

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Vzdělávání v oblasti interkulturních kompetencí ve ŠKODA AUTO a.s. a vytvoření podkladů pro praktické školení zaměstnanců vyjíždějících do Vietnamu Bakalářská práce

Emily NGUYENOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Emily Nguyenová**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Vzdělávání v oblasti interkulturních kompetencí ve ŠKODA AUTO a.s. a vytvoření podkladů pro praktické školení zaměstnanců vyjíždějících do Vietnamu**

Cíl:

1. Popsat organizaci interkulturních kurzů ve ŠA.
2. Informovat o rozmachu ŠA do Vietnamu.
3. S ohledem na zpětné vazby účastníků již proběhlých interkulturních kurzů vytvořit podklady ke školení na Vietnam.
4. Přispět k lepšímu porozumění rozdílů mezi vietnamskou a českou kulturou.

Rámcový obsah:

1. Úvod.
2. Teoretická část (definice pojmů, rozmach ŠA do Vietnamu, ČR vs. Vietnam dle Hofstedeho).
3. Praktická část (organizace interkulturních kurzů ve ŠA, analýza zpětných vazeb účastníků již proběhlých interkulturních kurzů, vytvoření podkladů pro školení Vietnam).
4. Závěr.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. NOVÝ, I. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
2. ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2001. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.
3. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
4. ROWLEY, C. *The Changing Face of Vietnamese Management.: Working in Asia*. 1. vyd. Velká Británie: Routledge, 2009. ISBN 978-0-415-47604-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 8. 5. 2022

Emily Nguyenová

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 13. 5. 2022

Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 13. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 13. 5. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 02. prosince 2022

Emily Nguyenová

Ráda bych poděkovala Mgr. Evě Švejdarové, MBA, M.A., Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost jak při konzultacích, tak po celou dobu vypracovávání bakalářské práce. Mé poděkování náleží též mým rodičům Nguyen Van Vien a Pham Thi Thanh Hai za podstatnou nápomoc s vietnamským jazykem a za spolupráci při získávání údajů od vietnamské komunity pro praktickou část práce. Dále děkuji Mgr. Nadě Skalické za odborné vedení stáže, užitečné rady a informace, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. A v neposlední řadě bych ráda poděkovala Mgr. Martině Špittové a Ing. Petrovi Hajkovi za jejich drahocenný čas věnovaný kontrole a přizpůsobení interních dat ŠA za účelem možnosti zveřejnění práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska	8
1.1 Definice pojmů	8
1.2 Rozmach ŠA do Vietnamu	10
1.3 Hofstedeho typologie kultur.....	11
2 Tvorba podkladů k interkulturnímu tréninku Vietnam.....	15
2.1 Interkulturní kurzy ve ŠA	16
2.2 Zpětné vazby účastníků již proběhlých interkulturních školení.....	17
3 Podklady k interkulturnímu tréninku na Vietnam	20
3.1 Základní informace o Vietnamu.....	20
3.2 Vietnamská kultura.....	20
3.3 Vietnamské pracovní prostředí.....	31
3.4 Vietnamské kulturní stereotypy a předsudky.....	35
Závěr	37
Seznam literatury	39
Seznam obrázků	43
Seznam příloh	44

Seznam použitých zkratk a symbolů

AŠM	Akce šité na míru
CKD	Completely Knocked Down (montáž kompletně rozložených vozů)
ČNB	Česká národní banka
SE/2	oddělení Rozvoj kompetencí a manažerské programy
STM/2	oddělení Péče o české zaměstnance v zahraničí
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
ŠAVŠ	ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.
VND	Vietnamský dong

Úvod

Pracovat v týmu je již samo o sobě mnohdy výzva. Když se k tomu přidá fakt, že kolegové pocházejí z různých kultur, může to komunikaci a spolupráci ještě více ztížit. Z těchto důvodů ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) nabízí, mimo jiné, různá interkulturní školení za účelem napomoci svým zaměstnancům při jednání s lidmi pocházejícími z odlišných kultur. S expanzí společnosti ŠA do Vietnamu zde vzniká prostor pro otázku, kdy se do repertoáru školení dostane i kurz zaměřený na vietnamskou kulturu.

Je nutné si uvědomit, že Vietnam jako takový je v mnoha ohledech kompletně odlišný než Česká republika. Proto já, jakožto „banánové dítě“ (tzn. člověk zvenku žlutý, uvnitř spíše bílý) pocítuji určitou formu povinnosti přispět k lepšímu porozumění této problematice. Má motivace pro psaní tohoto tématu práce spočívá hlavně v touze zvýšit povědomí o vietnamské komunitě. Dalším cílem je být nápomocná případným budoucím zaměstnancům vyslaným do Vietnamské socialistické republiky skrze vlastnoručně vytvořené podklady ke školení na již zmiňované zemi.

První část, která tvoří teoretický základ mé bakalářské práce, vychází z vymezení pojmů jako jsou *vzdělávání*, *kompetence* či *kultura*. Dále zde bude rozebrán rozmach ŠA do Vietnamu, na což se volně naváže zanalyzováním odlišností mezi vietnamskou a českou kulturou po vzoru Hofstedeho typologie kultur.

V praktické části bude nastíněno, jak ve ŠA probíhá samotná organizace interkulturních kurzů. Největším přínosem bakalářské práce bude vytvoření praktických podkladů pro školení na Vietnam, při kterém navíc dojde k zohlednění zpětných vazeb účastníků již uskutečněných mezikulturních školení.

V práci je použito různých způsobů zpracování informací. Především se jedná o práci s odbornými prameny a statistickými informacemi. Dále jsou zde uplatněny poznatky odborníků přímo z praxe a dalším nepostradatelným zdrojem jsou vědomosti, připomínky a zkušenosti členů vietnamské komunity. V práci byla využita i metoda komparativní, s jejíž pomocí je například vietnamská kultura porovnávána s kulturou českou.

1 Teoretická východiska

1.1 Definice pojmů

Vzhledem k tématu bakalářské práce je patřičné si na začátek vymezit pojmy jako jsou *vzdělávání*, *kompetence* nebo *kultura*.

1.1.1 Vzdelávání

Mužík (2012, str. 23) pod pojmem *vzdělávání* označuje „získávání, osvojování a rozvíjení vědomostí, znalostí, dovedností a osobnostních vlastností, které zprostředkovávají fungování člověka ve společnosti jako celku“. Zároveň se jedná o činnost zaměřenou na získávání návyků či odborných kompetencí. Vzdelávání však nelze chápat pouze jako prostředek k získání kvalifikace k profesi. S tímto pojmem si řada lidí představí pouze počáteční školní vzdělávání (což je vzdělávání uskutečňované mateřskými, základními, středními, vyššími odbornými a vysokými školami), ale v posledních letech se do popředí dostávají i pojmy jako jsou *celoživotní vzdělávání*, *vzdělávání dospělých*, *další profesní vzdělávání* a další (Mužík, 2012).

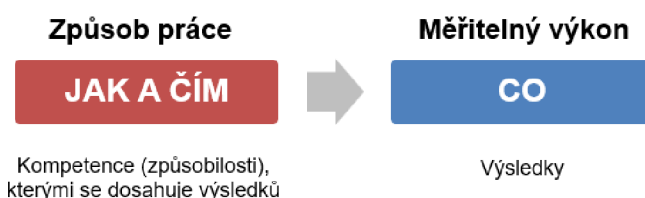
Jak je z předešlého odstavce patrné, vzdělávání představuje velmi komplexní pojem. Za účelem této bakalářské práce se budeme nadále zabírat pouze vzděláváním a rozvojem lidí ve firmách. Tureckiová (2004, str. 92) uvádí, že „cíl podnikového vzdělání tkví v rozvoji zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování, nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím navýšit výkonnost pracovníků i firmy jako celku“. Vzdelávání v organizaci jinými slovy neznamena pouze získávání a osvojování si nových znalostí a dovedností, ale v první řadě se jedná o dosažení určitých změn v myšlení, vnímání a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj a konkurenceschopnost společnosti.

Existuje mnoho způsobů rozdělení typů vzdělávání ve firmách. Dle obsahu může jít o vzdělávání zaměřené na měkké, či tvrdé kompetence. Vzdelávací akce může mít formu prezenční výuky, nebo e-learningu, může jít o standardizovaný kurz, nebo zakázkové řešení a v neposlední řadě se na jakýchsi protipólech objevuje vzdělávání formou „učení do zásoby“ a „just in time“ (Hroník, 2007).

Cyklus jakéhokoliv plánovaného podnikového vzdělávání má ale dle Švejdarové (2022) 5 fází: prvním krokem je identifikace potřeb vzdělávání, následně dochází k definování požadovaného vzdělávání a plánování vzdělávacích programů, samotná realizace vzdělávání a závěrečný krok je jeho vyhodnocení.

1.1.2 Kompetence

Kompetence představuje způsobilost provádět určitou činnost správně a efektivně (Kulhavý, 2015). Jedná se o soubor znalostí, dovedností, zkušeností či vlastností, který napomáhá k dosažení cíle. Jsou to pozorovatelné způsoby, s jejichž pomocí lze dosáhnout efektivních výkonů (Mužík, 2012). Podle Hroníka (2007) kompetence říkají jak a čím můžeme dosáhnout výsledků (viz Obr.1).



Zdroj: (Hroník, 2007, str. 62)

Obr. 1 Kompetence a výsledky

Dle Národního ústavu odborného vzdělávání (2022) se kompetence dají rozdělit na:

- *měkké* – přenositelné mezi jednotlivými obory (př. efektivní komunikace),
- *odborné (tvrdé)* – týkají se konkrétního zaměstnání
 - *odborné znalosti* – osvojené teoretické informace (př. doktor ví, jaké léky by měl předepsat),
 - *odborné dovednosti* – schopnost úspěšně vykonávat konkrétní činnosti (př. zdravotní sestra musí vědět, jak odebrat krev).

1.1.3 Kultura

Základ k chápání kultury jako znaku lidské vzdělanosti položil až římský filozof M. T. Cicero, kdy filozofii označil za „kulturu ducha“ (Nešpor, 2017). Dnes můžeme říci, že je termín *kultura* používán ve velkém množství vědních oborů a existuje řada definic a jejich rozdělení. J. G. Herder považoval kulturu za všeobecný lidský nástroj, který slouží k adaptaci na prostředí (Malina, 2009), kulturu vnímal jako

podstatný znak sociálního soužití všech národů světa. G. F. Klemm použil pojem *kultura* ke studiu obyčejů, zvyků, znalostí a dovedností různých společností (Nešpor, 2017). V roce 2000 vytvořil K. P. Hansen teorii, že kultura má čtyři základní významy (Malina, 2009):

- kreativní a umělecké produkty (hudba, divadlo, literatura atd.),
- kultura chápána jako civilizovanost,
- vymezení skupiny lidí s určitými vlastnostmi a zvláštnostmi,
- výsledek pěstitelské činnosti (v zemědělství, biologii nebo medicíně – kulturní rostliny, lesní kultura, kultury bakterií atd.)

Většina odborných pramenů se shoduje v tom, že se jedná o komplexní pojem, který v sobě zahrnuje mnoho prvků a postihuje velice širokou oblast lidského života. Pro tuto práci souhrnně postačí definice Šronka (2001), který kulturu vnímá jako sociálně zakotvené vzorce vnímání a jednání, které si lidé jako členové společnosti osvojili a které jsou pozorovatelné v jejich každodenním životě.

1.2 Rozmach ŠA do Vietnamu

Vedle výjezdů do Německa, Indie, Číny, či méně častých cest do Španělska, Brazílie nebo Maďarska se od příštího roku začnou častěji konat i pracovní cesty do Vietnamu. Důvodem je vstup ŠKODA AUTO a.s. na vietnamský trh, kdy se sem budou nejdříve dovážet vozy z Evropy za účelem prodeje a následně se plánuje i spuštění zdejší výroby.

Vietnam představuje perspektivní trh s rychle a stabilně se rozvíjející ekonomikou. Mezi další klíčové údaje, dle kterých je tato země strategickou, ŠA (2022b) uvádí:

- skoro 100 mil. obyvatelstvo,
- očekávaný roční celkový tržní potenciál ve Vietnamu po roce 2030 bude až 1 mil. vozů (vozy celkově, nehledě na značku),
- 4. největší trh s automobily v jihovýchodní Asii,
- největší potenciál růstu v celém regionu,
- v roce 2040 lze ve Vietnamu očekávat až 3,5 mil. registrovaných elektromobilů.

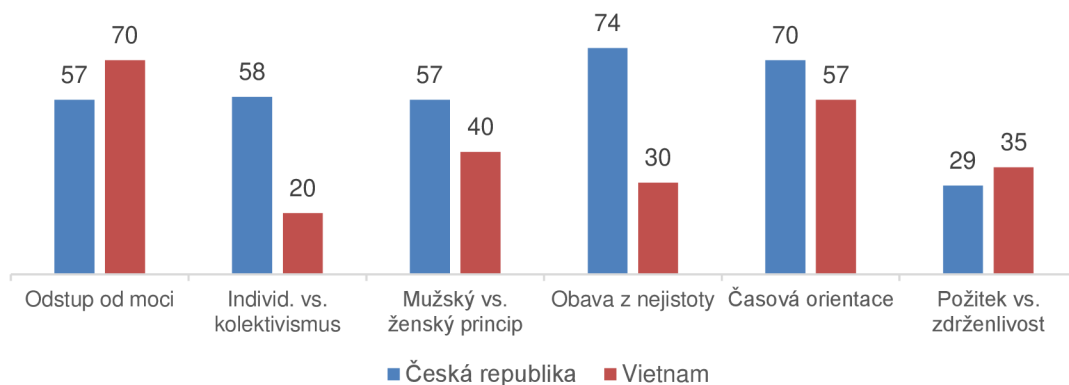
Místním partnerem pro mladoboleslavskou automobilku bude společnost Thành Công Motor Vietnam (zkratkou TC Motor). Od roku 2023 se do Vietnamu začnou z Evropy dovážet modelové řady KODIAQ, KAROQ, SUPERB a OCTAVIA. Po roce 2025 se předpokládá s dovážením i modelů ENYAQ iV a ENYAQ COUPÉ iV (ŠKODA AUTO, 2022b). Automobily zde budou prodávány prostřednictvím místní sítě lokálních partnerů – první partnerské provozovny budou v Hanoji a Ho Či Minově městě, následně ŠA očekává rychlé rozšíření prodejní sítě na více než 50 partnerů. Počáteční plánovaný odbyt této firmy ve Vietnamu představuje 30 tis. vozů za rok (České noviny, 2022).

Společnost TC Motor zabezpečí jak prodej, tak později i místní výrobu vozů. V první polovině roku 2024 bude totiž v provincii Quảng Ninh dostavěn výrobní závod, kde bude probíhat lokální CKD montáž (Completely Knocked Down, nebo-li montáž kompletně rozložených vozů) modelů KUSHAQ a SLAVIA (Váchal, 2022). Do Vietnamu se budou z výrobního závodu v indickém Puné dovážet kompletně předpřipravené díly a na vietnamské lince se ze zmiňovaných součástí sestaví hotový vůz. Předpokládá se, že by se tato výroba mohla spustit již koncem roku 2024 (ŠKODA AUTO, 2022b).

1.3 Hofstedeho typologie kultur

V návaznosti na rozmach společnosti ŠKODA AUTO a.s. do Vietnamu se bude tato kapitola zabírat rozdíly mezi českou a vietnamskou kulturou (viz Obr. 2). Nizozemský sociolog a psycholog Geert Hofstede kulturu popsal jako „kolektivní naprogramování mysli, které odlišuje členy jedné skupiny lidí od členů jiné skupiny“ (Kubátová, 2014, str. 22). Tímto tvrzením říká, že národy jsou od sebe navzájem méně či více odlišné a je tak možné je vzájemně porovnávat. Díky tomuto přesvědčení vznikla v 70. letech 20. století Hofstedeho typologie kultur na základě pěti dimenzí kultury – odstup od moci, individualismus vs. kolektivismus, mužský vs. ženský princip, obava z nejistoty a časová orientace (Nový, 1996). K těmto pěti dimenzím kultury se začala později přidávat ještě šestá dimenze, které zkoumá, zda je kultura spíše požitkářská, nebo naopak zdrženlivá. Je nutné zdůraznit, že na základě uvedených dimenzí dochází k hodnocení rozdílů mezi kulturami, nejedná se o hodnocení samotných kultur jednotlivých států.

Hofstedeho typologie kultur - ČR vs. Vietnam



Zdroj: (Hofstede Insights, 2022)

Obr. 2 Hofstedeho typologie kultur – ČR vs. Vietnam

1.3.1 Odstup od moci

Tato dimenze vychází z faktu, že si všichni jedinci ve společnosti nejsou rovni. Odstup od moci je definován jako míra, do jaké méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi očekávají a akceptují, že moc je rozdělena nerovnoměrně (Hofstede Insights, 2022).

Česko má v této dimenzi nadprůměrné skóre (57), které znamená, že jde o spíše hierarchickou společnost. Lidé přijímají společenský řád, ve kterém má každý své místo a který nepotřebuje žádné další zdůvodňování (Hofstede Insights, 2022). Hierarchie v organizaci je vnímána jako odraz přirozených nerovností, v této společnosti lze spatřit prvky centralizace (Švejdarová, 2022) a podřízení očekávají, že jim bude doslovně řečeno, co mají dělat. Pro Vietnam tato klasifikace dle Hofsteda platí o to více, jelikož má skóre 70.

1.3.2 Individualismus vs. kolektivismus

Otázkou, kterou se tato dimenze zabývá, je míra vzájemné závislosti, kterou společnost udržuje mezi svými členy (Hofstede Insights, 2022). Souvisí to s tím, zda je sebepojetí lidí definováno v pojmech *já*, nebo *my* (Švejdarová, 2022). V individualistických společnostech se předpokládá, že se lidé starají pouze o sebe a svou přímou rodinu. V kolektivistických společnostech lidé patří do provázaných širších skupin, které jsou ochotny jedince chránit a podporovat výměnou za jeho loajalitu (Hofstede Insights, 2022). Vysoké skóre v této dimenzi znamená, že se jedná o individualistickou společnost.

Česká republika se se svým skórem 58 řadí spíše mezi individualistické státy. Naopak Vietnam se skórem 20 je ryze kolektivistickou společností. To se projevuje v pevných dlouhodobých vazbách, ať už v nejbližší či širší rodině, nebo v rozšířených vztazích. Loajalita je zde prvořadá a má přednost před většinou ostatních společenských pravidel a předpisů (Hofstede Insights, 2022).

1.3.3 Mužský vs. ženský princip

Vysoké skóre v této dimenzi značí mužský princip, nebo-li maskulinně orientovanou společnost. Znamená to, že je společnost řízena soutěživostí a úspěchem, přičemž úspěch je definován vítězstvím (Hofstede Insights, 2022). Maskulinně orientované společnosti mají tendenci prosazovat ambiciózní až agresivní přístup. Naopak nízké skóre znamená, že základními hodnotami ve společnosti jsou péče o druhé a nekonfliktnost. Společnosti s ženským principem jsou spíše umírněnější, solidární a snaží se o nalezení součinnosti (Švejdarová, 2022).

Česká republika má v této dimenzi skóre 57 a je tak spíše maskulinní společností. V ryze maskulinních zemích lidé „žijí proto, aby pracovali“ (Hofstede Insights, 2022), od manažerů se očekává rozhodnost a asertivní přístup, důraz je kladen na výkon a konflikty se běžně řeší bojem proti nim.

Vietnam je díky skóre 40 považován spíše za feminní společnost, kde se oceňuje solidarita a kvalita jak pracovního, tak hlavně soukromého života. Konflikty se řeší kompromisem a vyjednáváním (Švejdarová, 2022). Upřednostňuje se volný čas a flexibilita, důraz je kladen spíše na pohodu, než-li na výkonnost.

1.3.4 Obava z nejistoty

Čtvrtá dimenze souvisí se způsobem, jakým se společnost vyrovnává se skutečností, že budoucnost nelze nikdy znát. Zásadní otázka této dimenze je „Měli bychom se snažit budoucnost kontrolovat, nebo ji prostě nechat, aby se volně stala?“ (Hofstede Insights, 2022) Aby se kultury, jež mají vysokou snahu vyhýbat se nejistotě proti novým situacím ochránily, všude nastavují pevnou strukturu, striktně určují pravidla, postupy, práva a povinnosti (Švejdarová, 2022). Vše, co je v rozporu s „jedinou absolutní pravdou“, je považováno za nežádoucí.

V této dimenzi lze spatřit největší rozdíl mezi českou (skóre 74) a vietnamskou společností (skóre 30). Česká republika se řadí dle Hofsteda (2022) mezi státy,

kteřé se snaží silně vyhnout nejistotě, netolerují neortodoxní chování a myšlenky. V těchto kulturách existuje potřeba pravidel, čas jsou peníze, preciznost a dochvilnost by měly být normou. Kontrastně k tomu řadí Hofstede (2022) Vietnam ke společnostem, které mají nízkou preferenci vyhnout se nejistotě. V těchto zemích lidé věří, že by nemělo existovat více pravidel než je nutné a pokud jsou pravidla nejednoznačná nebo nefungují, měla by být změněna, nebo dokonce zrušena. Harmonogramy jsou flexibilní, tvrdá práce se provádí pouze, když je to nepostradatelné a přesnost či dochvilnost nejsou samozřejmostí (Švejdarová, 2022).

1.3.5 Časová orientace

Cílem této dimenze je zjistit, jaké země jsou orientovány dlouhodobě a jaké spíše krátkodobě. Čím vyšší skóre společnost má, tím je orientována dlouhodoběji. Znaky společnosti s dlouhodobou orientací jsou například cílení na budoucí výsledky, přizpůsobení člověka či tradic okolnostem, snaha učit se od ostatních, spořivost a vytrvalost (Švejdarová, 2022). Pro krátkodobě orientované společnosti je typická preference okamžitých výsledků, pevné respektování tradic, malé úspory či nízké investice.

Vietnam má v tomto ohledu skóre 57, což z něj činí kulturu s dlouhodobou orientací, kde lidé věří, že pravda velmi závisí na situaci, kontextu a čase (Hofstede Insights, 2022). Tradice dokáží snadno přizpůsobit okolním podmínkám, lze zde spatřit sklon k úsporám a investicím, šetrnost a vytrvalost při dosahování výsledků (Švejdarová, 2022). Tato orientace se dá o to více přiřadit k České republice, která má v této dimenzi skóre 70.

1.3.6 Požitek vs. zdrženlivost

Čím vyšší skóre kultura v rámci této dimenze má, tím více je společností požitkářskou. Požitkářství souvisí s relativně svobodným uspokojováním potřeb a tužeb společnosti umožňující jedincům plně si užívat života (Hofstede Insights, 2022). Naproti tomu zdrženlivé společnosti nabývají dojmu, že je jejich jednání omezeno společenskými normami a převládá v nich pocit, že dopřávat si je poněkud špatné (Nguyenová, 2016). Hofstede vnímá vietnamskou kulturu pro své skóre 35 jako zdrženlivou, avšak česká kultura, která je ohodnocena skórem 29, je ještě o něco zdrženlivější.

2 Tvorba podkladů k interkulturnímu tréninku Vietnam

Během 5. semestru bakalářského studia jsem započala svou praxi ve ŠKODA AUTO a.s., konkrétně na oddělení SE/2 – Rozvoj kompetencí a manažerské programy, které je pod záštitou ŠKODA Academy. Mou náplní stáže je administrativa a organizace kurzů pro zaměstnance ŠA – hlavně interkulturní kurzy, dále vypomáhám s kurzy na téma Zdraví a Komunikace. S informací, že ŠKODA AUTO a.s. pokračuje ve své internacionalizaci a brzy vstoupí na vietnamský trh, se mi nápad, vzhledem k praxi a mému původu, o vytvoření podkladů ke školení na Vietnam jevil jako více než patřičný.

Za pomoci Mgr. Nadi Skalické, která je garantkou interkulturních kurzů a zároveň je i mou vedoucí stáže, jsem měla možnost v rámci zpracovávání své bakalářské práce absolvovat školení s názvem *Life and Work in The Czech Republic*, které ŠA pořádá. Účel účasti na tomto školení byl jednoznačný – nasbírat dostatečnou inspiraci pro vytvoření školení na Vietnam. S ohledem na cíl tohoto školení, kterým je ulehčit zahraničním zaměstnancům adaptaci na české kolegy a celkově na Českou republiku, probíhalo školení v anglickém jazyce. Kurz je celodenní (8 hodin včetně hodinové pauzy na oběd) a pro zajištění maximální interakce je zde maximální počet účastníků stanoven na 12. Již na začátku kurzu se každému účastníkovi do rukou dostal tzv. workshop material, kde byly vypsány nejpodstatnější informace, které by si účastníci ze školení měli odnést. Brožura obsahovala hlavně obecné informace o ČR, jako je historie, geografické údaje nebo typické české firmy. Tato skutečnost mi vnukla myšlenku, že zaměstnanci v cizí zemi přeci potřebují mnohem praktičtější informace, které by mohli využít hlavně v pracovním prostředí.

V další kapitole bych nejdříve ráda popsala, jak probíhá samotná organizace interkulturních kurzů ve ŠA. Dále budou v této části práce vytvořeny praktické podklady ke školení na Vietnam, které by v budoucnu svojí podstatou mohly přispět při tvorbě nového interkulturního kurzu pro zaměstnance ŠA vyjíždějící do Vietnamu. Při vytváření tohoto tréninku se vedle práce s odbornými zdroji, využívaly hlavně vědomosti, zkušenosti a poznatky členů z vietnamské komunity, se kterými proběhlo nesčetné množství neformálních polostrukturovaných rozhovorů.

U zpracovávání praktické části práce byly navíc zohledněny i zpětné vazby účastníků již proběhlých interkulturních kurzů.

2.1 Interkulturní kurzy ve ŠA

Interkulturní kurzy, které ŠA svým zaměstnancům nabízí, se dají obecně rozdělit do dvou typů – stálé kurzy, které lze najít v nabídce školení, nebo tzv. akce šité na míru.

2.1.1 Interkulturní kurzy z nabídky

Jedná se o kurzy, které jsou vypsány v katalogu vzdělávacích akcí, kde mají zároveň i pevně stanovené (garantem a lektorem domluvené) datum, formu a délku. Forma může být prezenční, či online, jazyk český, anglický nebo německý a většinou se jedná o celodenní kurz. Pokud všechny okolnosti kurzu zaměstnanci vyhovují, může se na něj sám přes přihlašovací aplikaci přihlásit, přihláška následně putuje k jeho nadřízenému, který jeho účast na kurzu musí schválit. Minimální počet účastníků u těchto interkulturních kurzů je stanoven na 8, maximální počet bývá 12 lidí. V momentální nabídce lze nalézt tento typ kurzu na Německo, Indii, Čínu, Česko nebo všeobecnou interkulturu.

2.1.2 Akce šité na míru (dále jen AŠM)

Toto školení se od začátku organizuje dle požadavků zaměstnanců (forma, délka). AŠM se zpravidla konají pro zaměstnance, kteří jsou v přípravě na dlouhodobý zahraniční pracovní výjezd (pro expaty). Pro tyto kurzy je typický menší počet účastníků, není výjimkou, že se tento kurz objednává pouze pro jednoho člověka. Spolu se zaměstnancem se kurzu mohou účastnit i jeho rodinní příslušníci. AŠM lze organizovat na takřka všechny destinace, kam se v rámci ŠA vyjíždí.

2.1.3 Organizace interkulturních kurzů ve ŠA

Každé tři roky se na veškeré vzdělávací akce ve ŠA za spolupráce oddělení Nákupu a ŠKODA Academy koná výběrové řízení dodavatelů, jehož výsledkem je vybraný pool dodavatelů.

U stálých kurzů poté dochází většinou na konci roku mezi garantem a vybraným dodavatelem k naplánování kurzů na následující rok. Domluvené termíny školení se všemi náležitostmi jsou následně zadány do katalogu kurzů, odkud se na školení

mohou zaměstnanci přihlašovat. Zhruba 14 dní před kurzem se přihlášeným zašle pozvánka. Poté se vyhotoví tzv. výkaz kurzu, který se lektorovi do rukou musí dostat ještě před samotným kurzem. Výkaz obsahuje informace jako je termín, místo, forma kurzu nebo jména přihlášených, zbytek, kterým je obsah školení a podpisy zúčastněných, obstarává lektor. Pokud se jedná o online formu, podpisy účastníků se nahrazují printscreenem seznamu připojených. Po kurzu se výkaz opět vrátí zpět kompetentní osobě, která za organizaci a zpracování kurzu zodpovídá. Výkaz kurzu slouží jako důkazní materiál o kurzu, bez tohoto dokumentu nemůže být školení v systému řádně zpracováno. Dochází ke kontrole docházky a zpracování kurzu, tímto se daný termín kurzu „dokončí“. Během pár dní po tomto uzavření termínu školení v systému se účastníkům automaticky rozpošle dotazník, kde účastníci mohou dobrovolně sdílet svoji zpětnou vazbu na jimi již absolvovaný kurz.

U akcí šitých na míru se proces organizace kurzů liší v zásadě jen na počátku, kdy první impulz pro naplánování interkulturního školení dává většinou oddělení STM/2, které je s vyjíždějícími zaměstnanci v úzkém kontaktu. Oddělení STM/2 má přehled o tom, kdo, kam a kdy plánuje vyjet, proto kompetentní osobě za interkulturní kurzy podá informaci o tom, jaký kurz je v dané chvíli potřeba zorganizovat. Interkulturní kurzy pro vyjíždějící zaměstnance nejsou povinné, avšak ze zkušeností se dá říci, že tito zaměstnanci kurz na plánovanou destinaci velmi oceňují. Po sjednání okolností kurzu a přihlášení zaměstnanců na něj se opět musí před kurzem vyhotovit výkaz, po skončení kurzu se akce v systému dopracuje a účastníkům je zaslán dotazník na zpětnou vazbu.

2.2 Zpětné vazby účastníků již proběhlých interkulturních školení

Jak již bylo nastíněno výše, uskutečněním kurzu organizace interkulturních školení ve ŠA nekončí. Dotazníky na zpětnou vazbu jsou zúčastněným systémem automaticky rozposlány během několika dní od konání kurzu a výsledky zpětných vazeb se dále analyzují. Dotazník obsahuje následující otázky (ŠA, 2022a):

- 1. Byl pro Vás výklad trenéra srozumitelný a pochopitelný?*
- 2. Jak Vám vyhovovalo tempo tréninku?*
- 3. Jak užitečné pro Vás byly studijní podklady?*
- 4. Do jaké míry splnil obsah tréninku Vaše očekávání/cíle?*

5. *Jak hodnotíte možnost využití získaných znalostí/dovedností/kompetencí v praxi?*
6. *Jak jste spokojen/a s organizačním zajištěním tréninku?*
7. *Jakým způsobem byste doplnil/a výuku?*
8. *Doporučil/a byste tento trénink kolegům?*
9. *Uveďte max. 3 pozitiva/3 negativa.*

Respondenti přitom mohou u otázek vybírat hodnocení ze stupnice 1 až 4, kdy 1 – zcela, 2 – převážně, 3 – málo, 4 – vůbec ne. V případě, že by se u nějaké otázky objevila známka 3 nebo 4, je dotazovaný povinen vyplnit i krátký komentář ke svému ohodnocení kurzu.

Za účelem správné vypovídající schopnosti se v daných intervalech musí zpětné vazby každého typu kurzu generovat samostatně. Pro účely této práce však dostatečně poslouží souhrnný report hodnocení interkulturních tréninků za rok 2021 (viz Obr. 3). Na kurzy konané v roce 2021 sdílelo zpětnou vazbu celkem 128 zaměstnanců.

Přehled	Známka
Užitečnost	1,11
Obsah kurzu	1,26
Výkon lektora	1,35
Časový rozsah	1,30
Studijní podklady	1,34
Organizační zajištění	1,16
Celková známka	1,25

Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2022c)

Obr. 3 Souhrnné hodnocení interkulturních kurzů 2021

Jak je evidentní, interkulturní školení, která byla uskutečněna v roce 2021 souhrnně vypovídají známku 1,25. Ohodnocením každé ze zkoumaných oblastí kurzu se dále detailněji zabývá garant kurzu, který o výsledcích zpětné vazby informuje i firmu, která školení zprostředkovává a jsou navrženy případné prostory pro zlepšení.

Příklady pozitivních zpětných vazeb na interkulturní kurzy 2021 (ŠA, 2022c):

„Líbil se mi host, který je aktuálně na výjezdu. Sdělil nám své zkušenosti, best practice z místa a užitečně odpovídal na dotazy.“ (účastník kurzu Česko-německá interkulturní spolupráce a komunikace dne 16.12.2021)

„Toto školení je pro expaty velmi důležité a nezbytné.“ (přeloženo z AJ, účastník kurzu Život a práce v ČR dne 19.11.2021)

„Zajímavý obsah zaměřený převážně na kultury, které nejvíce spolupracují se ŠA, rychlé a věcné reakce na dotazy.“ (účastník kurzu Všeobecný interkulturní management dne 22.11.2021)

„Naprosto strhující školení od člověka, který umí a zná.“ (účastník kurzu Interkulturní management – Čína dne 24.11.2021)

Mezi připomínkami se objevovaly odpovědi typu (ŠA, 2022c):

„Hodilo by se větší představení rozdílů v komunikaci a informování o možných komunikačních problémech.“ (účastník kurzu Interkulturní management – Indie dne 27.08.2021)

„Myslím si, že by mohlo být školení kratší.“ (účastník kurzu Česko-německá komunikace a spolupráce dne 07.04.2021)

„Minimální zaměření na praktické a prakticky využitelné věci.“ (účastník kurzu Interkulturní management – Rusko dne 01.10.2021)

„Až příliš klidné tempo, moc teorie a málo praxe.“ (účastník kurzu Interkulturní management – Čína 28.04.2021)

Respondenti tedy kladně vnímají sympatie lektora, jeho znalost tématu a přizvaného hosta, který má s výjezdem do dané lokality vlastní zkušenosti. V negativních zpětných vazbách se poměrně často vyskytovaly připomínky k délce školení nebo poměrně malá praktičnost kurzu. Proto při tvorbě podkladů ke školení na Vietnam, které jsou obsahem následující kapitoly, byla praktičnost kurzu zejména v pracovním prostředí výrazně zohledněna.

3 Podklady k interkulturnímu tréninku na Vietnam

3.1 Základní informace o Vietnamu

Oficiální název:	Vietnamská socialistická republika
Rozloha:	331 690 km ²
Hlavní město:	Hanoj (8,2 mil. obyvatel)
Největší město:	Ho Či Minovo Město (9 mil. obyvatel)
Počet obyvatel:	97,3 mil. (k roku 2020)
Oficiální jazyk:	vietnamština
Náboženství:	buddhismus, konfucianismus, taoismus a křesťanství
Měna:	vietnamský dong (VND)
Měnový kurz:	1 VND = 0,0011 CZK (kurz ČNB k 30.09.2022)
Časové pásmo:	+7
Mezinárodní předvolba	+84
Prezident:	Nguyễn Xuân Phúc
Státní zřízení:	Socialistická republika s vládou jedné strany

3.2 Vietnamská kultura

3.2.1 Okolnosti ovlivňující vietnamskou kulturu

Jen při stručném ohlédnutí do minulosti můžeme spatřit, že vietnamské dějiny obsahují plno zvrátů – ať už máme na mysli indický kulturní vliv na začátku středověku, války vedené v novodobých dějinách, či následné obsazení Vietnamu Čínou, Francií nebo USA. Pro svoji bohatou minulost a následný vliv mnoha duchovních směrů je dle Černíka (2006) tento stát nazýván „křižovatkou jihovýchodní Asie“.

Vietnam byl pod čínskou nadvládou neuvěřitelných tisíc let (Forbes, 2020), proto není divu, že jeho obyvatelé začali zcela přirozeně přijímat duchovní hodnoty sousední Číny (náboženství, filozofii, zvyky, tradice atd.) Dodnes je zde patrné, že právě k Číně má Vietnam nejbližší – jak zeměpisně, tak především společnou historii.

V časech francouzské kolonizace (od 19. st.) vietnamskou kulturu začali ovlivňovat evropští obchodníci a misionáři, kteří sem v 17. století rozšířili také latinku (Nguyenová, 2016).

Mezi lety 1955 – 1975 prošlo Vietnamem více jak 2,5 milionu Američanů (Ray, 2006), jelikož se zde odehrával celosvětově nejznámější vietnamský konflikt, a tím je Válka ve Vietnamu (Nguyenová, 2016). Jednalo se o válečné boje mezi severním komunistickým Vietnamem a jižním protikomunistickým (Amerikou podporovaným) Vietnamem.

Devadesátá léta znamenala pro Vietnam velké uvolnění mezinárodních vztahů a od této doby začaly vietnamskou kulturu výrazně ovlivňovat i evropské a americké směry (Ray, 2006).

3.2.2 Náboženství a filozofická učení

Když ve Vietnamu položíte otázku, s jakým náboženstvím se daný člověk ztotožňuje, ve většině případů je odpovědí buddhismus. Ve skutečnosti se však jedná o systém víry zvaný „Tam Giáo“. Vietnamská majoritní víra je nerozložitelnou spleť tří směrů – konfucianismu, buddhismu a taoismu (Sullivan, 2010).

Tradiční vietnamské hodnoty vycházejí především z Konfuciova učení (Černík, 2006), které Vietnam přebíral od Číny za dob její nadvlády. Základem konfucianismu je uctívání vztahové hierarchie (syn uctívá otce, poddaný krále, žena svého manžela a žák svého učitele), kterou tento směr považuje za zásadní při hledání harmonie (Sullivan, 2010). Dalšími konfuciánskými etickými zásadami jsou: stálá vnější i vnitřní harmonie, sebekontrola, podřízení jednotlivce společnosti, vysoké úspory, tvrdá práce, poctivost a trpělivost (Nguyenová, 2016).

Buddhismus se zabývá spirituálním vývojem jednotlivce, klade důraz na dodržování etiky jako nepostradatelného základu pro smysluplný život a věří, že respektováním učení Buddha se prakticky všichni lidé mohou vyhnout neštěstí a utrpení (Nguyenová, 2016). Mezi základní myšlenky buddhismu patří: tolerance jako základ bytí, rovnost všech bytostí, potlačování materialismu, bez utrpení nelze dosáhnout pokroku (Sullivan, 2010).

Taoismus rozebírá prázdnotu, absenci osobních ambicí, touhy či potěšení. Na svět pohlíží jako na iluzi. Taoisté jsou toho názoru, že nadprůměrná lidská činnost má za

následek ctižádostivost, pýchu nebo vášeň, a tím lidé ztrácejí schopnost dělat věci „správně“ (Nguyenová, 2016). Významnou částí tohoto směru je nečinění, člověk se má stát postavou, kterou řídí „tao“, což v tomto smyslu představuje jakousi kosmickou sílu (Prokop, 2017).

Kromě těchto základních duchovních systémů později ovlivnily Vietnam i náboženské proudy jako křesťanství, hinduismus nebo islám (Vasiljev, 2012).

Jak poznamenala Nguyenová (2016), nehledě na náboženskou příslušnost téměř všichni Vietnamci vyznávají tzv. *kult předků*, který tkví v uctívání zemřelých příbuzných. Vietnamci věří, že schránka člověka (fyzické tělo) na tomto světě již být nemusí, avšak jeho duše tu stále setrvává. Předci, respektive jejich duše, jsou uctíváni buď ve speciálním rodinném chrámu, nebo častěji přímo v domě na oltáři (Nguyenová, 2016). Poličky zdobené fotografiemi zesnulých jsou umístěny na pečlivě vybraném místě a nechybí takřka v žádné domácnosti. Ve významné dny (výročí úmrtí, Nový rok, svatba, narození dalšího člena rodiny) je věnována mimořádná pozornost přípravě jídla a dáreků, které jsou umístěny na oltář a jsou určeny výhradně duším předků. Jedná se o formu vzpomínky na zesnulého, zároveň se však věří, že duše blízkého může pomoci pozůstalým vyvarovat se nepříznivých situací.

3.2.3 Tét: Lunární Nový rok

Lunární Nový rok (vietnamsky zkráceně nazýváno Tét) je největší událostí roku. Jeho přesné datum každoročně připadá na termín od 19. ledna do 20. února – svátky vždy začínají první den prvního měsíce dle lunárního kalendáře (Ray, 2006). Samotné oslavy mohou trvat od tří dnů až po dva týdny. Veškerá pracovní síla, firmy a zemědělství se v tomto období pozastaví, jelikož je všechna pozornost přikládána přípravám na Nový lunární rok. Dochází k vyrovnávání starých dluhů, perfektnímu úklidu obydlí a nakupování nového oblečení. Ve Vietnamu se lidé řídí příslovím „jak na Nový rok, tak po celý rok“ ještě ve větším měřítku, než tomu je v Česku.

Lunární Nový rok je obdobím, které přitahuje nejen turisty, ale do Vietnamu se zároveň navrací až 40 tisíc Vietnamců (Curry, 1997), kteří ve své domovině již nežijí a migrovali do jiných zemí světa. Z tohoto důvodu jsou v této době přeplněné nejen

ulice a silnice, ale i hotelové pokoje. Nedostatek letenek, či dlouhá doba vyřízení víz do Vietnamu v tomto období je každoroční normou.

Domy jsou vyzdobeny krásnými, denně obměňovanými květinami, na stolech bývá hromada čerstvého ovoce a sladkostí. Předkům se na oltář (viz předchozí dílčí podkapitola 3.2.2) ještě před samotnou rodinnou večeří nosí pokrmy, alkohol, cigarety a obětují se jim napodobeniny peněz.

Je to čas rodinných setkání a rozdávání darů. Vietnamci jsou od jakživa pohostinní, ale v tomto období se tato vlastnost projevuje několikanásobně razantněji, v těchto dnech se točí vše kolem jídla. Pokud do Vietnamu zavítáte zrovna v období těchto slavností, připravte se na nekonečné a bohaté stolování, kterým Vietnamci ukazují svoji velkorysost a zároveň část kultury. Typickou vietnamskou specialitou na lunární Nový rok je tzv. bánh chung, které se vyrábí z lepkavé rýže, mungo fazolí, vepřového masa, a to vše je zabaleno a na páře pomalu vařeno v banánovém listě.

Češi mají na Vánoce vánoční stromečky, Vietnamci na Tét pořizují rozkvetlé větve broskví či meruněk. Věří se, že takto rozkvetlá větev přinese rodině štěstí a blahobyt po celý následující rok. Děti dostávají peníze v obálkách, které symbolizují „peníze štěstí“ (vietnamsky „lì xì“). Každý na sobě mívá něco červené nebo žluté (zlaté) barvy – žlutá (či zlatá) barva bývala barvou královské rodiny, představuje prosperitu a bohatství, červená barva symbolizuje štěstí a lásku (McLeod, 2001).

3.2.4 Vietnamština

Vietnamština je svojí povahou výjimkou mezi asijskými národními jazyky, jelikož využívá latinku. Latinka se ve Vietnamu omezeně objevovala již v 17. století, avšak více se začala využívat až za dob francouzské koloniální vlády v průběhu 20. století (Černík, 2006). Ve vietnamštině se prakticky nevyskytují žádná mezinárodní slova, i přes to, jak pestrou historii Vietnam má. Dle Černíka (2006) se ale vietnamština i tak řadí mezi jazyky s nejbohatší slovní zásobou. Tento jazyk se skládá z jednoslabičných slov a každé slovo se vyslovuje v jednom z šesti tónů, díky čemuž se rozlišují slovní významy. Tóny se značí diakritickými znaménky nad samohláskami. Jak uvádí Nguyenová (2016), vietnamština má tón rovný (bez žádného označení), klesavý (obrácená čárka – à), stoupavý (čárka – á), hluboký hrdelní (tečka pod – ạ), klesavě stoupavý (otazník bez tečky – ă) a přerušovaně

stoupavý (vlnovka – ã). Jako názorný příklad uvádím slova skládající se ze stejných písmen, ale s naprosto odlišnými významy:

- tai – ucho (jak lidský orgán, tak od hrnku)
- tài – talent
- tái – opakovat
- tạì – proč
- tải – nést něco těžkého
- tái – rozdělit

Ve Vietnamu se navíc můžeme setkat se třemi různými dialekty a to severovietnamským (hanojským), středovietnamským a jihovietnamským (saigonským), jejichž rozdílnost tkví ve výslovnosti, psaná forma tyto rozdíly nezachycuje (Nguyenová, 2016). Další odlišností je, že se zde neurčuje mluvnický rod, pády, neskloňuje se, nerozlišuje se jednotné či množné číslo, první, druhá nebo třetí osoba, minulý, přítomný nebo budoucí čas. Vietnamci neznají rozdílnost ani mezi nedokonavým a dokonavým videm slovesa. Veškerá gramatika se určuje podle seřazení slov ve větách (Černík, 2006). Vedle tónů a stavby jazyka se vietnamština od češtiny liší také tím, že rozeznává více samohlásek, které rozlišuje zvláštními znaménky. Zatímco se česká abeceda skládá z 42 písmen, současná vietnamská abeceda jich má pouze 29.

A Ầ Ẫ B C D Đ E Ê G H I K L M N O Ô Ơ P Q R S T U U Ỡ V X Y
a ă â b c d đ e ê g h i k l m n o ô ơ p q r s t u u ỡ v x y

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 4 Vietnamská abeceda

Výše zmíněné rozdíly dokazují, že se český a vietnamský jazyk vyskytují na pomyslných jazykových protipólech, které mohou vést k problémům nejen v překladech, ale hlavně také v komunikaci samotné.

3.2.5 Rodina

Právě rodině dávají Vietnamci svou největší oddanost. Většina obyvatel žije pospolu ve velikých rodinných skupinách, které jsou často tvořeny až několika generacemi.

Ve Vietnamu málokdo ctí západní pojetí „vlastního prostoru“. Společné soužití lze spatřit jak u chudších rodin, tak ale i u těch majetkově lépe zaopatřených. Jedná se o formu komunikace, projev důvěry a vděčnosti (Curry, 1997).

3.2.6 Společenské uspořádání

Vietnamci se řídí velmi přísnou hierarchickou strukturou, která vychází jak z věku zúčastněných, tak postavením dotyčných ve společnosti. Dodržování hierarchické struktury vychází hlavně z konfuciánského učení, které klade důraz na společenský řád. Konfucianismus tvrdí, že jediný rovnoprávný vztah je vztah mezi přáteli. Další čtyři vztahy, které jsou ale založeny na principu podřízenosti a nadřízenosti, jsou: vztah mezi synem a otcem, vztah mezi mladším a starším sourozencem, vztah mezi manželkou a manželem a vztah mezi nadřízeným a podřízeným (Nguyenová, 2016).

To, že je hierarchie jedním z klíčových definic vietnamské kultury, potvrzuje i to, že se ve vietnamštině využívá veliké množství slov pro označení příbuzenstva:

- starší sestra (chi) vs. mladší sestra (em gái)
- starší bratr (anh) vs. mladší bratr (em trai)
- starší bratr nebo starší sestra otce či matky (bác) vs. mladší bratr otce (chú) vs. mladší bratr matky (cậu) vs. mladší sestra otce (cô) vs. mladší sestra matky (dì) – v českém jazyce jednoduše strýcové nebo tety
- synovec, neteř, vnuk či vnučka (cháu)

Tyto výrazy se využívají i pro nepříbuzenské vztahy, které ale odpovídají dané věkové kategorii nebo postavení ve společnosti. Nguyenová (2016, str. 12) upozorňuje na to, že „správné oslovení a používání zájmen je ve Vietnamu nedílnou součástí zdvořilé konverzace“.

3.2.7 Vzdělání

Vietnamci připisují vysokou hodnotu vzdělání, které se ve Vietnamu nedostává každému, a proto je vietnamská rodina ochotna vynaložit veškeré své finanční prostředky na studium a vzdělání svých dětí (Nguyenová, 2016). Vyšší vzdělání je chápáno jako cesta k dobrému zaměstnání a lepšímu životu, než měla nebo má předešlá generace. Proto jsou děti od útlého věku vychovávány k tomu, aby byly ve

škole úspěšné a na studijní výsledky svých dětí jsou rodiče většinou velmi pyšní (Černík, 2006).

Ve Vietnamu trvá mateřská dovolená pouhé 4 měsíce, proto jsou zde běžnou záležitostí jesle. Do jeslí jsou přijímány děti ve věku od tří měsíců do tří let. Školky navštěvují děti ve věku 3 – 6 let. Povinná školní docházka ve Vietnamu, která trvá jen pět let, startuje od 6 let věku dítěte, kdy žáci absolvují základní školu (1. – 5. třída). Po absolvování závěrečného testu na konci 5. třídy pokračuje drtivá většina žáků ve vzdělání na první stupeň střední školy (6. – 9. třída), po němž část žáků pokračuje na druhý stupeň střední školy (10. – 12. třída), další část na střední odborné školy nebo střední odborná učiliště a někteří zde své vzdělání ukončí (obvykle na vesnicích) a nastupují do zaměstnání. Druhý stupeň střední školy přijímá žáky od 15 let, kteří úspěšně zvládli velmi náročnou přijímací zkoušku z prvního stupně na druhý stupeň. Druhý stupeň končí 12. třídou, kdy žáci podstupují maturitní zkoušku. Poté mohou studenti nastoupit na vyšší odborné školy nebo na vysoké školy, kde podobně jako u nás získávají různé diplomy a tituly (META, 2022).

Vzdělávací systém ve Vietnamu se podle zkušeností těch, kteří jím prošli, většinou potýká s několika problémy:

- *Špatná dostupnost* – školy se nacházejí zpravidla ve větších městech, proto vesnické děti mnohdy ukončují své studium pouze základním vzděláním.
- *Zastaralé metody výuky* – dodnes převládá preference verbálně-pamětní metody učení.
- *Finanční náročnost* – už během základního vzdělání musí rodiny žáků platit vysoké příspěvky na školní pomůcky, různé studijní poplatky, a navíc i případná doprava do a ze škol rodině značně ovlivňuje rodinný rozpočet.
- *Přeplněnost* – aby se děti na menších školách ve třídách prostrídaly, probíhá vyučování dopoledne i odpoledne.

Další značný problém je *nedostatek pedagogů*. Z tohoto důvodu rodiče i zpravidla vedou své děti k úctě a lásce k učitelům – učitelé mají ve Vietnamu jakési vyšší postavení.

3.2.8 Sociokulturní odlišnosti – neverbální komunikace

Odlišná kultura s sebou přináší i odlišné zvyky, normy, chování a jednání. Neznalosti způsobené setkáváním se s odlišnými národnostmi zažívají obě strany, jak majoritní společnost, tak ta minoritní. Sociokulturní odlišnosti jsou spojeny s nemalými obtížemi a mohou vyústit až ve vzájemné spory. Níže jsou uvedeny některé příklady odlišností neverbální komunikace.

- *Přímý pohled do očí* si mohou Vietnamci vysvětlit jako příliš sebevědomé chování. Zato mírně sklopená hlava s uhýbajícím pohledem je známka slušného a skromného vychování (Nguyenová, 2016).
- *Úsměv* se ve Vietnamu využívá za různých situací, jednak ve chvílích radostných, ale i za smutku či rozhořčení – jedinec nechce svým smutkem zatěžovat ostatní, což je další známka správného skromného vychování.
- *Ukazování* bylo ve vietnamské společnosti tradičně dovoleno jen na velmi malé děti nebo na velmi nízko postavené osoby.
- *Pohlazení dítěte po vlasech* někým jiným, než je rodič, znamená povýšený postoj toho, kdo hladí, ve snaze ovládat toho druhého (Černík, 2006).
- *K předávání věcí* od jedné osoby druhé používejte vždy obě ruce. To platí i při podání rukou – pravou ruku podejte tomu druhému a levou volnou ruku položte na již stisknuté ruce (Nguyenová, 2016). Podání předmětu oběma rukama značí slušné vychování a skromnost. Podání rukou za položené druhé volné ruky na vzájemný stisk znamená, že to ten dotyčný myslí upřímně a srdečně.

3.2.9 Oblečení a vzhled

Vietnamci obdivují upravenost a čistotu. S roztrhanými džínami, mini sukní, nebo hlubokým výstřihem zde neobstojíte. Těm, kteří se oblékají dle vietnamského mínění vkusně, je věnován větší respekt, jelikož se předpokládá, že jsou lépe vzdělaní. V současnosti se však západní trendy rozšiřují i sem, etiketa oblékání již není tak striktní, jak bývala, stále ale platí pravidlo, že vietnamská kultura extravagantnost příliš neocení (Curry, 1997).

Mužský tradiční oděv se skládá z hedvábné tuniky s dlouhými rukávy zakončené vysokým límcem. Jeho barva a vyšívání symboly bývávaly určeny hodností

nositele. Dnes se tento mužský tradiční oděv nosí pouze výjimečně, a to při formálních příležitostech jako jsou svatby či svátky (McLeod, 2001). Ženy při důležitých událostech dodnes často oblékají tzv. áo dài, což jsou dlouhé přiléhavé různě barevné tuniky, které jsou po stranách rozpárané až k pasu a nošené přes kalhoty. Téměř ikonické slaměné klobouky (nazývány „nón lá“) mívá takřka každá domácnost, tyto klobouky se nosí jak ve městě, tak na vesnicích. Jejich největší výhodou je lehkost, prodyšnost a vzhledem k velikosti je to spolehlivá ochrana obličeje před sluncem či deštěm.

3.2.10 Socializace

Konverzace

Vietnamci jsou prvotřídní komunikátoři, kteří doslova dychtí po informacích z jiných částí světa. Obvykle konverzace začíná dotazem na rodinný stav hosta, počet a věk dětí nebo zaměstnání. Tyto otázky jim často napomáhají ve správném oslovení. Jelikož je rodina středobodem vietnamské kultury, ukázáním rodinných fotografií nic nezkazíte, ba naopak. Při konverzaci se snažte vyhnout politickým tématům. Konverzaci udržujte spíše odlehčenou, ne moc detailní.

Alkohol

Ať už v soukromí nebo v restauraci, mužům je často během jídla, ale i před jídlem nabízeno velké množství alkoholu. Celé večery se tráví popíjením, kouřením cigaret a vyměňováním si poznatků a názorů. Stejně jako u cigaret, veřejná konzumace alkoholu ženami je stále spojena s prostitucí (Curry, 1997). Ženám budou nabídnuty spíše nealkoholické nápoje nebo voda.

Pohostinnost

Pohostinnost je důležitý aspekt vietnamské kultury. V případě, že budete pozváni k někomu domů, nepřicházejte příliš brzo. Vietnamci mají rádi vše perfektně připravené a Vaše přítomnost u příprav by je mohla znejistit. U Vietnamců je obvyklé, že se při jídlech sedí na zemi a jídla se jedí společně – každý má svoji malou misku, kam si nabírá ze společného chodu. Evropský způsob, že každý má svoji porci, se tu nedodrhuje. Sdílení jídla je považováno za prostředek, jak si být nabližku. Při večeři Vám jako návštěvě naservírují jako prvním, aby se ujistili, že host bude mít tu nejlepší a největší část pokrmu. Vždy se snažte pokrm pochválit.

V případě, že máte po večeři nějaké plány, bylo by vhodné tuto skutečnost hostiteli sdělit ještě před večeří.

Pokud budete mít možnost zúčastnit se jakékoliv vietnamské rodinné večeře, hostitelé určitě velmi ocení, pokud jim jako poděkování na oplátku přinesete ovoce či alkohol. Při pokusu oplatit hostitelovu pohostinnost pozváním do restaurace, si mohou Vietnamci toto gesto vyložit jako snahu o překonání jejich kulinářských dovedností.

3.2.11 Národní tradiční pokrmy a speciality

Rýže

Pro Vietnamce je rýže něco životadárného, nejen z hlediska kulinářského, ale i hospodářského (Vietnam patří mezi její přední světové vývozce) a kulturního (Ray, 2006). Nikoho asi nepřekvapí, že základní potravinou v jihovýchodní Asii je právě tato rostlina. Rýže se zde hojně vyskytuje ve formě rýžového papíru, do kterého se balí třeba závitky, ve formě rýžových nudlí, rýžové mouky, která se využívá při přípravě slaných i sladkých pokrmů, nebo se z rýže dokonce vyrábí i alkohol (rýžové víno).

Vietnamci rozlišují až několik desítek druhů rýže (rýže obecně se nazývá „gạo“). Nejvíce se vyskytuje dušená jasmínová rýže (cơm), která se podává jako příloha k různým pokrmům. Slovo „cơm“ zároveň ale znamená jakékoliv jídlo během dne – ať už snídane, oběd či večeře. Další hojně využívanou rýží je lepkavá rýže (gạo nếp). Pokrmy z lepkavé rýže se nazývají „xôi“. Xôi má mnoho jak slaných, tak sladkých variant. Slaná varianta může být dušena spolu s masem, cibulí či kukuřicí, sladká varianta obsahuje např. mungo fazole s kokosem.

Rybí omáčka (nước mắm)

Rybí omáčka je ve Vietnamu nepostradatelnou surovinou, pro Vietnamce je skoro tak zásadní, jako sůl či cukr. Jedná se o jantarově zbarvenou tekutinu vznikající fermentací ryb s mořskou solí (Ray, 2006). S pokrmy je velmi často podávána v podobě „nước chấm“ (český překlad „voda k namáčení“), což je rybí omáčka zředěná vodou, smíchaná s česnekem, cukrem, limetou, solí a chilli papričkou. Poměr uvedených surovin se ovšem mění, tzn. že ke každému pokrmu je omáčka jinak dochucená.

Nudlová polévka (phở/bún)

Polévka se širokými rýžovými nudlemi se nazývá „phở“, polévka s úzkými rýžovými nudlemi se nazývá „bún“. Tyto polévky mají nespočet variací, ale nejčastěji jsou podávány s masem – hovězím (phở/bún bò) nebo kuřecím (phở/bún gà), zeleninou a bylinkami (cibule, jarní cibulka, koriandr, thajská bazalka), které se zalijí vývarem. Polévku si dále každý sám dochucuje limetkou, chilli papričkami, nakládaným bambusem, česnekem či rybí omáčkou.

Závitky (nem)

Oficiálně existují dva druhy závitků – nem cuốn (nesmažené závitky) a nem rán (smažené závitky). V případě „nem cuốn“ se jedná o rolky z jakéhokoliv masa či krevet, čerstvé zeleniny a bylinek, které se balí do rýžového papíru. „Nem rán“ jsou smažené závitky z rýžového papíru naplněné směsí masa, hub, nudlí a zeleniny. Oba druhy rolek se namáčí do nước chấm.

Bylinky (rau thơm)

Bylinky jsou velmi důležitou součástí vietnamské kuchyně (Ray, 2006). Bylinky ve všech podobách naleznete téměř v každém pokrmu. K nejčastěji používaným bylinkám patří koriandr (rau mùi), perila (tía tô), vietnamský koriandr (rau răm) nebo mexický koriandr (mùi tàu).

Ovoce a zelenina

Vietnam je také známý pro své veliké množství exotického ovoce. Mango (xoài), ananas (dứa), liči (vải), papája (đu đủ), jackfruit (mít), pitahaya (thanh long) nebo pomelo (bưởi) jsou zde běžně k dostání. Dále si ve Vietnamu můžete pořídit durian (sầu riêng), který se svojí konzistencí podobá avokádu, díky svému vnějšímu vzhledu je snadno zaměnitelný s jackfruitem, ale jeho vůni nelze k ničemu jinému na světě přirovnat. Durian je známý jako „nejsmradlavější ovoce na světě“, toto ovoce však rozděluje společnost na dvě skupiny – na ty, pro které je durian lahodnou pochoutkou, zatímco protistrana durian nemůže ani cítit.

Běžně konzumovanou zeleninou je zelí (cải bắp), bambusové výhonky (măng), květák (súp lơ), okurka (dưa chuột), salát (xà lách) nebo fazolové klíčky (giá đỗ). Mezi ryze vietnamskou zeleninu patří vodní špenát (rau muống). Místo brambor se zde vaří s batáty (khoai lang), tarem (khoai môn) či maniokem (sắn).

Pro Vietnam jsou typické venkovní trhy, na kterých naleznete nepřeborné množství čerstvého ovoce a zeleniny. Ceny nabízených předmětů jsou pro cizince v přepočtu na české koruny více než lákavé. Je však potřeba myslet na to, že obchodníci velmi rychle vycítí, že nejste místní a ceny se cizincům nebojí navýšit. Na tržnici se vše řídí smluvními cenami, proto lidé s dobrými vyjednávacími schopnostmi pořídí někdy tu stejnou věc až o polovinu levněji než ostatní.

Dezerty

Vietnamská kuchyně je celkově odlehčenější než ta česká. Proto se pod pojmem „dezert“ nevyskytují dorty nebo zákusky, jak je zvykem v ČR. Během procházení se vietnamskými trhy narazíte na nepřeborné množství stánků nabízející „chè“. Tento dezert nemá jednotnou podobu, druhy „chè“ se liší svým složením. Běžně dostupné jsou „chè đậu xanh“ (s mungo fazolemi), „chè đậu đen“ (s fazolemi), „chè dứa“ (s kokosem), „chè bưởi“ (s pomelem) a mnoho dalších variant. Tento dezert má sice tekutou konzistenci, ale jí se lžící. „Xôi xoài“ je dezert celosvětově známý jako „mango sticky rice“. Jedná se o lepkavou rýži podávanou se zralým mangem a kokosovém mlékem. Pod pojmem „kem xôi“ se nachází zelená lepkavá rýže s kokosovou zmrzlinou. „Bánh rán“ jsou fritované kuličky z mouky z lepkavé rýže plněné sladkou pastou z fazolí mungo a obalované v sezamových semínkách nebo cukru.

3.3 Vietnamské pracovní prostředí

3.3.1 Vlášda a podnikání

Přestože vietnamská vláda uvolnila své ekonomické a do jisté míry i sociální usměrňování, Vietnam zůstává komunistickým státem jedné strany. Kromě toho, že stát podniky reguluje, mnoho z nich také vlastní a provozuje. Ve Vietnamu se nachází mnoho aktivních domácích i zahraničních nevládních tisků, avšak i ty otevřeně přiznávají vládní cenzuru (Forbes, 2020). Dobré zprávy jsou ihned ve velkém sdělovány, o špatných zprávách se informuje týden poté, pokud vůbec. Příkladem mohu uvést situaci z roku 1995, kdy byly obchodní statistiky země oficiálně prohlášeny státním tajemstvím. V minulosti byly stížnosti zahraničních obchodníků na odposlechy či špionáž na denním pořádku, avšak tyto praktiky jsou již několik let na ústupu (Curry, 1997).

V roce 1986 byla zahájena ekonomická reforma nazývaná „Đổi Mới“ (znamená „inovace“) s cílem vytvořit socialistickou tržní ekonomiku (Rowley, 2009). Ačkoli Vietnam zůstává oficiálně věrný socialismu, jeho ekonomika je kapitalistická a nese dokonce jisté liberální rysy. Systém vlády se nicméně podobá československému systému Národní fronty před rokem 1989, např. volby se konají, ale zúčastnit se jich mohou jen někteří jedinci.

3.3.2 Ženy v podnikání

V minulosti na sebe ženy braly značnou část zemědělských prací a zároveň nesly většinu odpovědnosti za výchovu dětí (přitom desetičlenná rodina nebyla výjimkou). V zemi sužované válkou se některé ženy kvůli nedostatku mužů často dostávaly na pozice v místní samosprávě, avšak většina jejich práce se odehrávala v zákulisí a bez docenění. Na veřejnosti se od vietnamských žen očekávala podřízenost ve všech ohledech vůči mužům (Rowley, 2009).

V současnosti mají ženy právo jít volit, avšak v zemi s jednou komunistickou stranou to není zase tak veliký benefit. Zatímco kultura si vzdělání velmi váží, pouze málo žen pokračuje po střední škole ve vzdělání. V důsledku téměř třiceti let válčení, kdy počet žen enormně převyšoval počet mužů, je dodnes v některých rodinách patrné, že synové jsou váženějšími členy rodiny, než-li dcery.

Vietnamským obchodníkům nejvíce vyhovuje jednání s jinými muži. Zahraniční podnikatelky by však při dosahování svých cílů v dnešní době neměly čelit tolika překážkám. Ženská vedoucí může dát jasně najevo své velení tím, že dá své jméno na začátek seznamu týmu a jasně zdůrazní svoji pozici a úspěchy.

3.3.3 Kontakty

Osobní kontakty jsou ve Vietnamu naprosto zásadní, Vietnamci obecně ani neuvažují o obchodu s někým, s kým se důkladně neznají (Curry, 1997). Na druhou stranu jsou velmi otevření pro jakékoliv obchodní setkání, tudíž není těžké si s někým domluvit úvodní schůzku. Rozhodně zpočátku věnujte potřebný čas k pozorování a poznávání vietnamské kultury, zároveň se ale seznamujte s co nejvíce lidmi, může se totiž stát, že Vám muž ze stánku s ovocem u silnice pomůže až ke schůzce s vládními či obchodními lidry.

3.3.4 Dary

V buddhistických kulturách se předpokládá, že dar dělá radost jak obdarovanému, tak hlavně dárci. Pokud s někým trávíte hodně času nebo Vám někdo projevil zvláštní laskavost, je vhodné věnovat věcný důkaz Vašeho uznání. Nejcenějším předmětem, který můžete darovat je cokoliv ze země, ze které pocházíte – u Čechů by to byla Studentská pečeť, nebo třeba slivovice. Darovat květiny je další alternativou, avšak vyhněte se chryzantémám, které jsou používány na pohřbech. Rudé či růžové růže jsou symbolem zamilovaných.

Ve světě asijského byznysu se dárky někdy až očekávají. Vietnamci si ale uvědomují, že rozdávání dárků v západních zemích není tak běžné, proto ocení extra pozornost, kterou z Vaší strany budou moci dostat (Curry, 1997). U obdarování platí pravidlo nebýt příliš extravagantní, to by Vietnamcům znesnadnilo oplácení. Avšak neměli byste darovat na první pohled ani příliš laciný dar, to by mohlo vypadat, že jste na darech, tím pádem na dotyčných, šetřili.

Nepočítejte s tím, že obdarovaný otevře dar ve Vaší přítomnosti, naopak ani Vy darovaný předmět neotevírejte přímo před dárcem. Toto gesto je považováno za neslušné – v rámci skromnosti je jedno, jaký dar dostanete, měli byste být vděční za cokoliv. Při rozbalení a zkoumání darovaného předmětu to může působit, že zkoumáte hodnotu daru. Také nezasílejte dary před samotnou schůzkou, toto gesto může být špatně interpretováno jako úplatek.

3.3.5 Pracovní oděv

Pro muže i ženy se extravagantní projevy bohatství (tzn. na první pohled značkové obleky, nadměrné šperky) příliš nedoporučují. Vietnamci obecně nemají rádi okázalost. Mužský adekvátní pracovní oděv je oblek s kravatou. Při pravidelném obchodním vztahu je většinou přijat trochu uvolněnější styl – košile s otevřeným límečkem. Ženy běžně nosí lehké šaty, halenky s kalhotami nebo sukněmi. Dámy by se ale měly vyhnout krátkým sukním a přiléhavému či vyzývavému oblečení.

3.3.6 Vyjednávání s Vietnamci

Příliv zahraničních podnikatelů do Vietnamu drasticky změnil podobu vietnamského trhu. V raných fázích Ďoí Mói zastávala vláda a obchodní komunita vůči zahraničním investorům postoj „ber, nebo nech být“. Společné podniky byly vždy

zakládány s Vietnamci jako kontrolním partnerem, přestože do kapitálu mnohdy nevložíli vůbec nic (Rowley, 2009). Tyto časy však pominuly – Vietnamci si uvědomili, že nejsou jedinou strategickou zemí pro zahraniční investory v Asii, proto si zahraniční partneři mohou v dnešní době dovolit vyjednávat tvrději a razantněji.

3.3.7 Oslovení

Po přijetí následuje prostředí jméno a poté až křestní jméno (Nguyen Thuy Giang). Vzhledem k tomu, že více než polovina populace nese příjmení Nguyen, lidé jsou běžně oslovovali křestními jmény, kterým vždy předchází odpovídající zájmena (více o správném používání zájmen v dílčí podkapitole 3.2.6). Ve Vietnamu není zavedeno, aby provdaná žena přebírala příjmení po svém muži.

Vždy se přednostně užívají odborné tituly. Vietnamský lékař jménem Nguyen Thuy Giang bude tedy oslovován jako „doktor Giang“ – ve vietnamštině „bác sĩ Giang“ („bác sĩ“ znamená „lékař“). Při představování se držte zvyklostí své domovské země. Vietnamci to chápou a budou Vás oslovovat, jak se jim uvedete.

3.3.8 Pracovní schůzky

Vnímání času

Vietnamci mají poměrně uvolněný přístup k času. Byznys občas probíhá do pozdního večera a někdy začíná již v brzkých ranních hodinách. Proto je v tomto ohledu zásadní flexibilita. Pokud se stane, že přijedete na domluvenou schůzku pozdě, Vietnamci si jsou dobře vědomi logistických problémů s cestováním kamkoliv po Vietnamu, tudíž není potřeba důvod pozdního příchodu detailně vysvětlovat (Curry, 1997). Avšak zpoždění by v nejlepším případě nastat nemělo a rozhodně by nemělo být na pravidelné bázi.

Seznámení

Soukromé kanceláře jsou ve Vietnamu vzácností. Když dorazíte na schůzku, pravděpodobně Vás doprovodí do malé konferenční místnosti. Vy a Vaši kolegové budete sedět na jedné straně stolu a Vaši hostitelé na druhé. Pravděpodobně se bude podávat čaj nebo káva. Setkání začíná podáním rukou a výměnou případných vizitek. Je důležité potřást si rukou a vyměnit si vizitky s nejstarším přítomným jako první. Karty jsou podávány a přijímány oběma rukama a text na nich může být i přečten nahlas. S ukládáním vizitek do kapsy nespěchejte, vizitku si můžete položit

před sebe na stůl. Na vizitky nikdy před svými partnery nepište, to by bylo bráno jako projev neúcty.

Agendy

Zahraniční partneři si mohou povšimnout, že i když jsou z většinové části vietnamští obchodní společníci dochvilní, obvykle nemají dostatek motivace k tomu, aby úkoly plnili co nejrychleji. Tato skutečnost může být frustrující hlavně pro ty zahraniční partnery, kteří jsou zvyklí pracovat co nejefektivněji v co nejkratším časovém intervalu. Pokud Vietnamcům navíc nebudete schopni poskytnout adekvátní důvody k zrychlení jejich tempa, na pokusy o jejich urychlení se nebudou dívat příliš vlídně. Proto zkušení zahraniční vyjednávači na začátku schůzky oznámí čas odjezdu (čas ukončení schůzky) a čeho mají dosáhnout (cíl schůzky). Tento způsob nastavení agendy se však nedoporučuje během začínající fáze seznamování s vietnamskými partnery (Curry, 1997).

Termíny dokončení

Vietnamci hluboce respektují závazky a plány jiných lidí. S formálními obchodními závazky však mají málo zkušeností, tudíž se může stát, že ještě dodnes jasně nepochopili pointu písemných smluvních podmínek a dohod. Stejně jako v mnoha asijských kulturách je pravděpodobnější, že dodrží termín na základě jejich osobního pocitu zavázání se vůči Vám než na základě formální smlouvy. Raději očekávejte neočekávané a mějte záložní plán. Mějte na paměti, že důvěra a dobré vztahy jsou jádrem každé spolupráce ve Vietnamu. Snažte se proto nepříjemnostem čelit spíše s úsměvem, než-li obviňováním.

3.4 Vietnamské kulturní stereotypy a předsudky

„Vietnamci jsou agresivní a brutálně potlačují nesouhlas.“

Tento dojem s největší pravděpodobností vznikl ve 20. století během konfliktu s Francií a USA, zároveň tomu napomohl i vojenský vpád Vietnamu do Kambodže roku 1978 (Curry, 1997). Od svého stažení z Kambodže, po němž následoval krátký konflikt s Čínou, však Vietnam zůstává v relativním klidu. Tamní energie se nyní soustředí především na dobývání tržní ekonomiky a poražení chudoby. Vietnamci se považují za žalostně pozadu v porovnání s mnoha svými asijskými sousedy.

Cizinci by proto měli být dostatečně informováni, aby si nepletli vietnamskou dychtivost po úspěchu s agresí.

Na druhou stranu, návštěvníci Vietnamu by zároveň měli mít na paměti, že jakýkoliv politický nesouhlas není v této zemi tolerován. Dokonce i buddhističtí mniši jsou dodnes pravidelně vězněni za protivládní postoje. Převýchovné tábory jsou i v dnešní době reálným aspektem vietnamské politiky.

„Vietnamci jsou falešní a nelze jim věřit, zejména co se týká obchodu.“

Jak tomu je i ve většině ostatních asijských kultur, ani ve Vietnamu se přílišná upřímnost neocení. Většina Vietnamců dokonce i ochotně přizná, že to, co vyjadřují slovy či gesty, zdaleka není celá pravda a že často mají postranní úmysly nebo skryté záměry – zejména při jednání s cizinci. Navíc předpokládají, že cizinci hrají stejnou hru (i když možná v menší míře).

Takové chování však nepovažují za falešné nebo lživé. Je to spíše součást zdvořilosti a ohleduplnosti, které jsou v jejich kultuře tak ceněny. Přímota a naprostá upřímnost mohou vést ke konfliktu a konfliktům, zejména na veřejnosti, „je třeba se za každou cenu přeci vyhnout“.

„Vietnamci jsou workoholici.“

I náhodný návštěvník Vietnamu může spatřit jak ve městě, tak na vesnici, nepřetržitě pracující Vietnamce od rána do večera. Dokonce i Vietnamci přistěhovaní do jiných částí světa neustále dostávají nálepky workoholiků. Proč si tedy přitom někteří zaměstnavatelé (jak asijské, tak západní podniky) na své vietnamské zaměstnance stěžují, že jsou nedisciplinovaní, nemotivovaní a neproduktivní?

Zahraniční společnosti si musí uvědomit, že vstupují na trh, který byl dříve zasvěcený komunismu a centrálnímu plánování. Mnoho Vietnamců, zejména na severu, nikdy nepoznalo žádný jiný systém. Pro Vietnamce jsou pojmy „zisk“ a „produktivita“ zcela nové a většina z nich, dokonce i manažeři, měli svá místa garantovaná státem. Ukončení pracovního poměru pro špatný výkon bylo prakticky neznámé. Z tohoto důvodu by se měly zahraniční podniky ujistit, že jejich vzdělávací programy přesahují technické aspekty práce. Přece jen stejně jako kdekoliv jinde, schopnost a ochota pracovat závisí hlavně na motivaci zaměstnance.

Závěr

Hlavním cílem práce bylo popsat sociokulturní odlišnosti mezi českými a vietnamskými příslušníky, které mohou ovlivňovat komunikaci a spolupráci těchto dvou národností. Za pomoci Hofstedeho typologie kultur bylo doloženo, že obě země mají hierarchickou společnost, Vietnamci však nerovnoměrné rozdělení moci očekávají a akceptují ve větším měřítku, než tomu je u Čechů. Česká republika byla klasifikována za zemi individualistickou, naproti tomu Vietnam je státem kolektivistickým, jehož důležitost tkví v rozšířených a propojených společenských vazbách. Další odlišnost těchto zemí se odráží v pojetí úspěchu – v Česku je důraz kladen spíše na výkon, problémy se řeší bojem, zatímco ve Vietnamu se preferuje více klid a pohoda, konflikty se ideálně řeší kompromisem či vyjednáváním. Oba státy jsou orientované dlouhodobě, tzn. že spoří, mají sklony k investicím a jsou vytrvalé, avšak Česká republika je v této charakteristice důraznější. S dlouhodobou orientací je spojena i zdrženlivost obou států, což znamená, že se nějakou formou omezují v užívání si, jelikož mají pocit, že je jejich jednání omezeno společenskými normami. Spolu s již uvedenými odlišnostmi lze ve Vietnamu v porovnání s Českou republikou nalézt ještě mnoho dalších sociokulturních odlišností. Příkladem může být rozdílný jazyk, náboženství, svátky, vnímání vzdělání či neverbální komunikace.

Veliká část práce se zabývá i zcela odlišnými specifiky vietnamského pracovního prostředí, které by měl brát v potaz každý, kdo plánuje s Vietnamskou socialistickou republikou či jejími občany v jakékoliv formě spolupracovat. S internacionalizací společnosti ŠKODA AUTO a.s. se dá v blízké budoucnosti očekávat, že vznikne poptávka ze strany zaměstnanců vyjíždějících do Vietnamu o školení právě na tuto partnerskou zemi. Z tohoto důvodu by tato práce mohla být nápomocná při sestavování nového interkulturního kurzu na Vietnam. Velikou výhodou vytvořených podkladů ke školení v této práci je jejich užitečnost ve vietnamském pracovním prostředí, kterému je v práci věnována podstatná část. Práce by mohla být považována za jakýsi základní vietnamský obchodní protokol.

Podle výsledků sčítání lidu, domů a bytů v roce 2021 se k vietnamské národnosti přihlásilo celkem 38 723 obyvatel České republiky (Vláda ČR, 2022). Z tohoto faktu plyne další cíl této práce a tím je alespoň částečně zvýšit všeobecnou informovanost

o vietnamské menšině žijící na území ČR. Rčení, že svět je malý, dnes totiž platí mnohem více než kdy předtím.

Základem práce bylo studium jak českých, tak zahraničních publikací a odborných zdrojů. Dále se v průběhu zpracování práce využívaly interní zdroje společnosti ŠKODA AUTO a.s., přičemž zveřejnění všech citlivých dat v práci bylo schváleno kompetentními osobami, které za danou oblast zodpovídají. Praktická část práce se opírá především o výpovědi a svědectví osob s hlubokým vztahem k Vietnamu, ať už se jedná přímo o členy vietnamské komunity, či o lidi se zájmem o danou problematiku.

Seznam literatury

CURRY, Jeffrey a Jim Chinh NGUYEN. *Passport Vietnam*. USA: World Trade Press, 1997. ISBN 1-885073-25-9.

ČESKÉ NOVINY. Automobilka Škoda Auto vstupuje na trh ve Vietnamu [online]. 07.10.2022 [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/automobilka-skoda-auto-vstupuje-na-trh-ve-vietnamu/2267985>

ČERNÍK, Jan. *S vietnamskými dětmi na českých školách: Multikulturní inspirace* [online]. Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, 2006 [cit. 2022-11-13]. Multikulturní inspirace. ISBN 80-731-9055-9. Dostupné z: https://sea-l.cz/media/2980/s_vietnamskymi_detmi.pdf

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Kurzy ostatních měn* [online]. Praha: Česká národní banka, 2022 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-ostatnich-men/kurzy-ostatnich-men/>

FORBES, Andrew D. W., Richard STERLING, Charles YOUNG a Peter HOLMSHAW. *Vietnam*. Praha: Euromedia Group, 2020. Společník cestovatele. ISBN 978-80-242-6367-0.

HOFSTEDE INSIGHTS. *Country Comparison* [online]. Helsinky [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,vietnam/>

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, spol., 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2022-11-13]. ISBN 978-80-244-4173-3.

KULHAVÝ, Viktor a Jakub PROCHÁZKA. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Brno: Masarykova univerzita, 2015 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: https://is.muni.cz/publication/1401771/Cvicebnice_RLZ_ePDF.pdf

MALINA, Jaroslav. *Antropologický slovník, aneb, co by mohl o člověku vědět každý člověk: s přihlédnutím k dějinám literatury a umění* [online]. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009 [cit. 2022-11-13]. ISBN 978-80-7204-560-0. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/sci/UAntrBiol/el/antropos/pdf/antropologicky_slovník.pdf

MCLEOD, Mark a Thi Dieu NGUYEN. *Cultures and Customs of the World*. Connecticut: Greenwood Publishing Group, 2001. ISBN 0-313-30485-8.

META. Vietnam. *META o. s. – Sdružení pro příležitosti mladých migrantů Poradenské a informační centrum: Inkluzivní škola* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Evropský fond pro integraci státních příslušníků třetích zemí a Ministerstvo vnitra ČR [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: https://inkluzivniskola.cz/sites/default/files/uploaded/vietnam_dbkvs.pdf

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Kompetenční model – druhy kompetencí* [online]. Praha [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: http://www.nuov.cz/uploads/Kompetencni_model_Kompetence_specificke.pdf

NEŠPOR, Zdeněk. *Sociologická encyklopedie: Kultura* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2017 [cit. 2022-11-13]. ISBN 978-80-7330-308-2. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kultura>

NGUYENOVÁ, Zuzana. *Vietnamské kulturní standardy a jejich vliv na život Vietnamců v ČR*. Praha, 2016. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Vladimíra Khelerová.

NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, spol., 1996. ISBN 80-716-9260-3.

PROKOP, Vladimír. *Dějiny literatury od starověku do počátku 19. století*. Karlovy Vary: O. K. SOFT, 2017. ISBN 2000000000039.

RAY, Nick a Wendy YANAGIHARA. *Vietnam*. 8. vydání. Praha: Svojtka & Co., 2006. Z řady průvodců Lonely Planet. ISBN 80-735-2395-7.

ROWLEY, Chris a Quang TRUONG. *The changing face of Vietnamese management*. Abingdon: Routledge, 2009. ISBN 978-0-415-47604-1.

SULLIVAN, James. *Vietnam*. Brno: Computer Press, 2010. Velký průvodce National Geographic (Computer Press). ISBN 978-80-251-2193-1.

ŠKODA AUTO, 2022a. *Interní dokumenty – Znění dotazníku na zpětné vazby proběhlých kurzů*. Mladá Boleslav, ŠKODA AUTO.

ŠKODA AUTO, 2022b. *Interní dokumenty – ŠKODA AUTO připravena vstoupit na vietnamský trh*. Mladá Boleslav, ŠKODA AUTO.

ŠKODA AUTO, 2022c. *Interní dokumenty – Zpětné vazby interkulturních kurzů 2021*, ŠKODA AUTO.

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, spol., 2001. Manažer. ISBN 80-247-0012-3.

ŠVEJDAROVÁ, Eva. *Podklady k přednášce: Magisterské studium* [soubor]. Mladá Boleslav, 2022 [cit. 2022-11-13]. ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, spol., 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VÁCHAL, Adam. *Škoda Auto expanduje do Vietnamu. Příští rok zahájí prodej aut, o rok později také výrobu*. E15.cz: Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. Praha, 07.10.2022 [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/skoda-auto-expanduje-do-vietnamu-pristi-rok-zahaji-prodej-aut-o-rok-pozdeji-take-vyrobu-1393776>

VASILJEV, Ivo. *Náboženství a tolerance v dnešním Vietnamu*. *South East Asia – liaison*, z. s. [online]. Průhonice, 14.05.2012 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://sea-l.cz/cs/clanky/posts/nabozenstvi-a-tolerance-v-dnesnim-vietnamu/>

VLÁDA ČR. Vietnamská národnostní menšina. *Národnostní menšiny* [online].
Praha: Vláda ČR, 2022, 21.10.2022 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z:
<https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnm/mensiny/vietnamska-mensina-108870/>

Seznam obrázků

Obr. 1 Kompetence a výsledky.....	9
Obr. 2 Hofstedeho typologie kultur – ČR vs. Vietnam	12
Obr. 3 Souhrnné hodnocení interkulturních kurzů 2021	18
Obr. 4 Vietnamská abeceda	24

Seznam příloh

Příloha 1 ŠKODA AUTO připravena vstoupit na vietnamský trh	45
Příloha 2 Obrázky k interkulturnímu školení Vietnam	46

Příloha 1 Vstup ŠKODA AUTO na vietnamský trh



Zdroj: (České noviny, 2022)



Zdroj: (České noviny, 2022)

Příloha 2 Obrázky k interkulturnímu školení Vietnam



Vietnamská vlajka



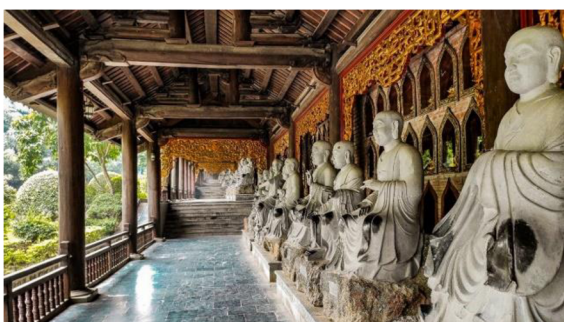
Obálky štěstí (lì xì)



Bánh chưng



Vietnamští žáci



Buddhistický komplex Bái Đính



Kult předků



Správné podání rukou



Áo dài – tradiční vietnamský oděv



Vietnamská pohostinnost



Rýžové pole



Různé druhy rýže



Phở



Bún chả



Pitahaya, dračí ovoce (thanh long)



Durian



Jackfruit



Chè



Bánh rán



Kem xôi



Pouliční prodej zeleniny a ovoce



Taro



Trhy s ovocem a zeleninou



Hanoj (Hà Nội)



Zátoka Hạ Long

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Emily Nguyenová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Vzdělávání v oblasti interkulturních kompetencí ve ŠKODA AUTO a.s. a vytvoření podkladů pro praktické školení zaměstnanců vyjíždějících do Vietnamu		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	50		
POČET OBRÁZKŮ	4		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>V první části práce jsou definovány pojmy, které s prací úzce souvisí. Zároveň se zde informuje o rozmachu společnosti ŠKODA AUTO a.s. do Vietnamu, na což navazuje rozbor interkulturních rozdílů mezi Vietnamem a ČR po vzoru Hofstedovy typologie kultur. Praktická část obsahuje popis procesů při organizaci kurzů ve ŠA, spolu s analýzou zpětných vazeb účastníků již proběhlých interkulturních školení. Největší přínos práce spočívá ve vytvořených podkladech pro možný budoucí interkulturní kurz na Vietnam, který by se zaměřoval hlavně na praktičnost ve vietnamském pracovním prostředí. Cíl práce je zvýšit povědomí o vietnamské komunitě, popsat sociokulturní odlišnosti mezi českými a vietnamskými příslušníky, které mohou ovlivňovat komunikaci a spolupráci těchto dvou národností a případné ulehčení adaptace zaměstnanců ŠA, kteří absolvují pracovní cestu do Vietnamu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	interkultura, kultura, pracovní cesta, ŠKODA AUTO a.s., školení, Vietnam, vzdělávání, zaměstnanci		

ANNOTATION

AUTHOR	Emily Nguyenová		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Training in intercultural competences at ŠKODA AUTO a.s. and creation of a basis for practical training of employees going to Vietnam		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	50		
NUMBER OF PICTURES	4		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The first part of the bachelor thesis defines the terms that are closely related. It provides also information about the expansion of ŠKODA AUTO a.s. into Vietnam, which is followed by an analysis of the intercultural differences between Vietnam and the Czech Republic following the Hofstede's typology of cultures. The practical part includes a description of the organisation of courses at ŠA, together with an analysis of feedback from participants of intercultural training courses that have already taken place. The greatest contribution of the thesis lies in the developed basis for a possible future intercultural course on Vietnam, which focuses mainly on practicality in the Vietnamese work environment. The aim of the thesis is to raise public awareness of the Vietnamese community, to describe the socio-cultural differences between Czech and Vietnamese that may affect communication and cooperation between these two nationalities and to facilitate the adaptation of ŠA employees who will undertake a working trip to Vietnam.</p>		
KEY WORDS	interculture, culture, business trip, ŠKODA AUTO a.s., training, Vietnam, education, employees		