

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Vliv asijské kultury na podnikání

Radim Janoš

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Radim Janoš

Podnikání a administrativa

Název práce

Vliv asijské kultury na podnikání

Název anglicky

The influence of Asian culture on business

Cíle práce

Cílem práce je provést analýzu vlivu kultury na podnikání. Práce bude sledovat kulturní faktory, které ovlivňují mezinárodní obchod. Jako případová studie byla vybrána asijská kultura.

Metodika

V práci budou použity deskriptivní a komparativní metody zkoumání.

1. Teoretická část vychází z informací a poznatků ze studia odborných knih a publikací týkající se asijské kultury a obchodu. Tyto zdroje budou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.
2. V praktické části bude použita analýza kultury a obchodu Jižní Koreje.

Doporučený rozsah práce

60 stran

Klíčová slova

kultura, podnikání, Jižní Korea, Asie, trh, ekonomika

Doporučené zdroje informací

HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha : Univerzita Karlova, Filosofická fakulta, 1999. 208 s. ISBN 80-85899-72-8.

MIURA, Jasujuki. *Go: fascinující hra : asijský model obchodní strategie*. 1. vyd. Překlad Jiří Rákosník. Plzeň: Perseus, 1996, viii, 285 s. ISBN 80-860-3012-1.

ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Mansoor Maitah, Ph.D. et Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2015

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 11. 2015

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vliv asijské kultury na podnikání" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 1.10.2015

Radim Janoš

Poděkování:

Rád bych touto cestou poděkoval svým informátorům, bez kterých by tato práce nebyla možná. Bylo skutečnou výzvou a potěšením vést rozhovory s lidmi z různých kultur a jsem jim za možnost tyto poznatky zpracovat velmi vděčný.

Také bych chtěl poděkovat panu doc. Ing. Mansoor Maitahovi, Ph.D. Et Ph.D., který vstřícně pomáhal při vedení mé práce. Díky jeho jedinečným zkušenostem z právě tohoto oboru jsem od pana Maitaha mohl čerpat mnoho zkušeností.

Nakonec bych chtěl upřímně poděkovat své škole, ČZU obecně, za možnost studijního pobytu v Jižní Korei, který mi umožnil tuto jedinečnou a nenahraditelnou zkušenost.

Vliv asijské kultury na podnikání

The influence of Asian culture on business

Souhrn:

Tato práce je zaměřena na popsání vlivu asijské kultury na podnikání, se zaměřením na Jižní Koreu. Teoretická část seznamuje čtenáře s různými dimenzemi kultury, jako například individualismus či maskulinita, a jak se projevují v pracovním prostředí. Praktická část je založena na rozhovorech a pozorováních z šestiměsíčního pobytu v Jižní Korei. Jedná se o komparativní mezikulturní analýzu se zaměřením na podnikání a pracovní život obecně. Pozornost je věnována i školnímu prostředí, které v případě korejské kultury hraje významnou roli. V popisu firemní kultury je opět kladen důraz na rozdíly vůči západní kultuře, jaký typ vztahu má zaměstnanec se zaměstnavatelem, v jakém pracovním prostředí Korejci žijí a v jaké firemní struktuře se v Korei pracuje. K závěru práce se zmiňuji o rozdílu poskytovaných služeb a vztahu k zákazníkovi obecně, ale také o řešení problémů na úrovni zákazníka, zaměstnance i zaměstnavatele. V neposlední řadě píší o vyrovnávání se s pracovním stresem v podobě firemních večírků. Věřím, že tato práce poskytuje realistický náhled do nejen korejského, ale obecně do východoasijského stylu myšlení v pracovním kontextu a může tak být užitečná při práci a podnikání s touto kulturou.

Klíčová slova: Kultura, dimenze kultur, podnikání, ekonomika, Asie, Jižní Korea.

Summary:

This thesis is focused on the influence of Asian culture on business, with the focus on South Korea. The theoretical part is introducing different cultural dimensions like individuality or masculinity and how they manifest themselves in the work environment. The practical part is based on interviews and observations from a 6 month stay in South Korea. This is a comparative cross-cultural study with the focus on business and the work culture in general. Attention is paid also to the school culture, because in the case of Korea, it plays an especially important role. In the work-culture description, the differences between the west and east are emphasized. What is the kind of relationship between the employer and employee? In what environment are the Koreans working and in what organization structure? Towards the end of the thesis, I write about the difference in services and the relationship with the customer in general, but also problem-solving on the customer, employee and employer level. Last but not least, this thesis mentions stress-management in the form of work-parties and dinners. I believe that this thesis gives a realistic view into not only the Korean, but also into the general east-Asian culture in the workplace and that it can be of use in dealing and working with this culture.

Keywords: Culture, cultural dimensions, business, economy, Asia, South Korea.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika.....	12
2.1 Cíl výzkumu.....	12
2.2 Metodika práce.....	13
2.2.1 Vymezení nezbytných informací.....	13
2.2.2 Určení zdrojů informací.....	13
2.2.3 Určení metody sběru primárních dat.....	14
2.2.4 Způsob kontaktování respondentů.....	15
2.2.5 Sběr a zpracování dat.....	16
3 Teoretická východiska.....	17
3.1 Vymezení pojmu kultura.....	17
3.1.1 Kultura v širším slova smyslu.....	17
3.1.2 Kulturní relativismus.....	19
3.1.3 Firemní kultura.....	19
3.2 Dimenze národních kultur.....	20
3.2.1 Vzdálenost moci.....	23
3.2.2 Individualismus vs. Kolektivismus.....	24
3.2.3 Maskulinita vs. Feminita.....	26
3.2.4 Vyhýbání se nejistotě.....	28
3.2.5 Dlouhodobá a Krátkodobá orientace.....	29
3.2.5.1 Původ.....	29
3.2.5.2 Projev.....	29
3.2.6 Požitkářství a Potlačování.....	30
3.3 Literární řešerše.....	31
4 Analytická část – případová studie Jižní Korei.....	34
4.1 Mezikulturní srovnání dle dimenzí.....	34
4.1.1 Vzdálenost moci.....	34
4.1.2 Korejský kolektivismus.....	36
4.1.3 Feminita v Korei.....	38
4.1.4 Budování jistoty.....	39

4.1.5 Pragmatická Asie.....	41
4.1.5.1 Vliv Konfuciova učení.....	43
4.1.6 Potlačování tužeb.....	45
4.2 Mládež a vzdělání.....	46
4.2.1 Střední škola.....	47
4.2.1.1 Denní režim.....	47
4.2.1.2 Kolektivistický školním systém.....	48
4.2.1.3 Úplatky a sebevražedné sklony.....	48
4.2.1.4 Tvorba budoucího zaměstnance.....	50
4.2.2 Vysoká škola.....	50
4.3 Obchodní etiketa.....	52
4.3.1 Představení.....	52
4.3.1.1 Vizitky.....	53
4.3.1.2 Titul.....	53
4.3.1.3 Jména.....	54
4.3.2 Meeting.....	54
4.3.2.1 Plánování.....	54
4.3.2.2 Dary.....	55
4.3.2.3 Smlouvy.....	55
4.3.2.4 Slušnost.....	56
4.4 Profesní život v Korei.....	56
4.4.1 Pracovní trh, zaměření a oddanost.....	57
4.4.2 Vysněný zaměstnavatel.....	58
4.4.2.1 Veřejný sektor a jistota.....	59
4.4.2.2 Chaebol.....	59
4.4.3 Vztah k zaměstnavateli.....	60
4.4.3.1 Poslušnost či loajalita.....	60
4.4.3.2 Přesčasý.....	61
4.4.3.3 Změna zaměstnavatele.....	62
4.4.4 Pracovní prostředí, struktura a plat.....	63
4.4.4.1 Můj vs. Náš úspěch.....	63

4.4.4.2 Cizinec v korejské firmě.....	64
4.4.4.3 Hierarchická firemní struktura.....	64
4.4.5 Servis.....	65
4.4.5.1 Kvalitní vs. osobní.....	65
4.4.5.2 Obsluha v restauraci.....	66
4.4.5.3 Řešení stížností, nepřímnost či slušnost.....	67
4.4.6 Projev stresu.....	68
4.4.6.1 Choroba Hwabyeong.....	68
4.4.6.2 Firemní večírky.....	69
5 Zhodnocení výsledků a doporučení.....	70
6 Závěr.....	71
7 Seznam použitých zdrojů.....	74
8 Přílohy.....	77
8.1 Otázky pro respondenty.....	77
8.2 Indexy dimenzí.....	78
8.2.1 Seznam použitých zdrojů.....	82

Seznam tabulek:

<i>Tabulka 1</i>	Příklady nízkého a vysokého PDI v pracovním prostředí.....	34
<i>Tabulka 2</i>	Příklady nízkého a vysokého IDV v pracovním prostředí.....	36
<i>Tabulka 3</i>	Příklady nízkého a vysokého MAS v pracovním prostředí.....	38
<i>Tabulka 4</i>	Příklady nízkého a vysokého UAI v pracovním prostředí.....	40
<i>Tabulka 5</i>	Příklady nízkého a vysokého LTO v pracovním prostředí.....	43
<i>Tabulka 6:</i>	Hodnoty indexu vzdálenosti moci (PDI) pro 74 zemí a regionů.....	78
<i>Tabulka 7:</i>	Hodnoty indexu individualismu (IDV) pro 74 zemí a regionů.....	79
<i>Tabulka 8:</i>	Hodnoty indexu maskulinity (MAS) pro 74 zemí a regionů.....	80
<i>Tabulka 9:</i>	Hodnoty indexu vyhýbání se nejistotě (UAI) pro 74 zemí a regionů.....	81

Seznam grafů:

<i>Graf 1</i>	Porovnání PDI.....	35
<i>Graf 2</i>	Porovnání IDV.....	37
<i>Graf 3</i>	Porovnání MAS.....	39
<i>Graf 4</i>	Porovnání UAI.....	40
<i>Graf 5</i>	Porovnání LTO.....	42
<i>Graf 6</i>	Porovnání IND.....	45
<i>Graf 7</i>	% středoškoláků přijatých na vysokou školu.....	46

Seznam obrázků:

<i>Obrázek 1</i>	Tři úrovně duševního naprogramování.....	18
------------------	--	----

1 Úvod

Ne mnoho lidí na tomto světě má možnost žít v civilizované společnosti, ba dokonce si vybírat, jakou práci by chtěli dělat. Pro ty z nás, kteří toto štěstí máme, to však jsou důležité otázky, které přímo určují, jakým způsobem povedeme většinu našeho samostatného života. Samozřejmě různí lidé dělají různé práce, ale je něco společného, co určuje, jakým způsobem lidé uvažují nad svou kariérou a jak svou práci vykonávají? Kultura je právě tím, čemu se učíme společně během dospívání spolu s našimi vrstevníky a co přímo určuje způsob, jakým sledujeme svět okolo sebe.

Tato práce má za cíl se z tohoto širokého spektra vnímané reality zaměřit právě na aspekt podnikání a pracovního života obecně. Popisován je vliv kultury asijské, se speciálním zaměřením na kulturu jihokorejskou. Za tímto účelem byl uskutečněn šestiměsíční pobyt v Jižní Korei, kde byla příležitost zrealizovat řadu rozhovorů a především i pozorování přímo v každodenním prostředí této fascinující kultury. Tato práce se snaží zmínit hlavní zdroje této kultury, které působí na Korejce, především jakým způsobem se projevují.

V teoretické části jsou zmíněny základní dimenze kultury, jako například individualita či maskulinita a jakým způsobem se projevují v pracovním kontextu. Jsou uvedeny rozdíly mezi třemi hlavními sledovanými asijskými zeměmi, což je Jižní Korea, Japonsko a Čína, a pro srovnání je uvedena i Česká republika spolu se státy, které mají obzvláště výjimečné výsledky v daných dimenzích.

Praktická část pramení ze samotného výzkumu a vyzdvihuje výjimečné a pro Koreu charakteristické projevy kultury. Za tím účelem je zmíněno i školství, které zrovna v případě Jižní Korei hraje velmi významnou roli a určuje, jakou pracovní sílu budou v budoucnu korejští studenti poskytovat na trhu práce. Dále se tato práce vyjadřuje k významu loajality vůči skupině a nadřízenému. Popisuje, jak firemní kultura ovlivňuje korejský život a jak se projevuje v organizační struktuře firem. V oblasti poskytování služeb a řešení problémů na různých úrovních je popsán vztah mezi zákazníkem, zaměstnancem a zaměstnavatelem. To jsou všechno oblasti, na které se tato práce cíleně zaměřuje, protože právě tyto problémy řeší jednotlivé společnosti pod vlivem své kultury

různě.

Porozumět těmto rozdílům je obzvláště důležité pro cestující podnikatele či manažery. Náhlé vržení do jiné firemní kultury nevyhnutelně vyvolává nečekané situace a mnoho nedorozumění. Ač tato nedorozumění bývají do určité míry nevyhnutelná, je důležité umět rozpoznat vzorcům chování, které jsou sice nezvyklé, ale zároveň zcela běžné a normální v dané odlišné kultuře. Pomáhá to nejen při vzájemném porozumění, ale i při osobní toleranci ve spolupráci s příslušníky cizích kultur.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl výzkumu

Cílem této diplomové práce je provést analýzu dílčí asijské kultury a popsat její vliv na podnikání. Hlavní zaměření tohoto výzkumu leží na kultuře korejské. Jedná se o popsání korejského vnímání reality a příležitostí v kontextu obchodního a profesního života. To zahrnuje širokou škálu dílčích témat, které jsou nastíněny v příloze jako výzkumné otázky. Jedná se o strukturovanou dotazování respondentů, bez kterých by tento výzkum nebyl možný. V práci je snaha vyzdvihnout jejich individuální, ale i komparativní význam vůči zemím podobným, sousedním, i k české či obecně „západní“ (evropské, potažmo americké) kultuře. Z toho seznamu otázek je patrné, proč je pro tento typ výzkumu vhodnější metoda kvalitativní oproti metodě kvantitativní. K tomu se však vyjadřuje kapitola Metodika práce.

2.2 Metodika práce

2.2.1 Vymezení nezbytných informací

Výzkumné otázky se týkají přímo toho, jak byla zaměřena interview pro hlavní část této práce, která se primárně opírá o empirické a kvalitativní zdroje dat. Tato práce jako celek se však snaží popsat kulturu a její vliv na podnikání. A proto je nezbytné se ještě zvláště zaměřit na specifické charakteristiky a odlišnosti asijské, potažmo korejské kultury. To je jedním z hlavních účelů teoretické části.

Teoretická východiska (třetí kapitola) této práce slouží k seznámení se s danou tematikou a k představení jejích základních pojmů. Opírá se o sekundární zdroje dat, tedy převážně o odbornou literaturu, články a výzkumy. Z nich jsou formulovány obecné závěry, které se později dávají do kontextu s primárními zdroji dat, které jsou v tomto případě čistě kvalitativní. Tímto propojením teorie z odborných prací, konkrétních příkladů z rozhovorů, a vlastních zkušeností ze zúčastněného pozorování se tato diplomová práce snaží podat ucelený a co možná nejobektivnější pohled na tuto problematiku.

2.2.2 Určení zdrojů informací

Jak již bylo okrajově zmíněno v předchozí části, zdrojem sekundárních dat jsou odborné články, výzkumy a literatura. Tyto zdroje jsou vybrány tak, aby byly úzce spjaty nejen s obecnou tematikou a terminologií kultury, ekonomiky a sociologie, ale aby byly schopny se i detailně vyjádřit ke konkrétním rysům korejského a asijského vnímání. Toto je problematika stará, známá a mnohdy vysoce subjektivní, což je obvyklý problém v kulturních studiích. Existuje k ní mnoho různých názorů, prací a výzkumů, které se mezi sebou velmi liší ve své kvalitě i závěrech. Proto je zde kladen velký důraz na reliabilitu a výpovědní hodnotu dat.

2.2.3 Určení metody sběru primárních dat

Tato diplomová práce se při sběru primárních dat opírá především o kvalitativní metodu výzkumu, za použití deskriptivních a komparativních metod zkoumání. Tato metoda neupřednostňuje kvantifikaci četných statistických údajů, byť jsou tyto metody velmi užitečné v teoretické části této práce, kde jsou uvedeny sekundární zdroje dat pro obecnější seznámení s danou tematikou. Výše uvedená metoda sběru primárních dat se zato zaměřuje hloubkově na konkrétní osoby a snaží se na základě jejich individuálních osudů sestavit obecnější závěr reprezentující tuto danou skupinu. Tento přístup může na první pohled znít kontraproduktivně, jeho hlavní výhodou je však možnost zaměřit se na odpovědi, ke kterým jsme předem ještě neznali otázky, což je pravý opak metody kvantitativní. Výsledky těchto metod jsou zpracované ve třetí kapitole této práce.

Mezi techniky, kterých tato metoda využívá, patří především hloubkové rozhovory a zúčastněné pozorování. Hloubkové rozhovory jsou zaměřené na konkrétně vybrané respondenty (viz. následující kapitola), které mají za účel vynést na povrch informace, emoce, i dojmy s nimi spojené, které by dotazníku zůstaly skryté. Zúčastněné pozorování je technika pasivního sledování zevnitř přirozeného prostředí cílové skupiny. Jedná se o velice vzácnou příležitost, ve které se vyplatí být pozorný vůči jemným nuancím a odlišnostem od vlastní kultury. Přitom bych rád zmínil rozdíl mezi komparací kultury cizí s vlastní a komparací dvou cizích kultur. Je zcela legitimní tvrdit, že kdyby pozorující srovnával dvě jemu cizí kultury, řekněme korejskou a čínskou, jeho pozorování by mohlo být více objektivní, než kdyby jedna z těchto kultur byla jeho vlastní. To, že tato práce popisuje korejskou kulturu z pohledu západního, evropského, či českého, bez pochyb vytváří riziko subjektivity. Na druhou stranu však umožňuje detailnější pohled, což o to více poukazuje na potřebu preference empirických zkušeností a kvantitativní metody sběru primárních dat.

2.2.4 Způsob kontaktování respondentů

Výzkum je postavený na základě šesti měsíců osobního pohybu v korejské kultuře přímo v Jižní Korei. Hlavní snahou bylo se co nejvíce začlenit do každodenního stylu života, za účelem prohloubení zúčastněného pozorování.

Možnost každodenního setkání s Korejci vyžaduje pečlivý výběr konkrétních respondentů. Proto bylo po vypracování výzkumných otázek sestaveno pořadí typů respondentů, od nejpreferovanějších k dostatečným, které vypadalo zhruba následovně:

Ideální respondenti, ve vztahu k výzkumným otázkám (dále jen VO):

1. Korejci, mající zkušenosti (či alespoň názory) se všemi (či alespoň některými) VO v západním prostředí.
2. Korejci, se zkušenostmi s prací v západním prostředí.
3. Západní cizinci (z evropské či americké kultury), mající zkušenosti s VO v Korei.
4. Korejci s četnými zkušenostmi s obchodními partnery ze zahraničního prostředí.

Při zpracování dat a mnohdy již při/před samotným kontaktováním respondentů bylo významné neopomenout nutné údaje: jméno či pseudonym, věk, pohlaví a samozřejmě i zaměstnání. A to i včetně čehokoli významného, co stojí za zmínku, jako například zkušenosti ze zahraničí, rodinná situace, zdravotní stav a vlastně vše, co má vliv na prožívání zaměstnání, životního stylu a štěstí obecně. K tomu mohou patřit i konkrétní příběhy ze života, které mohou sloužit jako ukázkové příklady obecných situací v korejském profesním životě. Do určité míry to platí i pro "drby" či běžně známé praktiky. Zkrátka vše k tématu.

Na rozdíl od jiných metod sběru dat platí v tomto případě "čím více detailů, tím lépe". Perly informací či zážitků někdy leží hluboko ve vzpomínkách či pohodlí dotazovaného. Uvolněnost respondenta má na průběh dotazování velký význam a to platí obzvláště v mezikulturní komunikaci¹. V situaci, kde se v rozhovoru setkávají dvě osoby z různých kultur, může lehce dojít k nedorozumění. Za účelem lepšího pochopení takové

¹ Někdy také "interkulturní komunikace", což je obor, který v globalizovaném světě nabírá na významu.

situace je důležité sledovat, jakým způsobem se tato příslušná komunikační schemata liší a tak se snažit vyvarovat situacím, které by mohly vést k nedorozumění. To platí obzvláště pokud jeden či dokonce oba (jak tomu bylo v tomto případě) mluvčí používají jiný jazyk než jejich mateřský.²

2.2.5 Sběr a zpracování dat

Sběr dat probíhal mnoha způsoby. Nejčastější dojmy byly ze sdíleného pozorování, na základě kterého jsme byly vyhotoveny poznámky. Tyto údaje často sloužily i jako podněty pro rozhovory s mými informátory. Tyto interview jsou tím asi nejcennějším zdrojem dat, protože díky těmto zaznamenaným rozhovorům lze informátory přímo citovat. Tyto rozhovory byly zaznamenávány částečně na diktafon, částečně písemně. Některé rozhovory probíhaly čistě jen elektronickou podobou a některé zajímavé detaily byly zaznamenány do poznámkového bloku čistě z kontextu každodenní komunikace.

Samotné rozhovory za pomoci diktafonu probíhaly buďto v kavárnách, či na místech, které informátorovi vyhovovaly. To mohly být například přímo prostory jeho zaměstnání, či klubové prostory jeho zájmového kroužku. Tyto hrubé záznamy z diktafonů, korespondence či poznámek je poté zapotřebí zpracovat do ucelené a pohodlněji čitelné podoby, která následně slouží jako zdroj pro vyhledání společných prvků. Po jejich spojení v kulturním kontextu je následně lze použít jako zdroj pro citace ve vhodných pasážích této práce.

2 HARTLEY, John. *Communication, cultural and media studies: the key concepts*

3 Teoretická východiska

3.1 Vymezení pojmu kultura

Slovo "kultura" pochází z latinského slova "cultura", což lze přeložit jako "kultivace". Původní význam byl čistě zemědělský. Okolo 1500 nabylo významu "kultivace skrze vzdělání", "intelektuální stránka civilizace" pochází z 1805 a z 1867 pochází "společné zvyky a vymoženosti lidu".³ Pod pojmem "kulturní" se v dnešní době běžně rozumí něco jako "civilizovaný" (pod vlivem vzdělání a literatury). Toto je však chápání tohoto slova v úzkém slova smyslu.

3.1.1 Kultura v širším slova smyslu

Dle Hofstedeho lze kulturu vyjádřit v širším slova smyslu jako "duševní naprogramování" (mental programing). Je to kolektivní programování mysli, které odlišuje členy jedné skupiny lidí od ostatních. Tím není myšleno že by byl člověk programovaný stejně jako počítač, protože jeho chování je jen částečně ovlivněno jeho duševními programy. Je z nich možno vyvozovat schopnosti reagování v nových, kreativních či nečekaných způsobech. Na tomto příkladu počítače se však snaží poukázat, že vzorce myšlení, cítění a chování jsou také naučené. Software naší mysli, naše kultura, má silný vliv na to, jakým způsobem reagujeme a to je pochopitelně ovlivněno naší minulostí. Tento širší význam tohoto pojmu je běžně používán v sociologii a obzvláště v antropologii. A to je i význam, pod kterým je tento pojem používán v této práci.⁴

Kultura je vždy fenomén kolektivní, protože je vždy částečně sdílena s lidmi, co žijí či žili ve stejném prostředí, ve kterém se tuto kulturu naučili. Není vrozená, je naučená a nevychází z genů. Je proto zapotřebí odlišit kulturu od lidské přirozenosti na jedné straně a individuální osobnosti na druhé, avšak kde přesně tyto hranice leží je předmětem diskuze ve společenských vědách.

3 HARPER, Douglas. *Online Etymology Dictionary* [on-line]. 2001 [16.10.2014] <www.etymonline.com>

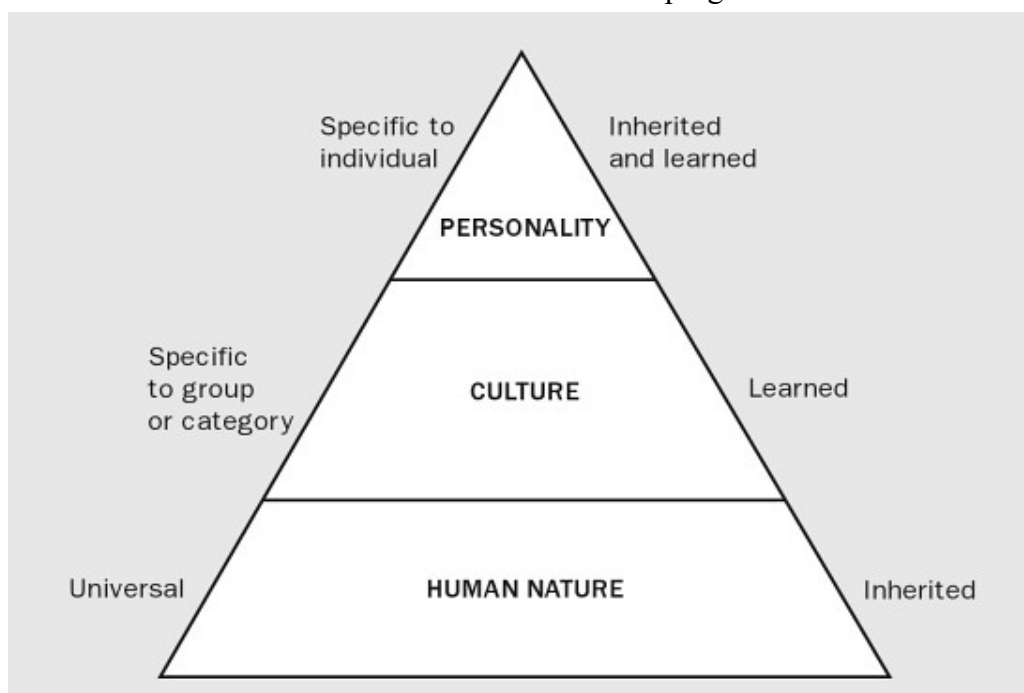
4 HOFSTEDDE, Geert. *Cultures and organizations: Software of the mind - intercultural cooperation and its importance for survival*. s. 5

Lidská přirozenost je společná všem lidským bytostem. Zdělili jsme ji od svých předků, jsou to naše společné předpoklady k pocíťování potřeb a emocí, jako například stud, smutek, štěstí, láska, hněv, strach, či potřeba sdílet chvíle s námi podobnými, hrát si, zdokonalovat se a moct při tom pozorovat i ostatní. Jakým způsobem těmito emocemi a potřebami však naložíme, je již otázka kultury.

Na druhé straně osobnost je náš vlastní unikátní vzorec vyjadřování, který není zapotřebí sdílet z ostatními. Jsou to vzorce částečně zděděné na základě genů a částečně naučené na základě jak našeho kulturního prostředí, tak i našich zkušeností z našich individuální osudů.

Níže je uveden jednoduchý diagram pro vizualizaci těchto hranic.

Obrázek 1: Tři úrovně duševního naprogramování



(zdroj: Hofstede 2010)⁵

5 HOFSTEDÉ, Geert. *Cultures and organizations: Software of the mind - intercultural cooperation and its importance for survival*, s. 15

3.1.2 Kulturní relativismus

Jedná se o další významný pojem spojený s kulturou. Kulturní relativismus je názor, který byl zavedený v antropologickém výzkumu Franzem Boasem na začátku 20. století a později byl rozvinut jeho studenty. Boas tento koncept poprvé popsal v roce 1887 v článku seriálové publikace *Science*.⁶ Tato myšlenka říká, že civilizace není něčím absolutním, ale relativním, a naše myšlenky a koncepty jsou pravdivé jen v rámci naší civilizace. Neexistují žádné vědecké standardy, které by mohly popsat jednu kulturu jakožto nadřazenou jiné. Dále tvrdí, že jedna kultura nemůže disponovat kritérii, kterými by mohla označit projevy jiných kultur jakožto "nižší" či "vznešenější".⁷ Jedná se v podstatě o striktní odmítání etnocentrického⁸ pohledu. V jakém bodě se však začnou prolínat hranice kultury a etiky je předmětem diskuze a proto je důležité nezaměňovat kulturní relativismus s morálním relativismem.

Ke zmatku dochází ve chvíli, když si lidé začnou vykládat "naše myšlenky a koncepty jsou pravdivé jen v rámci naší civilizace/kultury" jakožto "všechny kultury si jsou ve své odlišnosti rovné a jejich systémy a hodnoty jsou stejně platné". Toto poslední vyjádření není správné pochopení pojmu kulturní relativismus a ironicky popisuje spíše podobně znějící pojem "morální relativismus".

3.1.3 Firemní kultura

Vzhledem k tomu, že tato práce je zaměřena na vliv kultury na podnikání, je zapotřebí zmínit další obvyklý způsob užívání slova "kultura". Jedná se o užší význam slova "kultura" a je zapotřebí vyzdvihnout jeho odlišnost od významu širšího. Řeč je o pojmu "firemní kultura" a cílem této práce je právě naznačit, jakým způsobem zasahuje kultura (ve svém širším pojetí) mimo jiné do kultury firemní.

S tímto pojmem se lze setkat v rámci různých institucí, a to se týká nejen klasických ziskových podniků, ale i škol, univerzit, neziskových společností či vládních

6 BOAS, Franz. *Museums of Ethnology and their classification*. *Science*, 1887.

7 BOAS, Franz, STOCKING, George. *A Franz Boas reader: the shaping of American anthropology, 1883-1911*

8 Ethnocentrismus - Hodnocení cizí kultury jen na základě standardů a hodnot kultury vlastní.

institucí. V podnikovém prostředí může "korporátní kultura" a "podniková kultura" představovat stejný koncept. Tento pojem se rozšířil na přelomu 80. a 90. let. Mezi manažery a sociology se však začal užívat již na začátku 80. let. Vycházel z pojmu "organizační klima", které se vynořilo v 60. a 70. letech a v dnešní době se tyto pojmy převážně překrývají.⁹

Firemní kultura se od obecného pojmu kultura velice liší. Lze na ni nahlížet z dvou pohledů - součást organizace, či organizace samotná jakožto celek. Pokud ji vnímáme jako součást organizace (resp. dané instituce), vidíme firemní kulturu jakožto něco, co může daná instituce vlastnit. V tomto případě se jedná o jakési klima, které se mění závisle na typu vedení a zaměstnancích. Je to něco, do čeho se vstupuje, co se přejímá a společně upravuje. Toto platí vskutku pro všechny typy institucí výše zmíněné. V druhém případě, je kultura manifestovaná samotnou organizací, skrze komunikaci, symboly, hesla či metafory.¹⁰

Tento pojem firemní kultury si lze představit jako rozšířené PR¹¹ a proto je typičtější pro ziskové organizace, které mají vyšší motivaci komunikace s cílovou skupinou. Nejedná se již o spolutvořené klima, ale spíše o "Tady to chodí takhle." z interního pohledu a "Snažíme se působit takto." z pohledu vnějšího.

3.2 Dimenze národních kultur

Jak již bylo detailněji zmíněno v předchozí kapitole, na začátku 20. století zavedla sociální a kulturní antropologie¹² názor, že všechny společnosti, ať již moderní či tradiční, čelí stejným problémům, ale jejich projevy jsou tím, jak se liší. Za širokou popularizaci tohoto názoru se zasloužila převážně Ruth Benedict (1887 - 1948) a Margaret Mead (1901

9 LUNENBURG, Frederick, ORNSTEIN Allan. *Educational administration: concepts and practices*, s. 67

10 MODAFF, Daniel P, BUTLER, Jennifer A, DEWINE, Sue. *Organizational communication: foundations, challenges, and misunderstandings*, (kapitoly 1-6)

11 Public relations. Běžně užívaný pojem pod zkratkou "PR". Lze volně přeložit jako "vztahy s veřejností".

12 V USA je sociální antropologie obvykle řazena pod kulturní antropologii, či pod relativně nový pojem "sociokulturní antropologie". V Evropě jsou tyto dva pojmy však jemně odlišeny: Kulturní antropologie, se zaměřuje na odlišnosti jednotlivých kultur mezi lidmi. Sociální antropologie vnímá kulturu spíše jako závislou proměnnou v rámci antropologického výzkumu.

- 1978). Vznikla snaha tyto obecné problematiky identifikovat. Popsat vzorce chování, které mají vliv na fungování společností, skupin a individuálních lidí po celém světě.

Jeden z prvních takto navržených okruhů pochází z 1954 a vypadá následovně:

1. Vztah k autoritě.
2. Koncept vlastní identity a to zejména:
 - a) vztah mezi jedincem a jeho okolím,
 - b) individuální pojetí mužskosti a ženskosti.
3. Způsob zacházení s konflikty, včetně kontrolování agrese a projevování emocí.¹³

O dvacet let později měl Geert Hofstede příležitost studovat zaměstnance nadnárodní společnosti IBM z 50 různých zemí světa. Původně se mělo jednat o výzkum samotné firemní kultury IBM a společných znaků mezi těmito různými zeměmi. Na povrch vzešel však mnohem zajímavější projev toho, čím se liší. Studium národních odlišností na základě vzorku zaměstnanců jedné společnosti se může zdát na první pohled nedostatečné, jedná se však o ideální studijní vzorek, právě proto, že si jsou jednotliví respondenti velmi podobní. Pochází ze stejné obchodní společnosti a zastávají téměř identické funkce, jediné, co je od sebe odlišuje, je právě jejich zkoumané kulturní pozadí.

Analýza odpovědí a jejich vzájemně srovnatelných hodnot odhalila následující okruh obecných problémů:

1. Sociální nerovnosti, včetně vztahu k autoritám.
2. Vztah mezi jednotlivcem a skupinou.
3. Koncept mužnosti a ženskosti: společenské důsledky toto být narozen jako chlapec či děvče.
4. Způsoby vyrovnání se s nejistotou, vzhledem ke kontrole agrese a vyjadřování emocí.

13 INKELES, Alex, LEVINSON, Daniel. *National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural Systems*, s. 447

Tato empirická zjištění se pozoruhodně překrývají s předpověděnými okruhy Inkelese a Levinsona o generaci dříve. Tento fakt výrazně posílil domnění, že se vskutku jedná o univerzální lidské problémy, které jsou základní pro všechny lidské společnosti.

Těmto základním čtyřem oblastem, které definoval již Inkeles a Levinson a které se osvědčily v IBM výzkumu Geerta Hofstedeho, se začalo říkat "dimenze" kultur. Kulturní dimenze je aspekt kultury, který může být kvantifikačně měřen a slouží jako hodnota pro srovnání s jinými kulturami.

Hofstede tyto dimenze označil jako:

1. vzdálenost moci (od malé k velké),
2. kolektivismus versus individualismus,
3. feminita versus maskulinita,
4. vyhýbání se nejistotě (od slabé k silné).

Každý z těchto pojmů již ve společenských vědách existoval a zdálo se, že dobře popisují to, co se jednotlivé dimenze snaží vyjádřit. Společně tyto čtyři dimenze tvoří 4-D model rozdílů národních kultur. Každá země v tomto modelu je charakterizována skórem z každé z těchto čtyř dimenzí.

Tyto data lze zjednodušeně zobrazit dvěma různými způsoby. Jednou z možností je samotné skóre, které se u jednotlivých zemí na jedné dimenzi dá zobrazit na přímce. V případě dvou dimenzí na diagramu a v případě tří dimenzí jako body v prostoru. Pokud je pro jednu zemi dimenzí více než 3, je grafické vyjádření velmi obtížné. Z toho důvodu se používají typy. Typologie dimenzí představuje určitou sadu lehce představitelných typů kultur. Buďto na základě ukázkových příkladů kombinací dimenzí, či rozdělení zemí do např. zemí prvního, druhého a třetího světa. Existují i složitější typy rozdělení, např. mezi země s různým typem rodinných struktur. O to usiloval historik Emmanuel Todd, který tvrdil že tyto uchované rodinné struktury vyjadřují příčinu úspěchu různých politických směrů v daných zemích.

Do Hofstedova 4-D modelu byly později přidány dvě další dimenze. Pátou je dimenze Dlouhodobé vs. Krátkodobé orientace, která vznikla na základě spolupráce

s M. H. Bondem, 1980. Byla ovlivněna jeho poznatky z dat čínských respondentů a byla odůvodněna vlivem Konfuciova učení. K ní však více v kapitole 3.2.5. Šestá a poslední dimenze byla představena v roce 2010 ve třetí edici jeho knihy¹⁴. Jedná se o dimenzi „Požitkářství vs. Potlačování“ a blíže se k ní vyjadřuje kapitola 3.2.6.

3.2.1 Vzdálenost moci

„Společnost, která staví rovnost před svobodu, nezíská ani jedno. Společnost, která staví svobodu před rovnost, skončí s hojným množstvím obojího.“ - (Milton Friedman)¹⁵

Jak se vyrovnat s faktem, že lidé si ve společnosti nejsou zcela rovni? Touto otázkou se zabývá dimenze vzdálenosti moci. Do určité míry si lidé rovni jsou, ale někteří si přeci jen jsou rovnější. V některých společnostech je nerovnost mezi členy společnosti vnímaná velmi negativně, v jiných jako součást systému. Bylo zformulováno mnoho myšlenek, které vyjadřují rovnost všech lidí, bez ohledu na jejich postavení, moc či majetek, ale málokteré (zdali vůbec nějaké) společnosti tohoto ideálu dosáhly. Touhu po rovnosti lze vidět již v biblické chvále chudoby, kde je moc přenášena na boha, či v Marxově komunistickém manifestu, kde je moc přenesena na stát. Na druhé straně může být i hlásání nerovnosti žádoucím a ušlechtilým rysem. Konfucius označil pět základních vztahů, které jsou až do dnes v mnoha východních kulturách označovány vlastními názvy: nadřízený a podřízený, otec a syn, manžel a manželka, starší a mladší bratr, starší a mladší přítel. Podle Konfucia je na těchto přirozených hierarchických strukturách postavena stabilita společnosti.

Tato dimenze vypovídá o vnímání nerovnosti ve společnosti. Jinými slovy tento index vyjadřuje, do jaké míry vrstvy společnosti, co nejsou u moci, akceptují a očekávají, že moc nebude rozdělena rovnoměrně. Základním problémem v tomto ohledu je, jakým

14 HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations: Software of the mind - intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

15 Tento známý citát od Milтона Friedmana pochází z jeho seriálu „Free to chose“, který byl 1980 vysílaný na PBS. Jeho díly jsou inspirovány kapitolami z Friedmanovy stejnojmenné knihy. Konkrétně je tento citát z dílu „Created Equal“.

způsobem se s tímto faktem daná společnost vyrovnává.

Lidé ve společnostech s vysokou vzdáleností moci akceptují hierarchický řád, ve kterém každý má své místo. Na těchto místech si lidé svou nerovnost uvědomují, ale považují ji za zcela v pořádku, protože to společnosti dodává určitou strukturu. Tato nerovnost je vnímána jako rámeček, ve kterém každý ví, kde stojí on sám a kde jeho protějšek. V tomto pojetí by se ze společnosti stal chaos, kdyby neexistoval tento typ nerovnosti.

Ve společnostech s nízkým indexem vzdálenosti moci (PDI¹⁶) lidé touží po rovnoměrném rozdělení moci a v případech nerovnosti vyžadují řádné ospravedlnění. V těchto společnostech je nerovnost vnímána jako zásadně špatná. Jakožto chyba v systému, se kterým by se mělo něco dělat, za účelem snížení nerovnosti, tak aby si lidé byli co možná nejrovnější. Toto jsou dva teoretické krajní způsoby, jak se společnosti vyrovnávají s nerovností. Buďto ji lze snášet, či dokonce podporovat, a nebo vytvářet snahu ji snižovat.

3.2.2 Individualismus vs. Kolektivismus

„Individuální ambice slouží veřejnému prospěchu.“ - (Adam Smith)¹⁷

Do jaké míry je jednotlivec součástí kolektivu, či zodpovědný stát na svých vlastních nohách? Vysokou hodnotu indexu individualismu (IDV), lze definovat jako preferenci volněji uspořádané společenské struktury. V takové se od jednotlivců očekává přejímání zodpovědnosti za sebe a svou blízkou rodinu. Jedinec se zde identifikuje primárně sám se sebou, se svým „já“ a úkolem vzdělání je právě odhalení tohoto „já“, vybudování samostatnosti, schopnosti stát na vlastních nohou a nebýt závislý na skupině, ze které pochází. To je jeden způsob, jak vyřešit tuto otázku.

Opakem individualismu je kolektivismus. V tomto případě je skupina, ve které jedinec primárně vyrůstá, což je rodina, vesnice či kmen, velice důležitá. Zde identifikace probíhá v první řadě se skupinou a až v druhé řadě se sebou samotným. Představuje

¹⁶ PDI = power distance index

¹⁷ SMITH, Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Volume 1*

preferenci úzce spjaté společenské struktury, ve které mohou jednotlivci očekávat, že se o ně jejich rodina, či jiná část dané společnosti plně postará. Je od nich však očekávána plná loajalita. Pozice určité společnosti se odráží v tom, zda se její členové označují buďto jako „já“, či „my“.

Ve společnosti s vysokou mírou individualismu lze očekávat vysokou míru manažerské mobility. I pozice, které se zdají takto dedikované, jsou ve skutečnosti velmi dynamické a schopné se přizpůsobovat novým podmínkám i v případě změny zaměstnavatele. Na druhé straně od nich z právě tohoto důvodu nelze očekávat tak silnou věrnost vůči jedné organizaci, jako ve společnostech více kolektivistických.

Ve společnostech s nízkou mírou individualismu, tedy ve společnostech více kolektivistických, není tak velká manažerská či obecně pracovní mobilita. Je tedy náročnější akvizice vhodných zaměstnanců. Na druhé straně jsou ti zaměstnanci, kteří v dané firmě¹⁸ již jsou, mnohem věrnější a oddanější, než lidé ve společnostech, které jsou více individualistické.

I na samotné hledání práce je nahlíženo různě. Ve společnostech s vysokým indexem IDV se v pracovních vztazích hledá průsečík mezi nabídkou práce zaměstnance jakožto jedince a poptávkou po konkrétně žádaných lidských zdrojích ze strany zaměstnavatele. Zatímco v kulturách kolektivistických je jasná hierarchie i na straně zaměstnanců a vesměs všichni uchazeči o zaměstnání mají téměř stejné cíle, mnohdy i z velmi rozdílných oborů. Zde je zapotřebí zmínit, že vzdělání je v individualistických kulturách považováno spíše za celoživotní proces sebezdokonalování, zatímco v kulturách kolektivistických se jedná spíše o jednorázový proces který je zakončený uznáním jedince jakožto součást dané společnosti, do které je tímto přijat.

Do určité míry lze mluvit i o individualistické vědě. V případě ekonomiky bych zde rád poukázal na dva citáty, které jsem použil na začátku této a předchozí kapitoly. Nedávno zesnulý držitel Nobelovi ceny za ekonomii Milton Friedman (1912 – 2006) a otec moderního pojetí ekonomiky Adam Smith (1723 – 1790) jsou autoři těchto proslulých citátů, které se přímo váží k těmto tématům. I přesto, že píší o procesech, které jsou více či

¹⁸ Pojem „firma“ je používán ve smyslu dnes již neúčinného Obchodního zákoníku, nikoli dle Občanského zákoníku, zákona č. 89/2012 Sb.

méně aplikovány a pozorovány všude po světě, není divu, že jejich kapitalistické teorie byly popsány právě v západní individualistické kultuře. Esence Smithovy myšlenky o významu jednotlivce z jeho knihy *Bohatství národů* by se dala shrnout následovně:

Každý jednatel se neustále snaží najít nejvýhodnější užití kapitálu, kterým disponuje. Jedná tak za účelem svého vlastního zvýhodnění a ne zvýhodnění společnosti, ve které se nachází. Ale následování jeho vlastní výhody ho přirozeně, či spíše nevyhnutelně, vede k upřednostňování takového jednání (užívání kapitálu), které je zároveň nejvýhodnější pro společnost. Zamýšlí pouze svůj vlastní zisk, a je při tom, jako v mnoha jiných případech, veden neviditelnou rukou k podporování účelu, který nebyl součástí jeho záměru.¹⁹

3.2.3 Maskulinita vs. Feminita

Jaký je rozdíl mezi tím se narodit jako dívka či chlapec? O tom vypovídá třetí dimenze. Muži a ženy se liší samozřejmě biologicky. Muži například nemohou rodit děti a další více či méně zřejmé biologické rozdíly. Vedle toho se však nachází i rozdíl ve vnímání ze strany společnosti. To se však společnost od společnosti liší a podléhá kulturním vlivům. Tyto kulturní rozdíly v genderových rolích zůstávají ve většině případů nepovšimnuty či přehlíženy až do chvíle, kdy se jedinec octne na druhé straně světa v cizí kultuře a najednou si uvědomí do očí bijící odlišnosti v projevu mužů a žen jedné kultury, vůči jeho kultuře domácí. Toto není až tak otázka pravidel či předpisů, ať už ze strany státu či společnosti, ale spíše otázka emocí. Například, smí chlapec plakat? Je dívce tolerováno, že se pere? Pokud je rozdíl mezi projevy mužského a ženského pohlaví veliký, jedná se podle Hofstedeho o maskulinní společnost. Pokud je rozdíl malý, ve společnosti, kde muži mohou být stejně něžní jako ženy, jedná se o společnost feminní.

Index této dimenze nese zkratku MAS a v kontextu celé společnosti (nejen rozdílu mezi pohlavími) vypovídá o tom, zda je daná společnost spíše průbojná, či skromná. Jeho vysoká hodnota maskulinity představuje společnost, která si vysoce váží vlastností, které jsou považovány spíše za mužské, jako hrdinství, asertivita, hodnotná ocenění za úspěch a obecná touha „něco“ dokázat. Tato společnost je v širším slova smyslu kompetitivnější.

¹⁹ SMITH, Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Volume 1*

Opačnou stranu tomu tvoří feminita, která představuje preferenci ve vzájemné spolupráci, skromnost, starost o slabší a péče o kvalitní životní styl. Takováto společnost touží spíše po tom dosáhnout ve složitých situacích kompromisu.

Tato dimenze vychází ze zpracování odpovědí na 14 otázek ve výše zmíněném dotazníku, který vyplňovali zaměstnanci firmy IBM. Týkaly se preferovaných pracovních cílů. Zpracování těchto dotazníků přispělo k popsání dvou dimenzí. Jednou byl individualismus a kolektivismus, kde individualismus nesl odpovědi týkající se „svobody“, „výzvy“ a „času pro sebe“. Kolektivismus vznesl odpovědi týkající se „využití dovedností“, „tělesné kondice“ a „odborné přípravy“. Druhou dimenzí byla právě maskulinita a feminita. Odpovědi společně korelovaly a jeden extrém těchto hodnot byl označený za maskulinní a druhý za feminní.

Na straně s vysokou hodnotou MAS byly odpovědi zaměřeny na výdělek a příležitost vydělat mnoho peněz, uznání za dobrou práci, mít příležitost ke kariérnímu postupu a v neposlední řadě aby daná práce byla zajímavá a poskytovala výzvu a pocit osobního úspěchu. Stojí za zmínku, že „výzva“ byla i určující pro hodnotu individuality.

Na straně s nízkou hodnotou MAS se jednalo o odpovědi zaměřené na to mít dobré vztahy s nadřízeným, moct pracovat v kolektivu, který dobře spolupracuje, pracovat v prostředí, které je prospěšné pro život a rodinu a v neposlední řadě mít jistotu, mít jistotu zaměstnání a moct pro podnik pracovat, jak dlouho to bude v zaměstnancově zájmu.²⁰

I s ohledem na oborový průmysl má tento index výraznou vypovídající hodnotu. Rozvinuté maskulinní země vynikají ve výrobě velkých objemů. Pracují rychle a efektivně, což jim dává výhodu ve výrobě velkých strojů či těžké chemii. Feminní společnosti jsou zase schopnější lépe odpovídat na individuální potřeby svých zákazníků a tak vynikají ve službách, dopravě či poradenství. Lépe zachází s živým materiálem v zemědělství či biochemii. Dělná práce existuje i na celosvětové úrovni a lze vidět, že Japonsko je světová špička ve spotřební elektronice, a naopak Dánsko či Holandsko excelují ve službách, v zemědělském vývozu, či biochemií produkující enzymy a penicilin.

20 HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 97

3.2.4 Vyhýbání se nejistotě

Jsou cizí věci nebezpečné? To je možná nejstručnější otázka, na kterou míra tohoto indexu odpovídá. Někteří lidé dovedou být velmi uvolnění v naprosto neznámé situaci, nebo v kontaktu s lidmi, kteří se od nich velmi liší. Takovíto lidé z právě těchto důvodů rádi cestují do jiných zemí. Pro jiné typy lidí jsou tyto situace mnohem těžší, protože jsou zvyklí na to, že se věci dějí podle jejich představ a cítí se nesví, když tomu tak není.

Index vyhýbání se nejistotě, neboli UAI²¹, vyjadřuje, jak moc členům určité společnosti vadí nejistota a vágnost. Základním problémem zde je, jak se společnost vyrovnává s faktem, že budoucnost nelze znát. Nevíme, co zítřek přinese, měli bychom se tedy snažit budoucnost kontrolovat, či jí nechat volný průběh?

Společnosti se slabým indexem UAI mají více relaxovaný přístup a užitečnost je pro ně významnější než pravidla.

Země se silným indexem UAI lpí na předpisech, pravidlech (ať už psaných či nepsaných), a očekávaných vzorcích chování. Nejsou tolerantní vůči neobvyklému chování a novým nezvyklým myšlenkám. Lidé v těchto zemích projevují více znaky úzkosti, kterou je zapotřebí si neplést se strachem. Strach má vždy konkrétní objekt, zatímco úzkost je tíseň či obava, z toho co by se mohlo stát a je tedy nekonkrétní. Vysoký výskyt sebevražd je jedním z projevů vysoké míry úzkosti ve společnosti.

Stejně tak je důležité nezaměňovat vyhýbání se nejistotě s vyhýbáním se riziku. Stejně tak jako v případě strachu se u rizika jedná o něco konkrétního, zatímco nejistota je stav, ve kterém se může stát cokoli. Společnosti s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě se spíše než riziku vyhýbají mnohoznačnosti. Tito lidé nesnáší nejednoznačné situace a i ve svém pracovním životě hledají strukturu a řád, které jim zaručí předvídatelnost a porozumění situacím.

21 UAI = Uncertainty avoidance index (česky: index vyhýbání se nejistotě).

3.2.5 Dlouhodobá a Krátkodobá orientace

3.2.5.1 *Původ*

Dimenze dlouhodobé – krátkodobé orientace, nebo také LTO²², vznikla později než tradiční výše zmíněný 4D model. Geert Hofstede ji sestavil na základě spolupráce ke konci roku 1980 s Michaelem Harrisem Bondem. Bond pocházel z Kanady a dlouhodobě působil na Čínské univerzitě v Hongkongu. Protože existovalo oprávněné podezření na zkreslené údaje z výzkumů jen západních akademiků, sestavil Bond ve spolupráci s dalšími čínskými společenskými vědci seznam 10 hodnot, které jsou pro Číňany důležité a základní. Po zpracování do původního IBM dotazníku tak vznikl nový výzkum CVS²³, jehož výsledkem byly opět 4 dimenze. 3 z toho velmi silně korelovaly se třemi z dotazníku IBM. Pro dimenzi vyhýbání se nejistotě však neexistovala dostatečná korelace v novém dotazníku. Nový dotazník ve své čtvrté dimenzi slučoval hodnoty vztahující se k budoucnosti, přítomnosti a minulosti. Bond tuto dimenzi původně nazval "konfuciánský dynamismus", Hofstede tuto dimenzi však označil "dlouhodobá - krátkodobá orientace" aby název nezaváděl, že se jedná o aspekt platící pouze pro kultury ovlivněné Konfuciovým učením.²⁴ Nedávno byl i tento název změněný na „Pragmatismus“, aby se zabránilo dojmu, že se jedná jen o dojem z času. I přesto je původní název „dlouhodobá – krátkodobá orientace“²⁵ běžně používaným pojmem na oficiálních stránkách²⁶ Gearta Hofstedeho i v jeho knize a proto tento termín používám i zde.

3.2.5.2 *Projev*

Každá společnost udržuje určité styky se svou vlastní minulostí a zároveň čelí výzvám přítomnosti a budoucnosti. Různé společnosti při tom projevují různé preference, a právě o tom vypovídá dimenze dlouhodobé a krátkodobé orientace (LTO).

22 LTO = „Long term orientation“, česky: dlouhodobá orientace.

23 CVS = „Chinese Values Survey“, česky: průzkum čínských hodnot.

24 HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 33

25 Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace, anglicky: LTO – Long term orientation.

26 HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede centre - FAQ* [on-line]. 2010 [23.11.2014]

<www.geert-hofstede.com/faq.html>

Společnosti s nízkým skóre v této dimenzi například preferují tradiční normy a na změny nahlíží podezřívavě. Krátkodobá orientace spočívá ve šlechtění ctností, které se týkají minulosti a současnosti, především úcty k tradicím a zachování náboženských závazků. Na druhé straně společnosti, které mají tento index vysoký, zaujmají mnohem pragmatictější²⁷ přístup. Jako své ctnosti podporují hospodárnost, vytrvalost a moderní vzdělávání, za účelem přípravy na budoucnost.

3.2.6 Požitkářství a Potlačování

Šestá dimenze nese index IND²⁸ (neplést s individualismem IDV) a byla zveřejněna ve 3. edici²⁹ knihy "Kultury a organizace" z 2010 na základě analýzy Michaela Minkova. Zkoumal data 93 zemí, reprezentovaných v průzkumu "World Values Survey". Tato šestá dimenze byla nazvána "Požitkářství versus potlačování".³⁰ Vyjadřuje se k aspektu, který byl zkoumaný jinými antropology, nehrál však významnou roli v dosavadních dimenzích. Jedná se o téma štěstí. Tyto aspekty se Minkovi podařilo spojit s dalšími a tak toto téma rozšířit.

Vztahuje se například k významu volného času a kontroly nad vlastním životem. Jinými slovy mít pocit kontroly nad vlastním životem. Je také ve vztahu k tomu, jak velký význam lidé kladou na svobodu projevu, který není všude stejný.

Požitkářství představuje společnosti, které dovolují relativně svobodné potěšení ze základních a přirozených lidských pudů, které přináší radost a užívání si života. Potlačování na druhé straně představuje společnosti, které požitky z lidských potřeb více regulují, prostřednictvím přísných společenských pravidel. Země, které mají nízké skóre požitkářství (vysoké potlačování), si nebudou myslet, že svobodné projevení svých názorů je důležité.³¹

27 Od toho pochází i mnohdy nově užívaný termín „Pragmatismus“, který se snaží odpoutat od domněni, že tato dimenze je zaměřena jen a pouze na vztah k času, ale i na vnímání jeho účelu.

28 V angličtině tato dimenze nese název „Indulgence and restraint“. Proto i příslušná zkratka IND.

29 Z toho důvodu je kapitola této dimenze v této práci o něco kratší než její předchůdci.

30 HOFSTEDÉ, Geert. *The Hofstede centre – National cultural dimensions* [on-line]. 2010 [23.11.2014] <<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>>

31 RÜTTGERS, Christina. *Hofstede - example of the 6th dimension* [on-line]. Interview s G. Hofstede z 2010,

3.3 Literární rešerše

Největší vliv na tuto práci bez pochyb zanechala kniha „Kultury a organizace: Software lidské mysli“³² od Geerta Hofstedeho. Jedná se o jednoho z nejvýznamnějších antropologů a psychologů v otázce zaměření na mezikulturní komparativní studia, právě kvůli jeho rozsáhlému výzkumu ve firmě IBM, kde zkoumal odpovědi lidí ze stejné firmy po celém světě a závěrem byla studie obsahující 74 zemí. Výzkum probíhal již v 70. letech, v 80. letech zveřejnil svůj výzkum a stal se velmi významným jak z politických, tak i ekonomických důvodů. Mnoho manažerů přistoupilo k novému modelu vedení, obzvláště po vydání první edice této knihy v roce 1991, která identifikovala 4 dimenze kultury. Druhá edice byla kompletně přepsána a vyšla roku 2001. Obsahovala již 5. dimenzi pragmatismu (či dlouhodobé orientace) a doposud poslední třetí edice vyšla roku 2010 a obsahuje i 6. dimenzi požitkářství. Výzkum Geerta Hofstedeho je velmi cenný a jeho kniha byla velkým přínosem pro tuto práci, pro můj náhled na řadu jiných kultur, ale i jako inspirace, jak konat skutečně dedikovaný a poctivý výzkum v takto působivě velkém měřítku.

*Guns, Germs, and Steel*³³ je pravděpodobně ještě populárnější kniha. V češtině nese název „Osudy lidských společností“ a jedná se o mnohonásobně oceněnou knihu z roku 1997 od spisovatele Jareda Diamonda. Snaží se vysvětlit, proč právě Eurasijská civilizace byla v historii lidstva tak úspěšná a dařilo se jí dobít ostatní. Diamond argumentuje tím, že hlavní příčinou nerovnoměrného rozdělení moci a technologie mezi lidmi na světě jsou rozdílné geografické, klimatické a další vlivy pramenící z prostředí, ve kterém naše kultury vznikaly před tisíci lety. Jeho kniha měla velký vliv na pochopení toho, jak i velmi vzdálená minulost se bude téměř navždy odrážet v různých světových kulturách, které se byt' pomalu, ale stále mění. Tato práce je zaměřena právě na rozdílnost kultur a jeho vliv na podnikání a tím utváření světa, ve kterém si jeho obyvatelé přejí žít. Různé kultury to dělají různě a některým se to daří lépe a některým hůře. Kniha o jednotlivých kulturách

Itim International, 2011 [23.11.2014]. <<https://www.youtube.com/watch?v=PVBkjobD8ao>>

32 HOFSTEDÉ, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

33 DIAMOND, Jared, M. *Guns, germs, and steel: the fates of human societies*. 1. vydání. New York: W.W. Norton, 1997, 480 s. ISBN 03-930-3891-2.

mluví velmi neutrálně a působí velmi objektivně tím jak nepodléhá etnocentrismu.

*Cesta do otroctví*³⁴ je známá kniha od rakouského ekonoma a filosofa Friedricha A. Hayeka z roku 1943. Ač kniha není psaná způsobem jako typická ekonomická literatura, jedná se dnes o skutečnou klasiku kapitalistické literatury, ve které autor varuje před nebezpečím tyranie, která nevyhnutelně pramení z centrálně plánovaných ekonomických systémů. Ve své knize klade Hayek opakovaně důraz na kulturu, která dává jednotlivým společnostem jasné předpoklady, kterým směrem se hnout ekonomicky, a tak i co se týče osobní svobody. Kultura pomáhá držet status quo, ať už ve špatném či dobrém slova smyslu. Toto je obzvláště zajímavé v kolektivistickém kontextu východní Asie, která krásně ukazuje extrémny jak dříve v komunistické Číně, či dnešní velmi kapitalistické Jižní Korei. Zcela navzdory své kolektivistické kultuře a hierarchické struktuře společnosti, Korea je skutečný příkladem, že kultura nedeterminuje automaticky politický a ekonomický systém dané společnosti.

*Go: Fascinující hra: asijský model obchodní strategie*³⁵, je méně známou knihou od japonského spisovatele Miura Jasujuki z roku 1996. Jedná se o podnikatele, který působil po celém světě a cítil potřebu se podělit o svůj dojem z toho, jak se liší východní a západní styl podnikání a přemýšlení. Tyto rozdíly uvádí na srovnání dvou pro obě kultury typických starých deskových her - západní šachy a východní go. Jedná se o nejstarší deskovou hru světa s překvapivě jednoduchými pravidly. Z těchto pravidel vychází komplexní strategie, kterou lze studovat i celý život. Srovnání těchto dvou her je velmi dobrým a elegantním přirovnáním a v knize nechybí faktické a detailní příklady skutečných strategických ekonomických rozhodnutí z obou kultur a jejich postupný vývoj. Například když Nissan ustoupil Toyotě v podílu na trhu úsporných vozů ze 40% na 30%, autor píše o přátelské koexistenci a rozdělování trhu, bez snahy zcela zahubit nepřítele. Na druhé straně uvádí dohody leteckých společností v USA a „vyšachování“ velké společnosti Pan Am v roce 1991. Autor tuto událost uvádí jako příklad amerického stylu podnikání. V jiných případech měla západní obchodní kultura příležitost se poučit

34 HAYEK, Friedrich, August von. *Cesta do otroctví*. 2. vyd. Překlad Veronika Machová. Brno: Barrister, 2008. 215 s. ISBN 978-808-7029-329.

35 MIURA, Jasujuki. *Go: fascinující hra: asijský model obchodní strategie*. 1. vyd. Překlad Jiří Rákosník. Plzeň: Perseus, 1996. 285 s. ISBN 80-860-3012-1.

z východní a přijmout koncept vzájemného rozdělení trhu a soupeření o její podíl, spíše než se snažit obchodního soupeře porazit. To je jeden z mnoha příkladů stylu, jakým je tato kniha napsaná, což je neobvyklý a velmi zajímavý způsob náhledu na uvažování japonského podnikatele.

4 Analytická část – případová studie Jižní Korei

V následujících kapitolách je věnována pozornost mimo jiné Hofstedovým dimenzím, však jediné v asijském kontextu. Bližší informace o jednotlivých dimenzích, jejich popis, význam a původ jsou uvedeny v teoretické části.

4.1 Mezikulturní srovnání dle dimenzí

4.1.1 Vzdálenost moci

Jak již detailněji popsáno v teoretické části, stručně tento index vypovídá na jedné straně o úctě a na druhé straně o zodpovědnosti.

Míra úcty k rodičům v rodině, učitelům ve škole, či nadřízeným v práci je vysoká při vysoké vzdálenosti moci, či nízká při nízké vzdálenosti moci. Míra přejímání zodpovědnosti za vlastní činy a rozhodnutí, ať už v rodině, škole či zaměstnání je vysoká při nízké vzdálenosti moci, či nízká při vysoké vzdálenosti moci.

Příklady nízké a vysoké míry vzdálenosti moci se zaměřením na pracovní prostředí jsou uvedeny v následující tabulce (viz. Tabulka 1). Korea, Japonsko i Čechy spadají do středu, pouze Čína má vyšší vzdálenost moci.

Tabulka 1: Příklady nízkého a vysokého PDI³⁶ v pracovním prostředí

Nízká míra vzdálenosti moci	Vysoká míra vzdálenosti moci
Hierarchie je v organizacích vnímána jako nerovnost rolí z praktických důvodů.	Hierarchie v organizacích odráží existenciální nerovnost ve vrstvách.
Nadřízených je méně.	Nadřízených je více.
Rozdíly mezi platy na vrcholu a spodku společnosti si jsou blíže.	Rozdíly mezi platy na vrcholu a spodku společnosti jsou velmi výrazné.

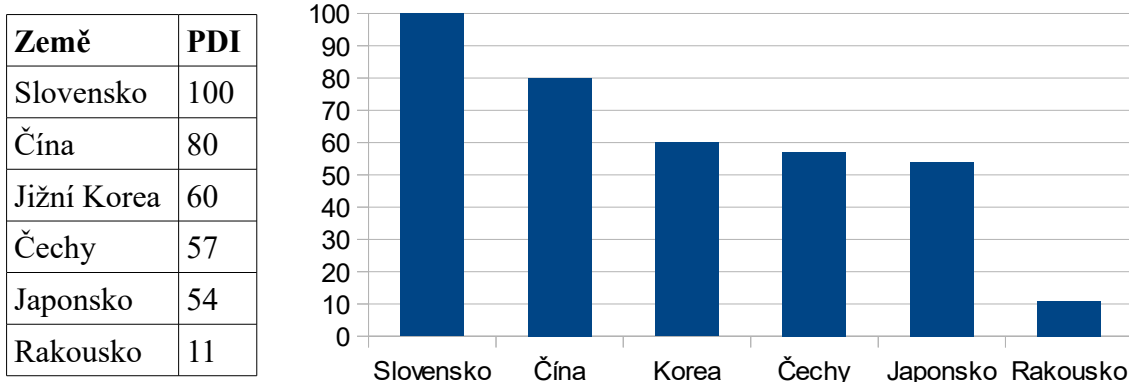
³⁶ PDI = power distance index

Podřízení očekávají, že se s nimi nadřízený bude radit.	Podřízení očekávají, že se jim řekne, co mají dělat.
Ideální nadřízený je demokratický a schopný.	Ideální nadřízený je benevolentní autokrat, podobný otcovské roli.
Manuální práce je hodnocena podobně jako kancelářská.	Práce v kanceláři má vyšší statut, než práce manuální.

(zdroj: Hofstede 2007)³⁷

Pro srovnání jsem ze 74 měřených zemí vybral tu s nejvyšší a nejnižším indexem, dále Čechy, a tři ekonomicky nejvýznamnější východoasijské země (Koreu, Japonsko a Čínu).

Graf1: Porovnání PDI



(zdroj: Hofstede 2010)³⁸

Nejvyšší index, tedy 100, mají pouze 2 země a to pozoruhodně Slovensko a Malajsie, za nimi je až na 95 Guatemala a Panama, dále Filipíny, Rusko atd. Celý seznam lze najít v příloze. Čechy jsou podobně benevolentní vůči mocenské nerovnosti jako Japonci či Korejci, zato Čína s indexem 80 je podstatně tolerantnější vůči

37 HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 54

38 HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede centre* [on-line]. 2010 [23.11.2014]

<www.geert-hofstede.com/countries.html>

nerovnoměrnému rozdělení moci, což asi není velké překvapení. Na samém konci se světově nejnižší vzdáleností moci se s indexem 11 umístilo Rakousko. Nedaleko nad ním je Dánsko, Nový Zéland a skandinávské země.

4.1.2 Korejský kolektivismus

Ve společnostech individualistických se spíše řeší otázka viny, zatímco ve společnostech kolektivistických se spíše řeší problematika hanby. Ve společnostech hanby tak jako v případě Korei se po nějakém prohřešku nese hanba nejen s „viníkem“, ale i s celou skupinou, kterou reprezentuje. Jak již řečeno, v kolektivistických společnostech je primární identifikace skupinová a proto je v tomto případě i hanba kolektivní. Toto je významný rozdíl vůči západní kultuře. Této společenské hanbě je věnována velká pozornost, která mnohdy volá po veřejném zadostiučinění, které může mít závisle na okolnostech různé podoby.

Hlavní rozdíly mezi kolektivistickými a individualistickými společnostmi na pracovišti shrnuje následující tabulka. Typickým projevem Jihokorejské firemní kultury je uspořádání kolektivistické:

Tabulka 2: Příklady nízkého a vysokého IDV v pracovním prostředí.

Kolektivistická společnost	Individualistická společnost
Diplomy jsou vstupenkou do skupin. s vyšším statutem.	Diplomy zvyšují ekonomickou hodnotu. jedince a jeho/jí sebeúctu.
Změny zaměstnání jsou ojedinělé.	Změny zaměstnání jsou časté.
Zaměstnanci sledují skupinové zájmy.	Zaměstnanci sledují zájmy zaměstnavatele, pokud se shodují s jejich ekonomickými zájmy.
Vztah zaměstnavatele a zaměstnance je chápán morálně, podobně jako v rodině.	Vztah zaměstnavatele a zaměstnance je založen na smlouvě, o níž se předpokládá, že je výhodná pro obě strany.
Management řídí skupiny.	Management řídí jednotlivce.

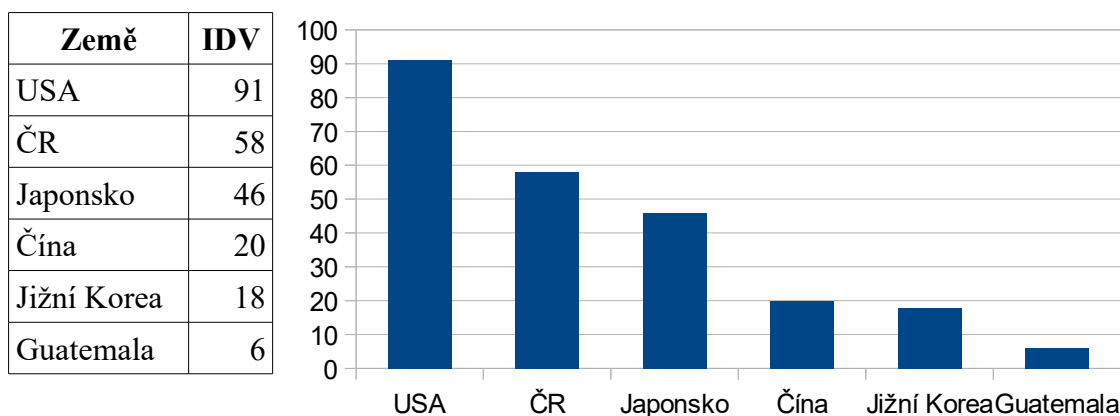
Se zákazníky ze sdílené skupiny, se zachází lépe.	S každým zákazníkem, by se mělo jednat stejně.
Vztahy jsou důležitější než úkol.	Úkol je důležitější než vztahy.

(zdroj: Hofstede 2007)

Tak jako v předchozí kapitole jsou níže opět uvedeny indexy 6 zemí. Dvou extrémů, Čechy a 3 nejvýznamnější asijské země. Úplný seznam 74 zemí je uvedený v příloze.

Na třech předních pozicích v individualitě jsou od sebe jen o bod umístěny USA, Austrálie a Velká Británie. Naopak na konci seznamu jsou země latinské Ameriky. Odzadu to jsou Guatemala, Ekvádor, Panama, Venezuela atd. Česká republika se se svými 58 nachází mezi Rakouskem a Polskem, tedy i geograficky nepřekvapivě. Německo, které je více západní, má index 67, o něco vyšší. Co však překvapivé je, je vysoký rozdíl mezi indexy Korei a Číny (kteří jsou vzdálené jen o dva body) a jejich jinak blízkým kulturním sousedem Japonskem, s indexem více jak dvojnásobným. Jako jeden ze zřejmých důvodů lze uvést, že Japonsko má z těchto zemí nejstarší pravidelný kontakt se západní kulturou. Po rozpadu Tokugawa šógunátu 1867 se Japonsko začalo pomalu otevírat světu a navazovat kontakty nejprve především s Velkou Británií. Tento dlouhý vztah se západním světem měl výrazné dopady na kulturu a smýšlení Japonců.

Graf 2: Porovnání IDV



(zdroj: Hofstede 2007)³⁹

Projevy tohoto kolektivismu jsou uvedeny v následujících kapitolách a to jak v případě školství, tak obzvláště v případě profesního života.

³⁹ HOFSTEDE, Geert. *Kultura a organizace: software lidské mysli*, s. 68

4.1.3 Feminita v Korei

V této dimenzi je zapotřebí ještě jednou položit důraz na to, že řeč je o společnosti a jejich hodnotách, ne o mužích a ženách. Není tomu tak, že by ženy v jedné společnosti trpěly protože je maskulinní a v druhé byly šťastnější, zde může lehce dojít k nedorozumění. V maskulinních společnostech si jak ženy, tak i muži váží více maskulinních hodnot a v rolích mužů a žen jsou větší rozdíly. To paradoxně znamená, že ženy v maskulinních společnostech mohou působit a jednat jemněji, než ženy ve feminních společnostech. Je tomu tak právě proto, že společnost od žen i mužů toto výrazné odlišení očekává. Tato „ženskost“ však nemění nic na tom, že si tyto ženy váží více mužských hodnot. Zatímco ve feminních společnostech zastupují muži a ženy téměř stejné role a v projevu se od sebe moc neliší. Proto působí jejich muži relativně jemně, a jejich ženy relativně drsně.

Následuje tabulka s hlavními rozdíly mezi feminními a maskulinními společnostmi na pracovišti.

Tabulka 3: Příklady nízkého a vysokého MAS v pracovním prostředí

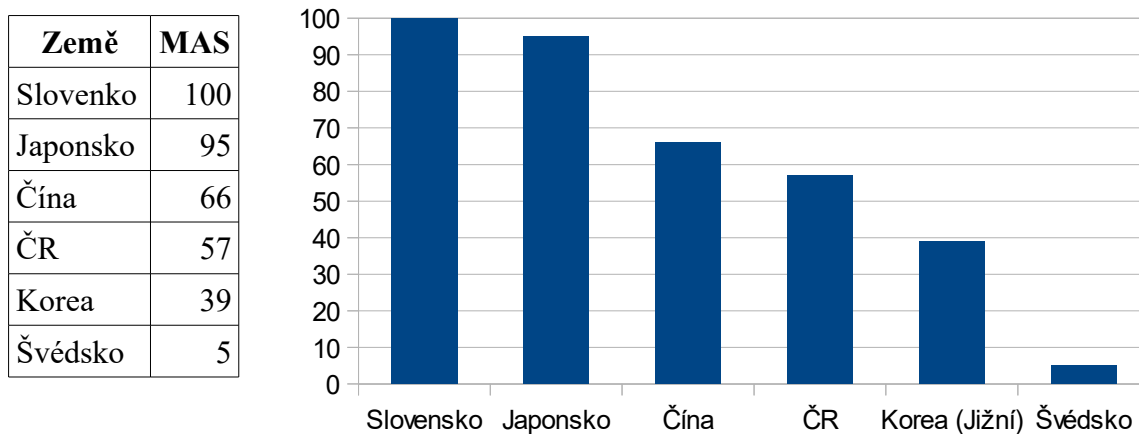
Femininní	Maskulinní
Konflikty se řeší vyjednáváním a dosažením kompromisu.	Konflikty se řeší vybojováním.
Odměny jsou založeny na rovnosti.	Odměny jsou založeny na zásluze.
Preferují se malé organizace.	Preferují se velké organizace.
Osobní volno a vlastní život mají vysokou hodnotu a peníze jsou prostředkem k tomu.	Více peněz je lepší než více volna.
Kariéra je kladná u obou pohlaví.	Kariéra je pro muže povinností, u ženy je možná.
Větší podíl žen mezi specialisty.	Méně žen mezi specialisty.
Konkurenční výhoda v zemědělství a službách.	Konkurenční výhoda ve strojírenství a těžké chemii.

(zdroj: Hofstede 2007)⁴⁰

40 HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 117

Tak jako v případě indexu vzdálenosti moci (PDI) je překvapivě opět právě Slovensko zemí s nejvyšším indexem maskulinity (MAS) (ze 74 zkoumaných zemí z celého světa). Se svým indexem 100 se opět velmi liší od České republiky, která má poměrně střední hodnotu - 57. V indexu maskulinity se tři sledované asijské země od sebe liší nejvíce. Japonsko je se svými 95 vůbec nejmaskulinnější světovou velmocí. Za ním je až na třetím místě Maďarsko s 88 a Rakousko se 79. Na rozdíl od maskulinního Japonska, které velmi silně rozlišuje mezi rolí muže a ženy, je Jižní Korea se svými 39 poměrně nízko a je tak spíše blízko hodnotám Vietnamu (40), či Rusku (36). Čína má poměrně vysokou hodnotu 66, se kterou leží zhruba uprostřed mezi extrémy Japonska a Jižní Koreou. Za zmínku stojí i to, že má Čína vyšší hodnotu než Hongkong (57), která se náhodou shoduje s hodnotou České Republiky. Mohlo by se zdát, že tento index do určité míry vyjadřuje vážení si tradic oproti snaze být moderní ohledně genderové otázky.

Graf 3: Porovnání MAS



(zdroj: Hofstede 2007)⁴¹

4.1.4 Budování jistoty

Konkurenční výhodou společnosti se silným indexem UAI je preciznost a efektivita v pracovních postupech. Na druhé straně společnosti s uvolněnější atmosférou mají lepší předpoklady k moderně inspirovaným inovacím. Ať již ve výrobních procesech, organizačních strukturách, či designu. Protože užitečnost je pro ně významnější než pravidla.

41 HOFSTEDÉ, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 98

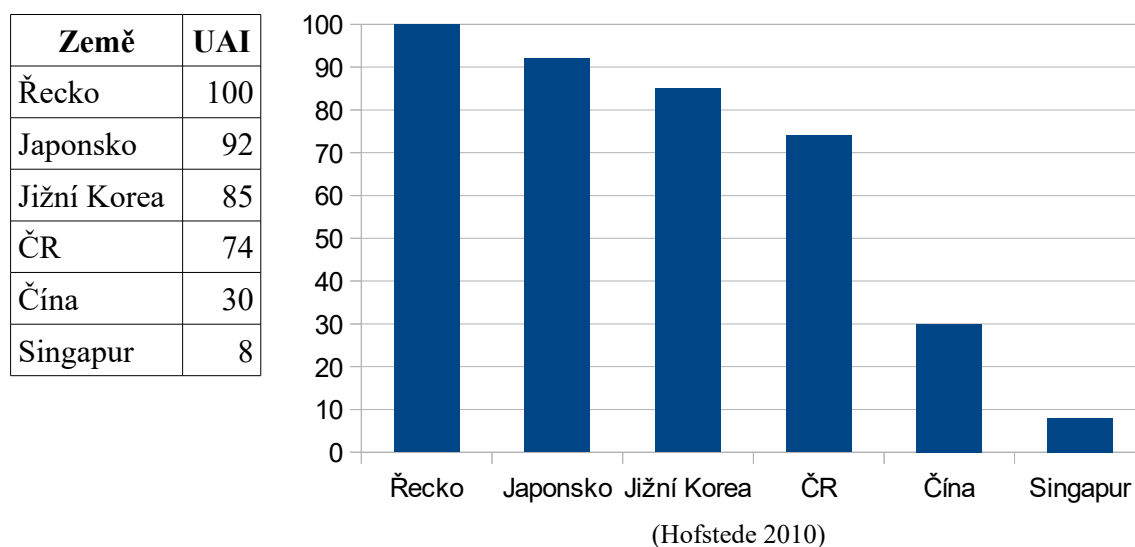
Následuje opět tabulka se srovnáním typických rozdílů mezi společnostmi se slabým či nízkým indexem vyhýbání se nejistotě. Opět se jedná o kontext pracovního prostředí. Korejská kultura představuje silné vyhýbání nejistotě.

Tabulka 4: Příklady nízkého a vysokého UAI v pracovním prostředí

Slabé vyhýbání se nejistotě	Silné vyhýbání se nejistotě
Pravidla mají být jen ta nejnütnější.	Pravidla uklidňují a jsou důležitá i když nejsou funkční.
Tvrdá práce - jen když je nutná.	Existuje potřeba být zaneprázdněný a tvrdě pracovat.
Čas slouží k orientaci.	Čas jsou peníze.
Nekonkrétnost a nepořádek jsou tolerovány.	Potřeba preciznosti a formalizace.
Vrcholové vedení se zabývá strategií.	Vrcholové vedení se zabývá strukturou provozu.
Více nových registrovaných značek.	Méně nových registrovaných značek.
Živnostníci jsou omezováni stávajícími pravidly méně a je jich ve společnosti více.	Živnostníci jsou omezováni pravidly více a je jich ve společnosti méně.
Lepší při vynalézání, slabší v uplatnění.	Slabší při vynalézání, lepší v uplatnění.

(zdroj: Hofstede 2007)⁴²

Graf 4: Porovnání UAI



42 HOFSTEDÉ, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 147

Na stránkách Geerta Hofstedeho (The Hofstede Centre⁴³), kde jsou data indexů nejaktuálnější, byly indexy upraveny tak, že indexy, které přesahovaly 100, byly sníženy tak, aby 100 zůstalo maximální hodnotou. V citované knize jsou však ještě indexy přesahující 100. V předchozích dimenzích byl index 100 překročený jen u PDI – Slovensko a Malajsie (104) a MAS – Slovensko (110). Rozhodl jsem se však používat aktuální upravené indexy z výše zmíněných oficiálních stránek. Seznamy všech indexů těchto čtyř dimenzí jsou uvedeny v příloze.

V případě indexu vyhýbání se nejistotě má nejvyšší hodnotu Řecko. Index Řecka v tomto případě měl původně 112, a i Portugalsko, Guatemala a Uruguay, kteří ho následují, měly hodnoty lehce nad 100. Ze tří sledovaných asijských zemí je Japonsko velmi vysoko s hodnotou 92, stejně tak i Jižní Korea s hodnotou 85. Toto vypovídá o silné hierarchické struktuře, která s sebou nese téměř nalinkovaný styl života. Každý ví, co se od něj očekává a je za tuto strukturu vděčný. Čechy se se svou hodnotou 74 mohou zdát poměrně vysoko, v pořadí těchto 74 zemí se však jedná o poměrně střední příčku číslo 34. V pohledu na jistoty a předvídatelnost nám je nejbližší Venezuela, Itálie a Rakousko. Na samém konci tohoto spektra jsou země nejvíce relaxované, bez obav z budoucnosti či snahy ji příliš kontrolovat. V tomto ohledu „nejsvobodnější“ zemí je Singapur (8), následuje Jamajka (13), Dánsko (23), a ani Hongkong (29) by neměl být příliš překvapením. Vietnam a Čína mají oba hodnotu 30, a tím se velice liší od svých jinak mnohdy velmi podobných sousedů v Jižní Korei a Japonsku.

4.1.5 Pragmatická Asie

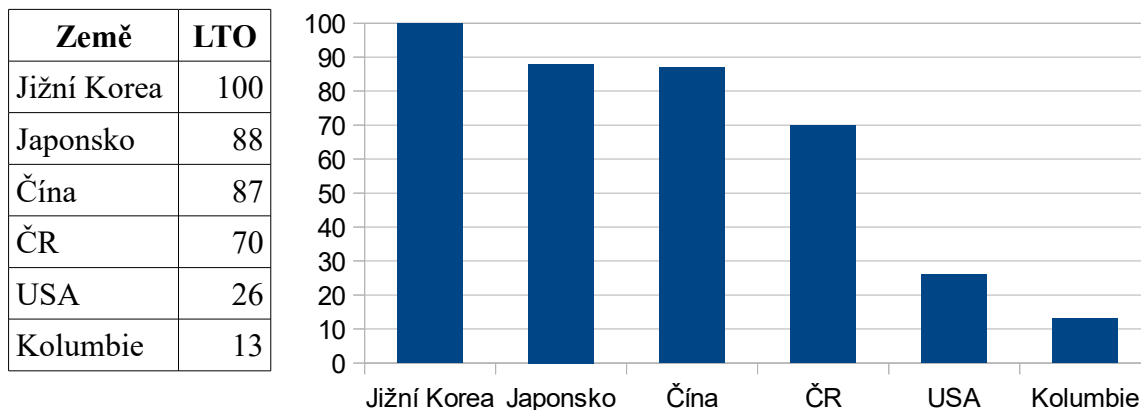
Je důležité nezaměňovat význam této dimenze s předchozí, protože na první pohled zní velmi podobně (pravidla a tradice). Pochopení jejich rozdílu však napomáhá porozumění asijského vnímání. Korea má vysoký index vyhýbání se nejistotě, což představuje preferenci pravidel. Ale vysoký index dlouhodobé orientace, což představuje pragmatismus a odstup od tradice. Například Čína je oproti Korei a Japonsku méně zvyklá

43 HOFSTEDÉ, Geert. *The Hofstede centre* [on-line]. [23.11.2014]

<www.geert-hofstede.com/countries.html>

na pravidla (UAI⁴⁴), ale je stejně tak pragmatická a nezatížená na tradice (LTO⁴⁵). Zatímco USA má jak nízká pravidla tak i silnou tradici.

Graf 5: Porovnání LTO



(zdroj: Hofstede 2010)⁴⁶

Asijské země v tomto indexu mají vysoké zastoupení. Na plné čáře v tomto ohledu vede Jižní Korea. Japonsko a Čína mají téměř stejnou, však stále vysokou hodnotu. Čechy se více blíží středu, ve kterém je většina Evropských zemí. Například Spojené království má hodnotu 51. Mezi evropské země s nejvyšší hodnotou však patří Německo (83), které je známé za svůj přesný lid, s přísnou pracovní morálkou a dochvilností. Překvapivě nízkou hodnotu však má USA (26). Velmi nízké hodnoty mají některé země latinské Ameriky, jako například Mexiko (24), či Venezuela (16). Nejnižší hodnotu má Kolumbie (13) a tím se dostává mezi země, co nejvíce podceňující budoucnost a hledající hodnoty spíše v přítomnosti, či minulosti a tradicích. Tento index zajisté nepředstavuje míru Konfuciových hodnot, protože jeho představitelé lze najít na obou koncích.

Hlavní rozdíly mezi společnostmi s krátkodobou a dlouhodobou orientací v hospodářství a obchodu upřesňuje následující tabulka. Typickým projevem Jihokorejské kultury je Dlouhodobá orientace:

44 UAI = Uncertainty avoidance index (česky: index vyhýbání se nejistotě).

45 LTO = „Long term orientation“, česky: dlouhodobá orientace.

46 HOFSTEDÉ, Geert. *The Hofstede centre* [on-line]. [3.1.2015] <www.geert-hofstede.com/countries.html>

Zde je důležité podotknout, že hodnoty indexů z tohoto zdroje se velmi liší od hodnot před vydáním třetí edice své knihy „Cultures and organizations“ v roce 2010. Proto jsou záměrně vybrána tato data.

Tabulka 5: Příklady nízkého a vysokého LTO v pracovním prostředí

Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Mezi pracovní hodnoty patří svoboda, práva, výkon a samostatné myšlení.	Mezi hlavní pracovní hodnoty patří vzdělávání, čestnost, přizpůsobivost, odpovědnost a sebekázeň.
Volno je důležité.	Volno není důležité.
Význam letošního zisku.	Význam očekávaného zisku za mnoho let.
Manažeři a dělníci uvažují nad firmou velmi odlišně.	Manažeři a dělníci sdílejí podobná očekávání.
Mezi léty 1970 – 2000 byl malý ekonomický růst.	Mezi léty 1970 – 2000 byl ekonomický růst rychlý.
Lidé málo spoří, investuje se málo a spíše do investičních fondů.	Lidé spoří více, více investují a spíše do realit.

(zdroj: Hofstede 2007)⁴⁷

4.1.5.1 Vliv Konfuciova učení

Konfuciovo učení má dodnes významný vliv na celou východní Asii. Je hlavním důvodem, proč musel být původní 4-D model Hofstedeho dimenzí upraven a už jen to vypovídá do značené míry o tom, jak velmi se odlišuje právě v tomto bodě myšlení západní od myšlení východoasijského. Tato práce se v obecném pojetí zaměřuje na komparaci východní a západní kultury. Proto bychom si měli alespoň krátce říct něco o Konfuciovi samotném a jeho významném vlivu na asijskou kulturu.

Konfucius (čínským jménem Kong Ze) žil kolem roku 500 př. n. l. Byl to vzdělanec, který neuspěl při hledání uplatnění u místních vládců. Byl však známý svou moudrostí a důvtipem, které mu v pozdějším životě přivedly mnoho učedníků, kteří zapisovali jeho myšlenky. V tomto ohledu se Konfucius velmi podobá Sokratovi, který o pouhých 80 let později působil v Řecku.

47 HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 173

Konfuciovo učení nemá žádný náboženský obsah. Jedná se spíše o praktická pravidla a morálku pro běžný život, které mají kořeny v čínské historii. Níže jsou uvedené hlavní principy konfuciánské nauky:

1. Stabilita společnosti je založena na nerovných vztazích mezi lidmi.

O tomto bodě byla řeč již v kapitole 3.2.1 – Vzdálenost moci. Jedná se o pět základních mezilidských vztahů, nazývaných wu-lun: vládce a poddaný, otec a syn, manžel a manželka, starší bratr a mladší bratr, starší přítel a mladší přítel. Mezi těmito vztahy se předpokládá úcta a poslušnost od nižší strany a ohleduplnost a ochrana od vyšší strany.

2. Rodina je vzorem pro všechny organizace.

Osoba je v první řadě člen rodiny a ne individuum. Děti jsou učeny překonat svou individualitu, za účelem udržení souladu v rodině, byť strojeně. Soulad je tvořen zachováním své a druhé „tváře“ každého člena rodiny. O významu tváře vypovídá i kapitola 3.2.2. - Individualismus vs. Kolektivismus.

3. Ctnost vůči druhým spočívá v tom, že se k druhým nechová tak, jak bych si nepřál, aby se oni chovali ke mně.

V západní kultuře existuje podobné pravidlo s názvem „zlaté pravidlo“.

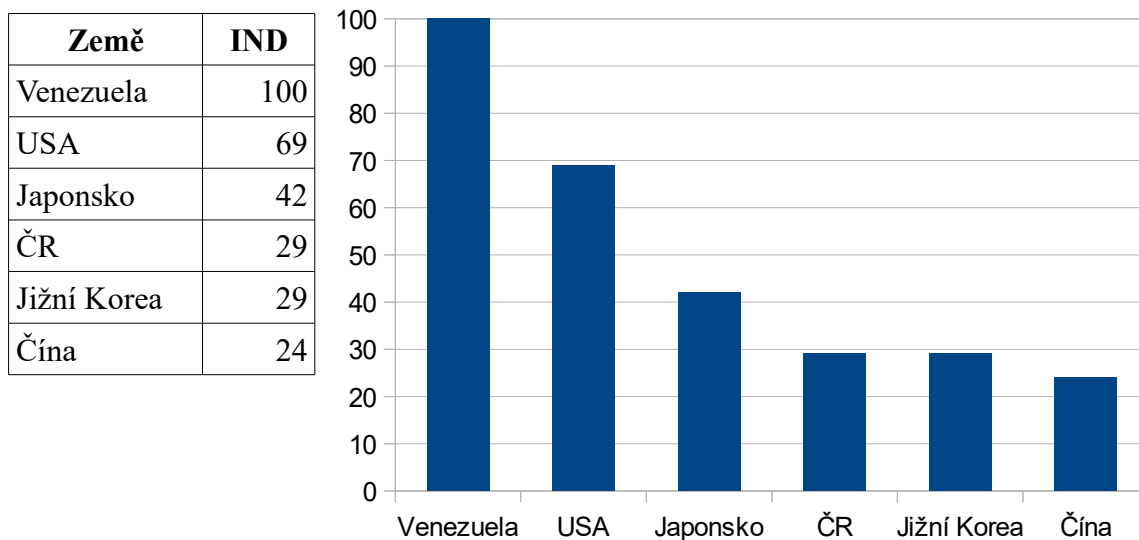
4. Ctnost vůči svému životu spočívá v úsilí se učit a pracovat tvrdě, neutráčet více než je nezbytné, být trpělivý a vytrvalý.

Utrácení peněz nad míru pro zábavu či jako gesto je tabu, stejně tak jako ztráta kontroly nad vlastními city. Vše by se mělo dít střízlivě a s mírou. Tento čtvrtý bod může mít velký vliv na dimenzi LTO, protože dává za cíl vytrvalost a budování budoucnosti.

Právě proto je dimenze Dlouhodobé orientace zaměnitelná s názvem „Pragmatismus“, protože nevypovídá o vnímání času, ale spíše o účelu jakým čas užívat.

4.1.6 Potlačování tužeb

Graf 6: Porovnání požitkářství IND



(zdroj: Hofstede 2010)⁴⁸

Na první pohled by se mohlo zdát, že indexy dlouhodobých hodnot z předchozí kapitoly a Požitkářství si budou stát v pravém opaku. Že velmi pragmatické země budou velmi potlačovat svobodné projevení radosti. To je však pravda jen částečně. Pro extrémní hodnoty to však zrovna platí. V předchozí kapitole měla nejnižší hodnotu Kolumbie (LTO 13) a krátce za ní Venezuela (LTO 16), jakožto země, které staví své hodnoty spíše do přítomnosti než do budoucnosti a to se silně odráží i v této dimenzi, kde Venezuela má maximální hodnotu IND 100. Některé státy Latinské Ameriky se obecně zdají mít vysoké hodnoty. Mexiko má 97, Kolumbie 83. Poměrně vysokou hodnotu má i USA a z Evropy Spojené království, obě země mají IND 69. Západní Evropa má o něco vyšší hodnoty než východní. Anglie obzvlášť, ale i Francie (48) má více než obvyklá východoevropská země.

Japonsko v této hodnotě, podobně jako v individualismu (IDV), ze zde zkoumaných 3 asijských zemí jednoznačně vybočuje. Se svou hodnotou 42 leží dokonce o něco výše než Německo (40) a ukazuje, že země, která má silnou orientaci na budoucnost, dovede i cítit požitky z přirozených tužeb a pudů. ČR (29) se svou hodnotou

48 HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede centre* [on-line]. 2010 [13.1.2015]

<www.geert-hofstede.com/countries.html>

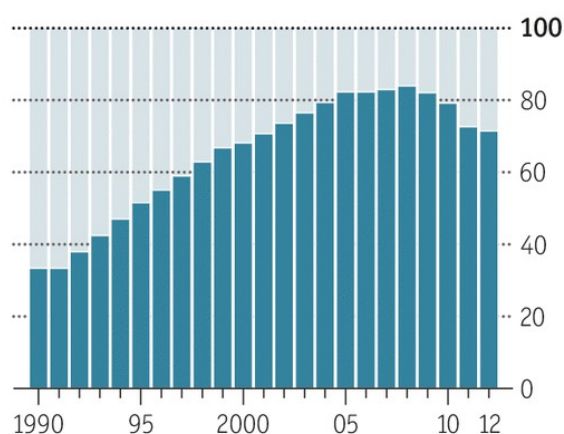
velmi vzdaluje svým západoevropským sousedům a spolu se svými sousedy Poláky (29) a Slováky (28) je podobně upnutá jako Jižní Korea (29). Čína (24) je ze zde sledovaných zemí téměř nejnižší a nejmenší důraz na svobodný projev svých názorů a tužeb klade překvapivě sousední Hongkong (17).

4.2 *Mládež a vzdělání*

Pomyslné hledání práce začíná již ve chvíli vzdělávání a profilování do určité pracovní pozice či odvětví. Od toho se odvíjí i studentovo očekávání budoucího zaměstnání. Jeho preference, hodnoty a cíle se tvoří v tomto období na základě očekávání, která jsou částečně jeho vlastní a částečně ovlivněny jeho školním a rodinným prostředím. Pro zaměstnavatele to znamená, jaké portfolio pracovní síly může v dané společnosti očekávat. Který typ zaměstnanců je vzácnější a má vyšší hodnotu? K tomu všemu je v různých kulturách zaujímán různý přístup a proto se ze začátku podíváme na problematiku mládeže a vzdělání.

Studenti v Jižní Korei studují velmi tvrdě. To je dáno částečně z historických důvodů, které byly ovlivněny silnou poptávkou po vyšším vzdělání, které teprve nedávno dosáhlo pravděpodobně svého maxima (viz graf č. 7⁴⁹), protože poptávka po vyšším vzdělání začíná pomalu klesat. Vysoká poptávka po vzdělání s sebou však nese další následky. Protože 93% rodičů od svých dětí očekává, že půjdou na vysokou školu, klesá porodnost, protože si rodiče nemohou dovolit investovat do mnoha dětí.

Většina studentů považuje dobrá pracovní místa za velmi vzácná a snaží se dostat buďto do vládní sféry, či do jihokorejských rodinných konglomerátů, tzv. „chaebol“.



Graf 7: % středoškoláků přijatých na vysokou školu
(Zdroj: Korejský statistický úřad)

49 The other arms race: South Korea's education fever needs cooling. *The economist* [online]. 2013, z tištěného vydání 26.10.2013 [cit. 18.1.2015] <www.economist.com/news/special-report/21588204-south-koreas-education-fever-needs-cooling-other-arms-race>

Na grafu č. 7. lze vidět % středoškoláků, kteří pokračovali na vysokou školu. Je vidět, že tendence po roce 2008 začala klesat. Není jisté, zda tento trend bude pokračovat a rok 2008 zůstane skutečně maximem skutečně maximem. Jihokorejský ministr vzdělání Seo Nam-soo však říká, že se situace v Korei normalizuje a že celková společnost v Jižní Korei se spíše hýbe k diverzifikaci, pryč od monotónnosti. V rozhovoru s novinami *The economist*⁵⁰ zmiňuje, že dochází ke změně pohledu nejen studentů, ale i univerzit a celé společnosti. Přestávají klást takto vysoký důraz na vysokoškolské vzdělání obecně a hledí spíš na možnost, že štěstí pochází od toho dělat to, co daného člověka baví. A tak by se časem mělo hýbat studijní zaměření spíše k vytváření mistrů v určitém oboru, než tvrdé učení se neurčitým směrem. Snaha se zdokonalit ve specifickém oboru by měla být časem více podporována.

4.2.1 Střední škola

Na druhém stupni mají obecně řečeno učitelé více volnou ruku co se týče výuky než na středních školách. Po všech stránkách je střední škola mnohem náročnější než druhý stupeň a mnohem více omezující než škola vysoká. Z této studie plyne, že se jedná pravděpodobně o nejnáročnější období v životě korejského mladého člověka. Možná by šlo tvrdit, že se jedná o nejnáročnější období v celém jeho životě. Je to hlavní důvod, proč se v této práci o korejském školním systému zmiňuji a poukazuji na kulturní pozadí, které k němu vede, i jeho vliv na chování a myšlení občanů, kteří jsou v tomto systému vychováváni.

Střední škola trvá tři roky a studenti na ni jdou okolo věku 16-17 a ukončují studium obvykle ve věku 18-19. V každém roce studia se od studentů očekává, že budou studiem trávit více a více času, aby se dostali na co nejprestižnější vysokou školu.

4.2.1.1 Denní režim

Běžný den středoškolského studenta vypadá tak, že vstává někdy mezi 4-6 ráno, protože školy začínají mezi 6-7h. Ve škole následuje výuka až do 18h, ve které se studenti

50 Education in South Korea: Class struggle. *The economist* [online]. 2013 [cit. 19.1.2015]

<www.economist.com/blogs/banyan/2013/10/education-south-korea>

soustředí na učitelův výklad. Od 18 do 21h zůstávají studenti stále ve třídě, tentokrát již učitel ale nepřednáší, jen dává pozor, aby studenti zůstali tiše sedět a věnovali se samostudiu, „domácím“ úkolům, nespali atd. Poté, co takováto výuka ve 20 či 21h skončí, tak se středoškoláci přesouvají opět do hagwonů, které jsem zmínil na konci předchozí kapitoly. Tam se opět věnují povětšinou angličtině či jiným předmětům a domů se nevracejí dříve než ve 23h, obvykle spíše okolo půlnoci či 1 ráno a výjimečně i později, ne však později než ve 3 ráno. Existuje rčení: „Pokud spíš 3h denně, tak se možná dostaneš na tu nejlepší univerzitu. Pokud spíš 4h, tak možná na jinou. Pokud spíš 5-8h či více, tak se s univerzitou rozluč.“ Z tohoto rčení je patrné, že se veškerý studentův čas, který není věnován spánku, má věnovat studiu.

4.2.1.2 Kolektivistický školním systém

Studenti tráví většinu času spolu se svými spolužáky pod autoritou učitelů a především svého třídního učitele. Doma se stačí akorát navečeřet a jít spát, rodiče vidí většinou jen ráno při opouštění domova. Toto povyšuje roli a autoritu učitele na úroveň rodiče. Je zde jasně cítit absence individuality a hledání vlastní životní cesty. Připuštění, že je jedinec jiný než jeho vrstevníci a vyhovovalo by mu jakékoli vybočení od cesty připravené rodiči a učiteli, je rovno selhání. Z důvodu absence této individuality však není selhání osobní, ale kolektivní. Selhání automaticky vrhne hanbu na učitele, ale především rodiče, kteří mají většinou jen jedináčky, právě z důvodů finanční náročnosti podpory dítěte na škole. Školné je velmi nákladná záležitost. Již od druhého stupně se platí velmi drahé hagwony a následně vysoká škola se musí platit zcela privátně. Jedná se mnohdy o celoživotní úspory rodičů. To vše ve studentech buduje značný nátlak a stres. Selhání je rovno životní tragédií a zahanbení rodiny.

4.2.1.3 Úplatky a sebevražedné sklony

Střední školu má dokončenou 97%⁵¹ populace mezi lety 25-34. Žádná jiná země na světě nemá vyšší hodnotu. Jak již řečeno, cílem však není střední školu ukončit, ale dostat se na co nejlepší vysokou školu. Proto vzniká jak snaha mít co nejvyšší průměrnou známku

51 South Korea's education success. *BBC News* [online]. 2005 [cit. 31.1.2015]

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/4240668.stm>

za dobu studia na střední škole, ale především je snaha dosáhnout perfektního výsledku v celonárodní srovnávací zkoušce⁵², jejíž výsledek je rozhodující pro přijetí na požadovanou vysokou školu. Tuto zkoušku lze skládat jen jednou ročně a je hlavní příčinou ohromného studijního vypětí a stresu jak pro studenty, tak i rodinu. Mimo již tak vysoké studijní náklady rodiče často nabízí úplatky učitelům pro shovívavý přístup ke svým dětem. To může být jak při testu, tak i při přijímacím pohovoru na vysokou školu, který následuje ještě po dosažení dostatečného skóre na zmíněné zkoušce. Korejská federace asociace učitelů vydala 2005 průzkum, který uvádí, že 27%⁵³ učitelů ve své kariéře přijalo úplatky za tímto účelem. Toto pramení z neobvykle vysoké poptávky po úspěšném studiu.

Toto studijní peklo se nepodepisuje jen na smutném životním stylu korejské mládeže, projevuje se i na počtu studentů, kteří z této situace unikají sebevraždou. Je velmi těžké stanovit přesná čísla, neboť rodiče neradi přiznávají tuto příčinu smrti. Korejský národní statistický úřad však uvedl, že v letech 2000 – 2003 se ve věku 10 – 19 let zabilo 1.000 studentů z důvodu studijního stresu. Lze však předpokládat že černá a především aktuálnější čísla jsou mnohem vyšší. Dotazníkové průzkumy, snažící se odhalit, kolik % studentů sebevraždu zvažovalo, ukazují hodnoty mezi 43 – 48%⁵⁴. Jižní Korea má nejvyšší světový počet sebevražd v kategorii pod 24 let. Samozřejmě se i v jiných zemích najde mládež v pubertě s těmito sklony. V jiné studii 53,4%⁵⁵ studentů, z těch, co přiznali, že sebevraždu zvažovali, uvedlo, že to bylo z důvodu studijní náročnosti a soupeřivosti. Zkrátka zhruba polovina studentů zvažuje sebevraždu.

52 Anglicky: College Scholastic Ability Test (CSAT), korejsky neformálně: Su-neung.

53 CARD, James. Life and death exams in South Korea. *Asia Times*, [online]. 2005 [cit. 31.1.2015] <<http://www.atimes.com/atimes/Korea/GK30Dg01.html>>

54 CARD, James. Life and death exams in South Korea. *Asia Times*, [online]. 2005 [cit. 31.1.2015]

55 ARRIZABALAGA, M. Así ha escalado la educación de Corea del Sur al podio mundial. *ABC.es*, [online]. 2013 [cit. 17.2.2015] <<http://www.abc.es/20121020/familia-educacion/abci-escalado-educacion-corea-podio-201210161058.html>>

4.2.1.4 Tvorba budoucího zaměstnance

Všechny zkoušky na této úrovni probíhají výhradně formou testů, tedy výběrem odpovědi z několika možností. Žádné kreativní prvky, jako v případě seminárních prací, prezentací či esejí. Toto stále se opakující schéma zapamatování si velkého množství údajů nedává studentům možnost rozvinout svou své kreativní myšlení. Tento čistě studijní pragmatismus zaměřený jen na fakta za sebou zanechává občany, kteří mají velmi jednostranný pohled na svět, což se projevuje v mnoha sférách osobního života. Absence volnočasových aktivit a společenského života i včetně vztahu k opačnému pohlaví vytváří studenty, kteří se zdají být téměř bez vlastního názoru a na svůj věk vůči západním studentům relativně nevyspělí, protože o životě jako takovém mnoho neví. Neefektivnosti tohoto studijního přístupu si je i v Korei mnoho lidí vědomo, ale i přesto to je vyžadováno, protože nezdolání tohoto byt' neefektivního stylu výuky je považováno za slabost.

Západní studenti si věří, že sami se svými schopnosti nějak obstojí, protože jsou k samostatnosti a individualitě již od malička vedeni. Proto si mohou dovolit luxus toho zanedbávat příkazy a věci, o nichž si myslí, že pro ně nejsou důležité. V Korei tato možnost neexistuje a studenti téměř nemají na výběr a musí táhnout s davem. Na druhou stranu nikdy nejsou sami, mají podporu ve své komunitě a jsou poměrně stabilně usazeni na své příčce v hierarchické společnosti (viz. kapitola 3.2.5 - Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace a 3.2.5.2 - Vliv Konfuciova učení).

4.2.2 Vysoká škola

Vysoká škola je veliká změna životního stylu. Ve všech ohledech získá student mnohem více svobody. Většina studentů poprvé v životě sdílí studium s opačným pohlavím, bydlí ve vlastním pokoji či na koleji. Koleje bývají však stále rozdělené dle pohlaví. Zkrátka jakýkoli styk před svatbou je považován za nemístný a společnost se na toto nedívá dobře. Proto je velké tabu si k sobě domů zvat byt' obyčejné kamarády opačného pohlaví. A proto jsou i koleje rozdělené, mnohdy s vrátnými, kteří dohlížejí na to, aby do dívčí koleje náhodou nevstoupil chlapec.

Obecně však je svobody mnohem více. Samotná výuka zabírá méně času než na střední škole a více času se věnuje samostudiu. I víkendy jsou zpravidla volné. Tento volný čas po škole či mezi přednáškami se velmi intenzivně věnuje klubovým aktivitám. Jedná se o velmi specifický projev asijské kultury. Je to opět projev silného kolektivismu. Čas se nesdílí spontánně v určitém kruhu přátel tak jako na západě, je spíše organizovaný v rámci klubových členů. Korejci jsou od malička zvyklí být zařazeni do určité skupiny lidí, se kterými se identifikují. Na rozdíl od západního stylu myšlení, kde si lidé konkrétně selektují jedince, kteří jim vyhovují a čas s nimi tráví spontánně na základě vlastní iniciativy, spíše než organizovaně. Dalo by se říct, že touto reciprocitou udržování přátelství se udržují vztahy na západě, naproti čemuž se v Korei udržují vztahy podporou komunity, do které je jedinec zařazený. Na západě to je „já“ a „ty“, na východě to je „my“.

I na vysoké škole se však projevuje kompetitivnost. Je to pochopitelné při zvážení předchozího odstavce. Na západě lze lidi hodnotit jako individua s osobními klady a zápory dle individuálních vlastností a specializací. Právě proto, že se v Korei již od malička studenti vychovávají kolektivně, takže se jedinci sobě navzájem naopak snaží podobat, nelze jim do značné míry přisuzovat individuální talenty či vlohy. Proto se mezi sebou poměřují dle konkrétních statistických údajů na základě výkonu. Z toho důvodu jsou školní známky mnohem významnější v tomto systému než v západním, kde je individualita ceněná. Na západě se vnímá, že ne každá dvojka je stejná, že známka jen částečně odráží jedincovy schopnosti. To však neplatí v Korei, kde se kvantitativní hodnocení považuje za nejspravedlivější.

Podobně jako na střední škole se výkon za celou dobu studia na dané škole vyjadřuje v jedné známce, která je průměrem všech na škole obdržených známek. Tento průměr je na vysoké škole ještě o něco významnější než na střední. Účelem střední školy je totiž dostat se na vysokou, k čemuž je prvořadý výsledek na celonárodní srovnávací zkoušce (viz. předchozí kapitola), zatímco účelem vysoké školy je získat dobré zaměstnání za pomoci hodnotného vzdělání. A to se prezentuje jedině prostřednictvím pověsti školy a této jedné známky na ní obdržené.

V západním světě stačí pověst školy a známka zde má spíše druhořadý význam. Rozdíl je však velmi zřejmý při zmínění, že úspěšně složit vysokou školu v Korei je

poměrně jednoduché. Na západě je náročné úspěšně ukončit školu svých snů a je to celý účel studia. Dle hrubých odhadů studentů však přes 90% studentů vysokou školu složí. Většina ze studentů má obtíže si vzpomenout, zda znají někoho kdo byl z vysoké školy kvůli prospěchu vyhozen. Zkrátka každý, kdo se o to skutečně pokouší, tak vysokou školu složí, to však samo o sobě nemá téměř žádnou hodnotu, když je tato škola složena s nízkou závěrečnou známkou. Právě proto je tato známka tak významná. V uplatnění na trhu práce, při pracovním pohovoru nejde jen o diplom, jde hlavně o známku. To studenti vědí a na to se připravují, ale o tom více v následující kapitole.

Tato honba za co nejlepším vysokoškolským průměrem, který je celým účelem studia a vizí budoucího života, který má ve své zasloužené podobě splatit všechny tyto mnohaleté strasti, je zdrojem velkého stresu. Jak již zmíněno, vysoká škola není tak náročná jako střední. Vede ke stresu spíše kvůli nestabilitě závěrečné známky. Čím vyšší má student průměr, tím je jednodušší o tento špičkový průměr přijít. Jedná se právě o ty studenty, kteří studiu věnují to nejvyšší úsilí a času, právě proto, aby si tento průměr udrželi. Je snadné si představit, jak drtivé musí být obdržet jednu neobvykle špatnou známku v takto vybudované školní kariéře. Z tohoto důvodu lze najít mnoho případů sebevražd nejen na středních, ale i na vysokých školách. Stojí však za zdůraznění, že psychický stres středních škol i druhých stupňů je s vysokou školou nesrovnatelný. V kombinaci s pubertálním věkem vede stres tuto mladší kategorii mezi tu obvyklejší v ohledu k sebevraždám.

4.3 Obchodní etiketa

4.3.1 Představení

Při prvním setkání s korejským obchodním partnerem, je lepší mít třetí osobu která vás představí.

Hluboký úklon není při představení v Korei běžný a svědčí spíše o stereotypických představách vůči asiátům. Tento hluboký úklon se používá spíše v Japonsku, než kdekoli jinde.

Ač třesení rukou a celkově fyzický kontakt není vůbec běžný mezi cizími lidmi v Korei. V obchodním světě se třesení rukou již běžná používá, obzvláště v kontaktu se západním světem. Proto je dobré si při prvním setkání podat ruku tak jako na západě a mírně při tom uklonit hlavu, žádný úklon tělem.

4.3.1.1 Vizitky

Při přijímání vizitky je doporučeno použít obě ruce zároveň pro vyjádření úcty. Druhou možností je přijetí pravou rukou a přitom se jemně dotýkat špičkami ukazováčku a prostředníčku levné ruky pravého lokte, někdy i zápěstí. Toto je běžný způsob jak svou pravou rukou provést úkon s úctou. Toto gesto se používá například i při nalévání alkoholu, předávání drobných darů atp.

Po přijetí vizitky je považováno za neslušné ji hned uložit do kapsy a už vůbec ne si na ni dělat byť důležité poznámky. Vizitka je specifická karta, kterou lze považovat za část partnerova osoby a je zapotřebí se k ní chovat s úctou. Po přijetí je doporučeno ji položit před sebe na stůl a uložit ji až při odchodu.

4.3.1.2 Titul

Podotknout svůj správný titul a pozici ve firmě je důležité. Tato informace hraje pro Korejce větší roli než pro obchodního partnera v západním světě. Na západě naopak probíhá trend odpoutávání se od titulů za účelem mít uvolněnější kontakt. Toto vytváří často naopak problémy pro Korejce, právě protože v korejském kolektivistickém a silně hierarchickém systému, je důležité mít permanentně na paměti svou pozici a pozici svého partnera. Korejci neradi spolupracují s někým kdo je na nižší firemní úrovni než oni. Proto je pro uvolněnou komunikaci s Korejcem důležité podotknout, svou pozici a titul, aby věděl že mluví se sobě rovným.

4.3.1.3 Jména

Jako při každém setkání je důležité mít na paměti správnou výslovnost jména svého obchodního partnera. Při komunikaci s Korejci, vždy používejte jejich jméno společně s jejich titulem. Pokud nemají uvedený titul, lze ho nahradit s Mr/Mrs. Stává se pomalu běžné, že asijsí zástupci vystupují v kontaktu se západem pod západním jménem. Je zřejmé že se nejedná o jejich skutečné jméno, ale toto se provádí právě za účelem zjednodušení komunikace a vyhnutí se nepříjemným situacím se špatnou výslovností. Pokud byl i písemný kontakt veden pod západním pseudonymem, je zcela v pořádku v něm pokračovat i při přímém shledání. Jedná se o jméno které daná osoba používá běžně v podobných situacích a není to nic divného. I přesto je ale zapotřebí se naučit a natrénovat výslovnost skutečného jména. Pokud by jste danou osobu hledávali mezi jeho kolegy, tak by západní pseudonym ani pouhé příjmení nestačilo.

4.3.2 Meeting

4.3.2.1 Plánování

Schůzka by měla být domluvena pár týdnů dopředu a samozřejmě je důležité přijít včas. Pečlivost je znakem respektu a v případě zpoždění je zapotřebí o tom včas informovat. Není neobvyklé že korejský partner odvolá na poslední chvíli schůzku, z důvodů jeho velmi těsného časového rozvrhu.

V případě organizace meetingu s korejským partnerem je však důležité podotknout jeden důležitý rozdíl a ten souvisí s již zmiňovanou snahou udržet si tvář a vyhnout se nepříjemným situacím. Tato snaha může na západní partnery někdy působit velmi neupřímně, ale právě proto je zapotřebí mít na paměti tento kulturní rozdíl. Například pokud se již jednou či dvakrát stalo, že korejský partner zrušil meeting z důvodu že nemá čas. I přestože tvrdí že se v jeho termínu objevilo něco velmi důležitého, je velmi dobře možné, že jen nechce přiznat, že se již setkat nechce a pouze to nechce na rovinu říct. Jak z důvodu udržení tváře své, tak i tváře západního partnera. Tyto detaily v rozdílné komunikaci je zapotřebí držet na paměti a v tomto případě by bylo lepší ponechat budoucí

plánování na korejském partnerovi, spíše než se nadále snažit.

Ještě před setkáním je dobré korejskému partnerovi zaslat pár písemných materiálů jako například návrhy, reklamní materiál atp. Toto je obzvláště důležité při komunikaci s východním partnerem, protože zde je ještě vyšší riziko jazykového nedorozumění, než u jiných zahraničních partnerů. A tak je vhodné aby měl partner čas na prostudování určitých dokumentů předem.

4.3.2.2 Dary

Výměna darů při prvním setkání je běžnou praktikou a západní partner by toto neměl nikdy opomenout. Účelem je budování dobrých dojmů a mezilidských vztahů. Právě proto je důležité první meeting považovat spíše za seznamovací a případné vážné obchodní detaily se budou řešit až na budoucím setkání. Darů může být několik, je však důležité aby hodnota daru jasně odrážela i status obdarované osoby. Nelze dát obdobný dar dvěma osobám na odlišně významné firemní pozici. Toto je dobré mít na paměti a očekávat dar ze strany korejské. I přesto je dobré při prvním nabídnutí daru slušně odmítnout a přijmout až když partner podruhé nabídne a trvá na předání. Při přijímání je opět jako v případě vizitky důležité přijmout dar oběma rukama.

Po uzavření dobrého firemního vztahu, je běžné mít výměnu darů i během roka, při významných datech jako například Chuseok (podzimní slavnost sklizně) či na lunární nový rok.

4.3.2.3 Smlouvy

Korejští obchodní partneři preferují flexibilní smlouvy a udržování vzájemného kontaktu, tak aby smlouvy mohly být vždy upraveny dodatečně dle potřeb. Proto je uzavření smlouvy spíše začátkem než koncem spolu práce. I navzdory právním závazkům které se s obchodními smlouvami vážou, často mají korejští partneři problém pochopit, proč jejich západní partneři mají takové problémy upravit jejich smlouvy, i přestože společně měli tak zdařilé a dobré meetingy. Zde je dobře vidět korejské vnímání obchodu. Je zapojeno více citu a důvěry a smluvním dokumentům jako takovým není připisována až tak velká váha. Proto hraje vzájemné poznávání tak významnou roli. Je to vnímáno spíše

jako shledání dvou rodin, spíše než dvou právníků. I to může často vyvolat kulturní nedorozumění, protože západní obchodníci se spíše řídí s „Co je psáno, to je dáno.“

4.3.2.4 Slušnost

V korejské kultuře je důležitá skromnost (viz. 4.1.5.1 - Vliv Konfuciova učení), proto je důležité se vyhnout přehnanému vychvalování své firmy. To působí na korejského partnera velmi nevhodně. Stejná situace která by působila reprezentativně u jiného západního partnera, může na východoasijského partnera působit opačně.

Protože mnoho rozhodnutí prochází v případě korejského partnera několika hierarchickými vrstvami, může rozhodovací proces trvat déle než bylo předpokládáno a proto je důležité přistupovat k těmto meetingům s trpělivostí.

Udržení si tváře je velmi důležité v korejské kultuře a proto se vyhněte jakékoli veřejné kritice vašich kolegů či podřízených, protože přesně to je ta situace které se snaží Korejci velmi silně vyhnout i za užívání lhaní. Proto by demonstrace takového chování byla pro korejského partnera velmi nepříjemná. To zahrnuje i odporování či ostré nesouhlasení s někým. Šikovné vyjádření svých názorů bez přímého odporování druhému je v tomto případě vhodné.

Korejští obchodníci se často obávají, že západní investoři chodí do Korei jen vydělat rychlé peníze a opět zmizet. Korejským firmám však jde o dlouhodobou spolupráci, do které věnují mnoho času a zdrojů. Ochota se podílet na tomto procesu seznamování je vnímána velmi kladně.

4.4 Profesní život v Korei

Protože studenti vycházející vysoké školy jsou více řadoví s méně individuálními vlohami, hraje i pro personalisty závěrečná známka z dobré školy významnější roli než na západě, protože nemá mnoho jiných možností, jak mezi absolventy rozlišovat. Nehledě na to, že ctění hierarchie se v tomto ohledu také projevuje, protože žák s lepší známkou zastupuje společensky vyšší roli než ten s tou horší, což na západě takto neplatí. Pejorativní

význam českého slova „šprt“ je v tomto případě pro Korejského studenta zcela nepochopitelný, nebo spíše nepředstavitelný. Takto začínají studentovy první kroky na pracovním trhu.

Mnoho studentů však zvládá již při vysoké škole mít první zkušenosti s prací v podobě brigád. Pracují buďto v kavárnách, restauracích, či velmi časté je také přivydělávání doučováním, po kterém je velká poptávka. V Korei však pro číšníky a podobné pozice neexistuje spropitné, což je velký rozdíl vůči západu. Tato absence spropitného by mohla mít kořeny opět ve vlivu Konfuciových myšlenek a pravidla neprojevat nadbytek a nepožadovat víc než je přiměřené (viz. kapitola 4.1.5.1).

Brigády mají však tu výhodu, že na rozdíl od plných úvazků je zaměstnanec placený podle počtu odpracovaných hodin. V plném úvazku se počítá s každodenními přesčasů různého trvání. Zkrátka je nepsané pravidlo, že by se nemělo z práce odejít dříve než odejde nadřízený, což bývá obvykle cirká o 2h déle. O tom však více v následujících kapitolách.

4.4.1 Pracovní trh, zaměření a oddanost

Nabídka pracovní síly se v Korei projevuje trochu jinak než v Evropě. V Čechách se studenti specializují již na středních školách určitým směrem, kterým chtějí vést svou kariéru. Někteří mají jasnější plány a jiní je mají vágnější. V každém případě však záleží na individuální preferenci daného studenta. Mnozí západní studenti mají velmi nejasné plány ohledně své budoucnosti a dokonce i v bodě dokončení vysoké školy, když vstupují na pracovní trh, tak teprve zvažují směr, kterým se ubírat. Neberou své vágní zaměření jako problém, protože mnohdy nepředpokládají, že v daném zaměstnání zůstanou významně dlouhou část svého života. Jedná se tedy o nejasné zaměření a neoddanost budoucímu zaměstnání. V těchto dvou ohledech je situace v Jižní Korei obrácená.

Studenti mívají již od mladých let překvapivě konkrétní představy o své budoucnosti. (viz. kapitola 4.1.4 Budování jistoty). Studenti tyto představy a očekávání přijaly za své skrze jejich rodiče a učitele. V Jižní Korei platí silný pragmatismus co se týče výběru pracovního místa. Musí to být pozice, která vydělává co nejvíce peněz a je stabilní, za cenu intelektuálních schopností, které student projeví vzděláním. Volný čas a

vlastní touhy v tomto hraje mnohem nižší roli než v jiných zemích (viz. kapitola 4.1.6 – Potlačování tužeb). Dle těchto prvků si rodiče většinou již brzy pro dítě vyberou jeho ideální budoucnost a snaží se ho tam směřovat. Takto začíná studentův nátlak a snaha vyhovět tomu, co se od něj očekává. Na otázku, čím by chtěl student jednoho dne být, odpovídají západní studenti spíše obecně. Např. „Chtěl bych pracovat s lidmi.“, „Chtěl bych dělat někde v IT.“, „Nevím, pokusím se nějak uplatnit své jazyky.“ atd. Zatímco korejské studenty vysokých škol odpovídají velmi konkrétně a překvapivě nezajímavě: „Účetní.“, „Učitelka angličtiny.“, „Patentní poradce“. Tyto odpovědi jsou mnohem častěji takto konkrétní u korejských místo u západních studentů. Je to odraz pragmaticky naplánované budoucnosti ze strany rodičů, učitelů a jejich okolí.

Právě v takovéto společnosti je mnohem důležitější mít jasnou představu, protože se již od prvního zaměstnání na plný úvazek očekává plná loajalita a oddanost. Stejně tak jako v partnerských vztazích⁵⁶ je navázání pracovního vztahu mnohem vážnější krok než na západě a očekává se dlouhodobý a oddaný závazek. Z toho důvodu se v obou případech, na rozdíl od západní kultury, velmi pečlivě vybírá a plánuje budoucí životní strategie. Což opět souvisí s pragmatickým vyhýbáním se nejistotě a kolektivismem.

Ze západního pohledu to může vypadat jako disciplína či poslušnost, ale Korejci toto vnímají jako „respekt“. Za tímto účelem studenti studují velmi tvrdě, což vytváří velmi soupeřivé prostředí. Studenti se snaží dostat na dobrou univerzitu a zaměřit se na konkrétní pozici jako doktor či právník. To když se nepovede, tak druhou nejoblíbenější volbou je práce ve vládě, protože je vnímána jako velmi stabilní. Na rozdíl od známých a oblíbených zaměstnavatelů jako například Samsung, který své zaměstnance může propustit kdykoli. Těmto pozicím se však věnuje následující kapitola.

4.4.2 Vysněný zaměstnavatel

Západní individualismus a osobní životní cesta každého jedince stojí v opozici korejskému kolektivismu se společnou ideální vizí a vzájemnou podporou na této cestě. Proto se korejské představy o ideální budoucnosti vzájemně silně překrývají i včetně velmi konkrétních detailů, jako je tvar oka budoucí manželky či specifický zaměstnavatel.

⁵⁶ Partnerské vztahy bohužel přesahují rámec této práce a proto jim nebude věnována bližší pozornost.

4.4.2.1 Veřejný sektor a jistota

Mnoho studentů usiluje o práci ve veřejném sektoru, protože si od ní slibují stabilitu a opět dlouhodobou jistotu, která jim je opakovaně kladena na srdce (viz. kapitola Budování jistoty). Tato jistota nabírá v Korei prestižní hodnotu, protože je po ní taková poptávka. Tato jistota ze zaměstnání ve veřejném sektoru se projevuje dokonce i v penzi. Sociální systém v Korei neplání důchodcům téměř žádnou penzi a proto si musí obyvatelé spořit ze svého platu. Zaměstnanci ve veřejném sektoru však mají hrazený důchod od státu a nemusí vytvářet vlastní úspory za tímto účelem. To je další významný důvod proč jsou tyto pozice tak oblíbené.

Usilování o kariérní směry, které působí méně jistě, jsou považovány za kariérní neúspěch a selhání. Například umělci nemají v této společnosti srovnatelnou společenskou hodnotu se západními muzikanty či herci. Korejci se velmi udivují váženosti hudebníků či herců v západním světě a korejští rodiče by se styděli kdyby jejich dítě chtělo jít uměleckou či sportovní kariérou.

4.4.2.2 Chaebol

Jsou však místa, co mají ještě vyšší společenskou úroveň než vládní zaměstnavatelé, a tím jsou korejské privátní nadnárodní společnosti. Obzvláště společnost Samsung představuje jednoho z nejváženějších zaměstnavatelů. Užívá si v Jižní Korei vskutku neobvykle vysokého uznání a obdivu. Nebylo by daleko od pravdy tvrdit, že každý Korejec chce pracovat v Samsungu. Tato společnost je takzvaný „chaebol“ 재벌 [džebol]. Jedná se o formu korejského rodinného konglomerátu. Obvykle s četnými mezinárodními pobočkami a v čele s předsedou společnosti, který má výraznou pravomoc nad celou obchodní společností. Chaeboly vznikly v 60. a 70. letech díky významné vládní podpoře privátního sektoru a vybraných rodinných podniků (budoucích chaebolů). Bylo to v reakci na vysokou inflaci, která se v poválečném období šířila tak výrazně, že se ceny zdvojnásobovaly každých 6 měsíců. Vládní zásah měl velmi rychlý projev a privátní sektor, převážně v podobě chaebolů, začal velmi rychle růst a zanedlouho udělal z Jižní Korei jednoho z takzvaných „čtyř asijských tygrů“. Význam tohoto ekonomického vývoje je vskutku pozoruhodný. Jižní Korea byla 40 let okupována Japonskem, prošla korejskou

válkou, byla v bídě a chudobě a díky tomuto kroku se následně během jen pár desetiletí stala jednou z nejmodernějších zemí na světě. Privátní sektor v tomto ohledu byl vskutku úspěšný. Z toho důvodu mají chaeboly velmi dobré jméno ve společnosti, i přestože je v dnešní době již částečně nezasloužené. Ne všechny chaeboly nabízejí dobré zaměstnání, ale pro Korejce, je většina dobrých zaměstnání stále ještě z chaebolů.

Mezi největší a nejznámější chaeboly patří: Samsung, LG, Hyundai a SK. Tyto společnosti jsou tak mocné, že nelze podceňovat ani jejich politický vliv v Korei. Korejské chaeboly jsou často přirovnávány k japonským tzv. Keiretsu. Keiretsu se však vyvinuly z předválečných zaibatsu, které jsou chaebolům podobnější. Zaibatsu byly podobně jako chaeboly mnohem více zaměřené na rodinu, která stála v čele společnosti a centrálně ji řídila. Tyto zaibatsu měly v období mezi koncem šógunátu 1867 až do druhé světové války monopolisticky rozdělený trh mezi hlavní sektory jako ocelářství, bankovníctví či mezinárodní obchod. Mezi jedno z mezinárodně nejznámějších patří až do dnes Mitsubishi. Po druhé světové válce však Japonsko přistoupilo k významným změnám a z jeho „ekonomického zázraku“ vzešly právě keiretsu. Ty již měly decentralizovanou organizační strukturu, s představenstvem a manažery namísto zakladatelských rodin. V tomto ohledu se organizační struktura japonských keiretsu významně liší od korejských chaebolů.

4.4.3 Vztah k zaměstnavateli

4.4.3.1 Poslušnost či lojalita

Oddanost a lojalita, jak Korejci většinou popisují svůj vztah k zaměstnavateli, dělá ze zaměstnavatele a firmy mnohem více než jen místo, kam se chodí vydělávat peníze. Obzvláště v Korei (viz. Individualismus vs. Kolektivismus) je index individualismu velmi nízký a je to jasně patrné na kolektivistické identifikaci s kolegy, ale především s firmou a povoláním jako takovým.

Na západního člověka z individualistické společnosti toho chování může na první pohled působit překvapivě negativně, protože v individualistické společnosti by se na

podobnou projev oddanosti nahlíželo jako na přílišnou poslušnost, či „bezpečnost“. Na západě by připomínalo někoho, kdo si nechá vše líbit a neumí se za sebe postavit. Je to tedy poslušnost, či loajalita? Kultura je součástí osobnosti i společnosti a tak je nutné nepodléhat etnocentrismu a naslouchat tomu, jak svou kulturu popisují lidé, co v ní žijí. Korejská loajalita na nás může působit jako poslušnost, stejně tak jako naše pracovní hodnoty a práva mohou na Korejce působit jako bezohlednost.

Pracovní pozice je součástí korejské identity. Západní člověk osobní a pracovní život striktně odděluje, zatímco Korejec „je“ svým povoláním a přebírá velkou míru zodpovědnosti za svou práci, právě protože se s ní identifikuje, je to pro něj osobní záležitost.

Vztah zaměstnavatele a zaměstnance je jedním z největších rozdílů mezi východní a západní obchodní kulturou. Zdá se, že lidé na západě sdílejí své myšlenky mnohem svobodněji. Ale v Korei je poslušnost důležitější než svobodná výměna nápadů. To je loajalita v korejské obchodní kultuře. Již při pracovním pohovoru se personalisté uchazeče ptají na jeho loajalitu vůči zaměstnavateli. Například jeho ochota přijít do práce o víkend, pokud ho o to zaměstnavatel požádá. Takovéto přesčas jsou v Korei i Japonsku velmi běžné.

4.4.3.2 Přesčasy

Korejské pracovní smlouvy bývají uzavřené dle ročního platu a nezahrnují přesčasy. V Korei se ale většinou pracuje velmi dlouho přes čas bez finanční náhrady, to je součástí korejské kultury. I když je už všechna práce hotova, zaměstnanci stále zůstávají ve firmě, dokud jejich nadřízený neodejde domů. Na západě hraje oficiální pracovní doba větší význam a lidé mohou svobodně domu poté co mají práci hotovou, v Korei to je jiné. Korejci toto považují za dodržování pravidel.

Nadřízený zkrátka zastupuje v této struktuře roli otce, jehož autorita je absolutní a vztah k zaměstnanci je na morální úrovni. Nepodobá se roli na západě, kde je vztah spíše na bázi spolupráce a vzájemného racionálního přínosu. Toto vše jde zpátky k tématu kolektivismu v kapitole 3.2.2 – Individualismus vs. Kolektivismus.

Jak již nastíněno na začátku kapitoly 4.1.5 – Pragmatická Asie, je důležité rozlišovat korejskou pragmatičnost ve vztahu k dlouhodobému plánování cílů, hodnot a řešení problémů, oproti jeho tradičnímu projevu vztahů na pracovišti. Pragmatičnost by měla podle této dimenze stát v opozici tradici. Dle této dimenze je Korea velmi pragmatická a její projevy také velmi dobře sedí do Tabulky č. 5. „Tradice“ na úrovni mezilidských vztahů, které pramení mimo jiné z Konfuciových učení, lze však vidět například ve vztahu k zaměstnavateli. Velmi zjednodušeně by se dalo tvrdit, že západní kultura je v tomto opačná. Má velmi moderní mezilidské vztahy a srovnatelně krátkodobé hodnoty, očekávání a cíle v budoucnosti.

4.4.3.3 Změna zaměstnavatele

I zde se v korejské kultuře projevuje vyšší závaznost v pracovních vztazích. V dnešní době v Čechách nelze slovo „fluktuant“ již považovat za aktuální a hanlivé, protože změna pracovního místa je považována za běžnou věc, mnohdy za kladnou, když svědčí o odvaze a vyšších ambicích. V Korei tomu tak není. Zrada loajality vůči uzavřenému vztahu je považována za projev nedospělosti jedince, který není schopný převzít zodpovědnost a na kterého není spolehnutí. Proto jedincům kteří mění zaměstnavatele, klesá hodnota mnohem výrazněji než na západě. Jak počtem pracovních vztahů, tak i rostoucím věkem. Toto platí obzvláště pro ženy v partnerských vztazích a pro muže v profesních vztazích. Zmiňují tento rozdíl, protože skutečná kariéra se v Korei očekává spíše od muže než od ženy. Korejský index maskulinity je sice poměrně nízký, to však svědčí spíše o tom, že fundamentální motivace lidí neleží v tom být nejlepší, ale v tom se dostat na pozici, ve které lze pomáhat svému okolí. Vyčnívání z davu (ať už pozitivní či negativní) není úctyhodné. Nízký index MAS vypovídá o nízkých rozdílech v chování mezi pohlavími. Společenské role jsou však odlišné. To, že má Korea velmi nízký index MAS si neodporuje s tím, že se spíše od mužů očekává kariéra a vydělávání peněz. Svědčí spíš o projevu emocí a zaměřením na podporu než na úspěch. To je jedním z největších rozdílů mezi Koreou a Japonskem (viz. kapitola 3.2.3 – Maskulinita vs. Feminita).

4.4.4 Pracovní prostředí, struktura a plat

V předchozí kapitole byly již zmíněné přesčasy v korejských firmách a zaměstnancův vztah k zaměstnavateli. V této kapitole bude vysvětlen vztah ke kolegům a pracovnímu stresu. Následně bude zmíněn význam firemních večírků, které mají vybalancovávat toto stresující prostředí.

4.4.4.1 *Můj vs. Náš úspěch*

Typické korejské zaměstnání se od západního v mnohém liší. Při dotazování Korejci rádi podotýkají již zmíněný vztah k nadřízenému a s tím spojený pozdní a nejistý závěr pracovního dne. Také ale podotýkají vztah ke kolegům. Uvádí, že na západě se lidé hodnotí za svůj individuální výkon, zatímco v Korei se klade větší důraz na týmovou práci. Fungovat dobře v pracovním kolektivu a umět spolupracovat s kolegy či je podporovat je někdy důležitější než samotný individuální výkon. Pracovníci se hodnotí jakožto součásti celku. To však platí z pohledu korejského nadřízeného. Kdyby západní manager musel vést korejský tým, mohlo by vzniknout mnoho nepříjemných a zbytečných nedorozumění, co se týče vzájemných očekávání a jak hodnotit „dobrou práci“. V praxi se toto může projevat například typickým americkým „zaměstnanec měsíce“ a jeho veřejně vyvěšenou fotkou. Zaměstnancům se tak dává najevo „i ty můžeš být jako on“. Podněcuje se tím soupeřivost a motivace se individuálně snažit předčít své kolegy. Ač korejskou kulturu na mnoha úrovních popisují jako soupeřivou, stále to zůstává v rámci týmu. Na západě se lidé snaží být lepší za účelem se odlišit od ostatních, zatímco na východě se lidé snaží být lepší za účelem začlenění do určité skupiny a být jí podporou. Jak uváděli moji respondenti, ve východní firemní kultuře snaha o individuální úspěch nefunguje a není považována za efektivní, protože se týká jen jedné osoby. V Korei je mnohem hodnotnější se snažit o uznání ostatních. To vede k vyšší spolehlivosti navzájem mezi kolegy na rozdíl od západní firemní kultury.

4.4.4.2 Cizinec v korejské firmě

Navzdory podpůrné firemní kultuře se západan však nikdy nestane plnou součástí korejského kolektivu, neboť je vnímán tento kulturní rozdíl. Někteří lidé to nazývají rasismem, ale v tomto případě se většinou nejedná o nesnášenlivost západní rasy, jako spíše o zavržení možnosti, že by západní člověk mohl porozumět tomuto odlišnému firemnímu vztahu. Proto se Korejci, ale i Japonci ke svým zaměstnancům západního původu chovají trochu odlišně než k běžnému zaměstnanci.

Níže jsou uvedeny dva příklady z interview o odlišném zacházení s cizinci ze západu. V jednom případě mohl učitel angličtiny na korejské škole jít z práce domů již v 15h odpoledne a měl to zcela povolené. Všichni jeho korejští kolegové však zůstávali v práci až do 18h, dokud neodešel nadřízený. Jiným příkladem jsou pracovní místa v Japonsku, které jsou tvořené přímo pro cizince (tzv. „gaijin“) jako výstavní zaměstnance. Mít alespoň jednoho hezkého západního zaměstnance je pro japonského zaměstnavatele žádoucí. Tito zaměstnanci však vyprávějí, že si v práci připadají doslova spíše na okrasu než užiteční. Nikdy se nestanou skutečnou součástí firemního kolektivu a je na ně kladena nižší pracovní odpovědnost, skoro jako kdyby nebyli schopni práci bez týmu vykonat. Z toho mnohdy pramení frustrace a zklamání. Dlouhodobě potřebuje zřejmě každý zaměstnanec mít pocit, že je užitečný a jeho práce je k něčemu dobrá. Obzvláště v kultuře kde je na zodpovědnost v práci kladen velký důraz.

4.4.4.3 Hierarchická firemní struktura

O vlivu konfucianismu na hierarchickou strukturu občanské i firemní společnosti v Korei již byla řeč. Rád bych však uvedl pár konkrétních příkladů z firemního prostředí.

Každý vždy ví, na jakém hierarchickém stupni vůči svým kolegům stojí. Napříč korejskou společností je na všech úrovních neustále někdo, kdo se učí a někdo, kdo je učen (veden). V pracovním prostředí je nevýhoda této struktury patrná. Zabraňuje růstu, protože schopný jedinec se nikdy nemůže dostat na pozici, která by příslušela jeho schopnostem, dokud jeho přímý nadřízený z nějakého důvodu svou pozici neopustí. A obráceně, mnohdy je někdo na vyšší pozici jen proto, že je starší či dlouho ve firmě spíše než proto, že by byl ideálním vedoucím. Obzvláště v posledních letech se korejská kultura velmi rychle mění a

snaží se podobat Americké, ale ve srovnání jsou tyto rozdíly ještě stále velmi patrné.

Ve firmách obvykle existuje oficiální žebříček pozic. Přesné stromovité rozložení firmy tak, že každý vždy ví koho se na co může zeptat. I jediný stupínek výše či méně hraje velký rozdíl. I na školách se spolužákům o rok výše říká „starší bratře“ a o rok níže „mladší bratře“. Toto rozlišení však utvrzuje vztahy s kolegy ze stejné vrstvy.

Velký rozdíl je také v otázce platu. Na západě je otázka financí velmi intimní informace, protože mnohdy lidé na stejných pozicích mají velmi odlišné platy. V Korei však plat není předmětem pracovního pohovoru, ani žádosti o zvýšení. Každý má svůj plat přidělený na základě pozice ve firmě. Jak tato vertikální pozice a s ní spojený status, tak i příslušný plat jsou všem ve firmě veřejně přístupné. Pro například Američany, kterým je toto velmi cizí, je taková situace mnohdy velmi nepříjemná, až ponižující. Protože západní zaměstnanec je zvyklý svůj plat považovat za odraz svých schopností, je pro něj často nežádoucí aby jeho kolegové přesně věděli kolik bere. Nejen že cizincům vadí, že každý ví, kolik peněz berou, ale také jim vadí absence motivace, která je s tím spjata. V individualistické společnosti jsou lidé motivováni vlastním úspěchem a „vybojovaným“ platem a kariérním postupem. V korejském hierarchickém systému se lidé posouvají postupně, podle toho, jak dlouho jsou ve firmě.

4.4.5 Servis

Při popisu vztahu zaměstnance k zaměstnavateli a zákazníkovi je zapotřebí držet v paměti, že z důvodu kolektivistického smýšlení dochází k silné identifikaci s firemním kolektivem i firmou samotnou. To má velký vliv jak na vytváření stresu, tak i na způsob jeho uvolňování, čemu se bude věnovat převážně kapitola firemních večírků.

Již bylo zmíněno přirovnání, že pro zaměstnance je zaměstnavatel jako otec a zákazník jako král. Vskutku je míra servisu v Korei i Japonsku na velmi vysoké úrovni.

4.4.5.1 Kvalitní vs. osobní

Zaměstnanci neprojevují svou osobní povahu a proto je jejich přístup k zákazníkovi velmi kvalitní, ale i formální. To má i své stinné stránky. Jeden Korejský respondent, který přes léto pracoval v Austrálii v kavárně a následně se vrátil do práce v korejské kavárně

potvrdil, že tím, že je východoasijský servis tak dobrý a tak zaměřený na kvalitu, tak mezilidský kontakt někdy ztrácí určitou přirozenost, kterou lze najít u západního servisu. Je totiž zábavné se v servisní branži setkat s někým, kdo má osobnost. Mnoho lidí ze západu, co se dlouhodobě nachází v Korei či Japonsku, vyjadřují tento stesk po lidech v servisu, co jsou otevření vůči tomu si trochu popovídat, i přestože vás neznají. Servis v Korei a obzvláště v Japonsku je znamenitý, vše dostanete včas, všichni jsou slušní, ale zároveň bez vlastní osobnosti. Zdá se, že se tyto dva styly obsluhy vylučují a jsou právě projevem rozdílu v kolektivismu a individualismu dané společnosti.

4.4.5.2 *Obsluha v restauraci*

Dalším zajímavým rozdílem je komunikace s obsluhou v restauracích. Jak v Korei, tak i Japonsku, se obsluha přivolává ke stolu. Jedinec sedící u stolu prostě zvedne ruku, podívá se na obsluhu a v Korei zavolá „jogijo“ („jsem zde“), či „čogijo“ („jsem tam“) a obsluha ochotně přijde a splní vám vaše přání. Na západě se obvykle musí na obsluhu čekat, než přijde a zeptá se zda je vše v pořádku. Toto je pro hosty, co jsou již zvyklí na asijský styl stolování, trochu méně příjemné, protože mnohdy přijde obsluha buďto nežádaně, či moc pozdě. Ani v českých hospodách není slušné volat na obsluhu, obvykle se toto v praxi vyřeší buďto pohledem či gestikulací.

Je opět vidět jasný rozdíl v tom, komu na pracovišti náleží loajalita. Jedná se o zásadní rozdíl v přístupu vůči jak k zaměstnavateli, tak hostům. V Korei a Japonsku obsluha reprezentuje podnik, ráda vyhoví zákazníkovi a i kdyby zákazník udělal něco, co by mohlo danou osobu urazit, bude to spíše vnímáno jako útok na podnik, než na konkrétní osobu. Zatímco v individualistické západní společnosti reprezentuje obsluha restaurace sama sebe jako individuum s osobností, jehož pracovní síla je v tu chvíli pouze pronajímána zaměstnavatelem. Urážky by byly brány velmi osobně a stejně tak se i očekává osobní odměna za kvalitně odvedenou obsluhu v podobě spropitného.

Spropitné je v západní společnosti nepsaným pravidlem. Může být i vyjádřeno v konkrétních číslech na účtě, jako určité procento z ceny. Ať již pravidlo psané či nepsané, očekávaná výše spropitného se mezi zeměmi liší. V Korei však nikde není spropitné očekávané a při snaze ho obsluze dát bývá opakovaně vráceno. Spropitné je v Korei téměř

všude odmítáno. Toto odmítání spopitného by mohlo mít kořeny ve vlivu Konfuciových myšlenek a pravidla neprojevovat nadbytek a nepožadovat víc než je přiměřené (viz. kapitola 4.1.5.1 – Vliv Konfuciova učení).

4.4.5.3 Řešení stížností, neupřímnost či slušnost

Přísně hierarchické struktury a absence individualismu se projevuje i při řešení problémů. V případě, že je zákazník s něčím nespokojený, či rodič žáka na škole má jakoukoli stížnost či připomínku, nejdou za tou osobou, které se to týká, chtějí jít za tím nejvyšším, nebo alespoň výše nadřízeným. Konfrontace konkrétní osoby se považuje za ponižující a urážlivou. Západní pracovníci toho však považují za zbytečné a neefektivní. Vypráví o tom, že přímé řešení problému s daným zaměstnancem by bylo mnohem užitečnější, než do toho zahrnovat mezičlánky a před dotyčným zaměstnancem se následně tvářit jakože nic. Pro západního člověka to je velmi umělé a zvláštní, ale to je součást asijské kultury. Korejcům velmi záleží na „uchování své tváře“. Jsou velmi hrdí a i když si uvědomují svou chybu či neznalost, vyhýbají se tomu ji přiznat. Lidé na západě se obvykle neostýchají dát na otázku upřímnou a zároveň lhostejnou odpověď. V Korei to je obráceně, Korejci se snaží působit perfektně a tak vám slušně popíší cestu, kam máte jít, i přestože vůbec neví, kam vás posílají. Toto potvrdilo mnoho respondentů kteří mají zkušenosti s Východoasijskou kulturou. Snaha si udržet tvář, jak před podřízenými, tak i před nadřízenými, opět souvisí s vlivem konfucianismu.

Více pragmatismu lze však najít při řešení problémů s nadřízeným. V předchozím odstavci jsem vyjádřil neobratné řešení stížností ze strany zákazníka, či někoho mimo firmu. V rámci firmy je však situace zcela obráceně. Opět se to vrací k firemnímu modelu rodiny. Pokud má nadřízený určitý problém se zaměstnancem, není jeho hlavní snahou být opatrný, ale naopak velmi otevřeně komunikuje se zaměstnancem.

Lze tvrdit, že opatrný způsob při řešení problémů se zaměstnancem na západě je také snahou podřízeného neshodit. V tomto ohledu je postoj západní a východní zcela obrácený. V Korei je snaha udržet tvář před klientem a lidmi mimo firmu, pracovní prostředí je však velmi osobní a komunikace velmi přímá, podobně jako u dětí v rodině. Zákazník je král a zaměstnavatel otec. Zatímco na západě je snaha mít dobrý vztah

na stejné úrovni jak se zákazníkem, tak i zaměstnavatelem. Proto se neopatrné zacházení se zaměstnancem a jeho shazování považuje na západě jako projev špatného managementu, zatímco na východě takto působící jednání je spíše projevem blízkosti.

4.4.6 Projev stresu

V předchozích kapitolách jsme si detailně přiblížili, jak se projevuje korejská kultura v pracovním životě. Dlouhé pracovní hodiny, potlačování vlastních myšlenek a identity v zájmu firmy, oddanost a loajalita vůči zaměstnavateli, atd. Je zřejmé, že tento styl práce vyvolává vyšší stresové vypětí. Za účelem vybalancování tohoto stresu existují oficiální firemní večírky. Velmi se liší od firemních večírků na západě.

4.4.6.1 Choroba *Hwabyeong*

V Korei je z důvodu kolektivismu a konfuciánského hierarchismu potlačování vlastních názorů ve firemním prostředí tak výrazné, že vedlo k oficiálnímu uznání choroby, která z tohoto pramení. Tzv. „hwabyeong“, se v tradičním písmu hanja píše se znaky oheň (představující hněv) a choroba. Jedná se o somatizační poruchu⁵⁷, která je vyvolaná nemožností projevit svůj vztek vůči situacím, které jsou vnímány jako nespravedlivé. „Hwabyeong“ je oficiální název korejské choroby, ale mnohdy se používá spíše pro označení situací, které k němu vedou. Jedná se o typický kulturně provázaný syndrom. Jeden průzkum⁵⁸ udává, že 4,1% běžné populace v jednom venkovním prostředí 1990 trpělo touto chorobou. Týkala se převážně žen ve středním věku a mnozí z nich během toho konvertovali ke křesťanství. Jiný průzkum⁵⁹ udává, že 35% korejských zaměstnanců touto chorobou trpí dříve či později.

57 Charakterizovaná rozmanitými, měnícími se tělesnými příznaky, které nejsou podmíněny tělesným onemocněním, vedou však k častým a opakovaným vyšetřením. Mezi příznaky patří např.: obtíže při trávení či dýchání, bolest na hrudi či zádech, deprese, atd.

58 MIN, Sung, Kil. *Hwabyung in Korea: Culture and Dynamic Analysis*. World Cultural Psychiatry Research Review. World association of cultural psychiatry. 2009. ISSN 1932-6270.

<www.researchgate.net/publication/239556829_Hwabyung_in_Korea_Culture_and_Dynamic_Analysis>

59 Korea Joongang Daily. [online]. 2013 [cit. 06.9.2015]

<<http://japanese.joins.com/article/030/170030.html>>

4.4.6.2 Firemní večírky

Firemní večírky jsou v Jižní Korei i Japonsku velmi běžné a slouží nejen ke sbližování firemních vztahů, ale především k uvolňování stresu. Hrubý odhad jednoho mých informátorů byl, že v 70% jsou organizované nadřízeným a ve 30% zaměstnanci. Je to velmi důležitý aspekt korejské kultury, ve které se po práci jde na společnou večeři a pije se alkohol, za který platí zaměstnavatel. Z pohledu zaměstnavatele to lze považovat za investici do snižování stresu mezi zaměstnanci.

Tyto firemní večere jsou téměř povinné. Na západě se čas po práci považuje za volný, v Korei je však důležité se těchto večírků účastnit, protože účast na nich je považována za projev loajality vůči zaměstnavateli. Jejich četnost je různá, záleží na tom, jak moc stresu se ve firmě nachází. Ale časy se pomalu mění. Některé firmy místo firemních večeří zavádí firemní obědy, aby se vyhnuly zasahování do osobního času svých zaměstnanců. Korejský pracovní den je již tak velmi dlouhý, obvykle jsou každý den v práci o cca 2 hodiny přes placený čas, protože nemohou jít domů dříve než nadřízený. Většina zaměstnanců by se raději věnovala osobním záležitostem, než dále trávit čas s nadřízeným. Mnozí zaměstnanci tyto večírky považují za prodloužené pracovní hodiny, protože si stále ještě musí být vědomi přítomnosti nadřízeného. Korejské společnosti se snaží stát flexibilnější tak jako společnosti na západě, to ale není rychlý proces. Přeci jen se jedná o projev kultury, která je Korejcům vlastní.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Tato část práce shrnuje výsledky práce a dává doporučení co by obchodní partner, vedoucí či zaměstnanec ze západních zemí měli očekávat v Jižní Korei. Detailnější vyjádření k obchodní etice ke uvedeno v kapitole 4.3 Obchodní etika.

Korejští zaměstnanci jsou velmi oddaní svému povolání a identifikují se s ním na osobní úrovni. Proto od nich lze očekávat silnou loajalitu, ze západního pohledu až poslušnost. Ve stejnou chvíli si však musí být zaměstnavatel vědom své rozdílné role. Pro korejské zaměstnance reprezentuje zaměstnavatel i roli morální a vůdčí, spíše než vedoucí. Vede celý tým společně za obecnými cíli, spíše než aby delegoval zodpovědnosti na jednotlivé zaměstnance podle svých potřeb, protože by je tím odlišil od svých kolegů. Vyzdvihování a oceňování jednoho zaměstnance nad jeho vrstevníky je nežádoucí. Je zapotřebí k nim přistupovat vždy jako k týmu. Chválení či odlišné ocenění jednoho zaměstnance před jeho kolegy je spíše než na západě vnímáno jako shazování kolegů. I vyzdviženého jedince to staví do špatné situace, protože přestane být součástí týmu.

Korejští zaměstnanci jsou také zvyklí na časté neplacené přesčasy. Jejich plat je téměř vždy paušální a zvedá se pouze s přechodem na vyšší pozici. Korejští zaměstnanci také neodcházejí ze zaměstnání dříve než jejich zaměstnavatel. Pokud by zaměstnavatel byl cizinec, tak toto musí držet na paměti.

V téměř jakékoli interakci cizince s Korejcem, je zapotřebí držet na paměti význam jejich „tváře“. Toto se projevuje především v nepříjemných situacích, kde Korejský protějšek nesouhlasí s něčím co druhý řekl. Cizinec by v takovou chvíli očekával opozici a projevení vlastního názoru či jasné odmítnutí určité nabídky. V Korei je však udržení své a protějščí tváře a snaha neurazit mnohem důležitější, než projevení individuálního názoru. V této kolektivistické společnosti se vlastní názor jako pouhého jedince veřejně neprojevuje. Korejci jsou spíše zvyklí veřejně vystupovat jako kolektiv. Proto se v tyto situace korejská reakce může zdát neupřímná či jako výmluva. Pro cizince ze západu je důležité aby si nebral tento dojem z neupřímnosti osobně, ale aby pochopil že toto je korejský způsob odmítání. V Korei se odmítá a nesouhlasí spíše jemnými náznaky či opakovanými výmluvy a očekává se od druhého že tyto náznaky pochopí, tak aby se nikdo

nemusel cítit dotčený.

Toto nedorozumění hrozí i při meetingu s obchodním partnerem. Proto je důležité nevybočovat z rozhovoru dotazy, které jsou neočekávané a významné. Nelze očekávat negativní odpovědi typu „nevím“. Otázka která zaskočí může u Korejského partnera lehce vést k neupřímné odpovědi. Toto je zapotřebí chápat a těmto situacím se vyhýbat tím, že rozhovor zůstane u předem očekávaného téma. Předem zaslané dokumenty a materiály pomáhají ujasnit očekávané téma rozhovoru a dají partnerovi příležitost se připravit.

6 Závěr

Empatie je schopnost vcítit se do pozice jiné osoby. Někteří mají této vlohy více a jiní méně, ale nikdy si nemůžeme sednout za volant v hlavě jiné osoby. Nikdy se nedozvíme zcela detailně, co se někomu honí hlavou a proč je tím kým je. Mnohdy si to daná osoba vědomě neuvědomuje ani sama. Můžeme se však snažit o porozumění lidí okolo sebe, což je nutný předpoklad pro komunikaci a z toho pramenící jakoukoli další interakci s lidmi v tomto světě. Porozumění cizím kulturním vzorcům je v tomto procesu srovnatelné s naučením se nového jazyka, otevírá nám obzory, které tu dříve nebyly. Oproti cizímu jazyku je však u cizí kultury zcela stěžejní rozdíl. Cizí kulturní projevy na rozdíl od cizího jazyka vyvolávají spíše falešné porozumění, než uvědomění, že nerozumíme. Podobní lidé dělají podobné věci jako my, ale pro ně mohou mít zcela odlišný význam než pro nás a my si to vůbec nemusíme uvědomovat. Tyto skryté pasti v mezikulturní komunikaci jsou těžké rozpoznat a mnohdy jsou nevyhnutelné. Snaha si lépe porozumět je však nedocenitelným předpokladem pro zlepšení obchodních i pracovních vztahů.

Kdybych měl shrnout stěžejní částí těchto rozdílů v případě korejské kultury oproti evropské, jednoznačně bych se rozhodl pro slovo „kolektivismus“. Je dále umocňován historickým a tradičním vlivem Konfuciova učení, který kladl velký důraz na užitečnost přísně hierarchických struktur ve společnosti. Nízký význam role a projevu myšlenky jedince na jedné straně, a na druhé straně velký význam kladený na posilování společnosti pomocí loajality jsou vlastnosti kultury, které se velmi markantně projevují v téměř všech

jejích aspektech. Tyto rozdíly jsou obzvláště markantní pro někoho, kdo pochází z kultury více individualistické, a proto jsem příčinu pro tak mnoho specifických rozdílů mohl lehce rozpoznat v právě tomto bodě. Jsem si však plně vědom, že kdybych pocházel z jiné, například podobně kolektivistické kultury, viděl bych příčinu pro projev odlišností ve zcela jiných bodech.

Vliv kultury na korejský profesní život začíná již ve školství. Děti tráví okolo 15 hodin denně ve středních školách a vracejí se domů o půlnoci. Během toho jsou na ně kladeny vysoké nároky a očekávání od rodičů i učitelů, kterým se studenti snaží vyhovět. To vede mimo jiné i k vysokým sklonům k sebevraždě. Cca 50% studentů udává že sebevraždu zvažovali (viz. kapitola 4.1.3.3). Tento systém vychovává velmi pracovité a uniformní občany, kteří se od sebe moc neliší a jsou zvyklí na stres.

Z důvodu této nízké individuality a specializace při studiu se i při hledání práce tyto studenti orientují vesměs po stejných místech. Nejpreferovanější jsou nadnárodní rodinné korejské společnosti (tzv. Hagwony) jako například Samsung či LG, protože poskytují vizi velmi vysokého příjmu a především mají nejvyšší společenský status. Podobně oblíbené jsou místa ve veřejném sektoru, protože na rozdíl od hagwonů představují velmi stabilní dlouhodobé zaměstnání, což je v korejské kultuře velmi žádané.

Specifický je i vztah zákazníka, zaměstnance a zaměstnavatele. Na západě vystupuje zaměstnanec jako individuální jedinec jak vůči zákazníkovi, tak vůči zaměstnavateli, kterému poskytuje svou pracovní sílu. Vnímá ho jako sice jako nadřízeného, ale do značné míry je jejich vztah vyrovnaný, pač se jedná o dvě strany jedné pracovní smlouvy. V korejské kultuře je tomu velmi jinak. Zákazník je pro zaměstnance extrémně váženou osobou a někdy se k němu chová doslova jako k příslovečnému králi. Zaměstnavatel zaujímá spíše roli otce. Vztah vůči němu je méně na úrovni smluvní dohody, a spíše na úrovni emocionální. Firma je vnímána jako rodina a součást vlastní identity, kterou zaměstnanec před zákazníkem i zbytkem společnosti reprezentuje. Loajalita hraje velmi významnou roli ve vztahu k zaměstnavateli i firmě jakožto celku. Kolektivismus je v těchto institucích velmi patrný.

V těchto strukturách vzniká značný stres a potlačovaný hněv. Hlavními důvody jsou nemožnost projevit vlastní názor a z toho pramenící pocity ukřivdění. Pro

tento stav existuje v Korei dokonce oficiální lékařská diagnóza (tzv. hwabyeong) psané znaky „nemoc ohně“. Za zmínku stojí i dlouhé neplacené přesčasy, které jsou na denním pořádku, pač je neslušné a tím pádem i nemyslitelné, jít z práce dříve než nadřízený. Tento stres se cíleně uvolňuje na firemních večírcích, které převážně organizuje management firmy. Oficiálně se sice jedná o volnočasovou aktivitu, protože tam však je nadřízený, je účast na těchto událostech vnímaná jako téměř povinná a o to více ubírá zaměstnancům čas se svou rodinou. Tyto večírky jsou však do značné míry účinné pro uvolňování stresu. Platí na nich velmi uvolněná společenská pravidla i ve vztahu vůči nadřízenému a změna chování oproti pracovnímu prostředí je podporována.

Tato práce se snažila přiblížit projevy a rozdíly asijské a obzvláště jihokorejské kultury v podnikání a profesním životě. Zde uvedené poznatky jsou zpracované na základě přímých a dlouhodobých empirických zkušeností s danou kulturou a rozhovory s jejími členy.

7 Seznam použitých zdrojů:

Literatura:

1. BOAS, Franz, STOCKING, George. *A Franz Boas reader: the shaping of American anthropology, 1883-1911*. přepracované vydání. Chicago: University of Chicago Press, 1989. ISBN 978-022-6062-433.
2. DIAMOND, Jared, M. *Guns, germs, and steel: the fates of human societies*. 1. vydání. New York: W.W. Norton, 1997. 480 s. ISBN 03-930-3891-2.
3. HARTLEY, John. *Communication, cultural and media studies: the key concepts*. 4. vyd. New York: Routledge, 2011. 276 s. Routledge key guides. ISBN 02-038-1428-2.
4. HAYEK, Friedrich, August von. *Cesta do otroctví*. 2. vyd. Překlad Veronika Machová. Brno: Barrister, 2008. 215 s. ISBN 978-808-7029-329.
5. HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
6. HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations: Software of the mind - intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 s. ISBN 978-007-1770-156.
7. INKELES, Alex, LEVINSON, Daniel. *National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural Systems*. z: *The Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey a E. Aronson. 2. edice, 4. vyd. Reading MA: Addison Wesley. 1969. Původní vydání z 1954.

8. LUNENBURG, Frederick, ORNSTEIN, Allan. *Educational administration: concepts and practices*. 6. vyd. Cengage Learning, 2011. 516 s. ISBN 11-113-0124-7.
9. MIN, Sung, Kil. *Hwabyung in Korea: Culture and Dynamic Analysis*. World Cultural Psychiatry Research Review. World association of cultural psychiatry. 2009. ISSN 1932-6270.
<www.researchgate.net/publication/239556829_Hwabyung_in_Korea_Culture_and_Dynamic_Analysis>
10. MIURA, Jasujuki. *Go: fascinující hra: asijský model obchodní strategie*. 1. vyd. Překlad Jiří Rákosník. Plzeň: Perseus, 1996. 285 s. ISBN 80-860-3012-1.
11. MODAFF, Daniel, P., BUTLER, Jennifer, A., DEWINE, Sue. *Organizational communication: foundations, challenges, and misunderstandings*. 3. vyd. Boston: Allyn & Bacon, 2012. 310 s. ISBN 02-057-9825-X.
12. SMITH, Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Volume I*, W. Strahan and T. Cadell, London, 1776.

Článek v seriálové publikaci:

1. ARRIZABALAGA, M. Así ha escalado la educación de Corea del Sur al podio mundial. *ABC.es*, [online]. 2013 [cit. 17.2.2015]
<<http://www.abc.es/20121020/familia-educacion/abci-escalado-educacion-corea-podio-201210161058.html>>
2. BOAS, Franz. Museums of Ethnology and their classification. *Science*, 1887, č. 9, s. 589.
3. CARD, James. Life and death exams in South Korea. *Asia Times*, [online]. 2005 [cit. 31.1.2015] <<http://www.atimes.com/atimes/Korea/GK30Dg01.html>>

4. The other arms race: South Korea's education fever needs cooling. *The economist*, [online]. 2013, z tištěného vydání 26.10.2013 [cit. 18.1.2015]
<www.economist.com/news/special-report/21588204-south-koreas-education-fever-needs-cooling-other-arms-race>
5. Education in South Korea: Class struggle. *The economist*, [online]. 2013 [cit. 19.1.2015] <www.economist.com/blogs/banyan/2013/10/education-south-korea>
6. South Korea's education success. *BBC News*, [online]. 2005 [cit. 31.1.2015]
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/4240668.stm>

Internetové zdroje:

1. HARPER, Douglas. *Online Etymology Dictionary* [on-line]. 2001 [cit. 16.10.2014]
<www.etymonline.com>
2. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede centre* [on-line]. 2010 [cit. 23.11.2014]
<www.geert-hofstede.com>
3. RÜTTGERS, Christina. *Hofstede - example of the 6th dimension* [on-line]. Interview s G. Hofstede z 2010, Itim International, 2011 [cit. 23.11.2014].
<<https://www.youtube.com/watch?v=PVbkjobD8ao>>

8 Přílohy

8.1 Otázky pro respondenty

Zde uvádím seznam otázek, které slouží jako struktury dotazování. Směr, kterým se tento výzkum snaží jít. Lze je také vnímat jako záchytné body, kterých se tato práce snaží empiricky dotknout. Vznikly původně ze snahy vysvětlit, co vše si dotazovaný může pod pojmem "business"⁶⁰ představit.

- Hledání zaměstnání
 - Preference a očekávání zaměstnance
- Pracovní pohovor
 - Průběh a očekávání zaměstnavatele
- Pracovní prostředí
 - Kontakt mezi kolegy
 - Míra stresu
- Hierarchie mezi zaměstnanci
- Styl vedení zaměstnavatele
 - Dominance vs. spolupráce
 - Pracovní doba
- Způsob vedení obchodního jednání
 - Vnímání odlišného chování západních cizinců a Korejců
- Stabilita zaměstnání
 - Míra obav z propuštění
 - Možnosti nového uplatnění na trhu práce

⁶⁰ Uvádím v angličtině, protože naprostá většina mého výzkumu probíhala v tomto jazyce.

Česky: podnikání, obchod, branže.

8.2 Indexy dimenzí

Tabulka 6: Hodnoty indexu vzdálenosti moci (PDI) pro 74 zemí a regionů

Malajsie	100 (104) ⁶¹	Brazílie	69	Itálie	50
Slovensko	100 (104)	Francie	68	Argentina	49
Guatemala	95	Hongkong	68	Jižní Afrika	49
Panama	95	Polsko	68	Trinidad	47
Filipíny	94	Belgie (valonská)	67	Maďarsko	46
Rusko	93	Kolumbie	67	Jamajka	45
Rumunsko	90	Salvador	66	Estonsko	50
Srbsko	86	Turecko	66	Lucemburk	50
Surinam	85	Východní Afrika	64	USA	50
Mexiko	81	Peru	64	Kanada (celá)	39
Venezuela	81	Thajsko	64	Holandsko	38
Arabské země	80	Chile	63	Austrálie	36
Bangladéš	80	Portugalsko	63	Kostarika	35
Čína	80	Belgie vlámská	61	Německo	35
Ekvádor	78	Uruguay	61	Velká Británie	35
Indonésie	78	Řecko	60	Finsko	31
Indie	77	Korea (Jižní)	60	Norsko	31
Západní Afrika	77	Írán	58	Švédsko	31
Singapur	74	Tchaj-wan	58	Irsko	28
Chorvatsko	73	Česká republika	57	Švýcarsko (německé)	26
Slovinsko	71	Španělsko	57	Nový Zéland	22
Bulharsko	70	Malta	56	Dánsko	18
Maroko	70	Pákistán	55	Izrael	13
Švýcarsko francouzské	70	Kanada (Quebec)	54	Rakousko	11
Vietnam	70	Japonsko	54		

(Zdroj: Hofstede 2017)

⁶¹ Vysvětlení významu hodnot v závorce je uvedeno na str. 82.

Tabulka 7: Hodnoty indexu individualismu (IDV) pro 74 zemí a regionů

USA	91	Česká republika	58	Slovinsko	27
Austrálie	90	Rakousko	55	Malajsie	26
Velká Británie	89	Izrael	54	Hongkong	25
Kanada (celá)	80	Slovensko	52	Srbsko	25
Maďarsko	80	Španělsko	51	Chile	23
Holandsko	80	Indie	48	Bangladéš	20
Nový Zéland	79	Surinam	47	Čína	20
Belgie (vlámská)	78	Argentina	46	Singapur	20
Itálie	76	Japonsko	46	Thajsko	20
Dánsko	74	Maroko	46	Vietnam	20
Kanada (Quebec)	73	Írán	41	Západní Afrika	20
Belgie (valonská)	72	Jamajka	39	Salvador	19
Francie	71	Rusko	39	Korea (jižní)	18
Švédsko	71	Arabské země	38	Tchaj-wan	17
Irsko	70	Brazílie	38	Peru	16
Norsko	69	Turecko	37	Trinidad	16
Švýcarsko (německé)	69	Uruguay	36	Kostarika	15
Německo	67	Řecko	35	Indonésie	14
Jižní Afrika	65	Chorvatsko	33	Pákistán	14
Švýcarsko (francouzské)	64	Filipíny	32	Kolumbie	13
Finsko	63	Bulharsko	30	Venezuela	12
Estonsko	60	Mexiko	30	Panama	11
Luxemburg	60	Rumunsko	30	Ekvádor	8
Polsko	60	Východní Afrika	27	Guatemala	6
Malta	59	Portugalsko	27		

(Zdroj: Hofstede 2007)

Tabulka 8: Hodnoty indexu maskulinity (MAS) pro 74 zemí a regionů

Slovensko	100 (110)	Řecko	57	Peru	42
Japonsko	95	Hongkong	57	Rumunsko	42
Maďarsko	88	Argentina	56	Španělsko	42
Rakousko	79	Indie	56	Východní Afrika	41
Venezuela	73	Bangladéš	55	Bulharsko	40
Švýcarsko (německé)	72	Arabské země	53	Chorvatsko	40
Itálie	70	Maroko	53	Salvador	40
Mexiko	69	Kanada (celá)	52	Vietnam	40
Irsko	68	Lucemburk	50	Korea (Jižní)	39
Jamajka	68	Malajsie	50	Uruguay	38
Čína	66	Pákistán	50	Guatemala	37
Německo	66	Brazílie	49	Surinam	37
Velká Británie	66	Singapur	48	Rusko	36
Kolumbie	64	Izrael	47	Thajsko	34
Filipíny	64	Malta	47	Portugalsko	31
Polsko	64	Indonésie	46	Estonsko	30
Jižní Afrika	63	Západní Afrika	46	Chile	28
Ekvádor	63	Kanda (Quebec)	45	Finsko	26
USA	62	Tchaj-wan	45	Kostarika	21
Austrálie	61	Turecko	45	Slovinsko	19
Belgie (valonská)	60	Panama	44	Dánsko	16
Nový Zéland	58	Belgie (vlámská)	43	Holandsko	14
Švýcarsko (francouzské)	58	Francie	43	Norsko	8
Trinidad	58	Írán	43	Švédsko	5
Česká republika	57	Srbsko	43		

(Zdroj: Hofstede 2007)

Tabulka 9: Hodnoty indexu vyhýbání se nejistotě (UAI) pro 74 zemí a regionů

Řecko	100 (112)	Maďarsko	82	Trinidad	55
Portugalsko	99 (104)	Mexiko	82	Afrika (západ)	54
Guatemala	99 (101)	Izrael	81	Holansko	53
Uruguay	99 (100)	Kolumbie	80	Afrika (východ)	52
Belgie (vlámská)	97	Chorvatsko	80	Austrálie	51
Malta	96	Brazílie	76	Slovensko	51
Rusko	95	Venezuela	76	Norsko	50
Salvador	94	Itálie	75	Nový Zéland	49
Belgie (valonská)	93	Česká republika	74	Afrika (jižní)	49
Polsko	93	Rakousko	70	Kanada (celá)	48
Japonsko	92	Luxemburg	70	Indonésie	48
Srbsko	92	Pákistán	70	USA	46
Surinam	92	Švýcarsko (francouzské)	70	Filipíny	44
Rumunsko	90	Tchaj-wan	69	Indie	40
Slovinsko	88	Arabské země	68	Malajsie	36
Peru	87	Maroko	68	Velká Británie	35
Argentina	86	Ekvádor	67	Irsko	35
Chile	86	Německo	65	Čína	30
Kostarika	86	Thajsko	64	Vietnam	30
Francie	86	Bangladéš	60	Hongkong	29
Panama	86	Kanada (Quebec)	60	Švédsko	29
Španělsko	86	Estonsko	60	Dánsko	23
Bulharsko	85	Finsko	59	Jamajka	13
Jižní Korea	85	Írán	59	Singapur	8
Turecko	85	Švýcarsko (německé)	56		

(Zdroj: Hofstede 2007)

Na stránkách Geerta Hofstedeho (The Hofstede Centre⁶²), kde jsou data indexů nejaktuálnější, byly indexy upraveny tak, že indexy, které přesahovaly 100, byly sníženy, tak aby 100 zůstalo maximální hodnotou. V citované knize z 2007, která je překladem z originálu napsaného 2005 (2. edice), jsou však ještě indexy přesahující 100. Ve výše uvedených 4 tabulkách jsou tyto indexy uvedené v závorkách. Výčet indexů hodnot dlouhodobé orientace LTO se ve výtisku z 2007 sice nachází, jsou však tak výrazně odlišné od aktuálnějších dat na výše uvedených stránkách, že sem se je zde rozhodl neuvádět a i v příslušných kapitolách používám aktuálnější data. Index požitkářství IND zde není uveden, protože se ve výtisku z 2007 se ještě nevyskytoval a data pro zde hlavní sledované země byla stejně jako v případě LTO čerpána z výše uvedených oficiálních stránek.

8.2.1 Seznam použitých zdrojů

Literatura:

HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

Internetové zdroje:

HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede centre* [on-line]. 2010 [cit. 23.11.2014]
<www.geert-hofstede.com>

62 HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede centre* [on-line]. [23.11.2014]

<www.geert-hofstede.com/countries.html>