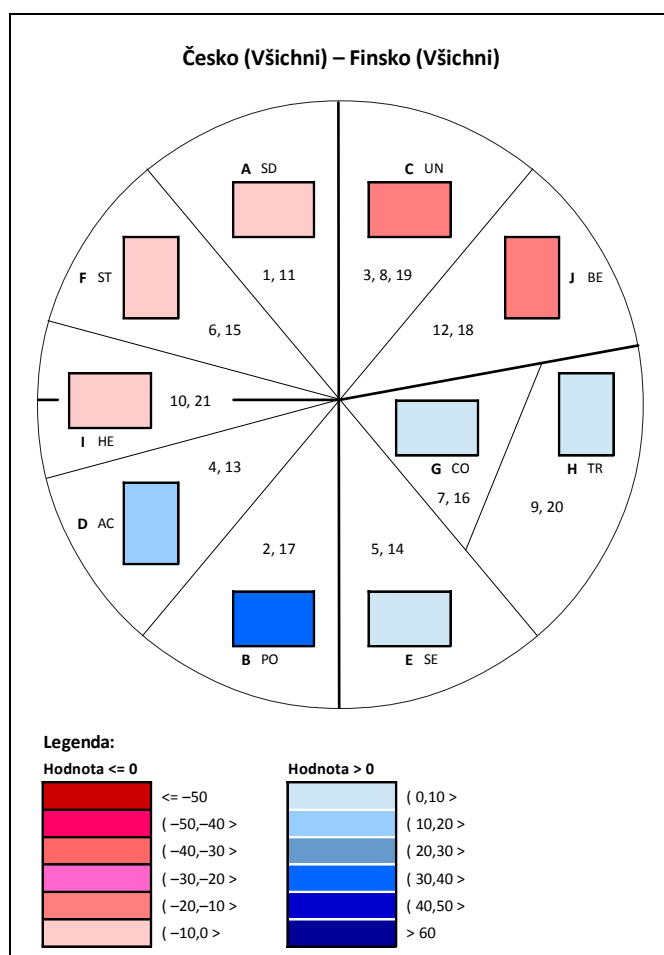
26 ESS se koná v dvouletých intervalech počínaje rokem 2002. Poslední data zpřístupněná v době zpracování této práce jsou z roku 2012. Česko se průzkumu nezúčastnilo v roce 2006, Finsko se zúčastnilo všech ročníků.

27 10 509 000 byl střední stav počtu obyvatel Česka v roce 2012, 5 425 000 byl projektovaný počet obyvatel Finska na konci roku 2012 – jde o oficiální údaje statistických úřadů obou zemí zaokrouhlené na tisíce. Viz (StatsČR, 2012) a (StatsFi, 2012).

Podrobné zobrazení vstupních naměřených hodnot za Česko, Finsko a CELEK (všechny země, které se šetření v roce 2012 zúčastnily) je uvedeno v Příloze 6.

Hledali jsme způsob, jak rozdíly mezi Českem a Finskem naměřené ve srovnání ESS-2012 názorně zobrazit. Není totiž snadné vyznat se v rozdílech mezi hodnotami více než dvou desítek proměnných oblastí Human values, jejichž číslování navíc nenaznačuje příslušnost ukazatelů k jednotlivým základním hodnotám Schwartzova kruhového diagramu. Proto jsme se nakonec rozhodli znázornit tyto rozdíly barevně (viz Obrázek 2). Odstíny modré jsou vybarveny ty základní hodnoty v diagramu, v nichž ESS-2012 zjistil vyšší průměrné hodnoty u Česka, odstíny červené pak základní hodnoty zbývající. Čím je absolutní hodnota rozdílu větší, tím je odstín tmavší.

Obrázek 2: Rozdíl stručných hodnotových profilů Česka a Finska



Můžeme konstatovat, že hranice mezi modrou a červenou (bez ohledu na odstín) kopírují hranice mezi kvadranty, a to s jedinou výjimkou, základní hodnotou požitkářství (*Hedonism*). Ta se ovšem od ostatních základních hodnot jako jediná odlišuje právě tím, že i ve Schwartzově kruhovém diagramu spadá do dvou kvadrantů: *Otevřenost vůči změně*

a *Posílení ega*. Požitkářství je mírně vyšší u Finů v obou proměnných této základní hodnoty.

Nejvýraznější převahu vůbec mají Češi nad Finy v základní hodnotě moc (*Power*) patřící do kvadrantu *Posílení ega*. Méně zřetelná je převaha Čechů v základní hodnotě úspěch (*Achievement*) ze stejného kvadrantu. Jestliže Češi dosáhli v obou těchto základních hodnotách výrazně vyšších hodnot než Finové, potom podle Schwartzovy teorie nepřekvapí, že Finové naopak dosáhli výrazně vyšších hodnot v základních hodnotách benevolence (*Benevolence*) a univerzalizmus (*Universalism*), které spolu sousedí v protilehlém kvadrantu *Překročení sebe sama*.

Podle našeho názoru jsou oba národy výmluvným příkladem toho, jak se priority zastávaných hodnot (ve Schwartzově pojetí) mohou poměrně výrazně lišit. Podobný poměr mezi Českem a Finskem totiž platí rovněž v protilehlých kvadrantech *Otevřenost vůči změně* a *Konzervace*. S tím, že otevřenější vůči změně jsou Finové, zatímco Češi jsou konzervativnější, více lpějí na tradicích. „Vzdálenost“ mezi oběma národy zde ovšem není tak velká jako v kvadrantech *Posílení ega* a *Překročení sebe sama*.

Můžeme to názorně ilustrovat schematickou tabulkou průměrných hodnot za jednotlivé kvadranty (*Požitkářství* jsme v ní pro jednoduchost započítali do kvadrantu *Otevřenost vůči změně*).

Tabulka 7: Průměrné hodnoty za kvadranty; rozdíly Česko – Finsko

Kvadranty		Česko		Finsko		Rozdíl	
Otevřenost vůči změně	Překročení sebe sama	19,5	38,5	22,7	55,3	-3,2	-16,8
Posílení ega	Konzervatismus	14,7	34,3	-14,1	27,4	28,8	6,9

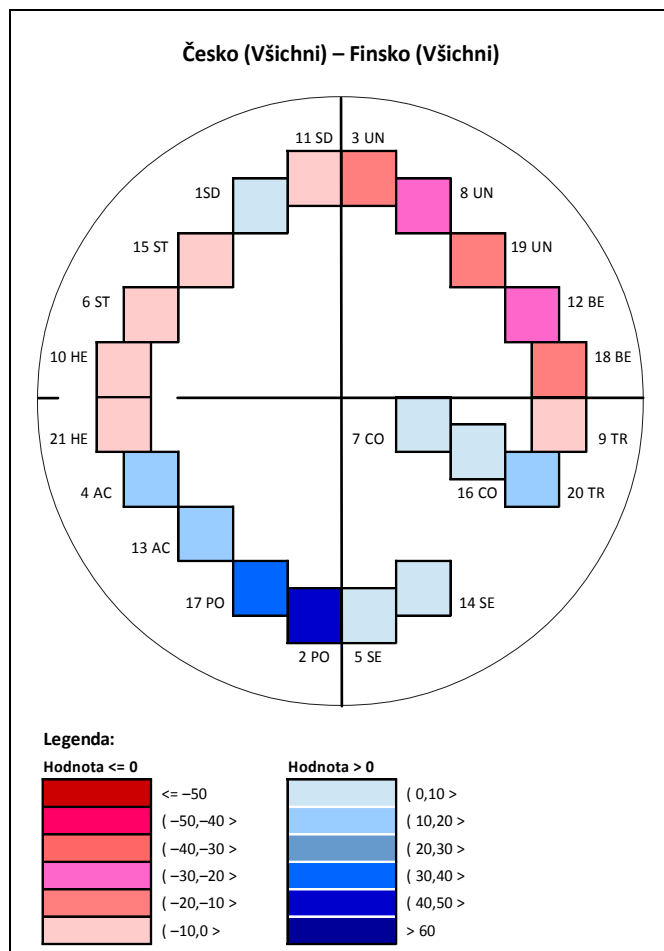
Přehled základních hodnot oblasti Human values za Česko, Finsko a Celek je uveden v následující tabulce. Podobně jako v tabulce 6 jsme modře zvýraznili ty základní hodnoty, v nichž byla Česku naměřena vyšší průměrná hodnota než Finsku.

Tabulka 8: Stručné hodnotové profily Česka, Finska a CELKU (ESS-2012)

	Česko	Finsko	CELEK
A SD Samostatnost	39,6	41,0	41,3
B PO Moc	14,6	-24,9	2,1
C UN Univerzalizmus	37,3	53,7	49,8
D AC Úspěch	14,7	-3,3	19,3
E SE Bezpečnost	46,4	39,2	47,8
F ST Stimulace	1,6	6,1	3,4
G CO Konformismus	29,4	21,3	25,0
H TR Tradice	26,9	21,7	33,5
I HE Požitkářství	17,2	20,9	17,0
J BE Benevolence	39,6	56,9	53,6

Pro úplnost graficky znázorníme v obrázku 3 (se stejnou logikou a barevnou škálou jako v obrázku 2) rozdíly mezi Českem a Finskem také na úrovni jednotlivých proměnných. Při znázornění jsme tentokrát rezignovali na dodržení proporcí jednotlivých kruhových výsečí na Schwartzově diagramu. I zde je patrné – s výjimkou proměnných 1 SD a 9 TR, jejichž vliv na průměr jsme již diskutovali výše –, že i jednotlivé proměnné kopírují zmíněný poměr mezi Českem a Finskem. V protilehlých kvadrantech mají odlišnou barvu a rozdíly mezi oběma zeměmi jsou v kvadrantech *Posílení ega* a *Překročení sebe sama* větší než rozdíly v kvadrantech *Otevřenost vůči změně* a *Konzervace*.

Obrázek 3: Rozdíl podrobných hodnotových profilů Česka a Finska



Na tomto místě se však ještě nebudeme věnovat komentování zjištěných rozdílů na úrovni proměnných. Dostaneme se k tomu poté, co zúžíme vzorek respondentů ESS z obou zemí na pracovníky zdravotnických a sociálních zařízení a budeme sledovat případné rozdíly vůči celému vzorku i mezi oběma zeměmi. Znovu ovšem připomínáme, že nám jde o modelování práce s těmito daty – nikoli o spolehlivé zjištění stavu. To nízká kvalita dat neumožňuje.

4.3 Rozdíly hodnotových profilů Česka a Finska za pracovníky zdravotnických a sociálních zařízení podle ESS

4.3.1 Popis zpracovávaných dat

Výzkum ESS zahrnuje respondenty napříč všemi profesemi. Doposud představené výsledky charakterizovaly Čechy a Finy jako národ. Později se budeme zamýšlet nad tím, jak by výsledky vypadaly, pokud bychom se zaměřili pouze na pracovníky v pomáhajících profesích. Než však zformulujeme pracovní hypotézy, musíme se nejprve zabývat tím, jaké

jsou možnosti zúžení základních souborů a jak kvalitní vzorky vhodným výběrem vlastně dostaneme.

Naším primárním zájem jsou rozdíly mezi Českem a Finskem v oblasti Human values. Chceme-li se zabývat dopady rozdílných hodnot na organizační kulturu zdravotnických a sociálních zařízení v obou zemích, pak proměnná Povolání, ISCO08 oblasti Sociodemografické údaje umožňuje identifikovat jistou aproximaci kategorie pracovníků těchto zařízení. Vybrali jsme data s jejími hodnotami 2200 (Health professionals) až 2269 (Health professionals not elsewhere classified) nebo 3200 (Health associate professionals) až 3259 (Health associate professionals not elsewhere classified). Podrobný seznam přináší Příloha 7. Kategorii 2200–2269 budeme nazývat také HighProf, resp. nadřizení, kategorii 3200–3259 také AssocProf, resp. podřizení. Obě kategorie dohromady označujeme též AllProf, příp. pomáhající profese. Vážené počty v kategorii AllProf pro Česko, resp. Finsko představovaly 26,7, resp. 17,4 respondentů. To prakticky vylučuje reprezentativnost těchto výběrů. **Budeme se tedy sice o výsledcích pracovníků zdravotnických a sociálních zařízení v ESS-2012 občas pro jednoduchost vyjadřovat tak, jako by populaci těchto pracovníků reprezentovaly, současně ale víme, že tomu tak velmi pravděpodobně není. Práci s těmito daty využijeme jednak jako demonstraci univerzality Schwartzova přístupu, jednak jako inspiraci pro formulování námětů, které by mohly být předmětem dalšího zkoumání v případných jiných výzkumech.**

Naše práce s daty začínala výpočtem hodnotových profilů (podrobných i stručných) těchto skupin:

AllProf(Evropa), HighProf(Evropa) a AssocProf(Evropa)²⁸

AllProf(Česko), HighProf(Česko) a AssocProf(Česko)

AllProf(Finsko), HighProf(Finsko) a AssocProf(Finsko).

Rozlišování mezi HighProf a AssocProf pokládáme modelově za důležité, neboť vliv jejich pracovníků na organizační kulturu zařízení nejspíš není stejný: HighProf bývají často nadřizenými AllProf.

Poté jsme vypočítané hodnotové profily systematicky porovnávali mezi sebou a s hodnotovými profily CELKŮ. Podrobné výsledky Česka a Finska za všechny tři kategorie, za všechny základní hodnoty a za všechny proměnné obsahuje příloha 9.

Základní informace o výsledcích, které přinesl přechod od celé populace k pomáhajícím profesím, je uvedena v příloze 8. Na sloupcovém diagramu znázorňují barevné sloupce

²⁸ Pojmenování „Evropa“, podobně jako pojmenování „CELEK“ používáme občas, avšak nikoli důsledně, pro souhrn zemí, které se zúčastnily vlny ESS-2012.

velikost rozdílu (čeští respondenti – finští respondenti), a to jak za celou populaci, tak za celou výše popsanou kategorii pracovníků v pomáhajících profesích.

Kategorie HighProf a AssocProf nemají ve zkoumaných vzorcích stejné či podobné hodnotové profily, a to ani v jedné z obou zemí. Je to patrné z barevného znázornění rozdílu stručných hodnotových profilů HighProf a AssocProf (viz Tabulka 9: odstíny červené znovu odpovídají záporným hodnotám, odstíny modré hodnotám kladným; čím větší je absolutní hodnota rozdílu, tím je odstín tmavší).

Tabulka 9: Rozdíl stručných hodnotových profilů HighProf – AssocProf (Česko, Finsko)

HighProf	AssocProf			HighProf	AssocProf		
Česko	Česko	Rozdíl		Finsko	Finsko	Rozdíl	
64,9	40,4	24,5	A SD	35,1	34,2	0,9	A SD
40,9	17,5	23,4	B PO	-21,4	-34,0	12,6	B PO
51,1	48,7	2,4	C UN	54,4	62,9	-8,6	C UN
39,3	15,9	23,4	D AC	4,2	-20,4	24,5	D AC
56,5	57,1	-0,7	E SE	21,4	36,8	-15,3	E SE
19,5	2,3	17,2	F ST	-5,4	4,9	-10,2	F ST
35,3	27,8	7,6	G CO	30,4	25,8	4,6	G CO
35,9	26,3	9,6	H TR	29,2	23,7	5,5	H TR
25,9	14,3	11,7	I HE	6,0	29,8	-23,8	I HE
58,1	52,2	5,8	J BE	60,7	63,5	-2,7	J BE

HighProf se kromě toho od od AssocProf liší v Česku jinak než ve Finsku. Víceméně monotonní „nadvládu“ českých HighProf narušuje jediná základní hodnota bezpečnost (Security), kde je rozdíl nepatrný, zatímco ve Finsku taková jednotvárnost neplatí. Podrobnější analýzy ukázaly, že v Česku jsou rozdíly mezi oběma kategoriemi v obou proměnných 5 a 14 základní hodnoty bezpečnost (Security) zanedbatelné, kdežto ve Finsku se AssocProf výrazně ztotožnili s potřebou silné vlády (Schwartzova proměnná 14).

V základních hodnotách univerzalizmus (Universalism) a benevolence (Benevolence) mají ve Finsku AssocProf obě základní hodnoty vyšší než HighProf, zatímco v Česku je tomu naopak (v obou případech není rozdíl nijak dramatický). U základních hodnot pozitivitářství (Hedonism), stimulace (Stimulation) a bezpečnost (Security) je tomu obdobně, ovšem rozdíly jsou již výrazné. Obě finské kategorie mají přibližně stejnou hodnotu základní proměnné samostatnost (Self-direction), zatímco „náskok“ českých HighProf před českými AssocProf je největší vůbec.

Nyní se budeme věnovat rozdílům mezi pracovníky pomáhajících profesí (kategorii označujeme zkratkou AllProf) a celou populací země (viz Tabulka 10). Již ze zřejmého pohledu na barevné sloupce vyplývá, že situace v Česku je jiná než situace ve Finsku. Odlišnosti mezi oběma zeměmi u základních hodnot univerzalizmus (*Universalism*), tradice

(*Tradition*), konformismus (*Conformity*) a požitkářství (*Hedonism*) nejsou nijak výrazné. U zbývajících základních hodnot to ovšem neplatí. České pomáhající profese mají výrazně vyšší míru benevolence (*Benevolence*) a univerzalizmu (*Universalism*) než celá populace, ve Finsku jen mírně. Samostatnost (*Self-direction*), moc (*Power*), úspěch (*Achievement*) a stimulace (*Stimulation*) mají v Česku zjištěnou hodnotu u AllProf výrazně vyšší než u celku, zatímco ve Finsku je tomu naopak. Rozdíly ve Finsku jsou ovšem s výjimkou úspěchu (*Achievement*) malé.

Tabulka 10: Rozdíl stručných hodnotových profilů AllProf – Celek (Česko, Finsko)

AllProf	Všichni			AllProf	Všichni		
Česko	Česko	Rozdíl		Finsko	Finsko	Rozdíl	
52,6	39,6	13,0	A SD	34,5	41,0	-6,6	A SD
28,9	14,6	14,3	B PO	-30,5	-24,9	-5,6	B PO
49,9	37,3	12,6	C UN	60,5	53,7	6,8	C UN
27,5	14,7	12,8	D AC	-13,4	-3,3	-10,1	D AC
56,8	46,4	10,3	E SE	32,4	39,2	-6,8	E SE
10,7	1,6	9,1	F ST	2,0	6,1	-4,2	F ST
31,4	29,4	2,0	G CO	27,1	21,3	5,8	G CO
30,9	26,9	4,0	H TR	25,2	21,7	3,5	H TR
20,0	17,2	2,8	I HE	23,1	20,9	2,2	I HE
55,1	39,6	15,5	J BE	62,7	56,9	5,7	J BE

Tabulka 11: Rozdíl stručných hodnotových profilů Česko – Finsko (Celek, AllProf)

Všichni	Všichni			AllProf	AllProf		
Česko	Finsko	Rozdíl		Česko	Finsko	Rozdíl	
39,6	41,0	-1,5	A SD	52,6	34,5	18,1	A SD
14,6	-24,9	39,5	B PO	28,9	-30,5	59,4	B PO
37,3	53,7	-16,4	C UN	60,5	53,7	-6,8	C UN
14,7	-3,3	18,0	D AC	27,5	-13,4	41,0	D AC
46,4	39,2	7,2	E SE	56,8	32,4	24,4	E SE
1,6	6,1	-4,5	F ST	10,7	2,0	8,7	F ST
29,4	21,3	8,2	G CO	31,4	27,1	4,4	G CO
26,9	21,7	5,2	H TR	30,9	25,2	5,7	H TR
17,2	20,9	-3,6	I HE	20,0	23,1	-3,1	I HE
39,6	56,9	-17,3	J BE	55,1	62,7	-7,6	J BE

V následujících bodech 4.3.2 až 4.3.5 se budeme rozdíly mezi Českem a Finskem na úrovni pomáhajících profesí zabývat podrobněji²⁹ podle jednotlivých kvadrantů. Budeme přitom modelově vycházet z následující úvahy.

Pokud lze příslušníky pomáhajících profesí charakterizovat profesním profilem vycházejícím ze Schwartzovy teorie kultury, pak by se tento profesní profil měl projevit při srovnání celého vzorku ESS-2012 s jeho podkategorií AllProf definovanou stejně jako v případě respondentů z Česka či Finska: hodnotami proměnné Povolání, ISCO08 oblasti Sociodemografické údaje v rozsahu 2200 (Health professionals) až 2269 (Health professio-
²⁹ Úplný přehled o rozdílech u všech 21 proměnných oblasti Human values obsahuje příloha 9.

nals not elsewhere classified) nebo 3200 (Health associate professionals) až 3259 (Health associate professionals not elsewhere classified).

Příslušné srovnání jsme provedli a dospěli jsme k přehlednému závěru: podkategorie AllProf má v základních hodnotách moc (*Power*) a úspěch (*Achievement*) nižší souřadnice než celý vzorek a v ostatních základních hodnotách má souřadnice vyšší. Pokud jde o zmíněné základní hodnoty a základní hodnoty kvadrantu *Překročení sebe sama*, je to v souladu s Hollandovou profesní typologií (Holland, 1973), s teorií formování profesní kariéry (Holland a Gottfredson, 1975) i s výsledky Knafo a Sagiv (2004). U těchto základních proměnných i u zbývajících základních proměnných jsme tento výsledek přijali také jako pracovní hypotézu pro práci s daty za Česko a Finsko: očekávali jsme, že se potvrdí i na těchto dvou národních vzorcích³⁰.

4.3.2 Kvadrant *Posílení ega*

V tomto kvadrantu se budeme zabývat základními hodnotami moc (*Power*) a úspěch (*Achievement*) – základní hodnotě požitkářství (*Hedonismus*) se budeme věnovat až v kvadrantu *Otevřenost vůči změně*, do něhož rovněž patří.

Na základě Hollandovy (1973) profesní typologie, teorie formování profesní kariéry (Holland a Gottfredson, 1975) a výsledků Knafo a Sagiv (2004) jsme ke zpracování dat přistupovali s následujícími hypotézami³¹ (na úrovni populací Česka a Finska):

(H1): V hodnotovém profilu pomáhajících profesí budou souřadnice základní hodnoty moc nižší než v hodnotovém profilu celé populace.

(H2): V hodnotovém profilu pomáhajících profesí budou souřadnice základní hodnoty úspěch nižší než v hodnotovém profilu celé populace.

Tabulka 12: Moc (*Power*)

Všichni Česko	Všichni Finsko	AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
14,6	-24,9	28,9	-30,5	40,9	-21,4	17,5	-34,0
	B PO						
Všichni Česko	Všichni Finsko	AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
6,5	-38,4	13,9	-40,4	25,4	-33,3	2,8	-43,1
22,8	-11,4	44,0	-20,6	56,3	-9,5	32,1	-24,9
	2 PO						
	17 PO						

30 Absolutní hodnoty rozdílů se u všech deseti základních hodnot pohybovaly v intervalu od 0,3 do 4,3, v případě všech 21 proměnných oblastí Human values v intervalu od 0,2 do 8,3.

31 Souřadnicemi profesí sociálního typu v kvadrantech *Posílení ega* a *Překročení sebe sama* jsme se podrobně zabývali v části 2.1.2.

Přechodem k pomáhajícím profesím se původní rozdíl mezi Českem a Finskem ještě zvětšil o 19,9 bodu: na úrovni AllProf původní česká kladná hodnota výrazně vzrostla (o 14,3 bodu), původní finská záporná ještě mírně poklesla (o 5,6 bodu). Na českém nárůstu se podílejí obě kategorie, HighProf (o 26,3 bodu) výrazně více než víceméně zanedbatelný nárůst u AssocProf (o 2,8 bodu). Finský pokles je poněkud mírněn kategorií HighProf (její hodnota je dokonce o 3,5 bodu vyšší než hodnota za celou finskou populaci), zato pokles AssocProf je výrazný (o 9,1 bodu). Připomínáme, že ve finském vzorku je váha AssocProf v AllProf přibližně 2,5krát větší než váha HighProf, zatímco v českém jsou váhy obou kategorií přibližně stejné.

Proměnná 2 (Důležité být bohatý, mít peníze a drahé věci) se na českém nárůstu podílí méně než proměnná 17 (Důležité být respektován ostatními) – hodnoty činí 7,4 bodu, resp. 21,2 bodu. U finských dat se proměnná 2 podílí na poklesu výrazně méně než proměnná 17 – jde o poklesy o 2,0 bodu, resp. o 9,2 bodu.

V Česku jsou rozdíly HighProf – AssocProf velké u obou proměnných (22,7 bodu, resp. 24,2 bodu), ve Finsku jsou nižší (9,8 bodu, resp. 15,4 bodu). V obou zemích HighProf přikládají oběma proměnným výrazně vyšší důležitost než AssocProf.

Shrnutí: Hypotéza (H1) se potvrdila pouze u Finska. Na úrovni kategorií pak pouze u finských AssocProf, kde došlo ke znatelnému poklesu (o 9,1 bodu). U finských HighProf a u obou českých kategorií HighProf a AssocProf souřadnice moc v hodnotovém profilu pomáhajících profesí vzrostla, u českých HighProf pak velmi výrazně (o 26,3 bodu).

Tabulka 13: Úspěch (*Achievement*)

Všichni Česko	Všichni Finsko	AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
14,7	-3,3	27,5	-13,4	39,3	4,2	15,9	-20,4
	D AC						
Všichni Česko	Všichni Finsko	AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
8,7	-7,6	16,8	-19,8	27,9	-1,2	6,1	-27,1
20,7	1,0	38,3	-7,1	50,8	9,5	25,8	-13,6
	4 AC						
	13 AC						

Přechodem k pomáhajícím profesím se původní rozdíl mezi Českem a Finskem ještě zvětšil o 22,9 bodu. Na úrovni AllProf původní česká kladná hodnota výrazně vzrostla (o 12,8 bodu), původní finská záporná ještě výrazně poklesla (o 10,1 bodu). Na českém nárůstu se podílejí obě kategorie, HighProf (o 24,6 bodu) přitom výrazně více než AssocProf, kde je nárůst zanedbatelný (o 1,2 bodu). Finský pokles je mírněn kategorií HighProf (její hodnota je dokonce o 7,5 bodu vyšší než hodnota za celou finskou populaci), zato pokles

AssocProf je výrazný (o 17,1 bodu). Připomínáme, že ve finském vzorku je váha AssocProf v AllProf přibližně 2,5krát větší než váha HighProf, zatímco v českém jsou váhy obou kategorií přibližně stejné.

Proměnná 4 (Důležité ukazovat schopnosti a být obdivován) se na českém nárůstu podílí méně než proměnná 13 (Důležité být úspěšný a dosáhnout uznání) – rozdíl je více než dvojnásobný (nárůst o 8,0 bodu, resp. o 17,6 bodu). U finských dat se proměnná 4 podílí na poklesu více než proměnná 13 (pokles o 12,3 bodu, resp. o 8,0 bodu).

V Česku jsou rozdíly HighProf – AssocProf velké u obou proměnných (21,8 bodu, resp. 25,0 bodu), ve Finsku jsou obdobné (26,0 bodu, resp. 23,1 bodu). I tam tedy HighProf přikládají oběma proměnným hodnotám mnohem vyšší důležitost než AssocProf.

Shrnutí: Hypotéza (H2) se potvrdila pouze u Finska. Na úrovni kategorií pak pouze u finských AssocProf, kde došlo k výraznému poklesu (o 17,1 bodu). U finských HighProf a u obou českých kategorií HighProf a AssocProf souřadnice moc v hodnotovém profilu pomáhajících profesí vzrostla. U českých AssocProf zanedbatelně, u českých HighProf velmi výrazně (o 24,6 bodu).

4.3.3 Kvadrant Překročení sebe sama

V kvadrantu protilehlém kvadrantu *Posílení ega* se budeme zabývat základními hodnotami univerzalizmus (*Universalism*) a benevolence (*Benevolence*).

Na základě Hollandovy (1973) profesní typologie, teorie formování profesní kariéry (Holland a Gottfredson, 1975) a výsledků Knafo a Sagiv (2004) jsme ke zpracování dat přistupovali s následujícími hypotézami³² (na úrovni populací Česka a Finska):

(H3): V hodnotovém profilu pomáhajících profesí budou souřadnice základní hodnoty univerzalizmus vyšší než v hodnotovém profilu celé populace.

(H4): V hodnotovém profilu pomáhajících profesí budou souřadnice základní hodnoty benevolence vyšší než v hodnotovém profilu celé populace.

³² Souřadnicemi profesí sociálního typu v kvadrantech *Posílení ega* a *Překročení sebe sama* jsme se podrobně zabývali v části 2.1.2.

Tabulka 14: Univerzalismus (*Universalism*)

Všichni Česko	Všichni Finsko		AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
37,3	53,7	C UN	49,9	60,5	51,1	54,4	48,7	62,9
Všichni Česko	Všichni Finsko		AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
45,0	55,2	3 UN	56,4	61,5	61,1	50,1	51,9	66,0
25,7	50,3	8 UN	42,3	58,5	40,9	52,3	43,7	60,9
41,3	55,5	19 UN	51,0	61,5	51,4	60,7	50,5	61,9

Přechodem k pomáhajícím profesím se rozdíl mezi Českem a Finskem mírně zmenšil: na úrovni AllProf vzrostly původně kladné hodnoty obou zemí (v Česku o 12,6 bodu, ve Finsku o 6,8 bodu). Na nárůstech se podílejí obě kategorie, nejvyšší nárůst jsme zaznamenali u českých HighProf (o 13,8 bodu) a u českých AssocProf (o 11,4 bodu). Nejnápadnější odlišností je nepatrný vzestup finských HighProf (pouze o 0,7 bodu). Připomínáme, že ve finském vzorku je váha AssocProf v AllProf přibližně 2,5krát větší než váha HighProf, zatímco v českém jsou váhy obou kategorií přibližně stejné.

Na českém nárůstu se nejvíce podílí proměnná 8 (Důležité rozumět rozdílným lidem), a to hodnotou 16,6. Podíly proměnných 3 (Důležité, že se všemi lidmi se zachází stejně a mají stejné příležitosti) a 19 (Důležité starat se o přírodu a prostředí) na nárůstu činí 11,4 bodu a 9,7 bodu. U finských dat je to podobné, ovšem podíly všech tří proměnných na nárůstu jsou menší a také se navzájem méně liší (v rozsahu 6,0 bodu až 8,2 bodu).

V Česku je rozdíl HighProf – AssocProf nejvyšší u proměnné 3 (9,2 bodu), u proměnné 8 je dokonce mírně záporný, u proměnné 19 je těsně nad nulou. Ve Finsku jsou všechny tři rozdíly záporné a jejich hodnota postupně roste směrem od 3 k 19 (od –16,0 bodu přes –8,6 bodu až těsně pod nulu na –1,2).

Shrnutí: Hypotéza (H3) se potvrdila u obou zemí a obou kategorií – tedy ve všech sledovaných případech. Ke zřetelně nejmenšímu nárůstu došlo u finské kategorie HighProf (o 0,7 bodu), k největšímu pak naopak u české kategorie HighProf (o 13,8 bodu).

Tabulka 15: Benevolence (*Benevolence*)

Všichni Česko	Všichni Finsko	AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
39,6	56,9	55,1	62,7	58,1	60,7	52,2	63,5
Všichni Česko	Všichni Finsko	AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
29,9	51,3	48,5	60,5	51,6	59,5	45,4	60,9
49,3	62,6	61,7	64,9	64,5	61,9	59,1	66,0

Přechodem k pomáhajícím profesím se rozdíl mezi Českem a Finskem zmenšil: na úrovni AllProf vzrostly původně kladné hodnoty obou zemí (v Česku o 15,5 bodu, ve Finsku o 5,7 bodu). Na nárůstech se podílejí obě kategorie, nejvyšší nárůst jsme zaznamenali u českých HighProf (o 18,4 bodu) a u českých AssocProf (o 12,6 bodu). Nejmenší nárůst jsme zaznamenali u finských HighProf (pouze o 3,8 bodu).

Na českém nárůstu se podílí proměnná 12 (Důležité pomáhat lidem a starat se o blaho ostatních) hodnotou 18,5 a proměnná 18 (Důležité být věrný přátelům a věnovat se blízkým) hodnotou 12,4. Také u finských dat je podíl proměnné 12 na nárůstu vyšší, a to čtyřikrát oproti proměnné 18 – absolutní velikosti nárůstu jsou ovšem relativně malé (9,2 bodu, resp. 2,3 bodu).

V Česku jsou rozdíly HighProf – AssocProf zhruba stejné u obou proměnných (kolem 6 bodů). Ve Finsku jsou oba rozdíly záporné (ovšem blízko nuly) a v proměnné 18 je pokles o něco větší než v proměnné 12.

Shrnutí: Hypotéza (H4) se potvrdila u obou zemí a obou kategorií – tedy ve všech sledovaných případech. K nejmenšímu nárůstu došlo u finské kategorie HighProf (o 3,8 bodu), k největšímu pak naopak u české kategorie HighProf (o 18,4 bodu).

4.3.4 Kvadrant *Otevřenost vůči změně*

V kvadrantu *Otevřenost vůči změně* se budeme zabývat základními hodnotami samostatnost (*Self-direction*), stimulace (*Stimulation*) a požitkářství (*Hedonism*).

V Hollandově (1973) profesní typologii, teorii formování profesní kariéry (Holland a Gottfredson, 1975) ani ve výsledcích Knafo a Sagiv (2004) jsme nenašli dostatečnou oporu pro formulování vhodných hypotéz, neboť profese sociálního typu jsou charakterizovány především souvisejícími s hodnotami v kvadrantech *Posílení ega* a *Překročení sebe sama*.

Použili jsme proto následující úvahu. Má-li smysl mluvit o sociálním profesním typu v souvislosti se Schwartzovou teorií hodnot, pak by se jeho charakteristiky měly projevit rovněž při přechodu od dat za celý soubor ESS-2012 k datům za příslušníky pomáhajících profesí v tomto souboru (tj. k AllProf za všechny zúčastněné země). Pro všechny základní hodnoty kvadrantů *Posílení ega* a *Překročení sebe sama* byl přechod od všech dat k datům AllProf za všechny země provázen očekávanými změnami: v kvadrantu *Posílení ega* poklesem, v kvadrantu *Překročení sebe sama* nárůstem³³. U ostatních proměnných došlo k mírnému poklesu.

Na základě zmíněné úvahy jsme ke zpracování dat přistoupili s následujícími hypotézami (na úrovni populací Česka a Finska):

(H5): V hodnotovém profilu pomáhajících profesí budou souřadnice základní hodnoty samostatnost nižší než v hodnotovém profilu celé populace.

(H6): V hodnotovém profilu pomáhajících profesí budou souřadnice základní hodnoty stimulace nižší než v hodnotovém profilu celé populace.

(H7): V hodnotovém profilu pomáhajících profesí budou souřadnice základní hodnoty požitkářství nižší než v hodnotovém profilu celé populace.

Tabulka 16: Samostatnost (*Self-direction*)

Všichni Česko	Všichni Finsko		AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
39,6	41,0	A SD	52,6	34,5	64,9	35,1	40,4	34,2
Všichni Česko	Všichni Finsko		AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
35,7	32,9	1 SD	54,7	25,6	65,5	25,0	44,2	25,8
43,4	49,2	11 SD	50,5	43,4	64,3	45,2	36,7	42,6

Přechodem k pomáhajícím profesím se původně zanedbatelný rozdíl mezi Českem a Finskem výrazně zvětšil: na úrovni AllProf vzrostla původně kladná hodnota Česka o 13,0 bodu, a zmenšila se původně kladná hodnota Finska o 6,6 bodu. V Česku se na nárůstu podílí prakticky jen kategorie HighProf (rozdíl 25,4 bodu), ve Finsku jsou poklesy v obou kategoriích srovnatelné (−5,9 bodu a −6,8 bodu). Připomínáme, že ve finském vzorku je váha AssocProf v AllProf přibližně 2,5krát větší než váha HighProf, zatímco v českém jsou váhy obou kategorií přibližně stejné.

³³ Změny byly ovšem velmi mírné, což nejspíš vyplývá z rozmanitosti národních kultur zúčastněných zemí (ať již vycházíme ze Schwartzovy teorie hodnot, nebo například z Hofstedeho dimenzí).

Na českém nárůstu se podílí proměnná 1 (Důležité mít nové myšlenky a být tvořivý) zhruba 2,7krát více než proměnná 11 (Důležité dělat vlastní rozhodnutí a být svobodný). U finských dat jsou podíly obou proměnných na poklesu přibližně stejné (7,3 bodu, resp. cca 5,8 bodu).

V Česku je rozdíl HighProf – AssocProf o něco menší u proměnné 1 (21,3 bodu) než u proměnné 11 (27,7 bodu). Ve Finsku je první rozdíl záporný (ovšem blízko nuly) a u druhé proměnné vzrostl o 2,6 bodu.

Shrnutí: Hypotéza (H5) se potvrdila pouze ve Finsku a v obou jeho kategoriích. K největšímu nárůstu došlo u české kategorie HighProf (o 25,4 bodu), k největšímu poklesu pak u finské kategorie AssocProf (o 6,8 bodu).

Tabulka 17: Stimulace (*Stimulation*)

Všichni Česko	Všichni Finsko		AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
1,6	6,1	F ST	10,7	2,0	19,5	-5,4	2,3	4,9
Všichni Česko	Všichni Finsko		AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
17,6	26,1	6 ST	28,6	24,2	35,9	15,5	21,6	27,6
-14,4	-13,8	15 ST	-7,2	-20,2	3,1	-26,2	-17,1	-17,9

Přechodem k pomáhajícím profesím se původně malý záporný rozdíl mezi Českem a Finskem (-4,5 bodu) zvětšil na kladný rozdíl 8,7 bodu – změna tedy představuje 13,2 bodu. Na úrovni AllProf vzrostla původně kladná hodnota Česka o 9,1 bodu a zmenšila se původně kladná hodnota Finska o 4,2 bodu. V Česku se na nárůstu podílí prakticky jen kategorie HighProf (rozdíl 17,8 bodu), ve Finsku zaznamenala kategorie HighProf pokles o 11,5 bodu. Připomínáme, že ve finském vzorku je váha AssocProf v AllProf přibližně 2,5krát větší než váha HighProf, zatímco v českém jsou váhy obou kategorií přibližně stejné.

Na českém nárůstu se podílí proměnná 6 (Důležité mít nové myšlenky a být tvořivý) více než proměnná 15 (Důležité dělat vlastní rozhodnutí a být svobodný): poměr je zhruba 11 ku 7. U finských dat proměnná 6 poklesla o 1,9 bodu a proměnná 15 zaznamenala pokles o 6,4 bodu.

V Česku je rozdíl HighProf – AssocProf u proměnné 1 přibližně dvoutřetinový (14,3 bodu) oproti proměnné 11 (20,1 bodu). Ve Finsku jsou oba rozdíly záporné: u první proměnné poklesla souřadnice rozdílu o 12,1 bodu, u druhé proměnné o 8,3 bodu.

Shrnutí: Hypotéza (H6) se potvrdila pouze u Finska a obou finských kategorií. K největšímu poklesu došlo u finské kategorie HighProf (o 11,5 bodu), k největšímu nárůstu naopak u české kategorie HighProf (o 17,8 bodu).

Tabulka 18: Požitkářství (*Hedonism*)

Všichni Česko	Všichni Finsko	AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
17,2	20,9	20,0	23,1	25,9	6,0	14,3	29,8
Všichni Česko	Všichni Finsko	AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
16,3	21,3	19,4	27,9	25,8	9,6	13,1	35,1
18,2	20,4	20,6	18,2	26,1	2,4	15,4	24,4

Přechodem k pomáhajícím profesím zůstal původně malý rozdíl mezi Českem a Finskem (o 3,7 bodu) prakticky zachován (o 3,1 bodu). Na úrovni AllProf vzrostla původně kladná hodnota Česka o 2,8 bodu a původně kladná hodnota Finska o 2,2 bodu. V Česku se na nárůstu podílí jen kategorie HighProf (rozdíl 8,7 bodu), zatímco hodnota za kategorii AssocProf poklesla o 2,9 bodu. Ve Finsku kategorie HighProf poklesla o 14,9 bodu a kategorie AssocProf naopak vzrostla o 8,9 bodu. Připomínáme, že ve finském vzorku je váha AssocProf v AllProf přibližně 2,5krát větší než váha HighProf, zatímco v českém jsou váhy obou kategorií přibližně stejné.

Na českém nárůstu se proměnná 10 (Důležité dobře se bavit) a proměnná 21 (Důležité hledat zábavu a potěšení) podílejí přibližně stejně (12,7 bodu, resp. 10,6 bodu). U finských dat proměnná 10 vzrostla o 6,6 bodu, zatímco proměnná 21 zaznamenala pokles o 2,2 bodu.

V Česku jsou rozdíly HighProf – AssocProf u obou proměnných přibližně stejné (12,7 bodu a 10,6 bodu). Ve Finsku jsou oba rozdíly velmi výrazně záporné: první proměnná zaznamenala ve směru do HighProf k AssocProf pokles o 25,6 bodu, druhá pokles o 22,0 bodu.

Shrnutí: Hypotéza (H7) se nepotvrdila u žádné země ani u české kategorie HighProf a u finské kategorie AssocProf. Naopak se potvrdila se u české kategorie AssocProf a u finské kategorie HighProf, u nichž došlo k poklesu. U finské kategorie HighProf byl největší pokles oproti celé populaci o 14,9 bodu, u finské kategorie AssocProf byl naopak největší nárůst o 8,9 bodu (srovnatelný s nárůstem o 8,7 bodu u české kategorie HighProf).

4.3.5 Kvadrant Konzervace

V kvadrantu *Konzervace* protilehlém kvadrantu *Otevřenost vůči změně* se budeme zabývat základními hodnotami bezpečnost (*Security*), konformismus (*Conformity*) a tradice (*Tradition*).

V Hollandově (1973) profesní typologii, teorii formování profesní kariéry (Holland a Gottfredson, 1975) ani ve výsledcích Knafo a Sagiv (2004) jsme nenašli dostatečnou oporu pro formulování vhodných hypotéz, neboť profese sociálního typu jsou charakterizovány především rysy souvisejícími s hodnotami v kvadrantech *Posílení ega* a *Překročení sebe sama*.

Použili jsme proto stejnou úvahu jako nad základními hodnotami kvadrantu *Otevřenost vůči změně*. Má-li smysl mluvit o sociálním profesním typu v souvislosti se Schwartzovou teorií hodnot, pak by se jeho charakteristiky měly projevit rovněž při přechodu od dat za celý soubor ESS-2012 k datům za příslušníky pomáhajících profesí v tomto souboru (tj. k AllProf za všechny zúčastněné země). Pro všechny základní hodnoty kvadrantů *Posílení ega* a *Překročení sebe sama* byl přechod od všech dat k datům AllProf za všechny země provázen očekávanými změnami: v kvadrantu *Posílení ega* poklesem, v kvadrantu *Překročení sebe sama* nárůstem. U ostatních proměnných došlo k mírnému poklesu.

Na základě zmíněné úvahy jsme ke zpracování dat přistoupili s následujícími hypotézami (na úrovni populací Česka a Finska):

(H8): V hodnotovém profilu pomáhajících profesí budou souřadnice základní hodnoty bezpečnost nižší než v hodnotovém profilu celé populace.

(H9): V hodnotovém profilu pomáhajících profesí budou souřadnice základní hodnoty konformismus nižší než v hodnotovém profilu celé populace.

(H10): V hodnotovém profilu pomáhajících profesí budou souřadnice základní hodnoty tradice vyšší než v hodnotovém profilu celé populace.

Tabulka 19: Bezpečnost (*Security*)

Všichni Česko	Všichni Finsko		AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
46,4	39,2	E SE	56,8	32,4	56,5	21,4	57,1	36,8
Všichni Česko	Všichni Finsko		AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
45,3	40,0	5 SE	55,2	34,7	54,9	30,9	55,6	36,1
47,5	38,5	14 SE	58,3	30,2	58,0	11,9	58,7	37,4

Přechodem k pomáhajícím profesím se původně malý rozdíl mezi Českem a Finskem (7,2 bodu) zvětšil 3,4krát (na 24,4 bodu). V Česku se na nárůstu podílejí obě kategorie (HighProf o 10,0 bodu, AssocProf o 10,7 bodu). Ve Finsku kategorie HighProf poklesla o 17,8 bodu a kategorie AssocProf poklesla o 2,5 bodu. Připomínáme, že ve finském vzorku je váha AssocProf v AllProf přibližně 2,5krát větší než váha HighProf, zatímco v českém jsou váhy obou kategorií přibližně stejné.

Na českém nárůstu se proměnná 5 (Důležité žít v bezpečném a chráněném prostředí) a proměnná 14 (Důležitá silná vláda zajišťující bezpečí) podílejí přibližně stejně (o 9,9 bodu, resp. o 10,8 bodu). U finských dat proměnná 5 poklesla o 5,4 bodu, zatímco proměnná 14 zaznamenala pokles o 8,2 bodu.

V Česku jsou rozdíly HighProf – AssocProf u obou proměnných zanedbatelné. Ve Finsku jsou oba rozdíly záporné: u proměnné 5 došlo k poklesu jen o 5,2 bodu, zatímco u proměnné 14 o 25,5 bodu.

Shrnutí: Hypotéza (H8) se potvrdila pouze u Finska a u obou jeho kategorií (HighProf a AssocProf). U české kategorie AssocProf byl největší nárůst oproti celé populaci o 10,7 bodu, u finské kategorie HighProf byl největší pokles oproti celé populaci (o 17,8 bodu).

Tabulka 20: Konformismus (*Conformity*)

Všichni Česko	Všichni Finsko	AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
29,4	21,3	31,4	27,1	35,3	30,4	27,8	25,8
	G CO						
Všichni Česko	Všichni Finsko	AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
26,5	18,1	27,9	21,6	31,8	21,5	24,1	21,6
32,4	24,4	35,0	32,6	38,9	39,3	31,4	30,0
	7 CO						
	16 CO						

Přechodem k pomáhajícím profesím se původní rozdíl mezi Českem a Finskem (8,2 bodu) zmenšil přibližně na polovinu (na 4,4 bodu). V Česku se na nárůstu podílí jen kategorie HighProf (5,9), zatímco kategorie AssocProf zaznamenala (jako jediná) mírný pokles o 1,7 bodu. Ve Finsku kategorie HighProf vzrostla o 9,1 bodu a kategorie AssocProf vzrostla o 4,5 bodu. Připomínáme, že ve finském vzorku je váha AssocProf v AllProf přibližně 2,5krát větší než váha HighProf, zatímco v českém jsou váhy obou kategorií přibližně stejné.

Na českém nárůstu se proměnná 7 (Důležité poslouchat a dodržovat pravidla) a proměnná 16 (Důležité chovat se slušně) podílejí přibližně stejně (nárůst není velký a přínosy

jsou 1,4 bodu a 2,6 bodu). U finských dat proměnná 7 vzrostla o 3,4 bodu a proměnná 16 vzrostla o 8,2 bodu.

V Česku jsou rozdíly HighProf – AssocProf u obou proměnných přibližně stejné (7,7 bodu a 7,5 bodu). Ve Finsku se první proměnná prakticky nezměnila, zatímco druhé proměnná zaznamenala nárůst o 9,3 bodu.

Shrnutí: Hypotéza (H9) se nepotvrdila ani u jedné země. Jedinou kategorií, kde došlo k poklesu, byla česká AssocProf. Největší nárůst oproti celé populaci byl u finské kategorie HighProf (o 9,1 bodu).

Tabulka 21: Tradice (*Tradition*)

Všichni Česko	Všichni Finsko		AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
26,9	21,7	H TR	30,9	25,2	35,9	29,2	26,3	23,7
Všichni Česko	Všichni Finsko		AllProf Česko	AllProf Finsko	HighProf Česko	HighProf Finsko	AssocProf Česko	AssocProf Finsko
21,9	24,7	9 TR	31,5	21,2	36,4	21,5	26,8	21,1
32,0	18,8	20 TR	30,4	29,3	35,3	36,9	25,8	26,3

Přechodem k pomáhajícím profesím se rozdíl mezi Českem a Finskem prakticky nezměnil (z 5,2 bodu na 5,7 bodu). V Česku se na nárůstu podílí jen kategorie HighProf (8,9), zatímco kategorie AssocProf zaznamenala (jako jediná) mírný pokles o 0,7 bodu. Ve Finsku kategorie HighProf vzrostla o 7,5 bodu a kategorie AssocProf vzrostla o 2,0 bodu. Připomínáme, že ve finském vzorku je váha AssocProf v AllProf přibližně 2,5krát větší než váha HighProf, zatímco v českém jsou váhy obou kategorií přibližně stejné.

Na českém nárůstu se proměnná 9 (Důležité být pokorný, skromný a nepřítahovat pozornost) podílí hodnotou 9,6, zatímco v proměnné 20 (Důležité dodržovat tradice a zvyky) došlo k poklesu o –1,6 bodu. U finských dat proměnná 9 poklesla o 3,4 bodu a proměnná 20 vzrostla o 10,5 bodu.

V Česku jsou rozdíly HighProf – AssocProf u obou proměnných přibližně stejné (9,7 bodu a 9,5 bodu). Ve Finsku se první proměnná prakticky nezměnila, zatímco druhá proměnná zaznamenala nárůst o 10,6 bodu.

Shrnutí: Hypotéza (H10) se potvrdila u obou zemí a u všech kategorií s výjimkou české AssocProf, u níž došlo k poklesu o 0,7 bodu. Největší nárůst oproti celé populaci byl u české kategorie HighProf (o 8,9 bodu).

4.3.6 Shrnutí výsledků analýz

Ze získaných výsledků vyvodíme závěry v kapitole 5 – zde je pouze ve dvou ná-
zorných tabulkách shrneme a velmi stručně okomentujeme.

Tabulka 22: Jak se liší AllProf, HighProf a AssocProf od celých populací

	AllProf	HighProf	AssocProf		AllProf	HighProf	AssocProf		AllProf	HighProf	AssocProf	
	Evropa				Česko				Finsko			
A SD samostatnost												A SD
B PO moc												B PO
C UN univerzalismus												C UN
D AC úspěch												D AC
E SE bezpečnost												E SE
F ST stimulace												F ST
G CO konformismus												G CO
H TR tradice												H TR
I HE požitkářství												I HE
J BE benevolence												J BE
1 SD myslet nově												1 SD
11 SD vlastní rozhodnutí												11 SD
2 PO bohatý												2 PO
17 PO být respektován												17 PO
3 UN zacházet stejně												3 UN
8 UN porozumět rozdílům												8 UN
19 UN starat se o přírodu												19 UN
4 AC ukázat schopnosti												4 AC
13 AC úspěšný												13 AC
5 SE žít v bezpečí												5 SE
14 SE silná vláda												14 SE
6 ST zkoušet věci												6 ST
15 ST hledat dobrodružství												15 ST
7 CO poslušný												7 CO
16 CO chovat se slušně												16 CO
9 TR pokora skromnost												9 TR
20 TR dodržovat tradice												20 TR
10 HE dobře se bavit												10 HE
21 HE hledat zábavu												21 HE
12 BE pomáhat lidem												12 BE
18 BE být věrný přátelům												18 BE

Legenda: Základní hodnota (**A až J**), resp. proměnná (**1 až 21**) při přechodu od všech respondentů k příslušníkům pomáhajících profesí

vzrostla
 poklesla

V tabulce 22 je zachycen základní vztah mezi hodnotovými profily celých populací (Evropy, tj. úplný soubor ESS-2012, úplného souboru Česka a úplného souboru Finska)

a zúženými těchto celých populací na kategorie AllProf, HighProf a AssocProf. Tabulka zobrazuje jedinou informaci: zda je příslušná „souřadnice“ větší u celé populace, nebo u příslušné kategorie (rovnost nenastala). Na první pohled je zřejmé, že „souřadnice“ jednotlivých kategorií pomáhajících profesí se celku národnímu podobají více než evropskému celku. Případně více než odpovídající „evropské“ souřadnici stejné kategorie pomáhající profese. Pokud by byla absolutní hodnota rozdílů velmi malá (tj. pokud by se pohybovaly poblíž nuly), což ovšem v případě Česka a Finska nastávalo spíše ojediněle, mohlo by být rozlišování pouze podle znamení rozdílu (tj. zda je kladný, nebo záporný) příliš hrubé a zavádějící. Proto jsme připravili ještě shrnující tabulku 23, v níž jsou zobrazeny skutečné číselné hodnoty všech „souřadnic“ na škále s krokem 10.

Rovněž toto zobrazení, které samozřejmě rozlišuje výrazně lépe než zobrazení v tabulce 22, ovšem potvrzuje naše konstatování, že národní hodnotový profil pomáhajících profesí se více podobá hodnotovému profilu za příslušný národ než evropskému hodnotovému profilu pomáhajících profesí. Příkladně v případě Česka a Finska, jimiž jsme až dosud zabývali.

Na druhé straně, zůstaneme-li na úrovni základních hodnot (tj. nikoli jejich proměnných), jsou základní hodnoty univerzalizmus a benevolence ve všech třech populacích a u všech kategorií pomáhajících profesí zobrazeny žlutou barvou – tyto „souřadnice“ hodnotových profilů pomáhajících profesí jsou vyšší než odpovídající „souřadnice“ v příslušné populaci. To není nijak překvapivé: jedná se o základní hodnoty, jež jsou s profesemi sociálního typu jasně spojeny (viz část 2.1.2). Hodně blízko žluté monotonii je ještě základní hodnota tradice – narušuje ji pouze česká kategorie AssocProf. Rozdíl oproti celému vzorku za Česko je ovšem pouze 0,7 – jde tedy o jeden z těch případů, kdy malé rozlišení tabulky 22 zavádí.

Závěrem tohoto stručného shrnutí je třeba znovu poznamenat, že kategorie AllProf, HighProf a AssocProf v ESS-2012 velmi pravděpodobně nejsou vhodnou reprezentací všech pracovníků v profesích majících podle klasifikace ISCO08 hodnoty 2200 (Health professionals) až 2269 (Health professionals not elsewhere classified) nebo 3200 (Health associate professionals) až 3259 (Health associate professionals not elsewhere classified). A nejsou nejspíše ani vhodnou reprezentací všech pracovníků zdravotnických a sociálních zařízení.

Získané výsledky však nicméně přinesly několik podnětů, jimž se budeme věnovat v závěrečné kapitole 5.

Tabulka 23: AllProf, HighProf a AssocProf za celý soubor, Česko a Finsko

			AllProf	HighProf	AssocProf				AllProf	HighProf	AssocProf				AllProf	HighProf	AssocProf																					
			Evropa			Česko			Finsko																													
A	SD	samostatnost										A	SD				A	SD																				
B	PO	moc										B	PO				B	PO																				
C	UN	univerzalizmus										C	UN				C	UN																				
D	AC	úspěch										D	AC				D	AC																				
E	SE	bezpečnost										E	SE				E	SE																				
F	ST	stimulace										F	ST				F	ST																				
G	CO	konformismus										G	CO				G	CO																				
H	TR	tradice										H	TR				H	TR																				
I	HE	požitkářství										I	HE				I	HE																				
J	BE	benevolence										J	BE				J	BE																				
1	SD	myslet nově										1	SD				1	SD																				
11	SD	vlastní rozhodnutí										11	SD				11	SD																				
2	PO	bohatý										2	PO				2	PO																				
17	PO	být respektován										17	PO				17	PO																				
3	UN	zacházet stejně										3	UN				3	UN																				
8	UN	porozumět rozdílům										8	UN				8	UN																				
19	UN	starat se o přírodu										19	UN				19	UN																				
4	AC	ukázat schopnosti										4	AC				4	AC																				
13	AC	úspěšný										13	AC				13	AC																				
5	SE	žít v bezpečí										5	SE				5	SE																				
14	SE	silná vláda										14	SE				14	SE																				
6	ST	zkoušet věci										6	ST				6	ST																				
15	ST	hledat dobrodružství										15	ST				15	ST																				
7	CO	poslušný										7	CO				7	CO																				
16	CO	chovat se slušně										16	CO				16	CO																				
9	TR	pokora skromnost										9	TR				9	TR																				
20	TR	dodržovat tradice										20	TR				20	TR																				
10	HE	dobře se bavit										10	HE				10	HE																				
21	HE	hledat zábavu										21	HE				21	HE																				
12	BE	pomáhat lidem										12	BE				12	BE																				
18	BE	být věrný přátelům										18	BE				18	BE																				
Legenda:			Záporné hodnoty a nula jsou znázorněny červeně			kladné hodnoty modře.			<table border="0"> <tr> <td style="background-color: #ff0000; width: 15px; height: 15px;"></td> <td><= -50</td> <td style="background-color: #ff9999; width: 15px; height: 15px;"></td> <td>(-20,-10 ></td> <td style="background-color: #999999; width: 15px; height: 15px;"></td> <td>(20,30 ></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ff6666; width: 15px; height: 15px;"></td> <td>(-50,-40 ></td> <td style="background-color: #ffcccc; width: 15px; height: 15px;"></td> <td>(-10,0 ></td> <td style="background-color: #99ccff; width: 15px; height: 15px;"></td> <td>(30,40 ></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ff9999; width: 15px; height: 15px;"></td> <td>(-40,-30 ></td> <td style="background-color: #ccccff; width: 15px; height: 15px;"></td> <td>(0,10 ></td> <td style="background-color: #0000ff; width: 15px; height: 15px;"></td> <td>(40,50 ></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ffccff; width: 15px; height: 15px;"></td> <td>(-30,-20 ></td> <td style="background-color: #99ccff; width: 15px; height: 15px;"></td> <td>(10,20 ></td> <td style="background-color: #0000ff; width: 15px; height: 15px;"></td> <td>> 60</td> </tr> </table>				<= -50		(-20,-10 >		(20,30 >		(-50,-40 >		(-10,0 >		(30,40 >		(-40,-30 >		(0,10 >		(40,50 >		(-30,-20 >		(10,20 >		> 60			
	<= -50		(-20,-10 >		(20,30 >																																	
	(-50,-40 >		(-10,0 >		(30,40 >																																	
	(-40,-30 >		(0,10 >		(40,50 >																																	
	(-30,-20 >		(10,20 >		> 60																																	

Shrnutí obsahu kapitoly

V této kapitole jsme vyšli z dat Evropského sociálního výzkumu (ESS) za rok 2012. Představili jsme výsledky výpočtu národních hodnotových profilů Česka a Finska a mode-

lových hodnotových profilů příslušníků pomáhajících profesí v těchto zemích. Modelových proto, že data ESS nejsou pro tento účel dostatečně reprezentativní – jiná ovšem nebyla k dispozici. Dále jsme představili výsledky podrobných srovnání čtyř zmíněných hodnotových profilů. Modeloví pracovníci zdravotnických a sociálních zařízení Česka přikládají ve srovnání se svým národním hodnotovým profilem větší význam všem základním hodnotám podle Schwartze. Ve Finsku tomu tak není u moci, úspěchu, samostatnosti, stimulace a bezpečnosti.

5 Doporučení pro případné výzkumy zabývající se vlivem národní kultury na organizační kulturu ve zdravotnických a sociálních zařízeních

Pět námětů, které zde uvádíme, vychází především ze zkušeností, jež jsme získali při modelovém zpracování dat a při uvažování o přednostech a omezeních použití Schwartzova přístupu k popisu kultur na různých úrovních. Poslední námět je pak částečně inspirován postupem M. Minkova, který matematickým propojením dat Ingleharta a Hofstedeho rozšířil Hofstedeho teorii o další dimenzi. Naše náměty tedy mají spíše metodický charakter.

5.1 Národní hodnotové profily

Tabulka 24 na následující straně přináší názorné zobrazení hodnotových profilů všech 29 zemí, které se zúčastnily vlny ESS-2012 (v posledním sloupci vpravo dole je hodnotový profil CELKU). Krok barevné škály je 10. Protože jde o celé soubory respondentů na národních úrovních, můžeme předpokládat, že skutečné hodnotové profily jednotlivých zemí se od těch zobrazených liší jen velmi málo. Je ovšem na první pohled patrné, jak velké rozdíly národních kultur mezi jednotlivými zeměmi tyto hodnotové profily představují. U části základních hodnot (včetně univerzalizmu a benevolence) panuje alespoň shoda ve znamení příslušných souřadnic: jsou ve všech zemích kladné. U jiných základních hodnot (včetně moci a úspěchu) neplatí ani to.

Řekněme, že předmětem našeho zájmu je organizační kultura určitých organizací, například zdravotnických a sociálních zařízení. Teorie kultury se shodují v tom, že kulturní rysy prostředí, v němž člověk vyrůstá, se podílejí na formování jeho hodnotového profilu. Ten potom ovlivňuje výběr jeho profese, ovšem souhrn jedinců působících v profesích určitého typu zase utváří (nebo možná pomáhá udržovat) hodnotový profil těchto profesí. Nikoli pouze „matematicky“, tedy tak, jak jsme vysvětlili v části 2.1.3, nýbrž především věcně, jak o tom píše například Knafo a Sagiv (2004) v souvislosti s modelem Attraction-Selection-Attrition (ASA).

Knafo a Sagiv (2004) se zabývali hodnotovými profily 652 izraelských pracovníků a pracovníc, 8 z jejich 32 profesí patřilo k sociálnímu profesnímu typu. Celkem 80 pracovníků ve výzkumném souboru vykonávalo povolání, které bychom zařadili do naší kategorie AllProf. I kdyby se Knafo a Sagiv opírali o reprezentativní vzorek³⁴, korektnímu

³⁴ Omezení vyplývající z toho, že o reprezentativní vzorek nejde, jsou si autoři samozřejmě vědomi, ač dále uvádějí, že pracovali s jedním z největších souborů profesí, jakými se kdy hodnotový výzkum za-

přenosu jejich závěrů například do Finska³⁵ by nejspíš muselo předcházet zodpovězení řady otázek souvisejících s tím, jak se existující velké rozdíly národních kultur Finska a Izraele projevují v organizační kultuře zdravotnických a sociálních zařízení obou zemí.

K zodpovězení otázek spojených s takovým přenosem je vhodné znát hodnotové profily profesí působících ve zdravotnických a sociálních zařízeních, a to jak ve výchozí zemi, tak v zemi cílové. Tedy přesně hodnoty, které jsme sami k dispozici neměli, a proto jsme je simulovali pomocí nepřesných dat z ESS-2012.

býval (Knafo a Sagiv 2004: 268).

35 viz hodnotové profily Finska (10. země v pořadí) a Izraele (15. země v pořadí) v tabulce 24

Tabulka 24: Stručné hodnotové profily zemí ESS-2012 a CELKU













		BE	BG	CH	CY	CZ	DE	DK	EE	ES	FI	FR	GB	HU	IE	IL
A	SD	samostatnost														
B	PO	moc														
C	UN	univerzalismus														
D	AC	úspěch														
E	SE	bezpečnost														
F	ST	stimulace														
G	CO	konformismus														
H	TR	tradice														
I	HE	požitkářství														
J	BE	benevolence														

		IS	LT	NL	NO	PL	PT	RU	SE	SI	SK	UA	XK	AL	IT	TT
A	SD	samostatnost														
B	PO	moc														
C	UN	univerzalismus														
D	AC	úspěch														
E	SE	bezpečnost														
F	ST	stimulace														
G	CO	konformismus														
H	TR	tradice														
I	HE	požitkářství														
J	BE	benevolence														

Legenda:

BE	Belgie	FR	Francie	PT	Portugalsko
BG	Bulharsko	GB	Velká Británie	RU	Rusko
CH	Švýcarsko	HU	Maďarsko	SE	Švédsko
CY	Kypr	IE	Irsko	SI	Slovinsko
CZ	Česko	IL	Izrael	SK	Slovensko
DE	Německo	IS	Island	UA	Ukrajina
DK	Dánsko	LT	Litva	XK	Kosovo
EE	Estonsko	NL	Nizozemsko	AL	Albánie
ES	Španělsko	NO	Norsko	IT	Itálie
FI	Finsko	PL	Polsko	TT	CELEK

Záporné hodnoty a nula jsou znázorněny červeně
kladné hodnoty modře.

	≤ -50		$(-20, -10 >$		$(20, 30 >$
	$(-50, -40 >$		$(-10, 0 >$		$(30, 40 >$
	$(-40, -30 >$		$(0, 10 >$		$(40, 50 >$
	$(-30, -20 >$		$(10, 20 >$		> 60

5.2 Hodnotové profily pomáhajících profesí

Jak jsme již uvedli, v práci jsme se tvářili, jako bychom pracovali s hodnotovými profily skupiny pracovníků zdravotnických a sociálních zařízení v Česku i ve Finsku. Ve skutečnosti jsme pracovali pouze s jejich aproximacemi, jejichž přesnost si ani netroufáme odhadnout. Není nám však známo, že by někdo měl lepší informace – přinejmenším o Česku.

Postup, jakým jsme vybrali údaje za kategorie HighProf a AssocProf, měl velké technické výhody: ušetřil nám množství práce se zpracováním prvotních záznamů o tom, jak odpovídali jednotliví respondenti. ESS totiž nabízí uživatelům svých stránek velmi pohodlné rozhraní. Jeden nedostatek takto získaných dat jsme už zmínili: respondenti nebyli do výzkumného souboru vybíráni s ohledem na to, aby reprezentovali pracovníky zdravotnických a sociálních zařízení. Druhý nedostatek vyplývá z toho, že jsme potřebovali „stahovat“ z ESS soubory odpovídající souvislé řadě hodnot proměnné Povolání, ISCO08. Kvůli tomu se v našem vzorku mohl (ale nemusel) ocitnout také například veterinář, veterinární technik, případně veterinární asistent. A konečně, s potřebou pracovat v ESS se souvislou řadou hodnot proměnné Povolání, ISCO08 souvisí třetí nedostatek ve složení našeho souboru: obsahuje také příslušníky povolání patřících k jinému hodnotovému typu. Máme na mysli třeba lékaře (patřící k intelektuálnímu hodnotovému typu) nebo manažery ve zdravotnických a sociálních zařízeních (patřící k podnikavému hodnotovému typu).

To vše zmiňujeme proto, že směřujeme k doporučení uskutečnit reprezentativní výzkum s cílem získat hodnotové profily profesí působících ve zdravotnických a sociálních zařízeních v Česku, případně v dalších zemích. Jak vysvětlíme v bodě 5.4, domníváme se, že by struktura sledovaných profesí neměla vycházet z nějakého číselníku vzniklého k jiným účelům (tak jsme postupovali my), ale měla by spíše zohledňovat vliv, který má příslušná profese na chod zařízení, na jeho organizační kulturu i její projevy (praktiky).

Toto naše doporučení opíráme mj. o to, že hodnotové profily našich kategorií HighProf a AssocProf se liší nejen mezi Českem a Finskem, ale i v rámci jedné země. My jsme všechny pracovníky zdravotnických a sociálních zařízení nějak rozdělili do dvou skupin. Domníváme se, že v navrhovaném výzkumu by takových skupin mělo být více a příslušnost k nim by měla více odpovídat „rolí“ příslušného pracovníka v organizaci a jeho vlivu na organizační kulturu, který této „rolí“ odpovídá. Přesnější specifikace jednotlivých „rolí“ ovšem přesahuje rámec této práce a také naše možnosti.

5.3 Výběr zemí

Domníváme se, že skupina zemí, kterých by se doporučovaný výzkum měl týkat, by měla obsahovat jak dvojici zemí, jejichž národní hodnotové profily jsou velmi rozdílné (například jako Česko a Finsko, které jsme zkoumali), tak dvojici zemí, jejichž národní hodnotové profily jsou velmi podobné (například Česko a Slovensko).

Základní hodnoty, které se při přechodu od národních profilů na úroveň profilů pomáhajících profesí budou v rozdílných zemích chovat podobně, budou zřejmě pro pomáhající profese typické. Triviálním příkladem, který se projevil i v práci s našimi nekvalitními daty, jsou základní hodnoty univerzalizmus a benevolence, ovšem bližší zkoumání si podle našich „výsledků“ zaslouží například také základní hodnota tradice.

Základní hodnoty, které se při přechodu od národních profilů na úroveň profilů pomáhajících profesí budou v podobných zemích chovat rozdílně, zřejmě nebudou mít na pomáhající profese silnější vazbu.

5.4 Přechod od hodnotových profilů profesí k hodnotovému profilu organizace

Toto doporučení a doporučení následující jsou relativně abstraktní a spíše než z konkrétních výsledků našich srovnání vycházejí z představ o možnostech, k čemu dalšímu by se daly hodnotové profily profesí využít.

Postup výpočtu hodnotového profilu určité skupiny lidí, který jsme popsali v části 2.1.3, je v případě organizace, tedy skupiny lidí s určitou strukturou, příliš „rovnostářský“: každý pracovník organizace v něm má stejnou váhu. Například „vklad“ kuchařky v domově pro seniory do organizační kultury zařízení je stejný jako „vklad“ ředitele domova.

Právě proto jsme v bodě 5.2 doporučili, aby skupin, do nichž se budou dělit pracovníci zdravotnických a sociálních zařízení, bylo více a aby příslušnost k nim lépe odpovídala „roli“ členů těchto skupin v organizaci.

Matematicky lze totiž pracovat s hodnotovými profily profesí i jinak, sofistikovaněji. Například obdobně, jako se počítá vážený průměr, lze dát hodnotovému profilu kuchařky v domově pro seniory jinou váhu než hodnotovému profilu ředitele domova.

5.5 Interpretace hodnotového profilu organizace

Daní za univerzalitu Schwartzovy teorie kultury je při popisu organizační kultury například ve zdravotnických a sociálních zařízeních nepříliš jasný či jednoznačný vztah hodnotového profilu k tomu, co Hofstede nazývá praktikami (viz část 2.1.2). Je ovšem

možné, že příklady takových vztahů existují, ale my jsme se s nimi při studiu podkladů neseťkali. Přemýšleli jsme proto o možnostech, jak poznatky obou teorií propojit a uvést do souvislosti.

Raději než na úrovni organizační kultury bychom však svůj námět vysvětlili na úrovni národní kultury, neboť pro ni existují kvalitní data v obou teoriích. Uvažujme jen země zahrnuté do ESS, pro něž existují Hofstedeho „dimenzionální profily“, tedy souřadnice těchto zemí v šesti dimenzích jeho teorie.

Máme tedy k dispozici dva soubory dat za tytéž země: Schwartzovy hodnotové profily těchto zemí a jejich Hofstedeho dimenzionální profily. Pokud jsou obě teorie správné (každá ovšem popisuje tutéž skutečnost jiným jazykem), měla by mezi těmito daty existovat nějaká matematická souvislost.

Ta by potom umožnila interpretovat umístění určité země v Hofstedeho dimenzích prostřednictvím otázek Schwartzova dotazníku. A naopak, interpretovat Schwartzův hodnotový profil země prostřednictvím významu Hofstedeho dimenzí.

Shrnutí obsahu kapitoly

V této kapitole jsme navrhli několik doporučení pro případné výzkumy zabývající se vlivem národní kultury na organizační kulturu ve zdravotnických a sociálních zařízeních. Jde především o potřebu kvalitních hodnotových profilů pomáhajících profesí, a to v podrobnějším členění. Důvodem je nastíněná možnost zohlednit v hodnotových profilech organizací rozdílné postavení jednotlivých profesí. Závěrečné doporučení se týká matematických vztahů mezi daty stejných zemí získanými podle rozdílných teorií – například mezi indexy těchto zemí v Hofstedeho dimenzích a jejich hodnotovými profily podle Schwartze. Pokud by se podařilo najít mezi těmito daty nějaký vztah, mohlo by to obohatit možnosti jejich interpretace.

Závěr

Hlavním tématem práce je vztah mezi národní kulturou a organizační kulturou zdravotnických a sociálních zařízení. Byla napsána se zřetelem na případné využití studenty řízení v rámci modulu interkulturní řízení.

Kapitola 1 vymezuje pojem „kultura“ a pojem „hodnota“, které spolu těsně souvisejí. Vysvětluje pojem „národní kultura“ na příkladech řady hledisek, jež byly a jsou předmětem zkoumání. Představuje teorie kultury čtyř autorů: M. Rokeache, G. Hofstedeho, R. Ingleharta a S. Schwartze. Tyto teorie se liší mj. tím, které aspekty kultury jsou hlavním předmětem jejich zájmu: zda je to například snaha porozumět dynamice vývoje, zájem vyložit konkrétní „praktiky“ nebo záměr najít za rozmanitými kulturními jevy jednotnou strukturu bez ohledu na to, jak velká skupina lidí je předmětem výzkumu. Teoriím Hofstedeho a Schwartze se kapitola věnuje podrobněji, neboť tito autoři se v práci objevují rovněž v souvislosti s organizační kulturou.

Kapitola 2 vymezuje pojem „organizační kultura“ a představuje Hofstedeho dimenze organizační kultury. Dále vysvětluje přístup k výzkumu organizační kultury za základě Schwartzovy teorie.

Kapitola 3 se věnuje vztahu mezi národní kulturou a organizační kulturou, který je v pomáhajících profesích málo probádaný. Představuje výzkum Knafo a Sagiv, jenž zahrnoval také příslušníky profesí sociálního typu.

Kapitola 4 vychází z dat Evropského sociálního výzkumu (ESS) za rok 2012. Představuje výsledky výpočtu národních hodnotových profilů Česka a Finska a modelových hodnotových profilů příslušníků pomáhajících profesí v těchto zemích. Modelových proto, že data ESS nejsou pro tento účel dostatečně reprezentativní – jiná ovšem nebyla k dispozici. Dále jsou představeny výsledky podrobných srovnání čtyř zmíněných hodnotových profilů. Modeloví pracovníci zdravotnických a sociálních zařízení Česka přikládají ve srovnání se svým národním hodnotovým profilem větší význam všem základním hodnotám podle Schwartze. Ve Finsku tomu tak není u moci, úspěchu, samostatnosti, stimulace a bezpečnosti.

A konečně kapitola 5 přináší několik doporučení pro případné výzkumy zabývající se vlivem národní kultury na organizační kulturu ve zdravotnických a sociálních zařízeních. Jde především o potřebu kvalitních hodnotových profilů pomáhajících profesí, a to v podrobnějším členění. Důvodem je nastíněná možnost zohlednit v hodnotových profilech organizací rozdílné postavení jednotlivých profesí. Závěrečné doporučení se týká matema-

tických vztahů mezi daty stejných zemí získanými podle rozdílných teorií – například mezi indexy těchto zemí v Hofstedeho dimenzích a jejich hodnotovými profily podle Schwartze. Pokud by se podařilo najít mezi těmito daty nějaký vztah, mohlo by to obohatit možnosti jejich interpretace.

Literatura

- ALAS, Ruth a Maaja VADI. The impact of organisational culture on organisational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective. *International Journal of Strategic Change Management* [online]. 2006, (1): 155-170 [cit. 2015-06-17]. DOI: 10.1504/IJSCM.2006.011109. Dostupné z: <http://tinyurl.com/q5mh9wf>
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- AYCAN, Zeynep, Rabindra KANUNGO, Manuel MENDONCA, Kaicheng YU, Jurgen DELLER, Gunter STAHL a Anwar KURSHID. Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology* [online]. 2000, 49(1): 192-221 [cit. 2015-06-19]. DOI: 10.1111/1464-0597.00010. ISSN 0269-994x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/1464-0597.00010>
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEYTH-MAROM, Ruth, Eran CHAJUT, Sonia ROCCAS a Lilach SAGIV. Internet-assisted versus traditional distance learning environments: factors affecting students' preferences. *Computers & Education* [online]. 2003, (41): 65-76 [cit. 2015-06-23]. Dostupné z: <http://tinyurl.com/qjxzwfg>
- BLACK, Phyllis N., Dorothy JEFFREYS a Elisabeth Kennedy HARTLEY. Personal history of psychosocial trauma in the early life of social work and business students. *Journal of Social Work Education* [online]. 1993, 29(2): 171-180 [cit. 2015-06-20]. ISSN 1043-7797. Dostupné z: <http://tinyurl.com/npc2epp>
- BRADLEY, Caroline, Tina MASCHI, O'BRIEN, Keith MORGEN a Ward KELLY. Faithful but different: Clinical social workers speak out about career motivation and professional values. *Journal of Social Work Education* [online]. 2012, 48(3): 459-477 [cit. 2015-06-20]. Dostupné z: <http://tinyurl.com/nqbf7xc>
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.
- HILLS, Michael D. Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. *Online Readings in Psychology and Culture* [online]. 2002, vol. 4, issue 4 [cit. 2015-06-01]. DOI: 10.9707/2307-0919.1040.
- HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
- HOLLAND, John L. *Making vocational choices: a theory of careers* [online]. London: Prentice Hall, 1973 [cit. 2015-06-16]. ISBN 0-13-547828-6. Dostupné z: https://openlibrary.org/books/OL5413510M/Making_vocational_choices
- HOLLAND, John L. a Garry D. GOTTFREDSON. Using a typology of persons and environments to explain careers. *Center for social organization of schools*. 1975, (204). Dostupné z: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED117474.pdf>
- INGLEHART, Ronald. *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton: Princeton University Press, 1990. xviii, 484 s. ISBN 0-691-02296-8.

- JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003, 231 s. ISBN 80-717-8749-3.
- KIRKBRIDE, Paul S. a Shae Wan CHAW. The cross-cultural transfer of organizational cultures: Two case studies of corporate mission statements. *Asia Pacific Journal of Management* [online]. 1987, 5(1): 55-66 [cit. 2015-06-19]. DOI: 10.1007/BF01712575. ISSN 0217-4561. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/BF01712575>
- KLUCKHOHN, Rockwood a Fred L. STRODTBECK. *Variations in value orientations*. Westport, Conn.: Greenwood Press, [1973, c1961], xiv, 437 p. ISBN 08-371-6740-X.
- KNAFO, Ariel a Lilach SAGIV. Values and work environment: Mapping 32 occupations. *European Journal of Psychology of Education*. 2004, 19(3): 255-273. DOI: 10.1007/bf03173223.
- LAURENT, André. The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management & Organization: Cross-Cultural Management: II. Empirical Studies*. M.E. Sharpe, Inc. 1983, 13 (1/2): 75-96. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/40396954>
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura - Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247- 0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- MÁCHOVÁ, Jiřina. *Duševní hygiena rodinného života*. 1. vyd. Praha: Avicenum, 1974. 199 s. Život a zdraví.
- MEAD, Margaret. *Continuities in cultural evolution*. New Haven: Yale University Press, 1964, 24, 471 s., 21 obr. na příl. Terry lectures.
- NARDON, a Richard M. STEERS. *The culture theory jungle: divergence and convergence in models of national culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009, s. 3-22. ISBN 9781107402409.
- PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.
- PLECITÁ, Klára. European social survey a výzkumné konsorcium ESS ERIC. Sociologický ústav AV ČR [online]. 2012, (1): 172-176 [cit. 2015-06-20]. Dostupné z: <http://tinyurl.com/pmdpvqg>
- PRUDKÝ, Libor. *Inventura hodnot: výsledky sociologických výzkumu hodnot ve společnosti České republiky*. 1. vyd. Praha: Academia, 2009, 341 p. Edice Novověk, sv. 6. ISBN 80-200-1751-8.
- RABUŠIC, Ladislav. Je česká společnost „postmaterialistická“? *Sociologický časopis* [online]. 2000, 36(1): 3-22 [cit. 2015-06-25]. Dostupné z: http://sreview.soc.cas.cz/uploads/8e9c5afe3df7e7febec7769d707345e57420083d_387_003RABUS.pdf
- ROKEACH, Milton. *The nature of human values* [online]. New York: Free Press, [1973], x, 438 p. [cit. 2015-06-18]. Dostupné z: https://openlibrary.org/books/OL5309153M/The_nature_of_human_values/borrow
- ROMPF, Elizabeth Lewis a David ROYSE. Choice of social work as a career: Possible influences. *Journal of Social Work Education* [online]. 1994, 30(2): 163-171 [cit. 2015-06-20]. Dostupné z: <http://tinyurl.com/pejr89o>

- SAGIV, Lilach a Shalom H. SCHWARTZ. Cultural values in organisations: insights for Europe. *European J. International Management*. 2007, 1(3).
- SHERMAN, Rose O. Leadership development needs of managers who supervise foreign nurses. *Leadership in Health Services*. 2007, 20(1): 7-15.
- SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2004, 429 s. ISBN 0-7879-7597-4.
- SCHNEIDER, Susan C a Jean-Louis BARSOUX. *Managing across cultures*. New York: Financial Times, Prentice Hall, 1997, x, 267 p. ISBN 01-327-2220-8.
- SCHWARTZ, Shalom H. *Cultural values in organisations: insights for Europe*. *European J. International Management*. 2007, roč. 1, č. 3, 176–190.
- SCHWARTZ, Shalom H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2012, 2(1). Dostupné z: <http://scholarworks.gv-su.edu/orpc/vol2/iss1/11/>
- SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organisational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983, (28): 339-358.
- SVERDLIK, Noga a Shaul OREG. Personal Values and Conflicting Motivational Forces in the Context of Imposed Change. *Journal of Personality* [online]. 2009,77(5): 1437–1466 [cit. 2015-06-23]. DOI: 10.1111/j.1467-6494.2009.00588.x. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.2009.00588.x/full>
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-735-7046-7.
- ŘEHÁKOVÁ, Blanka. Měření hodnotových orientací metodou hodnotových portrétů S. H. Schwartze. *Sociologický časopis* [online]. 2006, 42(1) [cit. 2015-06-18]. Dostupné z: http://sreview.soc.cas.cz/uploads/13cf738a87afccaf7bcf1377d631e8b51bdb42e4_645_108r ehakova21.pdf
- THOMPSON, Neil, Michael MURPHY a Paul O'NEILL. Stress and organizational culture. *Oxford Journals* [online]. 1996, (26) [cit. 2015-06-17]. Dostupné z: <http://bjsw.oxford-journals.org.ezproxy.is.cuni.cz/content/26/5/647.full.pdf+html>
- VAN DER WAL, ZEGER, GJALT DE GRAAF a KARIN LASTHUIZEN. What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration* [online]. 2008, 86(2): 465-482 [cit. 2015-06-18]. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x. ISSN 0033-3298. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x>
- WALSH, a John L. HOLLAND. A theory of personality types and work environments. *Person–environment psychology: Models and perspectives* [online]. 1992, (1): 35-69 [cit. 2015-06-18]. Dostupné z: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED117474.pdf>
- WATERMAN, Brian T. Motivations for Choosing Social Service as a Career. *Be Drug Free* [online]. 2002 [cit. 2015-06-20]. Dostupné z: <http://www.bedrugfree.net/Motivations.pdf>

Webové stránky

Finland's preliminary population figure 5,425,056 at the end of November [online]. Helsinki, 2012 [cit. 2015-06-16]. Dostupné z:

http://www.stat.fi/til/vamuu/2012/11/vamuu_2012_11_2012-12-20_tie_001_en.html

Equity and human dignity in health care in Finland. *National Advisory Board on Health Care Ethics* [online]. Helsinki, 2001 [cit. 2015-06-16]. Dostupné z:

http://www.etene.fi/c/document_library/get_file?folderId=18388&name=DLFE-676.pdf

European Social Survey [online]. 2015 [cit. 2015-06-20].

Dostupné z: <http://www.europeansocialsurvey.org>

European Values Study [online]. 2015 [cit. 2015-06-24].

Dostupné z: <http://www.europeanvaluesstudy.eu>

Global Top 100 Companies by market capitalisation. PricewaterhouseCoopers [online].

2013 [cit. 2015-06-18]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/audit-services/capital-market/publications/assets/document/pwc-top-100.pdf>

How the world's best-performing schools come out on top. BARBER, Michael a Mona MOURSHED. *McKinsey on Society* [online]. 2007 [cit. 2015-06-16]. Dostupné z:

<http://mckinseysociety.com/how-the-worlds-best-performing-schools-come-out-on-top/>

NESTLÉ. Nestlé [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.nestle.com>

Obyvatelstvo - roční časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-06-16].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

Profil společnosti Microsoft Česká republika. Microsoft News Center [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://news.microsoft.com/cs-cz/profil-spolecnosti-microsoft-ceska-republika>

TOYOTA. Toyota [online]. 2014 [cit. 2014-04-20].

Dostupné z: <http://www.toyota-global.com>

UNILEVER GLOBAL COMPANY. Our brands [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.unilever.com/brands>

What will we make of this moment? International Business Machines [online]. 2013 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z:

http://www.ibm.com/annualreport/2013/bin/assets/2013_ibm_annual.pdf

World Values Survey [online]. 2015 [cit. 2015-06-24].

Dostupné z: <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schwartzův kruhový diagram.....	52
Obrázek 2: Rozdíl stručných hodnotových profilů Česka a Finska.....	77
Obrázek 3: Rozdíl podrobných hodnotových profilů Česka a Finska.....	80

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kulturní dimenze a jejich rozměry (Kluckhohn & Strodtbeck).....	17
Tabulka 2: Indexy několika zemí ve dvou dimenzích (Hofstede).....	23
Tabulka 3: Některé charakteristiky velkých nadnárodních společností.....	24
Tabulka 4: Ilustrace výpočtu hodnotového profilu.....	64
Tabulka 5: Hodnotové profily profesí bankéř a zdravotní sestra.....	70
Tabulka 6: Podrobné hodnotové profily Česka, Finska a CELKU (ESS-2012).....	76
Tabulka 7: Průměrné hodnoty za kvadranty; rozdíly Česko – Finsko.....	78
Tabulka 8: Stručné hodnotové profily Česka, Finska a CELKU (ESS-2012).....	79
Tabulka 9: Rozdíl stručných hodnotových profilů HighProf – AssocProf (Česko, Finsko)	82
Tabulka 10: Rozdíl stručných hodnotových profilů AllProf – Celek (Česko, Finsko).....	83
Tabulka 11: Rozdíl stručných hodnotových profilů Česko – Finsko (Celek, AllProf).....	83
Tabulka 12: Moc (Power).....	84
Tabulka 13: Úspěch (Achievement).....	85
Tabulka 14: Univerzalismus (Universalism).....	87
Tabulka 15: Benevolence (Benevolence).....	88
Tabulka 16: Samostatnost (Self-direction).....	89
Tabulka 17: Stimulace (Stimulation)	90
Tabulka 18: Požitkářství (Hedonism)	91
Tabulka 19: Bezpečnost (Security).....	92
Tabulka 20: Konformismus (Conformity).....	93
Tabulka 21: Tradice (Tradition).....	94
Tabulka 22: Jak se liší AllProf, HighProf a AssocProf od celých populací.....	95
Tabulka 23: AllProf, HighProf a AssocProf za celý soubor, Česko a Finsko.....	97
Tabulka 24: Stručné hodnotové profily zemí ESS-2012 a CELKU.....	101

Seznam grafů

Graf 1: Průměty 32 profesí do roviny Moc × Univerzalizmus	71
Graf 2: Průměty 32 profesí do roviny Úspěch × Benevolence.....	71
Graf 3: Průměty 32 profesí do roviny Požitkářství × Tradice.....	72

Seznam příloh

Všechny přílohy

Příloha 1: Cílové a instrumentální hodnoty (Rokeach) – 2 strany.....	113
Příloha 2: Otázky ESS v oblasti Human values.....	115
Příloha 3: Korelační koeficienty proměnných oblasti Human values (ESS-2010) – 3 strany	116
Příloha 4: Blízkost sousedních základních hodnot (ESS-2010).....	119
Příloha 5: Vztahy mezi protilehlými kvadranty (ESS-2010).....	120
Příloha 6: Hodnoty proměnných Česka, Finska a Celku (ESS-2012) – 7 stran.....	121
Příloha 7: Seznam profesí zahrnovaných v ESS do kategorií Health professionals a Health associate professionals.....	128
Příloha 8: Všichni a Pomáhající profese; Česko – Finsko (ESS-2012).....	129
Příloha 9: Rozdíly základních hodnot (Česko, Finsko, Celá populace, HighProf, AssocProf, AllProf) – 10 stran.....	130
Příloha 10: PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE – 5 stran	140

Vytištěné přílohy (svázané s textem práce)

Příloha 2: Otázky ESS v oblasti Human values.....	115
Příloha 4: Blízkost sousedních základních hodnot (ESS-2010).....	119
Příloha 5: Vztahy mezi protilehlými kvadranty (ESS-2010).....	120
Příloha 7: Seznam profesí zahrnovaných v ESS do kategorií Health professionals a Health associate professionals.....	128
Příloha 8: Všichni a Pomáhající profese; Česko – Finsko (ESS-2012).....	129
Příloha 9: Rozdíly základních hodnot (Česko, Finsko, Celá populace, HighProf, AssocProf, AllProf) – 10 stran.....	130
Příloha 10: PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE – 5 stran	140