Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra asijských studií

BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Pracovní prostředí a kultura jihokorejských firem

Working environment and culture of South Korean companies

Olomouc 2024 Sara Kang Ciencialová

vedoucí diplomové práce: Dr.Phil. Martin Šturdík, M.A.

Čestné prohlášení

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

Olomouc, 9. května 2024 Podpis:

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Sara Kang Ciencialová
Název fakulty a katedry:	Filozofická fakulta, Katedra asijských studií
Název práce:	Pracovní prostředí a kultura jihokorejských firem
Vedoucí práce:	Dr.Phil. Martin Šturdík, M.A.
Počet stran:	39
Počet znaků:	67441
Klíčová slova:	firemní kultura, pracovní prostředí, Korea

Tato diplomová bakalařská práce pojednává o pracovním prostředí a kultuře firem v Korejské republice. Cílem této práce byla identifikace a analýza dopadů kulturních aspektů na pracovní prostředí a kulturu korejských firem.

ABSTRACT

Name and surname:	Sara Kang Ciencialová
Faculty and department:	Faculty of Arts, Department of Asian Studies
Title:	Working environment and culture of South Korean companies
Supervisor:	Dr.Phil. Martin Šturdík, M.A.
Number of pages:	39
Number of characters:	67441
Key words:	corporate culture, working environment, Korea

This thesis deals with the topic of the work environment and corporate culture in the Republic of Korea. The aim of this thesis was to identify and analyze the impact of the cultural aspects on the work environment and culture of Korean companies.

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce, Dr.Phil. Martinu Šturdíkovi, M.A., za cenné připomínky a odborné vedení při tvorbě této práce.

OBSAH

ANOTACE....3
ABSTRAKT....4
EDIČNÍ POZNÁMKA....8
ÚVOD....9
1 VÝCHODISKA UTVÁŘEJÍCÍ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ....10
1. 1 Kulturní východiska....10
1.1.1 Vliv konfucianismu....10
1.1.2 Kolektivistický způsob myšlení....10
1.1.3 *Jongo*....11
1.1.4 *Inhwa* a *kibun*....11
1.1.5 *Nunčchi*....12
1. 2 Sociopolitická východiska formující současný rámec právní úpravy pracovních podmínek....12
1.2.1 Současná právní úprava....14
2 HIERARCHICKÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA....16
2. 1 Vrcholový management....16
2.2 Střední management....17
2. 3 Liniový management a řadoví zaměstnanci....17
2. 4 Vertikální komunikace napříč firemními strukturami....17
3 ZPŮSOB ŘÍZENÍ FIRMY....19
3. 1 Kariérní růst....19
3.1.1 Rotace pracovních míst....20
3. 2 Motivace zaměstnanců....20
3. 3 Hodnocení zaměstnanců na základě konfuciánských hodnot....20
3. 4 *Höšik*....22
3.4.1 Abstinenční hnutí....23
3.4.2 *Höšik* jako nástroj stínového řízení lidských zdrojů....24
3.4.3 Současné trendy....25
4 ANALÝZA DOPADŮ KULTURNÍCH ASPEKTŮ NA KOREJSKÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ....28
4. 1 Duševní a fyzické zdraví....28
4. 2 Mezilidské vztahy na pracovišti....30

4. 3 Pracovní mobilita a časové parametry pracovního života.....31
4. 4 Pracovní podmínky žen a jejich postavení.....32
ZÁVĚR.....34
POUŽITÉ ZDROJE.....35
POUŽITÉ KOREJSKÉ ZDROJE.....38

EDITAČNÍ POZNÁMKA

Pro přepis korejských termínů a názvů je použita česká odborná transkripce. U zdrojů psaných v jiném než českém nebo korejském jazyce je respektován původní přepis jmen autorů. Čísla, za nimiž následují časové jednotky a procenta, jsou vyjádřena číslovkami; v ostatních případech jsou rozepsány slovně.

ÚVOD

Po korejské válce se Korejská republika (dále: Korea) řadila mezi nejchudší země světa. Během několika desetiletí se zařadila mezi ty nejvyspělejší. Když jsem při studijním pobytu na univerzitě Inčchŏn měla možnost absolvovat stáž v jihokorejské (dále: korejské) firmě, která na první pohled fungovala odlišně od našich českých firem, začalo mě zajímat, do jaké míry ovlivňuje korejská kultura pracovní prostředí a nakolik hrálo v tomto procesu fenoménu hospodářského „zázraku na řece Han“ vedle ostatních faktorů roli právě řízení firem a jejich kultura.

V první kapitole teoretické části se budu věnovat východiskům, které se podílejí na vytváření firemní kultury, jako jsou mnohočetné kulturní aspekty a sociopolitické faktory formující současný rámec právní úpravy pracovních podmínek s vhledem do zásadních změn, kterým pracovní podmínky dostály. Ve druhé kapitole představím firemní pozice pro lepší ilustraci interní hierarchické struktury, která má vliv na rozhodovací procesy a styly vedení převládající v korejských firmách. Ve třetí kapitole se zaměřím na rysy korejské pracovní morálky, pracovní život a korejský styl řízení firmy, včetně řízení lidských zdrojů.

Cílem práce je analýza dopadů takových aspektů pracovní kultury firem, jimž se věnuje teoretická část. V další části práce se tedy budu věnovat analýze dopadů kulturních aspektů ovlivňujích pracovní prostředí a kulturu korejských firem identifikovaných v teoretické části, a to jak pozitivních, tak negativních. Tato část bude zahrnovat zdravotní problémy plynoucí z přepracování, pracovní mobilitu a také postavení žen v korejských firmách, jelikož tato problematika má podstatný vliv na formování dynamiky firemního prostředí, a to obzvláště v současné době, kdy se Korea potýká se závažnými společenskými problémy, jako je například nízká míra porodnosti.

1 VÝCHODISKA UTVÁŘEJÍCÍ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Jako faktory, jež formují podnikovou a firemní kulturu v Koreji, jsou uváděny tradice a kulturní hodnoty, aktuální sociopolitická situace a způsob vedení firmy (Cho & Yoon, 2001, s.71-72).

1. 1 Kulturní východiska

1.1.1 Vliv konfucianismu

Pracovní prostředí je vedle dalších faktorů utvářeno kulturními východisky dané země. V případě Korejské republiky bylo formováno vlivy historicky zakořeněného konfucianismu, jež prosakuje do prakticky všech sfér života, především pak mezilidských vztahů, které tvoří nedílnou součást poměrů na pracovišti. Konfucianismus, jakožto systém etických hodnot a principů společenského uspořádání, hraje v jihokorejské společnosti podstatnou roli. Sociální vazby určuje pět základních hierarchických vztahů: panovník-poddaný, otec-syn, manžel-manželka a starší bratr-mladší bratr. Od podřízeného ve firmě je očekávána poslušnost a loajalita vůči nadřízenému, jelikož tento vztah kopíruje vztah panovník-poddaný (Lee, 2012, s. 184-187). Jediným rovnocenným vztahem je z pohledu konfucianismu přátelství, tedy blízký vztah mezi dvěma jedinci stejného věku a postavení.

Toto schéma vertikálních vztahů se přenáší z rodinných kruhů do těch pracovních a je velmi zjevné při každé jednotlivé interakci ze zvolené úrovně zdvořilosti a formálnosti, na něž je korejský jazyk značně rozmanitý. Užívání vhodného stupně zdvořilosti tak mluvčím připomíná, kdo je vůči komu v jaké pozici a jak by tedy měl vůči němu své jednání uzpůsobit. To podmiňuje přirozený smysl pro autoritu. Power distance, obrazně řečeno vzdálenost mezi či odstup mezi lidmi jiného postavení, je v hierarchické společnosti, jako je ta korejská, přirozeně vysoká. Proto může být pro krajně nepatřičné něco namítat, natož pak oponovat svému nadřízenému (Habib, 2017, s. 3).

1.1.2 Kolektivistický způsob myšlení

Dalším prvkem charakteristickým pro společenský řád v Koreji je kolektivismus, v tomto kontextu tedy kladení zájmů skupiny nad individuální zájmy a potřeby (Kim, 1995, s. 41).

Tento způsob smýšlení může taktéž být patrný i z jazykového hlediska, kdy například slovo "naše", v korejštině "uri", je z pohledu jiných kultur někdy až nepochopitelně nadužíváno, když je běžně uváděno ve spojení s osobami, institucemi nebo nemovitostmi, náležící mluvčímu v jednotném čísle, jako je například *uri nampjon* (náš, tedy můj, manžel) nebo dokonce v případě člověka, který žije sám, *uri čip* (náš, tedy můj, domov).

Sounáležitost s určitou skupinou hraje obrovskou roli při utváření mezilidských vztahů, jelikož je k navázání onoho vztahu hledán společný prvek korelující s oběma účastníky, který poté může sloužit jako jakýsi odrazový můstek. Často je potřeba nejdříve navázat vztah na osobní úrovni, od kterého se potom může přejít k pracovním záležitostem (Čche, 2013, s. 35). Pracovního či obchodního vztahu může být dosažen v rámci společného jídla, o čemž bude pojednáno v následujících kapitolách, nebo představením prostřednictvím společného známého, který plní roli společného prvku, což platí i na úrovni celých firem.

1.1.3 *Jongo*

Tato potřeba vychází z konceptu *jongo*, osobních vazeb pramenících z příslušnosti k určité skupině, a to buď podle příbuzenského vztahu, akademických vazeb nebo regionálního původu (Horak, 2019). Tyto skutečnosti v minulosti do jisté míry vedly k preferenčnímu zacházení při procesech výběrového řízení na firemní pozice. V roce 2023 byl manažer oddělení lidských zdrojů konglomerátu LG Electronics shledán vinným za porušení zásad výběrového řízení v letech 2013 až 2015, když nechal jeho dvěma koly projít dva syny výkonného ředitele navzdory tomu, že v nich ani jeden neuspěl (Šin, 2024). I přestože je v současné době snaha vliv *jongo* při najímání zaměstnanců firem eliminovat, jihokorejská společnost do jisté míry funguje právě na základě těchto konexí (Čche, 2013, s. 36). Jako příklad mohou posloužit tzv. čeboly, konglomeráty spravované rodinnými členy.

1.1.4 *Inhwa* a *kibun*

Dalším konceptem prostupujícím i do pracovního života je *inhwa*, neboli harmonie v mezilidských vztazích, kterou je nutné za každých okolností udržovat, a to především mezi osobami, které vůči sobě zaujímají nerovné postavení. Tato harmonie je mezi nimi nastolena pomocí věrnosti směřující vůči nadřízené nebo starší osobě a starostlivosti projevované vůči osobě podřízené (Lee, 2012, s. 184-185). V případném střetu názorů vyvstane

snaha se vyhnout konfrontaci i za cenu potlačení vlastních pohnutek. Konfliktům s výše postavenými je předcházeno často i za cenu uznání vlastní domnělé chyby, což se jeví jednoduše jako lepší alternativa k vyvinutí odporu, protože povahové rysy poslušnosti, skromnosti a pokory jsou ceněny podstatně více než schopnost vyjádřit své názory a myslet sám za sebe. Jako největší ponížení je bráno přijímání kritiky od nadřízeného na veřejnosti, neboť při tom dochází ke ztrátě tváře. Žádoucí je naopak zachování vlastní tváře před svým okolím (Čche, 2013, s. 40-41).

Také negativní zpráva nebo odpověď by harmonii mohly narušit s takovým sdělením se tedy často čeká, jak jen nejdéle je to možné, typicky do konce dne. Tímto způsobem lze co nejdéle zachovat pozitivní *kibun*, tedy pocity a potažmo celkovou náladu či atmosféru. Při komunikaci také dochází k záměrnému upouštění od explicity. Místo toho jsou preferovány nepřímé výrazy a komunikace kontextuální (Čche, 2013, s. 54-56). Upřednostňování nepřímé komunikace může ovšem značně zpomalovat proces předávání pokynů a takřka znemožňuje zpětnou vazbu od podřízených. Důsledky tohoto nastavení ve firemním prostředí budou rozebrány v kapitole 3.

1.1.5 *Nunčchi*

Jedním z nástrojů pro nepřímou komunikaci je tzv. *nunčchi*. Jedná se o schopnost rychle se zorientovat v pohnutkách lidí kolem sebe a rozeznat jejich myšlenkové a emoční rozpoložení. Tento smysl pro odhadnutí atmosféry a zhodnocení situace je žádoucí i při práci ve skupině (Čche, 2013, s.146).

1. 2 Sociopolitická východiska formující současný rámec právní úpravy pracovních podmínek

Právní úprava pracovních podmínek vychází z historického kontextu a odráží také současné sociopolitické poměry a ekonomickou situaci v zemi.

Během koloniální nadvlády Japonska během let 1910 až 1945 nebyl stanoven žádný zákonný limit pracovní doby, Korejci tak pracovali povětšinou v rozmezí 12 až 13 hodin denně. Garance dnů odpočinku neexistovala. Až v roce 1946 byla oficiálně ustanovena osmihodinová pracovní doba, která však byla běžně porušována, a to často bez finanční kompenzace

za přesčasy. Od příznivějších pracovních podmínek bylo ovšem upuštěno samotnou korejskou vládou v rámci snahy o dosažení svých cílů v procesu industrializace země. Po skončení korejské války, v roce 1953, byl zaveden Zákon o pracovním standardu, který vycházel z Ústavy, v níž byly obsaženy normy o pracovních podmínkách včetně základů systému minimální mzdy. Nahrazoval zcela chybějící pracovní právo a vracel se k osmihodinové pracovní době. Následně byla ovšem platnost omezena pouze na firmy s 16 a více zaměstnanci, o rok později již i na firmy s pěti a více zaměstnanci. Možná délka přesčasů byla sice stanovena na 12 hodin týdně, ale to se pro dosažení exportních cílů, jež si vláda stanovila, stále jevilo jako nedostačující. V roce 1980 byl tak zákon opět revidován a menší firmy celkovým počtem zaměstnanců pod 16 nepodléhaly ustanovení týkající se pracovní doby. V sektoru služeb a průmyslové výroby se průměrná doba pohybovala v rozmezí 55 a 59 hodinami týdně (Lehberger, 1984).

O pouhých sedm let později se konaly v návaznosti na demokratizační hnutí protesty proti současným pracovním podmínkám a vznikaly pracovní odbory. Požadavky pracovníků tak byly postupně začleňovány do právní úpravy. Základní pracovní doba byla zkrácena na 44 hodin týdně s možností přesčasů celkem 12 hodin týdně a působnost tohoto zákonu byla také opět rozšířena na firmy zaměstnávající více než pět pracovníků. Skutečná průměrná pracovní doba se postupně snižovala a v 90. letech u zaměstnanců průmyslového a služebního sektoru týden dokonce klesla pod průměrných 50 pracovních hodin týdně. V důsledku snah o posílení konkurenceschopnosti národa a asijské finanční krize v roce 1997, která zemi zasáhla, byl však v tomto roce udělán pomyslný krok zpět a výdobytky reforem pracovního práva byly ztraceny. Průměrná pracovní doba tak opět pomalu vzrůstala a odbory byly značně oslabeny (Če, 2023).

Teprve v roce 2002 došlo k uzákonění pětidenního čtyřicetihodinového pracovního týdne. Výklad novely zákona ovšem do pojmu "týden" nezahrnoval soboty a neděle, celkem tedy bylo možné odpracovat 56 hodin a k tomu ještě navíc 12 hodin přesčasů. V červenci 2018 byl nejvyšší možný počet hodin odpracovaných za týden snížen z dosavadních 68 na 40, případně 52 včetně přesčasů. Administrativa současného prezidenta Jun Sŏkjola v loňském roce projevila snahy zavést (včetně přesčasů) 69hodinový pracovní týden a setkala se s vlnou kritiky jak ze strany odborů, tak i celého národa. Navrhovala také zavedení možnosti využívání přesčasových hodin nárazově a odpracované hodiny počítat nikoli na týdenní, nýbrž na měsíční, čtvrtletní a roční bázi. Dá se předpokládat, že budoucí revize zákona tímto směrem se již o krok zpět nevydají, jelikož toto směřování nemá podporu u mladších generací (Če, 2023).

1.2.1 Současná právní úprava

Současná pracovněprávní úprava již chrání zaměstnance více než v minulosti a opatření pro jejich ochranu bývají rok od roku rozšiřována. Základní podmínky jsou definovány v zákoně o pracovních smlouvách a zákoně o pracovních normách. Firmy s deseti a více zaměstnanců také musejí sepsat pracovní řád a předložit ho ministerstvu zaměstnanosti a práce. Ten obsahuje mimo jiné informace o školení zaměstnanců, bezpečnostní opatření nebo výpočet mezd a způsob jejich vyplácení. Taktéž musí obsahovat doložku o vyslyšení nadpoloviční většiny všech zaměstnanců nebo odborů, jež je zastupují. V případě pracovněprávních sporů se pak mnohdy vychází především ze směrnic tohoto vnitřního pracovního řádu (Kojongnodongpu, 2022).

Zákonem garantovaný nárok na dovolenou činí pouhé dva týdny. Pracovníci s méně než jedním rokem pracovní zkušenosti pak mají nárok na 15 pracovních dnů dovolené, pokud odpracovali alespoň 80 % dní v roce. Po každých následujících dvou letech získávají jeden den dovolené ročně navíc, a to až do maximálních 25 dnů dovolené za rok (Kojongnodongpu, 2022).

Minimální délka mateřské dovolené je 90 dní. V roce 2024 začala také nově platit ustanovení zvýhodňující pracovníky čerpající rodičovskou dovolenou. Systém „6+6“ umožňuje oběma rodičům pobírat dosavadní mzdu v plné výši i po dobu šesti měsíců, kdy čerpají rodičovskou dovolenou, a to do 18 měsíců od narození dítěte (Shin & Kim, 2024).

Povinností zaměstnavatele je zaměstnanci, který pracoval po dobu minimálně jednoho roku vyplatit 13. mzdu v plné výši a při ukončení pracovního poměru uhradit tzv. odchodné, které činí jeden měsíční plat za každý dosud odpracovaný rok (Kim & Chang, 2022).

Hranice odchodu do důchodu je stanovena na 60 let, s výjimkou vysokoškolských vyučujících, soudců, knězů, státních zaměstnanců a úředníků, zaměstnanců bezpečnostních složek a některých dalších příbuzných povolání. Je také možnost odchodu do předčasného důchod, ovšem se sníženou výměrou starobního důchodu o 5 % za každý rok (Kukminjongŭm, 2014). Další podmínkou k dosažení nároku na národní penzi[1] po 65 roce věku, je přispívání

[1] pro Korejce narozené po roce 1969

do národního penzijního fondu po dobu minimálně 10 let pro pobírání minimální částky, pro maximální částku je potřeba alespoň 35 let (Shin & Kim, 2024).

2 HIERARCHICKÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

V pracovním prostředí se můžeme setkat se třemi pojmy označujícími pracovní pozici, jimiž jsou *čikwi*, *čikčchäk* a *čikkŭp*. *Čikwi* je pozicí ve smyslu hodnosti a místa v rámci firemního žebříčku. Název *čikwi* je většinou používán i jako titul, který používají při oslovení ostatními zaměstnanci. *čikčchäk* je pak pozicí jakožto souboru pravomocí a míry odpovědnosti, která se k ní vážou. *Čikkŭp* označuje pozici jako platovou třídu. Na rozdíl od *čikčchäk* nevyjadřuje rozsah kompetencí funkce, ale spíše dosaženou kvalifikaci, úroveň obtížnosti práce, počet zkušeností a služební stáří. Tento termín je srovnatelný s *čikwi*, ale je používán zejména ve státní správě (Senghwalŏn, 2024). Dále se zaměřím na *čikwi* jako na příčky ve firemním uspořádání. Ve všech korejských firmách se nutně nemusejí objevovat všechny níže uvedené pozice.

2.1 Vrcholový management

Nejvyšší možnou pozicí je *hödžang*, předseda celé společnosti. Tato pozice se obvykle vyskytuje jenom u velkých firem, jež v některých případech i sám založil. Přestože se nepodílí na každodenním chodu firmy, má na ni stále velký vliv. V čebolech, rodinných konglomerátech, se také objevuje pozice *puhödžang*, kterou drží místopředseda, typicky nejstarší syn *hödžanga*. V ostatních případech to bývá dlouholetý spolupracovník *hödžanga*, kterému věří anebo pro tuto pozici najatý profesionál (Tan, 2008, s. 13-17).

U firem, které nemají zvlášť pozici *hödžang*, zastává její agendu *sadžang* a stává tak se nejvyšší pozicí. V takovém případě to bývá majitel firmy. V našem prostředí bychom ho mohli přirovnat ke generálnímu řediteli či prezidentovi, který často plní zároveň i funkci *täpjoisa*, tedy zastupitele firmy navenek, jenž jako jednatel společnosti také nese právní odpovědnost. V některých případech může tuto pozici zastávat více osob. Na této úrovni je také činěna většina rozhodnutí. *Sadžangovi* je přímo podřízen *pusadžang*, výkonný viceprezident, který může někdy dokonce fungovat i jako *täpjoisa* celé firmy (Tan, 2008, s. 13-17).

Pozicí, která by v české firmě odpovídala výkonnému řediteli, *čŏnmunisa*, který vytváří plány a činí rozhodnutí už pro určité konkrétní firemní odvětví. Jeho náměstek, *sangmuisa*, tato rozhodnutí implementuje a deleguje do nižších pozic (Tan, 2008, s. 13-17).

2.2 Střední management

Budžang, tedy manažer, přijímá opatření, která povedou ke splnění vymezeného cíle. Přímo se mu zodpovídá náměstek manažera *čchdžang*, jehož bychom mohli přirovnat jako k českému hlavnímu vedoucímu (Prentice, 2022, s. 54-58).

Vedoucí oddělení se nazývá *kwadžang* a věnuje se jak provozním, tak administračním činnostem. Pod ním pracují täri, nejnižší manažeři středního managementu, kteří jsou často také nejvíce vytížení. V českém prostředí se pro tuto pozici běžně používají anglické názvy senior associate nebo assistent manager a její dosažení trvá čtyři až osm let v závislosti na firemní politice, velikosti formy a dosaženém vzdělání (Prentice, 2022, s. 54-58).

2.3 Liniový management a řadoví zaměstnanci

Řadový zaměstnanec se označuje jako *sawon*. Zahrnuje i *šinipseng*, nově zaměstnance, kteří jsou vůbec nejníže ve firemní hierarchii. Zatímco výše postavení užívají názvu své pozice s honorifikační příponou jako titul, *sawon* už tímto titulem oslovován není.

V některých firmách se ještě navíc může vyskytovat pozice *čuim*. Jedná se o pozici nižší než *täri*, ovšem reflektující služební stáří a větší množství zkušeností, než má sawon. Ve firmách bez *čuim* jsou řadoví zaměstnanci povýšeni rovnou na pozici *täri* (Prentice, 2022, s. 54-58).

Mimo to se ve firmě samozřejmě můžou vyskytovat i pozice stážistů a různých dočasných pracovníků, kteří ve firemní hierarchii nemá stále místo.

2.4 Vertikální komunikace napříč firemními strukturami

Na tomto vymezení pozic můžeme vidět, že oproti českým firmám řízení firmy opírá o stratifikaci a má o poznání více centralizované vedení. Komunikace v takto vertikálních strukturách probíhá probíhající shora dolů, téměř pouze minimálně zespoda nahoru. Podle Čcheho (2014) nejsou konfuciánské hodnoty a patriarchální zřízení pouze příčinou, ale něco, bez čeho by už ani nemohly být řízeny a udržovány, což platí hlavně u velkých

společností. V minulosti měly korejské firmy zásadní problém s neschopností předávat pravomoci. K nižším pracovníkům proudily pouze konkrétní pokyny v rámci zadaného úkolu bez poskytnutí širších souvislostí a informací o tom, jakou roli tento úkol hraje v plnění firemních cílů.

V důsledku přílišné stratifikace pozic může docházet ke komunikačnímu šumu. Objevují se proto tendence zploštit strukturu a zredukovat počet pozic pro zefektivnění předávání pokynů. Některé firmy také pozice doposud existující pozice slučují do pozic nazývaných termíny obecnějšího rázu jako např. Manager či „Pro“, značící profesionála (Čŏng, 2024). To platí hlavně o středním managementu.

Ke zvýšení efektivity komunikace shora dolů pomocí eliminace jejích nedostatků je také nutné vytváření semiformálních příležitostí, jako jsou firemní večeře *höšik*, o nichž bude blíže pojednáno v kapitole 3.4, k vedení komunikace horizontální. Neúčastí na *höšiku* se jedinec vystavuje riziku vyřazení z procesu předávání informací. V čistě formálním prostředí se také zaměstnanci zdráhají sdělovat důležité informace svým nadřízeným, protože by tím „překročili“ svoji pozici. Následky přílišného vyhranění pozice a komunikace proudící výlučně směrem shora dolů mohou být někdy až fatální. Například v letecké společnosti Korean Air opakovaně docházelo k leteckým haváriím způsobených nedostatečně efektivní interní komunikací mezi piloty různých hodností kvůli neschopnosti důstojníků a co-pilotů sdělit kapitánovi naléhavost situace navzdory její závažnosti. Zvrátit tento trend pomohla až kompletní restrukturalizace společnosti a přijetí angličtiny, jejíž gramatika nedává zdaleka tak velký prostor k projevům nadřízenosti a podřízenosti mezi komunikátorem a komunikantem jako korejština (Gladwell, 2008, s. 177-217).

3 ZPŮSOB ŘÍZENÍ FIRMY

Vedení čerpá svou autoritu ze svého postavení v rámci hierarchie a především transformačního stylu řízení firmy, i když naplňuje i některé znaky stylu transakčního. Vrcholový management jde při naplňování firemních cílů celé firmě příkladem a inspiruje ji projevem své pracovní morálky. Například Kim U-džung, zakladatel čebolu Daewoo, byl nejen mezi svými zaměstnanci vyhlášený svým pracovním nasazením. Implementací firemních hodnot do vzdělávání zaměstnanců je také docíleno jejich naplnění díky souladu firemní vize, vymezené vrcholovým managementem, s pracovními postupy (Hemmert, 2019, s. 153-155).

Manažeři se opírají také o kvalitu svého vzdělání a dosažených zkušeností. Jsou schopni náležitě ohodnotit odvedenou práci svých podřízených a projevují také určitou míru benevolence, pokud podřízení potřebují řešit osobní záležitosti v pracovní době. Někdy dokonce sami nabídnou pomoc. Tento smysl pro pospolitost s kolektivem vzešel z věrnosti vůči vlastní rodině. I přes změny prodělané při hospodářské krizi v 90. letech považuje především část starších lidí náležitost k firmě, ve které pracují, za velmi důležitou a cítí hrdost, když setrvají na stejném pracovním místě po celý život. Dokonce i po ukončení pracovního poměru někteří z nich na své pozici setrvávají dokud se nenajde vhodná náhrada, jež by tuto pozici zastávala. Částečně takové počínání můžeme také odůvodnit snahou neporušit *inhwa*. Pakliže má navíc vedoucí žádoucí managerské kvality, vnímají jej podřízení jako součást vlastní rodiny a v některých případech spolu s ním dokonce i změní firmu, pokud se proto rozhodne (Čche, 2013, s. 168-173).

3. 1 Kariérní růst

Kariérní růst v korejské firmě závisí na služebním stáří, spíše než na odborných schopnostech, což může vést k různým kolizím, například v situaci, kdy je nadřízený mladší než jeho podřízený, či kdy je nadřízený méně zkušený než jeho podřízený s vysokým služební věkem.

Možnost profesního růstu a postupu po firemním žebříčku směrem nahoru po určitém počtu odpracovaných let je tak jedním z dalších nástrojů motivace zaměstnanců. To je také důvod pro stratifikaci a rozlišování velkého množství pozic, jak bylo zmíněno v kapitole 2.

Pro postup do vyšších manažerských pozic jsou kladeny vysoké nároky na všeobecný přehled. Z tohoto důvodu býval relativně nízký zájem o příliš úzká zaměření, ale v dnešní době se takové smýšlení dynamickým způsobem mění a i specialistům se dostává náležitého ohodnocení (Čche, 2013, s. 166-167).

3.1.1 Rotace pracovních míst

Důvodem pro vysoký zájem o pracovníky mající rozhled ve všech možných oblast, ne pouze v jednom konkrétním odvětví, je skutečnost, že korejské firmy povětšinou využívají systému rotace pracovních míst. To znamená, že zaměstnanci zodpovědní za jednotlivá odvětví jsou každých pár let obměňováni. Cílem takového systému je zvýšení efektivity na základě získání různorodých zkušeností, které bude následně možné využít v další nově přidělené roli, a stává se tak pro firmu jedním ze způsobů řízení kariérního růstu svým zaměstnanců (Čche, 2013 s. 166-167).

3. 2 Motivace zaměstnanců

Mimo finanční kompenzaci, která je samozřejmostí, hraje pro Korejce velkou roli také nepeněžní ohodnocení. Mezi jeho nástroje patří například pozitivní ohodnocení za odvedenou práci od nadřízeného, slovní uznání, poskytnutí možnosti seberealizace nebo nejrůznější zaměstnanecké výhody (Čche, 2013 s. 175-177). Mimo uznání od kolegů a nadřízených pouze na firemní úrovni, je pro Korejce samo o sobě motivací také zajištění si práce v takové firmě, která se těší celospolečenskému uznání.

Dalším z prostředků pro motivaci celé skupiny zaměstnanců může být odměna ve formě firemního večírku *höšik*, který bude více popsán v kapitole 3.4. Mnoho mladších zaměstnanců už dnes ovšem dává přednost spíše různým možnostem profesního růstu pokrytým firemními náklady jako zvyšování svojí kvalifikace, kompetencí a rozšiřování vzdělání, například formou firemních kurzů angličtiny (Čche, 2013 s. 175-177).

3. 3 Hodnocení zaměstnanců na základě konfuciánských hodnot

Zaměstnanci, kteří svojí prací nebo jinými způsoby přispívají k celkovému obrazu firmy, jsou v rámci této organizační kultury obzvláště ceněni. Konfucianismus také zdůrazňuje

nezaujatost a lpění na hodnotách, které, i přes různě se měnící okolnosti, zůstávají neměnné. Přes působení různorodých vnějších prvků totiž tím, že neměnné hodnoty harmonizuje nebe a země stejně jako váhy, nacházejí rovnovážný bod a udržující tak rovnováhu, normu posuzování dobra a zla a normu praxe, která není pevná, ale praktikuje se s ohledem na čas a okolnosti (Geum, 2003). Uplatňování takového partikularismu se projevuje právě i při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, kdy nehraje roli pouze kvalita jím odvedené práce a jeho pracovní výkon jako takový, nýbrž také kvalita vztahů s ostatními v pracovním kolektivu.

Vlivem konfucianismu má korejská společnost vyšší hodnotu kolektivních zájmů než individuálních. Jako příslušníci východní kultury mají Korejci sklony upřednostňovat blaho skupiny nad svým vlastním. V důsledku tak jednají způsobem, který je prospěšný kolektivu, a omezují tak sledování vlastních zájmů (Hofstede, 2024). Tento smysl pro loajalitu ke skupině je v korejské firemní kultuře je hluboce zakořeněn. Obecně jsou Korejci známí svým silným týmovým duchem v jakémkoli pracovním prostředí. Individualistické chování je považováno za sobecké a nepřijatelné (Śleziak, 2014, s. 28). Ve snaze upřednostnit skupinové zájmy je tak často potlačována individuální svoboda. V důsledku této skutečnosti mnoho Korejců považuje za přijatelné pracovat dlouhé hodiny bez nárokování si jakékoli další kompenzace. Odchod z práce dříve než odejde nadřízený je téměř nemyslitelný. Pokud je důležité rozdělanou práci v daný den dokončit, automaticky se od nich očekává pomoc při práci přesčas a většinou ji také přijmou, protože jsou v rámci projevu loajality vůči zaměstnavateli takovou míru sebeobětování ochotni podstoupit. Pokud ještě zbývá práce kolegovi, tak se také většinou nabídnou s pomocí (Čche, 2014, s. 143).

Podpora kolektivismu byla v korejských společnostech byla po mnoho desetiletí také základní strategií řízení. Jedním z příkladem je firma Samsung Electronics, která v minulosti spustila kampaň nazvanou „Můj stroj, moje oblast, moje práce“. Smysl této kampaně spočíval v podpoře týmové spolupráce tím, že byly stanovené společné cíle pro klíčové skupiny ve firmě, zatímco vymezení jednotlivých rolí a rámců zodpovědnosti bylo zachováno. Takové opatření vedlo k lepší spolupráci při splnění cílů a také k posílení motivace jednotlivých zaměstnanců. Výsledkem bylo nejenom zvýšení produktivity, ale také zdokonalení kvality ve výrobě během pouhého 1 roku. Důraz na kolektivní práci se ukázal být účinným prostředkem ke zlepšení efektivity řízení v korejských firmách (Tan, 2008, s. 19).

V důsledku této kolektivistické kultury je v korejských společnostech také kladen důraz na skupinovou harmonii. Aby se podpořily harmonické vztahy ve skupině, nadřízení, podřízení a kolegové se často scházejí po práci, aby se zbavili napětí nahromaděného během pracovního dne. Především starší Korejci ochotně sdílejí svůj čas a dokonce obětují osobní čas se svými rodinami. Budování citových vazeb prostřednictvím aktivit, jako je jídlo, pití, zpěv a vzájemné návštěvy v domácnostech, je považováno za součást práce. Odmítnutí účasti na skupinových aktivitách je považováno za nespolupráci a individualismus, což může mít negativní dopad na budoucnost ve firmě. V kolektivistických společnostech totiž mají mezilidské vztahy často větší váhu než dodržování pravidel, na rozdíl od individualistických společností, které mají tendenci upřednostňovat dodržování pravidel a zákonů (Tan, 2008, s. 13-15).

3. 4 *Höšik*

Součástí vnitřní firemní kultury je tzv. *höšik* neboli firemní večeře, které tvoří nedílnou součást pracovního života. Jedná se o posezení v rámci týmu nebo oddělení s konzumací alkoholu za cílem utužení vztahů mezi zaměstnanci. Původním smyslem *höšiku* je stmelení pracovníků a zlepšování vazeb mezi nimi pro usnadnění následné komunikace na pracovišti. Toto smýšlení vychází z představy, že právě při společném jezení a pití se upevňují vzájemné vztahy, což vyvolává v účastnících větší míru pocitu soudružnosti a loajality. Jako ultimální smysl *höšiku* se proto uvádí naplnění tendencí budování věrnosti vůči organizaci, pro niž dotyčný pracuje. Tyto tendence bývají někdy dokonce označovány jako mafia culture (Prentice, 2022, s. 139).

Kultura *höšik* se začala formovat v době industrializace a svůj původ má ve vojenství. Přejímá paralelu vztahu podřízený-nadřízený z vojenského prostředí, ve kterém výše postavení příslušníci armády de facto kontrolovali každý aspekt života řadových vojáků, jakožto jim podléhající skupiny, včetně stravování.

Firmy tak *höšik* využívají jako jeden z nástrojů k utužení loajality nejen v kolektivu mezi zaměstnanci, ale právě také i směrem k vedení firmy, která získává do jisté míry kontrolu i nad zbytkem volného času pracovníků prodloužením jejich pracovních povinností. Účast na těchto *höšicích* je quasi povinná a nezapojení se do nich by mohlo vyvolat nejen ztrátu tváře v pracovním kolektivu, ale také negativní následky při vlastním výkonu práce. Většina

řadových zaměstnanců v současnosti *höšik* vnímá jako jeden z projevů autoritářské atmosféry (Prentice, 2022, s. 162).

Vedle snahy o posílení morálky, soudružnosti a jednoty, vytváří *hösik* také prostor probrat záležitosti, o kterých se na pracovišti dostatečně mluvit nedá, a níže postaveným zaměstnancům dává příležitost vyjádřit se k práci snadněji, než v čistě formálním prostředí, jelikož konverzace během *hösiku* bývá více neformální a osobnější než na pracovišti. Z tohoto důvodu společnost obvykle hradí náklady na firemní večeři. Protože by nadřízený v patriarchální kultuře měl poskytovat svým podřízeným nejenom pevné vedení a vyžadovat disciplínu, ale také být benevolentní a věnovat jim otcovskou péči, slouží právě *hösik* jako prostor pro poskytnutí podpory a utěšení, tedy protikladu k podstatně méně vlídnější zpětné vazbě, jež se jim dostává v práci. Neúčast by proto mohla být vnímána jako nezájem o takovou podporu. Zaměstnanci se tak dostávají pod tlak nejen na pracovišti, kde čelí kritice nadřízeného, ale také při popíjení, kdy musí pokračovat, aby mu nezpůsobili zklamání (Çakar & Kim, 2015, s. 300).

Další záminkou pro pořádání *höšiku* může být oslava uspokojivého zakončení projektu, na kterém tým pracoval, nebo forma odměny za dobré výsledky a snaha motivovat zaměstnance k podávání dobrých výsledků i v budoucnu. Jako *höšik* bychom mohli zařadit také *hwanjonghwe*, které slouží jako uvítací večírek při příležitosti přijetí nového člena do kolektivu, a *songnjonhwe*, tedy večírek ke konci roku.

3.4.1 Abstinenční hnutí

Zatímco ještě před 15 lety převládal mezi zaměstnanci firem většinový názor, že *höšik* je zkrátka způsob, jakým se dají udržovat vztahy, a svou přítomností mohou ovlivnit svojí kariéru, v dnešní době už převládá spíše odmítavý přístup. Zaměstnanci shledávají obtížným plně se přizpůsobit nadřízenému, který rozhoduje o všem od výběru druhu a konzumovaném množství alkoholu, přes počet navštívených podniků, po celkovou dobu trvání, nejvíc projevovat zájem o to, co říká a také vypít každý panák, který jim nalije (Çakar & Kim, 2015, s. 296 - 297). Vznikly proto snahy o zavedení regulací firemních večeří, které by omezovaly jejich rozsah po všech stránkách.

Nejspíše nejznámějším takovým pravidlem je "119". První číslice může označovat buď počet podniků, ve kterých se *höšik* bude konat, tedy pouze jeden, nebo povinnost vedoucího

oznámit zaměstnancům, kteří se ho budou účastnit, podrobnosti o datu a místu konání minimálně 1 týden předem. Další číslice označuj omezení konzumovaného alkoholu na pouze jeden druh, nejčastěji *sodžu*, pivo nebo *makkŏli*. Poslední číslice značí dobu konání *höšiku* pouze do devíti hodin večer (Prentice, 2022, s. 85).

Na toto pravidlo existují i různé alternace jako "111", kdy *höšik* může trvat až do deseti hodin, nebo "118", které naopak ohraničuje dobu konání už osmou hodinou večerní.

Výše zmíněná pravidla ovšem brala v úvahu pouze zaměstnance pracující v klasické korejské pracovní době, tedy od devíti hodin dopoledne do šesti hodin večer. Zaměstnanci, jimž pracovní doba končila dříve se tak ocitli v situaci, kdy museli čekat na odchod z kanceláře do restaurace neb baru čekat či se dokonce znovu vracet z domova. U pravidla "112" je zachováno omezení na jediný druh alkoholu podávaný v jediném baru či restauraci, poslední číslovka ovšem značí trvání *höšiku* nepřesahující rozmezí dvou hodin, je tedy nepodstatné, zda se odehrává přes oběd nebo navečer (I, 2013).

Alternativním pravidlem je "222", které dodržuje dvouhodinový časový rámec *höšiku*, ale kterém se alkohol se nalévá pouze do poloviny sklenice a společný přípitek se koná pouze dvakrát (Jun, 2023).

Ještě jinou možností je následný přesun skupiny pracovníků do dalšího podniku, nejčastěji kavárny, kde už se alkohol vůbec nekonzumuje. Účastníci už si dají pouze jeden šálek kávy a poté se rozejdou domů.

3.4.2 *Höšik* jako nástroj stínového řízení lidských zdrojů

Jednou z praktik spojených s *höšikem* bylo v minulosti provedení tzv. mise. Po přesunu do druhého podniku již v pozdních nočních hodinách večírek sice pokračoval, ovšem už nikoli na firemní náklady. Přítomný vedoucí, který má na starosti firemní kreditní kartu, se tak v rámci programu clean card vyvaroval jejímu používání v nechvalně proslulých nočních zábavních barech. Následně vyzval nově nastoupené zaměstnance k pokračování v zábavě v podobných zařízeních na vlastní náklady a sledoval, zda ho budou následovat, nebo zda odmítnou. Jejich chování v takové situaci sloužilo jako měřítko loajality a dávalo nadřízenému pojetí o tom, jak daleko budou ochotni zajít při plnění práce, která jim bude zadávána, a také jak se celkově

začlení do skupiny a splynou s ní. Pakliže se odmítli zúčastnit, hrozilo jim často v budoucnu dostávání nejméně oblíbených a náročnějších úkolů (Prentice, 2022, s. 85).

Navzdory svému vysokému postavení tito lidé v prvním kole snědí jen půl jídla, zaplatí účet, předají kartu zaměstnanci bezprostředně pod nimi a jdou domů a řeknou jim, aby vzali zaměstnance s nižším postavením do druhého kola. Nezřídka tak zaměstnanci na nižších pozicích, kteří si nemohou dovolit objevit se v práci později, vyrážejí po postarání se o šéfa rovnou do práce (Löwensteinová, 2010).

Korejské společnosti mají obvykle firemní večeře alespoň jednou měsíčně, některá odvětví jako například účetnictví, až dvakrát týdně. Četnost závisí na vnitřní kultuře a také samozřejmě na firemním rozpočtu. Až do přelomu tisíciletí, kdy ještě fungoval šestidenní pracovní týden, se většinou konaly až v sobotní večery. S pozvolnou změnou pracovního prostředí se přesunuly na večery páteční a po zavedení pětidenního pracovního týdne se přesunuli na čtvrtky večer. Důvodem pro konání *höšiků* ve už čtvrteční večery byla také snaha prověřit, jestli se budou noví zaměstnanci schopni dostavit v pátek do práce na čas, i přestože přijdou ve čtvrtek domů později než obvykle (I, 2016).

Dříve jsme se dokonce mohli setkat se zařazením *höšiku* do procesu vybírání a najímání pracovníků, kdy byla předpokládaná kvalita jejich práce hodnocena na základě přirovnání ke schopnosti zkonzumovat určitý objem alkoholu. Dnes už se jedinec začíná účastnit *höšiků* zpravidla až po oficiálním přijetí do zaměstnání, přesto ale nadále panuje představa, že člověk, který lépe konzumuje alkohol, bude taktéž i lépe odvádět zadanou práci a celkově má potenciál odvádět lepší pracovní výsledky.

3.4.3 Současné trendy

V posledních letech se však od původní podoby *höšiku* v mnoha firmách ustupuje, jelikož firmy více zohledňují potřeby svých zaměstnanců a celkové nálady v jihokorejské společnosti, na které měl vliv západní trend udržování tzv. work-life balance, jež se v korejštině označuje zkratkou vytvořenou z výslovnosti prvních slabik jednotlivých slov, tedy *worabel*. Název je převzat z angličtiny, protože v Koreji a dalších zemích východní kultury takový koncept do nedávna prakticky neexistoval. Pro příslušníky mladších generací, kteří jsou západními vlivy již podstatně ovlivněni a vyžadují větší míru respektu vlastní individuality ze strany

vedení, tak představuje *worabel* také vytvoření jasnější hranice mezi osobním a pracovním životem, které si žádají.

Objevily se mnohé alternativy k typickému *höšiku*, na nichž se nekonzumuje alkohol. Dnešní zaměstnanci často dávají přednost setkání u nejrůznějších kulturních akcí, četby, filmových a divadelních představení, koncertů, kreativních nebo zážitkových aktivit, masáží nebo návštěvách vyhlášených restaurací, které si sami mohou předem vybrat. Další aktivitou je společné sledování sportovních zápasů, nejčastěji fotbalových (Čo & Kim & Ju, 2019, s. 54-55). V případě aktivního zapojení se do sportovních aktivit, jako je například hraní bowlingu, bývá vyzdvihován také přínos možnosti udělat něco pro své fyzické zdraví, což je důležité hlavně u lidí se sedavým zaměstnáním, a zbavení se stresu z práce. Týmové sporty navíc mezi spolupracovníky rozvíjejí týmového ducha a smysl pro spolupráci, takže týmy potom lépe spolupracují i na pracovišti.

Dalším druhem *höšiku* je společné vykonávání dobrovolnických prací. Zaměstnanci se vydávají do pečovatelských domů a dalších sociálních zařízení, které sídlí v blízkosti firmy, a pomáhají tam s úklidem nebo vařením; v některých případech se dokonce zapojují do oprav domů občanů v pokročilém věku, kteří v nich žijí sami (Čo & Kim & Ju, 2019, s. 54-55). Dobrovolnická činnost vytváří pocit smysluplnosti, ale není obohacující zdaleka jenom pro pracovníky, podporuje také místní rozvoj a může zlepšovat obraz firmy v očích veřejnosti. Stále rozšířenější se stávají i tzv. *čchakhan songnjonhwe*, tedy dobré nebo laskavé oslavy konce roku, na kterých se nepopijí, ale projevuje se solidarita potřebným právě formou dobrovolnické činnosti.

Jako výhoda zmíněných podob *höšiku*, jež se liší od tradičního pojetí, není spatřována pouze možnost vyhnout se nucené konzumaci alkoholu, ale také možnost zúčastnit se kulturních akcí na firemní náklady a především podílení se na výběru harmonogramu a místa konání. V případě gurmánské turistiky se navíc povětšinou chodí na oběd, ne na večeři, takže se u zaměstnanců těší veliké popularitě, protože po odchodu z práce večer mají již volno. Pokud už se konzumují alkoholické nápoje, vítaná je také alternace tradiční pálenky *sodžu* za víno, které má nižší podíl alkoholu. Další důležitou změnou, kterou se mladší generace snaží prosadit, je zredukování počtu *höšiků* na maximálně jeden měsíčně.

Postupnou změnu kultury *höšik* urychlila také pandemie Covid-19, kdy regulace nedovolovaly shromažďování a popíjení ve stravovacích zařízeních ve větším počtu. Některé návyky z tohoto období, jako byly dřívější návraty domů kvůli sociálnímu distancování, se do částečné míry udržely (I, 2022).

4 ANALÝZA DOPADŮ KULTURNÍCH ASPEKTŮ NA KOREJSKÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

4.1 Duševní a fyzické zdraví

Jak vyplývá z předchozích kapitol, kulturní aspelty značně formují pracovní kulturu v Koreji. Za účelem získání dobře placené práce ve velké firmě, která jim poskytne i sociální benefity, životní jistoty a společenské uznání, jsou Korejci od již od mládí vystavováni akademickému stres. Často kvůli vysoké konkurenci mezi uchazeči o taková pracovní místa odkládají ukončení studia a vstup na trhu práce. Další část problému nezaměstnanosti části mladé generace tkví v převisu nabídky absolventů vysokých škol s příliš jednotvárnými znalostmi bez užší specializace, jak bylo zmíněno v kapitole 2, nad poptávkou po takových profilech na trhu práce.

Firmy mezi uchazeči navíc hledají takové budoucí zaměstnance, kteří budou splňovat tzv. culture fit, tedy korespondovat s firemními hodnotami i po osobní stránce, a navíc budou ochotni potlačit svoji individualitu v zájmu firmy i obětovat část svého volného času v její prospěch. Naplňování těchto představ už se pro dnešní mladší generace, jejichž postoje formuje myšlení formují jak konfuciánský, tak západní způsoby myšlení, stává čím dál, tím náročnější.

Tyto skutečnosti je jedním z faktorů pro označování Koreje jako *helčosŏn*, slovem vzniklým spojením anglického hell, tedy peklo, a Čosŏn, tedy názvu monarchie na Korejském poloostrově, předchůdce dnešních dvou korejských státních zřízení. Dalším termínem, který reflektuje frustraci a celkovou nespokojenost korejských mladších generací s mimo jiné tamním pracovním prostředím, je *Npchosedä*. *Pchosedä* značí generaci, která se něčeho vzdává. Za písmeno N pak můžeme dosadit tři až deset nehmatatelných artiklů, které příslušníci této generace vnímají jako nedosažitelné z důvodů jako jsou nepříznivé pracovní podmínky, vysoké nároky společnosti a další. Nejčastěji se vzdávají uspokojivého zaměstnání, manželství a dětí. Čin (2015) uvádí, že i po získání pracovního místa jsou zaměstnanci vystaveni tlaku prostředí, kde je na odchod v už 6 hodin večer po odpracování 8 hodin alespoň jednou v týdnu nahlíženo jako na nestoudné chování. Někteří Korejci tak přirovnávají práci ve firmě k novodobé formě otroctví.

Dlouhodobý stres a pocit bezmocnosti dohání některé pracovníky ke krajním řešením. Kwon Jong-sŏk, zakladatel organizace Továrna na štěstí našel východisko ve zřízení vězeňských cel skrze program *Nä anŭi kamok*, tedy vězení uvnitř mě, kam se mohou zájemci dobrovolně nechal uvěznit, aby mohli odbourat stres, uniknout pracovnímu nasazení a najít duševní klid Uchylování se k podobným úlevám pomocí soukromých institucí značí nedostatek infrastruktury veřejných institucí v oblasti psychologického poradenství a celkové uzavřenosti korejské společnosti v otázkách mentálního zdraví (Renouvel, 2019).

Nejextrémnějším konečným důsledkem tak vysoké stresové zátěže je sebevražda. Jednu z prvních příček v celosvětových statistikách počtu smrtí touto cestou dlouhodobě obsazuje právě Korea. Přestože v poslední době korejská vláda vyvíjí plány na podporu mentálního zdraví prostřednictvím poskytování psychologického poradenství a oproti minulosti můžeme vidět určité náznaky se psychickými problémy více zabývat, zůstává otázkou, zda tyto snahy budou účinné a opravdu v budoucnu sníží míru sebevražd v zemi, anebo bude k zda k tomu bude zapotřebí proces hlubší restrukturalizace stávajících akademických a náborových systémů a politikou zaměstnanosti.

Vedle sebevražd je extrémní profesní stres a pracovní vytížení v Koreji také příčinou *kwarosa*, smrti z přepracování. Přepracování nastává v důsledku únavy nahromaděné přílišnou prací, její vysokou intenzitou, hektickým tempem a spánkovou deprivací. Následná smrt v důsledku prodělání infarktu myokardu, srdečního selhání nebo dalších poruch oběhového systému je v Koreji označována jako *kwarosa* a ročně na ni zemřou stovky lidí (I, 2023).

Mnoho Korejců také propadá alkoholismu. Jakékoli případné snahy o omezení konzumovaného alkoholu jsou podkopávány účastí na polopovinných *höšicích*, je klasický formát je právě na konzumaci alkoholu založen. Jedná se sice o dynamicky se měnící oblast korejské firemní kultury, kdy jsou večírky založené na alkoholu nahrazovány péčí o seniory, pořádáním besed nebo charitativních bazarů a kulturních akcí, přesto však zůstává chorobný strach z klasických *höšiků* velmi častým jevem vyskytujícím se u firemních zaměstnanců. Důvodem je fakt, že množství konzumovaného alkoholu se řídí se podle kapacity nejvýše postaveného z účastníků a pokud někomu z podřízených nabídne panák alkoholu, dává tím najevo svou ochotu vést konverzaci, pro podřízeného může být tedy velmi obtížné ho odmítnout (Çakar & Kim, 2015, s. 300).

Mnoho korejských firemních zaměstnanců se proto uchyluje ke kouření. Kouření využívají jako protipól ke konzumaci alkoholu, která je do jisté míry kontrolovaná nadřízenými, a jako předmět kontroly individuálního chování (Prentice, 2022, s. 137).

4.2 Mezilidské vztahy na pracovišti

Podle Rjua (2014) se práce ve společnosti opírá o kulturní aspekty vycházející z konfucianismu jako je sebereflexe, spolupráce, soustředění na člověka, umírněnost a morálka. Tradičně je za ctnost považováno přispívání většímu celku a jeho součástem, potažmo společnosti a jeho členům, nikoli individuálním cílům, a to skrze dosažení sebereflexe. Každý jedinec, tedy i firemní zaměstnanec firmy je vnímán jako součást firmy, pro niž pracuje. Zároveň se v něm vytváří hrdost, že k této společnosti přísluší. I přes stoupající vlivu západních kultur v posledních desetiletích přetrvává větší míra vlivu konfucianských hodnot, jež jsou v korejské společnosti zakořeněné po mnohem delší dobu.

Některé dopady společnosti vyznačující se kolektivismem a nepotismem mohou mít i pozitivní povahu. Korejci byli od mládí vedeni k oddanosti a úctě vůči rodičům. Tyto struktury vztahů si s sebou přenášejí do i všech oblastí pozdějšího života včetně toho pracovního. Hlava organizace na sebe přebírá roli otce, který vede podřízené silnou rukou, ovšem věnuje jim také náležitou péči. Služebně starší zaměstnanci plní roli starších bratrů. Vůči služebně mladším nebo pracovníkům na nižších pozicích by se měli chovat jako k mladším sourozencům a starat se o ně. Tento patriarchální model, napodobující základní rodinné vztahy představené v předchozí kapitole, sice neposkytuje pracovníkům na nižších pozicí mnoho příležitostí pro volnost či kreativitu při plnění zadané práce, nevyžaduje po nich však také nesení odpovědnosti individuální rovině (Tan, 2008). Přenesení struktur rodinných vztahů často platí i u účasti na společenských událostí jako jsou narozeninové oslavy nebo svatby, na něž bývají zváni kolegové z firemního oddělení či týmu. Taková dynamika vztahů také základ pro mentorování (Prentice 2022, s. 152-153). Tato skutečnost představuje v organizační kultuře firmy jeden z klíčových faktorů pro její úspěšnost díky vytvoření pocitu sounáležitosti a důvěry mezi zaměstnanci, na které do jisté míry stojí výkonnost korejských firem. Zaměstnanci tak figurují nikoli jako invidua pracující sami za sebe, ale spíše jako členové jednoho celku, k němuž cítí loajalitu a pro jehož prosperitu jsou ochotni tvrdě pracovat. Díky tomuto smyslu pro společenství na firemní úrovni může být zasaženo stanovených cílů.

Smysl pro hierarchický řád ve korejské společnosti může také být využit ku prospěchu. Prentice (2022, s. 22) uvádí, že někteří manažeři volbou formálního nebo neformálního způsobu řeči ke svým podřízeným využívají jako prostředek k vyhranění vlastního řídícího stylu.

4.3 Pracovní mobilita a časové parametry pracovního života

Dříve bylo žádoucí udržet si po celý život stejné zaměstnání. Naopak na pracovníky často měnící práci bylo zaměstnavateli často pohlíženo jako na nespolehlivé, vrkavé a na zaměstnaneckou fluktuaci jako na něco negativního. Přesto u mladší generace už dnes může vidět tendence ubírat se jiným směrem (Čche, 2014). To platí především v oblasti informačních technologií A u dalších příbuzných oborů, ve kterých se cení především získané certifikáty a co nejrůznorodější nabyté zkušenosti.

Dalším důvodem pro předčasný odchod z pracovního místa může být zvýšený tlak na odchod do starobního důchodu, který se začíná objevovat u zaměstnanců lehce přes padesát let, prostřednictvím *mjongjetödžikče*. Jedná se o systém čestného odchodu do penze, což může být v některých případech pouze eufemistický výraz pro dosazení nově příchozího pracovníka na s nižším nástupním platem na danou pozici jako opatření pro snižování fixních nákladů (Prentice, 2022, s. 86).

V období hospodářského rozmachu 70. a 80. let v Koreji nebylo sociální péče zdaleka vůbec mezi vládními prioritami. Vláda se jednoduše spoléhala na dodržování konfuciánských norem a postarání se o starší, kteří již nejsou schopni pracovat, jejich rodinami. Většina Korejců starších 65 let je i v současné době částečně podporována svými potomky a jejich rodinami (Kim & Cook, 2011).

Co se týče zákonem garantovanému nároku na dovolenou, je běžnou praxí, že si zaměstnanci vyberou pouze několik dní volna za rok bez ohledu na to, kolik dnů volna zbývá k čerpání. Typická korejská dovolená tak sestává pouze ze dvou dnů a jedné noci.

4.4 Pracovní podmínky žen a jejich postavení

Problémy patriarchální společnosti se také mohou přelévat v problematiku sexuálního obtěžování. Například na *höšicích* je velmi časté úmyslné posazování zaměstnankyň vedle mužských nadřízených a očekávat po nich dolévat alkoholu. Podle průzkumu Ministerstva pro rovnost pohlaví a pro rodinu uvedla naprostá většina zaměstnanců, že sexuální obtěžování je na *höšiku* zcela běžné. V armádě, kde se pohybuje nižší počet žen, než na jiných pracovištích, začal být tento problém tak závažný, že u námořnictva byl zaveden systém, kdy je v celém průběhu *höšiku* přítomen kontrolor, který abstinuje a zajišťuje, aby nedocházelo k sexuálnímu obtěžování.

Ze zemí Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) má největší rozdíly v odměňování žen a mužů právě Korea (I, 2024). Původní název korejského Ministry of Gender Equality and Family, tedy ministerstva pro rovnost pohlaví a pro rodinu, by v doslovném překladu zněl „Ministerstvo pro ženy a rodinu“. Objevují se proto názory, že vláda vzala snahu o zlepšení postavení žen za špatný konec. Takto zvolenou formulací samotného názvu vytváří dojem, že ženy a rodina patří do stejné kategorie a jeho prioritou je podporovat ženské pohlaví pouze v rámci ženské pozice manželky a matky. Důvodem může také skutečnost, že ženy tyto role pečovatelek o děti kvůli svým fyziologickým předpokladům opravdu naplňují. Často se od nich tedy očekává, že stejnou roli přijmou i v pracovním prostředí a většinou se budou postarat o zákazníka v rámci pracovních odvětví spojených s pohostinstvím a službami. V agendě tohoto ministerstva je ovšem pravý opak naplňování takových stereotypů. Prostřednictvím kvót pro zaměstnavatele se snaží zvýšit rovnost pohlaví na pracovním trhu. Přijatá opatření ovšem v praxi naráží na kulturní východiska a patriarchální uspořádání společnosti.

Zaměstnavatelé mají tendenci při náboru zaměstnanců zohledňovat spíše stereotypní a obecné charakteristiky mužů a žen než skutečné dovednosti a vlastnosti jednotlivců. Tento způsob uvažování proto znevýhodňuje uchazečky, neboť zaměstnavatelé začleňují do rozhodovacího procesu předpoklad, že ženy budou v práci chybět častěji než muži, protože se budou starat o děti.

Úroveň šancí na zaměstnání i nerovnost ve finančním hodnocení se samozřejmě liší v různých profesích a oborech, nicméně obavy o čerpání mateřské dovolené staví uchazečky

oproti uchazečům v očích zaměstnavatele do určité nevýhody. Navíc pokud zaměstnankyně mateřskou dovolenou skutečně odejdou, bude pro ně vždy těžší dosáhnout zaměstnání na stejné pozici nebo dokonce znovu do práce vůbec nastoupit.

Existence bariéry v kariérním růstu žen je někdy označuje jako skleněný strop (Kubálková, 2016, s. 4-5). I v letošním roce zůstává Korea v celkovém počtu žen ve vedoucích pozicích na vůbec nejhorším místě mezi zeměmi OECD, a to již po dvanácté po sobě. Zatímco průměr zemí OECD u žen ve vedoucích pozicích je 34,2 %, v Koreji je to pouze 16,3 %. Pro srovnání, Česká republika je s podílem 46 % žen ve vedoucích pozicích na prvním místě. Z toho vyplývá, že ostatní země OECD zpochybňují společenskou strukturu, v níž převládají muži na vedoucích pozicích, a postupně přijímají opatření k prolomení skleněného stropu. Naproti tomu Korea v tomto směru silně zaostává a přijatá opatření, jako například zavedení střediska pro nahlašování pochybení v poskytnutí zákonem garantovaného nároku na mateřskou dovolenou ze strany zaměstnavatele pod záštitou Ministerstva zaměstnání a práce, se prozatím ukazují na celospolečenské úrovni jako nedostatečná ke zvrácení tohoto trendu (I, 2024). Existuje mnoho případů, kdy byl po návratu z mateřské dovolené narušen kariérní postup tím, že nedošlo k povýšení nebo dokonce došlo k přeřazení na nižší pozici. Někdy byly zaměstnankyně po návratu do firmy i vyzvány k podání výpovědi (Kim, 2023).

Skutečnost, že využívání mateřské dovolené není zaměstnavatelem vítáno, tak u zaměstnankyň vede k obavám ze ztráty zaměstnání nebo znevýhodňování při povyšování. Důsledky jako odkládání nebo vzdávání se mateřství ve prospěch kariéry a následné snižování míry porodnosti jsou zásadním faktorem v následném prohlubování propasti mezi mírou porodnosti a mírou úmrtnosti, která pro Koreu přestavuje jeden z největších současných problémů.

ZÁVĚR

V této práci jsem se zabývala pracovním prostředím a kulturou firem v Koreji. Cílem této práce byla identifikace a analýza dopadů kulturních aspektů na pracovní prostředí a kulturu korejských firem.

V první části práce jsem přestavila kulturní a sociopolitická východiska, která měla vliv na utváření současného korejského pracovní prostředí. Podstatný vliv měl konfucianismus a z něj vycházející postoje jako je patriarchální zřízení, nepotismus a kolektivismus, které jsou v korejské společnosti stále velmi prevalentní. V této kapitole byly dále představeny a popsány koncepty *jongo*, *inhwa* a *kibun, nunčchi*. Ve druhé části práce bylo nastíněno hierarchické uspořádání v rámci korejské firmy. Jednotlivé pracovní pozice byly pro jejich lepší vykreslení přirovnány a odpovídajícím pozicím v české firmě. Toto uspořádání má zásadní vliv na komunikační procesy uvnitř firmy. Přílišná stratifikace pozic může mít za následek komunikační šum. K zaměstnancům na nižších pozicích se také nemusí vždy dostávat informace související se zadáním jejich pracovního úkolu v úplném kontextu. Třetí kapitola se věnovala řízení korejské firmy a přístupu Korejců k práci, motivaci firemních zaměstnanců a hodnocení jejich pracovního výkonu na základě konfuciánských hodnot. Dále popsala možnosti kariérního růstu, včetně systému rotace pracovních míst, který korejské firmy hojně využívají. V této kapitole byly také představeny některé aspekty firemního života a korejské firemní večeře *höšik*, jeho negativní stránky a některé trendy a změny, kterým v současné době prochází, jako jsou abstinenční hnutí.

V poslední části této práce jsem analyzovala dopady kulturních aspektů na pracovní prostředí a kulturu korejských firem. Patriarchální uspořádání korejské společnosti staví ženy v pracovním prostředí do znevýhodněné pozice při náboru zaměstnanců i finančním hodnocení. Zásadní jsou také dopady na zdraví zaměstnanců. Stále pracovníků proto odmítá podávat pracovní výkony v takové výši, kterou je od nich vyžadována. Také mnoho příslušníků mladší generace shledává poměry na trhu práce jako příliš konkurenční a vzdává se nadějí na uspokojující zaměstnání nebo dokonce rodinný život. Dopady představených skutečností přesahují pracovní prostředí a mají dalekosáhlý vliv na korejskou společnost.

POUŽITÉ ZDROJE

Çakar, U. & Kim, H. (2015) Korea's Drinking Culture: When an Organizational Socialization Tool Threatens Workplace Well-being. *Turkish Journal of Business Ethics* 8(2), 289-309. 10.12711/tjbe.2015.8.0005

Čche, S. (2013). Jak obchodovat s Korejci. Ideál.

Cho, Y.H., Yoon, J. (2001). The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture. *Asia Pacific Business Review*, 7 (4), 70-88. https://doi.org/10.1080/713999116

Dubinsky, A. J., Jolson, M. A., Kotabe, M., & Lim, C. U. (1991). A Cross-National Investigation of Industrial Salespeople's Ethical Perceptions. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 651–670.

Dubinsky, A. J., Michaels, R. E., Kotabe, M., Lim, C. U., & Moon, H.-C. (1992). Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 77–99.

Gladwell, M. (2008) Outliers - The Story of Success. Penguin Books Limited.

Habib, M.M, Majumder M.I. & Miraz, M.H. (2017). The Effect of Korean Culture and Its Impact on International Business. *Frontiers in Management Research*. 1 (1), 1-5. https://dx.doi.org/10.22606/fmr.2017.11001

Hemmert, M. (2019) Does Korean-style management have a future? *Asian Business & Management* 19:147–170. https://doi.org/10.1057/s41291-019-00062-6

Hofstede, G. (2022). The 6-D model of national culture. https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/

Horak, S. (2019). Inmaek/ Yonjul (South Korea). https://www.in-formality.com/wiki/index.php?title=Inmaek/_Yonjul_(South_Korea)

Im, T. (2019). The Two Sides of Korean Administrative Culture: Competitiveness Or Collectivism? *Taylor & Francis*.

Kim, E. 1996. A Cross-Cultural Reference of Business Practices in a New Korea. ABC-CLIO

Kim, E.H & Cook, P.J. (2011). The continuing importance of children in relieving elder poverty: evidence from Korea. *Cambridge University Press*. https://www.cambridge.org/core/journals/ageing-and-society/article/abs/continuing-importance-of-children-in-relieving-elder-poverty-evidence-from-korea/5EE3BE3307C5F7F2FCE6285ED2B8A994

Kim, H. (2003). Korean Confucianism: The Philosophy and Politics of Toegye and Yulgok. *Rowman & Littlefield*.

Kim, U. (1995). Individualism and Collectivism: A Psychological, Cultural and Ecological Analysis. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:842739/FULLTEXT01.pdf

Koo, H. 2001. Korean Workers: The Culture and Politics of Class Formation. Cornell University Press

Kubálková, P. (2016). Podpora kariérního růstu žen: manuál pro zaměstnavatele. https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=782461

Lee, C.Y. (2012). Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea. *The Journal of International Management Studies*. 7 (2), 184-191. https://www.academia.edu/35840119/Korean_Culture_And_Its_Influence_on_Business_Practice_in_South_Korea

Lee, J., Roehl, T. W., & Choe, S. (2000). What Makes Management Style Similar and Distinct across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 631–652.

Lehberger, K. (1984). The Working and Living Conditions in South Korea in the stage of the export-oriented Industrialization (1965-1980). https://www.grin.com/document/316903

Löwensteinová, M. (2010). V Koreji se Korejcům nevyhneme. Nakladatelství Lidové noviny.

Prentice, M. (2017). Ranks & Files: Corporate Hierarchies, Genres of Management, and Shifting Control in South Korea's Corporate World. *The University of Michigan*.

Renouvel, A. (2019). Jižní Korea: Místo, kde si vystresovaní zaměstnanci platí za uvěznění. *Welcome to the Jungle*. https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/jizni-korea-misto-kde-si-vystresovani-zamestnanci-plati-za-uvezneni-1

Śleziak, T. (2013). The Role of Confucianism in Contemporary South Korean Society. *R o c z n i k o r i e n t a l i s t y c z n y,* T. LXVI, Z. 1, 2013, (s. 27–46).

Stewart, S., & Donleavy, G. (Eds.). (1995). Whose Business Values?: Some Asian and Cross-Cultural Perspectives. Hong Kong University Press.

Tan, S. (2008). Influences of Confucianism on Korean Corporate Culture. *Asian profile*. 36: 9-20.

POUŽITÉ KOREJSKÉ ZDROJE

2022 년 인사노무 관련 법령 주요 개정사항 및 유급연차휴가일수에 관한 고용노동부 행정해석 변경 소개. (2022). https://www.kimchang.com/ko/insights/detail.kc?sch_section=4&idx=24602

2024 년 새롭게 바뀌는 노동관계법령. (2024). *Shin & Kim*. https://www.shinkim.com/kor/media/newsletter/2304

고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률. (2022). https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EA%B3%A0%EC%9A%A9%EC%83%81%EC%97%B0%EB%A0%B9%EC%B0%A8%EB%B3%84%EA%B8%88%EC%A7%80%EB%B0%8F%EA%B3%A0%EB%A0%B9%EC%9E%90%EA%B3%A0%EC%9A%A9%EC%B4%89%EC%A7%84%EC%97%90%EA%B4%80%ED%95%9C%EB%B2%95%EB%A5%A0

국민연금. (2024). https://m.nps.or.kr/jsppage/mobile/in/HG_4A0002_00.jsp?hrnkMenuId=MW_IN_03

김현경. (2023). "육아휴직 쓴다고?…그럼 나가". *한경*. https://www.hankyung.com/article/2023103081475

류수영. (2014). 유교와 경영. *한국경영학회* 31-47. https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE06080467&nodeId=NODE06080467&medaTypeCode=185005&isPDFSizeAllowed=true&locale=ko&foreignIpYn=Y&articleTitle=%EC%9C%A0%EA%B5%90%EC%99%80+%EA%B2%BD%EC%98%81&articleTitleEn=Confucianism+and+Business+Management&language=ko_KR&hasTopBanner=true

신예나. (2024). 임원아들 부정채용 … LG 전자 인사담당자 유죄 확정. *Safe Times*. https://www.safetimes.co.kr/news/articleView.html?idxno=211484

이국명. (2013). 119 회식·112 송년회 아시나요…'착한 송년회' 확산. *메트로신문*. https://www.metroseoul.co.kr/article/2013120900167

회사 직급, 직위, 직책 차이와 계급 직급 순서 총정리. (2024). *생활 won*. https://jeong98.tistory.com/297

이대희. (2024). 여성 유리천장, 한국은 꼴찌…일본·튀르키예에 뒤처져. *프레시안*. https://www.pressian.com/pages/articles/2024030809570098726

이성희. (2016). 세일·회식·영화 개봉… '불타는 목요일'이 대세. *경향신문*. https://m.khan.co.kr/economy/market-trend/article/201601131645551#c2b

이유나. (2022). 달라지는 회식문화, '1 차는 9 시까지 2 차는 카페에서 커피한잔'. https://m.joongdo.co.kr/view.php?key=20221206010001572

이현재. (2023). 과로사는 장시간 노동에서부터 시작된다. *한국노동조합총연맹*. https://www.earticle.net/Article/A429985

윤유정. (2023). "회식에서 술 강요는 이제 그만"...코로나 시대 후 변화한 직장인의 회식 문화 주목. *시빅뉴스*. http://www.civicnews.com/news/articleView.html?idxno=35514

정진주. (2024). 롯데에너지머티리얼즈, 그룹 인사제도 도입…"직급체계 4 단계 축소". *데일리안 news*. https://www.msn.com/ko-kr/news/other/%EB%A1%AF%EB%8D%B0%EC%97%90%EB%84%88%EC%A7%80%EB%A8%B8%ED%8B%B0%EB%A6%AC%EC%96%BC%EC%A6%88-%EA%B7%B8%EB%A3%B9-%EC%9D%B8%EC%82%AC%EC%A0%9C%EB%8F%84-%EB%8F%84%EC%9E%85-%EC%A7%81%EA%B8%89%EC%B2%B4%EA%B3%84-4%EB%8B%A8%EA%B3%84-%EC%B6%95%EC%86%8C/ar-AA1kWevQ

진명선. (2015). '헬조선'이 풍자하는 대한민국의 현실. https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/706752.html

제정남. 2023. 제정 70 년, 근로기준법은 잘못이 없다. *매일노동뉴스*. https://www.labortoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=215314