

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KULTURNÍ SPECIFIKA OBCHODNÍ SPOLUPRÁCE S VYBRANÝMI  
ZEMĚMI VÝCHODNÍ ASIE

**Bakalářská práce**

**Autor:** Marie Brožová

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2022

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Kulturní specifika obchodní spolupráce s vybranými zeměmi východní Asie*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

### **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za její odborné vedení, velkou ochotu, cenné rady a připomínky, které mi poskytla a pomohla k realizaci této práce.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá charakteristikami a odlišnostmi národních kultur Číny, Japonska a Jižní Koreje, spolu s jejich vlivy na chování a smýšlení příslušníků těchto zemí. Přestože jsou si tyto země v mnoha ohledech podobné a sdílejí společné kulturní rysy, mají mezi sebou kulturní rozdíly, na které je potřeba se zaměřit. Tvorbě práce předcházelo provedení polostrukturovaných rozhovorů s respondenty konkrétního podniku, jejichž hlavní pracovní náplní je jednání se zástupci zemí Číny, Japonska a Jižní Koreje. Na základě odpovědí respondentů se zjistily nejčastější komplikace během jednání se zástupci ze zmíněných zemí, a tato témata jsou obsažena ve vzdělávacím programu.

Výsledkem bakalářské práce je ucelený vzdělávací program, díky němuž mohou účastníci vzdělávacího programu snadněji navazovat obchodní vztahy s příslušníky z Číny, Japonska a Jižní Koreje.

### **Klíčová slova**

národní kultura, kulturní dimenze, Čína, Japonsko, Jižní Korea, vzdělávací program

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the characteristics and differences of national cultures of China, Japan and South Korea, along with their influences on the behaviour and mindset of members of these countries. Although these countries are similar in many ways and share common cultural traits, they have cultural differences that need to be addressed. The development of this thesis was preceded by conducting semi-structured interviews with respondents from a specific company whose main job is to meet with representatives from the countries of China, Japan and South Korea. Based on the respondents' answers, the most common complications during negotiations with representatives from the mentioned countries were identified, and these topics are included in the training programme.

As a result of the Bachelor's thesis, a comprehensive educational programme has been developed, thanks to which participants of the educational programme can more easily establish business relations with representatives from China, Japan and South Korea.

### **Keywords**

national culture, cultural dimensions, China, Japan, South Korea, educational program

# Obsah

I. Úvod.....	7
1. Vymezení základních pojmů.....	8
2. Kulturní dimenze.....	10
2.1. Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho .....	10
2.2. Kulturní dimenze podle Trompenaarse.....	13
2.3. Oblasti podle E. T. Halla.....	16
3. Kulturní specifika Japonska, Číny a Jižní Koreje .....	18
3.1. Charakteristika Číny, Japonska a Jižní Koreje Hofstedeho dimenzemi .....	18
3.1.1. Charakteristika Číny na základě Hofstedeho dimenzí .....	18
3.1.2. Charakteristika Japonska na základě Hofstedeho dimenzí .....	21
3.1.3. Charakteristika Jižní Koreje na základě Hofstedeho dimenzí.....	24
3.1.4. Srovnání národních kultur na základě Hofstedeho dimenzí.....	26
3.2. Charakteristika kultur na základě dimenzí F. Trompenaarse.....	28
3.3. Charakteristika Číny, Japonska a Jižní Koreje na základě oblastí E.T. Halla .....	31
4. Práce v interkulturním prostředí.....	33
5. Cíle a metody šetření ve firmě .....	36
5.1. Popis podniku.....	36
5.2. Polostrukturované rozhovory .....	36
5.3. Metoda práce.....	36
5.4. Stanovení otázek pokládaných při šetření.....	36
5.5. Analýza odpovědí .....	42
5.6. Stanovení témat pro vzdělávací program.....	44
6. Teorie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	47
6.1. Pojetí systému vzdělávání.....	47
6.2. Složky vzdělávání a rozvoje .....	47
6.3. Rozvoj lidských zdrojů .....	48
6.4. Systém vzdělávání pracovníků a systematické vzdělávání.....	48
6.5. Fáze systematického vzdělávání pracovníků v organizaci .....	49
6.6. Plánování vzdělávání pracovníků .....	50
6.6.1. Metoda vzdělávání .....	51
6.7. Vyhodnocení účinnosti a výsledků vzdělávání.....	53
7. Návrh vzdělávacího programu .....	54

7.1.	Stanovení systému vzdělávání pracovníků v organizaci .....	54
7.2.	Stanovení cyklu systematického vzdělávání pracovníků organizaci .....	54
7.2.1.	Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků .....	54
7.2.2.	Plánování vzdělávání a zvolené metody vzdělávacího programu.....	54
7.2.3.	Realizace procesu vzdělávání.....	57
7.2.4.	Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....	57
8.	Vzdělávací program .....	58
8.1.	První část vzdělávacího programu .....	58
8.2.	Druhá část vzdělávacího programu.....	58
8.2.1.	Dochvilnost .....	58
8.2.2.	Svátky.....	59
8.2.3.	Oslovení a jména.....	59
8.2.4.	Úvodní představení .....	60
8.2.5.	Předávání vizitek .....	62
8.2.6.	Předávání darů.....	63
8.2.7.	Small talk a nevhodná témata.....	65
8.2.8.	Průběh jednání.....	66
8.2.9.	Závěr jednání.....	68
8.2.10.	Pracovní oběd nebo večeře .....	68
9.	Příručka.....	72
II.	Závěr.....	73
	Summary .....	74
	Použitá literatura.....	74
	Seznam obrázků a grafů .....	79
	Seznam tabulek.....	80
	Seznam příloh.....	81
	Příloha č. 1. Transkripce polostrukturovaných rozhovorů.....	82
	Příloha č. 2. Příručka.....	96

# I. Úvod

V dnešním globálním světě je práce v mezikulturním prostředí disciplínou, která se rozvíjí a stává se součástí mnoha oblastí. S postupnou internacionalizací hospodářství je mnoho firem nuceno se soustředit nejen na národní prostor, ale častěji se snaží navazovat spolupráci se vzdálenými trhy. Vznikají tak nové obchodní i kooperační vazby v prostředí, které je zcela odlišné od domácího. V takových případech je potřeba si, pro přiměřenou komunikaci a úspěšnou spolupráci, tyto odlišnosti, které se týkají především kulturních rozdílů, uvědomit a přizpůsobit jim prostředí i své chování (Veber, 2009).

Uvědomit si rozdíly napříč kulturami ve způsobech myšlení, jednání i vnímání je nezbytnou podmínkou pro vytvoření komplexních řešení, která pak následně bude možné uplatnit celosvětově. Často se stává, nejen v obchodní sféře, že navržená řešení nefungují nebo nemohou být uskutečněna, protože nezahrnují rozdílnost kulturních prostředí účastníků, kterých se týká. Z toho důvodu je porozumění těmto rozdílům klíčová oblast, na kterou ale mnoho lidí neklade dostatečný důraz (Hofstede, 2007).

Cílem této bakalářské práce je vytvořit vzdělávací program, prostřednictvím kterého se zaměstnanci konkrétní společnosti, seznámí s charakteristickými vlastnostmi a chováním příslušníků kultur Číny, Japonska a Jižní Koreje, včetně příčin a důsledků jejich jednání. Přestože jsou si tyto tři země v mnoha ohledech podobné a sdílejí společné kulturní rysy, mají mezi sebou kulturní rozdíly, na které je potřeba se zaměřit a porozumět jim.

Tvorbě bakalářské práce předcházelo provedení polostrukturovaných rozhovorů, v konkrétní společnosti, se třemi zaměstnanci, kteří pravidelně spolupracují se zástupci zemí Číny, Japonska a Jižní Koreje. Otázky v rozhovorech byly sestaveny tak, aby zajistily získání relevantních odpovědí pro tuto práci. Na základě odpovědí respondentů se zjistilo, že nejčastější komplikace během jednání se zástupci z výše zmíněných zemí, souvisí s neznalostí chování a myšlení těchto kultur. Tato témata tak nesmějí chybět ve finálním vzdělávacím programu. Jako hlavní zdroje charakteristiky národních kultur zmíněných zemí jsou použity kulturní dimenze podle G. Hofstedeho, F. Trompenaarse a E. T. Halla.

Dále je součástí vzdělávacího programu popis chování a situací během obchodních jednání se zástupci z Číny, Japonska a Jižní Koreje, včetně jejich klíčových rozdílů. Vedení a sjednávání obchodních jednání je běžnou součástí práce zaměstnanců, pro které je vzdělávací program primárně určen.

## **1. Vymezení základních pojmů**

V této kapitole jsou popsány základní pojmy, které se vyskytují v bakalářské práci. Jedná se o definici východní a západní kultury, jelikož je v této práci charakterizováno myšlení a chování představitelů východních kultur pohledem západních kultur. Dále jde zde definován pojem kultura, jelikož hlavní oblastí této práce je rozdílnost kultur. Třetím termínem je národní kultura, která označuje kulturu určité země. Tento pojem se v práci objevuje ve spojení s charakteristikou národních kultur Číny, Japonska a Jižní Koreje.

### **Východní a západní kultura**

Asijské země se liší svou geografickou polohou, politickými systémy i ekonomikou, přesto ale vycházejí z podobných hodnot a filozofie. Ty prošly za mnoha století existence těchto států vývojem, ale přesto dodnes sdílejí mnoho podobností. Typický souhrnný název pro kulturu těchto zemí je východní nebo východoasijská kultura. Tím se rozumí země, ovlivněné čínskou filozofií, zejména konfucianismem. Za typického reprezentanta východní kultury lze považovat Čínu a země jihovýchodní Asie.

Druhým pojmem je západní kultura, která se vztahuje zejména ke kulturám severní Ameriky a Evropy. Tyto země jsou ovlivněny hlavně filozofií antického Řecka (Nisbett, 2003. s. 5-8).

### **Kultura**

Pojem kultura je mnohoznačný a lze k němu přistupovat různými způsoby. „Kultura“ je obecně spojována s termínem „civilizace“. Do něj lze zahrnout hmatatelné výstupy lidské činnosti, jako jsou zemědělství, průmysl, stavby, ale i abstraktnější výsledky v podobě vzdělání, literatura nebo umění. „Kultura“ je také souhrnný název pro rozmanité způsoby projevu lidského chování – myšlení, cítění a jednání (od pozdravu až po fyzickou vzdálenost při kontaktu) (Hofstede, 2007, s. 14).

Geert Hofstede popisuje kulturu jako mentální program (příp. kolektivní naprogramování mysli), jehož většinu si každá osoba určité kultury osvojuje během raného dětství. Tyto vzorce myšlení se následně aplikují celý život. Je možné naučit se odlišné formy chování a jednání, předchází tomu ale obtížné odvykání zažitých vzorců. Tyto mentální programy se liší podle sociálního prostředí, v němž byly osvojeny. Nejsou tedy vrozené, nýbrž naučené (Hofstede, 2007, s. 14).



Kultura je kolektivní jev společný pro jedince, kteří vyrůstali a žijí ve stejném společenském prostředí. Odlišuje tak příslušníky jedné skupiny lidí od jiné. Hofstede rozlišuje celkem tři úrovně duševna lidí, které je potřeba rozlišovat:

- Lidská přirozenost, která je vrozená a univerzální, tudíž ji mají stejnou všichni lidé na světě. Označuje základní tělesné i mentální fungování jako je například potřeba sdružovat se s ostatními, hrát si, pocít'ovat hněv, strach nebo smutek.
- Kultura, kterou se rozumí naučené vzorce chování a hodnot, osvojených především v rané části života, specifické pro určitou skupinu nebo kategorii lidí.
- Osobnost, představující unikátní soubor mentálních programů dané osoby, vycházející částečně z jejich genů a částečně ovlivněné a modifikované okolní kulturou.

Kulturní rysy často dávají za vznik pseudoteoriím o nadřazenosti určité skupiny lidí nad jinou nebo vznikem stereotypů. Tyto nauky nejsou podloženy opravdovými vědeckými výzkumy, tudíž je nelze považovat za pravdivé a při setkání s jinými kulturami bychom se měli vyvarovat jejich užívání (Hofstede, 2007, s. 14-16). Podrobněji se problematika stereotypizace nachází ve 3. kapitole této práce.

### **Národní kultura**

Propojení kultury určité skupiny lidí žijící na určitém území, které spadá pod jeden stát lze označit jako národní kulturu. Ta je snadněji definovatelná, jedná-li se o homogenní stát, kdy jedinci jednoho národu pokrývají celé území státu a zároveň sdílejí navzájem jednu kulturu. U takových států lze mluvit o národní kultuře, která ovlivňuje nejen jazyk jedinců, ale často i jiné kulturní elementy jako například náboženství, symboly nebo postoje, které podporují silnou vzájemnou integraci. V těchto případech lze také u národnosti rozlišovat určité vlastnosti a můžeme mluvit například o „typicky japonském“ chování (Hofstede, 2007, s. 25-26).

Tvrzení, zda je kultura proměnná nebo statická, je nejednoznačné G. Hofstede ve své knize *Kultury a organizace: Software lidské mysli*, popisuje kulturu jako neměnnou jednotku, která má své specifické charakteristické vlastnosti. Naopak T. Fang tvrdí, že kultura je v neustále interakci s okolními kulturami, a proto dochází k tzv. kulturnímu učení, a tudíž se kultura neustále mění a vyvíjí (Fang, 2012, s. 25-50).

## 2. Kulturní dimenze

Kultura se projevuje jako vzorce myšlení, cítění i způsob jednání, a jedná se o komplex naučených i zděděných postojů, hodnot zvyků i rituálů. Prostřednictvím těchto projevů lze jednotlivé kultury popisovat na základě empirických výzkumů a rozdělovat do tzv. dimenzí.

Přesto vlastnosti některých kultur nemusí vždy zcela odpovídat všem dimenzím země. Příkladem je Japonsko, které je velmi kolektivistické, což odpovídá femininní společnosti, ale celkově je společnost maskulinně orientovaná (Kauerová, Kozel, Zajarošová, 2014, s. 39).

### 2.1. Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Pro identifikaci kulturních dimenzí se v současnosti nejčastěji používá model nizozemského psychologa a sociologa Geerta Hofstedeho. Ten provedl rozsáhlý výzkum zaměstnanců nadnárodní korporace IBM v 53 zemích a na základě jejich odpovědí o hodnotách našel několik společných rysů, které v prvotním šetření rozdělil do čtyř kulturních dimenzí. Následně byly dimenze doplněny o dvě další na základě dodatečného šetření. Výsledky v jednotlivých dimenzích lze označit na číselné ose od nuly do sta (Hofstede, 2007, s. 29). V této podkapitole se nachází popis všech šesti kulturních dimenzí.

#### Vzdálenost moci (power distance)

Vztah k autoritám nebo také vzdálenost moci popisuje postoj jedinců v dané kultuře k autoritám, jestli je respektují, mají k nim úctu apod. Zároveň v takových kulturách často existuje pevně daný hierarchický systém osob rozdělující společnost, na jehož vrcholu je autoritativní vedení. V kulturách, kde silný vztah k autoritě není, je častý rovnostářský přístup, kde převládá myšlenka všeobecné rovnosti, a naopak myšlenka mocenské nadvlády a nerovného postavení je považována za nespravedlivou.

Silný vztah k autoritám lze najít ve východní Asii, Indii nebo v Arabských zemích. V jazycích těchto zemí se rozlišuje několik forem zdvořilosti v psaném i mluveném projevu a je považováno za velmi neslušné až urážející oslovit někoho nevhodnou zdvořilostní formou. Naopak státy severní Evropy jako Švédsko, Norsko nebo Finsko jsou příkladem rovnostářského přístupu, kde neprostupné hierarchické systémy považují za nespravedlivé a vyhýbají se jim (Hofstede, 2007, s. 40-44).

#### Vyhýbání se nejistotě (uncertainty avoidance)

Ukazuje, jestli se jedinci vyhýbají nejistotě, neznámu a riziku, nebo je považují za prostředek ke zlepšení. Určuje to i zdali je národ konzervativní a má pevně daná pravidla, která dodržuje nebo upřednostňuje riskantní rozhodování bez ohledu na rizika nebo nejistoty. V případě

problému nebo neznámé situace je ve společnostech s vysokým vztahem k nejistotám situace řešena ve skupině a nikdy individuálně.

Příkladem konzervativní země je Japonsko, Francie nebo Argentina, kde je o většině postupů včasné rozhodnuto. Jedná se o postupy a procesy v soukromém i veřejném životě, které byly označeny za ověřené. Zároveň mají tyto postupy za úkol minimalizovat veškerá možná rizika. Opakem jsou státy jako například Kanada nebo Švédsko, které častěji upřednostňují flexibilní jednání a jsou schopni se snadněji adaptovat na neočekávané situace (Hofstede, 2007, s. 129-135).

### Individualismus (Individualism)

Tato dimenze ukazuje, jak daná společnost vnímá jednotlivce. V zemích, kde převažuje individualismus (např. USA, Velká Británie nebo Nizozemí) je u jednotlivce oceňována jeho samostatnost, soutěživost, zaměření se na osobní prospěch a úspěch, a vlastní názory či hodnoty jsou upřednostňovány před hodnotami celé společnosti. Naopak kolektivistické země (např. Čína, Řecko nebo Indie) považují jednotlivce, který nesdílí cíle, hodnoty a názory většinové společnosti, za nepřizpůsobivého až škodlivého. Individualita představuje potenciální hrozbu.

Velmi dobře lze tuto dimenzi pozorovat na výchově dětí. Zatímco v individualistických zemích jsou děti často vedeny k tomu, aby se rozvíjely podle svých zájmů, v kolektivistických zemích je osoba, která se nepřizpůsobí ze společnosti vyloučena. Podobně lze pozorovat tuto dimenzi ve vztahu k rodině, kdy v kolektivistických státech jsou typické blízké vztahy s celou rozsáhlou rodinou. Naopak v individualistické kultuře je pozornost soustředěna pouze na nukleární rodinu (Hofstede, 2007, s. 65-78).

### Maskulinita (Masculinity)

Převaha maskulinity nebo feminity popisuje, zda ve společnosti převažují typicky mužské nebo ženské vlastnosti. Pokud je společnost maskulinní (např. Německo, USA, Japonsko), je zaměřená na mužské hodnoty – výkonnost, soutěživost, úspěch, orientace na peníze nebo kariéru. Ve femininní společnosti (např. Nizozemí, Slovinsko, Skandinávie) převládá kolektivismus, sociální hodnoty, péče o druhé, vzájemná solidarita a dobrosrdečnost. Zásadní otázkou tedy je, co lidi motivuje, zda být nejlepší v tom, co dělají (maskulinní společnost), nebo mít rádi to, co dělají (femininní společnost) (Hofstede, 2007, s. 96-116).

### Dlouhodobá orientace (Long Term Orientation)

Tato dimenze byla přidána po výzkumu Chinese Values Survey, vycházející z hodnot konfucianismu. Představuje, jak kultury vnímají čas, a jestli uvažují a plánují v dlouhodobém nebo krátkodobém časovém horizontu. Dlouhodobou orientaci lze ukázat na směřování společnosti za určitými dlouhodobými cíli s vysokou závazností do budoucna, přičemž je běžné pro budoucnost obětovat aktuální krátkodobé nepohodlí. Země s vysokým indexem této dimenze při rozhodování nebo plánování veškeré detaily analyzují a plánují (např. Německo).

Země, s nízkým indexem dlouhodobé orientace, upřednostňují práci i chování v krátkodobém časovém horizontu a častěji jednájí impulzivně (např. USA, Španělsko, Argentina). V těchto zemích jsou většinou důležitější aktuální bonusy a prémie než to, jaká bude situace ve firmě za rok nebo dva (Hofstede, 2007, s. 162-170).

### Požitkářství (Indulgence)

Tato dimenze byla přidána jako poslední a popisuje, zda jedinci dané země mají tendence žít asketickým a ukázněným způsobem života nebo si život užívají bez starostí. Požitkářské bývají země třetího světa např. Latinská Amerika (např. Venezuela, Mexiko nebo Kolumbie), a kde je přijatelné uspokojit lidské touhy po slastech, užívat si noční život, dopřávat si dostatek volného času apod. Naopak vyspělé státy s nízkým indexem požitkářství (např. Německo, Japonsko nebo Čína) často upřednostňují práci před zábavou. Z toho důvodu se kultury s nízkým požitkářstvím označují jako „restraint“ (tj. zdrženliví) (Hofstede Insights, 2021). Příslušníci těchto kultur se mohou jevit chladně a odtažitě, což je způsobeno vyšší mírou seberegulace, kdy projevy emocí nejsou veřejně prezentovány (Kauerová, Kozel, Zajarošová, 2014, s. 41).

## 2.2. Kulturní dimenze podle Trompenaarse

Kromě G. Hofstedeho se kulturními dimenzemi zabýval i Holanďan Fons Trompenaarse, který se ve svých dimenzích nejčastěji zabývá problémy trojího typu: vztah k druhým lidem, k času a k okolnímu prostředí.

Ve své práci popsal sedm dimenzí národní kultury aplikovatelné v manažerské praxi. Prvních pět dimenzí se zabývá vztahy k lidem, šestá se zabývá vztahem k času a sedmá vztahem k okolí (příp. přírodě).

### Univerzalismus vs. partikularismus

Tato dimenze popisuje, do jaké míry má daná kultura tendence vše posuzovat podle všeobecně stanovených podmínek a pravidel, týkajících se fungování společnosti, spolu s jejich striktním dodržováním. Kultury zaměřené partikularisticky mají tendence neustále posuzovat věci z nového úhlu pohledu, zabývají se ojedinělými okolnostmi a často jim striktní dodržování pravidel dělá obtíže (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 33-39).

### Kolektivismus vs. individualismus

V kolektivistických kulturách je hlavní jednotkou skupina jako celek a týmová práce je nezbytná. Řízení, rozhodování nebo odpovědnost za splnění úkolů se týká celé skupiny. Naopak v individualistické kultuře provádí veškeré činnosti jednotlivec, který je motivován svými individualistickými potřebami nebo touhami (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 51-55).

Tato dimenze je obdobou dimenze „Individualismus“ G. Hofstedeho.

### Neutrální vs. emocionální

Tato dimenze popisuje, jak se kultury na veřejnosti vyjadřují, projevují emoce nebo gestikulují. Emocionální kultury projevují své emoce bez omezení, například se při jednání nahlas smějí, křičí, nadměrně gestikulují, nebo se jinak spontánně a emocionálně projevují. Neutrální kultury své vyjadřování příliš neprojevují a při neshodách se snaží reagovat věcnými argumenty (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 69-75).

### Specifická vs. rozptýlená kultura

V rámci této dimenze můžeme pozorovat, jak daná kultura odděluje práci od soukromého (osobního) života. Osoby ze specifické kultury mají pevně oddělenou pracovní sférou, do které nechají vstoupit relativně kohokoliv, zatímco jejich soukromá sféra je pro většinu lidí uzavřena a sdílí ji jen s nejbližšími. Takoví lidé působí přátelsky a otevřeně, ale jen po určitou hranici, za kterou se již nelze dostat. V projevech jsou často strozí a věcní, za účelem realizace daného cíle.

Osoby z rozptýlené (příp. difúzní) kultury mají veřejnou i soukromou sféru určenou pro stejný okruh lidí, tudíž je jejich pracovní a osobní život propojen. Pokud se takový člověk někomu otevře, je možné se setkávat i v rámci volnočasových aktivit. Pro osoby z difúzních kultur je klíčový vyvíjející se proces, který je potřeba stále zdokonalovat (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 81-95).

#### Výkon vs. přisuzování statusu

Tato kategorie popisuje, jestli má člověk šanci na úspěch primárně vlastním přičiněním nebo prostřednictvím přisouzení (např. věkem, společenským statutem, rasou, pohlavím). V prvním případě je člověk oceněn na základě svých schopností a výkonu, kterým obětoval mnoho úsilí. Naopak druhý případ je poněkud diskriminační, jelikož kritéria, která zajistí lepší společenský status nebo pracovní vzestup, nelze ovlivnit (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 102-114).

#### Orientace v čase

Tuto dimenzi lze rozdělit na kultury tří typů: orientované na minulost, přítomnost a budoucnost. Pro kultury orientované na minulost je důležité připomínání historických okamžiků a dodržování tradic a rituálů po mnoho generací. Pro takovou kulturu je důležitý i respekt a to nejen vůči starším lidem. Kultury orientované na přítomnost žijí pro současný okamžik a nijak nevzpomínají na minulost nebo nepřemýšlejí o možné budoucnosti. Kultury zaměřené na budoucnost směřují veškeré své myšlenky na plnění následujících cílů, plánů a něčeho, co mohou ovlivnit (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 120-122).

Podle Trompenaarse lze tuto dimenzi také rozlišit na sekvenční a synchronní. V kulturách, kde převládá sekvenční přístup, se striktně dodržují dané termíny či plány a vždy se vykonává jen jedna činnost. Naopak synchronní kultury nemívají problém termíny měnit a běžně dělají více činností najednou (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 123-125).

#### Orientace na přírodu (vnitřní vs. vnější orientace)

V rámci této dimenze existují dvě skupiny kultur. První, které chtějí přírodu ovládat, přetvořit ji podle svých představ nebo si ji jinak podvolit. Jedná se o kultury s vnitřní orientací, často vykazující individualistické chování. Druhá skupina hledá způsob, jak s přírodou existovat v symbióze a navzájem si neškodit. Takový druh chování je typický pro kultury s vnější orientací a kolektivistickým duchem.

Dimenze také rozlišuje, kde lidé z obou dimenzí hledají důvody svého úspěchu nebo neúspěchu. V kulturách s vnitřní orientací je hledají sami v sobě (zaměřenost na sebe, dominantní chování vůči okolí). Naopak osoby v kultuře s vnější orientací, zásadně hledají důvody a příčiny v okolí (snaha žít v harmonii s okolím, časté kompromisy) (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, s. 141-150).

### 2.3. Oblasti podle E. T. Halla

Při rozboru kultur je důležité zmínit i britského antropologa Edwarda Thomase Halla. Hall považoval kulturu za ledovec, jehož deset procent vidět lze a zbylých devadesát je skryto. Pozorovatelnou část kultury tvoří projevování a chování osob (např. jazyk, zvyky a rituály, gestikulace nebo způsoby oblékání). Skrytá část kultury je tvořena kognitivní úrovní, která zahrnuje způsoby myšlení (sociální role, přesvědčení, normy, postoje apod.) a emocionální úrovní, která se projevuje způsoby prožívání (hodnoty, touhy, očekávání apod.). Mimo tuto myšlenku, se Hall zabýval třemi oblastmi (komunikace, prostor, čas), ve kterých lze pozorovat kulturní rozdíly (Hall, 1976, s. 57-65).

#### Komunikace

Hall rozděluje komunikaci z hlediska kontextu na vysokokontextovou a nízkokontextovou. Základní charakteristikou u vysokokontextového způsobu komunikace je, že význam samotného sdělení zůstává skrytý v kontextu a je tedy vyjádřen nepřímě (ať už jde o přání, potřeby nebo nesouhlas). Jelikož je vyjádření záměrně zkráceno, je potřeba jej dále interpretovat, což je pro osoby užívající komunikaci s nízkým kontextem náročné, a bývají pro ně tato sdělení nejasná. Vysokokontextové kultury se tak chovají pro zachování tváře. Tento pojem označuje chování, které nezpůsobí ani jedné straně ohrožení respektu, sociálního statusu nebo kontroly nad situací. Například při přímém vyjádření nesouhlasu se protistrana může cítit nepříjemně z explicitního odmítnutí a hrozí ztráta tváře. Dále komunikace s vysokým kontextem zahrnuje více pocitů a intuice. Typickým zástupcem jsou kultury zemí východní Asie (Hall, 1976, s. 111-120).

Nízkokontextové kultury jsou typické svým explicitním vyjadřováním informací. Všechna přání, potřeby nebo nesouhlas jsou jasně a jednoznačně řečeny bez potřeby další interpretace. Pro osoby užívající komunikaci s vysokým kontextem je toto vyjadřování považováno za nezdvořilé a nevhodné. Při argumentaci převládá logika a racionalita nad city a intuicí. Tento způsob komunikace je typický pro země západní Evropy a Severní Ameriky (Hall, 1976, s. 107).

Znatelné jsou rozdíly i v písemné komunikaci. Zatímco západní kultury vyžadují e-maily stručné, výstižné a veškeré podstatné informace musí být uvedeny na začátku. Naopak východní kultury píšou e-maily volněji, zdlouhavěji a shrnutí důležitých informací se nachází až na konci (Hegarty, 2020, s. 153-155).



## Prostor

Další oblastí je podle Halla vnímání prostoru. Zde můžeme zahrnout osobní zónu, ve které se jedinci cítí komfortně, interakce a dotyky. Z důvodu podobnosti lze i zde pracovat s rozdělením, které již bylo popsáno, a to vysokokontextová a nízkokontextová kultura, přičemž rozdělení jednotlivých kultur do těchto kategorií je v této oblasti totožné. V případě nízkokontextové kultury je všeobecný prostor větší (80 až 100 cm) a je považován za osobní – není vhodné jej, jakkoliv narušovat a jedinci si ho střeží. Jinak je tomu u vysokokontextových kultur, kde je prostor menší (30 až 50 cm) a je považován za veřejný – osoby k prostoru nepřístupují natolik majetnický (Hall, 1976, s. 142).

Odlišnosti lze pozorovat i v případě dotyků a interakcí, kdy nízkokontextová kultura používá neverbální komunikaci či dotyky mezi komunikačními partnery jen omezeně. Naopak ve vysokokontextových kulturách je neverbální komunikace významná složka komunikace a časté jsou i dotyky pro zvýšení důrazu.

## Čas

Poslední oblastí podle Halla je čas, kdy lze kultury rozdělit na polychronní a monochronní. Polychronní kultury vnímají čas jako nekonečnou, cyklickou a flexibilní jednotku, která probíhá nestrukturovaně. Tito jedinci často dělají několik aktivit najednou (multitasking), běžně provádějí změny plánů a termíny považují za orientační. Mnohem více než na výkon dbají na vzájemné vztahy, a proto jsou schůzky spíše důvodem k posílení vztahů a diskuse na dané téma než na nalezení řešení. Polychronní vnímání času bývá typické pro Latinskou Ameriku, jižní Evropu, Afriku, země Blízkého východu a jihovýchodní Asii (Hall, 1976, s. 131-135).

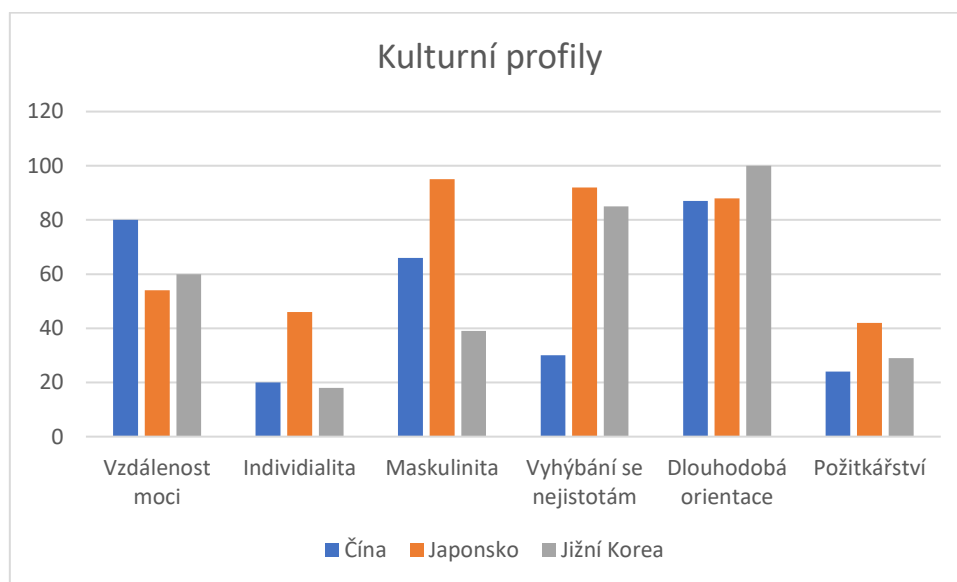
Monochronní kultury považují čas za lineární, měřitelný a organizovatelný. Často se zde setkáváme s tvrzením „čas jsou peníze“, proto je čas v těchto kulturách striktně dodržován. Jednotlivé činnosti se vykonávají postupně podle harmonogramu, změny a narušení plánů jsou nežádoucí, termíny jsou dodržovány a schůzky začínají i končí ve stanovený čas. Hlavním cílem schůzek je vyřešit dané téma nebo problém. Toto chování bývá časté pro severní a západní Evropu nebo Severní Ameriku (Hall, 1976).

### 3. Kulturní specifika Japonska, Číny a Jižní Koreje

V následující kapitole se nachází charakteristika kultur Číny, Japonska a Jižní Koreje, na základě kulturních dimenzí. Tato kapitola je zároveň podkladem pro vzdělávací program, který se nachází v 8. kapitole této práce.

#### 3.1. Charakteristika Číny, Japonska a Jižní Koreje Hofstedeho dimenzemi

V této podkapitole se nachází charakteristika kultur Číny, Japonska a Jižní Koreje na základě šesti dimenzí Gerta Hofstedeho. Hofstedeho dimenze vytvářejí tzv. kulturní profil země, kterým lze jednotlivé kultury srovnávat. Tato metoda je, především díky přehledné struktuře a velkému množství dat, jednou z nejpoužívanější při porovnávání jednotlivých kultur. Z toho důvodu je metoda použita jako hlavní zdroj charakteristiky a porovnání kultur zemí Číny, Japonska a Jižní Koreje. Výsledný graf porovnávající tyto země lze najít níže jako graf č. 1, vycházející z dat webu Hofstede Insights.



Graf č. 1: Kulturní profily Číny, Japonska a Jižní Koreje (Hofstede Insights, 2021)

##### 3.1.1. Charakteristika Číny na základě Hofstedeho dimenzí

Čína, celým názvem Čínská lidová republika je pevninský stát o rozloze 9,6 milionů km<sup>2</sup> nacházející se ve východní Asii. Počet obyvatel je přibližně 1,4 miliard obyvatel. Oficiálně je tato země ateistická, ale její obyvatele dlouhodobě ovlivňoval konfucianismus a buddhismus (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 13-15).

Na základě šesti Hofstedeho dimenzí lze Čínu a její obyvatele charakterizovat takto:

### Vzdálenost moci v Číně

Vysoký index 80 označuje Čínu za vysoce hierarchickou společnost, kde je jasně definován rozdíl mezi nadřazenou a podřazenou osobou v pracovním i běžném životě. V Číně je všeobecně akceptováno, že nerovnost mezi lidmi je součástí života a nelze ji změnit. S tím souvisí časté, přesto přehlížené, zneužívání moci ze strany nadřazených, proti které nebývá žádná obrana (Hofstede Insights, 2021).

V Číně je běžné, vlivem konfucianismu, že silnější a zkušenější vedou slabší a nezkušenější. Tuto skutečnost obhajují tvrzením, že lidé by neměli mít aspirace přesahující jejich možnosti.

### Individualismus v Číně

Čína s indexem 20 je vysoce kolektivistická země, kde se každé rozhodnutí i konání jednotlivce musí podřídit zájmu skupiny. Člověk, který přemýšlí individualisticky, je označován jako sobecký a pro společnost škodlivý. Skupinová rozhodnutí a uvažování, například při přijímání do zaměstnání nebo povýšení, jsou silně ovlivněna užší privilegovanou skupinou, která má obecně přednost před ostatními (např. rodinní příslušníci) (Hofstede Insights, 2021).

Zajímavé jsou vztahy uvnitř a vně pracoviště, kdy, uvnitř pracovního kolektivu jsou vztahy zpravidla přátelské a vstřícné, ale vůči lidem mimo daný podnik bývají chladné až nepřátelské.

### Maskulinita v Číně

Čína má v této dimenzi index 66, proto se jedná o zemi, kde převládají maskulinní vlastnosti. Úspěch či cílevědomost je důležitá součást života a touha být úspěšný nutí Číňany obětovat práci veškerý volný čas. Lidé v sektoru služeb běžně pracují do pozdních hodin (i vlivem kolektivistické společnosti – potřeba sloužit společnosti), aby plně uspokojili poptávku (Hofstede Insights, 2021).

Volný čas není důležitý a je vhodné jej vyplnit prací nebo jinou prospěšnou činností. Mnoho Číňanů opouští své rodiny a vydávají se pracovat do vzdálených měst, kde by získali lepší plat pro rodinu. Lze říct, že čínská bojovnost a soutěživost nemá za cíl individuální ale skupinové vítězství (Hofstede Insights, 2021).

### Vyhýbání se nejistotě v Číně

V dimenzi vyhýbání se nejistotě má Čína 30 bodů, což značí nízkou míru averze k nejistotě. To lze rozpoznat v několika charakteristikách čínské společnosti. Nejčastější je nejednoznačnost, kdy zákon nebo pravda bývají v Číně relativní pojmy a v realitě bývají

dodržování zákonů nebo přesvědčení, kdo má pravdu flexibilní a proměnné podle aktuální situace. Stejně tak je nejednoznačný čínský jazyk, plný dvojsmyslů, které mohou být pro osoby ze západu (z nízkokontextových kultur) velmi obtížně pochopitelné (Hofstede Insights, 2021).

Číňané jsou také velmi přizpůsobiví a podnikaví – nebojí se založit si vlastní menší nebo rodinnou firmu, bez ohledu na riziko neúspěchu.

#### Dlouhodobá orientace v Číně

S indexem 87 se Čína řadí mezi společnost, která je silně dlouhodobě orientovaná a jedná se o pragmatickou společnost, kde je běžné, pro výsledky v dlouhodobém časovém horizontu obětovat aktuální krátkodobé nepohodlí (vliv konfucianismu) (Hofstede Insights, 2021).

Dále jsou Číňané houževnatý národ schopný se přizpůsobit změnám a mimo to mají i silný sklon k šetření – jsou schopni prožít aktuální nepohodlí pro budoucí pohodlí.

#### Požitkářství v Číně

Čína má v této dimenzi index 24, tudíž se nejedná o požitkářskou společnost. Číňané nekladou velký důraz na volný čas a své tužby naplňují v omezené míře. Ve společnosti je zafixovaná myšlenka, že chování jedinců je omezeno společenskými normami a potřebami, a proto si nemohou dělat, co chtějí (Hofstede Insights, 2021).

Kromě toho Číňané vždy berou ohled na důsledek svého jednání na společnost. Mají také dojem, že požitkářské chování je nesprávné.

### **3.1.2. Charakteristika Japonska na základě Hofstedeho dimenzí**

Japonsko je ostrovní země o rozloze přibližně 377 km<sup>2</sup> ležící v Tichém oceánu. Zemi obývá přibližně 125 milionů obyvatel. V Japonsku neexistuje státní náboženství, ale většina obyvatel se hlásí k šintoismu a buddhismu (Norbury, 2017, s. 10).

Na základě šesti Hofstedeho dimenzí lze Japonsko a její obyvatele charakterizovat takto:

#### Vzdálenost moci v Japonsku

Přestože si jsou Japonci za každých okolností vědomi svého postavení v hierarchii společnosti, není tato kultura s indexem 54, tak hierarchická jako většina ostatních asijských kultur. Mnoho cizinců vnímá Japonsko v rámci obchodní sféry jako silně hierarchickou společnost, kde se uplatňuje pečlivě zorganizovaný rozhodovací proces, během kterého musí jakékoliv rozhodnutí nejprve schválit každá nadřízená osoba až k nejvyššímu vedení. Ale právě tento proces rozhodování ukazuje, že v japonské společnosti nenajdeme jednu vrcholnou osobu, která by rozhodovala o všem, jako je tomu v hierarchičtějším společnostech (Hofstede Insights, 2021).

Kromě této skutečnosti bylo Japonsko vždy společností, kde se věřilo, že úspěch jednotlivce je nejvíce ovlivněn jeho tvrdou prací, pílí a schopnostmi. Výchozím bodem tak je, že všichni se rodí rovni a každý se může stát kým nebo čím chce. To, ale neplatí pro ženy, na které je v japonské společnosti stále nahlíženo jako na matky, které by po svatbě měly opustit práci a plně se věnovat rodinně (Hofstede Insights, 2021).

#### Individualismus v Japonsku

Japonsko s indexem 46, se nachází na rozhraní mezi kolektivistickou a individualistickou společností. V zemi lze pozorovat mnoho znaků kolektivistické kultury, jako například snaha o udržování harmonie ve společnosti spolu se záměrným potlačováním vlastních názorů a pocitů (Hofstede Insights, 2021).

Na rozdíl od většiny okolních asijských států není ale natolik kolektivistická. Důvodem je absence rozšířeného rodinného systému, který je základ pro kolektivistické země jako Čína a Jižní Korea. V Japonsku se veškerý majetek a rodinné jméno předávalo nejstaršímu synovi a ostatní sourozenci museli z domova odejít a založit si vlastní rodinu. Z toho důvodu nevznikaly velké rodinné klany, které by držely pospolu (Hofstede Insights, 2021).

Paradoxem v japonské společnosti je vysoká míra loajality, kterou Japonci prokazují svým zaměstnavatelům a firmám. Japonci často pracují pro jednu firmu celý život (v Číně bývá situace opačná). Důvodem proč se Japonci takto chovají bývá označována svobodná vůle,

takže projev individualistického rozhodnutí. Ve zmíněné Číně bývá běžné, že lidé jsou loajální primárně ke své vnitřní skupině (např. širší rodina, místní komunita) (Hofstede Insights, 2021).

Dalším paradoxem je, že Japonci jsou podle západních standardů považováni za kolektivistickou společnost, podle východních standardů za individualistickou společnost. Přesto ale působí uzavřeněji a zdrženlivěji než většina asijských kultur (Hofstede Insights, 2021).

### Maskulinita v Japonsku

V dimenzi maskulinity má japonská společnost index 95 a jedná se tak o jednu z nejmaskulinnějších společností na světě. Vlivem mírného kolektivismu v této zemi je zde soutěživost a dravost nikoli mezi jednotlivci, ale mezi skupinami. Již od dětství mezi sebou Japonci pravidelně soutěží ve skupinách (většinou rozdělení na dvě skupiny) a do soutěží dávají veškerou sílu a touhu vyhrát. Soutěživost pokračuje i v zaměstnání, kdy jsou Japonci nejvíce motivováni, když bojují ve vítězícím týmu proti konkurenci (Hofstede Insights, 2021).

Dalším projevem maskulinity v Japonsku je snaha o naprostou dokonalost, ať už v materiální výrobě (výrobky musí být bez vady i za cenu zpoždění výroby), ve službách (naprosté potlačování osobních problémů za cenu profesionálního vystupování) nebo v prezentaci se na venek (snaha vypadat jako dokonalá země, firma nebo rodina). S tím souvisí i extrémní workoholismus, který je v Japonsku povinností (Hofstede Insights, 2021).

### Vyhýbání se nejistotě v Japonsku

Japonsko je s indexem 92 považováno za jednu ze zemí, která se nejvíce vyhýbá pocitu nejistoty. Z geografického hlediska se jedná o poměrně přirozenou reakci Japonska, které bylo vždy ohrožováno přírodními katastrofami jako tajfuny, tsunami nebo zemětřeseními. Proto se Japonci naučili žít s neustálou nejistotou (Hofstede Insights, 2021).

I kvůli tomu mají Japonci připravený krizový plán na téměř jakoukoliv možnou situaci od přírodních katastrof až po situace v běžném životě. To vše proto, aby byli schopni reagovat na nepředvídatelnou situaci a nebyli jí zaskočeni. V životě Japonců existuje spousta ceremoniálů, rituálů nebo obřadů, které se konají pravidelně a vždy téměř stejně (např. zahajovací a závěrečný ceremoniál školní roku). Každý rituál, obřad nebo ceremoniál má přesně popsany průběh, jak se chovat, co si obléct apod. Etiketa je v japonské společnosti povinností, která se uplatňuje od narození (Hofstede Insights, 2021).

Japonci se také vyhýbají jakýmkoliv změnám nebo zkoušet dělat něco jinak, než je zvykem. Ve firmách jsou před zahájením libovolného projektu nejprve stanovena veškerá možná rizika a postupy, jak se v takových případech chovat. Před tím než se Japonci

rozhodnout, chtějí znát veškeré detailní údaje, aby vše mohli zvážit a vybrat cestu s nejnižším nejistotou a rizikem (Hofstede Insights, 2021).

#### Dlouhodobá orientace v Japonsku

Japonsko má v této dimenzi index 88, což označuje dlouhodobě orientovanou společnost. Japonci často obětovávají veškerý volný čas pro práci a neplacené přesčasy jsou v této zemi běžné (Hofstede Insights, 2021).

Ve firmách lze vidět silnou dlouhodobou orientaci ve formě investic do výzkumu a vývoje, a to i v období ekonomické recese, za účelem budoucího vytváření produktů vysoké kvality. Dále firmy upřednostňují trvalý růst podílu před krátkodobým ziskem. Japoncům nejde o aktuální zisky firmy, ale o to, aby firma v budoucnu prosperovala a sloužila společnosti i dalším generacím (Hofstede Insights, 2021).

#### Požitkářství v Japonsku

Japonsko je s indexem 42 zdrženlivá společnost. Jedinci mohou, jako je tomu u mnoha kultur s nízkým indexem požitkářství, působit chladně a odtažitě. Nejedná se ale o viditelný projev nezájmu nebo pasivní agrese, ale o zdrženlivost v projevech emocí. Dále je v Japonsku častý workoholismus, kdy Japonci i malé množství volného času obětují práci (Hofstede Insights, 2021).

### 3.1.3. Charakteristika Jižní Koreje na základě Hofstedeho dimenzí

Jižní Korea je stát rozkládající se na jižní části Jihokorejského poloostrova. Jeho plocha je přibližně 100 km<sup>2</sup>, na kterých žije 51 milionů obyvatel. Jihokorejci nemají státní náboženství, a nejčastěji se hlásí ke křesťanství a tradičnímu šamanismu (Hoare, 2005, s. 11-12).

Na základě šesti Hofstedeho dimenzí lze Jižní Koreu a její obyvatele charakterizovat takto:

#### Vzdálenost moci v Jižní Koreji

Index 60 ukazuje, že Jižní Korea je mírně hierarchickou společností. Z toho lze usoudit, že respekt ke společensky výše postaveným osobám je v Jižní Koreji běžnou součástí života, stejně jako celá hierarchie společnosti. Každá osoba v korejské společnosti zná své místo a není třeba tuto pozici zpochybňovat (Hofstede Insights, 2021).

Po vzoru Číny i v Jižní Koreji zkušenější a starší vedou méně zkušené a mladší. Z toho důvodu Korejci od svých nadřízených očekávají přiřazení úkolu a celková osobní iniciativa je zde malá (Hofstede Insights, 2021).

#### Individualismus v Jižní Koreji

S indexem 18 je Jižní Korea, silně kolektivistická země. V této kultuře jsou typické úzké vztahy s určitou užší skupinou, ať už se jedná o rodinu nebo pracovní kolektiv. Nejdůležitější hodnota je loajalita, která je nadřazená všem společenským pravidlům a předpisům (Hofstede Insights, 2021).

Je přirozené, že lidé mají mezi sebou, ať už v rodině nebo na pracovišti, silné vztahy, mohou se na sebe spolehnout a každý jednotlivec přebírá zodpovědnost i za ostatní členy své skupiny. Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou chápány jako rodinná vazba, a tudíž se očekává stejná loajalita k práci jako k rodině. V případě zahanbení nebo provinění vůči osobě hierarchicky vyšší, dochází ke ztrátě tváře a poškození reputace (nejen vlastní, ale i celé skupiny) (Hofstede Insights, 2021).

#### Maskulinita v Jižní Koreji

Jižní Korea dosahuje v této dimenzi index 39, proto je označována za femininní společnost. V této zemi jsou nejdůležitější hodnoty solidarita, kvalita pracovního života a dobré pracovní vztahy. Konflikty jak v soukromí, tak v práci jsou vyřešeny kompromisem a smírem (Hofstede Insights, 2021).



Pro Korejce je důležitá flexibilita a pohoda. Ideální manažer je schopen všechny své podřízené zapojit a namotivovat. Přes to je ale v Koreji velký tlak na zaměstnance, aby podávali co nejlepší výkony (prvek maskulinní společnosti) (Hofstede Insights, 2021).

#### Vyhýbání se nejistotě v Jižní Koreji

Jižní Korea má v této oblasti vysoký index 85, což znamená, že se snaží předcházet a vyhýbat nejistotám. V korejské kultuře se zachovávají pevná pravidla chování a netolerují osoby, které pravidla nedodržují. Je zde náročné prosadit jakékoliv inovace, jelikož více než na inovativní chování se společnosti zaměřuje na tradice (Hofstede Insights, 2021).

Korejská společnost se mnohem více soustředí na přesnost, dochvilnost a pracovitost (není tak touha něco zjednodušovat, inovovat nebo měnit). Obvyklé postupy a procesy jsou pro Korejce zdrojem bezpečí (Hofstede Insights, 2021).

#### Dlouhodobá orientace v Jižní Koreji

Jižní Koreu lze s indexem 100 považovat za jednu z nejpragmatičtějších kultur na světě. Korejci považují prosperitu společnosti nebo rodiny do budoucna za důvod, proč obětovat svůj veškerý volný čas a úsilí (Hofstede Insights, 2021).

#### Požitkářství v Jižní Koreji

Nízký index 29 označuje zdrženlivou společnost, která nepřikládá velkou váhu užívání si života a bezstarostnému uspokojování lidských potřeb. Korejci při jednání působí spíše chladně a uzavřeně, a to především vlivem restrikcí na své chování a snaze zachovat si tvář (Hofstede Insights, 2021).

### **3.1.4. Srovnání národních kultur na základě Hofstedeho dimenzí**

Na základě popisu podle Hofstedeho dimenzí je vhodné pro větší přehlednost porovnat jednotlivé kultury Číny, Japonska a Jižní Koreje. Díky tomu se ujasní nejdůležitější rozdíly a podobnosti mezi jednotlivými kulturami.

#### Srovnání vzdálenosti moci v Číně, Japonsku a Jižní Koreji

Všechny tři země mají index vzdálenosti moci vyšší než 50 bodů. Pouze v Japonsku je míra vzdálenosti moci nižší než ve zbylých dvou zemích. Korea je v mnoha ohledech ovlivněna čínskou kulturou, proto lze očekávat podobnost, nejen v této dimenzi. V těchto kulturách existuje stabilní hierarchie, na jejímž vrcholu jsou starší a zkušenější osoby, kterým je projevoována hluboká úcta.

Ve všech těchto kulturách je také velký důraz na projev úcty v jazyce. Z toho důvodu se v čínštině, japonštině i korejštině vyskytuje velké množství gramatických i lexikálních jevů, které umocňují podřazenost mluvčího a nadřazenost příjemce.

Ve všech třech zemích jsou také velké společenské rozdíly mezi muži a ženami, a to v neprospěch žen.

#### Srovnání individualismu v Číně, Japonsku a Jižní Koreji

I v této dimenzi můžeme pozorovat podobné výsledky u Číny a Koreje, jakožto obou silně kolektivistických států. Japonsko se výrazně liší tím, že země je více individualistická (především vlivem absence širokých rodinných klanů). I přesto je očima západního světa považována za silně kolektivistickou.

V Číně, Japonsku i Koreji je společnost a harmonie považována za důležitou hodnotu. Stejně tak je velmi důležitý ve všech třech zemích koncept tváře, jejíž ztráta vede k hanbě a poklesu respektu ve společnosti. Z externího pohledu bychom mohli říct, že Číňané, Japonci i Korejci mají vztah k práci jako k rodině a jsou pro ni ochotni obětovat vše. Při detailnějším zkoumání, ale na rozdíl od kolektivistických motivů Koreje a Číny, je Japonská touha „sloužit“ firmě individualistickým rozhodnutí.

#### Srovnání maskulinity v Číně, Japonsku a Jižní Koreji

V této dimenzi se výsledky zemí poměrně rozcházejí. Japonsko a Čína jsou maskulinní společnosti, kde je velká soutěživost mezi skupinami a volný čas je obětován na úkor práce.

Naopak Jižní Korea je společnost femininní a podle toho se také ve společnosti prosazuje dělat práci, aby se člověk uživil, nikoli aby jí naplnil celý svůj život. Přesto je ve všech zemích velký tlak na zaměstnance, aby v práci podávali co nejlepší výkony.

### Srovnání vyhýbání se nejistotě v Číně, Japonsku a Jižní Koreji

Ve čtvrté dimenzi vidíme mnoho podobností mezi Japonskem a Jižní Koreou, kdy se obě kultury snaží vyhýbat nejistotám tím, že dodržují ověřené systémy, pravidla a postupy.

Čína je v tomto ohledu mnohem odolnější k nejistotám, a i v čínské kultuře se můžeme běžně setkat s nejednoznačností pravidel i jazyka. Z toho důvodu je pro Číňany mnohem snazší se přizpůsobit změnám nebo inovacím a reagovat na ně, zatímco Japonsko a Jižní Korea změny odmítají.

### Srovnání dlouhodobé orientace v Číně, Japonsku a Jižní Koreji

V této dimenzi dosáhly země podobného výsledku. Projev dimenze lze výrazně vidět u schopnosti obětovat aktuální nepohodlí pro budoucí prosperitu ve všech aspektech života.

### Srovnání požitkářství v Číně, Japonsku a Jižní Koreji

Čína, Japonsko a Jižní Korea nejsou označovány za požitkářské. V těchto zemích je častá restrikce projevování pocitů, velkých gest, potřeb nebo emocí. S tím souvisí již zmíněná vysoká míra seberegulace, a z toho důvodu mohou příslušníci těchto kultur působit odtažitě a chladně.

### 3.2. Charakteristika kultur na základě dimenzí F. Trompenaarse

Sedm Trompenaarsových dimenzí stanovuje další kulturní charakteristiky, kterými lze Čínu, Japonsko a Jižní Koreu popsat. Tyto dimenze se nezakládají na podrobném, indexy charakterizovaném, popisu kultur, jako tomu bylo u Hofstedeho, ale stanovují, do které ze dvou skupin kultura patří. Ve své knize *Riding the Waves of Culture: understanding diversity in global business* Trompenaars Čínu, Japonsko a Jižní Koreu nespecifikuje a označuje je jako oblast východní Asie, kde zařazuje i státy jako Taiwan a jiné (Mitrovic, 2017, s. 27). Přesto Trompenaars poukazuje na důležité vlastnosti, které je zde vhodné zmínit.

Z toho důvodu se v této kapitole u každé dimenze nachází pouze obecná charakteristika, která se uplatňuje u všech tří kultur bez výraznějších odchylek (viz tabulka č.1).

<b>Dimenze</b>	<b>Oblast východní Asie</b>
<b>Univerzalismus x partikularismus</b>	Univerzalismus
<b>Kolektivismus x individualismus</b>	Kolektivismu
<b>Neutrální x emocionální</b>	Neutrální
<b>Specifická x rozptýlená kultura</b>	Rozptýlená
<b>Výkon x přisuzování statusu</b>	Přisuzování statusu
<b>Orientace v čase</b>	Sekvenční
<b>Orientace na přírodu</b>	Vnější

Tabulka č. 1: Přibližné kulturní dimenze podle Trompenaarse pro oblast východní Asie (Mitrovic, 2017)

#### Univerzalismus oblasti východní Asie

Oblast východní Asie je charakterizována jako univerzální, a státy tak vyžadují striktní dodržování formálních pravidel. To znamená, že „dohoda je dohoda“ a všechny strany ji musí striktně dodržovat. Výjimky jsou brány jako něco, co zbytečně komplikuje řád a pravidla. Smlouvy se ve finální podobě, která by měla vyhovovat vše, nemění a ani nijak neupravují.

Ve všech třech zemích je pro univerzalistické kultury typický delší „small talk“ na začátku jednání, který slouží k seznámení stran, vytvoření důvěry a příjemné atmosféry. Přestože se může zdát tento small talk jako bezpředmětný, zdlouhavý a nepodstatný, je pro země, které ho vyžadují, neopomenutelnou součástí jednání a pokud se úspěchá, protistrana může od navázání obchodních vztahů upustit (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997).

### Kolektivismus oblasti východní Asie

Tato dimenze je obdobná Hofstedeho dimenzi, ale Trompenaars považuje všechny kultury východní Asie za kolektivistické. Tyto země považují celek za důležitější než jednotlivce (své individuální potřeby podřizují celku) a nedílnou součástí života je spolupráce. Jakékoliv rozhodnutí či odpovědnost za splnění úkolů se týká celé skupiny. Z toho důvodu se musí před jakýmkoliv rozhodnutím poradit (nejčastěji i s nadřízenými) a je proto být během jednání velmi trpěliví (Trompenaars, Woolliams, 2003, s. 52).

### Neutralita oblasti východní Asie

Ve východní Asii je kultura neutrální, proto se zde vždy snaží potlačit své skutečné emoce a nedávat je najevo. To může vyvolat falešný dojem, že během jednání zástupce z těchto kultur téma nezajímá a nevnímají jej. Bohužel pozornost a hlavně to, jestli všemu rozumí, nelze snadno ověřit, jelikož tyto národy v rámci zachování tváře přikyvují i když určité problematice nerozumí (Trompenaars, Woolliams, 2003, s. 52).

Jednání s těmito zeměmi by měla být vedena v klidu, bez jakýchkoliv silných emocí nebo velkých gest, které tyto státy často považují za projev hulvátství. Přesto se Číňané občas během jednání chovají emotivně až teatrálně, jde ale o pouhou taktiku, na kterou je potřeba nijak nereagovat a zachovat klid. Pokud se protistrana podvolí, je považována za slabou (Gullová, 2013, s. 215-218).

### Rozptýlená kultura oblasti východní Asie

Pro tyto národy je typické prolínání pracovního a soukromého života. To se projevuje v jejich odevzdanosti práci, které obětují nemalé procento volného času. Stejně jako v Hofstedeho dimenzi požitkářství i tady vidíme, že je běžné v těchto kulturách obětovat téměř veškerý volný čas práci a potvrdit tím svou odevzdanost a loajalitu. V praxi to ale znamená extrémní workoholismus spojený s častými syndromy vyhoření a jinými psychickými problémy (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997).

Na první pohled se příslušníci těchto národů zdají být introvertní, uzavření a střežící si své soukromí. Pokud se ale někomu podaří získat jejich důvěru, získává tak člověk obchodního partnera na celý život, se kterým je v kontaktu i v soukromém životě (veřejná i soukromá sféra je v těchto kulturách totožná). Není proto vhodné podceňovat vřelé vztahy, které stojí na dlouholetých zkušenostech a rozhodně nevznikají po sepsání jedné smlouvy (Trompenaars, Woolliams, 2003).

### Přisuzování statusu oblasti východní Asie

Kultury východní Asie jsou v této dimenzi označovány jako kultury, kde je vyšší status možný dosáhnout pouze prostřednictvím přisouzení. V těchto zemích je kladen velký důraz na hierarchii založené na věku, pohlaví nebo sociálních vazbách. Zde se Trompenaars (2003) rozchází s názory Hofstedeho (2021), který tvrdí, že japonská společnost přisuzuje úspěch osobě jejich výkonu, péli a tvrdé práci.

Je zde kladen velký důraz na věk, titul a vazby na člověka (např. znají-li se protistrany už z předchozích jednání, nebo nikoli). Kromě toho až úzkostlivě dodržují hierarchii, takže pokud je na jednání přítomen generální ředitel jedné strany, musí být, z důvodu projevu úcty a respektu, přítomen i generální ředitel druhé strany. V případě, že na jednání přítomen např. výkonný ředitel čínské, japonské nebo jihokorejské společnosti, je nutné, aby se jednání účastnil i výkonný ředitel druhé společnosti. Toto je potřeba udělat, i kdyby daná osoba neměla s jednáním nic společného a jednání se účastnila jen na počátku a konci, čistě z formálního hlediska (Trompenaars, Woolliams, 2003).

### Sekvenční orientace oblasti východní Asie

Všechny tři státy jsou velmi nacionalistické, váží si své historie a kultury, zároveň však při práci hledí do budoucna. Snaží se tvrdě pracovat a případně snášet aktuální nepohodlí, aby v budoucnu viděli pozitivní výsledky své práce. Z toho důvodu jsou označovány jako kultury orientující se na budoucnost (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997).

Při jednání se zástupci z těchto zemí je běžný projev úcty a respektu dodržení všech termínů a dochvilnost. Korejci, Japonci i Číňané si na přesnosti a dochvilnosti zakládají a pokud jsou nuceni na někoho čekat, považují to za trapnou situaci, kvůli které osoba ztrácí na důvěryhodnosti. Při jednání je vhodné, s ohledem na orientaci na budoucnost, zmínit příležitosti a možné výhody případné spolupráce (Trompenaars, Woolliams, 2003).

### Vnější orientace na přírodu oblasti východní Asie

Čína, Japonsko i Jižní Korea jsou nejen kolektivistické ale i vně orientované. Pro tyto kultury je typická snaha o kompromis za účelem zachování harmonie a klidu. Jednání by proto měla být umírněná a vždy by se obě strany měly chovat zdvořile. V těchto kulturách dále platí, že při jednání je nejlepší, aby byly všechny strany spokojené. Ačkoliv jsou Číňané velmi nekompromisní vyjednávači, tvrdě prosazující své požadavky, je i pro ně prospěšnost pro obě strany tím nejlepším řešením jednání (Trompenaars, Woolliams, 2003).

### 3.3. Charakteristika Číny, Japonska a Jižní Koreje na základě oblastí E.T. Halla

Jako poslední dimenze příp. oblasti, které charakterizují národní kultury, jsou v této práci použity tři oblasti E.T. Halla. Hall, stejně jako Trompenaars, nedělá ve svých pracích rozdíly mezi národní kulturou Číny, Japonska a Jižní Koreje, ale pro všechny tři země stanovuje totožné výsledky. Z toho důvodu jsou v této kapitole popsány charakteristiky zmíněných států souhrnně (viz tabulka č. 2) spolu s vlivem těchto vlastností na chování v obchodních vztazích.

<b>Oblast</b>	<b>Čína, Japonsko, Jižní Korea</b>
<b>Komunikace</b>	Vysoký kontext
<b>Prostor</b>	Malý prostor
<b>Čas</b>	Polychronní

Tabulka č. 2: Kulturní oblasti podle Halla pro kulturu Číny, Japonska a Jižní Koreje (Mitrovic, 2017)

#### Vysoký kontext komunikace v Číně, Japonsku a Jižní Koreji

Číňané, Japonci i Korejci se svým vyjadřováním od české kultury výrazně liší. Nejen jazykem, kterým mluví, ale především způsobem, jakým informace, pocity i dojmy sdělují.

Komunikace s těmito kulturami bývá náročná k pochopení. Ať už se jedná o pozitivní nebo negativní sdělení, příslušníci se nikdy nevyjadřují přímo a explicitně. Pokud by se vyjádřili explicitně anebo naopak dostali explicitní odpověď, která by byla ještě v horším případě negativní, nastala by trapná situace, kdy by byl ohrožen respekt a hrozila by ztráta tváře. Proto tyto národy místo přímých slov „ano“ nebo „ne“ používají neutrálnější odpovědi jako „možná“, „nejspíš“ nebo „uvidí se“. S tím souvisí častá situace, kdy i přes konec jednání není zřejmý jeho výsledek, jelikož se protistrana vždy tváří klidně a vyrovnaně. V takovém případě může přibližný výsledek a celkový dojem z jednání sdělit překladatel, který zná chování dané kultury lépe a detailněji (Hall, 1976, s. 88-91).

Také neverbální komunikace je pro tyto národy klíčová a kladou velký důraz na užívání očního kontaktu, tónu hlasu nebo mimiky. Pro Japonce, Jihokorejce i Číňany je přímý oční kontakt považován za neuctivý a agresivní. Gestikulaci tyto kultury používají minimálně a nikdy nebývá příliš horlivá a agresivní. Naopak dotyky, přestože se v kulturách nezdraví podáním ruky (tj. přímým fyzickým kontaktem), jsou zde častou formou projevu přátelství (např. poplácání po rameni) (Hall, 1976, s. 74-79).

### Prostor v Číně, Japonsku a Jižní Koreji

Všechny tři kultury jsou zvyklé žít v malém prostoru. Jedná se nejen o projev kolektivního chování, ale i vysoké hustoty obyvatelstva v těchto státech (především v hustě osídlených městech).

Projev této oblasti je nejčastější ve formě malé vzdálenosti mezi komunikačními partnery, kdy je osobní prostor minimalizován. Zástupci z těchto zemí nepotřebují mít pro sebe velké prostory, které nikdo nesmí narušit, ale naopak považují většinu prostoru za veřejný (Hall, 1976, s.75-76).

### Čas v Číně, Japonsku a Jižní Koreji

V rámci oblasti čas je pro tyto národy je velmi důležité navazovat s obchodními partnery kvalitní dlouhodobé vztahy a nesnažit se jen o povrchní komunikaci za účelem zisku. Je pro ně důležité, co si o nich myslí okolí (s tím souvisí koncept tváře), upřednostňují blaho společnosti před vlastním (vliv kolektivismu) a celkově se výrazněji zaměřují na lidi a vztahy. Vybudování důvěry je pro ně klíčové a věří, že tento proces nelze uspěchat a je potřeba jej dlouhodobě upevňovat (Hall, 1976, s. 131, 143-146).

Dále tyto kultury často namísto logického postupování bod po bodu, upřednostňují řešení celého komplexu problémů najednou.

Jako posledním zásadní vlastnost Hall (1976) popsal striktní dodržování termínů, schůzek a dohod, ve všech třech zemích. Přestože při jednání s Číňany občas dojde k nedodržení termínu schůzek, stává se to pouze byl-li termín orientační a nebyl pevně daný.



#### 4. Práce v interkulturním prostředí

V této kapitole se nachází základní pojmy a situace, které je důležité pochopit při posuzování charakteristik odlišných zemí a při práci v interkulturním prostředí. V současné ekonomice dochází denně k setkávání s odlišnými kulturami a dochází tak k různým nedorozuměním, která jsou způsobena odlišným smyšlením. Dalším problémem bývá posuzování východních myšlenek západními přístupy, které s ohledem na odlišný způsob myšlení i kultur nelze logicky aplikovat (Kubátová, 2016, s. 10). Stěžejním textem pro tuto kapitolu je kniha K. Hegartyho *The Accidental Business Nomad*.

##### Stereotypizace a generalizace

Pro interkulturní prostředí je důležité znát rozdíl mezi pojmy stereotypizace a generalizace. Generalizace je na rozdíl od stereotypizace flexibilní, a proto s postem času umožňuje „začlenění nových kulturních informací“ (AFS-USA, 2014) o určité kultuře. Lze ji považovat v mezikulturním prostředí jako pomoc, díky které můžeme částečně zobecnit některé charakteristiky národních kultur. Toto platí především když se osoba dostane do kulturně zcela odlišného prostředí a potřebuje se rychle zorientovat. Na druhou stranu nelze spoléhat, že každý jedinec dané kultury bude určité charakteristiky jeho národní kultury striktně dodržovat (Hegarty, 2020, s. 8-9, 19-23).

Druhým zmíněným pojmem je stereotypizace, resp. užívání stereotypů. Stereotypy lze vnímat často až jako škodlivé, kdy se určitá, často negativní vlastnost, vztáhne na všechny příslušníky kultury bez ohledu na její pravdivost (AFS-USA, 2014).

Pro většinu kultur existují situace, ve kterých se jejich příslušníci zachovají poměrně jednotně (např. během obchodního jednání). Některé kultury (především Severní Ameriky a západní a severní Evropy) jednájí přímo a k navázání obchodní spolupráce nepotřebují obchodního partnera nijak důvěrně znát. Na druhou stranu v zemích východní Asie, se vyjadřují nepřímě a obchodní vztah považují za důvěrný, kde si obě strany věří (Hegarty, 2020, s. 110-112).

Ani jeden přístup by ale neměl vyústit ve stereotypizaci. V případě, když se osoba mentalitě dané kultury a jejich chování nesnaží alespoň částečně porozumět a považuje je pouze za "zvláštní", výrazně to zpomalí až znemožní budoucí obchodní vztahy. Je proto nutné respektovat chování a zvyky místních a nesnažit se vše generalizovat a stereotypizovat za účelem ušetření času. Pro pochopení kulturních rozdílů je primárně potřeba rozpoznat existenci rozdílů v dané kultuře a získat informace, zkušenosti, provést výzkumy a celkově se o kulturu aktivně zajímat (Hegarty, 2020, s. 51-53).

## Etnocentrismus

Etnocentrismus lze definovat jako přesvědčení, že „jediné správné, užitečné a pravdivé jsou hodnoty, normy a ideje té kultury příp. sociální skupiny, ze které jedinec pochází příp. se kterou se identifikuje“ (Nešpor, 1996). S tím souvisí možné odmítání jiných kultur, stupňující se nenávist až xenofobie.

Chování odlišných kultur nelze označit za nelogické a nepochopitelné, ale je potřeba si rozdíly uvědomit a pracovat s nimi. S tím souvisí pojem adaptace, který říká, že je vhodné se přizpůsobit kultuře, do které osoba přichází a doslova se chovat k místním lidem tak, jak chtějí oni. Toto lze ukázkově použít například pro země východní kultury, kde je důvěra velmi důležitá. Pokud se zde k lidem chová tak, jak chtějí oni, více naslouchají a stávají se spolehlivějšími (Hegarty, 2020, s. 76-83).

## Vedení osob

Vedení osob a rozdělování úkolů je v interkulturním prostředí podle Hegartyho velkou výzvou, protože každá kultura potřebuje odlišný přístup. Autor se snažil využít postupy, které fungovaly ve Spojených státech, pro vedení lidí v jihovýchodní Asii (Hegarty, 2020, s. 29-31). To ale není možné, jelikož osoby z takto odlišných kultur nesdílejí stejné hodnoty a není možné uplatňovat totožné postupy. Autor tak narazil na problémy se striktním dodržováním hierarchie, odmítání sdělení negativních informací nadřazeným z důvodu ztráty tváře a neschopností plnit úkolu, pokud nebyly velmi přesně specifikovány (Hegarty, 2020, s. 82, 91-95, 110-113).

Hegarty proto došel k závěru, že řešením při nepochopení zadání, a tudíž nesplnění úkolu, není zaměstnance pokárat, ale hledat problém v sobě a přizpůsobit se okolním zvyklostem. Je nutné aktivně naslouchat tomu, co zaměstnanci chtějí a jaké mají problémy (Hegarty, 2020, s. 26-28).

## Hodnoty

Pro práci v mezikulturním prostředí je důležité pochopit mentalitu osob určité kultury, ve které pracujeme. Podle Hegartyho je nejdůležitější pro alespoň částečné pochopení dané kultury, znát její žebříček hodnot. Zatímco východní země považují ve svém žebříčku hodnot za nejdůležitější úctu ke straším, rodinu a upřednostnění zájmů společnosti před jednotlivcem, západní země jsou zaměřené na výkon, výsledky a zájmy jednotlivce jsou přednější než společnosti (Hegarty, 2020, s. 10-14, 53-55).

Pro západní země jsou tak důležitější spíše pracovní výsledky než mezilidské vztahy na pracovišti. S tím souvisí i pravidelná účast na poradách, přesné vyplňování správ apod. Naopak v zemích východní kultury jsou důležitější pro práci dobré vztahy na pracovišti a opravdový zájem o zaměstnance či obchodní partnery. Navazováním vřelých kontaktů budují důvěru, která je pro východní kultury velmi důležitá (Hegarty, 2020, s. 137-141).

Dalším velkým nedorozuměním v rozdílných hodnotách, které Hegarty popisuje, je respekt (respect) a s ním spojené chápání loajality (honesty). Obyvatelé západní země považují za projev loajality například ohlášení problému nebo poukázání na chybný úsudek vedení. Díky tomu může společnost předejít případným finančním ztrátám. Takové chování je i projevem respektu, protože tím osoba ukazuje, že jí záleží na prosperitě firmy, a tím k ní chová respekt. Naopak ve východních kulturách je pojem respekt a loajalita spojován s bezmeznou důvěrou v neomylnost vedení, a tudíž ohlášení případné chyby, by bylo projevem ztráty respektu k dané osobě (Hegarty, 2020, s. 145-146).

Autor dále zmiňuje důležitost rituálů, zvyků nebo projevů náboženství pro východní kultury, které ale v západních kulturách (především v pracovním prostředí) nehrají důležitou roli. Přesto by ale tyto projevy neměly západní kultury, které tyto hodnoty nesdílejí, jakkoliv odsuzovat a upozadřovat (Hegarty, 2020, s. 151-152).

Závěrem lze říct, že je potřeba neodsuzovat hodnoty odlišné kultury, chovat k nim respekt a nenechat se ovlivnit etnocentristem (Trompenaars, Woolliams, 2003, s. 7).

### Vliv stresu

Hegarty ve své knize popisuje mnoho důležitých poznatků o kultuře i chování místních obyvatel, které se naučil. Přestože pro něj byly tyto informace důležité a cenné, v době, kdy byl vystaven velkému stresu, veškeré naučené dovednosti podvědomě potlačil a začal se tak dopouštět chyb.

To je důkazem, že není možné se zcela naučit chování jiné kultury, zvláště takové, která je velmi odlišná od kultury, která nás většinu života ovlivňovala. Pod vlivem stresu se projeví u každého jedince riziko návratu k modelu chování, ve kterém vyrůstal a který je tak pro něj přirozený (Hegarty, 2020, s. 140-141).

## **5. Cíle a metody šetření ve firmě**

V této kapitole se nachází stručný popis podniku, ve kterém byly provedeny polostrukturované rozhovory, jejichž transkripce se nachází v této práci jako příloha č. 1. Následuje charakteristika stanovení otázek pokládaných při šetření a analýza odpovědí rozhovoru.

### **5.1. Popis podniku**

Rozhovory proběhly v konkrétní firmě, která si přála zůstat v anonymitě. Jedná se o hutněstrojírenský podnik, který je dnes významným světovým producentem tlakových lahví, svařovaných nádob, mlecích koulí a výrobou vodíkových svazků. Firma má zakázky z celého světa, přičemž v posledních letech expandovala především do Číny, Japonska a Jižní Koreje.

### **5.2. Polostrukturované rozhovory**

Polostrukturované rozhovory byly v této práci použity jako metoda sběru informací. Tento typ rozhovorů lze charakterizovat jako organizovanější než nestrukturované rozhovory, ale naopak volnější než strukturované rozhovory. Pořadí otázek, volba slov nebo slovní obraty mohou být během rozhovoru tohoto typu pozměněny a v případě nepochopení otázky i dovysvětleny. Během rozhovoru mohou být některé otázky vynechány (např. respondent na ně již odpověděl v předchozí otázce) nebo naopak přidány (např. otázkou „co tím myslíte?“) (Wildemuth, Zhang, 2009, s. 222–224).

### **5.3. Metoda práce**

Polostrukturované rozhovory byly sestaveny tak, aby zajistily získání relevantních odpovědí pro tuto práci. Rozhovory proběhly v srpnu v roce 2021 a byly vedeny v českém jazyce se třemi zaměstnanci firmy – dva respondenti pracující na pozicích front office specializující se na východní a jihovýchodní Asii a jeden respondent pracující na pozici vedoucím obchodního oddělení pro Asijský kontinent. Všichni respondenti souhlasili s účastí na rozhovoru, s pořízením nahrávky rozhovoru prostřednictvím mobilního zařízení a se zveřejněním odpovědí v této práci. Všichni tři zaměstnanci si přáli zůstat v anonymitě, proto jsou v transkripci rozhovorů označovány jako „respondent 1“, „respondent 2“ a „respondent 3“.

Cílem rozhovorů bylo identifikovat hlavní komplikace, se kterými se zaměstnanců konkrétní firmy potýkají při spolupráci se zástupci z Číny, Japonska a Jižní Koreje.

### **5.4. Stanovení otázek pokládaných při šetření**

V této kapitole se nachází popis znění otázek, které byly respondentům v rámci rozhovoru položeny tak, aby bylo dosaženo cíle práce. Jelikož otázky byly součástí polostrukturovaného rozhovoru, bylo je možné v případě nepochopení nebo jakékoliv nejasnosti dovysvětlit nebo

přeformulovat. V případě, že zodpovězená otázka nebyla dostačující, bylo možné položit tzv. dodatečnou otázkou (např. „Můžete mi o této situaci říct něco více?“).

Rozhovor obsahoval celkem 12 otázek s 10 podotázkami. V úvodní části rozhovoru se tazatel respondentům představil, sdělil jim svůj studijní obor a téma bakalářské práce, jejíž výstupem bude vzdělávací program zaměřující se na prohloubení znalostí kulturních specifík Číny, Japonska a Jižní Koreje. Následně byly položeny tři všeobecné (rozehřívací) otázky. Stěžejními otázkami pro práci jsou otázky číslo 4,5,6,7, 8 a 9, jelikož se v nich zjišťují hlavní poznatky, odlišnosti či komplikace, se kterými se zaměstnanci potýkají při spolupráci se zástupci z Číny, Japonska a Jižní Koreje. Na základě těchto otázek bylo potřeba stanovit oblasti, na které se bude vzdělávací program zaměřovat. Na závěr bylo respondentům zopakováno zachování jejich anonymity a poděkováno za zodpovězení otázek.

**Otázka č. 1: Jak jste spokojen s prací na pozici obchodního zástupce, který jedná se zástupci zemí z Číny, Japonska, Jižní Koreje?**

Na základě uvedené otázky můžeme zjistit, zda je respondent spokojen s činností vykonávanou na pracovní pozici. Míra spokojenosti může mít vliv na další odpovědi celého rozhovoru.

**Otázka č. 2: Kolikrát jste již pracovně vycestoval do těchto zemí? Kolikrát jste již soukromě vycestoval do těchto zemí?**

Díky této otázce můžeme zjistit, kolikrát již respondent dané země soukromě nebo pracovně navštívil a dostal se tak do přímého kontaktu s národní kulturou Číny, Japonska nebo Jižní Koreje. Tato informace může ovlivnit, kolik znalostí má respondent o daných zemích.

**→ Dodatečná otázka: Jak dlouho jste v dané zemi/zemích byl?**

Díky této otázce lze rozpoznat informovanost respondenta o dané kultuře, způsobené případným delším pobytem v dané zemi. I kdyby respondent strávil v zemích jen několik dní, mohl během setkávání se s místními a poznáváním kultury získat mnoho zásadních poznatků.

**→ Dodatečná otázka: Jak na Vás působili místní obyvatelé?**

Tato otázka umožní zjistit, jaké pocity vyvolali místní obyvatelé na dotazovaného při navštívení Číny, Japonska nebo Jižní Koreje a jestli tyto pocity byly pozitivní nebo negativní.

**Otázka č. 3: Seznamoval jste se někdy v rámci firemního vzdělávání s národními kulturami zemí Číny, Japonska nebo Jižní Koreje?**

Na základě uvedené otázky zjistíme, jestli respondent využil firemního vzdělávání v oblasti národních kultur Číny, Japonska a Jižní Koreje, ať už prostřednictvím různých zdrojů nebo vzdělávacích programů.

**→Dodatečná otázka: Vyhledal jste si i Vy dodatečné zdroje, ze kterých jste se seznamoval s těmito národními kulturami?**

Díky této otázce se můžeme dozvědět, jestli se respondent seznamoval s problematikou z vlastní iniciativy, prostřednictvím zdrojů, které by národní kultury zemí popisovaly. Na základě této odpovědi můžeme pozorovat určitou míru zainteresovanosti respondenta na téma národní kultury Číny, Japonska a Jižní Koreje.

**Otázka č. 4: Jakožto obchodní zástupce, který se zabývá obchodními vztahy s Čínou, Japonskem a Jižní Koreou, vnímáte odlišnosti těchto národních kultur od české kultury?**

Na základě uvedené otázky můžeme zjistit, jestli respondent vnímá odlišnosti a případně jaké, při porovnávání kultur vybraných východoasijských zemí s českou kulturou. Díky tomu můžeme zjistit, jak moc obeznámeni jsou respondenti s těmito kulturami a jestli vnímají odlišné chování a postoje jedinců z těchto zemí při srovnání s Čechy v České republice, ve které žijí celý život.

**→Dodatečná otázka: Které odlišnosti opakovaně ovlivňují průběh obchodních jednání?**

Díky této otázce můžeme zjistit, které odlišnosti jsou frekventovanější a respondent se tak s nimi potýká častěji během navazování nebo průběhu obchodních vztahů. Na tyto odlišnosti je potřeba se zaměřit a být si jistý jejich pochopením.

**→Dodatečná otázka: Jaké odlišnosti mezi jednotlivými národními kulturami zemí Číny, Japonska a Jižní Koreje si během jednání anebo například navazování pracovních vztahů uvědomujete?**

Na základě této otázky lze zjistit, zda si respondent uvědomuje rozdíly v jednotlivých kulturách Číny, Japonska a Jižní Koreje. Tyto rozdíly nebývají příliš výrazné a obyvatel střední Evropy si jich nemusí často ani povšimnout. Proto je nezbytné se na obeznámení s tímto tématem respondenta zeptat. Kromě toho nám tato otázka přiblíží i úroveň znalostí respondenta v oblasti národních kultur těchto zemí.

**Otázka č. 5: Do jaké míry jste si jistý situacemi oslovování, představování, vytváření zasedacích pořádků nebo vyměňování vizitek?**

Díky této otázce se dozvíme, jak dobře respondenti znají postupy při běžných situacích při jednání se zástupci z daných zemí (především při úvodním setkání nebo při úvodních částí jednání). Tyto situace jsou klíčové a je potřeba vědět, jak se přesně zachovat, jelikož mohou ovlivnit důležitý první dojem, a tak i průběh celého jednání.

**Otázka č. 6: Pokud jste tyto situace zažil, v čem se situace lišily od způsobů v Česku? Jaké byly nejvýznamnější odlišnosti jste zažil?**

Odpovědí na tuto otázku se dozvíme, jestli respondenti vnímají odlišnosti při postupech v situacích zmíněných v otázce č.7 od obvyklého způsobu v české kultuře a případně jaké odlišnosti jsou pro ně nejvýraznější. Můžeme se tak dozvědět, jestli respondent cizí národní kultury porovnává a srovnává s českou národní kulturou nebo je pouze přijímá a nijak hlouběji se nad nimi nezamýšlí.

**Otázka č. 7: Setkal jste se s nějakým nedorozuměním/nepochopením, které budoucí spolupráci, jednání nebo například smlouvu se zástupci zemí Číny, Japonska nebo Jižní Koreje výrazně ovlivnilo?**

Díky této otázce můžeme zjistit, má-li dotazovaný zkušenosti s nepochopením nebo nedorozuměním během situací, které jsou běžnou součástí obchodních jednání. Tato nedorozumění pak mohla mít zásadní vliv na následnou spolupráci se zástupci ze zemí Číny, Japonska a Jižní Koreje. Je potřeba vědět, jaké situace dělají problémy (např. vysokokontextový způsob komunikace apod.), a zaměřit se na jejich vysvětlení.

**→Dodatečná otázka: Nastala nějaká situace, kdy kvůli kulturnímu nedorozumění byla spolupráce odmítnuta?**

Prostřednictvím této otázky se dozvíme o konkrétních situacích a jejich průběhu, kdy došlo k nedorozumění nebo nepochopení, které mělo následně vliv na odmítnutí nebo zrušení spolupráce. Takovým situacím by se měl obchodní zástupce za každou cenu vyhnout, a pokud taková situace nastala je potřeba se na ni důkladně zaměřit, aby se již, nejlépe nikdy, neopakovala.

**→Dodatečná otázka: Jak odmítnutí/negativní vyjádření ze strany pracovníka z Číny, Japonska nebo Jižní Koreje probíhalo? Jak jste na něj reagoval?**

Díky této otázce můžeme zjistit, jak obchodní zástupce vnímá negativní vyjádření ze strany zástupce vybraných zemí. Tato sdělení bývají často nepřímo formulována, což je typické znak kultur Číny, Japonska a Jižní Koreje. Kvůli tomu respondent nemusel ihned pochopit, že došlo z protistrany k odmítnutí. Proto je potřeba tuto problematiku zanalyzovat. Dále se můžeme dozvědět reakci a úhel pohledu respondenta na danou situaci.

**Otázka č. 8: Vnímáte odlišnosti při komunikaci se zástupci z těchto zemí při srovnání se zástupci z českých firem nebo firem Evropské unie?**

Na základě uvedené otázky navážeme na předchozí dodatečnou otázku. Zjistíme zde, jestli si respondent uvědomuje rozdíly mezi vyjadřování zástupců z Číny, Japonska nebo Jižní Koreje v porovnání s vyjadřováním v české firmě nebo firmy z Evropské unie. Je důležité se zaměřit, jestli si respondent uvědomuje rozdíly mezi vysokokontextovou a nízkokontextovou kulturou a případně jak na ně reaguje.

**→Doplňující otázka: Rozumíte dobře sdělením obchodních partnerů z Číny, Japonska a Jižní Koreje?**

V případě kladné odpovědi na tuto otázku, je potřeba dodatečnou otázkou zjistit, jestli dotazovaný chápe explicitnost vyjadřování a nečiní mu tak problém pochopit sdělení protistrany. Při záporné odpovědi se dodatečnou otázkou doptáme, jaká jsou hlavní úskalí toho, že respondent zcela nerozumí sdělením obchodních partnerů z Číny, Japonska a Jižní Koreje.

**Otázka č. 9: Která kulturní specifika by podle Vašich zkušeností měla znát nově příchozí osoba na pozici obchodního zástupce, aby byla schopna úspěšně navazovat a udržovat obchodní vztahy?**

Díky této otázce můžeme získat informace, které ve vzdělávacím programu nesmějí chybět, jelikož jsou pro pracovní pozici ve firmě stěžejní a jsou klíčové pro nové zaměstnance, kteří případně nejsou dostatečně seznámeni s problematikou národních kultur Číny, Japonska a Jižní Koreje. Respondent může odpovědět na tuto otázku širokým spektrem odpovědí, ať už charakteristikou daného národa nebo konkrétní situací v prostředí obchodních jednání se zástupci ze zmíněných zemí.



**Otázka č. 10: Napadají Vás způsoby chování nebo vyjadřování, kterým je potřeba se při komunikaci se zástupci těchto zemí vyhnout?**

V této otázce se, obdobně jako v otázce číslo 8, dozvíme, jaké informace týkající se chování nebo vyjadřování by měly být zahrnuty v konečné podobě vzdělávacího programu, aby byla osoba přicházející na pozici obchodního zástupce schopna úspěšně navazovat a udržovat obchodní vztahy se zástupci z vybraných zemí bez komplikací způsobených nedostatečnou znalostí způsobů chování a vyjadřování zástupců z daných zemí.

**Otázka č. 11: Zaznamenal jste nějaké změny při převádění obchodních jednání se zástupci zemí Číny, Japonska nebo Jižní Koreje do online prostředí? Vznikají nějaké nové situace odlišné od klasických osobních obchodních jednání?**

Na základě uvedené otázky můžeme zjistit, jak se podle respondenta změnila obchodní jednání a jejich průběh během současné situace, kdy je většina jednání realizována online.

**→ Dodatečná otázka: Způsobil přesun do online prostředí nové komplikace v jednání se zástupci těchto zemí?**

Díky této otázce se můžeme dozvědět, jestli měly aktuální změny negativní vliv na spolupráci a jak se tato skutečnost projevila.

**→ Dodatečná otázka: Usnadnil nějaké situace přesun do online prostředí při jednáních se zástupci těchto zemí?**

Díky této otázce se můžeme dozvědět, jestli měly aktuální změny pozitivní vliv na spolupráci a jak se tato skutečnost projevila.

**Otázka č. 12: Uvítal byste při nástupu na tuto pracovní pozici vzdělávací program, který by Vás informoval o kulturních specifikách obchodní spolupráce s Čínou, Japonskem a Jižní Koreou a připravil Vás na tyto situace?**

Je vhodné zjistit, zda má respondent zájem zúčastnit se připravovaného vzdělávacího programu. Tato otázka není pro samotný sběr dat důležitá – slouží pouze jako závěrečná otázka směřující rozhovor ke konci.

## 5.5. Analýza odpovědí

Na základě analýzy provedených rozhovorů byla specifikována témata a fakta, která se v odpovědích respondentů nacházela. V této podkapitole se nachází shrnutí těchto témat, jelikož právě ta musí být součástí vzdělávacího programu:

a) Respondenti neprošli v rámci firemního vzdělávání kurzem nebo průpravou, která by je obeznámila o národních kulturách Číny, Japonska a Jižní Koreje. Informace, kterými dnes disponují, získali od zkušenějších kolegů nebo si informace nastudovali z internetových zdrojů nebo literatury ve svém osobním volnu.

b) Respondenti si jsou vědomi odlišností mezi českou národní kulturou a národními kulturami zmíněných zemí. Jako výrazné rozdíly vnímají odlišnosti při setkání (předávání vizitek apod.), striktní dodržování hierarchie, neschopnost individuálního rozhodování, nezávaznou diskusi na začátku jednání související s délkou schůzek („schůzky s těmito klienty trvají klidně několik hodin“), nepřímost vyjadřování („tváří se příjemně a ochotně, a nakonec z celé schůzky nemusí být žádný pozitivní výsledek“), a nesmělé („opatrné“) chování.

c) Respondenti nevnímají zásadní rozdíl mezi národními kulturami Číny, Japonska a Jižní Koreje. Dva respondenti zmínili, že Japonci se od dvou zmíněných zemí liší nevyjadřování skutečných pocitů a názorů („Japonci jsou velmi rezervovaní a už kvůli zmíněné „masce“, nikdy nevíte, co si o návrhu opravdu myslí“).

d) Respondenti uvedli, že si jsou jistí v základních situacích jako jsou: oslovování, představování se, předávání vizitek, zasedací pořádek („Není možné, že by ředitel protistrany jednal jen s manažery, to by bylo neuctivé.“) a vhodná témata k diskusi před zahájením samotného jednání.

e) Respondenti uvedli jako nedorozumění či komplikaci, které zažili při obchodních jednání s danými státy: oslovení křestním jménem, nepochopení vysokokontextového vyjádření a jazyková bariéra („jazyková vybavenost korejských, čínských nebo japonských představitelů je někdy na špatné úrovni“). Zároveň uvedli, že nikdy nezažili situaci, kdy by bylo jednání kvůli kulturnímu nedorozumění předčasně ukončeno („všichni jdou na jednání s tím, že patříme k jiným kulturám a vzájemně se respektujeme.“). Pokud tedy byla spolupráce odmítnuta bylo to, podle respondentů, způsobeno odlišnými požadavky obou stran.

f) Respondenti si jsou vědomi, že negativní vyjádření/odmítnutí asijská strana nikdy neprojeví. Vědí, že nesouhlas se dozvědí až tím, že je firma nadále nekontaktuje. Vhodným

řešením je přizvat na jednání představitele dané české firmy v Číně, Japonsku nebo Jižní Koreji, který je znalý české i místní kultury a je tak schopen odhadnout vývoj situace.

g) Respondenti vnímají jako hlavní rozdíl při komunikaci se zástupci zmíněných zemí a zástupci z českých firem nebo firem Evropské unie přímočarost vyjadřování. Zároveň respondenti uznali, že pochopit každé vyjádření ve vysokém kontextu, je obtížné až nemožné.

h) Podle respondentů by nově příchozí osoba na jejich pozici měla znát, jak probíhá: představení se, výměna vizitek, úklony nebo podání ruky a úvodní obecná část jednání. Zároveň by daná osoba měla umět respektovat specifika odlišných kultur. Dále respondenti zmínili, že je vhodné umět v daném jazyce základní pozdrav („stejně tak se někdy hodí umět v daném jazyce základní pozdrav“).

ch) Respondenti uvedli, že při jednání se zástupci z daných zemí je nutné se vyhnout politickým tématům, přímému vyjádření nesouhlasu a výrazným gestikulacím.

i) Respondenti uvedli, že při přechodu jednání do online prostředí nastaly komplikace ve formě jazykové bariéry, kdy v případě osobního jednání, bylo možné případné nepochopení snadněji vysvětlit. Na druhou stranu respondenti uvedli, že se díky online prostředí zkrátila doba jednání („Výrazně se zkrátila doba jednání, protože se nepředávají vizitky a nebývají tak zdlouhavé rozhovory před začátkem jednání.“).

j) Respondenti uvedli, že s ohledem na jejich časové vytížení nepovažují dlouhodobý vzdělávací program za vhodný. Dva respondenti uvedli, že by ocenili vytvoření krátké příručky.

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že nejobtížnější je pro respondenty pochopení způsobu nepřímého vyjadřování, zdlouhavost jednání způsobená příliš dlouhou diskusí na začátku jednání, striktní dodržování hierarchie a s tím související neschopnost individuálního rozhodnutí. Z toho důvodu se vzdělávací program zaměřuje především na vysvětlení kulturních rozdílů mezi Čínou, Japonskem a Jižní Koreou, jejich porovnání a důsledky těchto charakteristik v praxi. Díky tomu mohou zaměstnanci pochopit, proč se zástupci ze zemí Číny, Japonska a Jižní Koreje takto, podle respondentů, nepochopitelně chovají.

Z odpovědí dále vyplynulo, že zaměstnanci vědí, jak se chovat v praktických situacích během jednání. Přesto jsou nejdůležitější praktické situace v rámci obchodního jednání popsány v obsahu vzdělávacího programu (kapitola 8.2.), jelikož sami respondenti uvedli, že se tyto informace dozvěděli od pracovně starších kolegů nebo prostřednictvím pozorování průběhu jednání. Vzdělávací program je ale určen i pro nově příchozí zaměstnance, na specifické pozice,

kteří tyto znalosti zatím nemají. Z toho důvodu jim tyto znalosti v dostatečné míře poskytně právě vzdělávací program.

Zároveň s ohledem na odpovědi respondentů, není zcela jasné, zda opravdu rozumí průběhu jednání se zástupci zemí Číny, Japonska a Jižní Koreje, anebo pouze znají postupy. Na návrh respondentů jsem se rozhodla do práce zahrnout i krátkou příručku, nacházející se v této práci jako příloha č.2, kde jsou stručně shrnuty informace o tom, jak se chovat při obchodním jednání se zástupci ze zmíněných zemí.

## **5.6. Stanovení témat pro vzdělávací program**

V této kapitole se nachází témata, vycházející z analýzy v podkapitole 5.5., která je potřeba zahrnutou do vzdělávacího programu. Z důvodu přehlednosti se za jednotlivými tématy nachází zkrácený popis, kde se ve vzdělávacím programu nachází.

### **1) Popsat odlišnosti při setkávání (např. předávání vizitek)**

Toto téma se nachází v kapitole 8.2. Nachází se zde i další témata jako jsou: oslovování, představení, předávání vizitek, předávání darů, small talk a nevhodná témata, průběh a závěr jednání a pracovní obědy a večere (druhá část vzdělávacího programu).

### **2) Vysvětlit důvod striktního dodržování hierarchie**

Toto téma je podrobně popsáno dimenzí „vzdálenost moci“ v kapitolách 3.1.1. až 3.1.4. Dále se toto téma nachází v kapitole 3.2., kde se jím zabývá dimenze „přisuzování statusu oblasti východní Asie“ (první část vzdělávacího programu).

### **3) Vysvětlit neschopnost individuálního rozhodování**

Toto téma je podrobně popsáno dimenzí „vzdálenost moci“ a „vyhýbání se nejistotě“ v kapitolách 3.1.1. až 3.1.4. Dále se toto téma nachází v kapitole 3.2., kde se jím zabývá dimenze „kolektivismus oblasti východní Asie“ (první část vzdělávacího programu).

### **4) Vysvětlit důvod zdlouhavé nezávazné diskuse na začátku jednání**

Toto téma je podrobně popsáno dimenzí „univerzalismus oblasti východní Asie“ nacházející se v kapitole 3.2. (první část vzdělávacího programu).

### **5) Vysvětlit důvod nepřímosti vyjadřování**

Toto téma je podrobně popsáno oblastí „vysoký kontext komunikace v Číně, Japonsku a Jižní Koreji“ nacházející se v kapitole 3.3. (první část vzdělávacího programu).

6) Vysvětlit důvod nesmělého chování zástupců z Číny, Japonska a Jižní Koreje

Toto téma je podrobně popsáno dimenzí „požitkářství“ v kapitolách 3.1.1. až 3.1.4 a dále také dimenzí „neutralita“ v kapitole 3.2. (první část vzdělávacího programu).

7) Vysvětlit důvod nevyjadřování skutečných pocitů Japonců

Toto téma je popsáno dimenzí „požitkářství“ nacházející se v kapitolách 3.1.1. až 3.1.4., a dimenzí „neutralita východní Asie“ v kapitole 3.2. (první část vzdělávacího programu).

8) Popsat oslovování v těchto zemích

Toto téma se nachází v kapitole 8.2. v popisu oslovování (druhá část vzdělávacího programu).

9) Vysvětlit vysokokontextovou komunikaci

Toto téma popisuje oblast „vysoký kontext komunikace v Číně, Japonsku a Jižní Koreji“ nacházející se v kapitole 3.3. (první část vzdělávacího programu).

10) Špatná úroveň angličtiny v těchto zemích

Toto téma okrajově zmiňuje oblast „vysoký kontext komunikace v Číně, Japonsku a Jižní Koreji“ nacházející se v kapitole 3.3. (první část vzdělávacího programu).

11) Vysvětlit důvod nejasného ukončení jednání (tj. důvod, proč negativní vyjádření není sdělováno přímo)

Toto téma popisuje oblast „vysoký kontext komunikace v Číně, Japonsku a Jižní Koreji“ nacházející se v kapitole 3.3. (první část vzdělávacího programu).

12) Popis těchto situací: představení se, výměna vizitek, úklony nebo podání ruky a úvodní obecnou část jednání apod.

Toto téma se nachází v kapitole 8.2. Nachází se zde oslovování, představení, předávání vizitek, předávání darů, small talk a nevhodná témata, průběh a závěr jednání a pracovní obědy a večere (druhá část vzdělávacího programu).

13) Základní pozdrav v daných jazycích

Toto téma se nachází v kapitole 8.2. v popisu oslovování (druhá část vzdělávacího programu).

14) Důvod vyhýbání se politickým tématům, přímému vyjadřování nesouhlasu a výrazným gestikulacím?

Nevhodnost politických témat se nachází v kapitole 8.2. v popisu small talk a nevhodná témata (druhá část vzdělávacího programu). Téma přímé vyjadřování popisuje oblast „vysoký kontext komunikace v Číně, Japonsku a Jižní Koreji“ nacházející se v kapitole 3.3. (první část vzdělávacího programu). Téma výrazných gestikulací popisuje dimenze „neutralita“ v kapitole 3.2. a oblast „vysoký kontext komunikace v Číně, Japonsku a Jižní Koreji“ nacházející se v kapitole 3.3. (první část vzdělávacího programu).

## 6. Teorie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Na základě teorie z této kapitoly vznikne struktura a forma vzdělávacího programu, který je výstupem této práce.

### 6.1. Pojetí systému vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj je možné chápat jako formu zabezpečení, které organizaci poskytuje vzdělané a schopné pracovníky s dostatečnou kvalifikací. Díky procesu vzdělávání a rozvoje je možné získávat nové zkušenosti, dovednosti a vlastnosti, a to prostřednictvím sdílení informací nebo výukových a vzdělávacích programů. Dochází tak k podněcování a zpřístupňování učení, díky kterému se zvyšuje potenciál jednotlivců ale i celé organizace (Armstrong, Taylor, 2015).

### 6.2. Složky vzdělávání a rozvoje

Armstrong a Taylor (2015) ve své knize *Řízení lidských zdrojů* popisují jako podstatné složky vzdělávání a rozvoje tyto oblasti:

- 1) Učení se, které je charakterizováno jako proces, kdy dochází k osvojování a rozvíjení schopností, vlastností a znalostí.
- 2) Všeobecné vzdělávání, prostřednictvím kterého si jedinec osvojuje znalosti, schopnosti a dovednosti, které může následně využít v různých oblastech života.
- 3) Rozvoj, kterým se rozšiřují dovednosti prostřednictvím příležitostí ke vzdělávání.
- 4) Odborné vzdělávání, které ve formě systematického procesu, pomáhá jedincům osvojovat znalosti, dovednosti a vlastnosti potřebné k výkonu práce.

Poslední zmíněnou oblast Koubek (2015) podrobněji charakterizuje a rozlišuje na:

- a) Základní příprava na povolání: uskutečňuje se mimo organizaci, kde osoba pracuje, a tedy nespadá pod vzdělávání pracovníků.
- b) Orientace: formování pracovních schopností člověka, sloužící k efektivní adaptaci pracovníka ve firmě, k seznámení se s prostředím organizace, pracovním kolektivem apod. Dále jsou sděleny všechny informace potřebné k výkonu práce.
- c) Doškolení: pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém již osoba pracuje. Dochází k prohlubování znalostí a dovedností vzniklých z důvodu změn na trhu, technologií nebo nových trendů (Koubek, 2015, s. 256).
- d) Přeškolení příp. rekvalifikace: zaměření na osvojení nového povolání, které může být odlišné od původního. Existují dva typy rekvalifikace – částečná a plná, kdy při částečné rekvalifikaci pracovník v novém zaměstnání využívá znalosti z původního zaměstnání, zatímco při plné nikoliv (Koubek, 2015, s. 256).

### **6.3. Rozvoj lidských zdrojů**

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je běžně chápáno jako rozvoj schopností a osobnosti pracovníka. Rozvoj lidských zdrojů se ale zaměřuje na rozvoj „pracovní schopnosti organizace jako celku“ (Koubek, 2015, s. 257). Tím dochází k rozvoji schopností a dovedností celých týmů a zvýšení výkonnosti organizace.

S tím souvisejí dva důležité pojmy popisovány Armstrongem a Taylorem (2015). Prvním pojmem je učící se organizace, definující organizaci, která svým členům zajišťuje a usnadňuje učení a zároveň se sama mění. Druhým pojmem je učení se v organizaci, které popisuje, jak se lidé v organizaci učí a tím získávají nové znalosti, mimo jiné i na základě interakce mezi lidmi.

### **6.4. Systém vzdělávání pracovníků a systematické vzdělávání**

Tyto dva pojmy jsou klíčové při tvorbě vzdělávacího programu. Zatímco vzdělávání pracovníků je personální činnost, systematické vzdělávání označuje cyklus. Oba pojmy zajišťují komplexní rámec určený k rozvoji a vzdělávání. Smyslem takového rámce je pak zlepšování schopností lidských zdrojů (Armstrong, Taylor, 2015, s. 1447-1449).

Systém vzdělávání pracovníků souvisí s úzkou spoluprací s externími odborníky nebo vzdělávacími institucemi a patří zde vzdělávací aktivity jako orientace, doškolování nebo přeškolení zmíněné v kapitole 6.2. Systematické vzdělávání je vzdělávání pracovníků tvořící opakující se cyklus. Ten pomáhá například ke zlepšování pracovního výkonu, dále zajišťuje pravidelné formování pracovních schopností pracovníků (a to i v případě specifických potřeb) a přispívá k setrvačnému zdokonalování vzdělávacích procesů, díky zpětné vazbě z předchozích cyklů (Koubek, 2015, s. 259).

Předpokladem cyklu je především vznik a existence organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání, které zastupuje skupina pracovníků nebo externích odborníků, kteří vzdělávání vedou a dohlížejí na jeho organizační i odbornou stránku.

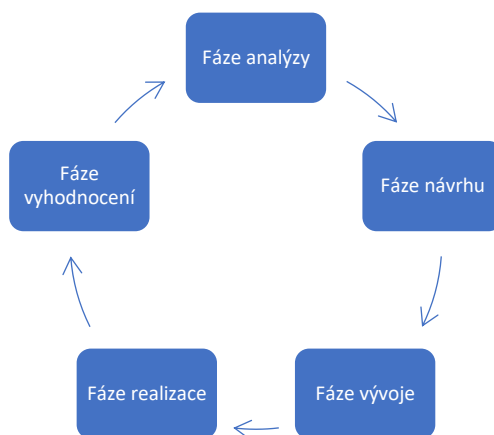
Cyklus tvoří čtyři fáze (viz obrázek č. 1): identifikace potřeb vzdělávání pracovníků organizace, plánování vzdělávání, vlastní proces vzdělávání a vyhodnocení účinnosti a výsledků vzdělávání. Tyto fáze jsou podrobněji popsány v kapitole 6.7.





Obrázek č. 1: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků (Koubek, 2015, s. 260)

Struktura cyklu je v základu podobná, pouze někteří autoři mění počet a obsah jednotlivých fází. Například Armstrong a Taylor (2015) nazývají fázi identifikace potřeb vzdělávání fází analýzy a fázi plánování tvoří fáze návrhu a fáze vývoje. Fáze realizace a fáze vyhodnocení již zůstávají totožné jako v cyklu Koubka (2015) (viz obrázek č. 2).



Obrázek č. 2: Postup při plánování a provádění vzdělávacích programů (Armstrong, Taylor, 2015)

### 6.5. Fáze systematického vzdělávání pracovníků v organizaci

Nejdůležitější pro systematické vzdělávání pracovníků jsou fáze identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků metod, jelikož rozhodují o tom, jak bude vypadat proces vzdělávání. Tyto fáze jsou v této podkapitole popsány.

#### Identifikace potřeby vzdělávání

Potřeby vzdělávání organizace je nutné stanovit na základě kvalifikovanosti a vzdělání zaměstnanců, což je obtížné. Z toho důvodu je identifikace potřeb založena především na odhadech a jedná se spíše o experiment, jehož výsledek je zjistitelný až v závěrečné fázi cyklu. Pracovníci zabývající se jednoduchými pracemi vyžadují rutinní činnost, ale znalostní pracovníci zabývající se složitějšími činnostmi, vyžadují znát specifické znalosti a dovednosti ve více oblastech (Koubek, 2015, s. 261).

Zdroje informací pro identifikaci potřeby vzdělávání nám mohou poskytnu tři skupiny údajů:

Údaje týkající se organizace (tj. údaje o struktuře organizace, stavu trhu apod.)

Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností (tj. obecný popis pracovní pozice).

Údaje o jednotlivých pracovnících (např. vzdělání, kvalifikace apod.)

Na základě těchto informací pak dochází k analýze potřeby vzdělávání pracovníků, například formou ankety, dotazníků, rozhovorů nebo analýzy informací vedoucího pracovníka ohledně potřeby kvalifikačního vzdělávání (Koubek, 2015, s. 261-263).

### **6.6. Plánování vzdělávání pracovníků**

Během plánování se schvaluje rozpočet, časový plán, místo vzdělávání, pracovníci, kterých se bude vzdělávání týkat, oblasti, obsahu a metody vzdělávání. Aby byl plán přehlednější a správně zpracovaný, Koubek (2015) doporučuje odpovědět na následujících osm otázek:

1) Jaké vzdělání má být zabezpečeno?

Otázka stanoví obsah, na který se vzdělávání program zaměřuje.

2) Komu?

Určuje, kterých pracovníků se vzdělávací program bude týkat – půjde-li o skupiny nebo jednotlivce, jaké je jejich zaměstnání nebo povolání, příp. další kritéria, která musí pracovník splňovat pro zařazení do programu vzdělávání.

3) Jakým způsobem?

Stanovuje metody vzdělávání, učební texty nebo didaktické pomůcky používané během výuky a zda bude vzdělávání probíhat na pracovišti při výkonu práce nebo mimo něj.

4) Kým?

Definuje, kdo bude vzdělávací program zajišťovat (samotná organizace nebo vzdělávací instituce) a organizovat (externí nebo interní vzdělavatelé).

5) Kdy?

Určuje, časový plán vzdělávacího programu včetně termínu zahájení programu.

6) Kde?

Stanovuje lokalitu, kde se bude vzdělávací program konat (vzdělávací zařízení organizace, vzdělávací zařízení jiné organizace, příp. pronajati konkrétní vzdělávací instituce). Součástí nutné zajistit ubytování, dopravu a stravování.

7) Za jakou cenu, s jakými náklady?

Otázka zohlední rozpočet celého vzdělávacího programu.

8) Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

Definuje metody hodnocení, kdo a kdy bude hodnotit úspěšnost programu a stanovovat, zda došlo k naplnění cíle daného programu.

### **6.6.1. Metoda vzdělávání**

Pracoviště, na kterém probíhá vzdělávání lze podle Armstronga a Taylora (2015) rozlišit do tří skupin:

- a) Pracoviště jako místo určené ke vzdělávání, kdy místo vzdělávání a vykonávání práce jsou odděleny a vzdělávání probíhá nezávisle na výkonu práce. Může jít například o vysvětlování postupu na dílně nebo školení manažerů na oddělení.
- b) Pracoviště jako prostředí určené ke vzdělávání, kdy pracoviště je prostředím, kde probíhá vzdělávání. Metody, které se v tomto případě uplatňují jsou například rotace práce.
- c) Vzdělávání a vykonávání práce jsou neoddělitelně propojeny a toto vzdělávání se stává součástí každodenního pracovního výkonu.

Tyto aktivity je vhodné podporovat, například využitím vzdělávacích metod, kterých je velké množství a Koubek (2015) či Armstrong a Taylor jich popisují několik. S ohledem na pracovníky, pro které je vzdělávání program této práce určen, se dále nachází pouze metody používané ke vzdělávání, které je podle obou autorů určeny primárně vedoucím pracovníkům a specialistům. Zároveň se jedná o vzdělávací metody, které by bylo možné využít v rámci vzdělávacího programu v této práci.

#### Přednáška

Používá se zpravidla ke sdělení teoretických a faktických znalostí. Mezi její výhody patří organizační nenáročnost a rychlost sdělení informací. Jde ale o jednostranný tok informací, který pracovníci přijímají pouze pasivně (Koubek, 2015, s. 270).

#### Seminář příp. přednáška spojená s diskusí

Obdobně jako přednáška se seminář používá spíše ke zprostředkování znalostí. Ale na rozdíl od přednášky jsou její účastníci vybízeni k aktivitě. Díky tomu na semináři vznikají řešení problémů, nové nápady, diskuse apod. Nevýhodou je nutnost zajistit způsob moderování semináře (Koubek, 2015, s. 270).

### Případové studie

Tvoří popis skutečného nebo smyšleného organizačního problému nebo problémů, které se jednotliví účastníci snaží analyzovat a navrhnout vhodné řešení. Tato metoda podporuje analytické myšlení, které je pro vedoucí pracovníky a specialisty velmi důležité (Koubek, 2015, s. 270).

### Workshop příp. skupinové cvičení

Jedná se o komplexní případovou studii, která zahrnuje řešení praktických problémů v týmu a z komplexnějšího hlediska. Tato metoda umožňuje sdílet nápady, jak řešit každodenní reálné problémy a zároveň je posuzovat z různých úhlů pohledu. Je vhodná k rozvíjení týmové práce a interdisciplinárních přístupů (Koubek, 2015, s. 271).

### Brainstorming

Brainstorming je další forma případových studií, během které je každý účastník vyzván, aby sdělil vlastní návrh řešení určitého problému. Po předložení všech návrhů se o nich společně diskutuje a vybírá se ten nejvhodnější příp. jejich kombinace. Tato metoda přináší nová řešení, nové způsoby nahlížení na problém a také podporuje kreativní myšlení (Koubek, 2015, s. 271).

### Mentorování

Jedná se o metodu, která zajišťuje pracovníkům odborné vedení, praktické rady a zároveň konstantní podporu ve formě speciálně vyškolených mentorů. Těm jsou přiděleny osoby, kterým následně zajišťují rozvoj (Armstrong, Taylor, 2015, s. 1668-1670).

### Hraní rolí

Tato metoda rozvíjí především praktické znalosti. Od účastníků se očekává aktivita a určitá hravost. Jednotliví účastníci dostanou přidělenou roli a následně popisují a řeší její vztahy, jednání či konflikty. Tato metoda podporuje samostatné myšlení, reagování a ovládání emocí. Díky tomu se nejčastěji využívá při vzdělávání vedoucích pracovníků (Koubek, 2015, s. 271).

### E-learning

Jedná se o metodu, která využívá informační a komunikační technologie, prostřednictvím kterých podporuje vzdělávání zaměstnanců. Především pak poskytováním studijních materiálů, kde je velké množství textu, grafů a obrázků, spolu s průběžnými testy k ověření znalostí. E-learning se přizpůsobuje individuálním časovým potřebám jednotlivce.

Nevýhodou je potřebná motivace vzdělávajících a dostatečné zázemí ve formě zařízení, na kterých by bylo možné vzdělávání provést. Tato metoda také není uzpůsobena k rozvoji „měkkých dovedností“ (Armstrong, Taylor, 2015, s.1564).

### Training without trainers

Tato metoda představuje situaci, kdy se pracovníci spojí ve virtuálním nebo prezenčním prostředí a následně si sdělují své nové zkušenosti, které využili v praxi. Díky sdílení se upevní získané teoretické znalosti s prožitými praktickými zkušenostmi. Metoda vyžaduje moderátora diskuse (Kovács, 2014, s. 230-231).

#### **6.7. Vyhodnocení účinnosti a výsledků vzdělávání**

Během vyhodnocování vzdělávání je obtížné stanovení kritérií, podle kterých se úspěšnost bude hodnotit. Přesto je vyhodnocení vzdělávání důležitý zdroj zpětné vazby, díky které se může následně vzdělávací program zdokonalovat.

Podle Koubka (2015) se nejčastěji programy hodnotí podle dílčích kritérií:

Hodnotí se, zda byly ke vzdělávání použity vhodné metody, technické vybavení, časový plán a obsah vzdělávacího programu.

Hodnotí se, zpětná vazba účastníků, jejich názory a postoje ke vzdělávacím programům.

Hodnotí se míra osvojení nově nabytých znalostí testováním účastníků ihned po ukončení vzdělávání.

Hodnotí se, v jaké míře uplatňují účastníci nabyté znalosti a dovednosti při výkonu práce (tj. jak se změnilo pracovní chování účastníka programu).

Platí, že čím pečlivěji byly stanoveny potřeby vzdělávání a cíle vzdělávání, tím efektivnější bude celkově vzdělávání. Nejdůležitější zpětná vazba vzdělávání je, zda vzdělávání přineslo zlepšení výsledků organizace, přičemž ale tyto výsledky není možné zjistit ihned po vzdělávání, ale až s delším časovým odstupem (Armstrong, Taylor, 2015, s. 1609).

## **7. Návrh vzdělávacího programu**

V této části se nachází návrh vzdělávacího programu a jeho začlenění do systému vzdělávání. Tento návrh vzdělávacího programu zajišťuje rozvoj lidských zdrojů dané firmy, jelikož dochází ke sdílení znalostí mezi vzdělávatelem a pracovníky, kteří tyto znalosti ještě nemají. Díky zvoleným metodám vzdělávacího programu bude během vzdělávání probíhat diskuse, a tedy dojde i k tvorbě nových názorů a poznatků. Dochází tak k učení probíhající v organizaci, jelikož pracovníci tyto znalosti mohou následně dále sdílet se svými kolegy. Zároveň organizace stimuluje své pracovníky ke vzdělávání a rozvoji, prostřednictvím poskytnutí tohoto vzdělávacího programu. Mimo jiné se tím rozvinou i znalosti vzdělavatele, který se naučí znalosti lépe uchopit a předat.

### **7.1. Stanovení systému vzdělávání pracovníků v organizaci**

Vzdělávací program této práce spadá do oblasti odborného vzdělávání, jelikož je zaměřen na formování specifických znalostí potřebných pro danou pracovní pozici. Zároveň se jedná o doškolování, protože během programu dochází k prohlubování znalostí na základě nově vzniklých znalostí a změně na trhu (organizace začala častěji obchodovat s Čínou, Japonskem a Jižní Koreou).

### **7.2. Stanovení cyklu systematického vzdělávání pracovníků organizaci**

V následující kapitole jsou popsány jednotlivé fáze konkrétního vzdělávacího programu.

#### **7.2.1. Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků**

Potřeba vzdělávání vzešla od samotných pracovníků organizace, později účastníků vzdělávacího programu. S účastníky byly vedeny rozhovory, a na základě jejich odpovědí byla stanovena oblast vzdělávacího programu.

Zároveň podle údajů o organizaci, začala společnost, kvůli změně na trhu, v posledních letech častěji a intenzivněji obchodovat s Čínou, Japonskem a Jižní Koreou. Proto zvýšila i počet zaměstnanců, kteří obchodují výhradně se zmíněnými zeměmi. Na základě toho lze předpokládat, že společnost bude vyžadovat, aby zaměstnanci znali kulturní odlišnosti daných zemí, a díky tomu byli výkonnější a úspěšnější ve své práci.

#### **7.2.2. Plánování vzdělávání a zvolené metody vzdělávacího programu**

Vypracovaný plán vzdělávacího programu s vysvětlením podle otázek v kapitole 6.6.

### 1) Jaké vzdělání má být zabezpečeno?

Obsahem vzdělávacího programu je charakteristika národních kultur Číny, Japonska a Jižní Koreje a popis základních situací během obchodního jednání se zástupci z těchto zemí.

### 2) Komu?

Vzdělávací program je určen obchodníkům jejichž hlavní či okrajovou pracovní náplní je zajišťování a vedení obchodních jednání a spolupráce se společnostmi ze zemí Číny, Japonska nebo Jižní Koreje.

V případě zájmu vedení organizace je možné poskytnout program i ostatním manažerům obchodního oddělení, v případě, že by se v budoucnu, vlivem změny organizační struktury, dostali na pozici, jejíž součástí by bylo obchodování se zmíněnými zeměmi. Během vzdělávacího programu se účastníci navíc dozvědí o teorii kulturních dimenzí, kterou mohou v rámci samostudia využít k identifikaci národních kultur jiných zemí, se kterými aktuálně nejčastěji obchodují.

### 3) Jakým způsobem?

Vzdělávání proběhne mimo pracoviště, jelikož se zaměřuje na vzdělávání specialistů a případně vedoucích pracovníků. Jako metody vzdělávání byl stanoven seminář a workshop.

První část programu je vedena jako seminář. Seminář byl zvolen z toho důvodu, že obsah první části programu je zprostředkování teoretických a faktických znalostí, na jejichž návaznost se mohou vést diskuse mezi vzdělavatelem a pracovníky nebo navzájem mezi pracovníky s pomocí moderování vzdělavatele. Dochází tak ke sdílení znalostí mezi účastníky vzdělávacího programu.

Druhá část programu je vedena jako workshop. V tomto případě bude účastníkům vzdělávání stanovena situace (např. předávání vizitek) a všichni účastníci vzdělávání budou společně následně diskutovat nad tím, jak by se zachovali (diskuse bude moderována vzdělavatelem). Následně bude účastníkům sděleno správné řešení situace a důvody, proč tomu tak je. Díky tomu budou účastníci znát komplexnější příčiny takového jednání. S tím souvisí skutečnost, že moderátor by měl mít dostatečné znalosti problematiky, aby mohl do diskuse vložit vlastní postřehy a návrhy, a zároveň byl schopen odpovědět na dotazy účastníků vzdělávacího programu.

Během vzdělávání bude využíván obsah kapitoly 3. a podkapitoly 8. 2. této bakalářské práce. Mimo to budou během semináře a workshopu zmíněny další zdroje (elektronické i tištěné), které mohou vzdělávající využít, v případě zájmu k samostudiu. Dále bude využíván počítač a dataprojektor.

Na konci vzdělávacího programu obdrží účastníci vzdělávacího programu příručku, kterou mohou mít trvale u sebe pro připomenutí zásadních postupů při obchodních jednání se zástupci zemí Číny, Japonska a Jižní Koreje.

V případě, že bude identifikována další potřeba vzdělávání a vzdělávající budou mít zájem o další diskusi na téma vzdělávacího programu, využije se metoda training without trainers, kdy účastníci mezi sebou, spolu se vzdělavatelem, povedou diskusi o nově nabytých znalostech. Vzdělavatel bude tuto diskusi moderovat.

#### 4) Kým?

Vzdělávání zajišťuje samotná organizace, která zajišťuje i prostory ke vzdělávání, občerstvení a uvolnění pracovníků po dobu vzdělávacího programu. Firma nezajišťuje dopravu ani účastníkům (lokalita vzdělávání se nachází v budově organizace), ani vzdělavateli, který se na místo dopraví na vlastní náklady. Organizace zatím neposkytuje vzdělavateli finanční ohodnocení. Organizační stránku zajišťuje asistentka obchodního oddělení organizace (nákup občerstvení, přípravu místnosti). Odbornou stránku programu garantuje a zajišťuje vzdělavatel Marie Brožová.

#### 5) Kdy?

Vzdělávací program je určen pro pracovníky, jejichž hlavní či okrajovou pracovní náplní je zajišťování a vedení obchodních jednání a spolupráce se společnostmi ze zemí Číny, Japonska nebo Jižní Koreje.

Kromě toho byl program zařazen do procesu orientace a adaptace nově přijatých pracovníků, na výše definované pozice. Program byl zařazen do orientačního balíčku specifických pracovníků, kteří jej absolvují během prvního týdne adaptace v organizaci.

Vzdělávací program trvá přibližně pět a půl hodiny. Čas je možné upravit podle zájmu a dotazů účastníků.

Časový harmonogram programu (časy jsou orientační):

9:00 zahájení vzdělávacího programu

9:01 – 9:05 představení vzdělavatele a seznámení se vzdělávacím programem

9:05 - 12:00 První část programu – seminář

Téma: Charakteristika kultur Číny, Japonska a Jižní Koreje podle kulturních dimenzí Hofstedeho, Trompenaarse a Halla

12:00 – 12:30 Pauza na občerstvení

12:31 – 14:30 Druhá část programu – workshop



Téma: Popis nejčastějších situací během obchodního jednání se zástupci z Číny, Japonska a Jižní Koreje

14:31 – 15:00 Předání příručky účastníkům, získání názorů účastníků na vzdělávací program

15:00 – 15:05 Poděkování a rozloučení s účastníky vzdělávacího programu

#### 6) Kde

Místnost konání vzdělávání se nachází v hlavní budově organizace (druhé patro, jednací sál č. 5). V místnosti se nachází počítač s připojením k internetu a dataprojektor. Organizace zajišťuje občerstvení pro vzdělavatele a vzdělávající.

#### 7) Rozpočet

Organizace hradí občerstvení a náklady spojené s provozem místnosti, kde bude probíhat vzdělávací program (elektřina, připojení k internetu). Za první vzdělávací program nebude vzdělavateli poskytnuto finanční ohodnocení.

#### 8) Hodnocení

Hodnocení bude provedeno účastníky vzdělávání ihned po ukončení vzdělávání prostřednictvím dotazů týkající se programu a jeho provedení.

### **7.2.3. Realizace procesu vzdělávání**

Realizace vzdělávacího programu byla po domluvě s vedením organizace předběžně stanovena na pátek 22.7.2022. Ukončení programu je naplánováno na tentýž den. Délka programu je stanovena přibližně na 6 hodin.

### **7.2.4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání**

Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělání bude na základě informací poskytnutých samotnými účastníky vzdělávání. Těm budou po ukončení vzdělávání položeny tyto otázky:

Naplnil obsah vzdělávacího programu vaše očekávání?

Jaké jsou vaše názory nebo postoje k dnešnímu vzdělávacímu programu?

Poskytl vám vzdělávací program odpovědi na nejasnosti, které jste doposud měli, ohledně chování nebo myšlení Číňanů, Japonců a Jihokorejců?

Odpověděl vám vzdělavatel na všechny vaše dotazy?

Byly informace, které vám poskytl vzdělavatelem přínosné a využitelné v praxi?

Nepostrádal vzdělávací program nějakou podstatnou část (organizační nebo obsahovou)?

Vzdělavatel bude následně v kontaktu s vedoucím obchodního oddělení zaměřující se na země východní Asie a v případě pozitivních změn ve výkonu pracovního chování svých podřízených bude vzdělavatele informovat.

## **8. Vzdělávací program**

V této kapitole se nachází obsah vzdělávacího programu, který slouží ke vzdělávání vybraných pracovníků organizace. Vzdělávací program je rozdělen do dvou částí, které se věnují odlišným oblastem. Je tomu také z důvodu časového plánu programu, který je rozdělen na odpolední a dopolední program.

Na začátku vzdělávacího programu se vzdělavatel představí, sdělí své vzdělání a roli vzdělavatele, následně účastníkům představí časový harmonogram programu a poté začne první část vzdělávacího programu.

### **8.1. První část vzdělávacího programu – kulturní dimenze Číny, Japonska a Koreje**

Obsah této části vzdělávacího programu je totožný jako kapitola 3., která popisuje charakteristiky národních kultur, které mají přímý vliv na chování obyvatel Číny, Japonska a Jižní Koreje. Dále také odkazuje na nejasnosti, které respondenti uvedli během provedených rozhovorů. Z důvodu komplexnosti a přehlednosti bylo nutné jednotlivé problémy zahrnout do ucelené podoby, kterou tato kapitola představuje.

### **8.2. Druhá část vzdělávacího programu – chování během obchodního jednání**

Ve druhé části vzdělávacího programu jsou popsány nejčastější situace během obchodních jednání se zástupci z Číny, Japonska a Jižní Koreje. Každá situace je v úvodní části všeobecně charakterizována a následně jsou uvedeny rozdíly mezi jednotlivými zeměmi. Na tyto situace mohou pracovníci kdykoliv sdělovat své názory, zážitky z podobných situací nebo jiné postřehy týkající se tématu. Během workshopu je probrán popis úvodní ho představení, oslovení, přebírání vizitek, předávání darů, konverzace během jednání, průběh a závěr jednání a pracovní obědy nebo večere.

#### **8.2.1. Dochvilnost**

Ve všech třech zemích je vhodné se dostavit na dohodnutý termín včas. Na jednání je nejlepší dorazit alespoň o pět až deset minut dřív, protože přijít pozdě by způsobilo ztrátu tváře. Omluvy kvůli dopravním komplikacím a jiné nebývají akceptovány, protože případné problémy měly být předvídané. V případě, že víme, že se opozdíme, je potřeba to druhé straně ihned oznámit (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 88-89).

### 8.2.2. Svátky

Svátky v těchto zemích bývají jedním z mála okamžiků, kdy si zaměstnanci odpočinou nebo navštíví svou rodinu, a proto není vhodné v tuto dobu svolávat schůzky. K budování lepších vztahů je vhodné k těmto svátkům zaslat přání nebo menší dar. Data těchto svátků bývají pohyblivá, takže je vhodné si tyto informace dopředu zjistit. Naopak naše tradiční Vánoce jsou pro tyto státy běžným pracovním dnem, takže je vhodné na to protistranu upozornit.

#### Hlavní svátky v Číně

V Číně je nejdůležitějším svátkem Nový rok a lunární rok (bývá v rozmezí 21. ledna až 20. února) (Seligman, Hanzl, Kříž, 2007).

#### Hlavní svátky v Japonsku

V Japonsku je důležitým svátkem oslava Nového roku, která většinou připadá na první 3 dny nového roku a tzv. Zlatý týden, který je v období od konce dubna do začátku května (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 123).

#### Hlavní svátky v Jižní Koreji

V Jižní Koreji je, stejně jako v Číně, nejdůležitějším svátkem Nový rok a lunární rok (bývá v rozmezí 21. ledna až 20. února) (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 122).

### 8.2.3. Oslovení a jména

Na začátku setkání je vhodné pozdravit a následně se představit. Základní pozdravy, znamenající „dobrý den“, které se používají, zní:

V čínštině: *nǐ hǎo* → čínština je tónový jazyk, proto je lepší si pozdrav přehrát v audio verzi

V japonštině: *konničiwa*

V korejštině: *annjong hasejo*

Při pozdravu se v Číně, Japonsku i Jižní Koreji jako první oznamuje příjmení osoby a následuje vlastní jméno. To je způsobeno myšlenkou, že rodinný klan je důležitější než jednotlivec. Oslovení protistrany vlastním jménem by způsobilo nepříjemnou situaci a možnou ztrátu tváře. V dnešní době používají obchodní zástupci často vizitky určené západním kulturám, kde jako první stojí křestní jméno (po vzoru západu), anebo si před svá jména nechávají natisknout typická západní jména jako James, Suzy apod. Během jednání je běžné se oslovovat pracovním titulem a příjmením nebo klasickým pan/paní s příjmením (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 5).

### Specifika oslovení v Číně

Pokud je příjmení jednoslabičné jako například Wang Hua, oslovujeme jej jako pan Wang. V případě dvouslabičného je vhodné oslovit příjmením i osobním jménem.

V Číně existuje přibližně stovka příjmení (nejpopulárnější Čchen=Chen, Čang=Zhang, Li, Čao = Zhao nebo Lin), které tvoří skoro 85% všech používaných příjmení, proto se může stát, že více obchodních partnerů bude mít stejné příjmení a je tedy důležité je rozlišovat (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 92).

### Specifika oslovení v Japonsku

Japonci používají český ekvivalent k „pan“ nebo „paní“ ve formě slovo *san*, které se přidává za příjmení (z pana Nováka tedy vznikne Novák-*san*) (Norbury, 2017, s. 142).

### Specifika oslovení v Jižní Koreji

I v Koreji je poměrně malé množství příjmení, která se opakují, a proto je potřeba si jména neplést (Hoare, 2005, s. 62). I v korejštině existuje obdoba českého „pan“ nebo „paní“ a to v podobě slova *šši*, které se přidává za příjmení oslovované osoby.

#### **8.2.4. Úvodní představení**

Po představní je potřeba si potřást ruce případně se uklonit. Nacházejí-li se ve skupině ženy, není jim dáována žádná přednost, a naopak bývají občas upozadřovány. Při představování se postupuje podle hierarchie od nejstarší a nejvýznamnější osoby (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 86-87, 143).

### Specifika úvodního představení v Číně

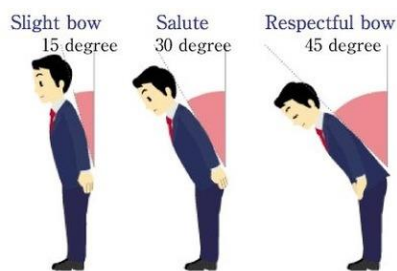
Představení tvoří potřesení si rukou – většinou bývá delší než na západě. Nejprve proběhne s nejvýše postavenou osobou a následuje se všemi ostatními členy skupiny. Během podání ruky je běžné sklonit hlavu případně se lehce uklonit (viz obrázek č. 3) (Seligman, Hanzl, Kříž, 2007).



Obrázek č. 3: Typický pozdrav v Číně (Modern Chinese Pop Culture, n.d.)

### Specifika úvodního představení v Japonsku

V Japonsku začíná představení podáním ruky nebo úklonou. Úklona je pro cizince poměrně náročná činnost, protože úhel úklony odráží status uklánějícího i druhé osoby. Můžeme s ní vyjádřit naši nadřazenost, podřazenost ale i rozloučení, poděkování, omluvu nebo vděčnost. Proto, aby nedošlo k nepříjemné situaci, je vhodnější zvolit podání ruky případně se uklonit s rovnými zády pod 30 stupni. Během úklony lze mít ruce připažené k tělu nebo složené v klíně (viz obrázek č. 4). Úklona se nikdy neprovádí za chůze nebo během hovoru (Norbury, 2017, s. 141).



Obrázek č. 4: Formy úklony v Japonsku (Takii., 2018)

### Specifika úvodního představení v Jižní Koreji

V Koreji je běžný typ pozdravu lehká úklona horní části těla (viz obrázek č. 5). Muži si mezi sebou mohou podávat ruce (viz obrázek č. 6), přičemž není dáno přesnými pravidly, kdo podává ruku první. Většinou ji jako první nabídne starší osoba, ale totéž nemusí platit při setkání s cizinci. Stejně tak není stanovena síla potřesení (Hoare, 2005, s. 109).



Obrázek č. 5: Typická úklona v Jižní Koreji (Koreaboo., 2018)



Obrázek č. 6: Pozdrav mezi muži v Jižní Koreji (Xu, Hanse, n.d.)

### 8.2.5. Předávání vizitek

Předávání vizitek je v Asii považováno za ceremoniál, který nesmí chybět na žádné pracovní schůzce. V těchto kulturách vizitka reprezentuje jejího majitele a je proto potřeba s ní jednat s respektem. Vizitky se předávají i přijímají oběma rukama jako projev úcty (viz obrázek č. 7). Vizitku protistrany je vhodné si důkladně pročíst, a to i kdyby byla napsána neznámým jazykem.



Obrázek č. 7: Správné předání vizitky (Cultureready, 2017)

Následně nebo po skončení jednání se vizitka musí pečlivě uschovat do vizitkáře. Na vizitky se před jejím majitelem nikdy nepíše poznámky, především ne červenou barvou, která v těchto zemích symbolizuje neštěstí a smrt (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 5). Vizitku je vhodné, kvůli případné jazykové bariéře, mít i v čínské, japonské nebo korejské verzi, kde bude v daných jazycích přepsáno jméno, název a adresa firmy, kontaktní informace a další důležité údaje.

Následně je vhodné při přebírání vizitky poděkovat, což se v jednotlivých jazycích řekne:

V čínštině: *xiè xiè* [šiè šie] → je vhodné si pozdrav přehrát v audio verzi

V japonštině: *arigatò gozaimas*

V korejštině: *kamsahamnida*

#### Specifika předávání vizitek v Číně

Po prohlédnutí vizitky je vhodné vizitku položit před sebe na stůl a následně po jednání ji uložit do vizitkáře (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 143). Na obrázku č. 8 lze vidět příklad čínské vizitky.



Obrázek č. 8: Příklad čínské vizitky (Asian Business Cards, 2019)

### Specifika předávání vizitek v Japonsku

V Japonsku jako první předává vizitku host. Po usazení je vhodné položit před sebe vizitku na stůl a následně ji s velkou péčí uložit do vizitkáře (Norbury, 2017, s. 142-144). Na obrázku č. 9 lze vidět příklad japonské vizitky.



Obrázek č. 9: Příklad japonské vizitky (Asian Business Cards, 2019)

### Specifika předávání vizitek v Jižní Koreji

Na korejských vizitkách bývá kromě základní informací jako jméno, pozice ve firmě, jméno firmy a její adresa i fotografie, případně vystudované školy (zvláště pokud se jedná o prestižní školy) majitele vizitek. Vizitku lze ihned nebo až po jednání uschovat do vizitkáře (Hoare, 2005, s. 109-110). Na obrázku č. 10 lze vidět příklad korejské vizitky.



Obrázek č. 10: Příklad korejské vizitky (Asian Business Cards, 2019)

#### **8.2.6. Předávání darů**

Předávání darů je projevem úcty a přátelství vůči obchodním partnerům, který je pro Asiaty běžný. Darováním vhodného dárku je vždy důkazem, že si darované osoby vážíme. Dárky se opět předávají i přijímají oběma rukama. Alespoň drobný dárek je vhodné přinést na jakékoliv jednání. Nejběžnějším dárkem bývá všeobecně dražší alkohol nebo tradiční produkty z tuzemska.

Je důležité se zaměřit na správný počet dávků s ohledem na pověry v daných zemích. A stejně důležité je i dárek vhodně a precizně zabalit. Je potřeba být obezřetní při volby barvy balení, které se pro země liší (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 113).

Pro udržování dobrých vztahů je vhodné pravidelně posílat vánoční přání, blahopřání k dobrým výsledkům nebo uzavření dobrého kontraktu dané firmy. Důležité je si uvědomit, že v Asii se obchod neuzavírá mezi firmami ale mezi konkrétními lidmi, kteří jsou považováni za důvěryhodné, což znamená, že snaha vybudovat a udržovat dobré vztahy se svými obchodními partnery je klíčová (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 64).

### Specifika předávání darů v Číně

V Číně je typickým dárkem alkohol nebo tabák, naopak nevhodnými dárky jsou ostré předměty, symbolizující konec přátelství, kapesník, spojovaný s pohřby, žluté chryzantémy a bílé květiny, opět spojovány s pohřby, zrcadla, která mohou údajně přitahovat zlé duchy a deštníky, které v čínštině zní stejně jako rozchod (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 87).

Číslo čtyři je v Číně považováno za nešťastné, a proto není vhodné přinést čtyři dárky. V případě dárkového balení je lepší zvolit barvy jako je červená, žlutá nebo zlatá (viz obrázek č. 11). Dárky se v Číně nikdy nebalí do bílé nebo černé barvy, jelikož jsou spojovány s pohřby a nosí smůlu (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 87).

Protistrana může podle tradice dárek až třikrát odmítnout, a tato tradice se nachází i v obchodní sféře, kdy je běžné první nabídku nikdy nepřijímat. Dále je nepsaným pravidlem, že obě strany by měly předávat dárky přibližně podobné hodnoty a velikosti. To ale někdy nelze dopředu odhadnout, a proto je vhodné předat dar takové hodnoty, kterou bychom sami rádi obdrželi (Seligman, Hanzl, Kříž, 2007).



Obrázek č. 11: Příklad vhodného balení dárku v Číně (Top China Travel - Since 1959, n.d.)

### Specifika předávání darů v Japonsku

Pro Japonce je předávání darů velmi vážený rituál, kterému je potřeba věnovat hodně pozornosti. Dárek nelze odmítnout a opět se přijímá oběma rukama s úsměvem a lehkou úklonou trupu. Je tradicí, podívat se na dárek až po ukončení jednání nebo schůzky, aby nedošlo k případné ztrátě tváře. Není vhodné dávat příliš drahé dárky, protože od darovaného se očekává, že příště přinese dárek stejné hodnoty, což by mohlo být, v případě luxusního dárku, zbytečně zatěžující.



Při jednání s Japonci je potřeba si pamatovat, aby dohromady nebyly dárky čtyři nebo devět, jelikož tato čísla symbolizují neštěstí a smrt. Dárky je dobré balit v červené a bílé barvě (viz obrázek č. 12). Naopak černá, modrá, zelená v kombinaci s bílou se používají na pohřbech.

Nejvhodnějším dárkem v obchodní sféře je alkohol. Kvalitní whisky nebo brandy je vhodný dárkem pro jakékoliv jednání. Stejně tak jsou vhodná luxusní balení potravin, hedvábné šátky nebo kravaty, pamětní sady mincí či známek anebo golfové sety, jelikož golf je v současnosti velmi populární sport japonských businessmanů (Norbury, 2017, s. 96).

Jako menší dárek k výročí je vhodné poslat společnou fotografii pracovního týmu (Norbury, 2017, s. 96).



Obrázek č. 12: Příklad vhodného balení dárku v Japonsku (Yasuka, 2020)

### Specifika předávání darů v Jižní Koreji

Stejně jako v Číně i v Koreji je lepší místo čtyř darů přinést jiný počet, jelikož číslo čtyři je považováno za nešťastné. Je vhodné se vyvarovat bílému a černému balení dárků, a raději zvolit červenou nebo zlatou, které jsou považovány za barvy štěstí a luxusu (viz obrázek č. 13) (Hoare, 2005, s. 54).



Obrázek č. 13: Příklad vhodného balení dárku v Jižní Koreji (Xu, Hanses, n.d.)

### **8.2.7. Small talk a nevhodná témata**

Po předání darů jsou hosté usazováni na vážená místa, přičemž jako první si sedá nejváženějších host a až poté usedají ostatní. Úvodní zdvořilostní rozhovor, který je pro asijské státy velmi důležitý a často obsáhlý, je potřeba vyplnit nekonfliktními tématy. Pokud se jedná o zástupce

zemí přijíždějící do České republiky, jsou vhodná témata týkající se průběhu cesty do České republiky, jak se jim země líbí nebo zmínit kulturní zvyklosti.

Dále se lze bavit o sportovních, kulturních nebo i vědeckých úspěších země protistrany, vychvalovat jejich kuchyni nebo kulturu nebo pokud zmínit zajímavá místa země při její návštěvě. Stejně tak je běžné ptát se na rodinu, zájmy, rodné město apod. Tyto komplimenty nejen zpříjemňují atmosféru, ale zároveň pomáhají v budování vzájemné důvěry (Seligman, Hanzl, Kříž, 2007).

Je vhodné si rozhovor alespoň rámcově přichystat, jelikož i v těchto zemích jsou témata, která se nezmiňují, jako jsou politika, okolní země a cokoliv nelichotivého např. z historie země protistrany. Nehrozí ale, že by se v případě nevhodného tématu asijsí obchodníci rozkřikli a nekontrolovaně začali vyjadřovat své emoce vůči tomuto tématu. Mnohem častěji se stává, že protistrana utichne a trapným tichem upozorní, že došlo ke společenskému přešlapu. Pak je potřeba téma hovoru rychle změnit (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 13).

#### Nevhodná témata v Číně

Při konverzaci není vhodné zmiňovat politiku, a především se vyhnout třem tématům: Tibet (je stále považován za součást Číny), Tchaj-wan (současné nepokoje) a náměstí Nebeského klidu (násilné potlačení demonstrací v roce 1989) (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 91).

#### Nevhodná témata v Japonsku

Na úvodní small talk není vhodné zmiňovat politiku a konfliktní historické události spojené především s Jižní Koreou a druhou světovou válkou. Obecně při diskusi s Japonci není vhodné zmiňovat jakékoli okolní země, z důvodu rozsáhlých konfliktů v minulosti (Norbury, 2017).

#### Nevhodná témata v Jižní Koreji

Na úvodní small talk není vhodné zmiňovat politiku, konfliktní historické události a vztahy se Severní Koreou (ČChä, 2014).

### **8.2.8. Průběh jednání**

Asiaté ocení, je-li vše pečlivě připravené – veškeré tabulky, grafy, prezentace, výsledky, nabídky a poptávky. Platí nepsané pravidlo, že čím více má člověk podkladů pro své tvrzení, tím se stává důvěryhodnějším. S ohledem na úroveň angličtiny v těchto zemích je lepší mít během jednání tlumočníka a materiály mít přeložené nejen do angličtiny, ale i do čínštiny, japonštiny nebo korejštiny (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 125).

V případě potřeby něco projednat v soukromí, jsou Asiaté velmi diskrétní a empatičtí, proto jim nevádí z jednací místnosti odejít a vyřešit situaci mimo ostatní členy, aby nedošlo ke

ztrátě tváře. Může to proběhnout například tak, že se se asijská strana omluví z důvodu potřeby jít si zakouřit, přestože nikdo není kuřákem, jen aby měli příležitost k diskusi o samotě. Hlavní slovo má nejvýše postavený člen skupiny a jeho proslov ani poznámky nelze přerušovat. Tomuto členu diskretně (šepotem nebo informacemi napsanými na papíře) radí ostatní členové (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 127).

Všechny tyto země se vyjadřují nepřímou, takže přímé „ne“ bývá často nahrazováno neutrálnějším „možná“ „uvidíme“ „je to komplikované“ anebo strana mlčí (Norbury, 2017, s. 145).

Během jednání také není vhodné vtípkovat či přerušovat hovor, stejně tak není vhodné žádat o zopakování informace, protože nebyla srozumitelná (způsobilo by ztrátu tváře). Je také důležité rozlišovat v daných zemích intenzitu očního kontaktu.

#### Specifika průběhu jednání v Číně

Číňané ocení, pokud budou přiložené materiály i v čínštině. Při vyjednávání se mohou Číňané chovat teatrálně, a to především mezi sebou, ale jedná se pouze o strategii. Dále je během jednání vhodné opustit na chvíli místnost a nechat čínské zástupce v soukromí jednat. Oční kontakt je pro Čínské obchodní partnery důležitý, ale místo přímého pohledu do očí je vhodnější dívat se na tvář nebo rameno protistrany (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021).

#### Specifika průběhu jednání v Japonsku

Japonci během jednání nepostupují příliš systematicky, proto je potřeba být trpěliví. Během jednání se častokrát mezi sebou radí a rozebírají všechna rizika a možnosti situace. Přesto jsou Japonci během jednání velmi klidní až bez emocí (Norbury, 2017, s. 149-150).

Japonci nikdy neříkají přímé „ne“, ale ani „ano“. Japonské „ano“ neznamená automaticky souhlas, ale spíše znamená „ano, poslouchám vás“ nebo „ano, vnímám vás“. A proto japonské „ano“ většinou nebývá odpovědí na otázku, jestli strany souhlasí s podmínkami a vše je domluveno (Norbury, 2017, s. 150-151).

Při jednání není vhodné vyjadřovat se příliš sebestředně, a naopak je lepší častěji používat plurál první osoby (např. naše společnost by vám ráda ukázala apod). Rovněž není vhodný přílišný oční kontakt, který je v Japonsku považován za neuctivý a nezdvořilý (Norbury, 2017, s. 154).

### Specifika průběhu jednání v Jižní Koreji

Během jednání není vhodné udržovat přílišný oční kontakt, jelikož ten je považován v korejské kultuře za projev agresivního chování. Nejvhodnější je se dívat mezi nos a oči dané osoby (Hoare, 2005, s. 110). Během jednání se Korejci chovají klidně a nenechávají na sobě znát jakékoliv emoce.

#### **8.2.9. Závěr jednání**

Jednání slouží v těchto státech k poznání protistrany, k vybudování dlouhodobějších vztahů a užších obchodních vazeb než k samotnému sjednání smlouvy. Proto se často stává, že na konci jednání není známé konečné stanovisko nebo vyřešena všechna témata. V takovém případě není vhodné na zástupce z Číny, Japonska nebo Jižní Koreje, tlačit a dožadovat se výsledku. Finální rozhodnutí těchto zemí bývá téměř vždy výhodné pro obě strany, jen musí být člověk trpělivý (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 146).

### Specifika závěru jednání v Číně

Finální rozhodnutí může přijít na konci jednání nebo také až delší dobu po uskutečnění schůzky. Stejně tak může dokonce dojít k částečné úpravě rozhodnutí s ohledem na nově vzniklé okolnosti (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 146).

### Specifika závěru jednání v Japonsku

Na výsledné rozhodnutí o jednání se čeká déle než v západních kulturách, ale následné uskutečnění dohody již bývá velmi rychlé, jelikož to, že se japonská strana shodla znamená, že tak rozhodla se svolením všech nadřízených, a tudíž už není čekat. Pakliže se již strany shodly, rozhodnutí se nemění a nedochází ke změnám (Norbury, 2017, s. 145-151).

### Specifika závěru jednání v Jižní Koreji

I v Koreji bývá běžné, že výsledek jednání se sděluje až určitou dobu po uskutečněním jednání. Úpravy dohodnutých dokumentů v této zemi nebývají příliš časté (Hoare, 2005, s. 109-112).

#### **8.2.10. Pracovní oběd nebo večeře**

Během jednání je vhodné pamatovat na vodu, čaj nebo kávu, ale pauza na svačinu, se nedělá. Pokud se jedná déle, je na místě asijské obchodní partnery pozvat na pracovní oběd nebo večeři. V opačném případě by takové chování považovali za neúctu vůči nim a snížila by se tím šance na úspěšné jednání. Stejně tak pozvání partnerů na pracovní oběd nebo večeři se nikdy neodmítá (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 64).

V případě večeře nebo obědu je vhodné zvolit podnik střední cenové kvality. Nabídka takového podniku může být tvořena českými tradičními pokrmy, ale je potřeba brát ohled na

specifika české národní kuchyně. Proto je nejlepší zvolit místo, kde nabízejí i jídla snadnější ke strávení, která hostům nezpůsobí zažívací obtíže.

Obchodní partneři si rádi nechají poradit a doporučit z menu, proto je vhodné zběžně pokrmy vysvětlit a případně i před konzumací ukázat, jakým způsobem se jí. V případě, že host začne pokrm jíst „po svém“ je nejlepší na chybu neupozornit, a dělat totéž. Tím se host neuvede do rozpaků a předejde se nepříjemné situaci (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 56, 75).

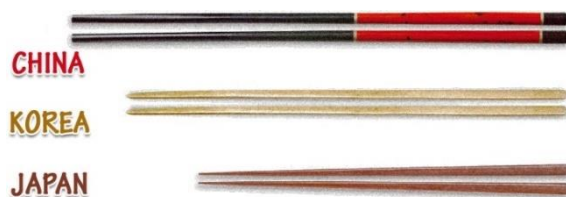
Zasedací pořádek je v Asii přesně určen a platí zde jasná pravidla. Hostitel sedí tak, aby viděl na dveře a jeho zástupce má místo naproti. Hostitel je považován za toho, kdo celou útratu zaplatí a také nesmí chybět u žádného proslovu. Po hostitelově pravici sedí nejmávanější host, po levici druhý nejmávanější host. Zbylá místa jsou rozdělena podle hierarchie. V Asii také nebývá zvykem dávat na stůl jmenovky, a proto je potřeba každému hostu své jeho nebo její místo ukázat (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 127).

Na začátku večeře je vhodná krátká úvodní řeč hostitele. V případě velkého počtu hostů je vhodné představit cizince, naopak v případě méně hostů představování odpadá, jelikož se již představili při obchodní schůzce. Jako první by měl začít jíst nejmávanější host (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 71).

V případě pracovní večeře nebo obědu přímo v asijské zemi je potřeba počítat s mnoha chody v malých porcích. Přesto, že asijská kuchyně je v mnoha ohledech specifická, je vhodné každý chod ochutnat. V případě potravinové alergie, je nutné tuto informaci sdělit dopředu.

V restauracích je možné požádat o příbor namísto klasických hůlek, ale Asiaté obecně velmi ocení i snahu a pokusit se s hůlkami najíst na ně vždy udělá dojem (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 127).

Je potřeba také znát základy etikety jednotlivých kultur, které se občas odlišují. Společným tabu je zapichování hůlek kolmo do rýže, olizování hůlek nebo podávání jídla hůlkami. Mezi hůlkami jednotlivých kultur jsou pouze nepatrné rozdíly (čínské hůlky jsou nejdelší, korejské jsou kovové a širší, a japonské většinou dřevěné s užším koncem) (viz obrázek č. 14) (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 129).



Obrázek č. 14: Srovnání čínských, japonských a korejských hůlek (Talk Talk Korea, 2021)

V Asijských zemích je běžnou tradicí po pracovní době odcházet s kolegy pít do místních podniků. Proto Asiaté zpravidla z obchodní večere nespěchají domů a nabídku alkoholu po jídle neodmítají. Přestože Asiaté mají nižší alkoholovou toleranci, je pro ně alkohol důležitou součástí kultury a oblíbenou formou uvolnění se (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 74, 79).

Jelikož je pití alkoholu častou součástí obědů i večerí, je vhodné znát ekvivalent českého „na zdraví“ v těchto jazycích:

V čínštině: *ganbej*

V japonštině: *kampaj*

V korejštině: *konbe*

#### Specifika pracovního obědu nebo večere v Číně

V Číně se běžně podává tepá voda, namísto studené. Dále Číňané ocení, pokud, zvláště při prvních návštěvách půjdou na oběd nebo večeri do čínské restaurace, jelikož upřednostňují stravování, na které jsou zvyklí.

Alkohol je v této zemi neodmyslitelnou součástí kultury. Nejznámější alkohol je *Huang-tiou* (黄酒), připomínající žluté rýžové víno s přibližně 20 procenty alkoholu. Nápoj se běžně podává v malých porcelánových nádobách. Druhým populárním typem alkoholu je *Paj-tiou* (白酒) se 40 až 60 procenty alkoholu. Mimo tyto nápoje jsou v Číně populární i různé druhy piv a vín (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 112).

V Číně je běžné při konzumaci vydávat hlasité zvuky jako například mlaskat nebo srkat. Tím dává strážník najevo, že mu jídlo chutná. Více informací o čínském stolování lze najít v knize: *Čínská obchodní etiketa: průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně* od S. D. Selingmana.

#### Specifika pracovního obědu nebo večere v Japonsku

V Japonsku je nejpopulárnějším druhem alkoholu pivo. Za tradiční alkohol, který se podává jak během ceremoniálů, ale i při zakládání nových podniků, je považováno rýžové víno saké (酒). Většinou má tento nápoj přibližně 15 procent alkoholu. Saké se nalévá do malých porcelánových nádob a není vhodné jej kombinovat se západními nápoji (Norbury, 2017, s. 117-119).

Japonci jsou zvyklí při jídle hlasitě mlaskat a srkat. Kromě toho je pro ně běžné zvedat při konzumaci talíře nebo misky ze stolu blíže k ústům, než aby se nakláněli. Informace jak správně držet hůlky lze najít v knize *Culture smart!: The Essential Guide to Customs & Culture* Paula Norburyho.

#### Specifika pracovního obědu nebo večeře v Jižní Koreji

Korejci na rozdíl od Japonců talíře nebo misky nikdy ze stolu nikdy nezvedají. V Koreji se běžně používají i lžičky, především k jedení polévek a omáček. Dále není během jídla vhodné vydávat hlasité zvuky (ČChä, 2014).

I v této zemi je nejpopulárnějším alkoholem pivo. Kromě něj se zde těší velké oblibě i tradiční korejské rýžové víno sodžu (소주) s přibližně 24 procenty alkoholu. Korejci běžně tyto dva nápoje kombinují v tzv. somek (소맥) (Hoare, 2005, s.71-73). V Jižní Koreji je pití alkoholu spojeno s mnoha komplikovanými rituály, jejichž popis lze najít v knize *Simple Guide to Korea: Customs and Etiquette* Jamese Hoarea.

#### Závěr workshopu „chování během obchodního jednání“

Další kulturní rozdíly a chování v mezinárodním obchodním prostředí popisuje zábavnou a poučnou formou Kyle Hegarty ve své knize *The Accidental Business Nomad*. Nejdůležitější pojmy a situace, z této knihy jsou shrnuty ve 4. kapitole této bakalářské práce, která je k nalezení v elektronické podobě ve Studijní agendě informačního systému Univerzity Palackého pod názvem *Kulturní specifika obchodní spolupráce s vybranými zeměmi východní Asie*.

## 9. Příručka

Tuto příručku s názvem „*Mentalita a chování Číňanů, Japonců a Jihokorejců*“, vycházející z kapitol 3. a 8.2., si mohou zájemci přečíst téměř kdekoli a budou tak obeznámeni se základními a nejdůležitějšími informacemi o mentalitě příslušníků těchto zemí a o vhodném chování během obchodního jednání. Jedná se o praktické informace, a tudíž si je mohou pracovníci přečíst například před jednáním.

V příručce se nachází stručné shrnutí základních charakteristik daných kultur a popis chování během úvodního představení a oslovování, přebírání vizitek, předávání darů, pracovních obědů či večeří a celkový průběh jednání včetně jeho závěru.

Příručku lze najít v této práci jako příloha č.2. Mimo to je příručka dostupná zaměstnancům v digitálním archivu firmy, kde proběhne vzdělávací program.



## II. Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou kulturních odlišností Číny, Japonska a Jižní Koreje. V úvodní části práce se nachází charakteristika základních pojmů, které jsou stěžejní pro správné interpretování celé práce. Následuje popis teorie kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho, Fons Trompenaarse a Edwarda Thomase Halla. Těmito dimenzemi jsou v následující kapitole charakterizovány a porovnávány kultury Číny, Japonska a Jižní Koreje. Tato část je zároveň součástí vzdělávacího programu, který je hlavním výstupem práce. Během psaní této části nastala situace, kdy někteří autoři, nerozlišovali rozdíly mezi jednotlivými národními kulturami Číny, Japonska a Jižní Koreje. Přesto poukázali na zajímavé poznatky, kterými následně vysvětlovali odlišné chování příslušníků těchto zemí v různých situacích.

Další část práce tvoří kapitola charakterizující nejdůležitější pojmy, se kterými je nutné být obeznámen při práci v interkulturním prostředí. Následuje kapitola, kde se nachází popis a vysvětlení otázek, které byly pokládány během polostrukturovaných rozhovorů a které sloužily jako podklad pro tvorbu vzdělávacího programu. Rozhovory byly provedeny v konkrétní společnosti v srpnu roku 2021 a respondenty byli tři zaměstnanci společnosti, kteří se zástupci z Číny, Japonska a Jižní Koreje pravidelně spolupracují. V rámci rozhovorů byly zmíněny zásadní překážky při navazování obchodních vztahů během jednání se zástupci z těchto zemí, přičemž tyto překážky jsou vysvětleny v obsahu vzdělávacího programu. Následuje popis a vysvětlení podstaty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, na jehož základě byl stanoven návrh vzdělávacího programu. Kromě návrhu vzdělávacího programu se v práci nachází i jeho obsah, který bude předáván účastníkům vzdělávání.

Cílem této práce bylo sestavit ucelený a přehledný vzdělávací program pro pracovníky konkrétní společnosti, který by účastníky vzdělávání informoval o charakteristikách a odlišnostech národních kultur Číny, Japonska a Jižní Koreje, spolu s jejich vlivy na chování a smýšlení příslušníků těchto zemí. Vzdělávací program zahrnuje i část, která se zabývá konkrétními situacemi během obchodního jednání, které je potřeba při jednání se zástupci z výše zmíněných zemí znát a rozumět jim. Účastníci vzdělávání tak poznají charakteristické vlastnosti a jednání zmíněných kultur a mohou tak s příslušníky těchto zemí snadněji navazovat obchodní vztahy, aniž by byli překvapeni jejich odlišným chováním nebo vyjadřováním.

Součástí práce je příručka, která vznikla na žádost respondentů a stručně shrnuje nejdůležitější poznatky a rozdíly v chování obyvatel Číny, Japonska a Jižní Koreje během obchodních jednání spolu s radami, jak se během takových situacích vhodně zachovat.

## Summary

This bachelor thesis deals with the cultural differences between China, Japan and South Korea. In the Introduction of the thesis, there is a characterization of basic concepts that are central to the proper interpretation of the thesis. That is followed by a description of the cultural dimensions theory of Geert Hofstede, Fons Trompenaars and Edward Thomas Hall. These dimensions are used in the following chapter to characterize and compare the cultures of China, Japan and South Korea. The section is also part of the curriculum that is the main output of the thesis. During the writing of this section, a situation arose where some authors, did not distinguish the differences between the national cultures of China, Japan and South Korea. Nevertheless, they pointed out interesting findings, which were then used to explain the different behaviour of the members of these countries in different situations.

The next part of the thesis consists of a chapter characterizing the most important concepts to be familiar with when working in an intercultural setting. This is followed by a chapter describing and explaining the questions that were asked during the semi-structured interviews and which served as a basis for the development of the training programme. The interviews were conducted at a specific company in August 2021 and the respondents were three employees of the company who regularly work with representatives from China, Japan and South Korea. The most significant barriers to establishing business relationships during meetings with representatives from these countries were mentioned in the interviews, and these barriers are explained in the content of the training program. This is followed by a description and explanation of the nature of staff training and development, on the basis of which the design of the training programme was determined. In addition to the design of the training programme, the content of the training programme is also included in the thesis and will be communicated to the participants.

The aim of this thesis was to design a comprehensive and clear training program for the employees of a specific company that would inform the trainees about the characteristics and differences of the national cultures of China, Japan and South Korea, along with their influences on the behavior and mindset of the members of these countries. The training programme also includes a section dealing with specific situations during business negotiations that need to be known and understood when dealing with representatives from the above mentioned countries. Participants will thus learn about the characteristics and behaviour of these cultures and can thus more easily establish business relations with the

representatives of these countries without being surprised by their different behaviour or expressions.

The work includes a guidebook, which was written at the request of the respondents and briefly summarises the most important differences in the behaviour of Chinese, Japanese and South Koreans during business negotiations, together with advice on how to behave appropriately in such situations.

## Použitá literatura

- AFS-USA. (2021, 17. prosince). *What are Generalizations & Stereotypes*. Převzato 11. ledna 2022 z <https://www.afsusa.org/study-abroad/culture-trek/culture-points/what-are-generalizations-and-stereotypes/>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Van Haren Publishing.
- Asian Business Cards. (2019, 12. dubna). *Korean Business Card Translation & Printing Services - Free Quote*. Převzato 10. dubna 2022 z <https://www.asianbusinesscards.com/korean-business-cards-translation/>
- Asian Business Cards. (2019, 18. března). *Chinese Business Card Samples*. Převzato 10. dubna 2022 z <https://www.asianbusinesscards.com/chinese-business-card-samples/>
- Asian Business Cards. (2019, 18. března). *Japanese Business Card Samples*. Převzato 10. dubna 2022 z <https://www.asianbusinesscards.com/japanese-business-card-samples/>
- Balcikonyte-Huang, I., & Flower, K. (2021). *China - Culture Smart! The Essential Guide to Customs & Culture* (4. vydání). Kuperard.
- Cultureready. (2017, 22. května). *How to Exchange Business Cards in China*. CultureReady. Převzato 10. dubna 2022 z <https://www.cultureready.org/blog/how-exchange-business-cards-china>
- ČChä, S. (2014). *Jak obchodovat s Korejci*. Ideál.
- Fang, T. (2012). Yin Yang: A New Perspective on Culture. *Management and Organization Review*, 8(1), 25–50. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00221.x>
- Gullova, S. (2013). *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol* (3. vydání). Grada.
- Hall, E. T. (1989). *Beyond Culture*. Adfo Books.
- Hegarty, K. (2020). *The Accidental Business Nomad: A Survival Guide for Working Across a Shrinking Planet*. Nicholas Brealey.
- Hoare, J. (2005). *Korea – Culture Smart! The Essential Guide to Customs & Culture* (3. vydání). Kuperard.
- Hofstede Insights. (2021, 21. června). *Country Comparison*. Převzato 10. prosince 2021 z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

- Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3. vydání). McGraw Hill.
- Hofstede, G. J. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Linde.
- Kauerová, L., Kozel, R., & Zajarošová, M. (2014). *Mezinárodní marketing*. VŠB-TU Ostrava.
- Koreaboo. (2018, 12. dubna). *Benedict Cumberbatch Under Fire For Bowing A Certain Way In Front of Koreans*. Převzato 10. dubna 2022 z <https://www.koreaboo.com/news/benedict-cumberbatch-fire-bowing-certain-way-front-koreans/>
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. vydání). Amsterdam University Press.
- Kovács, J. (2014). *Trendy moderního managementu*. VŠB-TU Ostrava.
- Kubatová, J. (2016) *Management lidských zdrojů*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Lasovská, Petra. (2018). *Češi a jejich adaptace v japonských firmách*. [Diplomová práce, Univerzita Palackého]. Portál UPOL. Převzato 10. dubna 2022 z <https://stag.upol.cz/StagPortletsJSR168/CleanUrl?urlid=prohlizeni-prace-detail&praceldno=225351>
- Mitrović, M. (2017). *Cultural Dimensions of Japan & East-Asian Cluster in Tourism*. International Journal of Computational Engineering Research (IJCER),7 (8), 27-35. Převzato z: <https://www.ijceronline.com>
- Modern Chinese Pop Culture. (n.d.). *Culture and Customs*. Převzato 10. dubna 2022 z <https://modernchinesepopculture.weebly.com/culture-and-customs.html>
- NEŠPOR, Z. R. (1996). *Sociologická encyklopedie*. Sociologický ústav AV ČR.
- Nisbett, R. E. (2004). *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently. . .and Why*. Free Press.
- Norbury, P. (2017). *Japan - Culture Smart!: The Essential Guide to Customs & Culture* (3. vydání). Kuperard.
- Seligman, S. D., Hanzl, J., & Kříž, M. (2007). *Čínská obchodní etiketa*. BB/art.
- Schlegel, G., & Tödtmann, C. (2006). *Profesionální vystupování*. Amsterdam University Press.

Takii (2018, 29. srpna). *Japanese bowing*. Převzato 10. dubna 2022 z <https://www.takii.eu/blog-what-can-we-learn-from-the-japanese/bowing/>

Talk Talk Korea. (2021, 11. ledna). *Korean Chopsticks: What makes them unique*. Převzato 10. dubna 2022 z <https://www.korea.net/TalkTalkKorea/Vietnamese/community/community/CMN0000005957>

Top China Travel - Since 1959! (n.d.). *Chinese Etiquette on Gift Giving & Receiving, Tips & Culture*. Převzato 10. dubna 2022 z <https://www.topchinatravel.com/china-guide/chinese-etiquette-gift-giving.htm>

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: understanding diversity in global business* (2. vydání.). Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2003). *Business Across Cultures*. Wiley.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press.

Wildemuth, B. M. (2009). *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*. Libraries Unlimited.

Xu, K., & Hanses, R. (n.d.). *Business Etiquette in South Korea – Mapa Mental*. Business Etiquette in South Korea. Převzato 10. dubna 2022 z <https://www.mindomo.com/es/mindmap/business-etiquette-in-south-korea-e6b2eb32a7124771b28c72fb44c4f1c3>

Yasuka, A. (2020, 6. listopadu). *The Tradition of Gift Giving in Japan*. KCP International Language School. KCP International. Převzato 10. dubna 2022 z <https://www.kcpinternational.com/2017/10/gift-giving/>

## Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků .....	49
Obrázek č. 2: Postup při plánování a provádění vzdělávacích programů .....	49
Obrázek č. 3: Typický pozdrav v Číně.....	60
Obrázek č. 4: Formy úklony v Japonsku.....	61
Obrázek č. 5: Typická úklona v Jižní Koreji.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Obrázek č. 6: Pozdrav mezi muži v Jižní Koreji.....	61
Obrázek č. 7: Správné předání vizitky .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Obrázek č. 8: Příklad čínské vizitky.....	62
Obrázek č. 9: Příklad japonské vizitky.....	63
Obrázek č. 10: Příklad korejské vizitky .....	63
Obrázek č. 11: Příklad vhodného balení dárku v Číně.....	64
Obrázek č. 12: Příklad vhodného balení dárku v Japonsku .....	65
Obrázek č. 13: Příklad vhodného balení dárku v Jižní Koreji .....	65
Obrázek č. 14: Srovnání čínských, japonských a korejských hůlek .....	69
Graf č. 1: Kulturní profily Číny, Japonska a Jižní Koreje.....	18

## **Seznam tabulek**

- Tabulka č. 1: Přibližné kulturní dimenze podle Trompenaarse pro oblast východní Asie ..... 28
- Tabulka č. 2: Kulturní oblasti podle Halla pro kulturu Číny, Japonska a Jižní Koreje..... 31



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Transkripce polostrukturovaných rozhovorů

Příloha č. 2: Příručka *Mentalita a chování Číňanů, Japonců a Jihokorejců*

## **Příloha č. 1: Transkripce polostrukturovaných rozhovorů**

### **Úvodní etapa rozhovoru:**

“Dobrý den, jmenuji se Marie Brožová a jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci. Dnes bych s vámi ráda provedla rozhovor, který přispěje ke vzniku bakalářské práce, jejíž výstupem bude vzdělávací program zaměřující se na prohloubení znalostí kulturních specifik Číny, Japonska a Jižní Koreje. Výsledky vašich odpovědí pomohou práci lépe zaměřit na konkrétní situace při obchodních jednáních se zástupci z těchto zemí a díky tomu tak lze předejít nedorozumění během obchodní spolupráce se zmíněnými kulturami. V rámci rozhovoru bych se Vás ráda zeptala na několik otázek týkajících se právě této problematiky a budu ráda za Vaše zkušenosti a názory. Veškeré informace, které mi poskytnete zůstanou anonymní. Ráda bych vás požádala o váš souhlas s účastí na tomto rozhovoru a také bych Vás chtěla požádat o souhlas s nahráváním tohoto rozhovoru prostřednictvím mobilního zařízení.”

### **Otázka č. 1: Jak jste spokojen s prací na pozici obchodního zástupce, který jedná se zástupci zemí z Číny, Japonska, Jižní Koreje?**

**Respondent č. 1:** Jsem velmi spokojen, že mohu pracovat se zmíněnými státy, protože čínská, japonská i korejská kultura téměř vylučuje, aby se dohodnuté podmínky měnily v čase jiným způsobem, než vzájemnou dohodnou a písemným potvrzením. Takže jinými slovy, co se potvrdí, to platí.

**Respondent č. 2:** Na této pozici pracuji něco přes rok, ale zatím jsem spokojen.

**Respondent č. 3:** Jsem rád, že mohu být v kontaktu s cizími kulturami, od kterých jsem se už mnoho, za dobu působení v obchodní sféře, naučil. Jsou vlastnosti z asijské kultury, které by tady v Česku nebyly na škodu. Například větší odhodlání odvést práci bezchybně, větší povolnost k přesčasům a také úcta ke starším kolegům.

### **Otázka č. 2: Kolikrát jste již pracovní vycestoval do těchto zemí? Kolikrát jste již soukromě vycestoval do těchto zemí?**

**Respondent č. 1:** Do těchto zemích jsem soukromě nevycestoval ještě ani jednou, ale pracovní jsem byl pětkrát v Číně, třikrát v Koreji a dvakrát v Japonsku. Je to samozřejmě nejlepší provedení jednání, protože tím člověk nejlépe pozná zvyky daných kultur a jejich chování při jednáních.

**Respondent č. 2:** Zatím jsem byl pouze dvakrát soukromě v Číně. Japonsko ani Jižní Koreu jsem zatím nenavštívil, ale do budoucna bych se tam rozhodně rád podíval. Ať už pracovně nebo soukromě.

**Respondent č. 3:** Soukromě i pracovně jsem v těchto zemích byl už mnohokrát. O tuto oblast se totiž zajímám už od svých začátků v business sféře. V mnoha ohledech mě jejich chování fascinuje.

**→ Dodatečná otázka: Jak dlouho jste v dané zemi/zemích byl?**

**Respondent č. 1:** Jelikož jsem tam pobýval čistě pracovně, tak se jednotlivé pobyty pohybovaly od jednoho do dvou týdnů. Nicméně, i když byly tyto pobyty poměrně krátké, máme v těchto zemích místní zástupce, se kterými jsme v pravidelném kontaktu, a kteří také přijíždí na pravidelné porady k nám do České republiky. A i to nám samozřejmě napomáhá k vzájemnému porozumění jednotlivých kultur.

**Respondent č. 2:** V Číně jsem byl přibližně dva týdny.

**Respondent č. 3:** V rámci soukromých dovolených to bývají většinou dva až tři týdny. V rámci pracovních cest přibližně 10 dní.

**→ Dodatečná otázka: Jak na Vás působili místní obyvatelé?**

**Respondent č. 1:** Každý národ se chová trochu jinak... Japonci fungují tak, že chtějí obchodovat jenom v rámci Japonska. To znamená, že uznávají jenom svoje technologie a svoje výrobky. A když už chtějí kooperovat s okolím, tak se musí jednat o opravdu špičkové výrobky, které oni sami neumí vyrobit anebo to zrovna jejich výrobní kapacita neumožňuje. V takových případech spolupracují se zahraničím. Také se podle toho Japonci chovají poměrně odměřeně. Korejci mají nastavenou globální ekonomiku, takže nemají problém kooperovat. Cokoli se ve světě vyrobí lépe nebo jinak než v Koreji, nebo co by obohatilo jejich domácí trh, přijmou. Vůbec se nebrání globální ekonomice a nemají problém, na rozdíl od Japonska, stavět výrobní závody třeba v Evropě a mimo svou zemi. S Čínou se také obchoduje dobře, ale jen za podmínky, že v Číně máte postavenou místní výrobní jednotku, protože Číňané chtějí z principu všechno vyrábět doma, ale chtějí využívat cizí technologie, cizí know-how. Takže pokud máte v Číně postavenou jednotku a zaměstnáváte místní lidi, majitel může být ze zahraničí. Musí mít ale podporu místních čínských autorit. Pokud něco dovážíte zvenku, čelíte různým dovozním překážkám, což celý proces znevýhodňuje.

**Respondent č. 2:** Číňané jsou zvláštní a v mnoha směrech odlišný národ. Je jasné, že když jde o stát na druhém konci světa, tak narazíte na mnoho odlišností, ale tak nějak jsem nečekal, že ten kulturní šok bude tak velký. Na druhou stranu, nyní, když pracuji na této pozici, tak jsem se už o chování, nejen Číňanů, mnoho dozvěděl. Proto si myslím, že dnes už by mě moc věcí nepřekvapilo.

**Respondent č. 3:** Každý národ má svá specifika, o kterých bychom se tady mohli bavit hodiny. Bohužel na to nemáme čas. Takže zhruba popíšu alespoň stát, který navštěvuji nejčastěji. Se ženou, která pracuje jako japanoložka, jezdíme každý rok do Japonska. Já sám japonské chování a mentalitu obdivuji, protože jsou to velmi pracovití lidé, kteří se nebrání přesčasům za jakýchkoliv podmínek. Věří, že společným úsilím dokážou cokoliv, takže je to na rozdíl od nás velmi kolektivistická země, kde nikdo nesmí vybočovat, jinak si na něj ostatní ukážou. Samozřejmě vím, o místní dramatické situaci, kdy lidé na přepracování umírají. To je jeden extrém, ale tady v Česku by trochu větší zapálení pro práci rozhodně neuškodilo. Dále Japonci nikdy nedávají najevo své pravé pocity. Většinou nosí masku, která je pro okolí přijatelná a vhodná. Zní to sice falešně, ale vsadím se, že už jste zažila, když jste šla někdy na poštu a pošťáčka byla nepříjemná. To se v Japonsku nestane, protože místní vysoká kvalita služeb to nedovolí. O věcech jako je dochvilnost ať už osob nebo třeba vlaků bych mohl také vyprávět. Do firmy dojíždím denně vlakem, a ještě se mi nestalo, že by neměl zpoždění.

### **Otázka č. 3: Seznamoval jste se někdy v rámci firemního vzdělávání s národními kulturami zemí Číny, Japonska nebo Jižní Koreje?**

**Respondent č. 1:** Jelikož naše společnost a firmy, ve kterých jsem dříve pracoval, dlouhodobě spolupracovaly s těmito státy, mí starší a zkušenější kolegové měli dostatek bohatých zkušeností, jak vést jednání, jak se chovat při jednání, jak komunikovat se zástupci jednotlivých zemí. Samozřejmě musí se začít tím, jak se vlastně vyslovují jejich jména, v jakém pořadí, co je jméno a příjmení, kdo podává vizitku, jakou formou se vizitka podává, jestli se osoby uklání a podobně, což jsou základní věci a základní atributy, které je třeba znát. Osobně jsem tak nestudoval nic. Kolegové, kteří přede mnou stokrát jednali s těmito zástupci a představiteli firem mi všechny své zkušenosti předávali a s tím jsem si doposud vždy vystačil.

**Respondent č. 2:** Poté, co jsem nastoupil do této firmy, jsem neměl mnoho zkušeností se státy jako jsou Japonsko, Čína nebo Jižní Korea. Přiznám se, že těch informací o celkové pozici, které jsem se musel naučit bylo hodně, takže na nějaké rozsáhlé samostudium kultur mi nezbyl čas ani energie. Na první obchodní jednání s klienty z těchto zemí jsem si na internetu přečetl pár informací o jejich chování, ale nakonec jsem to nevyužil, protože jsem nakonec vlastně jen

poslouchal své starší kolegy a pozoroval, jak jednání probíhá. Poté jsem od kolegů dostal souhrn rad, jak s takovými národy pracovat a jednat díky tomu jsem se do toho dostal.

**Respondent č. 3:** V rámci firemního vzdělávání? Myslíte jako nějaké výukové kurzy? Ne, tak to jsem nikdy nezažil. Informace jsem získal buď od kolegů nebo jsem si sám o státech, které mě zajímaly, přečetl nějakou knihu. Dnes to ale většina nových zaměstnanců nedělá. Co vím, tak si najdou nějaké informace na internetu nebo se zeptají kolegů jako jsem já, kteří už v této sféře pracují řadu let.

**→Dodatečná otázka: Vyhledal jste si i Vy dodatečné zdroje, ze kterých jste se seznamoval s těmito národními kulturami?**

**Respondent č. 1:** Zodpovězeno: ne

**Respondent č. 2:** Zodpovězeno: ano, ale pouze „pár informací na internetu o jejich chování“.

**Respondent č. 3:** Zodpovězeno: ano, ale pouze „o státech, které mě zajímaly.“

**Otázka č. 4: Jakožto obchodní zástupce, který se zabývá obchodními vztahy s Čínou, Japonskem a Jižní Koreou, vnímáte odlišnosti těchto národních kultur od české kultury?**

**Respondent č. 1:** Cizí kultura se projeví hned na prvním jednání. Vždy, když pověříme za českou stranu jednáním konkrétního zástupce, který má pak oprávnění sám rozhodovat na jednání a nemusí každý detail, v průběhu jednání, konzultovat se svým nadřízeným. Korejští a Čínští představitelé, obzvláště korejští, pravidelně jednání přerušují, protože musí kdejaký detail chodit konzultovat se svým nadřízeným. Sami si totiž nedovolí rozhodnout jakýkoliv detail. Nicméně jejich nadřízený na jednání není přítomen. Nadřízený přijde na jednání jen tehdy, když je přítomen i generální ředitel české strany. Za českou stranu, i když generální ředitel přítomen není, tak český zástupce má oprávnění rozhodovat. Představitelé z Číny a Koreje si musí vždy zajít pro schválení o stupeň výš. Tyto schvalovací procesy protahují jednání tak, že většinou jednání trvají od devíti rána do devíti večer a často se za celý den nedojde k žádnému rozhodnutí, protože neustále odbíhají na konzultace. Ještě další specifikum je, že jednání s těmito delegacemi se nesmí zahájit tím, že se jde okamžitě k obchodnímu nebo technickému problému, kvůli kterému je jednání svoláno, ale musí se vždy zahájit obecnými otázkami. Například jak se daří, jak to u nich vypadá, jaké je počasí. A to tak, že se tomu nevěnují dvě nebo tři minuty, ale kolikrát i celá první hodina. Druhá strana toto oceňuje, rozvíjí, a až po hodině nebo dvou se dostáváme vůbec k tomu, proč jsme se rozhodly jednání realizovat.

**Respondent č. 2:** Mezi Jižní Koreou a Čínou nevnímám skoro žádné rozdíly. Možná to je kvůli mému nedostatku zkušeností, ale opravdu mi přijde, že tyto státy jsou si v mnoha aspektech neskutečně podobné. Bylo mi řečeno od kolegů, že je to kvůli jejich dlouhé společné historii, tak možná proto. Jednání s Japonci mi přijde trochu odlišné, protože působí hodně uzavřeně a velmi odtažitě, i když se celou dobu tváří příjemně a ochotně, a nakonec z celé schůzky nemusí být žádný pozitivní výsledek.

**Respondent č. 3:** Ovšem. Je tady spousta rozdílů při srovnání s českou kulturou. Ta je často naprosto odlišná. Od vnímání jednotlivce vs. společnost, přes společnou historii států a jak na ni dodnes reagují až po samotný způsob mluvy, chování a myšlení. Jistě jste si už všimla, když studujete korejský jazyk, že Korejci se, stejně jako Japonci nebo Číňané, nikdy nevyjadřují přímo a sebevědomě. Jakékoliv lichocení vám rozpačitě odmítnou. Většinou místo „já jsem to zvládl,“ použijí něco jako „stalo se, že jsem to zvládl.“ Ale to jsou detaily, které laik nebo běžný obchodník neřeší a nevnímá. Kdykoliv manželka sleduje nějaký japonský pořad, vždycky jsem se divil, jak můžou být všichni pořad nadšení, i kdyby v tom pořadu zírali do zdi. Ale to s tou mentalitou souvisí. Když zapnu televizi tady v Česku, vidím hodně pořadů negativních, zabývající se nepřijemnými tématy nebo na sebe v těch pořadech lidé křičí. V mnoha japonských pořadech jde o přesný opak – tvářit se, že je vše v pořádku a všichni jsou spokojení.

**→Dodatečná otázka: Které odlišnosti opakovaně ovlivňují průběh obchodních jednání?**

Díky této otázce můžeme zjistit, které odlišnosti jsou frekventovanější a respondent se s nimi potýká často během navazování nebo průběhu obchodních vztahů.

**Respondent č. 1:** Jak jsem už řekl, je to neschopnost rozhodnout jakýkoliv detail bez vědomí nadřízeného a zmíněné obecné otázky na začátku jednání.

**Respondent č. 2:** Myslím, že je to nějaká opatrnost z asijské strany. Nikdy se nevyjadřují přímo, kdykoliv s něčím nesouhlasí, tak to neřeknou přímo, ale pouze dlouze naznačují, že něco není v pořádku. A taky délka schůzek a jednání. Většinou kvůli tomu, že se dlouze vyjadřují anebo se pořád o něčem radí, trvají schůzky s těmito klienty klidně několik hodin.

**Respondent č. 3:** U obchodních jednání bych zas tolik odlišností neviděl. Obchodníci z těchto zemí přijíždějí do Česka, aby získali zboží, sepsali smlouvy nebo jen zmapovali trh. Ano, jsou zde odlišnosti jako představování se, oslovování apod., ale to je něco, s čím se musí počítat a snadno se do toho člověk dostane. V dnešní uspěchané době někoho může zarazit délka jednání s asijskými státy, která kvůli nepřímému vyjadřování a taky potřebám se pořád radit s nadřízenými, bývá výrazně delší, než když jednáte třeba s jinými Čechy. Ale na to si člověk taky zvykne.

**→Dodatečná otázka: Jaké odlišnosti mezi jednotlivými národními kulturami zemí Číny, Japonska a Jižní Koreje si během jednání anebo například navazování pracovních vztahů uvědomujete?**

Na základě této otázky lze zjistit, zda si respondent uvědomuje rozdíly v kulturách Číny, Japonska a Jižní Koreje. Tyto rozdíly nebývají příliš výrazné a obyvatel Evropy si jich nemusí povšimnout. Proto je nezbytné se na obeznámení s tímto tématem respondenta zeptat.

**Respondent č. 1:** Zásadní rozdíl mezi těmito třemi kulturami nevidím. Ale jak už jsem zmínil, Japonci si výhradně uznávají jenom svou vlastní kulturu, a to uplatňují v obchodě i ve všech dalších disciplínách, protože neradi spoluprací se zahraničím. Korejské filmy jsou globální, takže ty nemají žádný problém přijímat cizí kultury a obohacovat se vzájemně. Vychází to i z toho, že spousta korejských firem má své pobočky v Česku a korejsí manažeři zde často dlouhodobě pobývají. A jak už bylo řečeno, s Číňany se dá komunikovat jenom tehdy, když se daná výroba nebo daná aktivita bude provádět v Číně, zaměstnají se na to čínští lidé. Vyjma manažerů, ti mohou být cizinci. Zásadní rozdíl ale nevidím.

**Respondent č. 2:** Jak jsem už řekl, čínská a korejská kultura mi přijde téměř totožná. Japonci na druhou stranu jsou více uzavření a celkově nezvykle opatrní cokoliv říct. Člověk musí hodně číst mezi řádky.

**Respondent č. 3:** Korea a Čína spolu sdílejí hodně podobností, kvůli dlouhodobému vlivu konfucianismu. Tohle je ale dost na dlouho, takže to rozvádět nebudu. Zkrátka mezi Čínou a Koreou tolik odlišností nevnímám. Zvlášť co se týká obchodních jednání. Japonsko je odlišnější. Jsou velmi rezervovaní a už kvůli zmíněné „masce“, nikdy nevíte, co si o návrhu opravdu myslí a pokud se nejedná o dlouhodobé partnery, tak je téměř nemožné je donutit tuto „masku“ sundat a alespoň částečně naznačit, co si o vás myslí.

**Otázka č. 5: Do jaké míry jste si jistý situacemi oslovování, představování, vytváření zasedacích pořádků nebo vyměňování vizitek?**

**Respondent č. 1:** Co se týče odlišnosti při zahájení jednání, tak všechny tři kultury zahajují tím, že se vzájemně ukloní, předáme si navštívenky a podávání ruky se realizuje jenom v případě, že jej naznačí spíše asijská strana, protože evropská strana má snahu podat ruku automaticky ale asijské národy často zůstanou pouze úklony a představení se. Těmito činnostmi jsem si tedy zcela jistý, jelikož se mnohokrát opakují. Dále, když se jedná s představiteli těchto států, tak samozřejmě dopředu musíme vědět, na jaké úrovni je tato delegace je postavena. Adekvátně by se podle toho měla postavit i česká delegace. Takže nejvyšší představitel cizí země by měl sedět vždy naproti nejvyššímu představiteli naší strany apod. Předávání vizitek

probíhá před zahájením jednání. Většinou to bývá tak, že když se jedná o první jednání s firmou, tak nejnižší postavený představitel z každé strany představí jmenně a funkčně jednotlivé zástupce jednajících stran. Pokud je konkrétní manager jazykově vybavený, což se předpokládá u Evropanů automaticky, ale u Korejců, Japonců a Číňanů je to někdy problematické, a ne všichni jsou plynule schopni se anglicky představovat, tak je musí představit jeden z jejich představitelů. Následně se dává slovo asijské delegaci, jako hostům, aby zahájila jednání.

**Respondent č. 2:** Na prvním jednání jsem nevěděl ani jestli se uklonit nebo podat ruce, když se schůzka odehrávala v Česku. Dnes si ale troufám říct, že už ty hlavní základy, které by měl někdo na mé pozici znát, vím. Tím myslím například jak se uklonit, jak probíhá výměna vizitek, co je jméno a co příjmení a taky o čem se bavit před začátkem samotného jednání. Když člověk jedná s klienty z těchto zemí musí být hodně trpělivý, protože úvodní small talk nebývá vůbec krátký jako to je třeba na jednání s Čechy nebo blízkými Němci. Většinou jde o desítky minut povídání o počasí, místní ekonomice, o tom, jak se jim v Česku líbí apod. Nemám to příliš rád, protože to z mého úhlu pohledu zdržuje, ale rozumím, že pro tyto asijské státy je to důležité.

**Respondent č. 3:** Ano, za ty roky jsem si jistý. Toto jsou věci, které si každý může zjistit během pár hodin od kolegů nebo si přečíst základy v nějaké knize. Neřekl bych, že je toho tolik. Respektive těch odlišností je hodně, to jistě vnímáte sama. Ale v obchodní sféře se cizinci setkávají denně a není tak potřeba znát kultury do detailu. Zvlášť když by k nim daná osoba neměla žádný silnější vztah. Takže na začátku setkání je důležité se umět představit, oslovit protistranu, předat a prostudovat si vizitky a zavést nějaké neškodné téma, které nemá nic společného s jednáním a slouží k navození příjemné atmosféry a během jednání se nevyjadřovat příliš explicitně a neztratit tvář. Například tím, že byste se rozzlobila. Když jste zmiňovala ten zasedací pořádek, tam bych žádné složitosti nehledal, pokud přijede ředitel firmy, musíme na jednání svolat také našeho ředitele. Není možné, že by ředitel protistrany jednal jen s manažery, to by bylo neuctivé. Ale to mi přijde velmi logické.

**Otázka č. 6: Pokud jste tyto situace zažil, v čem se situace lišily od způsobů v Česku? Jaké byly nejvýznamnější odlišnosti jste zažil?**

**Respondent č. 1:** Mimo ty, které jsem již zmínil považuji za nejvýznamnější odlišnost způsob vyjadřování. Když jednáme s asijskými delegacemi, nemůžeme s nimi napřímo začít jednat na téma, kvůli kterému bylo jednání svoláno. Musí se začít na obecná témata, naopak zástupci evropských států jako Britové nebo Němci by toto považovali za ztracený čas, takže při jednání s těmito zeměmi se jde přímo k věci. Při jednání s asijskými státy se musí začít zvolna. Již při podávání rukou poznáte, jaké má protistrana zkušenosti s obchodováním se západními



kulturami a většinou necháme první promluvit právě asijskou stranu, abychom zjistili, jaké téma zavede. Na něj pak navazujeme. Jedná se ale vždy o obecné otázky nevztahující se k businessu. Teprve až po hodině až dvou, se vracíme k tématům, kvůli kterým bylo jednání svoláno.

**Respondent č. 2:** Jak už jsem řekl, začátek jednání tvoří dlouhý small talk. Dále jsou samozřejmě velké rozdíly v té úvodní části představování se, takže jak se uklonit, jak se předávají vizitky, jak se k nim chovat a oslovovat. Všiml jsem si, že na vizitkách mají klienti z Číny, Japonska a Jižní Koreje vždy napsáno první příjmení a až potom křestní jméno. Proto je důležité to nepsat a neoslovovat klienta jeho křestním jménem, protože to dotyčného vždycky viditelně rozhodí.

**Respondent č. 3:** V Česku probíhá jednání za účelem vyjednat kontrakt rychle a bez okolků. S asijskými státy musíte dodržovat postup a nevrhnout se hned po dvou minutové diskusi o počasí na samotný problém.

**Otázka č. 7: Setkal jste se s nějakým nedorozuměním/nepochopením, které budoucí spolupráci, jednání nebo například smlouvu se zástupci zemí Číny, Japonska nebo Jižní Koreje výrazně ovlivnilo?**

Díky této otázce můžeme zjistit, má-li dotazovaný zkušenosti s nepochopením nebo nedorozuměním během situacích, které jsou běžnou součástí obchodních jednání. Tato nedorozumění pak mohla mít zásadní vliv na následnou spolupráci se zástupci ze zemí Číny, Japonska a Jižní Koreje.

**Respondent č. 1:** Co se týče případných kulturních problémů během jednání, rozhodně vždy pomůže dobré atmosféře to, když se naučíme v daném cizím jazyce základní pozdrav. To samozřejmě nastaví atmosférou na úplně jinou úroveň. Jinak kvůli kulturním vlastnostem se za mé éry nikdy žádné jednání předčasně neukončilo, protože všichni jdou na jednání s tím, že patříme k jiným kulturám a vzájemně se respektujeme.

**Respondent č. 2:** Jednou se mi stalo menší faux pas, když jsem klienta z Japonska oslovil jeho křestním jménem, protože jsem si ve spěchu špatně přečetl vizitku. Kolegové mě hned opravili, takže jsem se omluvil a naštěstí to nemělo žádný negativní dopad.

**Respondent č. 3:** Je potřeba umět číst mezi řádky, protože Japonec, Číňan ani Korejec vám přímo neřekne, co si myslí. Takže když se na konci jednání všichni usmívají a spokojeně pokyvují, automaticky to neznamena, že bylo jednání úspěšné.

**→Dodatečná otázka: Nastala nějaká situace, kdy kvůli kulturnímu nedorozumění byla spolupráce odmítnuta?**

Prostřednictvím této otázky se dozvíme o konkrétních situacích a jejich průběhu, kdy došlo k nedorozumění nebo nepochopení. To mělo následně vliv na odmítnutí nebo zrušení spolupráce.

**Respondent č. 1:** Jednání, pokud bývá neúspěšné s asijskou stranou, tak je to z důvodu jazykové vybavenosti, protože jazyková vybavenost korejských, čínských nebo japonských představitelů je někdy na špatné úrovni, takže tam mohou vznikat určité nedorozumění. Další problém vzniká s tím, že celá tato oblast je výrazně ovlivněna místní čínskou konkurencí, která má tendenci vyvážet své služby a zboží jak do Evropy, tak do těchto států, a proto jsou tito představitelé často zvyklí na čínské ceny a často chtějí za evropskou kvalitu zaplatit čínské ceny, což samozřejmě není možné. Pokud čínský, japonský nebo korejský představitel přijíždí s tím, že si kupuje zboží vysoké kvality a není ochoten za to zaplatit, tak jednání není úspěšné. Nicméně žádné jednání nekončí tak, že jsme se nedomluvili. Každé jednání končí tak, že se situace vyhodnotí, a že se strana ozve. Samotné jednání ale nikdy nekončí negativně.

**Respondent č. 2:** Takovou situaci jsem zatím nezažil. Mám dojem, že jsou tyto státy shovívavé k tomu, že jsme cizinci z druhého konce světa, takže když se stane nějaký přešlap, přehlédnou to. Jediné, na co mě kolegové upozorňovali, co by mohlo způsobit problémy, bylo, kdybych se nějak rozzlobil nebo na jejich návrh řekl ostré „ne“.

**Respondent č. 3:** Nikdy jsem nezažil, že by se jednání ukončilo kvůli kulturnímu nedorozumění. Vždy to bývá kvůli jiným požadavkům obou stran nebo jazykové bariéře. Té se snažíme předejít, když se na další jednání přivede zkušený překladatel. Zkušený zmiňuji proto, protože dotyčná osoba musí znát i technické termíny, které v běžných učebnicích nenajdete.

**→Dodatečná otázka: Jak odmítnutí/negativní vyjádření ze strany pracovníka z Číny, Japonska nebo Jižní Koreje probíhalo? Jak jste na něj reagoval?**

Díky této otázce můžeme zjistit, jak obchodní zástupce vnímá negativní vyjádření ze strany zástupce vybraných zemí. Tato sdělení bývají často nepřímě formulovány, což je typické znak kultur Číny, Japonska a Jižní Koreje. Dále se můžeme dozvědět reakci a úhel pohledu respondenta na tuto situaci.

**Respondent č. 1:** Na každém jednání máme buď našeho představitele v daném státě, což je velmi často místní člověk, který přiletí a doprovází korejskou, čínskou nebo japonskou delegaci, aby jim ulehčil pobyt. Když při jednání nastane nejasná situace, tak dotyčný, znalý jak místní, tak české kultury, nám umí naznačit kudy situace, rétorika a chování protistrany směřuje, a díky tomu nás může lehce nasměřovat, abychom se vyhnuli nedorozuměním.

**Respondent č. 2:** Pokud jsme se s klienty nedohodli na smlouvě, tak i přesto jednání nekončí negativně. Asijská strana nám oznámí, že nás případně budou se smlouvou kontaktovat. Pokud tak neudělají, je jasné, že jednání dopadlo neúspěšně. Nikdy jsem ale nezažil, že by se vyjádřili negativně už během jednání.

**Respondent č. 3:** Asijská strana nás nikdy přímo neodmítla. Tím by ztratili tvář a toho se velmi obávají. Pokud jsme se nedohodli, tak nám na konci jednání s úsměvem oznámí, že se nám ozvou. Jestli to ale opravdu udělají není jisté.

**Otázka č. 8: Vnímáte odlišnosti při komunikaci se zástupci z těchto zemí při srovnání se zástupci z českých firem nebo firem Evropské unie?**

**Respondent č. 1:** Zásadní rozdíl při jednání s evropskými obzvláště českými firmami a asijskými je přímočarost. S asijskými delegacemi, když byste začali ihned řešit problém, ihned jednání rozložíte a protistrana je z tohoto ostrého tempa naprosto konsternovaná a rozhozena. S Čechy nebo Němci je jednání na přímo, říkají se věci tak jak jsou, aniž by se za opalovaly do vznosných vět.

**Respondent č. 2:** Myslím, že největší rozdíl je v představování se, úvodu jednání a také nazýváním věcí pravými jmény, nebo jednání napřímo, podle toho, jak to chcete nazvat. Úvodní představování je jasné – úklona, vizitky a oslovení. Při spolupráci například s klienty z Německa nebo Česka si podáme ruce, vizitky si předáme bez takové vážnosti a oslovení je také celkem jasné. Úvodnímu small talku se s klienty z Německa nebo Česka věnujeme pár minut, s asijskými státy je to mnohem delší. A vyjadřování s Němci nebo Čechy probíhá napřímo. Když s něčím nesouhlasíme, řekneme „ne“ a hned se vytvářejí nové podmínky.

**Respondent č. 3:** Explicitnost nebo přímost komunikace. Když jednáte s Čechem nebo třeba s Němci, Poláky atd., můžete mluvit přímo. Hned ukázat na problém a hned jej upravit. To u asijských klientů nemůžete očekávat.

**→Doplňující otázka: Rozumíte dobře sdělením obchodních partnerů z Číny, Japonska a Jižní Koreje?**

**Respondent č. 1:** Jelikož s těmito firmami nebo národy spolupracujeme hodně dlouho, tak se nebavíme o novém zjišťování nebo nových zvycích nebo nových reakcích. Víme, když nějak reagují na jednání, kterým směrem se situace může ubírat. Zároveň víme, zda ti zákazníci, kteří přijedou jenom mapují trhy, anebo mají opravdový zájem o naše výrobky a přijedou domluvit kontrakt. Podle toho se pak celé jednání směřuj různými směry.

**Respondent č. 2:** Nejspíš ano. Je jasné, že Vám klient z Asie neřekne přímo do očí, jak se věci mají, ale můžete to vyčíst z jeho obličeje nebo ochoty se nějak dohodnout. Ale občas je mnohem snazší se spolehnout na zástupce naší firmy v té určité oblasti, který s obchodními partnery přijede. Ten už nám skutečnou situaci objasní.

**Respondent č. 3:** Jak jsem vám už odpověděl, asijské státy se nevyjadřují explicitně. Takže rozumět všemu, co vám řeknou je složité. Často jeden problém popíšu v deseti větách a ani potom nevíte, kde je vlastně problém. Ale to je starost překladatele, který, pokud je zkušený, ví, co asijská strana chtěla volbou takových slov naznačit.

**Otázka č. 9: Která kulturní specifika by podle Vašich zkušeností měla znát nově příchozí osoba na pozici obchodního zástupce, aby byla schopna úspěšně navazovat a udržovat obchodní vztahy?**

**Respondent č. 1:** Rozhodně před každým jednáním, pokud je dotyčný nový a s danými zástupci států ještě nejednal, by se měl o jednání poradit s kolegy, kteří již taková jednání absolvovali nebo se pobavit se zástupcem dané firmy pro danou oblast, který mu řekne, jak by mělo být jednání zahájeno, kdo by ho měl zahájit, a které kroky by se měly ze začátku jednání provést, aby to negativně neovlivnilo další vývoj jednání. Rozhodně je třeba respektovat základní specifika odlišných kultur (stejně jako mají svá specifika arabské státy, jihoamerické a jiné), ale nemůžeme se absolutně přizpůsobit jejich kulturním podmínkám, protože oni to taky nedělají. Ale respektují základní podmínky a kulturní rozdíly, takže se musíme chovat úplně stejně a základní kulturní aspekty musíme znát. Takže věci, které jsem již zmínil dříve jako představení se, výměna vizitek, úklony a úvodní obecná část jednání.

**Respondent č. 2:** Myslím si, že těch specifíků, které člověk potřebuje znát na naši pozici zase tolik není. Doposud mi kolegové řekli specifika toho, jak se představit, jak klienta oslovit, stejně tak se někdy hodí umět v daném jazyce základní pozdrav. To vždy druhá strana ocení. Potom jak se chovat k vizitkám, protože ty jsou v těchto zemích důležité. Poslední věc bych viděl v samotném vyjadřování se. Rozhodně není dobré se rozzlobit nebo se nějak silně negativně vyjádřit.

**Respondent č. 3:** Nemáme už mnoho času, tak vám to shrnu: představení se, oslovení, předání vizitek, usazení osob stejné hodnosti naproti sobě, před jednáním dlouhé povídání mimo téma jednání, nevyjadřovat se příliš explicitně a obecně si dávat pozor na mluvu a i gestikulaci, protože ta by neměla být příliš dynamická, trpělivost a rozloučení se s úsměvem, i když tušíte, že z jednání žádná dlouhodobá smlouva nebude.

**Otázka č. 10: Napadají Vás způsoby chování nebo vyjadřování, kterým je potřeba se při komunikaci se zástupci těchto zemí vyhnout?**

**Respondent č. 1:** Čemu se vyhnout jsou určitě politická témata. Tato témata jsou v naprosté většině těchto států velice citlivá záležitost a obzvlášť vztahy mezi Koreou a Japonskem, a Čínou a Japonskem byly v minulosti velmi napjaté. Takže pokud se zmiňuji politické aspekty, tak se spíše ptát pouze na domácí politiku. S Korejci se zásadně nebavíme o Severní Koreji a o Japonsku, s Číňany se nebavíme zásadně o Japonsku a s Japonci se nebavíme o jiných státech, jenom o Japonsku. Politická témata vždy končí tím, že druhá strana postupně přestane reagovat, komunikovat a stáhne se.

**Respondent č. 2:** Jak jsem už řekl, myslím, že je hlavní, se nevyjadřovat příliš ostře. Razantní „ne“ klienta hodně zaskočí.

**Respondent č. 3:** Asijskou stranu zaskočí, když někdo začne příliš gestikulovat nebo hodně přímé negativní vyjadřování. To pak nevědí, jak reagovat, jak se k tomu postavit. Ještě k té gestikulaci, takové bouchání do stolu je naprosté tabu. A když se někdo viditelně rozzlobí, tak tím u asijské strany ztratil tvář a skončil. Už ho nebudou respektovat.

**Otázka č. 11: Zaznamenal jste nějaké změny při převádění obchodních jednání se zástupci zemí Číny, Japonska nebo Jižní Koreje do online prostředí? Vznikají nějaké nové situace odlišné od klasických osobních obchodních jednání?**

**Respondent č. 1:** Osobní jednání nemůže být nikdy nahrazeno jednáním v online prostředí. Relativně se to dá řešit s evropskými nebo americkými představiteli, ale jsou velice špatné zkušenosti při realizaci online jednání s asijskými představiteli, jelikož je to dáno jazykovou vybaveností a často samotnou výslovností, kterou je často potřeba si naslouchat, aby bylo možné porozumět, co chce protistrana říct. Pak je nezbytná podmínka, aby byl přítomen tlumočnick do daného jazyka. Nicméně bývá velký problém, i když máme profesionálního tlumočnicka, že málokdy zná odborné výrazy na témata, o kterých se bavíme, a které řešíme v rámci jednání. V momentě, kdy není překlad naprosto technicky přesný, vznikají nedorozumění. Na osobním jednání se to dá vyjasnit, otevřou se výkresy nebo tabulky a podmínky se mohou rovnou probrat, což ale přes online prostředí není ta snadné a všechno se protahuje.

**Respondent č. 2:** Výrazně se zkrátila doba jednání, protože se nepředávají vizitky a nebývají tak zdlouhavé rozhovory před začátkem jednání. A jediná nová situace bývá výpadek sítě na naší straně, straně klienta nebo někdy i straně tlumočnicka, pokud není s námi v místnosti. To pak následuje omluva strany, která vypadla a jednání pokračuje beze změny.

**Respondent č. 3:** Tato situace je, věřím, dočasná, protože online jednání to klasické nemůže nahradit. Těch pár setkání, které jsme v online prostředí měli byla kratší, než bývají běžně a neřešily se předávání vizitek, zasedací pořádek apod.

**→ Dodatečná otázka: Způsobil přesun do online prostředí nové komplikace v jednání se zástupci těchto zemí?**

Díky této otázce se můžeme dozvědět, jestli měly aktuální změny negativní vliv na spolupráci a jak se tato skutečnost projevila?

**Respondent č. 1:** Když probíhá online jednání, odpadá jakékoliv uklánění se, předávání vizitek. Obě strany si postačí s pozdravem, ale samozřejmě se musí znovu zahájit obecnými informacemi a obecnými tématy. Na druhou stranu záleží, jak je přenos draný a kdo jej platí. Jednání pak bývají rychlejší, ale rozhodně odpadají vstupní zvyklosti, které musí být dodržovány během osobních jednání.

**Respondent č. 2:** Jak jsem řekl, občas bývají problémy se sítí, ale to se může stát při jednání s kýmkoliv.

**Respondent č. 3:** Komplikace byly spíše kvůli nestabilitě připojení a odlišným časovým pásmům. Buď bylo jednání příliš brzo u nás nebo příliš pozdě v Japonsku, Číně nebo Koreji.

**→ Dodatečná otázka: Usnadnil nějaké situace přesun do online prostředí při jednáních se zástupci těchto zemí?**

**Respondent č. 1:** Usnadnil počáteční uklánění se a předávání vizitek.

**Respondent č. 2:** Ano, jednání bývají kratší, díky absenci předávání vizitek a počáteční small talk.

**Respondent č. 3:** Neřekl bych, že se průběh jednání usnadnil, ale urychlil.

**Otázka č. 12: Uvítal byste při nástupu na tuto pracovní pozici vzdělávací program, který by Vás informoval o kulturních specifikách obchodní spolupráce s Čínou, Japonskem a Jižní Koreou a připravil Vás na tyto situace?**

**Respondent č. 1:** Domnívám se, že byznys je v podstatě v celém světě stejný a stačí si posedět s někým, kdo má zkušenost s daným teritoriem a vyjednával s představiteli dané oblasti. A hlavně se poté zúčastnit konkrétního jednání, aby bylo vidět, jak jednání probíhá, ale není třeba absolvovat žádné specifické školení. Pokud by ale toto školení bylo prováděno přes nějakou organizaci, bylo by vhodné, aby probíhalo v krátkém časovém úseku, jelikož manažeři nemají

mnoho času a bylo by potřeba sdělit v krátké době jen klíčové informace a nezabývat se zbytečnostmi, které pro business nejsou tak důležité. Dále záleží, jestli nastupujete do firmy, která má majitele v Koreji, Japonsku nebo Číně. Pokud nastupuje do takové firmy, která je na českém území, je první nezbytný krok seznámit se s kulturou národa majitele, kterému firma patří. Stejně tak pokud majitel zaměstnává několik kolegů z cizích zemí, tak je dobré se s jejich kulturou seznámit, abychom věděli, jak se k nim chovat a jednat s nimi. Pokud se bavíme o české firmě, která dělá obchod nebo spolupracuje s firmou z cizí země, stačí se pobavit se zkušenými kolegy a účastnit se několika jednání. Ze začátku pasivně poslouchat, pozorovat a postupně se aktivně zapojovat do jednání. V českých podmínkách je to dostačující.

**Respondent č. 2:** I když tento nápad není špatný, myslím, že by se při jeho realizaci měl brát ohled na to, že manažeři nemají moc času. Mě osobně stačily rady mých zkušenějších kolegů, abych dnes mohl jednání sám organizovat. Taky si myslím, že praxí se každý nejvíce naučí, takže účastnit se různých jednání a třeba jen poslouchat, je dostačující. Nedávno jsem ale narazil na malou příručku, myslím že to bylo o Mongolsku, kde byly základní zvyky při obchodním jednání popsány, a to bych i považoval za přínosné.

**Respondent č. 3:** Záleží, co si představíme pod pojmem „vzdělávací program“. Myslím, že práce manažerů je hektická a málo kdo bude tady v Česku ochotný v rámci přesčasů docházet na nějaké doučování. V asijských státech byste uspěla, ale obávám se, že tady ta realizace bude horší. Pokud bych vám něco mohl doporučit, tak spíše krátké seznámení s body, jak se chovat. Sám jsem zažil, že mladí manažeři nechtějí kulturu států, které je nezajímají, do hloubky studovat. Kdyby ale měli nějaký soupis pravidel, jak se chovat, co dodržovat, to by možná ocenili. Kdykoliv se mě ptají na radu, rád bych se rozpovídal třeba o historii těchto států, ale to nikoho nezajímá a všem to přijde zbytečné. Je to smutné, ale to je realita.

#### **Závěr rozhovoru a poděkování:**

„Jelikož se již pravděpodobně v nejbližší době neuvidíme, ráda bych Vám zopakovala, že odpovědi i Vaše osoba budou zcela anonymní. Nyní bude následovat analýza vašich odpovědí, a na jejím základu vznikne návrh vzdělávacího programu, který by se v budoucnu v této firmě mohl uskutečnit. Práce by měla být publikována v polovině příštího roku. Velmi Vám děkuji za zodpovězení všech otázek a za Váš čas. Na shledanou.“

## **Příloha č. 2: Příručka *Mentalita a chování Číňanů, Japonců a Jihokorejců***

Tato příručka obsahuje shrnutí situací během obchodních jednání se zástupci z Číny, Japonska a Jižní Koreje. Může vám tak posloužit k připomenutí nejdůležitějších informací, a to kdekoliv a kdykoliv. Níže se nachází popis představení, přebírání vizitek, předávání darů, pracovních obědů nebo večeří, konverzace během jednání a závěru jednání. V úvodní části se, pro lepší přehlednost, nachází stručné shrnutí základních charakteristik dané kultury, které bylo možné vyslechnout v obsáhlejší formě během vzdělávacího programu.

### **1) Obchodní zástupce z Číny**

#### Shrnutí charakteristiky

Čína je vysoce **hierarchická** společnost, kde je nutné respektovat nadřazenou osobu, nikdy ji neodporovat a projevovat jí respekt a úctu. Pokud se na jednání dostaví například ředitel čínské společnosti, je nezbytné, aby se na schůzku dostavit i ředitel z vaší společnosti (Hofstede Insights, 2021).

Dále je čínská kultura vysoce **kolektivistická**, tudíž projevy individualismu jsou zde silně potlačovány. Číňané nikdy **nesdělují své individuální postoje** nebo **názory**. V Číně je také typická **intenzivní spolupráce** mezi jednotlivci i celými skupinami (Hofstede Insights, 2021).

Čínská společnost si cení **cílevědomosti** a **pracovitosti**, a tak jsou ochotní obětovat současné nepohodlí ve prospěch budoucí prosperity. Běžně Číňané **obětovávají svůj volný čas ve prospěch práce** a bezstarostné užívání života je spíše odsuzováno (Hofstede Insights, 2021).

V Čínské společnosti se často projevuje **nejednoznačnost** – jak ve formě vyjadřování, tak ve formě domlouvání schůzek. Jakmile je ale dohoda nebo termín fixně stanoven, tak vše dodrží (Hofstede Insights, 2021).

Číňané jsou **v projevech emocí spíše zdrženliví**. Jednání s nimi probíhají většinou **v klidu** a **bez silných gest** (Hofstede Insights, 2021). Naopak **dotyky**, jako je poplácání po rameni, jsou v čínské kultuře časté a jedná se o běžný projev přátelství. S tím souvisí poměrně **malý osobní prostor**, na kterém Číňané nijak nelpí a nevadí jim (Hall, 1976).

Číňané se **nikdy nevyjadřují přímo, nikdy neříkají** přímé „ne“ a **nikdy nesdělují negativní zprávy**. Při jejich každém sdělení je potřeba umět **číst mezi řádky** a domyslet si, co nepřímé sdělení znamená (Hall, 1976).

Všeobecně je čínská kultura orientovaná na **zachování a dodržování harmonie**. A přestože jsou Číňané považováni za **tvrdé vyjednavče**, je pro ně prospěšnost výsledku pro obě strany tím nejlepším řešením (Trompenaas, Woolliams, 2003).



Je obtížné s Číňany navázat hlubší a dlouhodobé vztahy. Jakmile se to podaří, získáváte **spolehlivého obchodního partnera na celý život** (Hall, 1976).

### Dochvilnost

**Vždy buďte dochvilní.** Pro Číňany je dochvilnost důležitá vlastnost. Na jednání se dostavte alespoň o 5-10 minut dřív (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 88-89).

### Oslovení

Úvodní představení začíná pozdravem, který zní *nǐ hǎo* (=dobrý den).

Následuje představení. Číňané se **jako první představí příjmením a následně jejich křestní jméno**. Oslovení protistrany křestním, druhým, jménem je nevhodné. Můžete se setkat s vizitkami „upravenými pro západní svět“, kde jako **první najdete křestní jméno**, anebo si **před svá čínská jména nechávají natisknout typická západní jména** jako James, Suzy apod. Během jednání oslovujte **pracovním titulem a příjmením** (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 5).

### Představení

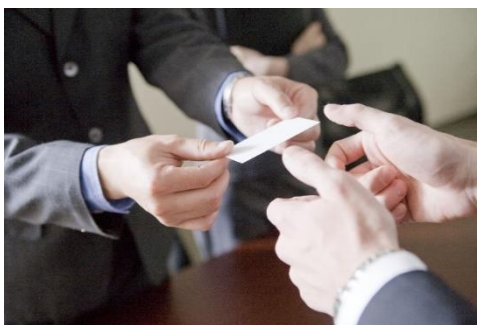
V Číně se zdraví **potřesením rukou** s nejvýše postavenou osobou a následuje se všemi ostatními členy skupiny. Během podání ruky, které bývá **delší než na západě**, je běžné **sklonit hlavu** nebo se lehce uklonit (viz obrázek č. 3) (Seligman, Hanzl, Kříž, 2007).



Obrázek č. 15: Typický pozdrav v Číně (Modern Chinese Pop Culture, n.d.)

### Vizitky

Vizitka reprezentuje jejího majitele a je tak nutné **chovat se k ní s respektem**. Vizitky se vždy **předávají i přijímají oběma rukama** (viz obrázek č. 7). Následně je vhodné při přebírání vizitky poděkovat, což se v čínštině řekne *xiè xie* [šiè šie]. Vizitku druhé strany si **důkladně pročtete**, i když čínsky neumíte. Po prohlédnutí vizitky si ji položte před sebe na stůl a po jednání ji **uložte do vizitkáře** (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 143).



Obrázek č. 16: Správné předání vizitky (Cultureready, 2017)



Obrázek č. 17: Příklad čínské vizitky (Asian Business Cards, 2019)

### Předávání darů

Je nepsaným pravidlem a projevem úcty vůči obchodním partnerům, přinést vhodný a vhodně zabalený dárek. Nejběžnějším dárkem bývá **dražší alkohol, tabák** nebo **tradiční produkty z tuzemska**. V Číně je číslice 4 symbolem smrti, proto **nikdy nepředávejte 4 dárky**. Číňanům také **nedávejte ostré předměty, kapesník, žluté chryzantémy a bílé květiny, zrcadla, a deštníky**. V případě dárkového balení zvolte **červenou, žlutou nebo zlatou** (viz obrázek č. 11). Nikdy nenoste dárky zabalené v černé nebo bílé barvě (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 87).



Obrázek č. 18: Příklad vhodného balení dárku v Číně (Top China Travel - Since 1959, n.d.)

### Small talk

Na začátku jednání vás čeká delší zdvořilostní small talk na různá nekonfliktní téma jako **Česká republika a její kultura/příroda/pamětihodnosti/kulturní zvyklosti** (pokud se jedná o Číňany přijíždějící do České republiky), nebo naopak **vychvalování sportovních, kulturních nebo i vědeckých úspěchů Číny, chválit jejich kulturu/kuchyni/pamětihodnosti apod.**

Nikdy **nezmiňujte politiku**, a především Tibet, Tchaj-wan a náměstí Nebeského klidu (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 91).

### Průběh jednání

Na jednání si vše **pečlivě připravte** – čím více tabulek, grafů a prezentací máte, tím působíte důvěryhodněji (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 125).

V Číně se **vyjadřují nepřímo** a jasné „ne“ **nikdy neuslyšíte**. Častěji bývá nahrazováno „možná“ „uvidíme“ „je to komplikované“ nebo strana mlčí. Během jednání mohou začít výrazně **gestikulovat nebo dokonce křičet, ale jedná se pouze o taktiku** (Gullová, 2013, s. 215-218).

Během jednání **nevtipkujte, neskákejte do řeči** a ani **nežádejte o zopakování informace**, protože jste dotyčné osobě nerozuměli. **Oční kontakt je pro Čínské obchodní partnery důležitý**, ale místo přímého pohledu do očí je vhodnější dívat se na tvář nebo rameno protistrany (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021).

### Závěr jednání

Často se stává, že se **na konci jednání nedozvíte konečné stanovisko**. Nikdy na obchodní partnery netlačte, aby vám sdělili výsledek, akorát je tím frustrujete. V takovém případě se finální rozhodnutí dozvíte později, až protistrana důkladně zváží všechna pro a proti (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 146).

### Pracovní oběd nebo večeře

Na jednání mějte **připravené nápoje** (čaj, teplou vodu, kávu apod.). Pokud se jedná déle, pozvěte obchodní partnery na oběd nebo večeři. V takovém případě zvolte podnik **střední cenové kvality** a berte **ohledy na specifika české kuchyně**. Čínské obchodní partnery můžete pozvat i **do čínské restaurace** (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 64).

V Číně tvoří obědy i večere **mnoho menší chodů** – **od každého alespoň ochutnejte**. Pokud umíte **používat čínské hůlky**, uděláte na protistranu **dojem**. Čínské hůlky jsou poměrně dlouhé a také nemají zúžené konce (viz obrázek č.14). Nikdy hůlky **nezapichujte kolmo do rýže, neolizujte je ani si jimi nepředávejte jídlo** (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 129).



Obrázek č. 19: Srovnání čínských, japonských a korejských hůlek (Talk Talk Korea, 2021)

V Číně je **pítí alkoholu velmi populární**. Existuje zde i obdoba českého „na zdraví“, které zní **ganbej**. Nejpopulárnější je alkohol podobný žlutému rýžovému vínu s názvem **Huang-t'iou** (黄酒), který má přibližně 20 procent alkoholu. Druhým populárním alkoholickým nápojem je **Paj-t'iou** (白酒), se 40 až 60 procenty alkoholu (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 112).

V Číně je běžné při konzumaci vydávat **hlasité zvuky jako například mlaskat nebo srkat**.

Více informací o čínském stolování najdete v knize *Čínská obchodní etiketa: průvodce protokolem, společenským chováním a kulturou v Číně* od S. D. Selingmana.

## 2) Obchodní zástupce z Japonska

### Shrnutí charakteristiky

Japonsko není, na rozdíl od ostatních východoasijských zemí, tak hierarchické. Neexistuje zde jedna nejvýše postavená osoba, která rozhoduje o všem, ale **pečlivě zorganizovaný rozhodovací proces**. Během něj musí jakékoliv rozhodnutí schválit každá nadřízená osoba až k nejvyššímu vedení. Přesto je zde **respekt** a **úcta** důležitou součástí kultury a je nutné je za každých okolností dodržovat. Projevem takové úcty je i situace, kdy je nezbytná účast ředitele vaší společnosti, pokud se na jednání dostaví i ředitel japonské společnosti (Hofstede Insights, 2021).

Japonsko je **tradicionalistická** a **kolektivistická společnost**, a tudíž prosazování názorů jednotlivců je zde přehlíženo. **Jednotlivci** by měli **konat ve prospěch společnosti**. Typickým projevem je **častá spolupráce** mezi jednotlivci i skupinami (Hofstede Insights, 2021).

Japonská společnost je zaměřena na **soutěživost** a **dokonalost** (práce, služeb apod). Projevem toho bývá až **nezdravý workoholismus**, který je v Japonsku běžný. Japonci často **obětovávají** svůj **volný čas** práci, aby mohla firma i společnost prosperovat do budoucna. Jsou schopni **vystát** současné **nepohodlí a stres, pro vidinu lepších zítřků** (Hofstede Insights, 2021).

Japonci ve svých životech potřebují **přesně stanovený řád**. Nic nesmí být ponecháno náhodě anebo zůstat nejednoznačné. Kvůli tomu jsou veškerá jednání i dohody plněny přesně tak, jak bylo určeno (Hofstede Insights, 2021).

Japonci jsou v **projevech emocí** spíše **zdrženliví** a často tak mohou působit falešnými dojmy, že jsou chladní až nepřátelští. Jednání s nimi probíhají **v klidu a bez velkých gest**. Snaží se o **zachování celkové harmonie**, kterou neotřesou žádné konflikty ani nejistoty (Trompenaars, Woolliams, 2003). Naopak dotyky jako poplácání po rameni, jsou v japonské kultuře běžným projevem přátelství. S tím souvisí poměrně **malý osobní prostor**, na kterém Japonci nijak nelpí a nevadí jim jeho narušení (Hall, 1976).

Japonci se **nevyjadřují přímo, neříkají přímé „ne“** nebo **„ano“** a **nesdělují negativní zprávy**. Při jejich každém sdělení je potřeba umět **číst mezi řádky** a vydedukovat, co nepřímé sdělení může znamenat (Hall, 1976).

Je obtížné s Japonci navázat dlouhodobé vztahy. Jakmile se vám to podaří, získáváte tak **spolehlivého obchodního partnera na celý život** (Hall, 1976).

## Dochvilnost

Dochvilnost je pro Japonce klíčová. **Nikdy je nenechte čekat.** Dbejte na včasné příchody na jednání i na dodržování termínů (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 88-89).

## Oslovení

Úvodní představení začíná pozdravem, který v japonštině zní: *konničiwa* (=dobrý den).

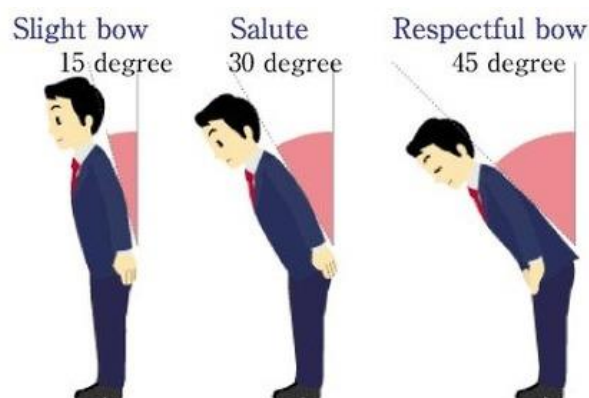
Následuje představení. V Japonsku se jako **první sděluje příjmení a následuje křestní jméno.**

V Japonsku se začíná objevovat **představování po vzoru západu**, ale pouze na jednáních se západními kulturami (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 5).

Japonci používají český ekvivalent k „pan“ nebo „paní“ ve formě slovo *san*, které se přidává za příjmení (Novák-san). V případě, že se jedná o osobu výrazně starší a výše postavenou, můžete ke jménu použít oslovení *sama*. Nejjistější je ale oslovení pracovním titulem a příjmením (Norbury, 2017, s. 142).

## Představení

Představní probíhá tak, že se obě strany ukloní nebo si podají ruce. Úklona je pro cizince poměrně náročná činnosti, proto, jste-li na pochybách, zvolte podání ruky případně se během něj ukloňte s rovnými zády pod přibližně 30 stupni. Během úklony mají muži ruce připažené k tělu a ženy složené v klíně (viz obrázek č. 4). Během úklony stůjte a nemluvte (Norbury, 2017, s. 141).



Obrázek č. 20: Formy úklony v Japonsku (Takii., 2018)

## Vizitky

Vyměňování vizitek je pro Japonce extrémně důležité a musí být provedeno s úctou a respektem. **Vizitky musíte přijmout oběma rukam** (viz obrázek č. 7). Jako **první ji v Japonsku předává host** (Norbury, 2017, s. 142-144).

Následně je vhodné při přebírání vizitky poděkovat, což se v japonštině řekne: *arigató gozaimas* (=děkuji vám). Po přijetí vizitky si ji **pročtěte** nebo se na ni alespoň **dlouze zadívejte**. Po usazení mějte vizitku na stole před sebou a následně ji s **velkou péčí uložte do vizitkáře**. **Z důvodu jazykové bariéry u sebe mějte i japonskou verzi své vizitky** (Norbury, 2017, s. 142-144).



Obrázek č. 21: Správné předání vizitky (Cultureready, 2017)



Obrázek č. 22: Příklad japonské vizitky (Asian Business Cards, 2019)

## Předávání darů

Japonci považují předávání darů téměř za povinnost a velmi si tom zakládají. Dárek **nesmíte odmítnout**, a naopak jej **přijměte oběma rukama**, s úsměvem a lehkou úklonou trupu. Nikdy jej ale ihned nerozbalujte, ale podívejte se na něj až po jednání. V Japonsku **nenoste 4 nebo 9 darů** – nosí to smůlu. Dáky mějte vždy **precizně zabalené** – nejlepší je **bílá a červená barva** (viz obrázek č. 12). Naopak se vyhněte kombinaci bílé s černou, modrou nebo zelenou. Nejvhodnější dárek je **alkohol** (kvalitní whisky nebo brandy), nebo **luxusní potraviny**, **hedvábné šátky** nebo **kravaty**, **pamětní sady mincí** či **známek** anebo **golfové sety** (Norbury, 2017, s. 96).



Obrázek č. 23: Příklad vhodného balení dárku v Japonsku (Yasuka, 2020)

### Small talk

Úvodní jednání s Japonci začíná small talkem na **nekonfliktní témata jako Česká republika a její kultura/příroda/pamětihodnosti/kulturní zvyklosti** (pokud se jedná o Japonce přijíždějící do České republiky), nebo naopak **vychvalování sportovních, kulturních nebo i vědeckých úspěchů Japonska, chválit jejich kulturu/kuchyni/pamětihodnosti**. Také je běžné se ptát na **rodinu, zájmy, rodné město** apod (Seligman, Hanzl, Kříž, 2007).

**Nikdy nezmiňujte politiku a konfliktní historické události spojené především s Jižní Koreou a dalšími okolními zeměmi a druhou světovou válkou** (Norbury, 2017).

### Průběh jednání

Na jednání si vše **pečlivě připravte** – čím více tabulek, grafů a prezentací máte, tím působíte důvěryhodněji. V Japonsku se vyjadřují nepřímo a jasné „**ne**“ **nikdy neuslyšíte**. Častěji bývá nahrazováno „možná“ „uvidíme“ „je to komplikované“ nebo strana mlčí. Naopak **japonské „ano“ neznamená automaticky souhlas**, ale spíše „ano, poslouchám vás“ „ano, vnímám vás“ (Norbury, 2017, s. 150-151).

Během jednání buďte **trpěliví, neskákejte do řeči** a ani **nežádejte o zopakování informace**, protože jste dotyčné osobě nerozuměli. Pokuste se **minimalizovat oční kontakt** (Norbury, 2017, s. 149-150).

### Závěr jednání

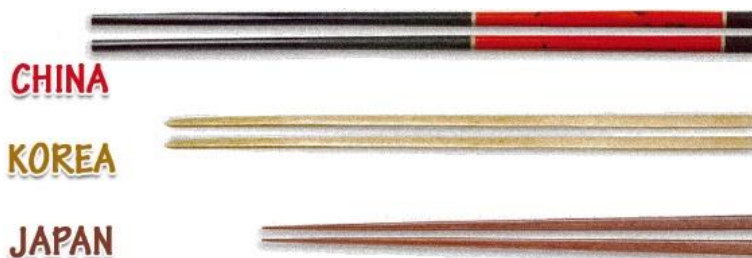
Může se stát, že se **na konci jednání nedozvíte konečné stanovisko**. Nikdy na obchodní partnery netlačte, aby vám sdělili výsledek, akorát je tím frustrujete. Japonci stanovené dohody nemění a co je řečeno se i stane (Norbury, 2017, s. 145-151).

### Pracovní oběd nebo večeře

Na jednání mějte **připravené nápoje** (čaj, vodu, kávu,...). Pokud se jedná déle, pozvěte obchodní partnery na oběd nebo večeři. V takovém případě zvolte podnik **střední cenové kvality a berte ohledy na specifika české kuchyně** (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 64).



V Japonsku tvoří obědy i večere **mnoho menší chodů** – **od každého alespoň ochutnejte**. Pokud **umíte používat hůlky**, uděláte na protistranu dojem. Japonské hůlky jsou kratší a mají zúžené konce (viz obrázek č. 14). Nikdy během jídla hůlky **nezapichujte kolmo do rýže**, **neolizujte je ani si jimi nepředávejte jídlo** (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 129).



Obrázek č. 24: Srovnání čínských, japonských a korejských hůlek (Talk Talk Korea, 2021)

V Japonsku je **alkohol velmi populární formou zábavy**. V japonštině je slovo *kampai* obdobou českého „na zdraví“. Nejoblíbenějším alkoholem je **pivo** a rýžové víno **saké** (酒) s přibližně 16 procenty alkoholu (Norbury, 2017, s. 117-119).

Japonci jsou zvyklí při jídle **hlasitě mlaskat a srkat**. Kromě toho je pro ně **běžné zvedat při konzumaci talíře nebo misky ze stolu blíže k ústům**. Informace jak správně držet hůlky najdete v knize *Culture smart!: The Essential Guide to Customs & Culture* Paula Norburyho.

### 3) Obchodní zástupce z Jižní Koreje

#### Shrnutí charakteristiky

Jižní Korea je považována za hierarchickou společnost, kde je vyžadován **respekt k nadřízeným, starším a zkušenějším** osobám. Pokud se na jednání dostaví například ředitel jihokorejské společnosti, je nezbytné, aby se na schůzku dostavit i ředitel z vaší společnosti (Hofstede Insights, 2021).

Jižní Korea je vysoce **kolektivistická** země, kde se **názory i potřeby společnosti** upřednostňují před názory a potřebami jednotlivce. Pro takovou společnost je typická **intenzivní spolupráce mezi jednotlivci i celými skupinami** (Hofstede Insights, 2021).

Jihokorejci **prosazují solidaritu a dobré pracovní vztahy**. Konflikty v této kultuře jsou vždy řešeny smírem a snaží se o **zachování celkové harmonie**, kterou neotřesou žádné konflikty ani nejistoty. Nejedná se tak o zemi, kde by soutěživost hrála velkou roli (Trompenaars, Woolliams, 2003).

Aby mohli Jihokorejci předejít nečekaným situacím, potřebují mít vždy připravené postupy a procesy, kterými se mohou řídit. Kvůli tomu Korejci raději upřednostňují již vyzkoušené a ověřené postupy (Hofstede Insights, 2021).

Korejci jsou národ, kde je běžné **pro budoucí prosperitu obětovat aktuální nepohodlí**. Stejně tak jsou velmi pracovití a často **obětují volný čas ve prospěch práce a produktivity** (Hofstede Insights, 2021).

Jihokorejci jsou **v projevech emocí spíše zdrženliví** (Hofstede Insights, 2021). Jednání probíhají **v klidu a bez velkých gest**. Jihokorejci se **nikdy nevyjadřují přímo, neříkají přímé „ne“ a nesdělují negativní zprávy**. Při jejich každém sdělení je potřeba umět číst mezi řádky a umět přibližně určit, co nepřímé sdělení znamená (Hall, 1976). Dotyky jako je poplácání po rameni, jsou v korejské kultuře velmi časté a jedná se o běžný projev přátelství. Dále je v Jižní Koreji běžně upřednostňovaný **malý osobní prostor** (Hall, 1976).

Je obtížné s Jihokorejci navázat hlubší a dlouhodobé vztahy. Jakmile se tak stane, získáváte obchodního partnera na celý život (Hall, 1976).

#### Dochvilnost

Dochvilnost je pro Jihokorejce důležitá, a proto **dbejte na včasné příchody a dodržování dohodnutých termínů** (Balcikonyte-Huang, Flower, 2021, s. 88-89).

## Oslovení

Úvodní představení začíná pozdravem, který v korejštině zní: *annjonghasejo* (=dobrý den)  
Následuje představení, přičemž se Korejci představují **nejprve příjmením a následně křestním jménem**. V Jižní Koreji začíná růst popularita se představit **první křestním jménem a až následně příjmením** nebo případně **zvolit jméno v západní stylu** (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 5).

Co se týče samotných korejských jmen, tak v Koreji je malé množství příjmení, která se opakují. V korejštině existuje obdoba českého „pan“ nebo „paní“ a to v podobě slovo *šši*, které se opět přidává za příjmení oslovované osoby. Častěji se ale v obchodní sféře oslovuje **korporátními tituly, za které se přidává slovo *nim***.

## Představení

Po oslovení následuje **lehká úklona horní části těla** (viz obrázek č. 5). **Muži** si mezi sebou běžně i **podávají ruce** (viz obrázek č. 6), přičemž není dáno přesnými pravidly, kdo podává ruku první. Většinou ji jako první nabídne starší osoba, ale totéž nemusí platit při setkání s cizinci. Stejně tak není stanovena síla potřesení (Hoare, 2005, s. 109).



Obrázek č. 25: Typická úklona v Jižní Koreji (Koreaboo., 2018)



Obrázek č. 26: Pozdrav mezi muži v Jižní Koreji (Xu, Hanse, n.d.)

## Vizitky

Vizitky **předávejte i přijímejte oběma rukama** (viz obrázek č.7). Je vhodné při přebírání vizitky poděkovat, což se v korejštině řekne: *kamsahamnida* (=děkuji vám).



Obrázek č. 27: Správné předání vizitky (Cultureready, 2017)

V Koreji na vizitkách bývají, kromě základních informací jako je jméno, pozice ve firmě, jméno firmy a její adresa i kontakt a fotografie, případně vystudované školy (zvláště pokud se jedná o prestižní školy) majitele vizitky (Hoare, 2005, s. 109-110).



Obrázek č. 28: Příklad korejské vizitky (Asian Business Cards, 2019)

## Předávání darů

V Koreji je vhodné **přinést na obchodní schůzku dárek**. Nejčastějším dárkem bývá **drahý alkohol**. Nikdy **nenoste dárky 4**, jelikož se jedná o nešťastné číslo. Je vhodné se vyvarovat bílému a černému balení dárků, a raději **zvolit na zabalení červenou nebo zlatou** (Hoare, 2005, s. 54).



Obrázek č. 29: Příklad vhodného balení dárku v Jižní Koreji (Xu, Hanses, n.d.)

### Small talk

Úvodní jednání s Jihokorejci začíná diskusí na **nekonfliktní témata**. Pokud se jedná o delegaci přijíždějící do České republiky, jsou vhodná témata týkající se **průběhu cesty do České republiky, jak se jim tato země líbí nebo zmínit kulturní zvyklosti**.

Dále se lze bavit o **sportovních, kulturních nebo i vědeckých úspěších země protistrany, vychvalovat jejich kuchyni nebo kulturu nebo pokud jste danou zemi navštívili, co vás v ní zaujalo**. Stejně tak je běžné ptát se na **rodinu, zájmy, rodné město** apod. (Seligman, Hanzl, Kříž, 2007).

Na úvodní small talk **není vhodné zmiňovat politiku a konfliktní historické události a vztahy**, zvláště se **Severní Koreou** (ČChä, 2014).

### Průběh jednání

Na jednání si **připravte co nejvíce tabulek, grafů a prezentací** máte (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 125).

Všechny tyto země se vyjadřují nepřímou, takže **přímé „ne“ bývá často nahrazováno „možná“ „uvidíme“ „je to komplikované“ nebo strana mlčí** (ať už během jednání nebo později přerušением kontaktu) (Norbury, 2017, s. 145).

Během jednání také **není vhodné vtípkovat, nebo přerušovat hovor**, stejně tak **není vhodné se žádat o zopakování informace**, protože jste nerozuměli.

Snažte se **minimalizovat přímý oční kontakt** (Hoare, 2005, s. 110).

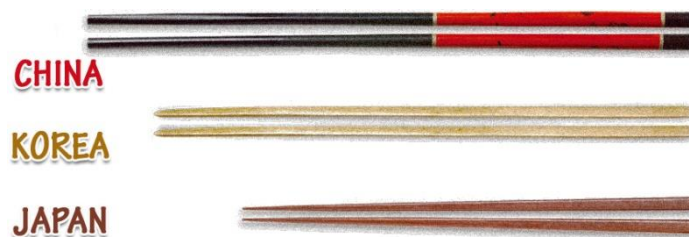
### Závěr jednání

Může se stát, že se **na konci jednání nedozvíte konečné stanovisko**. Nikdy na obchodní partnery netlačte, aby vám sdělili výsledek, akorát je tím frustrujete (Hoare, 2005, s. 109-112).

### Pracovní oběd nebo večeře

Na jednání mějte **připravené nápoje** (čaj, vodu, kávu apod). Pokud se jedná déle, pozvěte obchodní partnery na oběd nebo večeři. V takovém případě zvolte podnik **střední cenové kvality** a berte **ohledy na specifika české kuchyně** (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 64).

V Jižní Koreji tvoří obědy i večeře **mnoho menší chodů** – od každého **alespoň ochutnejte**. Pokud umíte **používat hůlky**, uděláte na protistranu dojem. Korejské hůlky jsou kratší než čínské, nemají zúžené konce a většinou jsou kovové. Nikdy je během jídla **nezapichujte kolmo do rýže, neolizujte je ani si jimi nepředávejte jídlo** (Schlegel, Tödtmann, 2006, s. 129).



Obrázek č. 30: Srovnání čínských, japonských a korejských hůlek (Talk Talk Korea, 2021)

Korejci talíře nebo misky **nikdy ze stolu nikdy nezvedají**. V Koreji se **běžně používat i lžíci**, především k jedení polévek a omáček (ČChä, 2014).

V Jižní Koreji je nejpopulárnějším alkoholem **pivo**. Kromě něj se zde těší velké oblibě i tradiční korejské rýžové víno **sodžu** (소주) s přibližně 24 procenty alkoholu. Korejci běžně tyto dva nápoje kombinují v tzv. **somek** (소맥) (Hoare, 2005, s.71-73).

Během jídla **není vhodné mlaskat nebo vydávat jiné hlasité zvuky**. A více informací o korejské etiketě či co dělat a čemu se vyvarovat během pití alkoholu s Korejci najdete v knize *Simple Guide to Korea: Customs and Etiquette* Jamese Hoarea.

### Závěr

Další kulturní rozdíly a chování v mezinárodním obchodním prostředí popisuje zábavnou a poučnou formou **Kyle Hegarty** ve své knize *The Accidental Business Nomad*. Nejdůležitější pojmy a situace, z této knihy jsou shrnuty ve **4. kapitole bakalářské práce** *Kulturní specifika obchodní spolupráce s vybranými zeměmi východní Asie*, která je k nalezení v elektronické podobě ve Studijní agendě informačního systému Univerzity Palackého.