

UNIVERZITA PALACKÉHO

Filozofická fakulta

Katedra asijských studií

BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Korejská firemní kultura

Korean company culture

OLOMOUC 2021 Thuy Duong Nguyenová

Vedoucí diplomové práce: Petra Sváková, MA

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla veškeré použité
prameny a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora:	Thuy Duong Nguyenová
Název práce:	Korejská firemní kultura
Pracoviště:	Katedra asijských studií Filozofická fakulta Univerzita Palackého v Olomouci
Vedoucí práce:	Petra Sváková, MA
Rok obhajoby práce:	2021
Jazyk:	čeština
Počet stran:	66
Počet znaků včetně mezer:	104 524
Počet titulů použité literatury:	10
Počet příloh:	3

Anotace

Tato bakalářská práce s názvem Korejská firemní kultura se zabývá řadou kulturních aspektů korejské společnosti se zaměřením na profesní interakci s Korejci a prostředí korejské firmy. Cílem teoretické části práce bylo přiblížit dané téma příslušníkům západní kultury, a pomoci jim tak lépe komunikovat a spolupracovat s Korejci. Cílem praktické části bylo zanalyzovat přístup Korejců k práci a korejskou firemní kulturu v praxi a současně je porovnat s přístupy Čechů a kulturou v českých firmách. Práce se skládá ze tří teoretických kapitol: Charakteristika Korejců, Interakce s Korejci, Korejská firemní kultura a z poslední čtvrté kapitoly spadající do praktické části bakalářské práce, ve které je popsáno a interpretováno uskutečněné dotazníkové šetření na téma Firemní kultura. Na základě výsledných dat byly některé teoretické předpoklady potvrzeny či vyvráceny. V případě nesouladu praktických výsledků s teorií byly v rámci interpretace dat zváženy možné příčiny.

Klíčová slova

Jižní Korea, Korejská republika, korejská kultura, firemní kultura, postoj k práci, komunikace, spolupráce

Bibliographical identification

Author's first name and surname:	Thuy Duong Nguyenová
Title:	Korean company culture
Department:	Department of Asian Studies Faculty of Arts Palacký University in Olomouc
Supervisor:	Petra Sváková, MA
Year of presentation:	2021
Language:	Czech
Number of pages:	66
Number of characters with spaces:	104 524
Number of titles of used literature:	10
Number of attachments:	3

Annotation

This bachelor thesis called Korean company culture deals with a number of cultural aspects of Korean society with a focus on the professional interaction with Koreans and the environment of Korean company. The aim of the theoretical part of the thesis was to introduce the topic to members of Western cultures and to help them better communicate and cooperate with Koreans. The aim of the practical part was to analyze the approach of Koreans to work and Korean company culture in practice and at the same time to compare them with the approach of Czechs and Czech company culture. The thesis consists of three theoretical chapters: Characteristics of Koreans, Interaction with Koreans, Korean company culture and the last fourth chapter describes and interprets the survey on Company culture, which was carried out as the practical part of the bachelor thesis. According to the interpretation of the resulting data from the study, some statements from the theoretical part of the thesis were confirmed or refuted. In case of discrepancy of practical results with the theory, possible causes were considered within the interpretation of data.

Keywords

South Korea, Republic of Korea, korean culture, company culture, approach to work, communication, cooperation

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí Petře Svákové, MA za její odborné vedení, cenné rady, věnovaný čas při řešení bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Katedře asijských studií a Katedře ekonomických a manažerských studií za poskytnutí příjemného studijního zázemí. Děkuji také všem účastníkům dotazníkového šetření za jejich ochotu a čas. V neposlední řadě děkuji své rodině, příteli a přátelům za veškerou podporu během studia.

Obsah

Úvod.....	9
1 Charakteristika Korejců.....	10
1.1 Charakteristické vlastnosti korejské společnosti.....	10
1.2 Postoj Korejců k práci.....	12
1.3 Postavení žen.....	14
1.4 Postoj Korejců k cizincům	16
2 Interakce s Korejci.....	17
2.1 Komunikace	17
2.2 Schůzka, jednání	19
2.3 Návštěvy, dárky.....	22
3 Korejská firemní kultura.....	24
3.1 Pracovní prostředí korejské firmy.....	24
3.2 Aspekt autority	26
3.3 Komunikace na pracovišti.....	27
3.4 Řešení konfliktů na pracovišti.....	28
3.5 Firemní večere.....	29
4 Dotazníkové šetření	32
4.1 Charakteristika dotazníkového šetření	32
4.2. Interpretace výsledků	32
Závěr.....	50
Seznam literatury.....	52
Seznam internetových zdrojů	53
Seznam příloh.....	54
Přílohy	55

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Graf 1: Poměr výdělků žen a mužů v Jižní Koreji za období 2010-2019

Graf 2: Zastoupení respondentů z hlediska původu firmy

Graf 3 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska velikosti firmy

Graf 4 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska národnosti

Graf 5 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska věku

Graf 6 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska přístupu k práci

Graf 7 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska ochoty vykonávat práci nad rámec svých povinností

Graf 8 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska preference druhu náplně práce

Graf 9 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska ochoty upřednostnit práci před svým osobním životem

Graf 10 (B1, B2): Zastoupení respondentů skupiny B z hlediska ochoty upřednostnit práci před svým osobním životem a věku

Graf 11 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska vlivu firemní hierarchie na přístup k práci a ostatním zaměstnancům

Graf 12 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska charakteru atmosféry a komunikace na jejich pracovišti

Graf 13 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska názoru na otevřenou diskuzi

Graf 14 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska pohledu na názorovou pluralitu

Graf 15 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska preference způsobu řešení konfliktů

Graf 16 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska schopnosti čelit kritice či si připustit neúspěch/chybu

Graf 17 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska názoru na důležitost profesních kvalit a osobních vazeb při různých procesech ve firmě

Graf 18 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska názoru na opodstatněnost faktorů ovlivňující prémie

Graf 19 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska postoje firmy vůči mužům a ženám

Ediční poznámka

Pod pojmem Korea a od něho odvozenými slovy je v rámci této práce zamýšlena pouze Korejská republika. Korejská slova jsou opatřena kurzívou a pro jejich přepis do latinky byla použita česká vědecká transkripce.

Úvod

V současné době globalizace zažíváme velkou vlnu ekonomické integrace, v rámci které se usiluje o volný mezinárodní pohyb zboží, služeb, kapitálu a technologií. V tomto globalizovaném prostředí se můžeme setkat s mnoha korejskými společnostmi, které jsou díky svému působivému pokroku a výkonu významnými hráči na světovém trhu.¹ Při interakci s těmito korejskými firmami či při samotné práci v takové společnosti můžeme narazit na jisté interkulturní překážky. Abychom se v těchto situacích vyhnuli nedorozumění, je třeba se o eventuálně odlišných kulturních hodnotách informovat a následně se je snažit pochopit a respektovat. Nedostatek kulturního povědomí může v opačném případě vést ke špatné kvalitě komunikace až v nedostatečnou efektivitu práce a nepříjemnou atmosféru na pracovišti.

Korejská kultura je jedinečná a významně ovlivňuje přístup a pohled Korejců na mnoho aspektů v životě. Cílem této bakalářské práce je vyzdvihnout specifika chování Korejců, především ve firemním prostředí, a s nimi také celkově popsat korejskou firemní kulturu. Dalším cílem je zanalyzovat přístup Korejců k práci a kulturu v korejských firmách v praxi a zjistit, zda výsledky analýzy korespondují se zjištěními z teoretické části. Poslední cílem je jejich porovnání s přístupem Čechů a českou firemní kulturou a vyzdvižení případných rozdílů.

Účelem první kapitoly je obecně charakterizovat korejský národ, jeho způsoby myšlení a stanoviska. Druhá kapitola je místy stylizovaná ve formě příručky, která je primárně adresovaná Čechům či obecně příslušníkům západní kultury a která má za cíl jim napomoci při případném pracovním styku či spolupráci s Korejci. Záměrem třetí kapitoly je přiblížit prostředí korejské firmy – její chod, kulturu a praktiky. Poslední kapitola se zabývá dotazníkovým šetřením na téma „Firemní kultura”, které bylo uskutečněno v rámci praktické části této bakalářské práce.

¹ FROESE, Fabian Jintae. *Doing Business in Korea*. Routledge, 2020, str. 1.

1 Charakteristika Korejců

1.1 Charakteristické vlastnosti korejské společnosti

Většina charakteristických vlastností korejské národy má své kořeny v konfuciánských zásadách.² Korejci obecně dbají na tradice, avšak zároveň jsou velice moderní, pokrokovou a přizpůsobivou společností. Tato progresivita by se dala do značné míry přisoudit jejich vášni pro různé trendy dnešní doby.³ Korejci jsou mnohdy velmi úspěšní a některé věci v životě vyžadují rychle a nejlépe hned (tzv. *ppali-palli* kultura).^{4,5} Zároveň ale dokážou být v určitých případech nesmírně vytrvalí a věřit v to, že s dostatečným úsilím se dá dosáhnout téměř všeho.⁶ Jako národ v jistých situacích^{7,8} sdílí snahu držet a pracovat pohromadě za dosažením společného cíle. Tato soudržnost jakožto známka kolektivismu je v kontrastu s individualistickým přístupem v západní kultuře.⁹

Identita jednotlivce je v asijských zemích obvykle determinována jeho vazbami k jiným osobám, tudíž jeho společenským zařazením a příslušností k určité skupině lidí.¹⁰ Když Korejec zmiňuje něco, co se vztahuje jen k němu jakožto k určitému jedinci, použije namísto „můj“ přivlastňovací zájmeno „náš“.¹¹ O své zemi mluví jako o „naší zemi“, a dokonce i o své matce by hovořil jako o „naší matce“, což potvrzuje skutečnost, že Korejci zpravidla vnímají sami sebe vždy v rámci nějaké menší či větší skupiny, nikoliv jako jednotlivce. V tomto uskupení má pak každý jedinec tendenci jednat ve společném zájmu, podřizovat svůj individuální prospěch celkovému blahobytu skupiny a přebírat odpovědnost i za její ostatní členy.¹² Jeden z dopadů tohoto kolektivistického principu lze vidět při procesech jako je jednání

² LEE, Choong Y. Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea. *The Journal of International Management Studies*. 2012, 7(2), str. 187.

³ TORODOVA, Daria. Koreans are sensitive to trends. *KOREA.net* [online]. 2016 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <<https://www.korea.net/NewsFocus/Column/view?articleId=140834>>.

⁴ ČCHE, So-il. *Jak obchodovat s Korejci*. Vydavatelství IDEÁL, 2014, str. 37.

⁵ FROESE, 2020, str. 172.

⁶ DE MENTE, Boyé Lafayette. *The Korean Mind: Understanding Contemporary Korean Culture*. Tuttle Publishing, 2018, str. 782.

⁷ Kūm moūgi undong, ūgi kūkpok ūhan hangugin ūi kjōlgi pojōdžwō. *Čung'ang ilbo* [online]. 2017 [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <<https://news.join.com/article/22172944>>.

⁸ Mindžok tongnip undong. *Encyclopedia of Korean culture* [online]. [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <<http://encykorea.aks.ac.kr/Contents/Item/E0020258>>.

⁹ ČCHE, str. 14, 37.

¹⁰ tamtéž, str. 49-51.

¹¹ BABE, Ann. How the South Korean language was designed to unify. *BBC.com* [online]. 2017 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <<http://www.bbc.com/travel/story/20171217-why-south-koreans-rarely-use-the-word-me>>.

¹² ČCHE, 2014, str. 142.

či rozhodování, kdy konečné verdikty Korejcům často trvají mnohem déle, jelikož závisí na názorech a hodnotách všech členů skupiny.¹³ Korejskou společnost však nelze jednoznačně charakterizovat jako kolektivistickou, jelikož v dnešní době je mladá generace Korejců čím dál tím individualističtější založena, což může být jedním z důsledků pronikání západních vlivů.¹⁴

Pod pojmem rovnost si Korejci zpravidla nepředstaví stejné příležitosti pro všechny, jak je tomu v západní kultuře, nýbrž z hlediska rovnocennosti spíše usilují o to, aby byli stejně úspěšní jako ostatní. Tato filozofie je důležitým faktorem, jenž značně napomáhá ekonomickému rozmachu Koreje.¹⁵ V kontrastu se snahou docílit rovnocennosti je však striktní hierarchie, která v korejské společnosti panuje a ke které chovají Korejci velký respekt. Hierarchie ovlivňuje veškeré sociální interakce jak v zaměstnání či škole, tak i v rodinných kruzích.^{16,17} Významnou pozici na žebříčku hierarchie může člověk získat např. absolvováním elitní univerzity, díky čemuž automaticky zaujímá místo ve střední či vyšší společenské třídě.¹⁸ Korejci proto považují vzdělání za jedno z východisek, jak zlepšit své společenské postavení, a také za nezbytný předpoklad k budoucímu úspěchu v životě.^{19,20} Pracovní příležitosti a výška příjmu se totiž velmi úzce odvíjí od úrovně dosaženého vzdělání, pročež se rodiče obvykle snaží investovat maximum financí do vzdělání svých dětí.^{21,22} Sociální status je však ovlivněn mnoha dalšími aspekty, kromě vzdělání primárně věkem a povoláním, a dále i pohlavím, rodinným a sociálním zázemím či bohatstvím.²³ Obecně je v Koreji považováno projevení úcty ke starším za esenciální. V současné době se sice stále více vyjadřuje respekt k lidem na základě jejich zásluh, avšak na věk je pořád kladen velký důraz.²⁴

Jeden z nejdůležitějších konceptů korejské kultury, jenž má významný vliv na chování Korejců v každodenním životě, je tzv. *kibun*. Tento pojem se dá nejjednodušeji přeložit jako „pocit“, „nálad“, „stav mysli“ či „duševní rozpoložení“. Hlubší podstatu jeho principu lze popsat jako udržování „harmonie, příjemné atmosféry a dobrého chování“, a to jak v osobním,

¹³ LEE, 2012, str. 187.

¹⁴ ČCHE, 2014, str. 143.

¹⁵ DE MENTE, 2018, str. 507.

¹⁶ FROESE, 2020, str. 171.

¹⁷ *Republic of Korea: Country Starter Pack*. Asialink Business, 2015, str. 47.

Dostupné z: <<https://www.pwc.com/asia-practice/assets/korea-country.pdf>>.

¹⁸ ČCHE, 2014, str. 34-36.

¹⁹ JANOŠ, Jiří. *Dokonale utajená Korea*. Nakladatelství LIBRI, 1997, str. 26.

²⁰ *Republic of Korea: Country Starter Pack*, 2015, str. 10.

²¹ ČCHE, 2014, str. 96-97.

²² DE MENTE, 2018, str. 526-527.

²³ LEE, 2012, str. 187.

²⁴ ČCHE, 2014, str. 81.

tak i profesionálním životě. V tomto smyslu se Korejci snaží chovat zdvořile dle zásad etikety a dělat věci jen s těmi nejlepšími úmysly a respektem k pocitům druhých, aby nenarušili jejich *kibun*, avšak zároveň uchovali *kibun* svůj.^{25,26,27} S pojmem *kibun* také úzce souvisí aspekt *čchemjŏn* („zachování si tváře“), který můžeme chápat jako snahu o zachování si své důstojnosti a hrdosti, kdy se Korejci navenek prezentují tak, jak by chtěli být okolním světem viděni. V některých případech se však může jednat o přetvářku.²⁸ Obecně lidem v Asii totiž velmi záleží na tom, jak jsou ostatními vnímáni, příp. respektováni, což ve výsledku značně ovlivňuje jejich chování a celkový postoj k životu.²⁹ V důsledku toho jim může být značně nepříjemné si např. připustit neúspěch či chybu a čelit veřejné kritice.³⁰ Se „zachováním si tváře“ souvisí také nesmírná pohostinnost Korejců, kdy se o případné hosty ve své domácnosti starají s největší péčí. Tento výraz štědrosti je pro Korejce otázkou cti, a proto skutečnost, že se nám Korejec usilovně věnuje, nemusí nutně odrážet i stejně vřelý vzájemný vztah.³¹

1.2 Postoj Korejců k práci

V korejských firmách je často kladen důraz na aspekty, jako jsou loajalita či sebeobětování.³² Jeden ze způsobů takového obětování může např. spočívat v tom, že korejský zaměstnanec tráví v práci mnohem větší množství času, než je na Západě zvykem. Ve mnohých společnostech se pracuje i v soboty a některé volné víkendy jsou věnovány orientaci a školení pracovníků. Pracovní den pro mnohé korejské zaměstnance začíná obzvlášť brzy, pokud jejich nadřízený chodí do práce již za úsvitu.³³ To samé pak platí i na konci pracovního dne, kdy se pracovníci zdráhají odejít z práce jako první, přestože je už poměrně pozdě, pokud jejich kolegové ve firmě ještě zůstávají kvůli nadbytku práce. V takovém případě se předpokládá, že dotyčný zůstane v práci přesčas a pomůže kolegům dané úkoly dokončit. Obzvlášť negativně by se pak pohlíželo na toho, kdo by odešel z práce domů dřív než jeho nadřízený. Vedoucí zaměstnanec by totiž očekával, že mu podřízení s jeho zbývajícými pracovními úkoly pomohou, zůstává-li kvůli těmto povinnostem v práci do pozdních večerních hodin. Toto kolektivistické

²⁵ DE MENTE, 2018, str. 402.

²⁶ JANOŠ, 1997, str. 25.

²⁷ LEE, 2012, str. 184.

²⁸ JANOŠ, 1997, str. 36.

²⁹ ČCHE, 2014, str. 53.

³⁰ DE MENTE, 2018, str. 55.

³¹ ČCHE, 2014, str. 130.

³² DE MENTE, 2014, str. 94.

³³ CHOI, Chong Ju. WRIGHT, Nigel. *How to Achieve Business Success in Korea: Where Confucius Wears a Three-Piece Suit*. Palgrave Macmillan, 1994, str. 84.

smýšlení je v korejské firmě velmi přirozené, a silně individualistické kroky zaměstnanců jsou proto vnímány negativně. Člověk, který se v práci až příliš soustředí na dosažení svých osobních cílů, může být označen za špatného týmového hráče a může v pracovní skupině vyvolat i spor. Korejci zastávají přesvědčení, že díky týmové práci lze dosáhnout vyššího výkonu a vyšší pravděpodobnosti úspěchu. Může se však stát, že mezi jednotlivými pracovními skupinami vyvstane konflikt, který může vyústit v přílišnou soupeřivost mezi nimi, a ovlivnit tak celkový chod firmy. Samozřejmě existuje i jistá míra soutěživosti mezi jednotlivci, kdy se snaží dosáhnout větších pracovních úspěchů než jejich kolegové, a více se tak přiblížit možnosti povýšení v profesním žebříčku. V zásadě se však v korejské firmě klade dominantní důraz na vzájemnou spolupráci.³⁴

Korejští zaměstnanci obvykle nebývají pouze pracovníky, kteří docházejí do firmy jednoduše odvést svou práci, nýbrž se často automaticky stávají nedílnou součástí této firmy, a čím větší a významnější tato firma je, tím více povinností se k tomu váže. To znamená, že např. to, co zaměstnanci dělají mimo svůj profesní život, má stále vliv na image společnosti a jejich postavení v ní. V tomto ohledu mohou být hranice mezi pracovním a osobním životem Korejců velmi nejasné a tradiční orientaci na rodinu v korejské kultuře může mnohdy zastíňovat zaměření na práci a firmu.^{35,36} Aspekt „bezmezní“ loajality k práci však zastávají v dnešní době hlavně příslušníci starší generace, kteří dokážou být natolik věrní své firmě, že ji mnohdy staví výš než sami sebe. Mají tendence zůstat v jednom zaměstnání na velmi dlouhou dobu, v některých případech dokonce po celý život. Příslušníci mladší generace se však se svou firmou již natolik neztotožňují a za dostatečný projev loajality považují svou snahu odvádět maximální výkon. Mladí lidé se také méně obávají nálepky fluktuanta a tolik neváhají měnit zaměstnání, tudíž u nich již není zvykem, že by byli celý život ochotni pracovat pro jednu jedinou společnost. V Koreji se však považuje za vhodné pracovat v jedné firmě alespoň pět let. V případě kratší doby není na tuto skutečnost pohlíženo příliš pozitivně. Důvod negativního pojetí střídání zaměstnání pramení z přesvědčení, že člověk, který tak často činí, postrádá smysl pro lojalitu k firmě či má tendence špatně vycházet s ostatními. Takový člověk pak má v očích personalisty korejské společnosti menší šanci na přijetí do zaměstnání. Naopak v jiných zemích je změna zaměstnání vnímána v pozitivním světle jakožto příležitost, jak se posunout z hlediska kariéry či dosáhnout vyššího platu, a člověk, jenž má v životopisu uveden

³⁴ ČCHE, 2014, str.142-143, 206-207.

³⁵ DE MENTE, 2018, str. 240.

³⁶ FROESE, 2020, str. 183.

velký počet různorodých zaměstnání, je zpravidla vnímán jako osoba s mnoha cennými pracovními zkušenostmi.³⁷

Korejci většinou nemají v oblibě nejistotu a riziko, a proto se v rámci svých pracovních úkolů snaží vždy postupovat podle daných směrnic. Při rozhodovacím procesu se často řídí nějakým precedentem či příp. porovnávají případ ve své firmě s podobným případem jinde. Jsou přesvědčeni, že přesně stanovenými postupy se minimalizuje riziko vzniku chaosu a zvyšuje se efektivita práce. Korejci mají tedy tendenci podávat lepší pracovní výkon, mohli se řídit konkrétními pokyny a preferují pracovní pozice s jasně vymezenou náplní práce, kompetencemi a odpovědnostmi ve zřetelně strukturovaném pracovním prostředí. Při takovém přístupu k práci se však značně zmenšuje prostor pro kreativitu. Zatímco v minulosti v rapidně rostoucí korejské ekonomice hrály velkou roli pracovní zkušenosti, dnes se již klade důraz také na tvořivý přístup k práci. Proto se v dnešní době progresivnější korejské firmy snaží čím dál tím víc vyzdvihnout smysl pro kreativitu a podnítit u svých zaměstnanců tvořivé a inovativní myšlení. V souvislosti s tím se při pracovních pohovorech snaží najít kreativnější a dynamičtější uchazeče, a to prostřednictvím různých osobnostních testů a zkoušek způsobilosti.³⁸

Na druhou stranu i přes přesně definovanou pracovní náplň jsou Korejci formálně povinni pomoci svým kolegům s jejich úkoly či dělat zrovna to, co je potřeba, pokud jim tak nařídí vedoucí. Např. při konání mimořádné firemní události či projektu, pro který nebyl sestaven konkrétní projektový tým, se má v korejské firemní kultuře mlčky za to, že každý sám za sebe přebere jistou část odpovědnosti a všichni tak společně přiloží ruku k dílu. Vstřícnost a píli při plnění práce, která je nad rámec vlastních povinností, však korejští manažeři berou často v úvahu při hodnocení zaměstnanců a neberou v potaz pouze plnění osobních úkolů daného pracovníka, ale také jeho ochotu a přístup k ostatním kolegům.³⁹

1.3 Postavení žen

Nerovnost postavení korejských mužů a žen pramení z hluboce zakořeněných konfuciánských tradic, které stavěly ženy do podřadnější role.⁴⁰ Od žen se v minulosti očekávalo, že jejich hlavní úlohou je péče o domácnost, zatímco ze stránky finanční zajišťovali

³⁷ ČCHE, 2014, str. 170, 186-187.

³⁸ ČCHE, 2014, str. 144, 193, 196.

³⁹ tamtéž, str. 145, 184-185, 203-204.

⁴⁰ CHOI, WRIGHT, 1994, str. 91.

rodinu především muži.⁴¹ Situace se však od té doby výrazně změnila, a to díky nárůstu vzdělanosti žen, jejich seberealizace a také rapidnímu hospodářskému vývoji.⁴² Dnes již v Koreji existují zákony, podporující rovnost obou pohlaví na trhu práce⁴³, na praktiky zaměstnávání v korejských firmách však mají stále malý dopad⁴⁴, což lze objektivně posoudit i na základě obrovských rozdílů ve výši průměrných platů žen a mužů.⁴⁵ Některé společnosti by dokonce při nábore zaměstnanců upřednostnily méně kvalifikovaného muže než ženu s vyšší kvalifikací. Dá se tedy tvrdit, že v korejském profesním světě bohužel stále dominují muži a v krajních případech se se ženami zachází až pohrdavě.⁴⁶

Korejské ženy dnes pracují v mnoha odvětvích, avšak v podnikatelské sféře jsou nejčastěji zaměstnávány na pracovní pozice administrativního charakteru a zřídka je lze vidět zastávat některé z vyšších funkcí v oblasti správy a řízení.⁴⁷ Od žen se na pracovištích očekává nejen to, že budou plnit svědomitě a efektivně své pracovní úkoly, ale také že budou splňovat určité standardy ženskosti prostřednictvím svého chování a stylu oblékání.⁴⁸ Na pracující ženy je v korejské společnosti vyvíjen tlak, aby se své profese vzdaly na úkor rodiny, a to buď ihned po uzavření manželského sňatku či po narození dítěte.⁴⁹ Návrat žen do zaměstnání po mateřské dovolené je velmi chabě podporován. Této situaci však v současné době značně napomáhá pronikání západního vlivu, jenž v této oblasti přináší liberálnější smýšlení. Některé korejské ženy úmyslně hledají práci v mezinárodních společnostech, kde očekávají progresivnější přístup.⁵⁰ Rozdílný přístup k ženám a mužům převládá nejen v ekonomice, obecná míra nerovnosti žen a mužů v Koreji se v současnosti řadí mezi ty nejvyšší na světě.⁵¹

⁴¹ *Republic of Korea: Country Starter Pack*, 2015, str. 11.

⁴² *KOREA. Data a fakta*. Upravené vydání *Facts about Korea*, [z angl]. přel. Marta Bušková. Nakladatelství JAN, 1992, str. 76, 78.

⁴³ Jižní Korea. Zákon Namnjö kojong pchjöngdüng pöp č. 3989, ze dne 12. dubna 1987 o [rovnosti zaměstnávání mužů a žen]. Dostupné z: <<https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?lsiSeq=2267#0000>>.

⁴⁴ CHOI, WRIGHT, 1994, str. 91.

⁴⁵ Gender wage gap (indicator). *OECD Data*, [online]. 2021 [cit. 2021-04-12].

Dostupné z: <<https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>>.

⁴⁶ *Republic of Korea: Country Starter Pack*, 2015, str. 10-11.

⁴⁷ *KOREA. Data a fakta*, 1992, str. 78.

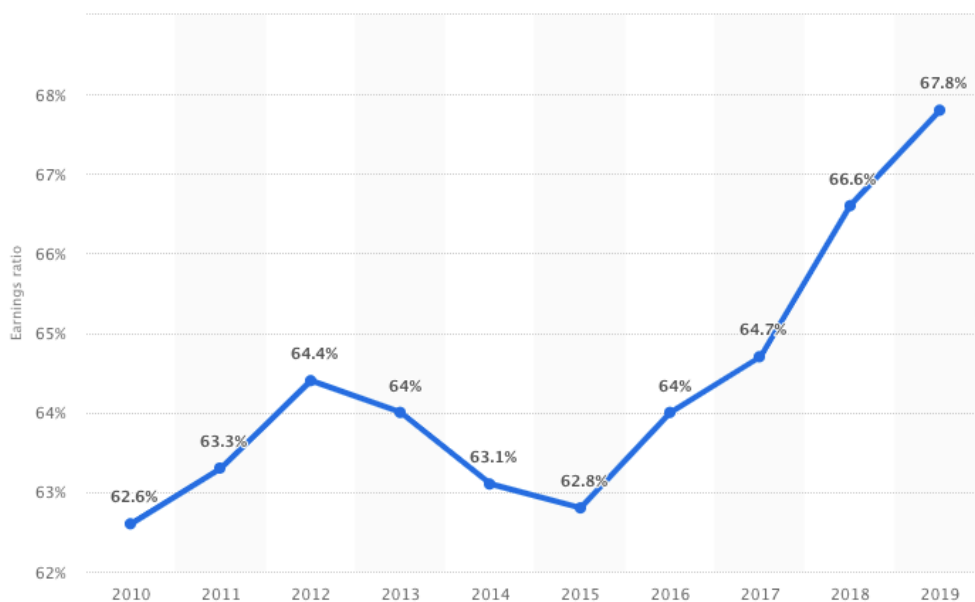
⁴⁸ DE MENTE, 2018, str. 774-775.

⁴⁹ *Republic of Korea: Country Starter Pack*, 2015, str. 11.

⁵⁰ CHOI, WRIGHT, 1994, str. 91-92.

⁵¹ Global Gender Gap Report 2021. *World Economic Forum*. 2021 [cit. 2021-04-12].

Dostupné z: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf>.



Graf 1: Poměr výdělků žen a mužů v Jižní Koreji za období 2010-2019⁵²

1.4 Postoj Korejců k cizincům

V současnosti se v Koreji můžeme setkat se stále více cizinci, ať už se zahraničními pracovníky, studenty či turisty. Vůči jejich přítomnosti jsou však tamější obyvatelé pořád do jisté míry velmi vnímaví a při vzájemné interakci s nimi bývají opatrní a nesmělí. Před cizincem se Korejci často považují za představitele své země⁵³, jelikož na svůj původ a na svou zemi bývají velmi hrdí.⁵⁴ V průběhu prvního setkání mají Korejci tendenci klasifikovat cizince dle jejich vztahu ke Koreji. Čím hlubší je tato spojitost, tím rychleji dokážou cizince akceptovat mezi sebe. Jako určitou spojitost cizince s Koreou můžeme považovat jeho vazbu k nějaké místní univerzitě (jakožto student či učitel), k firmě (jakožto zaměstnanec či zahraniční partner) či dokonce k určitému člověku korejského původu (jakožto manžel/manželka či vzdálený rodinný příslušník). Vztah ke Koreji může cizinec projevit také např. jeho nevšedním zájmem o korejskou kulturu, což obvykle Korejce velmi těší, jelikož, jak už bylo řečeno, jsou i na svoje kulturní dědictví hrdí.^{55,56}

⁵² Female to male earnings ratio in South Korea from 2010 to 2019. *Statista*, [online]. 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <<https://www.statista.com/statistics/641812/south-korea-gender-pay-gap/>>.

⁵³ ČCHE, 2014, str. 15, 142.

⁵⁴ CHUNG, Kiseon. CHO, Hyun. South Korean national pride: Determinants, changes, and suggestions. *Asian perspective*. The Johns Hopkins University Press, 2008, 32(1), str. 99-127.

⁵⁵ DE MENTE, 2018, str. 592-593.

⁵⁶ *Republic of Korea: Country Starter Pack*, 2015, str. 10.

2 Interakce s Korejci

2.1 Komunikace

Obecně se při komunikaci s Korejcem doporučuje vyvarovat se situacím, které by mohly vést k narušení *kibun* či „ztrátě tváře“. V praxi toho lze dosáhnout maximální obezřetností ve svém projevu a chování, vyhýbáním se přímým konfrontacím a využitím nepřímé komunikace.⁵⁷ Korejskou kulturu lze považovat za tzv. vysokokontextuální kulturu.⁵⁸ Pro osoby západní kultury jakožto naopak kultury nízkokontextuální může být pak obtížné pochopit, co má korejský partner při konverzaci přesně na mysli. Ne vždy totiž vysloví to, co má na srdci a co by chtěl sdělit, a pokud se o to pokusí, tak většinou nepřímou a pomocí různých náznaků. V tomto ohledu může explicitní jednání příslušníků západní kultury působit příliš přímočaře až neslušně. Při komunikaci s Korejci je proto třeba věnovat více pozornosti kontextu než samotnému sdělení.⁵⁹

V korejštině se můžeme setkat s výrazem *nunčchi*, který nelze do češtiny zcela výstižně přeložit, avšak lze ho popsat jako schopnost člověka vypořádat se s *kibun* druhé strany. Korejci využívají ve velké míře neverbální komunikaci, jako je tón hlasu či výraz v obličeji, a proto je třeba při konverzaci vnímat také jejich řeč těla. *Nunčchi* je důležitým „šestým smyslem“, kterým lze vycítit náladu druhého člověka, odhalit jeho skutečné záměry a pochopit kontext konverzace, což nám ve výsledku pomůže vyhodnotit celou situaci. Např. pokud by nám Korejec položil otázku, zda máme hlad, mohlo by to ve skutečnosti znamenat, že má hlad on a přál by se najíst. Kdybychom v tomto případě jednoduše odvětili, že ne, mohli bychom se daného člověka dotknout. Korejci ovšem neočekávají, že by takovou intuici měli i cizinci, proto se mnohdy při konverzaci s nimi snaží být naopak velmi přímočaří, což spolu s jazykovou bariérou může v krajních případech zapříčinit to, že i cizincům bude konverzace připadat až příliš explicitní a nezdvořilá. V takových chvílích však musíme mít pochopení, že se Korejci pouze snaží být dostatečně srozumitelní a vyhnout se případným nedorozuměním.^{60,61,62}

⁵⁷ DE MENTE, 2018, str. 88.

⁵⁸ MERKIN, Rebecca S. Cross-cultural communication patterns - Korean and American Communication. *Journal of Intercultural Communication*. 2009, (20).

⁵⁹ ČCHE, 2014, str. 55-56, 202.

⁶⁰ JANOŠ, 1997, str. 25.

⁶¹ LEE, 2012, str. 185.

⁶² ČCHE, 2014, str. 146-147.

Přirozená zdvořilost mnohdy Korejcům brání dát najevo, že nechápou sdělení druhé strany, ať už kvůli jazykové bariéře či jiným faktorům. Obecně se při styku s korejským firemním partnerem či spolupracovníkem můžeme v řadě situací vyhnout nedorozumění právě srozumitelnou komunikací. Je tedy potřeba mluvit jednoduše a ne příliš rychle, a následně se ujistit, že nám druhá strana opravdu rozumí. Klíčové body sdělení by měly být vždy zdůrazňovány a opakovány.⁶³ Vzájemné porozumění lze ověřit také vizuálně, a to především na základě výrazu partnera. V případě využití služeb tlumočnicka pro vzájemnou komunikaci je vhodné ho předem informovat o charakteru a struktuře konverzace.⁶⁴

Příslušníci Západu mají tendenci považovat fráze jako „Budu o tom uvažovat.“ či „Budu potřebovat trochu času na rozmyšlenou.“ spíše za pozitivní zpětnou vazbu s příslibem kladného vyústění celé situace, avšak u jejich asijských partnerů tyto věty mohou signalizovat opak. Na základě velmi vágních odpovědí lze odhadnout, že náš korejský protějšek s daným návrhem, nabídkou či jinou probíranou záležitostí zcela nesouhlasí, avšak nechce to dát přímo najevo. Korejci se zdráhají otevřeně říct svůj názor kvůli obavám, že jím někoho urazí. Proto obvykle podávají zpravidla pozitivní, avšak mnohdy povrchní zpětnou vazbu.^{65,66} Neradi bývají posly špatných zpráv a negativní skutečnosti se snaží oznamovat nepřímou a co nejpozději (např. až na konci schůzky či pozdě odpoledne, aby svému protějšku danou zprávou nenarušili celý den). Tento zvyk můžeme v případě nutnosti vyjádření jakékoliv špatné zprávy svým korejským partnerům využít v praxi a zmírnit tak její negativní dopad.^{67,68,69}

Korejština má velmi složitý systém titulování a zdvořilostního oslovování. Při projevování úcty se v konverzaci využívá odlišná gramatika a slovní zásoba. Z míry zdvořilostního oslovování lze odhadnout věk či společenské postavení účastníků konverzace, případně jejich vzájemný vztah.⁷⁰ Používáním správných výrazů můžeme projevit respekt korejské kultuře a zanechat tak pozitivní dojem. V případě, že bychom se snažili oslovit Korejce přímo v korejštině, tak vůči případným chybám jsou Korejci zpravidla velice shovívaví, ba naopak mnohdy velmi ocení snahu cizince naučit se jejich rodný jazyk. Projevíme-li obecně určitý zájem či znalost o Koreji jako takové, velmi tím Korejce potěšíme.

⁶³ ČČHE, 2014, str. 153.

⁶⁴ CHOI, WRIGHT, 1994, str. 75.

⁶⁵ ČČHE, 2014, str. 148-149, 153.

⁶⁶ FROESE, 2020, str. 176.

⁶⁷ JANOŠ, 1997, str. 25.

⁶⁸ CHOI, WRIGHT, 1994, str. 47.

⁶⁹ LEE, 2012, str. 186.

⁷⁰ ČČHE, 2014, str. 103.

2.2 Schůzka, jednání

V případě, že bychom měli se zástupci korejské firmy jakožto např. zahraničními partnery vést mezifiremní jednání, před samotným setkáním je vhodné si být vědom jistých nepsaných pravidel a skutečností, jež budou uvedeny v následujících odstavcích. Schůzku je obecně v této sféře obvyklé plánovat v dostatečném předstihu, zhruba dva týdny předem. Pokud bychom se vydali do Koreje na pracovní cestu, Korejci by k nám byli zpravidla velmi vstřícní, jelikož si váží toho, že k nim host přicestoval z daleka. Stejný přístup by pak očekávali i v opačném případě, kdy by se oni vydali na nějakou služební cestu do zahraničí. Schůzka se obvykle uskutečňuje do týdne od příjezdu zahraničního partnera. Korejci většinou předpokládají, že člověk s nižší pracovní pozicí se přizpůsobí termínu, který navrhuje člověk výše postavený.⁷¹ Korejci obecně nejsou příliš dochvilní, pokud se nejedná o důležitou záležitost. U některých vysoce postavených osob je zvykem dostavit se na jednání trochu později.⁷² Obecně je pro Korejce kulturně přijatelné zhruba třicetiminutové zpoždění. Avšak ti, kteří jsou zvyklí spolupracovat s cizinci, se obvykle snaží řídit západním pojetím času.⁷³

Pokud existuje třetí strana, která se zná s oběma partnery, je vhodné, aby je v případě jejich prvního setkání vzájemně představila či alespoň setkání doporučila. Společní známí totiž mají pro Korejce velký význam, jelikož jejich existence může posílit důvěryhodnost nového, dosud neznámého partnera. Avšak zde je třeba dbát na to, jakou pověst má daná třetí strana v očích našeho partnera a zda chceme sami sebe prezentovat ve světle této pověsti.⁷⁴

Korejci pokládají první setkání za velmi důležitá, protože mohou rozhodnout o budoucím vztahu mezi firemními partnery a následném průběhu spolupráce.⁷⁵ První dojem má pro korejskou stranu velkou váhu a v průběhu celého setkání bychom měli být trpěliví a empatičtí, měli bychom se snažit si zachovat dobrou náladu a pozitivní přístup, aby se vytvořila příjemná atmosféra, a tudíž i dobrý *kibun*. Pro úspěšnou spolupráci je nezbytné navázat dobré osobní vztahy založené na vzájemné důvěře, respektu a prospěchu.

Pro zahraničního partnera je důležité vědět, že v Koreji se lidé zdraví ukloněním. Míra úklonu pak odpovídá míře projeveného respektu vůči zdravené osobě. Podání rukou by měla iniciovat vždy starší nebo výše postavená osoba.⁷⁶ Ze zásady se podává pravá ruka a míra

⁷¹ ČCHE, 2014, str. 115-116.

⁷² LEE, 2012, str. 190.

⁷³ DE MENTE, 2018, str. 673.

⁷⁴ LEE, 2012, str. 188.

⁷⁵ ČCHE, 2014, str. 115-116

⁷⁶ LEE, 2012, str. 186, 189.

stisknutí a potřesení by měla být přiměřená. Korejci se při podávání rukou často zároveň uklánějí a na ruku partnera přikládají svoji levou ruku jakožto projev úcty. Se stejným záměrem svoji levou ruku také přikládají pod prsa na žebra nebo si pomocí ní přidržují tu pravou. Některé korejské ženy mohou preferovat pouze úklon, a tudíž ruku nepodávají vůbec.^{77,78} Vysoce postavené osoby mohou na pozdrav níže postavených pouze přikývnout hlavou.⁷⁹

Po podání rukou zpravidla dochází k výměně vizitek. Navštívenky Korejci předávají oběma rukama či pravou rukou podepřenou rukou levou za současného mírného úklonu či kývnutí hlavy jako projev úcty a vděku. Samotné výměně i následnému způsobu zacházení s vizitkou přikládají Korejci velkou důležitost.⁸⁰ Po výměně bychom si měli vizitku ihned prohlédnout, přečíst si informace na ní uvedené a schovat do kapsy či položit před sebe na stůl.⁸¹ Pokud bychom si s ní všelijak pohrávali, ba si na ní něco tužkou poznamenali či ji někde zapomněli, může tím být korejská strana dotčena.⁸² Je však třeba konstatovat, že toto kulturní tabu týkající se velmi opatrného zacházení s vizitkami, se v dnešní korejské společnosti pomalu vytrácí.⁸³

První věc, která Korejce zpravidla zajímá hned po vzájemném pozdravení a předání si vizitek, je věk dotyčného člověka, jeho pozice v profesní kariéře a národnost. Otázka na věk může připadat příslušníkům západní kultury poněkud nezdvořilá, avšak pro Korejce je velmi zásadní. Věk totiž v korejské společnosti determinuje hierarchii a s ním i jistá pravidla etikety a oslovování. Korejci proto zpravidla představují sebe a své kolegy jménem a příslušným postavením. Pokud Korejce neseznámíme s naší „hierarchií“, automaticky by začal u osoby, jež vypadá nejstarší. Abychom předešli nedorozumění, doporučuje se svůj kolektiv rovněž představit v pořadí dle výše uvedených kritérií, tedy nejčastěji na základě pracovní pozice či věku.⁸⁴

Korejská příjmení jsou většinou jednoslabičná a uvádí se jako první, po nichž následují obvykle dvě křestní jména (psaná často dohromady).⁸⁵ Za použití celého jména našeho korejského partnera ho můžeme univerzálně oslovit jako „pana“, „paní“ či „slečnu“.⁸⁶ K tomu

⁷⁷ ČCHE, 2014, str. 118-121.

⁷⁸ LEE, 2012, str. 189.

⁷⁹ DE MENTE, 2018, str. 690.

⁸⁰ LEE, 2012, str. 189.

⁸¹ *Republic of Korea: Country Starter Pack*, 2015, str. 47.

⁸² ČCHE, 2014, str. 118-121.

⁸³ DE MENTE, 2014, str. 57.

⁸⁴ ČCHE, 2014, str. 13, 80, 118.

⁸⁵ *Republic of Korea: Country Starter Pack*, 2015, str. 47.

⁸⁶ DE MENTE, 2018, str. 327.

se v korejštině využívá zdvořilostní partikule *ssi*, která se vždy užívá za celým jménem. Jmenuje-li se náš korejský partner např. *Kim Mindžun*, můžeme ho obecně oslovit jako „pana Kim Mindžuna” (neboli korejsky „*Kim Mindžun-ssi*”). Velmi často se v korejské společnosti využívají k oslovování tituly. V takových případech se daný titul uvádí za příjmením spolu se zdvořilostní příponou *nim*. Má-li pan Kim nějaký uznávaný akademický titul, např. doktor či profesor, je vhodné ho oslovit jako „doktora Kima” (korejsky „*Kim paksa-nim*”) či „profesora Kima” (korejsky „*Kim kjosu-nim*”), čímž mu také značnou mírou zalichotíme.⁸⁷ Kromě akademických titulů se používá řada byrokratických titulů pro vládní úředníky a funkcionáře či profesních titulů souvisejících s určitým povoláním a pracovní pozicí ve firmě.⁸⁸ Pokud by pan Kim byl např. *sadžang*, což korejsky znamená ředitel, nejvhodnějším způsobem, jak ho oslovovat, by bylo „*Kim sadžang-nim*”. Využívání těchto titulů nám v některých případech pomůže od sebe rozlišit osoby se stejným příjmením, jelikož taková shoda se může vyskytnout velmi často. Nastane-li situace, ve které si nejsme jisti, jak korejského partnera přesně oslovit, nejlepším řešením je se ho přímo zeptat. Oslovování křestním jménem se považuje ve většině případů za nezdvořilé. I blízcí přátelé se mnohdy v korejské společnosti při oficiálních příležitostech oslovují formálně prostřednictvím titulů.^{89,90} Korejci bývají citliví na tituly i mimo proces oslovování, jako v případě jednání. Např. pro Korejce s vysokým titulem a postavením může být nepříjemné jednat s mladší, nerovně (níže či nijak) titulovanou osobou i přesto, že pro dané jednání vyžaduje požadované znalosti a kompetence. Pro bezproblémovou spolupráci s Korejci je proto někdy zásadní, aby spolu navzájem v obchodním či firemním styku jednali zástupci podobného statusu.^{91,92}

Korejci také mají při prvním setkání často tendenci nalézt nějakou věc, již mají s druhým člověkem společnou, jelikož chtějí tímto způsobem navázat osobnější vztah. S tímto záměrem lze od nich očekávat velmi osobní otázky, jež vůbec nesouvisí s prací. V případě, že by se našla určitá věc, kterou mají obě strany společnou, např. oblíbené místo, kde obě osoby v minulosti byly, bude tato skutečnost ze strany Korejců považována jako jisté spojení. Tato fáze setkání se může jevit příslušníkům západní kultury jako ztráta času a potenciálu, avšak právě po tomto tzv. prolomení ledů si korejský představitel ujasní, jaké pozice obě strany zaujímají, a může

⁸⁷ ČCHE, 2014, str. 121.

⁸⁸ LEE, 2012, str. 325.

⁸⁹ ČCHE, 2014, str. 121

⁹⁰ *Republic of Korea: Country Starter Pack*, 2015, str. 10.

⁹¹ LEE, 2012, str. 187.

⁹² *Republic of Korea: Country Starter Pack*, 2015, str. 47.

úspěšně započít jednání.⁹³ Je proto žádoucí, abychom v takových chvílích byli dostatečně empatičtí a trpěliví, jelikož vybudování silného vztahu s korejským partnerem vyžaduje čas.

Při jednání s cizinci je pro Korejce důležité předem stanovit, jaký bude jeho charakter, a zjistit, jaká jsou stanoviska k projednávaným záležitostem, záměry a cíle jednotlivých účastníků. Korejci jsou také zvyklí se před samotným jednáním neoficiálně sejít a prodiskutovat jeho program. Jsou přesvědčeni, že na pracovní schůzi se již nemá příliš debatovat, nýbrž se mají primárně přijímat formální rozhodnutí.⁹⁴

Vstup do jednací místnosti či jakékoliv jiné místnosti, kde probíhá setkání, obvykle iniciuje nejvýše postavená osoba.⁹⁵ V korejské etiketě dále hraje při jednání velkou roli zasedací pořádek a Korejci jsou na něj velmi citliví. Obvykle jsou strany, jež mezi sebou jednají, posazeny naproti sobě a nejdůležitější místa u stolu jsou přiřazena nejvýznamnějším osobám. Jako nejdůležitější místa lze obecně považovat ta, kde je posazený člověk situován zády ke stěně, co nejdále od vchodu do místnosti a kde má z daného místa nejlepší výhled na ostatní účastníky jednání. Konkrétního uspořádání lze docílit zveřejněním tohoto zasedacího pořádku před samotným jednáním či rozmístěním kartiček se jmény zúčastněných na jednotlivá místa u stolu. Nejvýše postavený účastník jednání zpravidla zahajuje úvodním slovem a závěrečným slovem pak ukončuje schůzku vedoucí hostitelské strany. Po jednání si obvykle podávají ruce pouze výše postavení zástupci, ostatní účastníci se jen ukloní.⁹⁶

Je nutné podotknout, že pokud by v průběhu jednání došlo k podepsání smlouvy, přirozeně bychom ji pokládali za závaznou, avšak v mysli korejského partnera může daná dohoda pouze čistě odrážet vzájemný vztah mezi oběma stranami v té konkrétní chvíli. Pokud by tento vztah nebyl konstantně udržován, ba naopak by byl porušen, pro korejskou stranu může dříve podepsaná smlouva ztratit význam.⁹⁷

2.3 Návštěvy, dárky

Pozvání na oběd či večeři ze strany korejského partnera lze považovat za významnou příležitost, jelikož společnou hostinu vnímají Korejci za důležitý krok v budování důvěrného vztahu. Budeme-li pozváni přímo k partnerovi domů na soukromou návštěvu, ze zdvořilosti se doporučuje přinést drobný dárek, čímž poděkujeme za náklonnost, kterou nám protějšek

⁹³ ČCHE, 2014, str. 14-15, 35, 156.

⁹⁴ tamtéž, str. 145, 154.

⁹⁵ LEE, 2012, str. 186.

⁹⁶ ČCHE, 2014, str. 119-120, 122-123.

⁹⁷ CHOI, WRIGHT, 1994, str. 71.

projevil, a také vyjádříme zájem o udržení dobrého vztahu. Dar by však neměl být nijak zvlášť drahý, jelikož v takovém případě bychom mohli jeho příjemce uvést do rozpaků či obav, že je příště povinen danou pozornost oplátit v podobné hodnotě. V krajním případě by mohl být drahý dárek vnímán jako úplatek. Jako vhodný dar se jeví suvenýr, reprezentující příslušnou firmu, kraj či zemi, ze které pocházíme. Nabízí se také možnost zakoupit dárek členům rodiny našeho obchodního protějšku, tedy např. pro jeho manželku či děti. Při rozdávání dárků více partnerům je třeba se ujistit, že výše postavená osoba obdrží dárek ve vyšší hodnotě než osoba níže postavená. Dárky by se dále měly darovat pečlivě zabalené a rozbalovány by měly být spíše v soukromí než v přítomnosti dárce. V případě, že také obdržíme dárek, měli bychom ho před jeho přijetím ze slušnosti formálně několikrát odmítnout.^{98,99}

⁹⁸ ČCHE, 2014, str. 125, 133.

⁹⁹ LEE, 2012, str. 190.

3 Korejská firemní kultura

3.1 Pracovní prostředí korejské firmy

Korejské slovo pro firmu *hōsa* doslovně znamená „společenská organizace“, což poukazuje na její pojetí a roli v korejské společnosti.¹⁰⁰ Organizační struktura v typické korejské firmě bývá vysoce centralizovaná, formalizovaná, vertikálně orientovaná, byrokratického charakteru s autoritou koncentrovanou na vyšších pozicích.^{101,102} Tradiční hierarchická struktura je striktně daná, respektovaná a mnohdy i očividná. Pozici na tomto hierarchickém žebříčku lze někdy usoudit na základě samotného pracoviště, na kterém člověk pracuje, a to např. dle toho, na jak vysokém patře je v budově umístěno, jak je prostorné či jak kvalitně je vybaveno.¹⁰³ Postavení v tomto, byť na první pohled profesionálním žebříčku, je však determinováno i mnoha jinými faktory, které nemají přímou souvislost s profesními kvalitami zaměstnance. Významný vliv má také např. socioekonomický status či různé osobní vazby. Kupříkladu zaměstnavatel může při výběru nových pracovníků upřednostnit právě toho uchazeče, který vystudoval stejnou univerzitu či pochází ze stejného rodiště. Osobní vazby rodinného či přátelského charakteru se pak uplatňují při náboru zaměstnanců na vyšší pracovní pozice či při procesu povýšení.^{104,105}

V některých korejských firmách se můžeme setkat se systémem rotace práce jakožto jednou z metod vzdělávání a rozvoje pracovníků, která spočívá v tom, že každé dva až tři roky střídají zaměstnanci pracovní místa v různých profesních oblastech organizace. Hlavním cílem tohoto přístupu je „vytvářet“ zaměstnance, již by nebyli odborníci pouze v jednom konkrétním oboru, nýbrž by měli výborný všeobecný přehled a zkušenosti v mnoha odvětvích. Systém umožňuje zaměstnancům absolvovat různé druhy práce, a nabýt tak mnoho nových poznatků. Všestrannému přehledu dávají korejské firmy přednost před specializací při dosazování zaměstnanců na vyšší manažerské pozice, zatímco odborníci obsazují pracovní místa spíše ve středním managementu.¹⁰⁶

Pro dosažení jisté míry loajality ze strany zaměstnanců a zvýšení jejich morálky a efektivity práce je klíčové pracovníky nějakým způsobem motivovat. V poslední době se v

¹⁰⁰ DE MENTE, 2018, str. 239.

¹⁰¹ LEE, 2012, str. 189.

¹⁰² ČCHE, 2014, str. 213.

¹⁰³ DE MENTE, 2018, str. 326.

¹⁰⁴ ČCHE, 2014, str. 36.

¹⁰⁵ DE MENTE, 2018, str. 478, 485.

¹⁰⁶ ČCHE, 2014, str. 166-167.

Korejci stávají stále běžnějším postupem motivovat zaměstnance tím, že jsou jim poskytovány možnosti se dále vzdělávat a profesně rozvíjet formou různých školení, kurzů a workshopů. Školení se často konají i hromadně a obsahově zahrnují všechny úrovně a profese v rámci společnosti. Rozšířením kompetencí a udělením větší odpovědnosti lze také zaměstnance motivovat s vidinou budoucího postupu v kariérním žebříčku. Formu motivace představují rovněž slova povzbuzení, uznání a chvály, jež mohou mít pro korejského zaměstnance nezanedbatelný význam. Existují i systémy odměňování prostřednictvím udělování titulů „zaměstnanec měsíce“ apod. Zřejmě nejvýznamnější motivací je však ta finančního charakteru. Řada korejských firem má systém finančních odměn postavený na základě hierarchie či odpracovaných let, nicméně mnoho firem působících v mezinárodním měřítku odměňuje své zaměstnance dle jejich pracovních výkonů. Ohodnocení odpovídající pracovním výsledkům totiž může zaměstnance účinně motivovat k vynaložení ještě větší péle a úsilí.^{107,108}

Jelikož Korejci přisuzují velký význam kultuře sounáležitosti, je pro ně důležité, aby kromě jednotlivců byly odměňovány také celé pracovní týmy. V takových případech se jako odměna volí nejčastěji uspořádání firemního večírku *hösik* či jiných skupinových akcí, jako jsou firemní výlety či sportovní události, které zároveň pomáhají posílit synergii, týmového ducha a přátelské vztahy v rámci pracovních skupin. U korejských zaměstnanců bylo dříve zvykem, že se těchto mimopracovních společenských setkání aktivně účastnili. Dnešní generace mladých Korejců však o tyto události pomalu, ale jistě ztrácí zájem, jelikož nevidí smysl v budování tak osobních vztahů se svými spolupracovníky. Raději svůj volný čas investují do osobních zájmů a koníčků.^{109,110}

Dodržení podmínek a splnění požadavků zákazníků je v korejské firmě významnou prioritou. To souvisí se „zachováním si tváře“, kdy jsou Korejci ochotni vydat nadstandardní množství úsilí a času, aby přáním klienta vyhověli. Na pracovišti to také často znamená, že je kladen velký důraz na dochvilnost a dodržení termínů. Obzvláště v striktně hierarchicky strukturovaných firmách je normou splnit úkoly do lhůty stanovené vedením. Přesto mají Korejci tendenci dělat práci na poslední chvíli, kdy se konečný termín již nezvratně blíží. Termíny zadávané korejskými manažery se mnohdy mohou jevit jako nesplnitelné, ovšem jejich podřízení jsou již na tyto velmi krátké časové lhůty zvyklí. Korejské pracovní prostředí je v důsledku toho velmi dynamické a intenzivní. V dnešní době se firmy snaží tento uspěchaný

¹⁰⁷ ČCHE, 2014, str. 172-173, 176-177, 182.

¹⁰⁸ *Republic of Korea: Country Starter Pack*, 2015, str. 11.

¹⁰⁹ ČCHE, 2014, str. 171, 177.

¹¹⁰ FROESE, 2020, str. 178.

a naléhavý přístup k plnění pracovních úkolů potlačit a dát přednost jejich provedení ve vyšší kvalitě a v rozumném termínu.^{111,112}

Co se delegování práce týče, může nastat případ, kdy korejský vedoucí upřednostňuje přenechání pracovních úkolů pouze určitým podřízeným na základě vzájemného vztahu, nikoliv dle jejich odborného zaměření. V důsledku toho daleko více úkolů dostávají ti zaměstnanci, které manažer nějakým způsobem již zná a kteří se v jeho očích jeví jako schopní a pracovití. To poukazuje na skutečnost, že korejská firemní kultura je ve velké míře založena na vztazích. Tento přístup k delegování práce však obecně není vhodný a může značně zpomalit pracovní tempo ve firmě, jelikož celkové množství práce není rovnoměrně rozděleno mezi všechny dostupné pracovníky a ne všichni manažerem osobně preferovaní podřízení musí být patřičně způsobilí k plnění zadaných úkolů. Míra delegace pravomocí se odvíjí od charakteru firmy. Předáváním pravomocí podřízeným se posiluje jejich profesní postavení, kvůli čemuž hierarchická struktura postupně ztrácí pevné mantinely. To někteří manažeři vnímají jako hrozbu oslabení jejich vedoucí pozice, a proto delegování provádějí neúplně či pouze formálně.^{113,114}

3.2 Aspekt autority

V korejských společnostech převládá kultura řízení prostřednictvím autority. Pro korejského zaměstnance pak není důležitá pouze samotná firma, pro kterou pracuje, ale také jeho bezprostřední nadřízený. Autorita korejských manažerů primárně pramení z jejich pozice ve firemní hierarchii, věku, zkušeností, schopností a kontaktů. Dále může jejich autoritu formálně posílit kvalitní vzdělání či praxe v renomovaných firmách.

Zaměstnanci pracující pod schopným manažerem jsou obvykle spokojenější a díky tomu jsou mu velmi oddaní a efektivněji vykonávají svoji práci. Loajalita ke svému vedoucímu pracovníkovi může v korejském měřítku přerůst ve velmi osobní vztah téměř rodinného charakteru. Pokud se pak takový šéf s excelentními řídicími schopnostmi rozhodne odejít k jiné firmě, může se stát, že ho jeho podřízení budou následovat.¹¹⁵ Naopak autoritu manažera může poškodit situace, kdy podřízení nechovají k danému nadřízenému dostatečný respekt, což se projevuje např. ukláněním při pozdravu, využíváním zdvořilostního způsobu komunikace a

¹¹¹ FROESE, 2020, str. 172.

¹¹² ČCHE, 2014, str. 208-210.

¹¹³ tamtéž, str. 198-199.

¹¹⁴ DE MENTE, 2018, str. 477, 479.

¹¹⁵ ČCHE, 2014, str. 167, 170, 179.

plněním zadaných úkolů. Vedoucí pracovník může oslabit svůj postoj také sám tím, že své podřízené veřejně kritizuje.^{116,117}

3.3 Komunikace na pracovišti

Komunikace uvnitř korejské firmy je formálnější povahy, kdy se zaměstnanci navzájem zdvořilostně oslovují dle příslušné pracovní pozice a věku. Existují však i některé firmy, které prosazují méně formální typ komunikace pro navození rodinné atmosféry. Kvůli nedostatečně přímé a otevřené komunikaci často selhává vertikální komunikace napříč pracovními pozicemi. Může se jednat např. o delegování práce dolů skrze hierarchii, kdy se k pracovníkovi mohou dostat neúplné či chybné instrukce ohledně delegovaného úkolu, což může mít za následek sníženou efektivitu práce.¹¹⁸

Hovoří-li mladší či níže postavený zaměstnanec se starším či výše postaveným, mladší obvykle pouze naslouchají, zatímco starší vedou rozhovor. Diskuze na pracovišti mezi osobami různého postavení je složitou záležitostí, ke které příliš často nedochází. Dle zvyků korejské kultury mohou mezi sebou započít diskuzi pouze příslušníci stejného hierarchického postavení. Obecně se na názorovou pluralitu v korejské společnosti nepohlíží zcela pozitivně. Korejský zaměstnanec má tendence jednoduše plnit úkoly zadané vedoucím, aniž by vykazoval nějakou iniciativu k debatě o jiném, lepším řešení daného problému.¹¹⁹ Vyjádření názoru ze strany podřízeného, jenž by byl v rozporu se smýšlením nadřízeného, se považuje téměř za nepřijatelné, jelikož by mohl být tento krok vnímán na straně vedoucího pracovníka jako urážka jeho autority či postavení.¹²⁰ V důsledku toho se bohužel zřídka stává, že by se některé zajímavé nápady a návrhy od osob zastávající nižší pozice dostaly až k vedení, které by tuto iniciativu mohlo využít ve prospěch společnosti. Pokud by i přesto chtěl podřízený vyjádřit svému nadřízenému svůj názor či dokonce nesouhlas, doporučuje se tak učinit v soukromí a v neformálním prostředí. Vhodná chvíle na vyjádření svého názoru nastává před či po samotné schůzi, příp. během *hösik*.¹²¹ Korejské zaměstnanci mají také tendence při výkonu své práce přehlížet a zatajovat různé problémy, o kterých by však jejich manažeři měli vědět, a to protože nechtějí být posly špatných zpráv, a upozorňovat tak na sebe v negativním světle.¹²²

¹¹⁶ LEE, 2012, str. 184.

¹¹⁷ DE MENTE, 2018, str. 351.

¹¹⁸ ČCHE, 2014, str. 148-150, 198.

¹¹⁹ tamtéž, str. 99, 150, 153, 181.

¹²⁰ LEE, 2012, str. 185-186.

¹²¹ ČCHE, 2014, str. 150, 182, 196-197.

¹²² DE MENTE, 2018, str. 476.

Dříve se v korejských firmách považovala absence zpětné vazby ze strany nadřízených za pozitivní signál představující jejich spokojenost s odvedenými pracovními výsledky. V dnešní době však mladší generace naopak zpětnou vazbu oceňuje, a to nejlépe v soukromí, v méně formálním prostředí. Zpětná vazba je pro zaměstnance důležitá z hlediska motivace a kariérního rozvoje. Při případné negativní zpětné vazbě se doporučuje zaměřit se spíše na různá východiska a možnosti zlepšení pracovního výkonu než na přímočaré vyčítání chyb. Přímá kritika by se totiž mohla korejského zaměstnance příliš dotknout a mohla by být interpretovaná jako projev osobní averze ze strany nadřízeného. Pokud je člověk kárán, považuje se v Koreji za zdvořilé, aby měl sklopený zrak. Káraný také obvykle neodpovídá na žádné otázky kárajícího, jelikož by se na to mohlo pohlížet jako na formu odmlouvání.¹²³

3.4 Řešení konfliktů na pracovišti

Konflikt představuje v korejské kultuře negativní skutečnost, při které by člověk mohl „ztratit svou tvář“, a v zájmu udržení harmonie, korejsky *inhwa*, se proto Korejci obecně vyhýbají sporům. Zaměstnanci se snaží vši silou vyhovět pokynům nadřízeného a naopak nadřízený se obvykle stará o blaho svých podřízených. Taktéž kolegové se navzájem mezi sebou snaží udržovat dobré vztahy. Pokud ale přece jen ke konfliktům dojde, preferují jejich řešení nepřímou komunikací či zprostředkovaně, jelikož se velmi neradi s někým dostávají do přímé konfrontace. Korejci také nemají v oblibě hádky za přítomnosti jiných osob, jelikož se bojí o „ztrátu tváře“ přede všemi přítomnými. Proto v případě přímého střetu je nejlepší vyřešit daný konflikt v soukromí, v neformálním prostředí a pouze mezi osobami, jichž se záležitost bezprostředně týká. Pro příklad řešení sporů na pracovišti nepřímou komunikací lze uvést situaci, kdy došlo k nesplnění určitého úkolu pracovním týmem. V takovém případě vedoucí skupiny pravděpodobně neřekne na rovinu, že byl tým neúspěšný, ale spíše zdůrazní, že při řešení dalšího úkolu je potřeba se více snažit. Nebo pokud např. jeden člen z týmu neustále chodí do práce pozdě, daná skutečnost se většinou nevytkne přímo dotyčnému, nýbrž nadřízený promluví o významu dochvilnosti a celkové morálce před celou pracovní skupinou.¹²⁴ Příkladem zcela opačného přístupu korejských manažerů, se kterým se lze v praxi rovněž setkat, je pořádání pravidelných schůzek, na kterých se konkrétním pracovním týmům či

¹²³ ČCHE, 2014, str. 135, 180-182.

¹²⁴ ČCHE, 2014, str. 148, 181, 211-212.

jednotlivcům veřejně vytýkají chyby s cílem je motivovat ke zvýšení svého pracovního úsilí. Tento přístup se však rozhodně nedoporučuje praktikovat zahraničními manažery.¹²⁵

Jedna z nepříjemných situací, jež může v pracovním prostředí nastat, je konflikt mezi nadřízeným a zaměstnancem, který je starší než daný nadřízený. Při takové situaci je nejlepší zachovat vzájemný respekt mezi oběma stranami, aby konflikt nevyústil ve větší spor. Ve firmě sice zaujímá významnější postavení člověk profesně výše postavený, avšak věk není aspektem, který lze zcela přehlížet. Proto v tomto případě je stále žádoucí staršího podřízeného náležitě oslovovat a jednat s ním zdvořile.¹²⁶

Vzhledem ke snaze udržet harmonii a „neztratit tvář“ v rámci pracovního kolektivu je propouštění pracovníků velmi choulostivou záležitostí. Celý proces se doporučuje provést v diskrétnosti a s úctou. Důležitou roli hraje odstupné, které by mělo u propouštění dlouholetých zaměstnanců být velmi štědré a výrazně převyšovat minimální výši stanovenou zákoníkem práce. V případě, že se zaměstnanec při výkonu práce opakovaně dopouští chyb či svou práci nevykonává v dostatečné kvalitě po dlouhou dobu, korejsí manažeři mají zvykem takového člověka potrestat pasivně. Obvyklými praktikami, kterými vyjadřují svoji nespokojenost, jsou např. přidělení pracovního místa nehodného profesní pozici zaměstnance či neustálé odkládání povýšení, přestože jeho věk či celková odpracovaná doba ve společnosti by tomu již odpovídala. Velmi silný nátlak lze vyvolat také náhlým ztížením pracovních podmínek, např. převelením na jiné pracoviště či pobočku v rámci společnosti. Častým případem je převelení ze Soulu či jiného velkého města na pobočku na druhé straně Koreje, do velmi malého města či na vesnici. Takový přesun s sebou přináší velké komplikace, které daného zaměstnance mnohdy přimějí k rezignaci.¹²⁷

3.5 Firemní večere

Typickým zvykem v korejské firemní kultuře je tzv. *hösik*, což lze volně přeložit jako firemní večere či večírek. Na tyto večere obvykle společně chodí po práci kolegové ze stejného oddělení či členové určitého pracovního týmu. Nejčastěji se chodí nejprve do restaurace a poté se skupina přesune např. do baru či jiných nočních podniků. *Hösik* tedy zpravidla zahrnuje i konzumaci alkoholu. Hlavním cílem tohoto setkání, při němž se společně jí a pije, je posílit přátelské vztahy mezi spolupracovníky či odměnit zaměstnance za dosažené výsledky a

¹²⁵ DE MENTE, 2018, str. 56, 674.

¹²⁶ ČCHE, 2014, str. 83-84.

¹²⁷ DE MENTE, 2018, str. 481.

motivovat je k budoucím pracovním úspěchům. Frekvence těchto večírků se primárně odvíjí od finančního rozpočtu dané společnosti a firemní kultury, většinou se pořádají jednou do měsíce, někdy i jednou týdně. Atmosféra mezi zaměstnanci je při *hösik* značně uvolněnější než na pracovišti, což jim umožňuje budovat své vztahy na osobnější úrovni. Aktivní účastí na firemních akcích lze navíc zaměstnavateli projevovat svou dobrou pracovní morálku a loajalitu, což se může odrazit při budoucím hodnocení pracovního výkonu. Pokud bychom byli na *hösik* pozváni, je vřele doporučeno se zúčastnit, jelikož se jedná o jeden z velmi příjemných a zajímavých aspektů spolupráce s Korejci. V případě, že dorazit nemůžeme, je vhodné se omluvit předem, abychom naší neúčastí nenarušili celkovou atmosféru pracovního týmu.^{128,129}

Korejská etiketa stolování je specifická. Značná část pravidel se odvíjí na základě nejvýše postaveného zástupce z přítomných osob. Ten by se měl po vstupu do restaurace jako první posadit, a to obvykle na to nejlepší místo v místnosti, viz zasedací pořádek při jednání v kapitole 2.3. Nejvýše postavená osoba pak také udává tempo večeře. Ve chvíli, kdy tato osoba pozvedne do ruky lžici či hůlky a začne jíst, mohou začít jíst i ostatní přítomní. Před samotným jedením je obecně slušné popřát dobrou chuť (korejsky *čal mökketsümnida*).¹³⁰ Zásadní rozdíl, se kterým se můžeme při večeři setkat je ten, že Korejci příliš nerozlišují jednotlivé chody, nýbrž jsou zvyklí podávat všechny pokrmy najednou (kromě polévky a rýže) doprostřed stolu a konzumovat je společně. Společné stolování hraje v korejské společnosti důležitou roli při vytváření a udržování vztahů, sdílením jídla se poukazuje na vzájemnou blízkost všech konzumujících u stolu.^{131,132,133}

Hůlky spolu se lžicí se dle pravidel korejské etikety nesmí držet najednou v jedné ruce. Ve chvílích, kdy se hůlky a lžice nepoužívají, by měly být položeny rovně podél talíře či misky. Polévka i rýže se v zásadě jí pomocí lžice tak, aniž bychom se misky dotýkali. Obecně se zvedání talíře či misky při jedení považuje za neslušné. V průběhu večeře se také pokládá za nevhodné hovořit s plnými ústy či mluvit příliš hlasitě. Korejci považují za zdvořilé jíst bez mluvení, a proto spíše preferují konverzaci až po jídle. Od stolu lze vstát až poté, kdy dojí nejvýše postavená osoba, či až ve chvíli, kdy k tomu sama dá pokyn. Na konci večeře je opět vhodné příslušnou frází poděkovat za pohoštění (korejsky *čal mögötsümnida*).¹³⁴

¹²⁸ FROESE, 2020, str. 172.

¹²⁹ ČCHE, 2014, str. 131-132.

¹³⁰ tamtéž, str. 128.

¹³¹ tamtéž, str. 106-108.

¹³² JANOS, 1997, str. 164.

¹³³ DE MENTE, 2018, str. 393.

¹³⁴ ČCHE, 2014, str. 78, 128, 136.

V Koreji není příliš obvyklé platit sám za sebe, nýbrž je běžné, aby někdo zaplatil útratu za všechny. Ve většině případů firemních obědů a večeří se očekává, že účet uhradí výše postavení kolegové. Pokud ovšem jídlo hradí firma, placení se zpravidla ujmu níže postavení spolupracovníci za použití firemní kreditní karty. V případě, že za nás chce korejská strana zaplatit jídlo, netřeba abychom byli zaskočeni a nabídku odmítali. Vhodné je proto nabídku přijmout a na oplátku říci, že při příští příležitosti zaplatíme my nebo že partnera také štědrě pohostíme, až navštíví naši zemi.¹³⁵

Kultura pití alkoholu je v Koreji velmi silná, a proto se s alkoholem můžeme setkat při většině firemních večírků méně formálního charakteru. Korejské muže vede k jeho nadměrné konzumaci přesvědčení, že pití alkoholu je projevem maskulinity. Korejští hostitelé mají tendence opakovaně a vytrvale své hosty pobízet k pití. Avšak v případě, že nemáme k alkoholu kladný postoj či ho z určitých důvodů nekonzumujeme a elegantním a zdvořilým způsobem pití odmítneme, budou tuto skutečnost respektovat. Přesto však velmi ocení alespoň symbolické pozvednutí své skleničky s pitím a vzájemné si popřání na zdraví (korejsky *kōnbä*). Tímto gestem tak vyjádříme náklonnost vůči ostatním přítomným.^{136,137} Co se týče samotné konzumace, není vhodné si nápoj nalévat sám, nýbrž bychom měli vždy počkat, až nás někdo z okolí obslouží, a následně se očekává, že danému člověku tuto laskavost oplátíme. Při nalévání je zvykem držet láhev v pravé ruce podepřené levou rukou, zatímco druhá osoba, které je nápoj naléván, drží svoji sklenici oběma rukama či opět pravou rukou s podporou levé ruky.¹³⁸

Firemní večírek se může po večeři přesunout do nočního klubu či baru, čímž se naskýtá řada dalších příležitostí, jak si užít zábavy se svými kolegy a posílit tak vzájemné sympatie. Cílem těchto večírků je rovněž dozvědět se více o svých spolupracovnících, obecně můžeme začít otázkou o jejich zájmech či rodině a na oplátku můžeme povyprávět to samé o sobě. Nastává také skvělá příležitost pro projevení zájmu o korejskou kulturu, sport, hudbu či cokoli jiného, co bychom si přáli o Koreji vědět. Korejci jsou na své dědictví nesmírně hrdí a s radostí nám na otázky tohoto typu odpoví. Na druhou stranu je potřeba se vyvarovat případným poznámkám, které by jejich zemi znevažovaly, jelikož na tyto komentáře mohou Korejci reagovat velmi horlivě a podrážděně.¹³⁹

¹³⁵ ČCHE, 2014, str. 131.

¹³⁶ tamtéž, str. 132.

¹³⁷ DE MENTE, 2018, str. 133.

¹³⁸ JANOŠ, 1997, str. 37, 170.

¹³⁹ DE MENTE, 2018, str. 352.

4 Dotazníkové šetření

4.1 Charakteristika dotazníkového šetření

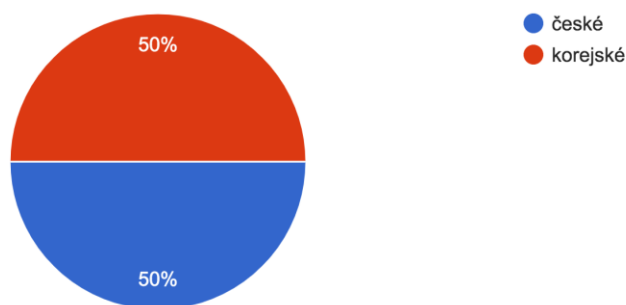
V rámci praktické části této bakalářské práce bylo uskutečněno dotazníkové šetření na téma „Firemní kultura“. Cílovými respondenty byli zaměstnanci českých a korejských firem, přičemž česká či korejská firma byla pro účely šetření specifikována jako firma, která sídlí v České republice, resp. Korejské republice a která je českého či korejského původu (spadá pod českou či korejskou značku). Předmětem dotazníkového šetření bylo zanalyzovat a porovnat pracovní postoje zaměstnanců českých a korejských firem a dále také kultury panující v těchto firmách. Dotazník obsahoval celkem 17 otázek a pro lepší dosažitelnost a srozumitelnost byl vytvořen ve třech jazycích – češtině, korejštině a angličtině. V kompletním znění ho lze najít v příloze této práce.

Dotazník byl zpřístupněn po dobu přibližně jednoho měsíce prostřednictvím platformy Formuláře Google a byl vyplněn celkem 64 respondenty, přičemž 32 respondentů patřilo do skupiny zaměstnanců českých firem a 32 respondentů do skupiny zaměstnanců korejských firem.

4.2. Interpretace výsledků

Níže jsou uvedeny jednotlivé otázky dotazníku, přehled příslušných odpovědí respondentů z dané skupiny, příp. grafické vyobrazení a jejich následná interpretace (z kvantitativního či kvalitativního hlediska). Všechny použité grafy byly vygenerovány pomocí platformy Formuláře Google.

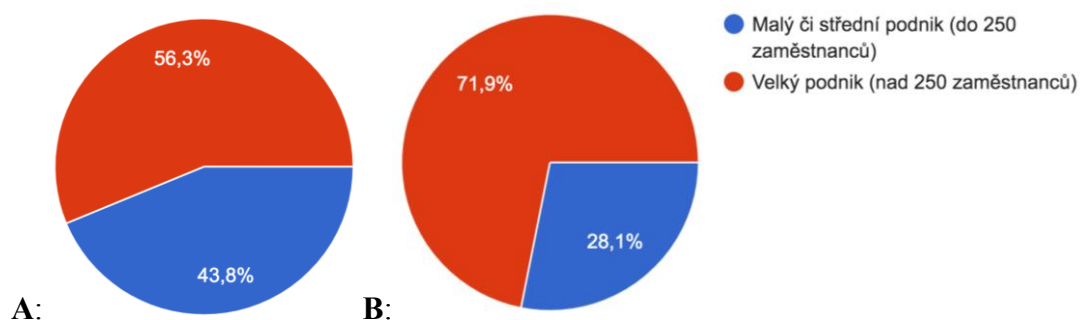
1. Pracujete v české nebo korejské firmě (tj. firma, jejíž značka a sídlo spadá pod Česko či Jižní Koreu)?



Graf 2: Zastoupení respondentů z hlediska původu firmy

Jak bylo uvedeno již v předchozí podkapitole, dotazníkového šetření se zúčastnil stejný počet respondentů z obou skupin – skupiny zaměstnanců českých firem a skupiny zaměstnanců korejských firem. Na základě této identifikační otázky byly dále všechny získané odpovědi rozděleny do těchto dvou skupin respondentů. Pro stručnost byly skupiny označeny písmeny **A** jako zaměstnanci českých firem a **B** jako zaměstnanci korejských firem. V rámci dané skupiny byly odpovědi interpretovány zvlášť a následně byla většina výsledků z obou skupin také porovnána a zanalyzována mezi sebou.

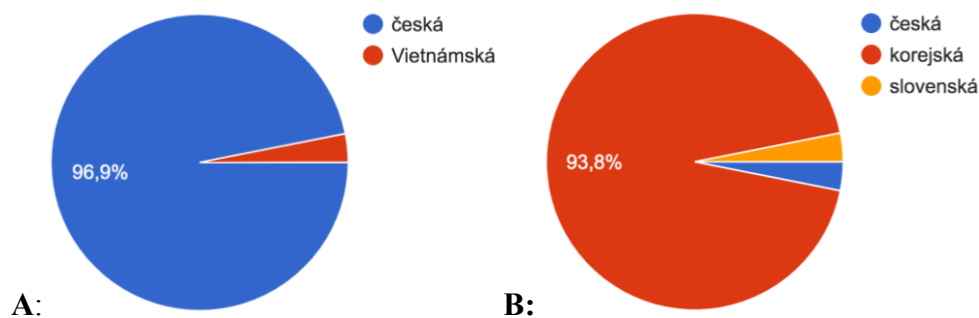
2. O jakou firmu se z hlediska velikosti jedná?



Graf 3 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska velikosti firmy

43,8 % respondentů ze skupiny **A** představovalo zaměstnance v malém či středním podniku s méně než 250 zaměstnanci, zatímco 56,3 % pracovalo pro velký podnik s více než 250 zaměstnanci. Ve skupině **B** převažovali spíše ti, kteří pracovali ve velkých podnicích, v malých a středních podnicích pracovalo zbylých 28,1 %. Dá se však konstatovat, že celkové zastoupení zaměstnanců obou typů podniků (z hlediska velikosti) bylo přibližně vyrovnané.

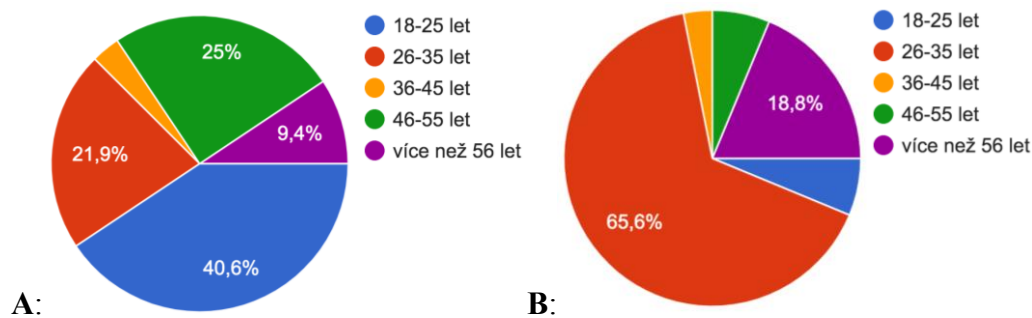
3. Jaká je Vaše národnost?



Graf 4 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska národnosti

Národnost všech respondentů ze skupiny **A** byla česká s výjimkou jednoho respondenta, jehož národnost byla uvedena jako vietnamská. Ve skupině **B** byla naprostá většina respondentů korejské národnosti až na dvě výjimky, kdy jeden respondent byl české a druhý slovenské národnosti. Za účelem zjednodušení interpretace výsledků v rámci některých otázek dotazníkového šetření budou výše uvedené výjimky v národnostech zanedbány a na skupiny respondentů bude pohlíženo jako na dvě národnostně homogenní skupiny – skupinu Čechů a Korejců.

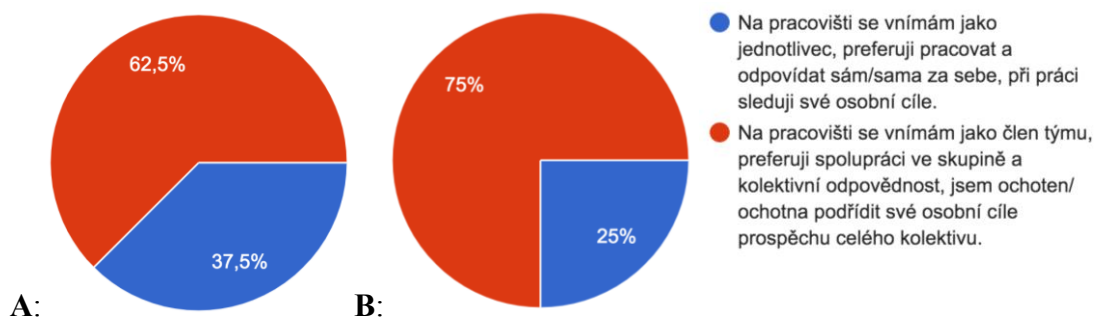
4. Do jaké věkové kategorie spadáte?



Graf 5 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska věku

Dominantní věkovou kategorií ve skupině **A** tvořili respondenti ve věku 18-25 let. Další dvě, přibližně stejně početné skupiny byly ve věku 26-35 let a 36-45 let. Necelá desetina respondentů byla starší než 56 let a ve věku 36-45 let se z respondentů patřící do skupiny **A** zúčastnil pouze jeden člověk. Majoritní věkovou kategorií ve skupině **B** byla kategorie 26-35 let. Další nejpočetnější skupinou byli respondenti starší 56 let. Věkové kategorie 18-25 let a 46-55 let byly zastoupeny pouze dvěma respondenty v každé kategorii a ve věku 36-45 let se zúčastnil dotazníkového šetření pouze jeden respondent ze skupiny **B**.

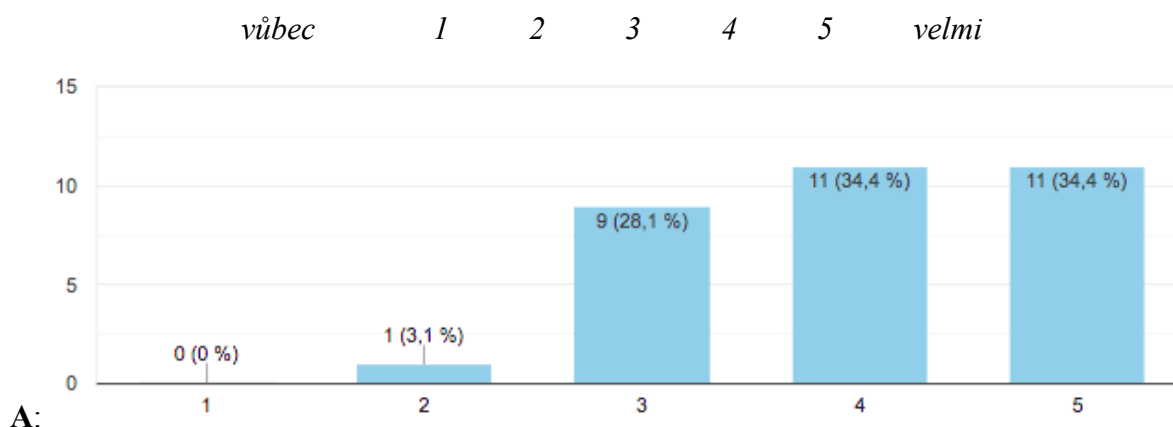
5. S jakým přístupem k práci se více ztotožňujete?



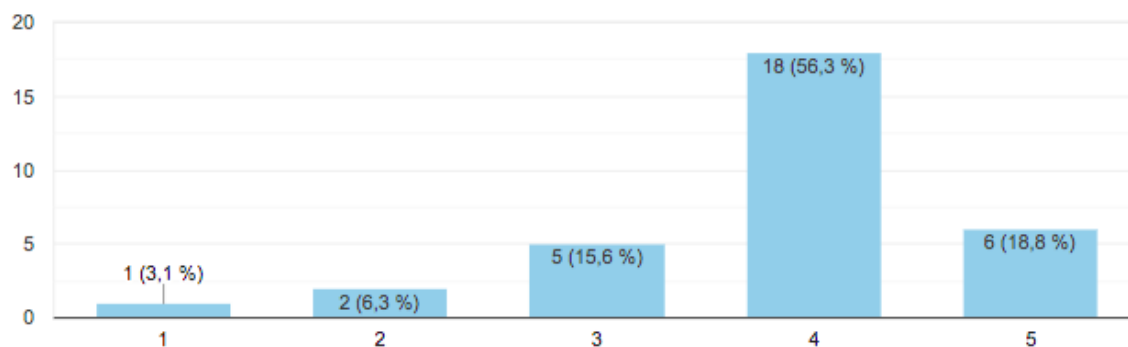
Graf 6 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska přístupu k práci

Převažujících 62,5 % respondentů ze skupiny **A** se ztotožnilo s kolektivním přístupem k práci a zbývajících 37,5 % preferovalo individuální přístup. Ve skupině **B** se 75 % účastníků identifikovalo kolektivním postojem k práci, zatímco zbylá čtvrtina respondentů postojem individuálním. Za předpokladu, že se dotazníkového šetření účastnil dostatečně reprezentativní vzorek cílových respondentů, by na základě výše uvedených dat mohlo být usouzeno, že zaměstnanci korejských firem (skupina **B** zastoupena převážně Korejci) jsou nepatrně více přikloneni ke kolektivistickému pracovnímu přístupu než zaměstnanci českých firem (skupina **A** zastoupená převážně Čechy). Tyto výsledky částečně dosvědčují tvrzení uvedené na konci druhého odstavce kapitoly 1.2 Postoj Korejců k práci, že „v zásadě se však v korejské firmě klade dominantní důraz na vzájemnou spolupráci.“ Je třeba ale podotknout, že přístup člověka k práci obecně mohou nepochybně ovlivňovat i jiné faktory než jeho osobnost a pracovní prostředí (např. jeho náplň práce).

6. Jak moc byste byli ochotni vykonávat práci nad rámec svých povinností (např. výpomoc Vaším kolegům či při mimořádné firemní události, projektu)?



A:



B:

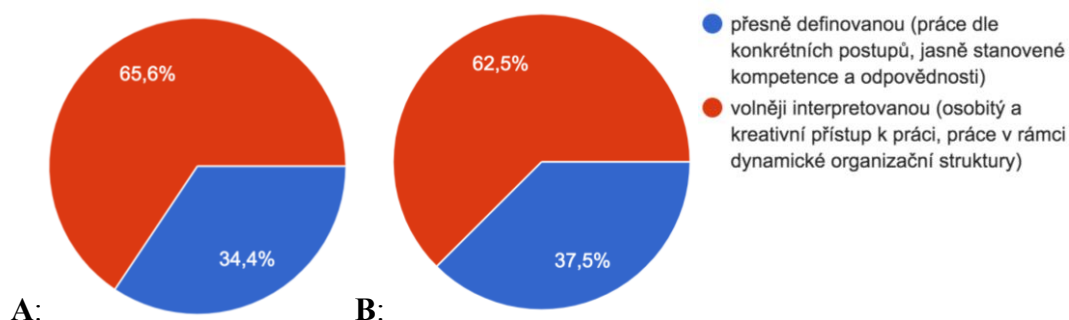
Graf 7 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska ochoty vykonávat práci nad rámec svých povinností

Převážná většina ve skupině **A**, tvořící dohromady 68,8 % respondentů, by byla ochotna vykonávat práci nad rámec svých povinností. 28,1 % mělo vůči této záležitosti neutrální postoj a jeden z respondentů by byl spíše neochoten pracovat nad rámec svých pracovních úkolů. Ve skupině **B** by bylo 75,1 % respondentů ochotno pracovat nad rámec svých povinností. 15,6 % zaujalo neutrální stanovisko, 6,3 % by bylo spíše neochotno a 3,1 % zcela neochotno vykonávat pracovní úkoly mimo svoji standardní náplň práce.

Po porovnání výsledků z obou výše uvedených skupin respondentů lze konstatovat, že zaměstnanci českých firem (skupina **A**) jsou přibližně stejně či z hlediska detailnějšího pohledu poněkud ochotnější vykonávat práci nad rámec svých povinností než zaměstnanci korejských firem (skupina **B**). Druhou domněnku podporují získané responze, kdy téměř dvakrát více respondentů ze skupiny **A** kvantifikovalo svou ochotu maximální hodnotou 5 na škále. Negativně se vyjádřil pouze jeden zaměstnanec české firmy pomocí hodnoty 2 na škále, zatímco ve skupině **B** byly zaznamenány celkem tři negativní odpovědi, jedna vyjádřená hodnotou 1 a dvě hodnotou 2.

Výsledky ze skupiny **B** poskytují dodatečnou informaci o míře ochoty Korejců v rámci záležitosti popsané v kapitole 1.2, ve které se tvrdí, že „*jsou Korejci formálně povinni pomoci svým kolegům s jejich úkoly či dělat zrovna to, co je potřeba, pokud jim tak nařídí vedoucí.*” Lze tedy tvrdit, že nejenže jsou formálně povinni, ale jsou také do jisté míry v této věci sami ochotni. To by mohlo úzce souviset s aspekty, jako je kolektivismus a loajalita, na kterých je korejská kultura založená.

7. Jakou náplň práce preferujete?



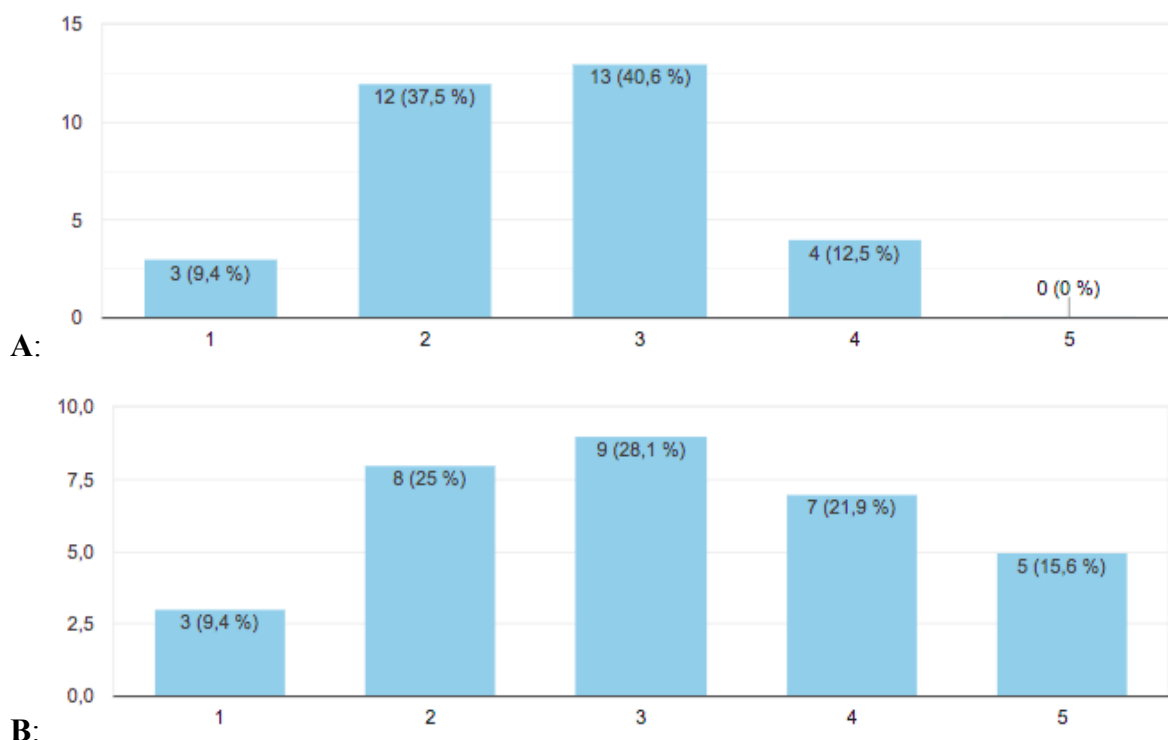
Graf 8 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska preference druhu náplně práce

Dominantní většina 65,6 % respondentů ve skupině **A** preferovala volněji interpretovanou náplň práce, zatímco 34,4 % naopak spíše upřednostnilo náplň práce přesně definovanou. Ve skupině **B** vyjádřilo preferenci volněji interpretované náplně práce 62,5 % respondentů a zbývajících 37,5 % upřednostnilo náplň přesně definovanou. Detailnější analýzou výsledků v rámci obou skupin nebyla nalezena žádná významná korelace mezi danými preferencemi a věkem respondentů.

Odpovědi z obou skupin jsou v rámci této otázky srovnatelné. Převážná většina respondentů ze skupiny **B**, která preferuje volněji interpretovanou náplň práce, spíše vyvrací tvrzení uvedené v předposledním odstavci kapitoly 1.2, a to že Korejci „preferují pracovní pozice s jasně vymezenou náplní práce, kompetencemi a odpovědnostmi ve zřetelně strukturovaném pracovním prostředí“. Zároveň se však potvrzuje následující zmíněná skutečnost, že „zatímco v minulosti v rapidně rostoucí korejské ekonomice hrály velkou roli pracovní zkušenosti, dnes se již klade důraz také na tvořivý přístup k práci.“ Lze tedy usuzovat, že v současné době v profesním světě převládá preference flexibilního a kreativního přístupu k práci oproti rigidní pracovní náplni.

8. V jaké míře byste byli ochotni upřednostnit svou práci před svým osobním životem?

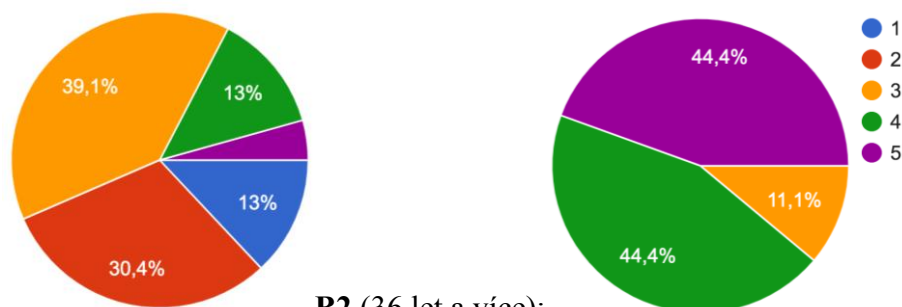
vůbec 1 2 3 4 5 velmi



Graf 9 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska ochoty upřednostnit práci před svým osobním životem

Ve skupině **A** se 46,9 % respondentů přiklonilo k neochotě upřednostnit práci před svým osobním životě a další podobně početná část 40,6 % respondentů vyjádřila svou míru ochoty na škále pomocí střední hodnoty 3. Zbývajících 12,5 % bylo částečně ochotno dát přednost profesnímu životu na úkor toho soukromého. Rozdělení odpovědí respondentů skupiny **B** mezi jednotlivé hodnoty škály bylo téměř rovnoměrně rozmístěno okolo střední hodnoty 3 a z důvodu této neurčitosti byly výsledky podrobněji zanalyzovány níže.

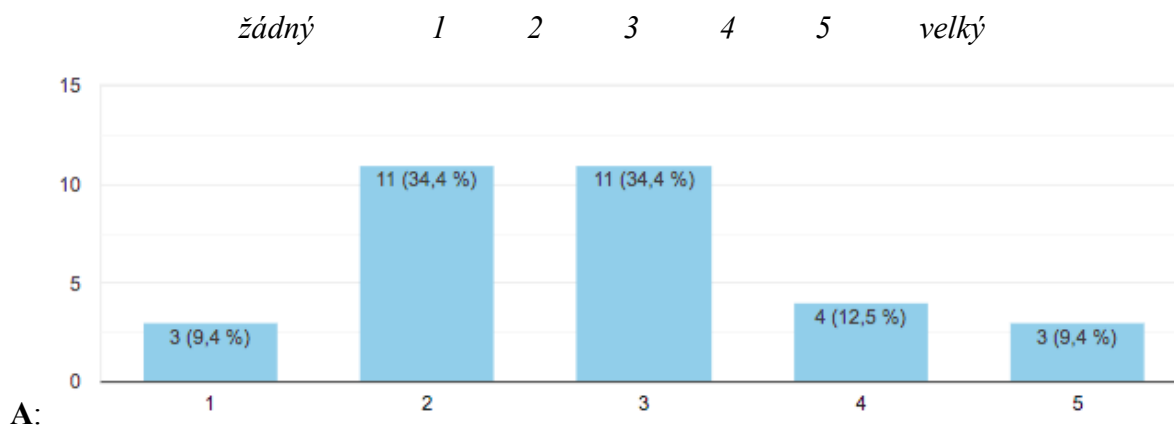
Porovnáním odpovědí obou skupin lze dojít k závěru, že Korejci jsou značně ochotnější upřednostnit své zaměstnání na úkor svého osobního života. Tento závěr částečně koresponduje se skutečnostmi uvedenými v kapitole 1.2., a to že „v korejských firmách je často kladen důraz na aspekty, jako jsou loajalita či sebeobětování“ a „...hranice mezi pracovním a osobním životem Korejců [můžou být] velmi nejasné a tradiční orientaci na rodinu v korejské kultuře může mnohdy zastíňovat zaměření na práci a firmu.“ Pro účely detailnější interpretace výsledků v rámci skupiny **B** byly jednotlivé odpovědi vytříděny na základě věku účastníků. Respondenti byli rozděleni do dvou věkových skupin 18-35 let a 36 let a výše.



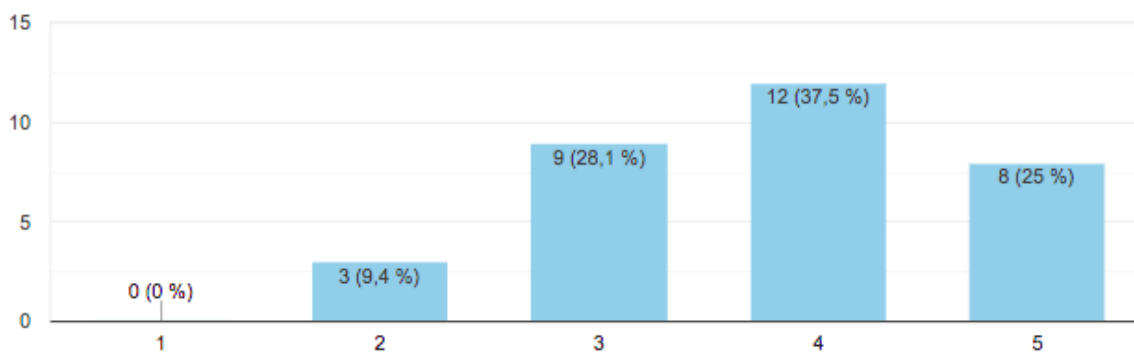
B1 (18-35 let): **B2** (36 let a více):
Graf 10 (B1, B2): Zastoupení respondentů skupiny **B** z hlediska ochoty upřednostnit práci před svým osobním životem a věku

Z levého grafu vyplývá, že dohromady 43,4 % mladých respondentů by bylo zcela či spíše neochotno upřednostnit práci před svým osobním životem. Další početná část 39,1 respondentů kvantifikovala svou míru ochoty střední hodnotou 3 na škále. Malá část 13 % respondentů by byla spíše ochotna a pouze 4,3 % by bylo zcela ochotno dát přednost profesnímu životu. Narozdíl od mladých respondentů lze na základě grafů vidět, že starší respondenti mají výrazně větší tendenci upřednostnit práci na úkor svého soukromého života. 44,4 % starších respondentů by bylo zcela ochotno pro zaměstnání obětovat svůj osobní život, dalších 44,4 % by bylo spíše ochotno a zbývajících 11,1 % částečně. Toto porovnání mladší a starší generace Korejců potvrzuje teoretický předpoklad uvedený v kapitole 1.2: „*Aspekt „bezmezná“ loajality k práci však zastávají v dnešní době hlavně příslušníci starší generace, kteří dokážou být natolik věrní své firmě, že ji mnohdy staví výš než sami sebe. (...) Příslušníci mladší generace se však se svou firmou již natolik neztotožňují...*”

9. Jaký vliv má firemní organizační struktura (hierarchie) na Váš přístup k práci a k ostatním (podřízeným i nadřízeným) zaměstnancům?



A:



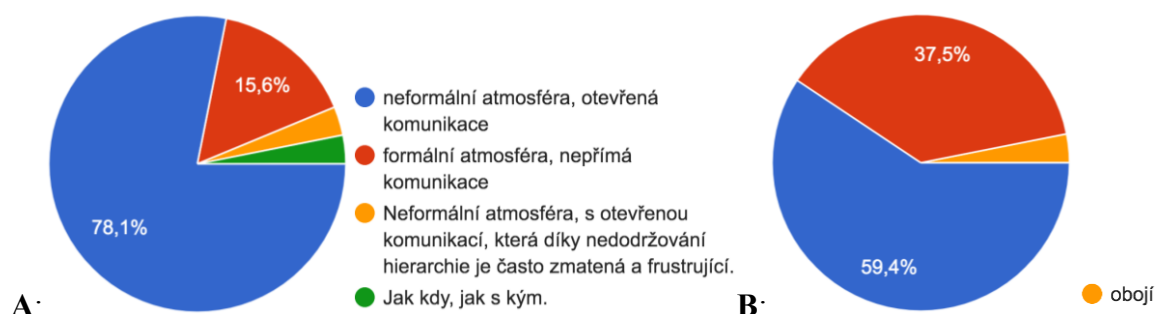
B:

Graf 11 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska vlivu firemní hierarchie na přístup k práci a ostatním zaměstnancům

Výsledky spíše poukazují na to, že firemní organizační struktura nemá výrazný vliv na přístup respondentů skupiny **A** k jejich práci a ostatním zaměstnancům. Celkem 43,8 % účastníků odpovědělo, že na ně firemní hierarchie nemá žádný či pouze malý vliv, 34,4 % zaznamenalo vliv v přiměřené míře vyjádřené střední hodnotou 3 na škále a 21,9 % zmínilo, že vliv je značný či velký. Zatímco ve skupině **B** dohromady 62,5 % respondentů odpovědělo, že firemní hierarchie má značný až výrazný vliv na jejich přístup k práci a ostatním pracovníkům. 28,1 % vyjádřilo tento vliv jako střední a pouze 9,4 % pocíťovalo vliv organizační struktury v malé míře.

Na základě porovnání responzí zaměstnanců českých firem (skupiny **A**) a korejských firem (skupiny **B**) lze konstatovat, že vliv firemní hierarchie je v korejských firmách značný a větší než ve firmách českých. Tato skutečnost odpovídá také teoretickým předpokladům uvedených v kapitole 1.1 Charakteristické vlastnosti korejské společnosti: „*Hierarchie ovlivňuje veškeré sociální interakce jak v zaměstnání či škole, tak i v rodinných kruzích.*” a v kapitole 3.1 Pracovní prostředí korejské firmy: „*Tradiční hierarchická struktura je v typické korejské firmě striktně daná, respektovaná a mnohdy i očividná.*”

10. Jak byste obecně charakterizoval/a atmosféru a způsob komunikace na Vašem pracovišti?



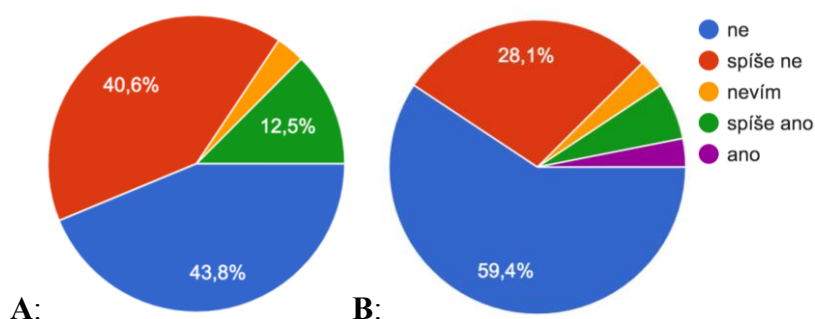
Graf 12 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska charakteru atmosféry a komunikace na pracovišti

Dle odpovědí respondentů ze skupiny **A** lze konstatovat, že obecně v českých firmách převládá na pracovišti spíše neformální atmosféra a otevřená komunikace, kterou zvolilo 78,1 % respondentů. Na formální atmosféru a nepřímou komunikaci na pracovišti poukázalo pouze 15,6 %. Dva respondenti v rámci této otázky využili možnost otevřené odpovědi, jejich responze lze vidět u levého grafu výše. Také ve skupině **B** převládající většina 59,4 % respondentů charakterizovala své pracoviště pomocí neformální atmosféry a otevřené komunikace a zbývajících 37,5 % naopak prostřednictvím formální atmosféry a nepřímé komunikace. Obě tyto charakteristiky zároveň odpovídaly popisu pracoviště jediného respondenta ze skupiny **B**, který svůj názor vyjádřil formou otevřené odpovědi „obojí“.

Po porovnání dat z obou skupin lze pozorovat, že větší podíl formální atmosféry a nepřímé komunikace na pracovišti v korejských firmách než ve firmách českých. Obecně však v obou typech podniků převažuje atmosféra neformální a nepřímá komunikace. Tato skutečnost částečně vyvrací předpoklady o korejském pracovišti uvedené v kapitole 3.3 Komunikace na pracovišti, že „komunikace uvnitř korejské firmy je formálnější povahy, kdy se zaměstnanci navzájem zdvořilostně oslovují dle příslušné pracovní pozice a věku“ a „kvůli nedostatečně přímé a otevřené komunikaci často selhává vertikální komunikace napříč pracovními pozicemi.“ Tyto teoretické domněnky již zcela neodpovídají současné realitě a výsledky výzkumu se spíše k přiklání k tomuto tvrzení: „Existují však i některé firmy, které prosazují méně formální typ komunikace pro navození rodinné atmosféry.“, které je uvedeno ve stejné kapitole. Lze tedy usuzovat, že z důvodu trendu dnešní doby je ve firmách, a to nejen

v korejských, ale i obecně po celém světě, prosazována méně formální atmosféra a otevřená komunikace.

11. Jste toho názoru, že otevřená diskuze na pracovišti by měla probíhat výhradně mezi stejně postavenými zaměstnanci?



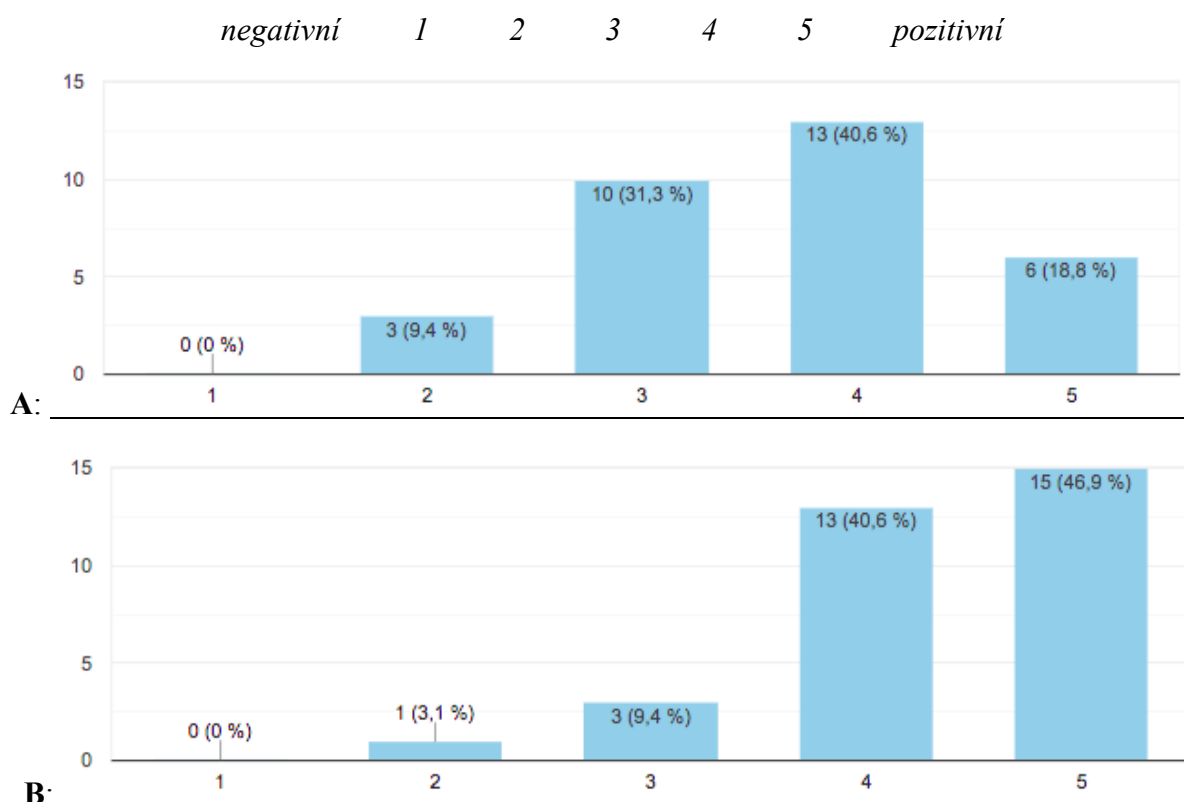
Graf 13 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska názoru na otevřenou diskuzi

Ve skupině A převládá názor zastoupený 84,4 % respondentů, že by otevřená diskuze na pracovišti neměla probíhat výhradně mezi stejně postavenými zaměstnanci. Pouze jeden respondent zvolil odpověď „nevím” a zbývajících 12,5 % se svou odpovědí „spíše ano” přiklonili k názoru, že by k bezprostřední výměně názorů mělo docházet spíše mezi zaměstnanci na stejných pracovních pozicích. Rovněž ve skupině B panuje názor zastoupený až 87,5 % respondentů, že by k otevřené diskuzi nemělo docházet pouze mezi zaměstnanci na stejné profesní úrovni. Jen malá část 9,4 % respondentů se přiklonila k opačnému názoru svými odpověďmi „spíše ano” a „ano” a poslední zbývajících respondent odpověděl „nevím”.

Překvapivým závěrem po porovnání obou skupin respondentů je ten, že Korejci se ve větší míře přiklonili k nesouhlasu s uvedeným tvrzením v otázce. Tato skutečnost poskytuje zcela nový pohled na záležitost, která je popsána v kapitole 3.3: „Dle zvyků korejské kultury mohou mezi sebou započít diskuzi pouze příslušníci stejného hierarchického postavení.”, a na další níže související předpoklady. Z toho vyplývá, že Korejci na tento zvyk v současné době již příliš nedbají, naopak jsou mnohdy opačného názoru a zastávají otevřenou diskuzi napříč organizační strukturou (hierarchií) podniku. Na základě tohoto zjištění lze odhadovat, že diskuze na korejském pracovišti mezi osobami různého postavení je stále běžnější a vyjádření názoru korejskému nadřazenému by tedy již nemuselo být tak nepřijatelnou záležitostí, jak bylo v minulosti zvykem. Možným důvodem je rozšíření efektivnějších přístupů řízení podniku v korejských firmách, jako je např. konzultativní styl vedení, který v organizaci podporuje

týmovou práci a všestrannou diskuzi mezi všemi dotčenými (podřízenými i nadřízenými) v rámci rozhodovacích procesů.¹⁴⁰ Ve spojení s interpretací výsledků u předešlé otázky lze také usuzovat, že právě díky převažující preferenci neformální atmosféry a otevřené komunikaci je otevřená diskuze na pracovišti běžnější záležitostí.

12. Pohlížíte na názorovou pluralitu na pracovišti jako na pozitivní či negativní věc?



Graf 14 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska pohledu na názorovou pluralitu

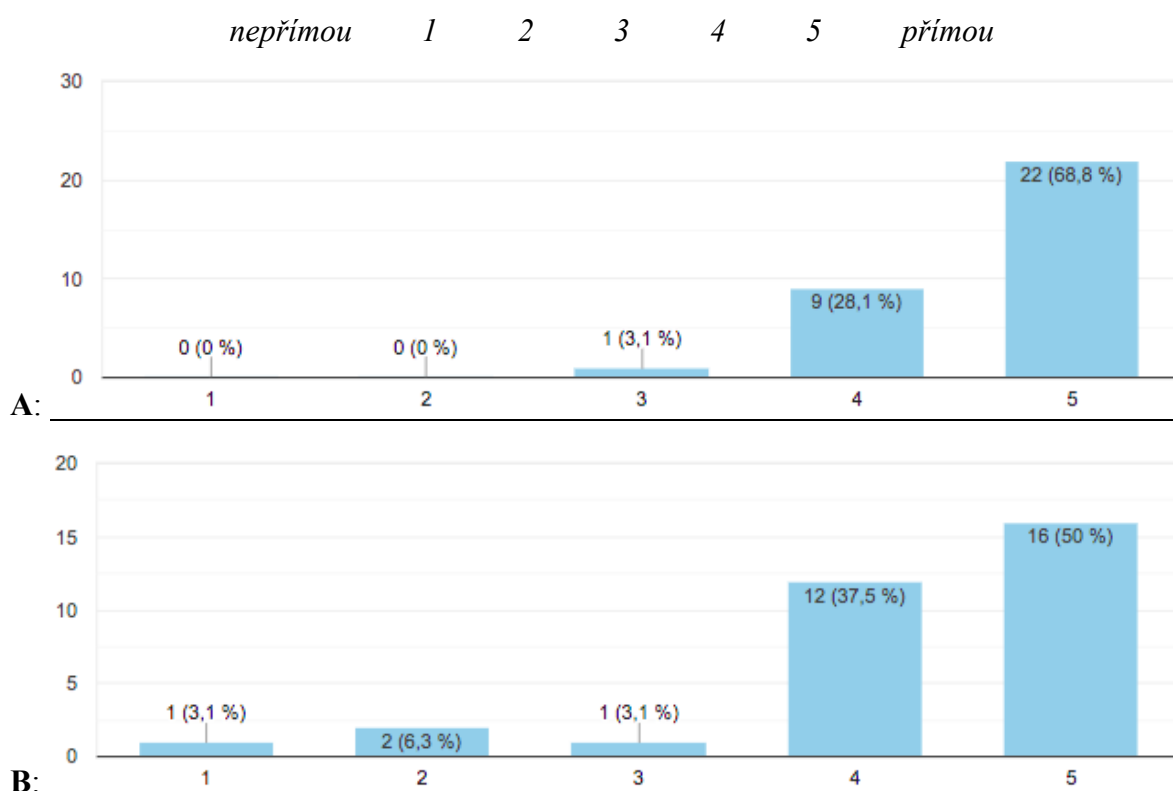
59,4 % respondentů skupiny **A** pohlíží na názorovou pluralitu na pracovišti jako na pozitivní či spíše pozitivní věc. Dalších 31,3 % vnímá tuto skutečnost neutrálně a 9,4 % respondentů spíše negativně. Ve skupině **B** výše uvedený graf jasně poukazuje na převládající stanovisko respondentů, kdy 87,5 % považují rozdíly v názorech na pracovišti jako za pozitivní či spíše pozitivní věc. Pouze 9,4 % ji vnímá neutrálně a 3,1 % spíše negativně.

Nikdo z obou skupin respondentů neoznačil názorovou pluralitu na pracovišti jako zcela negativní záležitost. Druhá skupina zaměstnanců korejských firem dokonce výrazněji projevila svůj pozitivní pohled na danou záležitost. Tento neočekávaný fakt téměř vyvrací teoretický

¹⁴⁰ KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů. Západní kořeny – východní tradice*. Societas Scientiarum Olomucensis II, 2016, str. 90.

předpoklad z kapitole 3.3, že „obecně se na názorovou pluralitu v korejské společnosti nepohlíží zcela pozitivně.“ Názorová pluralita na pracovišti by v současné korejské společnosti mohly být vnímána pozitivně proto, že větší množství různorodých názorů, nápadů a připomínek může vést k daleko progresivnějšímu a inovativnějšímu rozvoji podniku, než pokud by se za každou cenu lpělo výhradně na stanoviskách osob s nejvyšší autoritou. Na vyšších pozicích ve firmě může také časem docházet k obměňování starší generace za mladší a právě tito příslušníci mladší generace mohou v dané záležitosti zaujímat mnohem otevřenější postoj. Tento výklad je v souladu s interpretací výsledků u předešlých dvou otázek, jelikož názorová pluralita úzce souvisí s neformální atmosférou, otevřenou komunikací a otevřenou diskuzí na pracovišti.

13. Preferujete konflikt na pracovišti vyřešit přímou či nepřímou komunikací?

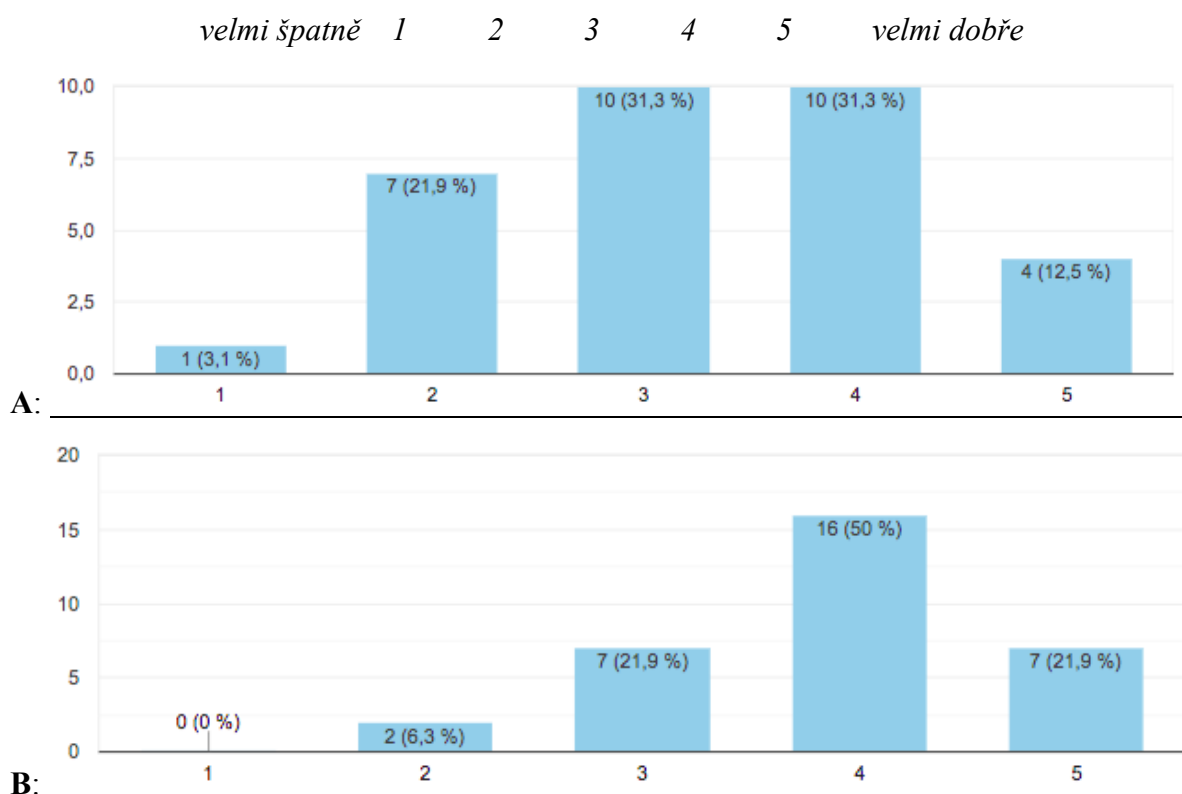


Graf 15 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska preference způsobu řešení konfliktů

Naprostá většina 96,9 % respondentů skupiny **A** by preferovala vyřešit konflikt na pracovišti spíše přímou komunikací a jeden respondent představující zbývajících 3,1 % zaujal neutrální postoj mezi nepřímou a přímou komunikací. Ve skupině **B** by přímou komunikací zvolilo dominantních 87,5 % respondentů, 9,4 % spíše nepřímou a 3,1 % se v tomto ohledu nepřiklonilo konkrétně ani k jednomu typu komunikace.

U zaměstnanců korejských firem se objevili i takoví, kteří by v dané situaci zvolili spíše nepřímou komunikaci, zatímco v českých firmách je při řešení konfliktů silně preferována přímá komunikace. Výsledky v druhé skupině respondentů opět přináší vzhled do současné praxe v prostředí korejské firmy. V teoretické části, v kapitole 3.4 Řešení konfliktů na pracovišti je uvedeno, že Korejci „preferují jejich řešení [konfliktů] nepřímou komunikací či zprostředkovaně, jelikož se velmi neradi s někým dostávají do přímé konfrontace.“ Z výsledků praktické části však vyplývá, že Korejci se již tolik nezdráhají řešit problémy na pracovišti explicitně, ba naopak tento způsob dokonce preferují. Potenciálním důvodem může rostoucí přesvědčení současné generace Korejců, že přímou komunikací lze veškeré záležitosti vyřešit mnohem efektivněji a při současném zachování vzájemného respektu a zdvořilého chování dokonce i v pozitivním duchu bez nutnosti „ztráty tváře“.

14. Jak dobře byste na pracovišti dokázali čelit kritice na svou osobu či si připustit nějaký neúspěch/chybu před ostatními spolupracovníky?



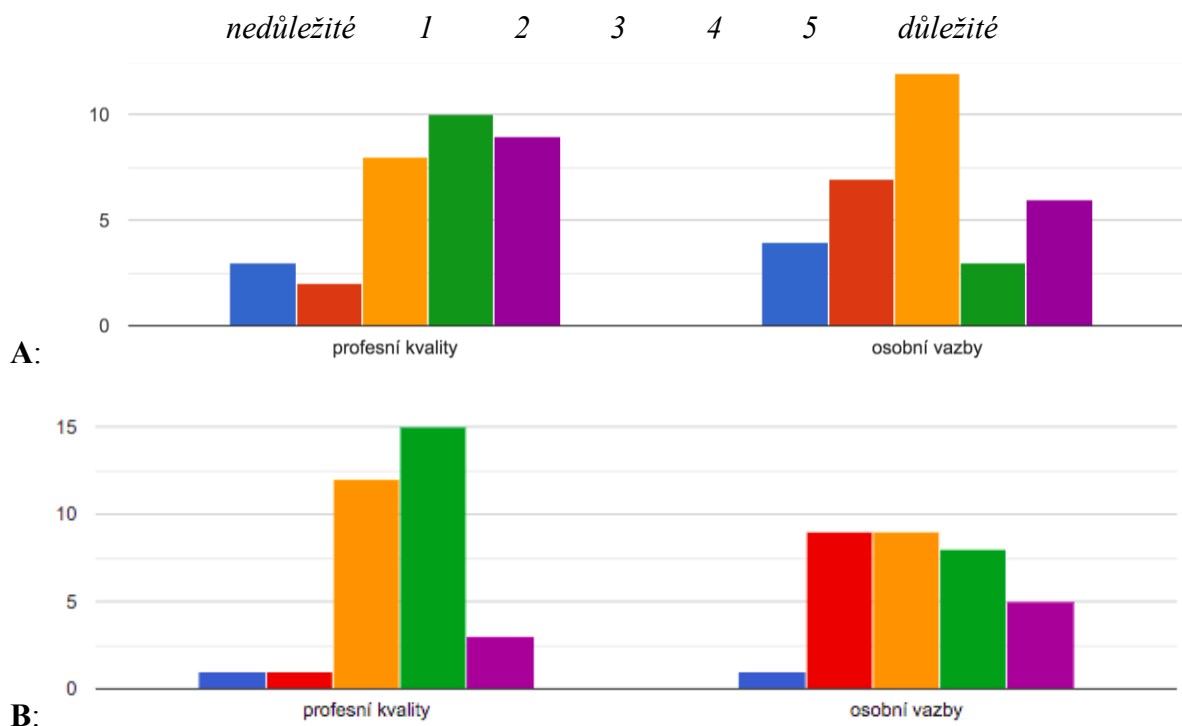
Graf 16 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska schopnosti čelit kritice či si připustit neúspěch/chybu

43,8 % respondentů skupiny A by na pracovišti dokázala velmi dobře či dobře čelit kritice na svou osobu či si připustit svůj neúspěch/chybu před ostatními. Dalších 31,3 % respondentů

by takovou situaci vnímali neutrálně a 25 % by danou záležitost snášeli špatně či velmi špatně. Ze skupiny **B** by výše popisovanou situaci v otázce zvládla dobře přesně polovina respondentů, z nich 21,9 % dokonce velmi dobře. Stejná část 21,9 % respondentů by dokázalo čelit daným okolnostem rovnoměrně dobře i špatně a 6,3 % spíše špatně.

Výsledky z obou skupin poukazují překvapivě na to, že Korejci jsou značně odolnější vůči veřejné kritice a neúspěchu na pracovišti než Češi. Tvzení, uvedené v kapitole 1.1 Charakteristické vlastnosti korejské společnosti, které o Korejcích konstatuje, že „jim může být značně nepříjemné si např. připustit neúspěch či chybu a čelit veřejné kritice“, již tedy nemusí zcela platit pro současnou generaci Korejců. To by mohlo znamenat, že se tato generace již tolik neobává „ztráty tváře“ a je ochotnější uznat svá pochybení a příp. kritiku na svou osobu v rámci zpětné vazby za účelem následného seberozvoje. Vhodné je také zmínit významný vliv globalizace a westernizace na současnou generaci Korejců, kvůli kterému již obecně tolik nelpějí na starých zvycích.

15. Myslíte si, že při procesech ve Vaší firmě, jako jsou nábor zaměstnanců, povýšení, delegování práce apod., se primárně posuzují profesní kvality člověka či hrají významnou roli také osobní vazby? Přiřaďte jednotlivým faktorům důležitost.



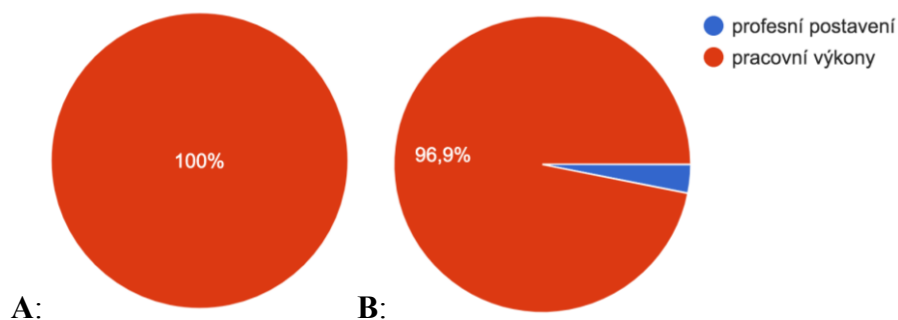
Graf 17 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska názoru na důležitost profesních kvalit a osobních vazeb při různých procesech ve firmě

Profesní kvality byly ve výše uvedeném ohledu převážnou většinou, tvořící 84,4 % respondentů skupiny **A**, klasifikovány jako středně důležitý až důležitý faktor. Zbývajících 15,6 % byly považovány profesní kvality jako nedůležité či spíše nedůležité. Naopak faktor osobních vazeb považovalo za nedůležitý či spíše nedůležitý dvakrát více respondentů představujících 34,4 %). Dalších 37,5 % označilo osobní vazby za středně důležitý faktor a zbývajících 28,1 % za spíše důležitý až důležitý. Průměrné hodnoty důležitosti jednotlivých faktorů v rámci škály byly ve skupině **A** vypočítány jako 3,6 pro profesní kvality a 3 pro osobní vazby.

Také ve skupině **B** naprostá většina, zastoupena 93,8 % respondentů, byla toho názoru, že profesní kvality v rámci těchto firem jsou středně důležité až důležité. Pouze dva respondenti představující 6,2 % označili profesní kvality jako spíše nedůležitý a nedůležitý faktor. U faktoru osobních vazeb jsou responze vyrovnanější, respondenti tento faktor ohodnotili následovně: 3,1 % jako nedůležité, 28,1 % jako spíše nedůležité, stejných 28,1 %, jako středně důležité, 25% jako spíše důležité a 15,6 % jako důležité. Profesní kvality na škále důležitosti ve skupině **B** zaujaly průměrnou hodnotu 3,6 a osobní vazby 3,2.

Průměry hodnot důležitosti, které jednotlivým faktorům udělili respondenti z obou skupin, poukazují na to, že jak v českých, tak i korejských firmách jsou oba faktory zhruba středně důležité, přičemž profesní kvality o trochu více. Detailnější analýzou výsledků nebyla nalezena žádná významná korelace mezi přiřazenými hodnotami důležitosti a velikostí firem respondentů. Z toho lze vyvodit obecný závěr, že přednostně se ve firmách pohlíží na profesní kvality člověka, avšak osobní vazby hrají významnou, téměř stejně důležitou roli. Tento závěr by mohl v případě korejské firmy úzce souviset s teoretickými předpoklady uvedenými v kapitole 3.1: *„Postavení v tomto, byť na první pohled profesionálním žebříčku, je však determinováno i mnoha jinými faktory, které nemají přímou souvislost s profesními kvalitami zaměstnance. Významný vliv má také např. socioekonomický status či různé osobní vazby. Kupříkladu zaměstnavatel může při výběru nových pracovníků upřednostnit právě toho uchazeče, který vystudoval stejnou univerzitu či pochází ze stejného rodiště. Osobní vazby rodinného či přátelského charakteru se pak uplatňují při náboru zaměstnanců na vyšší pracovní pozice či při procesu povýšení.“*

16. Na základě jakého faktoru Vám připadají prémie opodstatněnější?

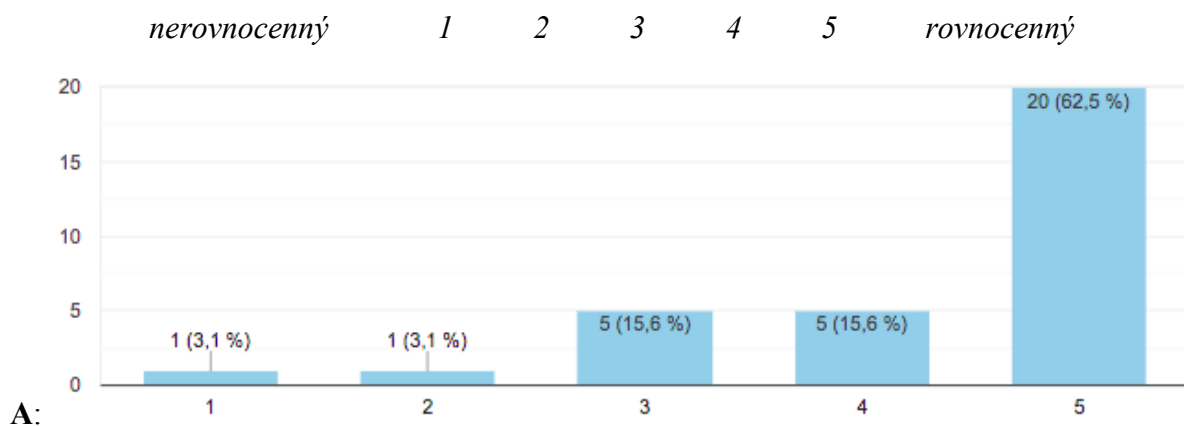


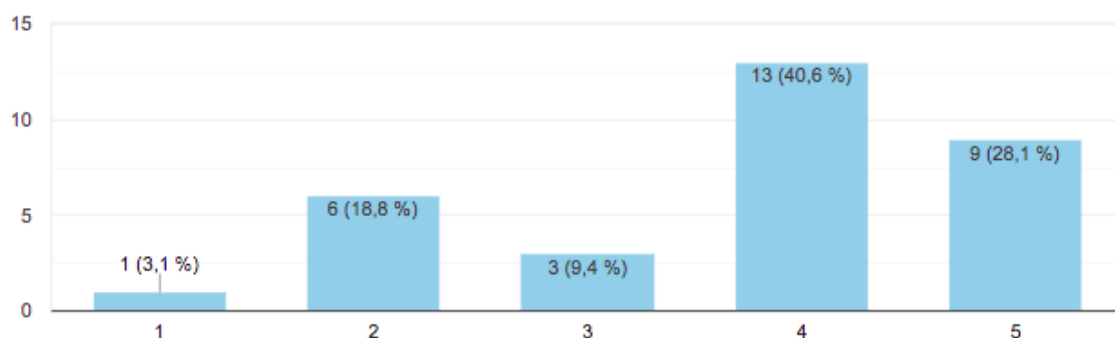
Graf 18 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska názoru na opodstatněnost faktorů ovlivňující prémie

V rámci této otázky se všichni respondenti skupiny **A** jednoznačně shodli na tom, že prémie na základě pracovních výkonů jsou opodstatněnější než na základě profesního postavení. Rovněž ve skupině **B** zastávali všichni respondenti s výjimkou jednoho stejný názor, že prémie by se měly odvíjet primárně od pracovních výkonů.

Naprostá většina všech účastníků dotazníkového šetření tedy považuje pracovní výkon za správný faktor, na základě kterého by měly být ve firmě rozdávány prémie. Proto společnosti (zejména korejské), které mají systém odměn stále založený na pozici v hierarchii, by tyto jednoznačné preference měly vzít v úvahu a příp. v tomto ohledu změnit svoji politiku odměňování.

17. Vnímáte postoj (pracovní pozici, plat, delegace práce atd.) Vaší firmy vůči mužům a ženám jako rovnocenný?





B:

Graf 19 (A, B): Zastoupení respondentů z hlediska postoje firmy vůči mužům a ženám

Dominantní část 62,5 % respondentů ve skupině **A** vnímalo postoj jejich firmy za zcela rovnocenný vůči mužům a ženám. Zbývající respondenti se k této záležitosti vyjádřili takto: 15,6 % považovalo postoj za spíše rovnocenný, 15,6 % za částečně nerovnocenný i rovnocenný, 3,1 % za spíše nerovnocenný a 3,1 % za nerovnocenný. Ve skupině **B** nejpočetnější část 40,6 % respondentů vnímalo postoj jejich firem vůči mužům a ženám jako spíše rovnocenný. Jako zcela rovnocenný ho označilo 28,1 % respondentů, dalších 9,4 % zvolilo možnost 3 na škále (částečně nerovnocenný i rovnocenný), 18,8 % považovalo postoj za spíše nerovnocenný a 3,1 % za zcela nerovnocenný.

Při porovnání responzí skupiny **A** a **B** lze vidět, že zatímco postoj většiny českých firem je jednoznačně rovnocenný vůči mužům a ženám, přístup korejských firem není tak zřetelně rovnocenný, v některých případech spíše nerovnocenný. Tyto výsledky částečně korespondují se skutečnostmi uvedenými v kapitole 1.3 Postavení žen: „Dnes již v Koreji existují i zákony, které podporují rovnost obou pohlaví na trhu práce, na praktiky zaměstnávání v korejských firmách však mají stále malý dopad...” a „Rozdílný přístup k ženám a mužům převládá nejen v ekonomice, obecná míra nerovnosti žen a mužů v Koreji se v současnosti řadí mezi ty nejvyšší na světě.”

Závěr

Přestože je Jižní Korea považována za jednu z nejvíce westernizovaných zemí v Asii, mnoho Korejců se stále do značné míry řídí korejskými tradicemi a zvyky. Ve snaze přiblížit tuto jedinečnou korejskou kulturu a napomocť příslušníkům Západu efektivně spolupracovat a komunikovat s Korejci byly v teoretické části práce popsány kulturní aspekty korejské společnosti se zaměřením na profesní oblast života Korejců. Dále byla zdůrazněna specifika chování Korejců v podnikatelském prostředí a charakterizována korejská firemní kultura.

V rámci praktické části byly na základě výsledných dat dotazníkového šetření některé uvedené teoretické předpoklady potvrzeny či vyvráceny. Potvrzeny byly konkrétně předpoklady o loajálním a kolektivistickém přístupu Korejců k práci, značném vlivu hierarchie na tento přístup, nezanedbatelném významu osobních vazeb a neúplné rovnocennosti mužů a žen v korejském profesním prostředí. Vyvráceny byly naopak předpoklady o preferenci přesně definované náplně práce ze strany Korejců, formálním a nepřímým charakteru komunikace v korejských firmách a obavách Korejců ze „ztráty tváře“.

V případě nesouladu praktických výsledků s teorií byly v rámci interpretace dat zváženy možné příčiny. Ve většině případů se jednalo o vliv současných globálních trendů v profesním světě založených na aspektech, jako je efektivita, kreativita, flexibilita, seberozvoj, inovativnost či progresivita. Výsledky některých otázek také poukázaly na podstatnou skutečnost, že současná generace Korejců, obzvláště ta mladší, má významnou tendenci již tolik nelpět na tradičních zvycích korejské společnosti a neřídít se jimi v tak velké míře jako v minulosti.

Dotazník také poskytnul vhléd do přístupu Čechů a českých firem k daným záležitostem a tento přístup byl následně porovnán s postojem ze strany Korejců a korejských firem. Porovnáním nebyly zjištěny výrazné diference a závěr práce tedy zdůraznil vliv globalizace a westernizace, který v současné době stírá rozdíly mezi kdysi velmi odlišnými protipóly, jakými byly západní a východní kultura.

Resumé v anglickém jazyce

In the theoretical part of this bachelor thesis, the cultural aspects of Korean society in close connection with the professional life of Koreans were described. Furthermore, the behavior of Koreans in the business environment and the Korean company culture were characterized. The aim was to introduce the topic to people of Western cultures and to help them better cooperate with Koreans.

In the practical part of the thesis, a study on the Company culture was carried out. According to the interpretation of the resulting data from the study, some statements from the theoretical part of the thesis were confirmed or refuted. In case of discrepancy of practical results with the theory, possible causes were considered. One of the main causes was the impact of current global trends in the professional world. Some of the results also pointed out that the current generation of Koreans, especially the younger ones, has a significant tendency not to adhere to the traditional manners of Korean society as much as in the past.

The approach of Koreans and Korean companies to selected issues was also compared to the approach of Czechs and Czech companies. The comparison did not reveal any significant differences, therefore this conclusion emphasized the influence of globalization and westernization, which currently blurs the differences between Western and Eastern cultures.

Seznam literatury

ČCHE, So-il. *Jak obchodovat s Korejci*. Vydavatelství IDEÁL, 2014. ISBN 9788086995274.

DE MENTE, Boyé Lafayette. *The Korean Mind: Understanding Contemporary Korean Culture*. Tuttle Publishing, 2018. ISBN 9781462920150.

FROESE, Fabian Jintae. *Doing Business in Korea*. Routledge, 2020. ISBN 9781351000475

CHOI, Chong Ju. WRIGHT, Nigel. *How to Achieve Business Success in Korea: Where Confucius Wears a Three-Piece Suit*. Palgrave Macmillan, 1994. ISBN 9781349133550

CHUNG, Kiseon. CHOE, Hyun. South Korean national pride: Determinants, changes, and suggestions. *Asian perspective*. The Johns Hopkins University Press, 2008, **32**(1). DOI 10.1353/apr.2008.0032

JANOŠ, Jiří. *Dokonale utajená Korea*. Nakladatelství LIBRI, 1997. ISBN 8085983265

KOREA. Data a fakta. Upravené vydání *Facts about Korea*, [z angl]. přel. Marta Bušková. Nakladatelství JAN, 1992, str. 76, 78.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů. Západní kořeny – východní tradice*. Societas Scientiarum Olomucensis II, 2016. ISBN 9788087533154

LEE, Choong. Y. Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea. *The Journal of International Management Studies*. 2012, **7**(2).

MERKIN, Rebecca S. Cross-cultural communication patterns - Korean and American Communication. *Journal of Intercultural Communication*. 2009, (20).

Seznam internetových zdrojů

BABE, Ann. How the South Korean language was designed to unify. *BBC.com* [online]. 2017 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <<http://www.bbc.com/travel/story/20171217-why-south-koreans-rarely-use-the-word-me>>.

Female to male earnings ratio in South Korea from 2010 to 2019. *Statista*, [online]. 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <<https://www.statista.com/statistics/641812/south-korea-gender-pay-gap/>>.

Gender wage gap (indicator). *OECD Data*, [online]. 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <<https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>>.

Global Gender Gap Report 2021. *World Economic Forum*. 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf>.

Kům moŕgi undong, ũgi kŭkpok ũhan hangugin ũi kjŏlgi pojŏdŭwŏ. *Čung'ang ilbo* [online]. 2017 [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <<https://news.joins.com/article/22172944>>.

Jižní Korea. Zákon Namnjŏ kojong pchjŏngdŭng pŏp č. 3989, ze dne 12. dubna 1987 o [rovnosti zaměstnávání mužů a žen]. Dostupné také z: <<https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?lsiSeq=2267#0000>>.

Mindžok tongnip undong. *Encyclopedia of Korean culture* [online]. [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <<http://encykorea.aks.ac.kr/Contents/Item/E0020258>>.

TORODOVA, D. Koreans are sensitive to trends. *KOREA.net* [online]. 2016 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <<https://www.korea.net/NewsFocus/Column/view?articleId=140834>>.

Republic of Korea: Country Starter Pack. Asialink Business, 2015. Dostupné z: <<https://www.pwc.com/au/asia-practice/assets/korea-country.pdf>>.

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník v českém jazyce

Příloha 2: Dotazník v anglickém jazyce

Příloha 3: Dotazník v korejském jazyce

Přílohy

Příloha 1: Dotazník v českém jazyce

Firemní kultura

Vážení respondenti,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je určen pouze pro zaměstnance českých a korejských firem. Výsledky dotazníkového šetření budou použity výhradně v mé bakalářské práci na téma „Korejská firemní kultura“. Identita účastníků nebude v práci zveřejněna, požadovaný e-mail slouží pouze pro mou osobní potřebu v případě nutnosti Vás kontaktovat ohledně vyplněného dotazníku. Po skončení průzkumu budou veškeré nashromážděné osobní údaje smazány.

Děkuji Vám za Váš čas,

Thuy Duong Nguyenová (thuyduong.nguyenova01@upol.cz)

Studentka Korejštiny pro hospodářskou praxi na Univerzitě Palackého v Olomouci

1. Pracujete v české nebo korejské firmě (tj. firma, jejíž značka a sídlo spadá pod Česko či Jižní Koreu)?

- a) české
- b) korejské

2. O jakou firmu se z hlediska velikosti jedná?

- a) malý či střední podnik (do 250 zaměstnanců)
- b) velký podnik (nad 250 zaměstnanců)

3. Jaká je Vaše národnost?

- a) česká
- b) korejská
- c) jiná...

4. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) více než 56 let

5. S jakým přístupem k práci se více ztotožňujete?

- a) Na pracovišti se vnímám jako jednotlivec, preferuji pracovat a odpovídat sám/sama za sebe, při práci sleduji své osobní cíle.
- b) Na pracovišti se vnímám jako člen týmu, preferuji spolupráci ve skupině a kolektivní odpovědnost, jsem ochoten/ochotna podřídit své osobní cíle prospěchu celého kolektivu.

6. Jak moc byste byli ochotni vykonávat práci nad rámec svých povinností (např. výpomoc Vaším kolegům či při mimořádné firemní události, projektu)?

vůbec 1 2 3 4 5 velmi

7. Jakou náplň práce preferujete?

- a) přesně definovanou (práce dle konkrétních postupů, jasně stanovené kompetence a odpovědnosti)
- b) volněji interpretovanou (osobitý a kreativní přístup k práci, práce v rámci dynamické organizační struktury)

8. V jaké míře byste byli ochotni upřednostnit svou práci před svým osobním životem?

vůbec 1 2 3 4 5 velmi

9. Jaký vliv má firemní organizační struktura (hierarchie) na Váš přístup k práci a k ostatním (podřízeným i nadřízeným) zaměstnancům?

žádný 1 2 3 4 5 velký

10. Jak byste obecně charakterizoval/a atmosféru a způsob komunikace na Vašem pracovišti?

- a) neformální atmosféra, otevřená komunikace
- b) formální atmosféra, nepřímá komunikace
- c) jiná...

11. Jste toho názoru, že otevřená diskuze na pracovišti by měla probíhat výhradně mezi stejně postavenými zaměstnanci?

ne spíše ne nevím spíše ano ano

12. Pohlížíte na názorovou pluralitu na pracovišti jako na pozitivní či negativní věc?

negativní 1 2 3 4 5 pozitivní

13. Preferujete konflikt na pracovišti vyřešit přímou či nepřímou komunikací?

nepřímou 1 2 3 4 5 přímou

14. Jak dobře byste na pracovišti dokázali čelit kritice na svou osobu či si připustit nějaký neúspěch/chybu před ostatními spolupracovníky?

velmi špatně 1 2 3 4 5 velmi dobře

15. Myslíte si, že při procesech ve Vaší firmě, jako jsou nábor zaměstnanců, povýšení, delegování práce apod., se primárně posuzují profesní kvality člověka či hrají významnou roli také osobní vazby? Přiřad'te jednotlivým faktorům důležitost.

profesní kvality: nedůležité 1 2 3 4 5 důležité

osobní vazby: nedůležité 1 2 3 4 5 důležité

16. Na základě jakého faktoru Vám připadají prémie opodstatněnější?

a) profesní postavení

b) pracovní výkony

17. Vnímáte postoj (pracovní pozice, plat, delegace práce atd.) Vaší firmy vůči mužům a ženám jako rovnocenný?

nerovnocenný 1 2 3 4 5 rovnocenný

Příloha 2: Dotazník v anglickém jazyce

Company culture

Dear respondents,

I would like to kindly ask you to fill in this questionnaire as a part of a research study for my bachelor thesis on the topic 'Korean company culture'. The research is only interested in employees of Czech or Korean companies. Results will be used only for the purpose of this research and the identity of the respondents will remain anonymous. Requested e-mail is only for my personal use in case I would need to contact you regarding the filled in questionnaire. After the research is done, all personal data will be removed.

Thank you for your time,

Thuy Duong Nguyenová (thuyduong.nguyenova01@upol.cz)
Student of Business Korean at Palacký University in Olomouc

1. Do you work for Czech or Korean company (i.e. Czech/Korean brand located in Czech republic/South Korea)?

- a) Czech company
- b) Korean company

2. What is the size of the company?

- a) small or medium-sized business (up to 250 employees)
- b) large business (over 250 employees)

3. What is your nationality?

- a) Czech
- b) Korean
- c) other...

4. Which age category do you belong to?

- a) 18-25 years
- b) 26-35 years
- c) 36-45 years
- d) 46-55 years
- e) over 56 years

5. Which type of work style do you prefer more?

- a) At work I perceive myself as an individual, I prefer to work individually on my own responsibility, I pursue my personal goals.
- b) At work I perceive myself as a member of a team, I prefer teamwork and collective responsibility, I am willing to adapt my personal goals to fit the objectives of a whole team.

6. How much would you be willing to work beyond your job responsibilities (e.g. helping your colleagues or during a special company event)?

not at all 1 2 3 4 5 very much

7. What type of job description do you prefer?

- a) accurately defined (work according to specified instructions and procedures, clearly defined competencies and responsibilities)
- b) more flexible (personal and creative approach to work within a dynamic organizational structure)

8. How much would you be willing to prioritize your work over your personal life?

not at all 1 2 3 4 5 very much

9. What impact does the company organizational structure (hierarchy) have on your approach to work and to other (subordinate and superior) employees?

none 1 2 3 4 5 big

10. How would you describe the atmosphere and the communication style in your workplace in general?

- a) informal atmosphere, open communication
- b) formal atmosphere, indirect communication
- c) other...

11. Do you think that open discussion in a workplace should take place only between employees of the same status?

no rather no don't know rather yes yes

12. Do you perceive diversity of opinion in a workplace as a positive or a negative thing?

negative 1 2 3 4 5 positive

13. Do you prefer to resolve a conflict in the workplace through direct or indirect communication?

indirect 1 2 3 4 5 direct

14. How well would you be able to face criticism about you or admit a failure/mistake in the workplace in front of the other co-workers?

very poorly 1 2 3 4 5 very well

15. Do you think that during the processes in your company, such as recruitment, promotion, delegation of work, etc., the professional qualities of a person are primarily assessed or personal ties also play an important role? Attach importance to each factor.

professional qualities: unimportant 1 2 3 4 5 important

personal ties: unimportant 1 2 3 4 5 important

16. Based on which factor do you find the bonuses at work more relevant?

- a) professional status
- b) work achievements

17. Do you perceive the approach (job position, salary, delegating tasks etc.) of your company towards men and women as equal?

unequal 1 2 3 4 5 equal

Пříloha 3: Dotazník v korejském jazyce

기업 문화

응답자 여러분께,

저의 '한국 기업 문화'에 대한 학사 논문에서 사용될 조사 설문지를 작성해 주신다면 감사하겠습니다. 조사는 체코와 한국 회사의 직원들에게만 관심이 있습니다. 조사 결과는 전적으로 논문에서만 사용될 것이며, 모두 익명으로 처리될 것입니다. 요청드린 이메일 주소는 제가 연구와 관련하여 추가적으로 연락할 필요가 있을 시에만 사용할 것이고, 이후 연구가 마무리되면 개인정보를 모두 파기할 것임을 약속드립니다.

감사합니다.

Thuy Duong Nguyenová (thuyduong.nguyenova01@upol.cz)

올로모우츠 팔라츠키 대학교에서 비즈니스 한국어를 공부하는 학생

1. 귀하는 체코나 한국 회사(체코/한국에 본사를 두고 있으며 체코/한국의 브랜드인 회사)에 다니십니까?

- a) 체코 회사에 다닌다.
- b) 한국 회사에 다닌다.

2. 귀하가 다니는 회사의 규모는 어떻게 됩니까?

- a) 중소기업 (직원 250명까지)
- b) 대기업 (직원 250명 이상)

3. 국적이 어떻게 되십니까?

- a) 체코
- b) 한국
- c) 기타...

4. 나이가 어떻게 되십니까?

- a) 18-25 세
- b) 26-35 세
- c) 36-45 세
- d) 46-55 세
- e) 56 세 이상

5. 어떤 업무 방식을 더 선호하십니까?

- a) 직장에서 나 자신을 개인으로 여기며, 스스로 책임을 지고 일하는 것을 선호한다. 나는 나의 개인적인 목표를 추구한다.
- b) 직장에서 나 자신을 팀의 일원으로 여기며, 팀워크와 연대책임을 선호한다. 팀 전체의 목표에 나의 개인적인 목표를 맞추어 의향이 있다.

6. 귀하의 책무 이상으로 추가적인 일(예를 들어: 동료들을 돕거나 특별한 회사 행사 때 돕는 일 등)을 할 의향이 얼마나 있으십니까?

없다 1 2 3 4 5 많다

7. 어떤 직무 기술을 선호하십니까?

- a) 정확하게 규정된 직무 기술 (명확한 지시와 절차에 따라 작업, 명확히 규정된 권한과 책임)

b) 융통성이 있는 직무 기술 (일에 대한 개인적이고 창조적인 접근, 동적인 조직 구조 내에서의 작업)

8. 귀하는 개인 생활보다 일을 얼마나 더 우선시할 의향이 있으십니까?

없다 1 2 3 4 5 많다

9. 회사의 조직 구조(직위)는 귀하가 일을 대하는 것과 다른 직원들(윗사람과 아랫사람)을 대하는 것에 어떤 영향을 미칩니까?

영향이 없다 1 2 3 4 5 영향이 많다

10. 일반적으로 귀하가 느끼는 직장 내의 분위기와 소통 방식은 어떻습니까?

a) 비공식적인 분위기, 개방적인 소통

b) 공식적인 분위기, 소극적인 소통

c) 기타...

11. 직장 내에서의 개방적인 토론은 같은 직위의 직원끼리만 이루어져야 한다고 생각하십니까?

전혀 그렇지 않다 약간 그렇지 않다 보통이다 약간 그렇다 매우 그렇다

12. 직장에서의 의견이 다양성(다양한 의견을 나누는 것 등)을 긍정적, 혹은 부정적으로 여기십니까?

부정적 1 2 3 4 5 긍정적

13. 직장에서 일어난 갈등을 어떻게 해결하는 것을 선호하십니까?

간접적인 소통 1 2 3 4 5 직접적인 소통

14. 다른 동료들 앞에서 상급자가 한 귀하에 대한 비판을 받아들이거나 실수/(또는 실패) 지적을 인정할 수 있으십니까?

전혀 할 수 없다 1 2 3 4 5 잘 할 수 있다

15. 회사 내의 채용, 승진, 업무 위임 등에서 직원의 전문적인 기술이 주로 중요하거나 개인적 유대감(인맥)도 중요한 요인이라고 생각하십니까? 각 요인에 중요성을 부여하십시오.

전문적인 기술:

중요하지 않다 1 2 3 4 5 매우 중요하다

개인적 유대감(인맥):

중요하지 않다 1 2 3 4 5 매우 중요하다

16. 직장에서 어떤 요인으로 보너스를 지급해야 된다고 생각하십니까?

a) 높은 직위순

b) 작업 성취순

17. 귀하는 다니는 회사에서 직위, 급여, 업무 위임 등이 남녀 모두 평등하다고 생각하십니까?

불평등하다 1 2 3 4 5 평등하다