

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra asijských studií

BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Vliv korejské firemní kultury ve vybrané korejské firmě působící v ČR  
(Případová studie Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.)**

**The influence of Korean corporate culture in a selected Korean company  
operating in the Czech Republic  
(Case study Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.)**

OLOMOUC 2022 Dominika Švecová

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Martin Šturdík, M.A.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vliv korejské firemní kultury ve vybrané korejské firmě působící v ČR (Případová studie Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.)“ vypracovala samostatně a uvedla veškeré použité prameny a literaturu.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

## **Bibliografická identifikace**

Jméno a příjmení autora:	Dominika Švecová
Název práce:	Vliv korejské firemní kultury ve vybrané korejské firmě působící v ČR (Případová studie Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.)
Pracoviště:	Katedra asijských studií Filozofická fakulta Univerzita Palackého v Olomouci
Vedoucí práce:	Mgr. Martin Šturdík, M.A.
Rok obhajoby práce:	2022
Jazyk:	Čeština
Počet stran	63
Počet znaků včetně mezer:	109 000
Počet titulů použité literatury:	47
Počet příloh:	1

## **Anotace**

Tato práce se nejprve zaměřuje na téma obecné kultury České a Korejské republiky. Poté následuje popis české a korejské firemní kultury. Teoretická část byla zakončena představením vybrané společnosti. Praktická část spočívala v analýze rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů vybrané firmy.

Cílem této práce bylo porovnat vybrané složky české a korejské firemní kultury. Tato bakalářská práce také hledala odpověď na výzkumnou otázku týkající se vlivu korejské firemní kultury ve vybrané organizaci Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., která působí na území České republiky.

## **Klíčová slova:**

Firemní kultura, korejská firemní kultura, Hyundai, organizační kultura, česká organizační kultura

## **Bibliographical identification**

Author's first name and surname:	Dominika Švecová
Title:	The influence of Korean corporate culture in a selected Korean company operating in the Czech Republic (Case study Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.)
Department:	Department of Asian Studies Faculty of Arts Palacký University in Olomouc
Supervisor:	Mgr. Martin Šturdík, M.A.
Year of presentation:	2022
Language:	Czech
Number of pages:	63
Number of characters with spaces:	109 000
Number of titles of used literature	47
Number of attachments:	1

## **Anotation**

This thesis first focused on the topic of the general culture of the Czech and Korean republics. This was followed by a description of Czech and Korean corporate culture. The theoretical part ended with the presentation of the selected company. The practical part consisted in the analysis of the interview with the human resource manager of the selected company.

The goal of this thesis was to compare selected components of Czech and Korean corporate culture. This bachelor's thesis also sought an answer to the research question regarding the influence of Korean corporate culture in the selected organization called Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., which operates in the Czech Republic.

## **Keywords**

Organizational culture, Korean organizational culture, Czech organizational culture, Hyundai

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat především svému vedoucímu Mgr. Martinu Šturdíkovi, M.A, za jeho pomoc a správné nasměrování při psaní práce, také za jeho čas a trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat paní manažerce Kateřině Churé, která byla schopna se účastnit zkoumaného rozhovoru, a také za její ochotu a čas.

## OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	7
ÚVOD.....	9
1 KOREJSKÁ A ČESKÁ KULTURA.....	10
1.1 Korejská kultura .....	10
1.1.1 Obyvatelstvo .....	10
1.1.2 Konfucianismus .....	12
1.1.3 Vzdělání .....	12
1.1.4 Postavení žen ve společnosti.....	12
1.1.5 Jídlo.....	13
1.1.6 Tradiční korejské oblečení.....	13
1.2 Česká kultura .....	13
1.2.1 Obyvatelstvo .....	14
1.2.2 Náboženství .....	15
1.2.3 Vzdělání .....	15
1.2.4 Postavení žen ve společnosti.....	16
1.2.5 Jídlo.....	16
1.2.6 Tradiční české oblečení .....	16
2 KOREJSKÁ A ČESKÁ FIREMNÍ KULTURA .....	18
2.1 Základní vymezení firemní kultury .....	18
2.2 Česká firemní kultura .....	19
2.2.1 Struktura.....	19
2.2.2. Hodnoty.....	19
2.2.3 Organizační rituály a symboly .....	19
2.2.4 Komunikace, firemní řeč .....	20
2.2.5 Nábor nových zaměstnanců .....	20
2.2.6 Odměňování.....	21
2.2.7 Postavení žen v českém business prostředí.....	21

2.2.8	Dresscode.....	21
2.2.9	Zahraniční pracovníci .....	22
2.3	Korejská firemní kultura .....	23
2.3.1	Hierarchie.....	23
2.3.2	Firma = rodina .....	24
2.3.3	Hodnoty .....	25
2.3.4	Organizační rituály .....	25
2.3.5	Komunikace .....	25
2.3.6	Problémy/neshody .....	26
2.3.7	Firemní řeč.....	26
2.3.8	Nábor nových zaměstnanců.....	27
2.3.9	Odměňování.....	27
2.3.10	Postavení žen v business prostředí.....	27
2.3.11	Dresscode .....	28
2.3.12	Zahraniční pracovníci .....	29
2.4	Představení Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.....	29
3	Praktická část – srovnání teorie s praxí .....	31
3.1	Hierarchie, struktura .....	31
3.2	Hodnoty .....	31
3.3	Nábor nových zaměstnanců.....	32
3.4	Rituály .....	32
3.5	Odměňování zaměstnanců.....	32
3.6	Komunikace.....	33
3.7	Dress code .....	33
3.8	Postavení žen .....	33
3.9	Prohlubování mezilidských vztahů .....	34
3.10	Zahraniční pracovníci .....	34
	ZÁVĚR.....	35

RESUMÉ .....	36
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	37
Knihy: .....	37
Zdroje z internetu:.....	38
PŘÍLOHA – rozhovor.....	42



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

HMMC	Hyundai Motor Manufacturing Czech
apt.	a tak podobně
atd.	a tak dále
EU	Evropská unie

### **Ediční poznámka**

Pod pojmem Hyundai, Hyundai v Nošovicích a Hyundai Motor Manufacturing Czech je v rámci práce myšlena jedna a ta samá firma, a to Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

Pod pojmem Korejci, se v rámci práce zamýšlí pouze obyvatelé Korejské republiky. Korejská slova jsou v rámci práce zvýrazněna kurzívou, a u jejich přepisu do latinky byla použita česká vědecká transkripce

# ÚVOD

Firem působících na území České republiky je nespočet. Nelze však vyvrátit fakt, že jejich kultury budou rozdílné. Každá firma má svoji firemní kulturu, která se odvíjí od mnoha faktorů, jako je například původ této firmy, její charakter, odvětví, ve kterém se nachází, a mnoho dalších. Proto není jednoduché firemní kulturu přímo definovat, a tak se takových definic v odborné literatuře nachází rovnou několik.

Cílem této bakalářské práce bude srovnání české a korejské firemní kultury a následné zjištění možného vlivu korejské kultury na vybranou korejskou organizaci působící na území České republiky, a to Hyundai Motor Manufacturing Czech, s. r. o. Tato firma se od ostatních firem působících na území České republiky liší především jejím vzdáleným původem.

Hlavní myšlenkou, a zároveň výzkumnou otázkou, této práce bude, jestli typická korejská firemní kultura, tak jak je popsána v odborné literatuře, se vyskytuje také na našem území právě ve zvolené firmě Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o.

V první části práce budou stručně a všeobecně charakterizovány česká a korejská kultura. Obě tyto kultury jsou velmi rozdílné, a to jak vlivem různého sociálního, ekonomického a kulturního vývoje, tak i především polohou, kde Česká republika se řadí mezi státy střední Evropy, zatímco Jižní Korea ke státům velmi vzdálené východní Asie.

Existence kulturních rozdílů se může promítnout i do kultury firemní. Druhá část práce se tedy bude zaměřovat na firemní kulturu jako takovou a následné představení vybrané firmy, kde budou popsány základní informace a vznik tohoto závodu na území České republiky.

Praktickou částí této práce bude zjištění odpovědi na výzkumnou otázku formou rozhovoru s manažerem lidských zdrojů dané firmy na téma firemní kultury. Rozhovor bude spočívat v odpovídání manažera na předem připravené otázky z jejichž odpovědí budeme moct odvodit závěr této práce.

# 1 KOREJSKÁ A ČESKÁ KULTURA

Kultura je obecně definována jako soubor hodnot, přesvědčení a zvyků sdílené lidmi v určité společnosti nebo zemi, který ovlivňuje jejich přístup/názor a chování. Uvnitř této národní kultury, lidé pracující v organizacích také sdílí určitý soubor hodnot, přesvědčení, zvyků a přístupů, tento jev je nazýván firemní kulturou.<sup>1</sup>

Každá kultura je unikátní a určitým způsobem působí na každodenní život lidí stejně tak, jak na firemní prostředí. Proto je pro cizince a nadnárodní firmy velmi důležitá znalost těchto kultur, aby je mohli využít k lepší spolupráci se zaměstnanci či obchodními partnery.<sup>2</sup> Proto se nejprve budeme zabývat tradiční národní kulturou, která tu firemní velmi důrazně ovlivňuje.

## 1.1 Korejská kultura

I přesto, že je dnes Jižní Korea jedna z mála východních zemí, které přešly k plné industrializaci a modernizaci (s patrným západním vlivem již od roku 1945), stále si velmi dobře zachovává svoji identitu, značnou část tradic a předmoderní kultury.<sup>3</sup>

V této části stručně zmíním hlavní aspekty korejské kultury, které se dotýkají také kultury firemní jako je například obyvatelstvo, konfucianismus, vzdělání, postavení žen ve společnosti, korejská kuchyně, tradiční korejské oblečení a na závěr něco málo k rodině a svatbě.

### 1.1.1 Obyvatelstvo

Korea se postupem let již od svého sjednocení (Sjednocená *Silla* rok 676) stala jednou z nejvíce homogenních zemí světa.<sup>4</sup> Teprve až od roku 1988, kdy se konaly Olympijské hry v Soulu, se začal počet zahraničních návštěvníků a rezidentů zvyšovat.

---

<sup>1</sup> CHUNG, Kae H., Hak Chong LEE a Ku Hyun JUNG. *Korean Management: Global Strategy and Cultural Transformation*. Sage Publications Ltd. (UK), 1998, Chapter 6: Corporate Culture of Korean Business. s. 133–160.

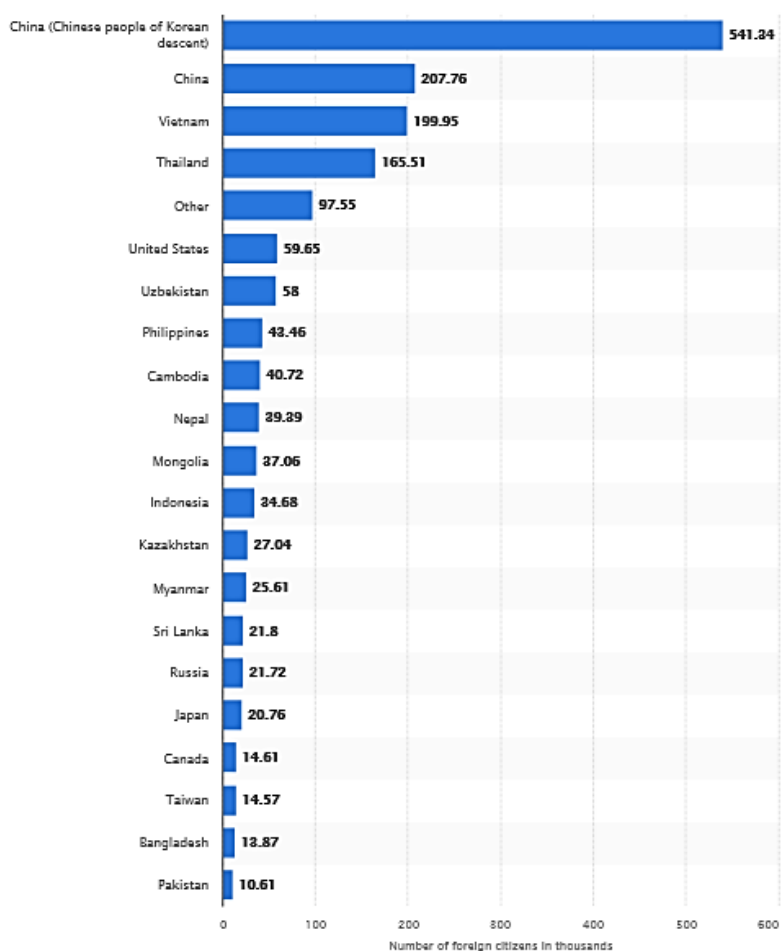
<sup>2</sup> LEE, Choong Y. Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea. *The Journal of International Management Studies* [online]. Říjen 2012, (2), s. 184–191 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <http://www.jimsjournal.org/21%20Choong%20Y.%20Lee.pdf>

<sup>3</sup> NAHM, Andrew C. *Introduction to Korean history and culture*. Elizabeth, N.J.: Hollym, 1993.

<sup>4</sup> SETH, Michael J. *A history of Korea: From antiquity to the present*. Rowman & Littlefield Publishers, 2010, s. 1.

Proto nynější trend zahraničních migrujících pracovníků a mezinárodních manželství se stává pro Koreu výzvou.<sup>5</sup>

Počet zahraničních státních příslušníků pobývajících v Jižní Koreji ke konci loňského roku (2021) byl 1,96 milionu. V důsledku pandemie koronaviru to pro Koreu znamená pokles o skoro 4 % z 2,04 milionu v roce 2020 a pokles o 23 % z rekordních 2,52 milionu v roce 2019.<sup>6</sup>



Graf č. 1: Počet cizinců žijících v Jižní Koreji v roce 2020 podle země původu (v tis.)<sup>7</sup>

<sup>5</sup> YOON, In-Jin; SONG, Young-Ho; BAE, Young-Joon. South Koreans' attitudes toward foreigners, minorities and multiculturalism. In: *American Sociological Association Annual Conference, Boston, MA*. 2008. s. 1–4.

<sup>6</sup> YONHAP. Number of foreigners staying in S. Korea decreased 3.9 % in 2021 amid pandemic. *The Korea Herald* [online]. 26. 1. 2022 [cit. 2022-05-05].  
Dostupné z: <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20220126000736>

<sup>7</sup> Number of foreign citizens living in South Korea in 2020, by country of origin (in 1,000s). In: *Statista* [online]. 2021 [cit. 2022-05-05].

Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/934118/number-immigrants-living-south-korea-by-country-of-origin/>

### 1.1.2 Konfucianismus

Již od Sjednocené Silly, kdy konfucianismus vytvořil filozofickou a strukturální páteř státu, se konfucianismus projevoval v systému vzdělávání, obřadů a civilní správy. Konfuciánské hodnoty se tak hluboce zakořenily do myslí Korejců. Dokonce i dnes lze jen stěží tvrdit, že by Korejci upustili od zvyků, mravů, a myšlenkových vzorců odvozených právě z konfuciánského učení.<sup>8</sup> Především na úrovni politiky a vzdělávání je stále prosazován konfuciánský ideál „vůdce“ a jeho „následovníků“, kde vůdce je považován za nezbytný faktor silné komunity. Tento pocit sounáležitosti ke specifické skupině a k národu je právě jedním z důvodů ekonomického úspěchu Koreje.<sup>9</sup>

### 1.1.3 Vzdělání

Korejci kladou velký důraz na vzdělání. To platilo po mnoho staletí, kdy státní zkouška byla hlavním zprostředkovatelem náboru a nejjistější cestou k úspěchu. V novodobé Koreji je vzdělání stále považováno za prvořadý cíl v životě, protože produkuje pracovní sílu potřebnou pro ekonomický a technologický růst.<sup>10</sup>

### 1.1.4 Postavení žen ve společnosti

V tradiční korejské společnosti ženy byly většinou odkázány na domov. Již od mladého věku se ženy musely naučit konfuciánské ctnosti, podřízenosti a vytrvalosti, aby se připravily na svou budoucí roli manželky a matky, přičemž jim byla odepřena jakákoliv příležitost účastnit se aktivit mimo domov. Teprve až se vznikem republiky v roce 1948 byla uzákoněna rovnost mezi pohlavími, a tak ženy dosáhly právní rovnosti ve vzdělání, pracovním životě a účasti ve veřejném životě. Navzdory této změně je počet žen zastávajících politické pozice, pozice v administrativě a managementu stále velmi nízký.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> *Facts about Korea*. Revised and condensed ed. Seoul: Korean Overseas Information Service, 1993, s. 134–135.

<sup>9</sup> ŚLEZIAK, Tomasz. The role of Confucianism in contemporary South Korean society. *Rocznik orientalistyczny*, 2013, s. 31.

<sup>10</sup> *Facts about Korea*, 1993, s.73.

<sup>11</sup> *Facts about Korea*, 1993, s.70–73.

### 1.1.5 Jídlo

Jihokorejská kuchyně je velmi specifická. Při návštěvě Jižní Koreje jsou lidé nepochybně ohromeni velkým množstvím různých druhů jídel a velkým objemem jídla podávaného na stůl. Takový dojem může vyvolat právě velké množství podnosů s různými nabízenými pokrmy. Pokrmů je prezentováno tolik, že se zdá, že se jejich vahou podlomí nohy stolu a jídlo se málokdy sní celé, ale čistá honosnost toho všeho je opravdu působivá.<sup>12</sup>

Asijské monzunové klima je ideálním místem pro pěstování rýže. Proto je rýže nejzásadnější surovinou v korejské kuchyni. Velmi důležitým korejským pokrmem se stalo *kimči* (kvašené korejské zelí naložené v pálivé paprice), které je servírováno společně snad ke každému pokrmu jako příloha.<sup>13</sup> Také instantní nudle, takzvané *ramjŏn* je neodmyslitelnou součástí korejské stravy.<sup>14</sup>

### 1.1.6 Tradiční korejské oblečení

*Hanbok* je tradiční korejský oděv, který Korejci dříve nosili na denním pořádku, dnes je tento oděv nošen při zvláštních příležitostech, jako například při příležitosti nového lunárního roku, svatby či ve státní svátek. Design těchto šatů se skládá ze dvou hlavních částí, horního dílu, tedy takového „saka“, a spodního dílu, tedy kalhot, popřípadě sukně. Každý *hanbok* je unikátní, tak aby seděl vkusu a preferencím jeho nositele.<sup>15</sup>

## 1.2 Česká kultura

Území České republiky se vždy nacházelo mezi německy mluvícími a slovanskými zeměmi. Česká kultura a její tradice je tedy směsicí obojího. Většina

---

<sup>12</sup> CHON, Deson. *Korean cuisine and food culture: SPECIAL EDITION Exploring The Flow Of East Asian Food Culture* [online]. 2007 [cit. 2022-05-17].

Dostupné z: <http://cau.ac.kr/~seronto/KOREAN%20CUISING%20CULTURE.pdf>

<sup>13</sup> LEE, Sang-hoon, Taek-lim YOON a Christian J. PARK. *Cultural landscapes of Korea*. The Academy of Korean Studies Press, 2010, str. 23–26.

<sup>14</sup> LEE, YOON a PARK, 2010, str. 59–61

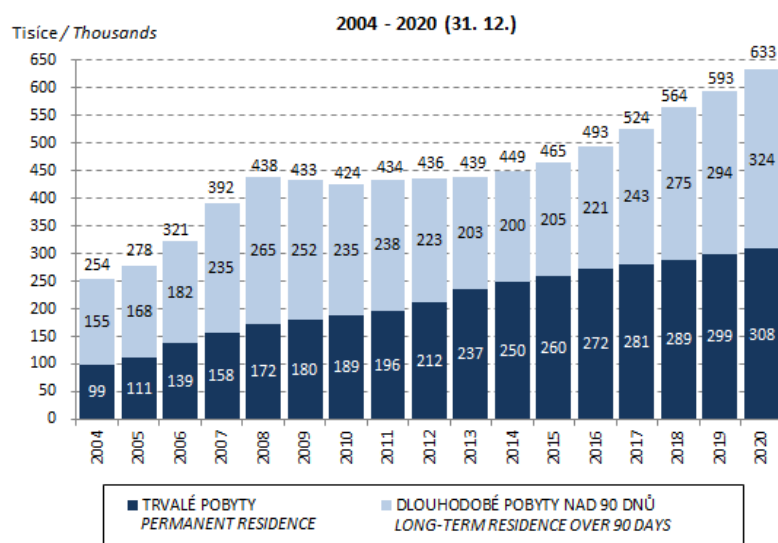
<sup>15</sup> JEONG, Sarah H. Korean Traditional Dress: A Selected Annotated Bibliography. *Journal of East Asian Libraries* [online]. 2006, (138), str. 9 [cit. 2022-02-11].

Dostupné z: <https://scholarsarchive.byu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2237&context=jeal>

západních kulturních vlivů v českých zemích tak prošla jistým německým vlivem, a proto jsou české tradice poznamenány silným smyslem pro národní identitu.<sup>16</sup>

### 1.2.1 Obyvatelstvo

Na přelomu 19. a 20. století byla Česká republika etnicky převážně homogenní společností. Ve druhé polovině 20. století však začala vzkvétat evropská integrace.<sup>17</sup> Počet zahraničních rezidentů se během let začal postupně zvyšovat (viz graf č. 2 níže). K 1. 1. 2021 byl podíl cizinců v České republice 5,8 % (viz graf č.3 níže).



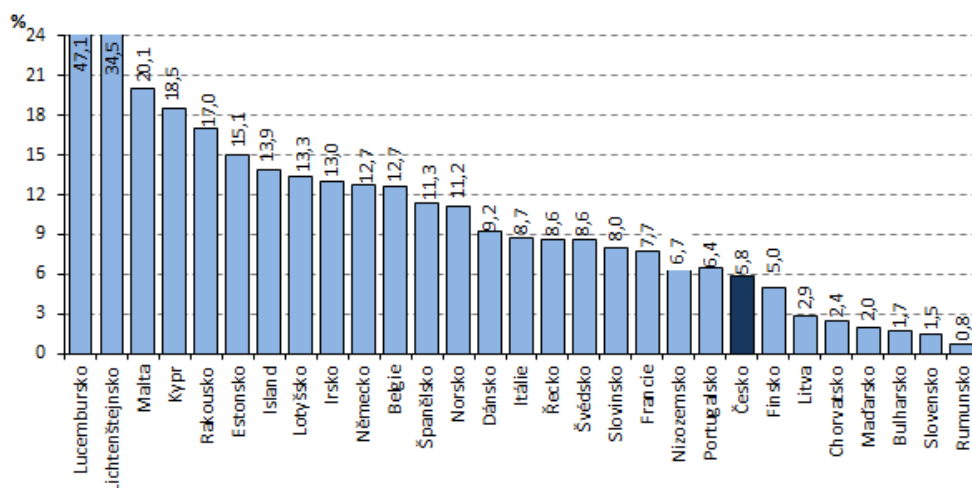
Graf č. 2: Vývoj počtu cizinců v ČR podle typu pobytu<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Czech Republic: Cultural life. ©2022 *Encyclopedia Britannica, Inc.* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Czech-Republic/Cultural-Life>

<sup>17</sup> PICK, Otto. The Czech Republic in the World. *Perspectives* [online]. Institute of International Relations, NGO, 1997(8), s.5–11 [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/44732822>

<sup>18</sup> Český statistický úřad: *Statistiky: Počet cizinců* [online]. 2022 [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/cizinci-pocet-cizincu>





Graf č. 3: Podíl cizinců na obyvatelstvu ve vybraných evropských státech  
(k 1. 1. 2021)<sup>19</sup>

### 1.2.2 Náboženství

V České republice neexistuje žádné oficiální náboženství. Za bývalého komunistického režimu bylo náboženství aktivně potlačováno.<sup>20</sup> V roce 2021 se více Čechů nehlásilo k žádnému vyznání (47,8 %), zatímco věřících, hlásících se k církvi, náboženské společnosti či směru bylo 13,1 % z celkového počtu obyvatel. K příslušníkům dominantního náboženství, a to Římskokatolické církve, se hlásilo 53,9 % věřících. Také spousta dalších náboženství je zastoupena v ČR. Například mezi místní protestantské variace patří Církev bratrská (2,4 %), Církev československá husitská (1,7 %) a Slezská Církev evangelická.<sup>21</sup>

### 1.2.3 Vzdělání

V České republice je vzdělání také jeden ze zásadních faktorů, které mohou vést ke zlepšení klimatu pro ekonomický rozvoj a demokratickou participaci ve společnosti, což ve svém důsledku vede k vyšší kvalitě života a větší politické stabilitě.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Český statistický úřad: *Statistiky: Cizinci v ostatních zemích EU* [online]. 2022 [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/cizinci/1-ciz\\_zahranici](https://www.czso.cz/csu/cizinci/1-ciz_zahranici)

<sup>20</sup> MORRISON, Terri a Wayne A. CONAWAY. *Kiss, bow, or shake hands: The bestselling guide to doing business in more than 60 countries*. 2. Adams Media, 1995, 2006, s. 123–124

<sup>21</sup> Sčítání 2021: Náboženská víra. Český statistický úřad [online]. [cit. 2022-06-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/nabozenska-vira>

<sup>22</sup> Czech republic: Educational System—overview. *Education Encyclopedia: StateUniversity.com* [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://education.stateuniversity.com/pages/349/Czech-Republic-EDUCATIONAL-SYSTEM-OVERVIEW.html>

#### 1.2.4 Postavení žen ve společnosti

V České republice právě Listina základních práv a svobod je ústavním dokumentem, který poskytuje ženám širokou škálu práv od roku 1992. České ženy mají širokou historii aktivní účasti v české společnosti vlivem socialistické minulosti, nicméně i v dnešní době se ženy nadále potýkají s diskriminací. A to právě v oblasti zaměstnání, kde oproti mužům jsou ženy přijímány na méně zodpovědné práce, a dokonce oproti mužům na stejné pozici jsou ženy odměňovány nižší mzdou.<sup>23</sup> Důležitým faktorem při určování postavení žen na trhu práce je právě mateřství. Vlivem mateřské dovolené se zaměstnavatelé zdráhají zaměstnávat a povyšovat ženy, protože jsou ze zákona povinni zachovat pracovní místa rodičů po dobu tří let.<sup>24</sup>

#### 1.2.5 Jídlo

Tradiční české jídlo je specifické, svým způsobem i nezdravé a určité pokrmy mají svůj speciální status. Takovým českým pokrmem je například houskový knedlík, který pro cizince představuje něco zvláštního, co se v žádné jiné zemi nenachází, ale je součástí jídel považovaných za českou klasiku, například vepřové maso s knedlíkem a se zelím, také známo jako knedlo vepřo zelo, guláš a další. Jistým negativem jídel typu knedlíky-maso-omáčka je to, že tyto jídla jsou považovány za časově náročné a komplikované na výrobu.<sup>25</sup>

#### 1.2.6 Tradiční české oblečení

Za jeden z národních symbolů a také symbol tradiční lidové kultury se v České republice považuje lidový oděv, takzvaný kroj, který byl tvořen především ze dvou součástí, a to z takzvaného Dirndlu a kožených kalhot. Původně se tento oděv nosil v celé Evropě. Ve východoevropských zemích se tento lidový oděv přestal nosit výrazně později než v ostatních zemích, často až ve 20. století. Z toho důvodu mohla

---

<sup>23</sup> FERBER, Marianne A. a Phyllis Hutton RAABE. Women in the Czech Republic: Feminism, Czech Style. *International Journal of Politics, Culture, and Society* [online]. 2003, **16**(3), 407-430 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/20020174>

<sup>24</sup> KŘÍŽKOVÁ, Alena, Andrew M. PENNER a Trond PETERSEN. The Legacy of Equality and the Weakness of Law: Within-job Gender Wage Inequality in the Czech Republic. *Oxford Journals* [online]. Oxford University Press, 2010, (1), 83-95 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/40602479>

<sup>25</sup> HAUKANES, Haldis. Ambivalent Traditions: Transforming gender symbols and food practices in the Czech Republic. *Anthropology of East Europe Review* [online]. 2003, **21**(1), 77-82 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://scholarworks.iu.edu/journals/index.php/aeer/article/download/366/441>

být zachována regionální odlišnost, která nevedla k vytvoření jediného druhu národního kroje. Druhů, a především podob krojů, je tedy v dnešní době opravdu mnoho, ačkoliv se již tento oděv nosí jen při zvláštních příležitostech, například při konání tradičních krojovaných hodů.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> ROMANKOVA, Eva. Od národního hnutí k folklorismu: proměna lidového oděvu v Evropě v 19. a 20. století. *Národopisná revue (Journal of Ethnology)*, 2016, 3.26: 179-190. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.desklight-dcbedb68-ffb2-4df9-a000-030b5a0448ac>

## 2 KOREJSKÁ A ČESKÁ FIREMNÍ KULTURA

### 2.1 Základní vymezení firemní kultury

Firemní kultura je významným prvkem fungování organizace. I přesto, že se dá odhadnout, co se firemní kulturou myslí, není její význam tak jednoznačný. Každý podnik má svoji unikátní firemní kulturu, proto díky její diverzitě existuje nespočet definic. Nyní se podíváme na několik příkladů.

Například Pfeifer, Umlaufová uvádí, že *„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“*<sup>27</sup>

Armstrong firemní kulturu definuje jako *„... soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“*<sup>28</sup>

Podle Šiguta je firemní kultura definována jako *„... označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení), ...“*

Šigut je také toho názoru, že *„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“*<sup>29</sup>

Z výše uvedených definic lze tedy vyvodit, že základními prvky firemní kultury jsou tedy především společně sdílené představy, přístupy, hodnoty a normy. V podstatě všechno, co určitým způsobem ovlivňuje lidské chování a tvoří tak celkovou atmosféru podniku, můžeme nazývat firemní kulturou.

---

<sup>27</sup> PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 807169018x. s.19

<sup>28</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145. s. 357

<sup>29</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. s.9, ISBN 8073570467.

## 2.2 Česká firemní kultura

Firemní kultura obecně je velmi obsáhlé téma, proto bylo k porovnání vybráno pouze několik důležitých složek. Vybrané složky firemní kultury budou popsány podrobněji níže.

### 2.2.1 Struktura

Se strukturou podniku úzce souvisí jeho řízení, které může být v jednotlivých státech Evropy rozdílné. Zatímco v okolních státech jsou spíše zaměřeni na jedince, Česká republika je spíše kolektivistická, kde se až tak neklade důraz na potřeby jednotlivců a jejich rozvoj.<sup>30</sup>

### 2.2.2. Hodnoty

Hodnoty a normy jsou základním pilířem každé organizační kultury, protože ovlivňují chování jedinců, které vytváří klima neboli atmosféru podniku. Také nám napomáhají ke správnému vnímání, co je špatné a co dobré.<sup>31</sup>

Společně sdílené hodnoty mezi zaměstnanci jsou velmi důležitým aspektem pro dosažení konkurenční výhody. Proto organizace tolik usilují u nábory nových zaměstnanců právě o to, aby se daný uchazeč co nejvíce ztotožňoval s hodnotami dané organizace. Brooks (2003, s.29) uvádí, že podle americké studie „...byly nejvýznamnějšími hodnotami především otevřenost, upřímnost, ambice, schopnost odpustit a zodpovědnost.“ Samozřejmě každá organizace vyznává trochu odlišné hodnoty, takže dalšími možnými hodnotami mohou být například: zákazník na prvním místě, kreativita, spolehlivost, týmová práce a mnoho dalších.<sup>32</sup>

### 2.2.3 Organizační rituály a symboly

Když dochází ve firmě ke změnám, mění se tím zároveň i firemní kultura. Díky právě rituálům a symbolickým jednáním je možné tyto změny regulovat.<sup>33</sup> Dále rituály také firemní kulturu tvoří, rozšiřují a posilují.

---

<sup>30</sup> BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press), s. 260–261. ISBN 80-722-6763-9.

<sup>31</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s. 259–260. ISBN 8024714078.

<sup>32</sup> BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 2003. s. 28–30.

<sup>33</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*, 2004, s. 68

Tureckiová (2004, s.136) dělí firemní rituály na „*informační* (způsoby schvalování dokumentů, vedení porad, vstupní kolečko), *společensko-rozvojové* (firemní dny, společenské události – společné oslavy Vánoc, pořádání firemních plesů, oslava výročí založení firmy) a *motivační* (vyhlašování nejlepších pracovníků, nejrůznější typy ocenění například formou uhrazení dovolené s partnerem, věcných darů pro rodinné příslušníky pracovníka).<sup>34</sup>

#### **2.2.4 Komunikace, firemní řeč**

Komunikace je jedna z nejdůležitějších součástí firemní kultury, protože bez ní by žádný podnik nemohl fungovat. Podniková komunikace má podobu přenosu informací jak od nadřízených k podřízeným, tak naopak. Komunikace probíhá tím způsobem, že nadřízení podávají podřízeným pokyny k práci různými formami, ať už písemně, ústně, telefonicky či elektronicky. Komunikace opačného směru, tedy zdola nahoru, je využívána především při rozhodování podniku, například při vyskytnutí problémů a tak dále.

V komunikaci také mohou někdy nastat určité problémy nebo neshody. To zapříčiňuje ten fakt, že běžně je pro podřízené těžké sdělit nadřízenému negativní informaci, a tak se sdělení takové informace raději vyhýbají nebo se jí snaží podat v pozitivnějším světle. Pak může nastat situace, kdy již není dostatek času onen problém vyřešit, protože o tom vedení nebylo včas informováno.<sup>35</sup>

Důležitou součástí komunikace je také tzv. firemní řeč, kterou jednotlivci prokazují, že jsou součástí firmy a také její firemní kultury. Podle Tureckiové (2004, s. 135) je „*firemní řeč, z části tvořená odbornou hantýrkou (slangem), z části také výběrem jednotlivých slov a slovních spojení, které symbolizují určité události ve firmě a jsou srozumitelné pouze zaměstnancům firmy*“.<sup>36</sup>

#### **2.2.5 Nábor nových zaměstnanců**

Při pohovorech s potenciálními zaměstnanci si podnik ověřuje určité vlastnosti uchazečů, a to především jejich vystupování a hodnoty. Místo odborných znalostí, je třeba, aby uchazeč disponoval takovými hodnotami a chováním, které se shodují s těmi

---

<sup>34</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada), s.136. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>35</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*, 2004, s. 68–69.

<sup>36</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 2004, s. 135.

firemními. To je mnohdy zásadní při výběru nejvhodnějších uchazečů, protože je třeba podnikovou kulturu udržovat v rovnováze.

To samé platí i u povyšování pracovníků. Ti zaměstnanci, kteří aktivně přispívají k udržování nynější firemní kultury a jsou vzorovými zaměstnanci, mají vyšší šanci na povýšení než zaměstnanci, kteří se od podnikových norem odlišují.<sup>37</sup>

### **2.2.6 Odměňování**

Aby zaměstnanci mohli obdržet bonus, musí si ho zasloužit. Odměňování neboli bonusy jsou tedy závislé na náročnosti zadané práce, na kvalitě odvedení práce a také na dalších kritériích, jako například dodržování pracovních postupů atd.<sup>38</sup>

### **2.2.7 Postavení žen v českém business prostředí**

Existuje mnoho spekulací ohledně rovnosti žen a mužů v business prostředí. Podle výzkumu M. Brňovjáčkové z roku 2014 vyplývá, že ženy a muži si rovni v business prostředí nejsou. Takové nerovnosti můžeme spatřit například u platového ohodnocení či výše starobních důchodů. Také bychom měli přihlídnout k faktu, že celkový počet podnikatelek je nižší oproti počtu podnikatelů a výše nezaměstnanosti je vyšší na ženské straně než mužské.<sup>39</sup>

### **2.2.8 Dresscode**

V České business komunitě je vzhled velmi důležitý. Především při obchodních schůzkách je třeba zvolit konzervativní oděv a vyhnout se jasným barvám. Čistota a pořádek jsou nutností, pokud chce být člověk brán vážně.

V běžné pracovní době může být dress code méně formální (košile, kalhoty a sako). Pro muže je oblek tmavé barvy nebo sako a kalhoty s kravatou vhodným business oblečením. Ženy by měly nosit něco podobně formálního a vyhýbat se všemu, co by mohlo být považováno za provokativní.

Velké organizace stanovují pro své zaměstnance dress code. V malých a středních podnicích žádný dress code není (pokud zaměstnanci nemusí nosit uniformy).

---

<sup>37</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*, 2004, s. 66

<sup>38</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*, 2004, s. 68

<sup>39</sup> BRŇOVJÁKOVÁ, Martina. *Zhodnocení postavení žen v podnikání v prostředí ČR*. Ostrava, 2014. Diplomová práce. Vysoká škola Báňská.

Lidé tedy mají tendenci nosit obchodní neformální oděv, pokud se od nich neočekává, že se zúčastní důležité schůzky.<sup>40</sup>

V současné době se od pevně daného dress codu opouští. Tomu přispěla situace s koronavirem, kdy během pandemie lidé častěji nosili pohodlné, ležerní oblečení, a to se pomalu přenáší i do pracovního prostředí. Spousta firem přistoupila na tradici neformálních pátků, kdy zaměstnanci nemusí být oblečeni přesně podle dress codu. Některé firmy dokonce dress code už ani nenastavují.<sup>41</sup>

### 2.2.9 Zahraniční pracovníci

Při náboru nových pracovníků čeští zaměstnavatelé preferují zaměstnance s českou státní příslušností nebo občany EU, protože se zaměstnáním cizinců je pojena komplikovanější administrativa.<sup>42</sup>

Zahraniční uchazeči o práci na území České republiky se dělí do dvou základních kategorií. Tyto kategorie jsou rozdělené podle státní příslušnosti, kde první kategorií jsou občané EU a druhá kategorie jsou cizinci neboli občané třetích zemí. U občanů EU je zpracovávání administrativy jednodušší díky volnému pohybu pracovníků mezi členskými státy EU. Nemusí se tedy řešit překážky spojené s vykonáváním práce v zahraničí, tak jak tomu je právě u cizinců (občanů třetích zemí).<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Business etiquette. *International Business culture in Europe: Business etiquette guides* [online]. [cit. 2022-08-16]. Dostupné z: <https://businessculture.org/eastern-europe/czech-republic/business-etiquette/>

<sup>41</sup> Pandemie změnila i business dress code. Zjistěte, jaké jsou trendy pro rok 2022. *Průvodce podnikáním* [online]. 20. 1. 2022 [cit. 2022-08-17]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/pandemie-zmenila-business-dress-code/>

<sup>42</sup> Jak funguje zaměstnávání zahraničních pracovníků. *Průvodce podnikáním* [online]. Praha, 3. 6. 2019 [cit. 2022-08-17]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-funguje-zamestnavani-zahranicnich-pracovniku/>

<sup>43</sup> ZEMANEC, Tomáš. *Specifika zaměstnávání zahraničních pracovníků na českém trhu práce*. Liberec, 2015. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci.



## 2.3 Korejská firemní kultura

Korejské slovo *hoesa* doslova znamená „sociální organizace“ a jakékoli pochopení role, kterou korejské firmy hrají ve společnosti a v životě svých zaměstnanců, začíná právě tímto významem.

Malé korejské podniky fungují jako semknuté individuální „rodiny“, zatímco velké podniky fungují spíše jako „vojenské jednotky“.<sup>44</sup> To ovšem neznamená, že Jihokorejci mají válečnickou mentalitu, nýbrž se v korejském myšlení již dlouho pouze projevuje vojenský aspekt, který je důsledkem konfuciánských zásad přísné organizace a disciplíny, jež převládaly po několik generací.<sup>45</sup>

Nenechme se ale zmást tím, že by se Jižní Korea zcela řídila západem kvůli silnému vlivu modernizace. Zatímco mladší generace je otevřená globalizaci, tradiční hodnoty jsou hluboko zakotvené, zejména u starších generací. Proto se nám také může snáze vyjednávat s mladšími manažery než se staršími, právě díky vlivu globalizace.<sup>46</sup>

### 2.3.1 Hierarchie

Korejské firmy mají hierarchickou strukturu a obecně lpí na přístupu nadřazenosti, takzvaném paternalismu.<sup>47</sup> Tento styl vedení kombinuje silnou disciplínu a autoritu s otcovskou shovívavostí a morální integritou. Je to jeden z dominantních stylů vedení v Asii. Výskyt paternalistického vedení ve východní Asii má kořeny právě v konfuciánské filozofii sdílené mnoha východoasijskými kulturami.<sup>48</sup>

Hierarchie hraje v jihokorejském businessu velmi důležitou roli, protože všechny vztahy Jihokorejců jsou hierarchické. K člověku, který je v pozici nadřazené, se lidé chovají s vysokým respektem, zatímco k podřízenému se Jihokorejci na západní vkus chovají někdy až hrubě. Míra respektu je tedy založena na věku, pracovní pozici,

---

<sup>44</sup> DE MENTE, Boyé Lafayette. *The Korean Mind: Understanding Contemporary Korean Culture*. Tuttle Publishing, 2018, p. 102–105.

<sup>45</sup> DE MENTE, Boye. *Korean business etiquette: the cultural values and attitudes that make up the Korean business personality*. Boston: Tuttle Publishing, [2004], ISBN 0-8048-3582-9.

<sup>46</sup> MORRISON, Terri a Wayne A. CONAWAY. *Kiss, bow, or shake hands: The bestselling guide to doing business in more than 60 countries*. 2. Adams Media, 1995, 2006, s. 463

<sup>47</sup> DE MENTE, Boyé Lafayette. *The Korean Mind: Understanding Contemporary Korean Culture*. 2018, s. 102–105.

<sup>48</sup> CHENG, Bor-Shiuan, et al. Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2014

vzdělání a rodinném vztahu daného jedince. To může někdy zapříčinit překvapení cizinců, když jim jsou Jihokorejci kladeny velmi specifické a osobní otázky při prvním setkání. Je to proto, že se daného člověka, se kterým vedou konverzaci, snaží zařadit do hierarchie, aby věděli s jak velkou úctou se k němu chovat.<sup>49</sup>

Věk a postavení jsou v Jižní Koreji tedy velmi důležité. Někdy je i pro obchodníky snazší navázat obchodní vztah, když jsou stejného věku. Obecně ale v korejském businessu platí, že zástupci by měli být staršího věku a zastávat ve společnosti vedoucí pozice.<sup>50</sup>

### 2.3.2 Firma = rodina

Korejští zaměstnanci jsou členové firemní rodiny. A čím větší a důležitější tato firma je, tím víc povinností a závazků mají jako „rodina“. To, co zaměstnanci dělají vně firmy se odráží přímo v její image a postavení. Pokud jde o velké společnosti, orientace na firmu se stala stejně důležitou, ne-li důležitější než tradiční orientace na rodinu. A to je faktor, který postupně nahrazuje morálku zaměřenou na rodinu morálkou zaměřenou na společnost.<sup>51</sup>

K porozumění osobních vztahů v Jižní Koreji je třeba si uvědomit, že jde o kolektivistickou společnost. Jihokorejčům není příjemné podnikat jednotlivě. Jinými slovy, Jihokorejci nejsou ochotni obchodovat s cizím člověkem bez představení přátel a podpory. Zavedení a navázání osobních vztahů ať už mezi kolegy či obchodními partnery je pro Jihokorejce klíčové, protože je potom mohou považovat za součást skupiny, a tak spolupracovat v zájmu a prospěchu celé skupiny, ne jednotlivců. To je také příčinou proč Jihokorejci rádi tráví čas po pracovní době spolu s kolegy (například společnou večeří), prohlubují tak vzájemné vztahy.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Doing Business in South Korea: South Korean culture. *Institute of Export* [online]. 2013 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <http://www.southkorea.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/south-korean-culture/#>

<sup>50</sup> MORRISON, Terri a Wayne A. CONAWAY. *Kiss, bow, or shake hands: The bestselling guide to doing business in more than 60 countries*. 2006, s. 462

<sup>51</sup> DE MENTE, Boyé Lafayette. *The Korean Mind: Understanding Contemporary Korean Culture*. 2018, s. 102–105

<sup>52</sup> LEE, Choong Y. Korean culture and its influence on business practice in South Korea. *The Journal of International Management Studies*, 2012, 7(2)

### 2.3.3 Hodnoty

Prakticky všechny velké korejské korporace se pokoušejí vyjádřit svou sociální filozofii a morálku ve svých „firemních pokynech“, ale spíše mají povahu motta nebo prohlášení o hodnotách a cílech společnosti. Hlavními prvky takových hodnot a prohlášení jsou většinou především kreativita, podnikatelský duch a harmonie. Dalšími běžnými prvky jsou jednota, upřímnost, pracovitost a důvěryhodnost. Tyto hodnoty a motta bývají běžně vyvěšeny po celé firmě (v kancelářích, na chodbách, v zasedacích místnostech).<sup>53</sup>

### 2.3.4 Organizační rituály

Dalším aspektem personalizovaného rodinného prostředí korejských společností, zejména větších firem, jsou ranní schůzky, které jsou jistým „rituálem“ vykonávaným těsně před začátkem pracovního dne. V některých společnostech ranní schůzka není nic víc než formální pozdrav, při kterém zaměstnanci stojí a ukloní se manažerovi, který může, ale nemusí pronést nějaké prohlášení. V jiných společnostech mohou ranní prohlášení, oznámení či komentáře od vedoucích trvat i několik minut.

### 2.3.5 Komunikace

Komunikace v korejských firmách má tendenci probíhat shora dolů. Komunikační proces v korejských firmách je do značné míry ovlivněn hierarchickými vztahy, které jsou určovány nejen formální autoritou, ale také vnímaným postavením na základě rolí, moci, věku a seniority (funkce). Vertikální komunikace spočívá v tom, že nadřízení vydávají pokyny a podřízení je realizují. Tyto pokyny obvykle postrádají specifika. Nadřízení se zdráhají vydávat podrobné pokyny, protože takové chování by mohlo být interpretováno jako nedůvěra nadřízených v podřízené. Podřízení mají rozumět záměrům svých nadřízených a provádět je podle svých nejlepších schopností. Pokud tak neučiní, obvykle se jedná o nekompetentnost ze strany podřízených. Nejsou-li pokyny dostatečně jasné nebo konkrétní, měli by si podřízení vytvořit své vlastní domněnky, spíše než žádat své nadřízené o vysvětlení. To platí zejména při formálních schůzkách.

---

<sup>53</sup> DE MENTE, Boye. *Korean business etiquette: the cultural values and attitudes that make up the Korean business personality*. 2004, s.126, 146

Jak je vidět, otevřená komunikace mezi hierarchickými úrovněmi v korejských firmách neexistuje. Nejde o to, že by se Korejci stavěli proti otevřené komunikaci, ale spíše o to, že k ní dochází v neformálním prostředí než na formálních schůzkách. Z úcty k nadřízeným a starším jsou podřízení obvykle na formálních schůzkách rezervovaní a preferují komunikaci se svými nadřízenými v neformálním prostředí.

Nedostatek specifík v komunikaci a vnímaná psychologická vzdálenost mezi nadřízenými a podřízenými by měla přispívat ke špatné komunikaci v korejských firmách. Ve skutečnosti se však komunikace jen zřídka objevila jako hlavní problém. Hlavním přispívajícím faktorem bylo to, že neformální vztahy a vztahy na cestách podporují vzájemnou důvěru a blízké city, které panují mezi nadřízenými a podřízenými. Blízké city a důvěra totiž pomáhají překonat potenciální komunikační problémy. Proto korejské zaměstnanci vynakládají velké množství energie na rozvoj mezilidských vztahů se svými nadřízenými a spolupracovníky.<sup>54</sup>

### **2.3.6 Problémy/neshody**

Ne vždy vedoucí pracovník okamžitě reaguje na to, když jeho kancelář podřízení zaměstnanci upozorní na problém. Korejské zaměstnanci velmi dobře chrání harmonii svých nadřízených a tradičně svého šéfa nechtějí rozhodit, dokud na to nenastane správné načasování. To platí zejména na začátku pracovního dne.<sup>55</sup>

### **2.3.7 Firemní řeč**

Používání jmen stále není běžné mezi korejskými podnikateli a dospělými obecně. Zahraniční podnikatelé, kteří si vyvinuli blízký, osobní vztah s kolegy, které v neformálních situacích oslovují jménem, by neměli oslovovat danou osobu jménem při pracovní schůzce či během jiných formálních událostí.<sup>56</sup>

Při business schůzkách, poradách či jiných formálních situacích, kde se hovoří v angličtině by se měly používat západní prefixy jako Mr., Mrs. a Miss. (pan, paní a

---

<sup>54</sup> CHUNG, Kae H.; LEE, Hak Chonk; JUNG, Ku Hyung. Korean Management: Global Strategy and Cultural Transformation. *Organization Studies*, 1998, str. 158.

<sup>55</sup> MORRISON, Terri a Wayne A. CONAWAY. *Kiss, bow, or shake hands: The bestselling guide to doing business in more than 60 countries*. 2. Adams Media, 1995, 2006, s. 463

<sup>56</sup> DE MENTE, *Korean business etiquette: the cultural values and attitudes that make up the Korean business personality* 2004, str. 103–104.

slečna). Také je vhodné při oslovování druhých osob v podnikání použít profesí či čestných titulů (například profesor, doktor, inženýr).<sup>57</sup>

### 2.3.8 Nábor nových zaměstnanců

Pravidelné najímání je součástí tradičního zvyku korejských firem, kdy každé jaro po skončení školního roku firmy najímají ve skupinách absolventy středních a vysokých škol. To ale neznamená, že korejské firmy přijímají nové zaměstnance jen v tomto období. Samozřejmě existuje i takzvané „najímání mimo sezónu“, které už svým názvem napovídá, že probíhá kdykoliv během roku.<sup>58</sup>

Nejdůležitější součástí náborového procesu je nalezení správného talentovaného jedince, který má růstový potenciál pro danou společnost. Další skvělou možností, jak zvýšit své šance na přijetí je účast na náborových akcích univerzitních kampusů, které se pořádají dvakrát ročně. Mnoho společností najímá mladé a nezkušené lidi, protože jim to díky jejich kreativitě a schopnosti rychlého růstu usnadňuje školení. V dnešní době je také možnost online náborů v podobě webových stránek jako například koreajoblink.com nebo jobkorea.co.kr.<sup>59</sup>

### 2.3.9 Odměňování

Od korejských společností se očekává, že budou platit bonusy dvakrát ročně, a to v polovině léta a před koncem roku. Bonusy jsou v korejských firmách považovány za nedílnou součást příjmu zaměstnanců, nikoli za něco zvláštního, a to i v případě, že příslušné společnosti nevytvářejí zisk.<sup>60</sup>

### 2.3.10 Postavení žen v business prostředí

Přestože se jihokorejské postoje k ženám v byznysu mění pomalu, stále je velmi vzácné, aby ženy v Jižní Koreji zastávaly vedoucí pozice. V důsledku toho možnost

---

<sup>57</sup> Doing business in South Korea: Business Etiquette. *International Market Advisor* [online]. 2018 [cit. 2022-06-22]. Dostupné z: <http://www.southkorea.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/south-korean-culture/#>

<sup>58</sup> DE MENTE, Boyé Lafayette. *The Korean Mind: Understanding Contemporary Korean Culture*. 2018, s. 102–105.

<sup>59</sup> South Korea Recruiting & Hiring. *Globalization partners* [online]. Boston, USA [cit. 2022-08-15]. Dostupné z: <https://www.globalization-partners.com/globalpedia/south-korea-employer-of-record/hiring/#gref>

<sup>60</sup> DE MENTE, Boyé Lafayette. *The Korean Mind: Understanding Contemporary Korean Culture*. Tuttle Publishing, 2018, s. 102–105.

pracovat se zahraniční společností s osvětenějším přístupem k rovnosti bývá u mnoha profesionálních žen v zemi vítána.<sup>61</sup>

Tradiční mužské postoje k ženám v Koreji se mění rychlým tempem, ale takto hluboce zakořeněné kulturní koncepty a zvyky nelze vymazat během jedné nebo dvou generací. Zahraniční podnikatelé působící v Koreji by tak měli být opatrní v nucení zaměstnankyň do kontaktu s vládními úředníky, nebo jinými podnikateli, kterým tato změna kulturních hodnot silně vadí a nepřijímají ji.

Ačkoliv jsou ženy cenným aktivem pro zahraniční společnosti v Koreji, obecně řečeno „tvář“, kterou si společnost prezentuje navenek, musí být schopna zajistit přijetí a spolupráci. To znamená, že v Koreji roste počet malých a středních společností, které byly založeny ženami a jsou primárně řízeny ženami, z nichž některé jsou mimořádně úspěšné.<sup>62</sup>

### 2.3.11 Dresscode

Během dynastie Čoson byly materiály, styl a kvalita oblečení, které lidé nosili, určovány vládou na základě třídy a povolání. Tento zvyk způsobil, že všichni Korejci byli mimořádně citliví na nošení oděvů a jeho vliv je v dnešní Koreji stále viditelně patrný.

Konzervativní obleky, košile a kravaty jsou natolik součástí osobnosti korejských obchodníků, že se o nich říká, že všichni Korejci se narodili již oblečení v třídních oblecích. Konzervatismus, který dlouho odlišuje oblékání korejských kancelářských pracovníků již není tak přísný jako v 90. letech, ale jsou více usedlé oproti západu, kde příliš extravagantní obleky, košile a kravaty jsou brány jako nedostatek kultivovanosti.

Ženy pracující v kancelářích mají stejný dresscode jako muži, ne-li sofistikovanější a konzervativnější, pokud jde o barvy a střih. Sukně, halenky a kostýmky jsou normou. Kalhoty a kalhotové kostýmky si u žen postupně získávají uznání. Topy bez rukávů a minisukně zůstávají v obchodním prostředí tabu. V mnoha

---

<sup>61</sup> Doing business in South Korea: Business Etiquette. *International Market Advisor* [online]. 2018 [cit. 2022-06-22]. Dostupné z: <http://www.southkorea.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/south-korean-culture/#>

<sup>62</sup> DE MENTE, Boye. *Korean business etiquette: the cultural values and attitudes that make up the Korean business personality*. Boston: Tuttle Publishing, [2004], ISBN 0-8048-3582-9

domácnostech a restauracích sedí hosté na podlaze u nízkých stolů, takže minisukně a těsné sukně nejsou kompatibilní.<sup>63</sup>

### 2.3.12 Zahraniční pracovníci

Korejské společnosti mají několik rasových nebo kulturních pochybností ohledně zaměstnávání západních pracovníků ve svých domácích kancelářích či továrnách. Mezi hlavní zaměstnavatele zahraničních talentů patří top konglomeráty v zemi, jako je Hyundai, Samsung a LG. Mezi stovkami takových zaměstnanců jsou inženýři, učenci, konzultanti a právníci.<sup>64</sup> A i přesto většina zahraničních pracovníků pracuje v profesích s nízkou kvalifikací a nízkými mzdami.

Zahraniční pracovníci čelí v Jižní Koreji mnoho omezením, která jsou obsažena v předpisech týkajících se zaměstnavatelů a zahraničních pracovníků. Jeden z takových předpisů je ten, že zaměstnavatelé by měli dávat při najímání přednost především domácím pracovníkům před zahraničními, a pouze v případě, že se jim nepodaří najmout domácí pracovníky, mohou žádat o povolení zaměstnávat zahraniční pracovníky u agentur pro bezpečnost práce, jako jsou banky pracovních sil.

Zahraniční pracovníci jsou zaměstnání především v málo placených manuálních zaměstnáních, jako jsou řemeslné práce, obsluha strojů a montáže, základní profese (jako například uklízení, péče o bytové domy/hotely/kanceláře, atd...) a prodej služeb. Jen velmi malé procento cizinců je tedy zaměstnáno na vedoucích pozicích.<sup>65</sup>

## 2.4 Představení Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

Hyundai Nošovice neboli Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. (ve zkratce HMMC) byla založena dne 7.7. 2006. Jde tedy o poměrně mladou firmu. Její sídlo se nachází v průmyslové zóně v Nošovicích. Stavba tohoto závodu trvala 19 měsíců.

---

<sup>63</sup> DE MENTE, *Korean business etiquette: the cultural values and attitudes that make up the Korean business personality*. 2004, str. 102.

<sup>64</sup> DE MENTE, Boyé Lafayette. *The Korean way of business: Understanding and dealing with the South Koreans in business*. Boston, United States: Tuttle Publishing, 2014. ISBN 9780804844574.

<sup>65</sup> JEON, Seung-Cheol. Foreign workers in the Korean labour market: current status and policy issues. *Contributed paper to BIS Papers*. 2018, (100).

Hyundai v Nošovicích se prezentuje jako jediný výrobní závod v EU. Jeho kapacita, která je od roku 2012 každoročně naplněna, činí 385 000 vozidel ročně. V areálu HMMC se nevyrábí pouze auta značky Hyundai, ale i převodovky, které jsou poskytovány také závodu Kia v Žilině či HAOSu v Turecku.

Počet zaměstnanců v HMMC činí 3 134, z toho 95 % jsou občané České republiky. Poměr počtu mužů a žen v závodu je velmi nevyrovnaný. Muži tvoří 85,6 % zaměstnanců, zatímco ženy zbylých 14,4 %.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Výrobní závod Nošovice: O společnosti. *Hyundai Motor Manufacturing Czech* [online]. [cit. 2022-08-17]. Dostupné z: <https://hyundai-motor.cz/o-spolecnosti/>



### 3 PRAKTICKÁ ČÁST – SROVNÁNÍ TEORIE S PRAXÍ

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, cílem praktické části bude zjištění možného vlivu korejské kultury na Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. a jestli typická korejská firemní kultura, tak jak je popsána v odborné literatuře, se vyskytuje také na našem území právě ve zvolené firmě Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o.

#### 3.1 Hierarchie, struktura

Struktura podniku je stále pod patrným vlivem korejské firemní kultury, kdy všechny nejvyšší pozice (tedy prezident, 5 viceprezidentů a vedoucí divize) zastávají pouze Korejci. Na zbývajících pozicích manažerů jsou už Češi.

Co se týče věku zaměstnanců na vedoucích pozicích, tak v tomhle ohledu jde vidět, že v minulosti tam vliv z korejské strany byl, kdy paní Churá popisuje, že ze začátku byli Korejští zaměstnanci (tím myslí TOP management) ve věku 55 let a více. V současnosti tomu tak již není, kdy pro osoby na vedoucích pozicích toto kritérium už neplatí.

Jak v hierarchické a silně paternalistické korejské struktuře, tak i v české struktuře se nám potvrdily prvky kolektivismu. Rozhovorem se nám tedy potvrdilo, že Hyundai v Nošovicích má kolektivní společnost a spíše se zaměřuje na týmovou práci než individualismus.

#### 3.2 Hodnoty

Celá firemní kultura HMMC vychází právě z jejich hodnot, které jsou znázorněny v tabulce níže. Z výčtu hodnot obecně české firemní kultury (otevřenost, upřímnost, **ambice**, schopnost odpuštění, zodpovědnost, **zákazník**, **kreativita**, spolehlivost, **týmová práce**) a hodnot HMMC (**zákazník**, výzva – **nové nápady**, **spolupráce**, lidé – respekt, dobré vztahy) tedy vyplývá, že jsou si navzájem podobnější než s firemní kulturou korejskou, kde se shodují pouze v kreativitě.

Jak již bylo zmíněno výše, hodnoty podniku také utváří jeho klima neboli atmosféru podniku. Tu paní Churá popsala jako kreativní, přátelskou, dynamickou hodně inovativní, a především plnou mladých lidí. Atmosféra tohoto podniku tedy žhne jak korejskou houževnatostí, tak vynalézavostí a kreativitou Čechů.

Hodnoty	Zákazník	Výzva	Spolupráce	Lidé	Globalita
<b>Jak ANO</b>	1) Přistupujeme k zákazníkovi jako sami k sobě 2) Díváme se dál než jen na svůj proces 3) Zajišťujeme spokojenost zákazníka	1) Aktivně přinášíme nové nápady 2) Ke změnám se stavíme pozitivně 3) Neúspěch nás neodradí	1) Navzájem si pomáháme 2) Sdílíme informace 3) Hledáme řešení, ne viníka	1) Přistupujeme ke každému s respektem 2) Navazujeme a udržujeme dobré vztahy 3) Umíme podpořit, ocenit	1) Respektujeme jiné kultury a jejich přístupy 2) Přistupujeme ke všem stejně 3) Jednáme podle pravidel
<b>Jak NE</b>	1) Nerespektujeme potřeby zákazníků 2) Už nemáme co zlepšovat 3) Zpětná vazba zákazníka nás nezajímá	1) Jedeme v zajetých kolejkách 2) Děláme jen to, co musíme 3) Šíříme negativní náladu	1) Hledáme důvody, proč něco nejde 2) Problémy druhých se nás netýkají 3) Své zkušenosti a znalosti si necháváme pro sebe	1) Názory druhých pro nás nejsou důležité 2) Nepotřebujeme se dál rozvíjet 3) Chováme se arogantně a povýšeně	1) Myslíme jen na vlastní prospěch 2) Co se u nás nestalo, to nás nezajímá 3) Máme předsudky

Tabulka 1: Hodnoty Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

### 3.3 Nábor nových zaměstnanců

Při náboru nových zaměstnanců Hyundai v Nošovicích dbá především na to, aby dotyčný uchazeč vyznával stejné hodnoty jako jejich firma. Nejdůležitější tedy není výběr největšího talentu a už vůbec nezáleží na vysokoškolském vzdělání (pokud se dotyčný vyloženě nehlásí na specializovanou pozici) tak jak je tomu právě v Jižní Koreji. Záleží spíše na zkušenostech a těch hodnotách, jak uvedla v rozhovoru paní Churá. V tomto směru je tedy firma silně ovlivněna západním vlivem.

### 3.4 Rituály

I když paní Churá neuvedla žádné konkrétní rituály kromě ranních procházek a schůzek, co by Hyundai v Nošovicích dodržoval, i přesto byly v odpovědích na jiné otázky některé uvedeny. Například paní Churá u otázky číslo 13 uvedla, že pořádají pravidelné porady, které jsou nedílnou součástí každé organizace, dále u otázky číslo 4 zmínila, že jednou ročně probíhá vyhodnocování zaměstnanců, které se taky za rituál dá považovat. Stejně tak u otázky číslo 39 zmínila, že podporovali česko-korejské dny v Ostravě. Také oslavují korejské svátky, ale oficiálně se řídí českým zákoníkem práce. Rituály jsou tedy ovlivněny jak korejskou tak i českou firemní kulturou, tak jak je popsána v literatuře.

### 3.5 Odměňování zaměstnanců

Na již zmíněné roční vyhodnocování zaměstnanců u otázky č.4 se váže i každoroční bonus, který zaměstnanci obdrží podle scóre jejich vyhodnocení. Hyundai

v Nošovicích mají také hodnocení výkonu, tzv. Performance bonus, takže odměňují i výkonnější zaměstnance. Také udělují jednorázové bonusy za výjimečnou událost, při které třeba přivedli do firmy „zlepšovák“, zachránili někomu život atp. Z toho vyplývá, že je tato firma velmi štedrá, tak jak již bylo popsáno v kapitole o korejské firemní kultuře. Opět se tedy ukázal vliv korejské firemní kultury.

### **3.6 Komunikace**

Komunikace v HMMC je zcela otevřená, kdy mezi sebou ve firmě může napříč pozicemi komunikovat naprosto kdokoliv s kýmkoliv. Hierarchie samozřejmě má své místo, a když se ve firmě něco řeší, neměli by podřízení při konzultaci vynechávat své nejbližší nadřízené. To je naprostý opak toho, jak byla definována komunikace v korejské firmě v literatuře, takže vliv korejské kultury je v komunikaci minimální.

Co se týče firemního jazyka, tak u kancelářských pozic je vyžadována znalost anglického jazyka, aby se mohli manažeři dorozumívat s korejskými nadřízenými. Korejci se naopak účastní lekcí češtiny, aby komunikace byla mezi zaměstnanci co nejlhčí. Vliv tedy původu této firmy je ve firemním jazyku velmi silný.

### **3.7 Dress code**

Vliv korejského dress codu je v HMMC minimální. V rozhovoru paní Churá uvedla, že si firma prošla v dress codu obrovskou změnou, kdy dříve byl striktně daný, zatímco v současnosti je velmi rozvolněn. Jediný dodnes užívaný dress code nosí zaměstnanci ve výrobě, kteří mají na sobě firemní trička. Manažeři zase disponují letními či zimními bundami, které ale není povinností nosit.

### **3.8 Postavení žen**

Postavení žen v HMMC se zdá být rovnocenné, ačkoliv paní Churá nezmínila platové a mzdové rozdíly mezi muži a ženami, fakt, že tato firma disponuje ženami na vedoucích pozicích i přesto, že je to automobilový průmysl (tedy pro ženy ne moc lákavý) by tomu nasvědčoval. Ženy jsou především zaměstnány v administrativě, kde je flexibilní pracovní doba, možnost home office a není přílišná fyzická zátěž a ani třísměnný provoz.

### **3.9 Prohlubování mezilidských vztahů**

Tak jak v korejské firemní kultuře popsané v literatuře, tak i tady ve firemní kultuře Hyundai Motor Manufacturing Czech se velmi podporuje prohlubování mezilidských vztahů. A to pořádáním pravidelných teambuildingů, společných „grilovaček“, rodinných dnů tzv. Family days, a spousty dalších aktivit pro zaměstnance.

Bohužel se ale působením koronavirové pandemie v předešlých letech od těchto aktivit muselo trochu upustit, a tak firma přemýšlí aspoň o vybudování místnosti pro volný čas a kavárny, kde lidé mohou více přicházet do vzájemných interakcí.

### **3.10 Zahraniční pracovníci**

Hyundai v Nošovicích se neobává ani o zaměstnávání cizinců. Firma zaměstnává přes 100 cizinců, z toho většina jsou občané EU. V této oblasti firemní kultury tedy korejský vliv až tak neobstál. Co je ale zajímavostí, tak HMMC nabízí speciální ubytovnu, ale pouze jen pro Korejské zaměstnance. Ostatní zaměstnanci do práce musí dojíždět.

## ZÁVĚR

V práci byly obecně a stručně přiblíženy kultury České a korejské republiky, kde se potvrdilo několik zásadních rozdílů.

Cílem této bakalářské práce bylo srovnání vybraných složek české a korejské firemní kultury. Bakalářská práce také hledala odpověď na výzkumnou otázku ohledně existence vlivu korejské firemní kultury ve vybrané organizaci Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., která působí na českém území.

Dále práce také stručně představila vybranou korejskou firmu působící na území České republiky, a to Hyundai Motor manufacturing Czech s.r.o.

Cíl byl naplněn ve druhé i praktické části práce a samotná praktická část nám zodpověděla na výzkumnou otázku: „Má typická korejská kultura (i ta firemní), tak jak je popsána v odborné literatuře, vliv na firemní kulturu na našem území právě ve zvolené firmě Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o.?“.

Odpověď je ano. Tento vliv se promítl do hned několika částí firemní kultury vybrané firmy, a to do hierarchie, struktury, společnosti lidí uvnitř podniku, atmosféry podniku, firemních rituálů, odměňování zaměstnanců, firemního jazyka a prohlubování mezilidských vztahů mezi zaměstnanci. Věk zaměstnanců na řídicích pozicích a také dress code byli dříve pod vlivem korejské kultury, ale současnost tomu tak již nenasvědčuje.

Kam se naopak korejský vliv do firemní kultury vybrané firmy nedostal bylo do oblastí hodnot, představ o ideálních vlastnostech uchazečů o práci, komunikace napříč pozicemi, postavení žen v business prostředí a cizineckých zaměstnanců.

## **RESUMÉ**

This thesis first focused on the topic of the general culture of the Czech and Korean republics. This was followed by a description of Czech and Korean corporate culture. The theoretical part ended with the presentation of the selected company. The practical part consisted in the analysis of the interview with the human resource manager of the selected company.

The goal of this thesis was to compare selected components of Czech and Korean corporate culture. This bachelor's thesis also sought an answer to the research question regarding the influence of Korean corporate culture in the selected organization called Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., which operates in the Czech Republic.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knihy:

CHUNG, Kae H., Hak Chong LEE a Ku Hyun JUNG. *Korean Management: Global Strategy and Cultural Transformation*. Sage Publications Ltd. (UK), 1998

NAHM, Andrew C. *Introduction to Korean history and culture*. Elizabeth, N.J.: Hollym, 1993.

SETH, Michael J. *A history of Korea: From antiquity to the present*. Rowman & Littlefield Publishers, 2010

*Facts about Korea*. Revised and condensed ed. Seoul: Korean Overseas Information Service, 1993

ŚLEZIAK, Tomasz. The role of Confucianism in contemporary South Korean society. *Rocznik orientalistyczny*, 2013

LEE, Sang-hoon, Taek-lim YOON a Christian J. PARK. *Cultural landscapes of Korea*. The Academy of Korean Studies Press, 2010

MORRISON, Terri a Wayne A. CONAWAY. *Kiss, bow, or shake hands: The bestselling guide to doing business in more than 60 countries*. 2. Adams Media, 1995, 2006

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 807169018x.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 8073570467.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press), s. 260–261. ISBN 80-722-6763-9.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s. 259–260. ISBN 8024714078.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada), s.136. ISBN 80-247-0405-6.

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

DE MENTE, Boye. *Korean business etiquette: the cultural values and attitudes that make up the Korean business personality*. Boston: Tuttle Publishing, [2004], ISBN 0-8048-3582-9.

MORRISON, Terri a Wayne A. CONAWAY. *Kiss, bow, or shake hands: The bestselling guide to doing business in more than 60 countries*. 2. Adams Media, 2006.

CHENG, Bor-Shiuan, et al. Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2014

CHUNG, Kae H.; LEE, Hak Chonk; JUNG, Ku Hyung. Korean Management: Global Strategy and Cultural Transformation. *Organization Studies*, 1998

<sup>1</sup>DE MENTE, Boye. *Korean business etiquette: the cultural values and attitudes that make up the Korean business personality*. Boston: Tuttle Publishing, [2004], ISBN 0-8048-3582-9

DE MENTE, Boyé Lafayette. *The Korean way of business: Understanding and dealing with the South Koreans in business*. Boston, United States: Tuttle Publishing, 2014. ISBN 9780804844574.

JEON, Seung-Cheol. Foreign workers in the Korean labour market: current status and policy issues. *Contributed paper to BIS Papers*. 2018, (100).

### **Zdroje z internetu:**

LEE, Choong Y. Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea. *The Journal of International Management Studies* [online]. Řijen 2012, (2), 184–191 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z:

<http://www.jimsjournal.org/21%20Choong%20Y.%20Lee.pdf>

YOON, In-Jin; SONG, Young-Ho; BAE, Young-Joon. South Koreans' attitudes toward foreigners, minorities and multiculturalism. In: *American Sociological Association Annual Conference, Boston, MA*. 2008.

YONHAP. Number of foreigners staying in S. Korea decreased 3.9 % in 2021 amid pandemic. *The Korea Herald* [online]. 26. 1. 2022 [cit. 2022-05-05].

Dostupné z: <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20220126000736>

Number of foreign citizens living in South Korea in 2020, by country of origin (in 1,000s). In: *Statista* [online]. 2021 [cit. 2022-05-05].

Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/934118/number-immigrants-living-south-korea-by-country-of-origin/>

CHON, Deson. *Korean cuisine and food culture: SPECIAL EDITION Exploring The Flow Of East Asian Food Culture* [online]. 2007 [cit. 2022-05-17].

Dostupné z: <http://cau.ac.kr/~seronto/KOREAN%20CUISING%20CULTURE.pdf>



- JEONG, Sarah H. Korean Traditional Dress: A Selected Annotated Bibliography. *Journal of East Asian Libraries* [online]. 2006, (138), str. 9 [cit. 2022-02-11].  
Dostupné z: <https://scholarsarchive.byu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2237&context=jeal>
- Czech Republic: Cultural life. ©2022 *Encyclopedia Britannica, Inc.* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Czech-Republic/Cultural-Life>
- PICK, Otto. The Czech Republic in the World. *Perspectives* [online]. Institute of International Relations, NGO, 1997(8), s.5–11 [cit. 2022-05-03].  
Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/44732822>
- Český statistický úřad: *Statistiky: Počet cizinců* [online]. 2022 [cit. 2022-05-03].  
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/cizinci-pocet-cizincu>
- Český statistický úřad: *Statistiky: Cizinci v ostatních zemích EU* [online]. 2022 [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/cizinci/1-ciz\\_zahranici](https://www.czso.cz/csu/cizinci/1-ciz_zahranici)
- Sčítání 2021: Náboženská víra. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-06-15].  
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/nabozenska-vira>
- Czech republic: Educational System—overview. *Education Encyclopedia: StateUniversity.com* [online]. [cit. 2022-05-04].  
Dostupné z: <https://education.stateuniversity.com/pages/349/Czech-Republic-EDUCATIONAL-SYSTEM-OVERVIEW.html>
- FERBER, Marianne A. a Phyllis Hutton RAABE. Women in the Czech Republic: Feminism, Czech Style. *International Journal of Politics, Culture, and Society* [online]. 2003, **16**(3), 407-430 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/20020174>
- KŘÍŽKOVÁ, Alena, Andrew M. PENNER a Trond PETERSEN. The Legacy of Equality and the Weakness of Law: Within-job Gender Wage Inequality in the Czech Republic. *Oxford Journals* [online]. Oxford University Press, 2010, (1), 83-95 [cit. 2022-05-05].  
Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/40602479>
- HAUKANES, Haldis. Ambivalent Traditions: Transforming gender symbols and food practices in the Czech Republic. *Anthropology of East Europe Review* [online]. 2003, **21**(1), 77-82 [cit. 2022-05-05].  
Dostupné z: <https://scholarworks.iu.edu/journals/index.php/aeer/article/download/366/441>

ROMANKOVA, Eva. Od národního hnutí k folklorismu: proměna lidového oděvu v Evropě v 19. a 20. století. *Národopisná revue (Journal of Ethnology)*, 2016, 3.26: 179-190. [cit. 2022-05-05].

Dostupné z: <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.desklight-dcbedb68-ffb2-4df9-a000-030b5a0448ac>

BRŇOVJÁKOVÁ, Martina. *Zhodnocení postavení žen v podnikání v prostředí ČR*. Ostrava, 2014. Diplomová práce. Vysoká Škola Báňská.

Business etiquette. *International Business culture in Europe: Business etiquette guides* [online]. [cit. 2022-08-16]. Dostupné z: <https://businessculture.org/eastern-europe/czech-republic/business-etiquette/>

Pandemie změnila i business dress code. Zjistěte, jaké jsou trendy pro rok 2022. *Průvodce podnikáním* [online]. 20. 1. 2022 [cit. 2022-08-17].

Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/pandemie-zmenila-business-dress-code/>

Jak funguje zaměstnávání zahraničních pracovníků. *Průvodce podnikáním* [online]. Praha, 3. 6. 2019 [cit. 2022-08-17]. Dostupné z:

<https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-funguje-zamestnavani-zahranicnich-pracovniku/>

ZEMANEC, Tomáš. *Specifika zaměstnávání zahraničních pracovníků na českém trhu práce*. Liberec, 2015. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci.

Doing Business in South Korea: South Korean culture. *Institute of Export* [online]. 2013 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <http://www.southkorea.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/south-korean-culture/#>

LEE, Choong Y. Korean culture and its influence on business practice in South Korea. *The Journal of International Management Studies*, 2012, 7(2)

Doing business in South Korea: Business Etiquette. *International Market Advisor* [online]. 2018 [cit. 2022-06-22]. Dostupné z:

<http://www.southkorea.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/south-korean-culture/#>

South Korea Recruiting & Hiring. *Globalization partners* [online]. Boston, USA [cit. 2022-08-15]. Dostupné z: <https://www.globalization-partners.com/globalpedia/south-korea-employer-of-record/hiring/#gref>

Výrobní závod Nošovice: O společnosti. *Hyundai Motor Manufacturing Czech*  
[online]. [cit. 2022-08-17]. Dostupné z: <https://hyundai-motor.cz/o-spolecnosti/>

## PŘÍLOHA – ROZHOVOR

### 1. Kolik je ve Vaší organizaci Korejců/Čechů na vedoucích pozicích?”

*Na vedoucích pozicích – což jsou všichni manažeři + prezident, tak je to 10 Korejců a 80 Čechů. Od roku 2006 došlo k velké obměně. Nyní jsou Korejci jen ti na těch nejvyšších pozicích (prezident, 5 viceprezidentů a vedoucí divize). Firma má 22 oddělení, kde kromě IT a 2 manažeři na nižší pozici jsou Korejci, jinak jsou to všechno Češi, kteří se postupně vypracovali.*

### 2. Zvyšuje se během let počet zaměstnanců korejské či české národnosti?

*Od roku 2006 se významně zvyšuje počet českých zaměstnanců. V době, kdy jsem nastupovala, tak většinu oddělení řídili Korejci kromě 2 manažerů. Dnes je to úplně naopak, kromě IT, kde nedávno byl Čech, který ale odešel, takže teď, než se najde nový vedoucí, tak je tam Korejec. V tuto chvíli bych řekla, že jsme spíše řízená česká firma a jenom ty strategické věci se konzultují s Korejským vedením.*

### 3. Hodnoty = Co očekáváte od Vašich nastávajících pracovníků, jaké hodnoty by měli mít v sobě zakotvené? (popř. co byste jim chtěli vštípit)

*Máme 5 klíčových hodnot, což jsou zákazník, výzva, spolupráce, lidé a globalita. A toto jsou konkrétní případy, co si pod tím představit jak ANO a jak NE. Nejsou to jen klíčové hodnoty Hyundai ale Hyundai a i Kia. Jsme jedna firma. Takže toto jsou naše hodnoty, které vycházejí a od toho se potom všechno odvíjí, a i ta naše kultura. Udělali jsme to v podobě tohoto malého letáčku, aby to pochopili všichni lidé. Nejsou to jen proklamace a nějaká hesla na nástěnkách nebo někde ve výrobě, ale vesměs z toho vychází celá ta kultura.*

Hodnoty	Zákazník	Výzva	Spolupráce	Lidé	Globalita
<b>Jak ANO</b>	1) Přístupujeme k zákazníkovi jako sami k sobě 2) Díváme se dál než jen na svůj proces 3) Zajišťujeme spokojenost zákazníka	1) Aktivně přinášíme nové nápady 2) Ke změnám se stavíme pozitivně 3) Neúspěch nás neodradí	1) Navzájem si pomáháme 2) Sdílíme informace 3) Hledáme řešení, ne viníka	1) Přístupujeme ke každému s respektem 2) Navazujeme a udržujeme dobré vztahy 3) Umíme podpořit, ocenit	1) Respektujeme jiné kultury a jejich přístupy 2) Přístupujeme ke všem stejně 3) Jednáme podle pravidel
<b>Jak NE</b>	1) Nerespektujeme potřeby zákazníků 2) Už nemáme co zlepšovat 3) Zpětná vazba zákazníka nás nezajímá	1) Jedeme v zajetých kolejích 2) Děláme jen to, co musíme 3) Šíříme negativní náladu	1) Hledáme důvody, proč něco nejde 2) Problémy druhých se nás netýkají 3) Svě zkušenosti a znalosti si necháváme pro sebe	1) Názory druhých pro nás nejsou důležité 2) Nepotřebujeme se dál rozvíjet 3) Chováme se arogantně a povyšně	1) Myslíme jen na vlastní prospěch 2) Co se u nás nestalo, to nás nezajímá 3) Máme předsudky

#### 4. Jaký je věk manažerů a lidí na pozicích předáků? Co se děje s člověkem po už nějakých odpracovaných letech? Povýší ho nebo pro povýšení je třeba dělat něco víc?

*My jsme to tak zprůměrovali s kolegy a řekla bych, že je to kolem 38 let. Ted' by to mohlo být i méně. Ale opravdu i když si vezmu na začátku, když i ti Korejci, kteří byli ve věku 55+ tak nyní tam přijel viceprezident, který má 36 let, což dříve bylo nemyslitelné, aby někdo tak mladý byl na řídicí pozici.*

*Co se týče toho, co se děje s člověkem po nějakých odpracovaných letech, tak my máme přímo plán nástupnictví. To znamená, že je přesně řečeno, jaký je ten kariérní růst. Je to samozřejmě odvislé od hodnocení výkonu, kompetencí a hodnot. I ty hodnoty se každoročně hodnotí, jak je ten daný člověk naplňuje. To je jedna součást toho hodnocení.*

##### **A jakým způsobem to vyhodnocujete?**

*Je to jednou ročně u těch MT zaměstnanců, což jsou ti v kanceláři THP. U těch operátorů to je na kvartální bázi. My jsme to měli ted' a je to o tom, že každý zaměstnanec si nejdříve udělá sebehodnocení. Každý má nějaké cíle na ten daný rok, které má splnit, tak je ohodnotí, jak je splnil a potom hodnotí své kompetence. Ty jsou pracovní a klíčové hodnoty. Tam je napsáno, co je naplňuje, oni napíšou na kolik je to naplňuje. Nějak zhodnotí sebe a potom je zhodnotí nadřízení. Na závěr na základě toho hodnocení zaměstnanci dostanou známku jak ve škole. Nejvyšší známka je S jako super, pak A že pracuje více než je požadováno, B = pracuje tak jak má, C = nějaké výhrady, D = velké výhrady.*

*Na tady toto hodnocení je navázán i roční bonus, který u toho Bčka dělá 100 % platu, u Ačka 135 % platu a u Ska 150 % platu navíc ještě jednou ročně.*

*Na základě těch známek mají vedoucí za úkol navrhnout kdo odpovídá nějakému možnému postupu, to znamená, že jsou pravidla, aby někdo mohl postoupit třeba z juniora na specialistu, tak musí být ve firmě X let a musí mít nějaké minimální hodnocení. Taková jsou pravidla. Na to je celý systém.*

**5. Ti manažeři co, jsou teď, jak se oni stali manažery? Byli vzati z venku, anebo kariérním růstem? (to samé předáci na linkách, jestli tam dělali 10 let na lince a stali se vedoucími či ne)**

*Neosvědčili se nám manažeři vzati z venku. Měli jsme právě šéfa na IT, na PR a ještě na ER, kteří přišli z venku a nevydrželi tam, ale ti co si to tam jakoby vypracovali, tak to tam teď řídí.*

**A jak dlouho to trvá, než se vypracujete z úplného začátku na manažera?**

*Tam jsou 2 faktory. První faktor jsou schopnosti a dovednosti jednotlivce, aby se mohl posunout dál. A druhá věc je samozřejmě zdali je nějaká ta volná pozice. Bohužel nemůžou být všichni manažery, přestože jsou schopni, protože je třeba jen jedno volné místo.*

**6. Normy: Jaká jsou nepsaná pravidla Vaší organizace, co se týče chování zaměstnanců? (Co se předpokládá, že budou zaměstnanci dělat, říkat, v co budou věřit nebo jak se budou oblékat?)**

*Jedna věc vychází z těch hodnot a další, že máme naši firemní kulturu neboli identitu, která je součástí korporátního designu a korporátní kultury, etického kodexu zaměstnance, takže my už toto vštěpujeme lidem při nástupu. Máme dvoudenní vstupní vzdělávání, kde součástí toho je ta firemní kultura, kde jim to všechno vysvětlujeme. Na začátku na to byl trochu větší akcent (důraz), co se týká té korejské kultury, ale protože nás v tuto chvíli už tolik neovlivňuje, tak teď se to spíš obecně zaměřuje na to, jak chceme, aby ta firma fungovala, jak chceme, aby se k sobě chovali zaměstnanci a tak podobně. Takže je tomu věnován dostatečný prostor v rámci školení. My vlastně máme i velmi užitečný a důležitý nástroj. Na to, že máme kolem 2000 zaměstnanců, co nemají počítač nebo nejsou v kanceláři, a ta firma má potom problém s nimi komunikovat a dostat k nim informace, tak jsme tedy před 4 lety vytvořili platformu Hyundai+, která je appka na mobilu ať už na apple či android. Jsou tam nejenom informace, které chceme dostat k zaměstnancům, ale je tam ta možnost oboustranné komunikace. Mají tam také zprávy, kalendář akcí, naši interní televizi,*

magazíny, jsou tam sociální média a fotogalerie, soutěže, průzkumy, rady, praktické informace, návody, všechny benefity, market-place, kde můžou mít inzerci či spolujízdu, máme obchod, můžou tam dávat zlepšovací návrhy, dotazy, quizy a to pro každého zaměstnance.

**7. Jak velký význam je přikládán k různým postavením ve Vaší firmě? Máte nějaké symboly pro jejich rozlišení? Pokud ano, které? (firemní auta, dresscode, kanceláře, odznáčky, provozovny, jestli jsou nějak rozlišené)**

*Dříve to bylo mnohem více zřetelné. V minulosti a i teď fasujeme firemní bundy s našitými jmenovkami (manažerské a tak podobně), dříve to bylo velmi vyžadováno a trošku to působilo jak v armádě. Dneska už to lidé ani moc nenosí, možná ve výrobě. Spíš z praktického hlediska, než že by to bylo vynucováno (a to je ta změna té kultury). To samo firemní auta, které mají v tuto chvíli všichni manažeři. Mají na ně nárok, to je součástí toho balíčku, co manažer získá, když postoupí na vyšší pozici.*

**A auto si můžete každý vybrat sám, které chcete? Máte na výběr třeba z několika modelů?**

*Můžete si vybrat podle úrovně, třeba běžně manažer si může vybrat i30tku, ale nemůže mít tucsona. U té i30tky si může vybrat, jestli chce automatickou či manuální převodovku, může si vybrat barvu, jestli chce kombi, krátkou verzi či fastback, takže ten výběr tam je, a to auto má 3 roky. Také má hrazené úplně všechno i na soukromé jízdě a podobně.*

**Co se týče toho dresscodu, máte nějaké rozlišovací odznáčky, co byste nosili na oblečení? (Například když potkáte někoho na chodbě, tak abyste věděli, koho míváte)**

*Nemáme nic a ani jsme neměli žádné odznáčky. A Když Vám řeknu, že dříve v minulosti bylo nemyslitelné, že by někdo do práce chodil v riflích, nebo nosil tenisky, tak dnes přijde v teniskách, v riflích a s batůžkem i prezident. A to je ta obrovská změna právě té firemní kultury. Je to opravdu velmi rozvolněno, úplně jiný styl práce a důraz na jiné hodnoty než tak, jak to je v některých firmách nemyslitelné.*

**Má ředitel svoji kancelář? Mají vedoucí oddělení také svoji kancelář nebo je to jedna místnost, kde jsou všichni spolu pohromadě?**

*U nás má samostatnou kancelář pouze prezident a viceprezidenti, všichni ostatní jsou v openspacu. Ale v tuto chvíli probíhá projekt Hspace, kdy my celou tu administrativní budovu budeme úplně předělávat, bude to trvat možná i víc než půl roku. Není to jen o tom, že dáme nový koberec nebo stoly, ale úplně se udělá analýza*

*potřeb a chování v práci. Vzhledem k tomu, že dneska už lidé potřebují třeba menší zasedačky, či si jít zatelefonovat nebo mít nějaký hovor online a potřebují mít klid, tak ten openspace určitým způsobem nevyhovuje, takže proto se to celé předělává. I náš současný viceprezident říká: „Pokud Vám to tam nevyjde, tak já si klidně sednu s Vámi.“ Což už by bylo nemyslitelné. On to nebere jako nějaký statut, ale je to pro něj normální, že jsou s tím týmem, to znamená, že ta hierarchie se stále více zplošťuje a je stále více horizontální a není tam taková ta hrubá silná autorita, která je dokazována tím postem a statutem.*

### **Takže je to něco úplně jiného než v Koreji?**

*Ani v Koreji už to tak není. Dokonce v Koreji některé oddělení mají sdílená místa. Nemají svoje místo, kde sedí, ale zkrátka přijde s notebookem a tam kde je místo, si sedne.*

- 8. Když nadřízení ve Vaší firmě (ať už jsou to manažeři či ředitel) zadají svým podřízeným nějaký úkol, jakým způsobem řídí, aby došlo k řádnému splnění tohoto úkolu? Tedy jaký styl řízení většina Vašich manažerů aplikuje na podřízené/členy týmů?**

*Tak toto asi nedokážu úplně paušalizovat nebo říct, že je to v celé firmě stejné. Není na to manuál a každý vedoucí je jiný. Od autokratického a direktivního stylu u některých ať je to Čech nebo Korejec až po velmi liberálního, demokratického, takže tohle Vám asi nedokážu říct, že je rozdíl než v kterékoliv jiné firmě. Ať je česká, americká nebo korejská. Záleží na tom manažerovi a na jeho stylu řízení.*

*Samozřejmě máme vzdělávání a rozvoj pro manažery, ale i tam vlastně když je školíme, tak jde vidět, a i je učíme, že každý je jiný a každému vyhovuje něco jiného, a hlavně aby byli autentičtí a aby dodržovali nějaká pravidla.*

- 9. Jaký je způsob komunikace mezi jednotlivými pozicemi či sekcemi Vaší firmy? (máte nějakého prostředníka co předává informace dál, nebo osobně mezi sebou či telefonicky?)**

*Asi osobně, není problém snad kromě prezidenta, že by někdo z té nejnižší pozice šel za prezidentem, ale i to si dokážu představit, pokud je ve firmě už delší dobu. Ale samozřejmě je tam dána nějaká hierarchie a když se něco řeší, tak se to řeší vždycky s nejbližším nadřízeným. Nedoporučuje se, aby někdo obcházel svého nadřízeného, ale není to tak, že by nemohl člověk napříč firmou něco s někým řešit bez dovolení nebo tak. Takže komunikace se opravdu snažíme, aby byla, co nejjednodušší, nejkratší a*



nejefektivnější. Využívají se k tomu různé nástroje, ať už je to ta komunikace, která je přímá, kdy za tím člověkem zajdu a něco mu řeknu nebo oboustranná. Využívá se teď i stále více od ledna home office, takže se i snažíme, aby naši vedoucí řídili lidi na dálku. Aby to pro ně nebyla žádná bariéra, že toho člověka nemá na place, ale že si musí uvědomit, že ikdyž je doma ten člověk nebo kdekoliv jinde, že se s ním může kdykoliv spojit. Dneska už ty technické možnosti na to jsou.

**10. Firemní jazyk: S kým vším přichází do kontaktu ředitel? Mluví jen s manažery nebo i s lidmi z linky? Jak se dorozumíváte? Je jeho znalost angličtiny/češtiny dobrá? Jak je to s manažery a jejich jazykovou znalostí? Umí někteří Vaši čeští zaměstnanci korejsky?**

*Když nebyl covid, tak pan prezident chodíval každý den do výroby. Ne, že by mluvil úplně se všemi lidmi, spíš tam měl nějakého prostředníka. Všichni umí velmi dobře anglicky. Samozřejmě co se týče lidí na linkách, čím nižší úroveň, tím ta angličtina je horší nebo případně žádná.*

**Takže na těch vyšších pozicích musí všichni umět anglicky?**

*Ano, především v kancelářích je požadována angličtina, ale zase na druhou stranu musíme brát, že ani ti Korejci nemají britskou angličtinu úplně na perfektní úrovni. To znamená, že my máme takovou česko-korejskou angličtinu. My se mezi sebou dorozumíme. Oni (Korejci) chodí na lekce češtiny, ale teď jak byl covid, tak to trošku upadlo, protože se nechtěli moc setkávat osobně. Pro Korejce máme povinné kurzy češtiny, aspoň ty základy. A také nabízíme Čechům kurzy Korejštiny, kam nám chodili i lidi z výroby, kteří měli jet buď do Koreji na nějaké školení, nebo se chtěli jen něčemu přiučit. Plus teda lidé na linkách/operátoři mají možnost chodit na kurzy angličtiny nebo máme online aplikaci „Online jazyky“, kdy za 300kč/semestr můžou studovat angličtinu. Je to právě jeden z našich benefitů.*

**Dokáže u Vás nějaký Čech plynule korejsky?**

*Čech ne. My jsme měli akorát na oddělení Korejku, která studovala ve Zlíně, a když se tady otevřel Hyundai, tak přišla na PR oddělení a uměla velmi dobře Česky. Ale jinak jsme v minulosti měli pár Čechů, kteří taky byli studenti a pracovali u nás, ale v tuto chvíli asi není té korejštiny potřeba. My tam máme opravdu pár Korejců, kteří umí Česky, mají Česky manželky, děti a podobně, a přes tu angličtinu se vždycky nějak domluvíme, takže není to nezbytně nutné a ani to není vyžadováno umět korejsky a ani nikdy nebylo.*

**11. Jak řešíte neshody mezi odděleními? (Před nějakým rozhodnutím firmy, prochází ten návrh všemi odděleními a každý se k tomu může vyjádřit jinak.) Snažíte se neshodám tohoto typu nějak předcházet?**

*U nás vznikají takzvané CFT týmy (cross-funcional team). To znamená, že když je nějaký projekt, tak podle té funkce, koho se to dotýká, tak je do toho týmu nominován a tam se to řeší na úrovni třeba více oddělení najednou, kteří se schází jen k tomu danému projektu a schvalují si to i ve svých odděleních, takže takhle předcházíme neshodám mezi odděleními. Všechny ty zainteresované strany, které by o tom měly nějak vědět, nebo rozhodovat, jsou v tom projektovém týmu.*

**A stalo se Vám někdy, že to třeba fakt nešlo?**

*Ano, to se samozřejmě v minulosti stalo, ale spíš to bylo ani ne jako záměr, ale spíš, že někomu někdy nedojde, že někdo o nějaké informaci musí vědět třeba v nějakém časovém předstihu, aby nedošlo k nějakým problémům. Máme tam přímo oddělení Employee relations (ER – oddělení zaměstnaneckých vztahů), a když dojde na nějakou problematickou situaci, tak oni jsou tím mediátorem a nějak intervenují a dělají toho prostředníka a nějakým způsobem tohle řeší. Mají tzv. ER partnery, a to jsou na každé hale 1–2 lidé. Ti tam jsou přímo s těmi lidmi ve styku na té lince, mají tam své místo a lidé se tam na ně můžou kdykoliv obrátit, když mají nějaké problémy, nebo potřebují něco řešit nebo potřebují poradit a oni je zase velmi dobře znají. Před několika lety jsme to zavedli a moc se nám to osvědčilo, protože oni zase ví, co se na těch linkách děje, jaké jsou tam problémy, co je potřeba nějakým způsobem už i proaktivně začít řešit, aby z toho nevznikl nějaký konflikt nebo problém.*

**12. Jakým způsobem se oslovují zaměstnanci mezi sebou na pracovišti? (křestním jménem/příjmením/pozicí) Jak je to mezi Čechy a mezi Čechy a Korejci? Nebo když vy se budete bavit s prezidentem, jak ho budete oslovovat atd..**

*„Mister prezident...“ jakoby tou funkcí, ale třeba ta úroveň už u těch vice-prezidentů tak Mistr vice-prezident nebo Mistr Park (funkcí či příjmením). Jak přes angličtinu samozřejmě. Někteří Korejci, kteří sem k nám přicházejí, tak si někdy přinášejí i přezdívky. To znamená, když jsme tu měli prvního koordinátora (protože na každém oddělení je korejský koordinátor pro komunikaci s Koreou, pro pomoc a tak podobně), tak ten první, ten si říkal Josef. Měli jsme také Erika, Briana, teď tam je Aron. Většinou si dávají anglická nebo i ty Česká jména.*

*Takže u viceprezidentů a u prezidenta je oslovujeme jejich funkcí, u ostatních se oslovujeme jménem mezi sebou. A co se týče Čechů nováčků, tak to je jako v kterékoliv jiné firmě. Samozřejmě záleží na pozici, funkci, věku, ze začátku samozřejmě když to je o tři úrovně níž než vedoucí, tak mu vyká, když přijde nějaký mladoch 25letý a je tam třeba 45letý manažer, tak ze začátku, pokud mu nenavrhne tykání, tak si vykájí. Ale není to tak, že bychom mu řekli „Tady si všichni tykáme.“, to ne. Je to podle toho, jak si kdo získá důvěru. Starší žena nabídne tykání, tak jak v normální společnosti.*

### **13. Jak často pořádáte porady (sekcí, oddělení) ve Vašem podniku?**

*Covid napomohl tomu, že je jich teď mnohem méně. Hodně se zefektivnily, dělají se jenom v nejnútnejších případech. To znamená, že většinou každá sekce má radu, nebo měla by mít jednou týdně, takovou tu, co je nového. Nedokážu ale mluvit za všechna oddělení, aspoň to, co já vím, tak potom jednou za 14 dnů mívá vice-prezident se svou divizí, jednou měsíčně bývala taková velká rada celé firmy, ta je teď v online prostředí. Bývala tehdy v angličtině, aby to bylo pro všechny, dnes už je v češtině. Hodně věcí, co dříve bývaly anglicky, tak přešly do češtiny, protože my máme 97 % zaměstnanců Čechy. Ze začátku jsme se tvářili, jako dvoujazyčná firma, ale postupem času ti Korejci přistoupili na to, že si googlem přeloží, co potřebují a zbytečně se neztrácí čas tím, že se tvoří něco v angličtině, takže většinou všechno v češtině. A co Korejci potřebují, tak se jim přeloží do angličtiny, nebo některé webové reporty jsou zase jen v angličtině, nedělají se dvoujazyčně. Je to mnohem rychlejší pro tu komunikaci.*

#### **O čem na nich nejčastěji diskutujete?**

*To záleží jaké, těch typů rad je spousta druhů, jak v každé firmě, ať už je to operativní rada (v jakém stavu jsou ty projekty), nebo projektová rada (k nějakému konkrétnímu projektu), nebo jednou měsíčně takové ty stand up, kdy se řekne, jaký byl plán, či splněný/nesplněný. Prostě tak, jak v každé firmě, podle toho, co je zrovna potřeba řešit.*

### **14. Etika práce: Jakým způsobem Vaše firma pohlíží na přesčasy? Děje se u Vás často, že lidi pracují přes čas? Nebo je preferováno přísloví „Přijď dříve, zůstaň déle“? Působí Vaši zaměstnanci uvolněně a nenuceně či nikoliv?**

*Tak zaprvé musím říct, že my se řídíme nad rámec toho, co dává český právní rámec, takže máme za přesčasy (pokud nějaké jsou) příplatky, s tím, že i za sobotu a neděli a tak podobně. V tuto chvíli ty přesčasy nějaké nařízené nebo požadované*

nejsou. Vzhledem k tomu, jaká je situace v automobilovém průmyslu, tak sice objednávky máme, mohli bychom i vyrábět, ale zase nejsou díly, takže jedeme tak jako normálně. Nejsou potřeba přesčasy. My jako zaměstnanci máme docházkový systém na kartu. My už teď máme docela hodně flexibilní pracovní dobu, to znamená, že člověk musí být v práci mezi devátou a jednou hodinou, to je fix. A pak může přijít klidně od 5:30 a všechno se mu započítává ten čas a může odejít klidně až v 8 večer. Samozřejmě musí mít za ten měsíc to saldo v plusu nebo na nule, to znamená, že tam můžete být jeden den delší dobu, všechno se Vám započte, a další den tam být od devíti do jedné. Je to pružné podle toho, aby ten člověk mohl sladit svoje soukromé i pracovní záležitosti. Samozřejmě to takhle nefunguje na lince, kdy člověk pracuje v taktu a kdy každou minutu vyjede z linky nové auto. Tam ti zaměstnanci pracují na třísměnný provoz, a pracují od 6 do 2 hodin, od 2 do 22 a od 22 do 6 rána. Jede se ranní, noční a odpolední vždycky celý týden.

#### **Jak chcete, aby Vaši zaměstnanci přistupovali k práci?**

Když neberu tu výrobu, beru normálně zaměstnance, tak tlačíme na vedoucí, aby přistupovali k práci ne co nejvíce odsezených hodin u počítače, kdy bůh ví, co člověk dělá, ale spíš, aby byly udělané ty úkoly, které mají. To znamená přistupovat k tomu projektově, a i proto se od 1.1.2022 povolily home officery. To znamená, že má zaměstnanec možnost být až 48 dnů v roce na home office. Je to na domluvě s vedoucím a může čerpat i půl dne (třeba půl dne být na home office a druhou půlku být v práci a podobně). Aby člověk mohl pracovat na home office, tak si o to musí zažádat v systému. A tam když je to celý den, tak se automaticky započte 8 hodin. To máme automaticky, nemá proto smysl nějakým způsobem kontrolovat minuty, kdy seděl ten člověk u počítače a kolik u toho umyl nádobí a podobně. Zkrátka se domluví s vedoucím, že bude dělat na tom projektu a je už jedno, jestli to udělá ráno nebo večer. A vlastně aby mohlo tohle fungovat, tak je potřeba, aby si vedoucí uvědomil, že ten člověk není placen za to, že bude neustále klikat na myšku a tvářit se, že pracuje na počítači. Je to o tom, že má úkol, ten udělá a odevzdá.

#### **15. Při přijímání nových zaměstnanců dáváte přednost zkušeným pracovníkům nebo raději daného člověka zaučíte? Máte někoho třeba s doktorátem na určité pozici?**

Máme. Je to jeden ze zástupců viceprezidentů. Ale samozřejmě my teď ve většině případů přijímáme buďto do výroby, kde bývají spíš agenturní zaměstnanci (je tam nějaká obměna) anebo když někdo odejde z pozice.

*Pamatuji si i dobu, kdy nám tam pracovali i málem vysokoškoláci na lince. Když byla vysoká nezaměstnanost, tak opravdu si vážili práce a byli šikovní. Neříkám, že dneska nejsou, ale těch pár zaměstnanců, co tam týdně chodí, tak jsme rádi, že neberou drogy, že přijdou do práce a dělají ji kvalitně a tak podobně.*

*Samozřejmě, když se hlásí na specializovanou pozici na finance/nákup a další věci, tak tam probíhá běžně výběrové řízení. To znamená podle předpokladů na webových stránkách, kde jsou požadavky a ty by měl uchazeč splňovat. Ty požadavky se ověřují a na základě toho se potom vybere nejvhodnější kandidát, takže tam samozřejmě ty požadavky musí být. Na našich stránkách to tam je přímo popsáno, jaký je proces nábory nového zaměstnance, když je to do výroby anebo když je to ten zaměstnanec z THP.*

**16. Mají Vaši zaměstnanci možnost bydlet na nějaké speciální ubytovně určené právě jen pro zaměstnance Hyundai?**

*Ne, nikdy jsme nezajišťovali pro zaměstnance žádné ubytovny. Ve většině případů jsou v dojezdové vzdálenosti z České republiky z Moravsko-slezského kraje. Je tam pár Slováků, Poláků, ale tím, že my jsme úplně u hranic, tak oni každý den dojíždějí. Jediné, co je zajišťováno, tak je takové dormitory pro ty Korejce, co tady nemají třeba zajištěný byt ještě, nebo v případě že mají rodinu např. v Praze, tak oni tady přes ten týden jsou ubytováni na tom dormitory a na víkend jezdí za rodinou. Mají tam pokoj, posilovnu, zázemí, všechno, co potřebují.*

**17. Jaká je míra fluktuace zaměstnanců? (po jakou dobu (průměrně) na jednotlivých pozicích vaši zaměstnanci vydrží?) Pokud fluktuace není vysoká, proč si myslíte, že Vaši zaměstnanci ve firmě setrvávají? Myslíte, že to je vyšší platu nebo ztotožněním se s firmou?**

*My máme celkovou průměrnou fluktuaci 10,2 %, ale z toho jenom 2,5 % jsou THP pracovníci (specialisté, manažeři) a těch 11,9 % to dělají ti agenturní zaměstnanci. Tam bohužel nejčastějším důvodem k odchodu bývá, že těch nabídek na trhu práce je tolik, a ne každý z mladých lidí chce pracovat na směny, v taktu a důkladně.*

*Myslím si, že stabilita a plat, který je nadstandardem, jsou důvodem proč fluktuace není vysoká. Také je to systém benefitů, které málokterá firma v Česku má. My jsme se několikrát stali zaměstnavatelem roku. I ta náplň práce, hlavně pro ty chlapy je dobrý důvod. Pracují na nejmodernějších autech, je to něco na čem se mohou*

*podílet a nějak to ovlivnit. A potom hodně lidí říká, že i kolektiv, jsou tu super lidi, kteří tu hodně dlouho pracují.*

*Důvodem proč nám lidé odcházejí bývá, aspoň já za sebe bych mohla říct, neshoda mezi nejbližším nadřízeným, nebo dostanou nějakou lepší nabídku, protože ta pozice ve které se momentálně nachází třeba nemá v dohledné době možnost kariérního růstu, protože je ta pozice obsazená. Někdy může být i to dojíždění důvodem k odchodu.*

**18. Loajalita: Upřednostňují Vaši zaměstnanci firemní povinnosti před rodinou? (příklad: „hele je potřeba abys tady byl o víkendu na pár hodin, je to v pořádku?“) Čím byste řekla, že můžou být ještě vaši zaměstnanci loajální?**

*Tak toto bych neřekla, že je úplně loajalita. Loajalita je spíš něco trochu jiného, tady si spíš myslím je to o té motivaci toho nadřízeného a o tom zdůvodnění toho, proč by ten člověk třeba měl být na ten přesčas. V minulosti přesčasy byly, ale vždycky to bylo zdůvodněno proč. A když se to dobře zdůvodní, tak samozřejmě ten zaměstnanec vyhoví. Nikdy ale nebyl někdo tlačen, že MUSÍ. Je to vyložene o té domluvě s tím nadřízeným.*

**Takže u Vás jsou zaměstnanci ochotní pracovat přesčasy bez žádných výhrad?**

*Ano, a pro některé to je i docela zajímavý finanční přínos, protože samozřejmě za ty přesčasy, hlavně pak když pracují o svátcích nebo o víkendu, si dokážou vydělat. Bohužel je teď dost lidí, co mají hypotéky, zakládají rodiny a potřebují si vydělat peníze. Nebo někteří jsou v insolventi či mají nějaké dluhy, takže pro ně to je mnohem lepší radši zůstat na přesčas než hledat nějakou další práci, brigádu nebo dělat nějakou bokovku.*

**19. Trávíte s kolegy po práci společný čas? (zajdete si s kolegy třeba na večeři/oběd?) Jde tam vedoucí oddělení třeba, nebo jdou chlapi do hospody, popřípadě pořádáte nějaké společné akce? Pokud ne, proč? Je to daleko, nebo každý spěchá domů za rodinou?**

*Než byl Covid, tak byly pravidelné teambuildingy (máme na to i budget), takže jsme mohli spolu sportovat, jezdit někam na vodu, na hory, nějaký grilování a další třeba sportovní aktivity. A v době Covidu bohužel spousta těch věcí bylo stopnuto, setkávání lidí, a přece jen u těch teambuildingů tam hrozilo riziko. Teď by se to mělo zase od 1.4.2022 rozjet.*

*Takže určitě ty týmy spolu drží pohromadě, ať už to je sekce, nebo oddělení. Jednou ročně bývá velký Family day, kde jsou zváni všichni zaměstnanci. Je to zdarma.*

*Jsou tam kolotoče pro děti, koncerty, ohňostroje, zábava, sportovní dny, takže těch aktivit pro zaměstnance se vždycky dělalo hodně. Teď ty poslední dva roky byly trošku takové skromnější, ale máme aktivity jako například před Vánoci se dělají dílny na tvorbu Vánočních věnců, kam přijde i prezident s rodinou a i lidé z linky tam spolu dělají Vánoční věnce. Takže těch aktivit se snažíme dělat opravdu dost pro ty zaměstnance. My jsme tady měli loni pronajaté kino v oblasti Dolní Vítkovice, kam rodiny mohli přijít do auto-kina. Máme i aktivity dobrovolnické, že v okolních obcích jsme pomáhali ve školce sázet stromky nebo uklízet.*

**20. Výkon – Odměňujete nějakým způsobem výkonnější zaměstnance? (Ať už že jej před ostatními vyzdvihnete nebo jiným způsobem), Jak moc jste na výkon zaměřeni ve Vaší firmě?**

*Máme hodnocení výkonu, přímo se to jmenuje Performace bonus, takže jsou na to navázané peníze, případně další kariérní růst. Taky máme jednou za kvartál hodnocení nazývané Cena divize. Taky za to dostanou peníze ve formě poukázek, když něco udělají, ať už, že zachrání někomu život, přinesou zlepšovák, ušetří peníze, udělají dobře nějaký projekt a tak podobně.*

**Máte nějakou nástěnku zaměstnance měsíce?**

*Na halách mívají, tu si dělají oni sami, není to nějak řízeno ze shora. Měli jsme třeba anketu Kolega roku a jednou ročně je vyhodnocení Zaměstnanec roku. Je to opravdu takový ceremoniál, kdy zaměstnanci jsou nominováni svými vedoucími komise a oni vyberou toho nejlepšího. Jsou to zaměstnanci především z těch nižších pozic.*

**21. Jaké jsou neúčinnější stimuly? (jakým způsobem stimulujete pracovníky, aby prováděli úkoly co nejefektivněji)**

**Jsou to možnost seberealizace a další nehmotné stimuly? (uznání, nástěnka zaměstnance měsíce)**

**Jsou to peníze a jiné hmotné stimuly? (bonusy)**

**Nebo je to nátlak a jiná negativní stimulace?**

*Od doby, co se vymyslely peníze, tak je zbytečné vymýšlet nějaké další benefity, takže určitě pro mnoho lidí jsou to peníze, ale i ty nefinanční benefity, kterých je tam fakt široká škála. Tady bych zase řekla, že to je člověk od člověka. Správný manažer by měl vědět, co daného člověka motivuje, jestli je to pochvala před nastoupenou*

*jednotkou nebo v soukromí, jestli to jsou peníze nebo kariérní růst, nebo ho poslat na vzdělávací akci, tohle je opravdu hodně individuální.*

**22. Máte pevně daný dresscode ve vaší firmě?**

*Zaměstnanci ve výrobě mají firemní trička, to je pracovní oděv, ten fasují. Každá hala má svoji barvu monterek, aby se trošku mezi sebou rozeznali. A potom manažeři a podobně dostávají potom letní a zimní bundy. V minulosti se to na společenské setkávání, porady apod. dodržovalo, že lidé chodili jen v těch bundách, jak v armádě. Dneska už se to moc nedodržuje.*

**23. Jak byste popsala pracovní prostředí a atmosféru Vašeho podniku?**

*Já bych řekla, že je taková kreativní, přátelská, hodně inovativní, je tam hodně mladých lidí a i taková dynamická. Jak se spojí české a korejské schopnosti, dovednosti a vlohy, tak tím, jak nastane nějaký problém, tak právě ta houževnatost Korejců a ta vynalézavost a kreativita Čechů, když se dá dohromady, tak je to nepřekonatelné.*

**24. Máte ve Vaší firmě určité rituály nebo zvyky, které dodržujete/opakujete? (Co se ve firmě s oblibou provozuje?) Jak vypadá ráno ve Vaší firmě? Máte nějaké kolečko, kde se všichni sejdete, popovídáte si nebo máte poradu či se každý zavře k sobě do kanceláře?**

*My nemáme moc kam zalézt, protože jsme v tom openspacu. Jako rituály spíš mají na úrovni třeba sekcí. Víím, že mzdovka se vždycky v 8 ráno sejde a dají si kávu. To je fakt dáno vyloženě nějakou skupinkou lidí, nebo po obědě my tam máme park, tak když je pěkné počasí, tak uděláme pětiminutové kolečko jen v parku. Nic víc mě nenapadá, že bychom měli nějaké speciální rituály.*

**25. Když přijde nový zaměstnanec, jak z něj uděláte jednoho z Vás? „Pokřtíte“ ho nějak?**

*Ne, nemáme žádný takový rituál. Máme spíše systém doporučení, jak přivítat nového zaměstnance na tom pracovišti. To znamená, že dostane takový uvítací balíček, který je nejenom praktický, ale tak aby i potěšil, že se na toho člověka nějakým způsobem těšíme, že k nám přijde, takže spíš tady toto.*

**26. Je o práci ve Vaší firmě velký zájem nebo naopak se Vám zdá nedostačující?**

*Já si myslím, že to je odvislé od situace na trhu práce. V tuto chvíli podle LMC je asi o 50 tisíc méně lidí na trhu práce, než bylo před nějakými 10 lety. To znamená,*



*že se s tím setkávají veškeré firmy, nejenom v Moravskoslezském kraji, ale v celé České republice. Čím blíž k Praze, tím horší. Vůbec není pracovní síla na trhu práce. Teď by měly přijít na střední školy trošku silnější ročníky (rok 2007, 2008, 2009), ale i tak to bude velmi velký problém pro firmu. Teď záleží, co s tím udělá ukrajinská krize a kolik těch lidí tady zůstane. Česku by to podle mě pomohlo, chybí opravdu hodně lidí.*

**Dbáte při výběru nových zaměstnanců, aby měli nějaké společné vyznávané přesvědčení nebo konkrétní postoj k určitým věcem?**

*Tak ono to je dáno trendem, který se doporučuje, aby ten člověk, který je přijímán zastával stejné hodnoty jako ta firma, takže pokud má úplně jiné hodnoty, tak ve firmě nevydrží i kdyby byl sebelepší expert. Jsou na to vyloženě behaviorální rozhovory a nějaké postupy, dotazníky, a tak podobně. Je na to opravdu kladen důraz.*

**27. Jak to je se vztahy mezi jednotlivými odděleními? Jak tito lidé přicházejí do styku?**

*Dennodenně, my sedíme všichni dohromady. Samozřejmě ti, co jsou ve výrobě mají svoji velkou kancelář, my máme zase svoji, ale dennodenně jsme spolu v kontaktu.*

**28. Konají se u Vás ve firmě nějaké teambuildingové aktivity/zájezdy? Jak často?**

*Zájezdy byly i jakoby oceněním motivace. Třeba my máme pod sebou divizi Hyundai WRC, takže kolegové jeli třeba na závody WRC, jelo se na olympiádu do Soulu do Koreje nebo na nějaký automobilový veletrh. Nedokážu říct, jak často, to bylo podle té situace a akce. Olympiáda je v Koreji jednou za X let.*

**Máte nějaké speciální relaxační prostory pro zaměstnance, kde se můžou scházet? Máte nějaké další benefity jako zaměstnanci, které by Vám Hyundai zprostředkovala?**

*Ano, zaprvé máme celé centrum zdraví, což je samostatná budova, ve které mají zaměstnanci zdarma posilovnu, mají tam tréninky: od jógy, cvičení proti bolesti zad, kruhového tréninku až po sebeobranu s trenérem. Všechno mají zdarma. Máme tam rehabilitace s rehabilitačními lékaři s tím, že ty rehabilitace děláme proaktivně pro zaměstnance i v pracovní době. Každý má jednou za čas nárok na nějaký balíček, ale před a po pracovní době můžou chodit využívat právě to centrum zdraví jako posilovnu, nebo když má někdo nějaký problém, tak nemusí chodit ke svému doktorovi a čekat půl roku na rehabilitace. Může se jednoduše objednat tam, takže to je velký benefit. Plus samozřejmě teď jak se předělávají ty kanceláře, tak se tam myslí na nějakou místnost*

*na volný čas, na větší kuchyňku, která bude teď spíš jako kavárna, kde lidé budou mít mezi sebou nějaký ten networking.*

## **29. Máte/měli jste nějaké odbory?**

*Máme odbory. Měli jsme dvoje odbory, ale teď se sloučili a jsou jedny. Máme s nimi řekla bych korektní vztahy. Mají pravidelné schůzky s našimi zástupci a s vedením. Máme kolektivní smlouvu. Teď byla podepsána na dva roky. Tam bude asi nějakých 800 lidí. Jsou to odbory KOVO, které se zaměřují na tady ten průmysl.*

## **30. Myslíte si, že Vaši firemní kulturu ovlivňuje určitým způsobem její původ? (cítíte vliv korejské kultury?) Jste korejská firma, kde cítíte, že je vliv korejské kultury nějak více patrný? Jak se to projevuje?**

*Asi co stále přetrvává od samotného začátku, a co si nemyslím, že by v české firmě bylo, tak je takový ten důraz na obal a na vzhled celkově. To znamená, že i když to je blbost, tak musí být nádherně zabalená, všude to musí být krásné, čisté, takže i po 15 letech, co to tam stojí ta fabrika, tak byste mohla jít z podlahy na halách, protože je neustále udržován pořádek, čistota a systém. Toto nevím, jestli by v ryze české firmě nějak přetrvávalo, to znamená i ty nádherné zelené plochy, stromy, bonsaje, orchideje. Toto opravdu nevím, jestli by se v české firmě do toho tolik investovalo. My právě máme na to zahradnickou firmu.*

*Jako ze začátku samozřejmě některé věci byly z Koreje přivezeny, ať už to jsou korejské záchody, nebo nějaký nábytek, který byl moc takový orientální a podobně, ale podle mě už se jde spíš do takového funkcionalistického/moderního/praktického stylu, takže těch věcí, co by ovlivňoval korejský původ naší firmy už zas tolik není.*

*Taky se to určitě promítá do toho jazyka, kdy Korejci mezi sebou mluví samozřejmě korejsky. Teď se to ale celkově dost změnilo od toho samotného začátku to bylo víc tak, že nepřipadalo v úvahu, aby někdo na nižší úrovni určitým způsobem komunikoval s viceprezidentem a podobně, ale oni jsou teďka už takoví bližší k těm běžným lidem, není tam až takový důraz, tak jak je známo. Z toho konfucianismu tam úcta k tomu nadřazenému přece jen je. Víte, že v jejich jazyku mají X typů tykání/vykání podle toho, jaký je ten vztah mezi těmi lidmi. Takže i toto se nějakým způsobem dodržuje, ale teď už je to všechno takové více uvolněnější.*

**31. Kolik máte ve Vaší firmě manažerek popř. kolik žen je na vedoucích pozicích oproti mužům? Kolik žen se uchází o práci ve Vaší firmě a ve většině případů na kterou pozici? (vyšší či spíše nižší?)**

*11, nejvíce jich je v administrativě. Ve výrobě, tam toho samozřejmě tolik není, ale máme 11. Záleží, o jakou pozici jde. Na linky tam se hlásí samozřejmě více mužů, ta práce je fyzicky náročnější. Ženy samozřejmě mají větší problém pracovat na směny skrz děti a podobně. Takže tam samozřejmě spíš se i hlásí muži. Ale není to tak, že bychom ženy nebrali, jen se jich hlásí méně. Co se týče vyšších postů, hlásí se i ženy, a i byly přijímány, takže tam bych řekla spíš, že záleží, o jaké místo a jaká nabídka tam je, a jestli ty ženy zrovna mají o to zájem. Samozřejmě je to motiv auta, který ženám není ani tak moc blízký. Kdyby to byla kosmetika, tak by to bylo zase něco jiného.*

**32. Kolik máte národností mezi vašimi zaměstnanci?**

*1 Brit, 1 Egyptan ve výrobě, 1 Němec, 12 Korejců, 21 Poláků, 1 Rumun, 62 Slováků, 2 Ukrajinci, ale ti Ukrajinci, nejsou to dělníci, ale 1 je z nákupu a druhý je z prodeje. To jsou lidé, kteří umí česky, kteří tady mají rodiče, ale mají národnost ukrajinskou. Měli jsme i Francouzsku, ale ta tu už asi není.*

**33. Je většina zaměstnanců z blízkého okolí nebo dojíždí z větší dálky?**

*Je z blízkého okolí, žádné ubytování nezajišťujeme, ale mají příspěvek na dopravu. To znamená, že skrz spolupráci s Moravskoslezským krajem máme normální veřejnou linku, která ale končí v čas, kdy my potřebujeme u nás a naši zaměstnanci to mají zdarma. Ostatní lidi mimo firmu se tou linkou mohou samozřejmě svést do Nošovic taky, ale už se na ně nevztahuje to jízdné zdarma, protože je to jakoby normální veřejná autobusová linka MHD.*

**34. Je podmínkou při přijímacím pohovoru na vyšší pozice mít vystudovanou vysokou školu? Záleží Vám na univerzitě, kterou daný člověk vystudoval? (např. preferujete lidi z Ostravské univerzity či jiných škol?)**

*Určitě univerzita není potřeba, ale samozřejmě, když potřebujeme člověka do oboru, aby měl třeba nějaké technické znalosti, tak nám nebude stačit někdo, kdo má vystudovaného bakaláře na sociální média nebo něco takového. Stačí, aby měl dotyčný člověk maturitu. U některých pozic, když už vysokoškolské vzdělání, tak stačí většinou bakalářské. Určitě v dnešní době nerozhoduje vzdělání, spíš, jak ten člověk u toho pohovoru obstojí, jak si sedne, jak odpovídá těm firemním hodnotám a podobně. Ale ta doba, kdy se rozhodovalo, že ten má lepší titul a podobně, tak ta už dávno není,*

*protože to není relevantní. Někdo může být blboun a mít vystudovanou vysokou školu, a někdo může mít zkušenosti, mít jen střední školu a může být lepší kandidát. Zkušenosti jsou v dnešní době více než to vzdělání, nebo i to, že toho člověka zaškolíme. Musí být zkrátka schopen se daný člověk zaškolit a vykonávat dobře svoji práci. Na univerzitě, kterou daný uchazeč vystudoval nám vůbec nezáleží. Je to úplně jedno.*

**35. Měli jste někdy změny ve struktuře podniku? Jak jste je řešili? (Např. změna ředitele)**

*No to je zrovna to, co bych řekla, že ovlivňuje naši firmu. Firma Hyundai to má nastavené tak, že prezident, viceprezidenti a koordinátoři jsou zde na 4letý kontrakt a dělají takovou rotaci. Jsou sem buď posíláni nebo povyšováni, ale my jsme si na to už zvykli. Já jsem zažila vlastně 6 různých prezidentů.*

**Co pro vás představuje taková změna ředitele?**

*Tak ono hlavně záleží na tom člověku. Ten člověk s sebou přináší určitý styl řízení, určitou kulturu. To znamená, že je to člověk, který pracoval třeba už v nějaké korejské firmě, ale i mimo korejské firmy, nebo byl jen v centrále. Záleží, jestli to je člověk z výroby nebo z administrativy, protože každý, ať už by to byl Čech nebo Korejec, tak sebou přináší nějaký styl řízení a tu firemní kulturu, která se odvíjí od toho nejvyššího managementu, takže ten ji udává. A buď je to prezident, který je kontaktní, pomůže Vám přinést i stůl, když vidí, že potřebujete pomoc anebo je to někdo, kdo je takový, co se moc nezapojuje a spíš si to řeší sám. Záleží na osobnosti toho daného člověka.*

**36. Jaká je informovanost? (ví každý, co se děje ve firmě a jaké jsou záměry? Jsou informace utajovány?)**

*K tomu slouží vlastně ta aplikace, o které jsem Vám řekla před chvílí. Kdokoliv od nejvyššího až po nejnižšího tam má vesměs všechny informace. Je to anglicky i česky, mají tam lidé možnost se na něco doptat, takže je to oboustranná komunikace. V minulosti jsme měli letáky, časopis, televizi, to máme stále, ale všechno se to sdružuje a je to v té aplikaci, včetně možného cílení. To znamená, jestli chcete předat nějakou informaci jenom určité cílové skupině, tak si to můžete zacílit a ti lidé uvidí jenom něco. Také tam můžete dávat notifikace, když je to velmi důležité. Třeba kdyby v neděli večer chtěli dát směně na ráno na 6 hodin vědět, že nemají chodit do práce, protože nejede elektřina, tak jak byste to chtěla dát 3000 lidem vědět? Nemyslitelné,*

*že by to někdo obtelefonovával, posílal SMSky a podobně. Takže je tady ta možnost dát notifikaci a tomu člověku to přijde na mobil.*

**A jsou nějaké informace utajovány?**

*Tak samozřejmě každá firma má udělený nějaký systém úrovní utajení a na to navázaný skartační systém a další věci, takže tohle máme řešeno směrnicí. Směrnice s nakládáním s informacemi, jaká informace má jít komu, jak má být označená, jak má být archivována, skartována a tak podobně.*

**A řešili jste někdy, že by se nějaká utajená informace dostala k někomu, ke komu nemá?**

*Ano, vzhledem k tomu, že pracujeme s nějakým průmyslovým tajemstvím, tak kdyby nějaké informace získala konkurence, tak by je mohla nějak využít či zneužít, a to i ty informace finanční. Proto také existuje ten systém, kde je dáno, která informace je určena komu, a jak může být sdílena. V minulosti příklady byly, ale právě z toho se chceme poučit, takže probíhají pravidelná školení, jak s těmi informacemi pracovat. Dávají se tam příklady, kdy ta informace unikla, jaký měla dopad a co to způsobilo, protože jsme globální firma.*

**A jak se to pak řeší, když Vám unikne nějaká informace?**

*Tak to řeší potom právní oddělení, má tam přímo sekci compliance a ta nějakým způsobem tyhle záležitosti řeší.*

**Kiu berete taky jako konkurenci nebo něco jiného?**

*Jako sestru, je to sesterský závod. My jim vyrábíme převodovky, oni nám motory a když něco potřebujeme, tak my máme společnou telefonní síť. I když voláme třeba přes Slovensko. Je to svým způsobem konkurenční firma, ale když něco potřebujeme, nějaký benchmark nebo nějaké informace, tak není problém to sdílet.*

**37. Jak velký důraz kladete na týmovou práci? Máte sestavené týmy pro všechno nebo pracujete jako jednotlivci? Popř. kdy se pracuje v týmech či nikoliv**

*Ne, určitě je to u nás týmová práce a toto částečně vychází i z toho kolektivního typu společnosti, podle toho, jaká Korea je. Není tam třeba takový náraz, jako kdyby to byla americká vs korejská kultura. Tam je zase hodně individualistická společnost. My Češi jsme tak jakoby na půl někde mezi v těch Hofstedeových kulturních dimenzích, takže já si myslím, že týmová spolupráce je velmi silná. Samozřejmě tam je to potom o individualitách, jako jsou nějakí jednotlivci, možná introverti, co radši dělají to svoje, ale jinak ten důraz je kladen docela významný, protože potom když někdo nesdílí*

*dostatečně když pracuje na nějakém projektu dopředu a nezíská si ty další oponentury a toho koho se to může dotýkat, tak ve chvíli, kdy si nechá něco schválit, a potom ve chvíli, kdy se to má realizovat tak to nefunguje, nebo to nejde, protože samozřejmě ti, kteří jsou těmi zainteresovanými stranami, tak nějakým způsobem o tom nevěděli a potom to můžou nějakým způsobem i blokovat.*

**38. Máte nějaké firemní hrdiny? (Na koho se s chutí vzpomíná?)**

*Jako vzpomíná, ale zas tolik lidí nám do důchodu nešlo. Jako hrdiny máme, jak je cena zaměstnance roku, tak je i hrdina roku. To znamená jeden rok to byl kolega, když začal covid, který tam vytvořil síť lidí, kteří šli roušky, vozili materiály, rozváželi to potom po nějakých zařízeních, nemocnicích, nebo kolegové zachránili život někomu, když někdo někde upadnul a bouchl se do hlavy. Ale že by to byl nějaký hrdina, po kterém pojmenujeme ulici, tak to ne. Jedno konkrétní jméno třeba byl Jan Minarčík, pak pan Svoboda ten zachránil někomu život. O těch lidech prostě víme a když je vidíme tak je nějakým způsobem oceňujeme.*

**39. Propagujete ve Vaší firmě nějakým způsobem tu korejskou kulturu? (např. jestli v kantýně je korejské jídlo, slavíte korejské svátky...?)**

*My máme přímo systém objednávek na obědy. Máme tady korejskou kuchyň a přímo jedno menu z toho dne bývá vždy korejské. Ten systém vypadá víceméně stejně jak například ve vysokoškolské menze. A zajišťujeme jídlo všem zaměstnancům. Na každé hale a na té finální montáži jsou 2 velké jídelny a tady mám výsledky posledního průzkumu spokojenosti s jídlem. Tady vidíte, že celková spokojenost je 75 %, české menu je 66% spokojenost, semi-korea (je tam více masa, více přílohy, ale není tam tolik typů), korejské menu je spokojenost 83 %, takže docela velká ještě jsou chlazenky, což jsou automaty. Korejské menu je tam od samotného začátku.*

*Podporovali jsme česko-korejské dny tady v Ostravě. Měli jsme lekce korejšiny, na té aplikaci jim teď dáváme materiály, aby se mohli učit sami tak, jak kdo chce (slovička, písmo). Co se týče státních svátků, tak se řídíme českým zákoníkem práce a státními svátky. Samozřejmě když oni mají nový rok, tak to nějakým způsobem s nimi slavíme, mají vždycky jiné menu, dáváme si dárky, přejeme si, každý měsíc v našem časopise vždycky na zadní stránce vychází korejský recept. K-pop tam u nás tak jako neletí. Ještě jak byly ty česko-korejské dny, tak tu byly workshopy, dílny, přednášky, korejské filmy, knihy a tak dále.*

*Normálně máme i návštěvy pro veřejnost, kdy návštěvníckými vláčky si můžou projet to výrobu s komentářem. A od jara do podzimu, to je každou středu i odpoledne, pro rodinné příslušníky. Zaměstnanec tam zdarma může přivést až 4 rodinné příslušníky a součástí toho je i taková slavnostní korejská večeře, dostanou i korejský balíček plný nějakých korejských dobrot. Máme tam bufet, kde si můžete koupit od kimčchi přes jejich rýži, nanuky, polévky, čaje až po nějaké sladkosti, masky na obličej. Je tam vyloženě obchod.*

**Když má někdo narozeniny, tak slavíte to nějak také? Třeba prezident?**

*Ne, protože my dost často nevíme, kdy má kdo narozeniny. Oni to přece jen mají nastaveno trochu jinak, že když mají 1 rok, tak vlastně nemají rok, nebo nevím, jak přesně to je a jak se to počítá. Ty narozeniny tam ti Korejci ani tak nechtějí slavit, nechtějí dávat vědět kolik jim je doopravdy let a tak.*