

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta
katedra psychologie



Bakalářská práce

**Japonsko v Čechách, vzájemná kultura a přijaté
vztahy**

Autor: Šárka Kleinová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra psychologie

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šárka Kleinová

Ekonomika a management

Název práce

Japonsko v Čechách, vzájemná kultura a přijaté vztahy

Anglický název

Japan and Bohemia: Culture and mutual relations

Cíle práce

Cílem práce je zpracovat níže uvedená dílčí témata a dát odpověď na následující výzkumné otázky: Česká a japonská kultura. Vzájemné prolínání kultur. Historie vzájemných vztahů. Porovnání jednotlivých kultur a jejich vzájemné ovlivňování a prolínání. Japonská kultura v ČR.

Jak ovlivňuje česká kultura dlouhodobě žijící a pracující Japonce na našem území.

Jak efektivně komunikovat v japonské firmě.

Jaké prvky chování jsme ochotni přijmout, popřípadě akceptovat.

Jakou důvěru chová japonský top management ke svým českým zaměstnancům.

Přijetí japonských managerů ze strany českých zaměstnanců pracujících v ryze japonské firmě.

Metodika

Mezi výzkumné metody bakalářské práce bude patřit kvalitativní výzkum doplněný analýzou pramenů bibliografická metoda, studium odborné literatury

dotazníkové šetření

kvalitativní výzkum (řízené a neřízené rozhovory s českými a japonskými respondenty)

vlastní praxe ze zaměstnání v japonské firmě

Rozsah textové části

Práce bude mít předpokládaný rozsah cca 50 stran.

Klíčová slova

česká kultura, česko-japonské vztahy, japonská kultura, Japonsko, komunikace mezi kulturami, kulturní management

Doporučené zdroje informací

BOUVIER, Nicolas. Japonská kronika. Tichá Byzanc. 1989. 344 s. ISBN: 80-902034-3-4

BURK, Joan Itoh. Být Japonkou. NAVA. 2010. 352s . ISBN: 978-80-7211-362-0

JÁNOŠ, Jiří. 99 zajímavostí Japonska. Albatros. 1984. 288s . ISBN 13-824-84

LIKER, Jeffrey K. Tak to dělá Toyota. 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Management Press. 2010. 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7

LÍMAN, Antonín. Kouzlo šerosvitu. Úvahy o japonské kultuře. Praha: Česko-japonská společnost, 2008. 260 s. ISBN 978-80-86685-80-9.

MURTAGH, Nail. Modrooký zaměstnanec japonské firmy. BB art. 2007.254 s. ISBN 978-80-7341-996-7

SÝKORA, Jan. Ekonomické myšlení v Japonsku. Filozofická fakulta UK v Praze. 2010. 200s . ISBN978-80-7308-309-0.

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Petr Kokaisl, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 5. 9. 2013

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 12. 2013

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan PEF ČZU

V Praze dne 30. 11. 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci na téma Japonsko v Čechách, vzájemná kultura a přijaté vztahy vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím výhradně odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou v práci citovány a jsou také uvedeny v seznamu literatury a použitých zdrojů. Jako autor této bakalářské práce dále prohlašuji, že v souvislosti s jejím vytvořením jsem neporušila autorská práva třetích osob a jsem si plně vědoma následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb.

v... Praze dne 20/11/2014

Kleinová Šárka

Šárka Kleinová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. PhDr. Petru Kokaislovi, Ph.D. za odborné vedení a připomínky k bakalářské práci. Také chci poděkovat všem zaměstnancům společnosti Steel Center Europe, s.r.o., kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a členům managementu, kteří mi podali rozhovor.

Abstrakt:

V této práci se zabývám „Japonskem v Čechách“, vzájemnou kulturou a přijatými vztahy. Implementaci japonského pracovního prostředí do českého, vzájemnými česko-japonskými vztahy a japonskou společností na území České republiky a vše s ní spjaté, zejména přijetí japonských manažerů ze strany českých zaměstnanců a naopak. Pro lepší pochopení japonské kultury jako takové, bude v této práci také popsána demografie, architektura, průmysl a náboženství Japonska, což vystihuje určité specifické rysy a představuje rozdíly mezi Českou republikou a Japonskem. V další části práce budou popsány základní odlišnosti japonské kultury v pracovním prostředí a japonská společnost na území České republiky. Tato kapitola se bude zabývat japonskými manažery a jejich vedení českých zaměstnanců.

Cílem práce je dát odpověď na výzkumnou otázku jak se kultury vzájemně prolínají a ovlivňují zejména v pracovním prostředí. Mezi další podotázky patří informace o historii vzájemných vztahů a vzájemné prolínání kultur. Jak ovlivňuje česká kultura dlouhodobě žijící a pracující Japonce na našem území. Jak efektivně komunikovat v japonské firmě. Jaké prvky chování jsme ochotni přijmout, popřípadě akceptovat – přijetí japonských manažerů ze strany českých zaměstnanců pracujících v ryze japonské firmě.

Klíčová slova:

japonští manažeři, kultura, česko-japonské vztahy, japonská kultura v pracovním prostředí, komunikace

Abstract:

In this bachelor thesis I will look into Japan in Bohemia, accepted culture and mutual relations. Implementation of the Japanese working environment to the Czech working environment, mutual Czech/Japanese relationships and Japanese society in the Czech Republic and everything that is related to it. Mainly acceptance of Japanese managers by Czech employees and vice versa. For a better understanding of Japanese culture I will describe also the demographics, architecture, industry and religion of Japan, which describes some specific features that show the differences between Czech and Japan. In the second part of my work, I will describe the basic differences of Japanese culture in the working environment and Japanese society in Czech Republic. This capture will be related to Japanese managers and their leadership of Czech employees.

The aim is to find out an answer to the research question how cultures interact each other especially in the working environment. Other sub-questions include information of the history of mutual relations and interpenetration of cultures. How Czech culture affects the Japanese living and working in our country. How to communicate effectively in a Japanese company. What elements of behavior we are willing to accept, the adoption of Japanese managers by Czech employees working in a purely Japanese company.

Key words:

Japanese managers, culture, Czech-Japanese relations, Japanese culture in work environment, communication

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	11
2.1	Výzkumná otázka a podotázky.....	11
2.2	Metodologie.....	11
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	12
4	CHARAKTERISTIKA JAPONSKA	14
4.1	Demografie.....	14
4.2	Náboženství.....	14
4.2.1	Šintoismus	15
4.2.2	Buddhismus	16
4.2.3	Konfucianismus.....	16
4.3	Architektura.....	16
4.4	Průmysl.....	17
5	ČESKO-JAPONSKÉ VZTAHY	18
5.1	Navázání diplomatických vztahů	18
5.2	Znovuobnovení diplomatických vztahů po II. světové válce	18
5.3	Diplomatické vztahy po roce 1993.....	19
5.4	Ekonomické vztahy Japonska a České republiky.....	19
5.5	Velvyslanenství Japonska.....	20
6	PROLÍNÁNÍ KULTUR V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ.....	22
6.1	Odlišnosti české a japonské kultury v pracovním prostředí	22
6.2	Vítání v japonském stylu	23
6.3	Emoce a japonská důvěra	23
6.4	Japonský vs. český přístup k práci	24
6.5	Japonské „NE“	25
7	JAPONSKÁ SPOLEČNOST NA ÚZEMÍ ČR.....	26
7.1	Japonští manažeři v ČR.....	26
7.1.1	Periodické střídání japonských manažerů v ČR	26
7.1.2	Pracovní doba, čas trávený v práci, rodina a mimopracovní aktivity.....	26
7.1.3	Openspace.....	27
7.1.4	Pracovní prostředí a bezpečnost práce.....	27
7.1.5	Strategické rozhodování po důkladné analýze	28
7.1.6	Striktní dodržování organizační struktury	28
7.1.7	Očekávání japonských manažerů od českých zaměstnanců	29
7.1.8	Přijetí japonských manažerů ze strany českých zaměstnanců.....	30

7.2	Čeští manažeři pod japonským vedením	31
7.3	Komunikace v japonské společnosti na území ČR.....	32
7.3.1	Dotazníkové šetření	33
8	VLASTNÍ VÝZKUM	43
9	ZÁVĚR.....	48
10	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
11	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	51
12	SEZNAM GRAFŮ	52
13	PŘÍLOHY	53
13.1	Rozhovory	53
13.1.1	Otázky pro české respondenty	53
13.1.2	Odpovědi Bc. Miroslav Časar	53
13.1.3	Odpovědi Ing. Tomáš Povolný.....	55
13.1.4	Otázky pro japonské respondenty.....	57
13.1.5	Odpovědi Shuji Tsubota	58
13.1.6	Odpovědi Tatsuya Yokokawa	60
13.1.7	Překlad do češtiny.....	61

1 ÚVOD

Ocitáme se v době, kdy nadnárodní společnosti vstupují i na naše území a zřizují zde své dceřiné společnosti. Stala jsem se zaměstnankyní japonské firmy Steel Center Europe, s.r.o. a proto jsem se rozhodla, že se ve své bakalářské práci budu zabývat „Japonskem v Čechách“, vzájemné kultuře, přijatými vztahy a japonskou společností na území České republiky. Japonsko je země s výjimečnou historií a bohatou kulturou, která se v mnohém liší od kultury české.

Na začátku práce popíši demografii Japonska. Pro pochopení japonské kultury jako takové bude v této práci zmíněno křesťanství, architektura a průmysl. Je totiž nutné znát určité specifické rysy této kultury, které představují rozdíly mezi Českou republikou a Japonskem. V páté kapitole budou rozvedeny vzájemné vztahy, diplomatické styky mezi Českou republikou a Japonskem, jejich historie a současnost.

Šestá a sedmá kapitola je vsazena již do pracovního prostředí, kde vycházím hlavně ze své praxe ze zaměstnání. Popíši vzájemnou komunikaci, japonské manažery, české manažery pod japonským vedením a také popíši zvyky a postupy fungující japonské společnosti na území České republiky.

Cílem práce je dát odpověď na výzkumnou otázku jak se kultury vzájemně prolínají a ovlivňují zejména v pracovním prostředí. Mezi další podotázky patří informace o historii vzájemných vztahů a vzájemné prolínání kultur. Jak ovlivňuje česká kultura dlouhodobě žijící a pracující Japonce na našem území. Jak efektivně komunikovat v japonské firmě. Jaké prvky chování jsme ochotni přijmout, popřípadě akceptovat – přijetí japonských manažerů ze strany českých zaměstnanců pracujících v ryze japonské firmě.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Výzkumná otázka a podotázky

Hlavním cílem této práce je porovnání jednotlivých kultur a zjistit odpověď na výzkumnou otázku jak se kultury vzájemně prolínají a ovlivňují zejména v pracovním prostředí.

Dalšími podotázkami jsou:

- Historie vzájemných vztahů a vzájemné prolínání kultur
- Jak ovlivňuje česká kultura dlouhodobě žijící a pracující Japonce na našem území
- Jak efektivně komunikovat v japonské firmě – komunikace mezi Čechy a Japonci
- Jaké prvky chování jsme ochotni přijmout, popřípadě akceptovat – přijetí japonských manažerů ze strany českých zaměstnanců pracujících v ryze japonské firmě

2.2 Metodologie

Mezi výzkumné metody mé práce bude patřit kvalitativní výzkum zejména pak analýza pramenů.

Základní prameny:

- rozhovory s českými a japonskými respondenty
- vlastní praxe ze zaměstnání v japonské společnosti
- odborná literatura
- internetové zdroje
- doplňkové dotazníkové šetření pro zjištění aktuálního stavu komunikace v japonské společnosti na území České republiky – jak efektivně komunikovat v japonské společnosti

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Česko-japonská spolupráce je stále častější součástí naší ekonomické reality. Komunikace vycházející z rozdílných kulturních a sociálních standardů však bývá častou příčinou problémů a na tuto problematiku se zaměřuje stále více autorů. Publikace *Češi a Japonci: interkulturní komunikace v řízení a podnikání*¹ se věnuje tématu základním rozdílům mezi japonskou kulturou a českou kulturou. Kniha je vsazena spíše do pracovního prostředí a objasňuje určité prvky chování a pracovní jednání Japonců. Příjemně mě překvapilo, že v knize čtenář nalezne příklady určité vzniklé situace, která může nastat mezi Japoncem a Čechem v pracovním prostředí a následně kniha nabízí řešení tohoto problému k co nejefektivnější spolupráci.

O tom jaké je žít, pracovat v Japonsku a začlenit se do této společnosti popisuje kniha Dr. Niall Murtagha, *Modrooký zaměstnanec japonské firmy*.² Murtagh píše z pohledu někoho, kdo se chce smířit s japonskou firemní kulturou a především má nadání nebrat sebe ani korporaci příliš vážně. Cizinci, kteří pracují v japonské společnosti se budou smát nebo s uznáním povzdechovat na všechny pro ně známé popisy. Nicméně, Murtaghovi pocity popsané v knize o životě jako cizinec s trvalým sídlem v Japonsku jsou všelijaké jen ne povrchní. Zůstat rok až tři v Japonské společnosti je dle Murtagha výhodné co se týče kariéry a pokud člověk má vysokou hladinu tolerance je i kulturně zajímavé zůstat, i když často frustrující. Nicméně snažit se přesunout ze statusu „návštěvníka“ na status „místní“ může být velice obtížné a nevýhodné. V knize je popsáno jak se jeho místo v hierarchii posunulo směrem dolů poté, co se dostal ze statusu „návštěvníka“ do skupiny „jeden z japonských pracovníků“. Podstatou obtíží je také jazyková bariéra, kterou Murtagh nazývá jako meč s dvojitou břitvou, lidé si nejsou jisti, zda Vás mají považovat za cizince nebo místního, popisuje Murtagh. Také je pevně přesvědčen o nerovném zacházení s cizinci v konzervativní japonské korporáční firmě. Gaidžin je základní výraz užívaný Japonci pro cizince. Je známo, že Japonci mezi sebe cizince jen tak nepustí. Logickým vyústěním je i to, že při zajišťování zahraničních trhů si svolně pomáhají největší japonské konkurenti, kteří jinak na území Japonska tvrdě bojují proti sobě. V Japonsku je téměř nemožné, aby se cizinec začlenil, nebo aby ho Japonci vzali mezi sebe a nehleděli na něj jako na gaidžina, což v doslovném významu znamená „člověk zvenčí“

¹ SÁGL, V., *Češi a Japonci: interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, 2013

² MURTAGH, N., *Modrooký zaměstnanec japonské firmy*, 2007

Kniha *Tak to dělá Toyota*³, jejímž autorem je Jeffrey K. Liker, popisuje systém řízení lidských zdrojů, filozofie a teorie myšlení, které mohou poskytnout důležitý základ k úspěchu. K dispozici v této knize je 22 kapitol. Kniha čtenáře seznámí s tajnou zbraní Toyoty což je Lean Production. Je to revoluční metoda pro obchodní procesy, která byla objevena v padesátých letech. Zaměřuje se na náklady spojené s výrobou, cílem je snížit tyto náklady na minimum. Tato kniha nám také odhaluje cenné teorie pro všechny podniky a organizace. Je plná příkladů a zahrnuje 14 základních zásad při práci v kultuře Toyota a sděluje, jak tyto principy vytváří kulturu neustálého učení a zlepšování. Každé odvětví by mělo rozvíjet své vlastní podnikatelské strategie, spisovatel dává čtenářům skvělý úvod pro nápady, které by byly dobrým výchozím bodem pro někoho, kdo chce realizovat tyto „štíhlé“ procesy.

Kniha je výsledkem 20 let analyzujících Toyotu. Výrobní systém Toyoty, který byl velmi jedinečný s porovnáním s jinými obchodními společnostmi, převedl tyto zásady do procesu vývoje výrobku. Proto kniha může poskytnout lepší porozumění a myšlení vedoucích pracovníků 21. století jako perspektivy změnit, a kombinovat lekce z mnoha pohledů. Společnosti mohou tuto knihu velice dobře využít pro jejich podnikové procesy. Mohou poznat vše, co souvisí s agilním vývojem softwaru. Popisuje nejen postup, ale i teorie vedení. Kniha čtenáři představí celkový výrobní systém Toyoty, kanbanů a spoustu dalších výrobních systémů, které používají. Seznamuje čtenáře s dvěma pilíři Toyoty, kterými jsou neustálé zlepšování a respekt k lidem. Tyto dva pojmy jsou další základní přístupy k úspěchu Toyoty. Neustálé zlepšování, které se nazývá Kaizen jehož cílem je vytvořit souvislou a nepřetržitou vzdělávací atmosféru ve firmě a respekt pro pracovníky znamená poskytování jistoty zaměstnání, pokud je to možné. Konečně, co je nejdůležitější, že kniha vypráví o významu firemní kultury, celoživotního učení a skutečného porozumění výrobního systému Toyoty. Toyota může úspěšně pokračovat v používání těchto nástrojů a dovedností. Podporu pracovníků bere Toyota jako jeden z dalších principů pro úspěch. Existuje mnoho knih, které mohou poskytnout teorie pro metodu Toyota Production System ale tato kniha je zajímavá svým jedinečným vysvětlením a velice konkrétním popsáním TPS.

³ Liker, J., *Tak to dělá Toyota*, 2007

4 CHARAKTERISTIKA JAPONSKA

4.1 Demografie

Japonsko leží ve východní Asii, jeho rozloha je 378 tisíc km² což představuje téměř pětinasobek rozlohy České republiky a má 127 368 088 obyvatel. Státním zřízením je konstituční monarchie. Hlavním městem je Tokio. Japonsko se nachází kolem 6 900 ostrovů, v délce 3 300 km. Mezi čtyři největší ostrovy patří Honšú (231 tisíc km²), Hokkaidó (83 tisíc km²), Kjúšú (42 tisíc km²) a Šikoku (19 tisíc km²). Průměrná hustota obyvatel je dnes 337 osob na km². V Japonsku tvoří 99 % obyvatel Japonci, můžeme říci, že Japonsko je etnicky homogenní, mezi tři nejpočetnější menšiny patří Korejci, Číňané a Brazilci. Japonsko se táhne do oblouku u východního pobřeží Asie. Největší ostrov Honšú představuje 60 % celkové plochy země. Nacházejí se na něm i dvě historicky poslední hlavní města – Kjóto a Tokio. Pobřežní roviny jsou hustě osídlené. 20 % Japonců překročilo věk 65 let. O nejslabší se stará celá společnost a to je z důvodu toho, že solidarita v Japonsku není jen slovo, ale realita. Kopcovitý terén brání většímu rozvoji osídlení. Plochy zemědělské půdy se neustále zmenšují. Na zemědělství připadá necelé 1 % HDP, pěstování rýže přežívá díky státním subvencím. V roce 1920 se v Japonsku uskutečnilo první sčítání lidu, v té době žilo v Japonsku 56 milionu obyvatel a v roce 1980 se počet obyvatel pohyboval okolo 115 milionu. V dnešní době je v Japonsku 125 milionu obyvatel. Demografická revoluce, která probíhala mezi lety 1880 a 1960 se rozděluje do dvou částí, přičemž první část začala v roce 1880. Okolo roku 1925 se revoluce dostává do druhé části, během které se zlepšovaly úmrtnostní poměry hlavně díky zlepšující se zdravotní péči.⁴

4.2 Náboženství

Pokud navštívíme Japonsko i na počátku 21. století zjistíme, že tato společnost je velmi prosycená náboženstvím. Ve všech městech i velkoměstech jsou svatyně a chrámy, které jsou plné náboženských symbolů – oltářů, gongů, kadidel, soch bohů a kněžích ve skvostných róbách. V době svátků jsou v Japonsku k vidění náboženská procesí. Japonci v šedesáti až v osmdesáti procentech mají ve svém domě „božský výklenek“ kde je umístěn oltář, který patří většinou bohu přinášejícímu štěstí. Téměř veškeré činnosti, od

⁴ *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Japonsko* [online]. c2014 [citováno 25. 11. 2014]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Japonsko&oldid=11898464>>

pítí čaje a malování až zápasy sumó, dostanou posvátný nádech a často je doprovází obřad, který vykonávají šintoističtí kněží.⁵ Buddhismus a šintoismus patří mezi dva hlavní náboženské směry současného Japonska. Další náboženský směr uznávaný v Japonsku je konfucianismus.

4.2.1 Šintoismus

Šintoismus zvaný také jako cesta vyšších mocí je náboženství, jež uctívá předky a přírodní duchy. Dvě velké šintoistické práce, Kojiki a Nihongi, byly napsány na počátku 8. století a obsahují dějiny bohů. Mezi hlavní šintoistická božstva patří Amaterasu, sluneční bohyně, jejíž kotouč je na japonské státní vlajce: Tsuki – yomi, měsíční bůh: Susa-no-o, svévolný a rozvratný bůh bouře: Hachiman, bůh války, strážce lidí a patron mořeplavců a Inari, bůh plodnosti a úrody rýže. Amaterasu podle japonské mytologie stvořila japonské ostrovy.⁶

Podstata tradiční japonské duchovnosti šintó je v tom, že člověk kráčí společně s božstvím po božské cestě a božství je přitom přítomné ve všem co Japonce obklopuje. Šintó se nestalo vnitřně strukturovaným náboženstvím, nýbrž volným svazkem kultů a představ. Nevyvinulo si žádnou propracovanou filosofii nebo jasný morální kodex vyjma rituální čistoty. Exorcismus, omývající obřady nebo kultická abstinence byly považovány za prostředky k odstranění rituální nečistoty. Šintoistická hudba je nejstarší japonskou hudbou, lidé před svatyní tleskají, aby upozornili božstvo na svoji přítomnosti. Šintoismus je jediné náboženství, které vzniklo v Japonsku a uctívá přírodní úkazy a zvláštnosti, je orientován na radostné stránky života a děkuje přírodě za její dary.⁷

Podle kroniky Engiši, vydané v r. 927, bylo v Japonsku kolem tří tisíc šintoistických svatyní.⁸ Svatyně jsou prostorově velmi malé. Ve svatyni je jedna místnost s nepřístupným výklenkem, ve kterém jsou uloženy symboly božstev. Za druhé světové války byl šintoismus zneužit japonskou propagandou a posloužil jako ideologická základna při výcviku sebevražedných jednotek Kamikatzé.⁹

⁵ MACFARLANE, A., *Japonsko za zrcadlem*, s.179-180

⁶ HUGHES J., *Velká obrazová všeobecná encyklopedie*, s 221

⁷ REISCHAUER, E., *Dějiny Japonska*, s 13

⁸ ILLÍK, D., *Japonská architektura*, s 8

⁹ JÁNOŠ, J., *Tajemný Nippon*, s 75

4.2.2 Buddhismus

Buddhismus původně vznikl v Indii a postupně se dostával do celé jižní a jihovýchodní Asie, severně do Koreje a Číny. Buddhismus se do Japonska dostal prostřednictvím Koreje, s níž mělo Japonsko přímé styky a počátky pronikání buddhismu do Japonska se datují do 6. století.¹⁰ Architektura buddhistických chrámů je odlišná od tradiční japonské architektury šintoistických svatyní. Buddha pro Japonce znamená magický ochránce s mnohem větší mocí, než mají šintoistická božstva. Víra v buddhismus sebou přinášela představy o posmrtném životě a nové pohledy na dobročinnost a služby bližnímu svému.¹¹

4.2.3 Konfucianismus

Konfucianismus je zaměřen na soudržnost v rodovém respektive v rodinném kruhu, ale především je zaměřen na oddanost vládci a stávající moci vůbec. V Japonsku se objevuje již v 6. století. Tento náboženský směr či jeho modifikovaná japonská podoba, předepisuje určité druhy chování, jež je správné z hlediska společenského vystupování, dobrých mravů a mezilidských vztahů, je zaměřen na morální kodex založeného na etice, humanitě a lásce. Konfucianismus se nikdy nestal důležitým státním kultem tak jak je tomu v Číně, avšak hodnoty tohoto náboženského směru se již od počátku staly základem japonského myšlení a etiky.¹²

4.3 Architektura

Japonská tradiční architektura má přirozeně jen velmi málo společného s architekturou českou. Po druhé světové válce se v Japonsku objevila řada architektů, kteří dokázali pozoruhodným způsobem skloubit prvky japonské tradice s využitím nejmodernějších technologií. Japonská architektura se vyznačuje moderními výškovými budovami, jelikož v Japonsku je známý všeobecný nedostatek prostoru, těmito výškovými budovami se tento problém v Japonsku řeší. Významnou součástí japonské architektury jsou zahrady, které tvoří se stavbami harmonický a organický celek. Již od pradávna se zahradám věnovala velká pozornost. Svatyně, litery a chrámy jsou obklopeny zahradami. Zahradnické umění se dostalo do Japonska z Číny kolem 6. století díky korejským zahradníkům. Japonci však přizpůsobily toto čínské pojetí své představě a vytvořili tak

¹⁰ REISCHAUER, E., *Dějiny Japonska*, s 24-25

¹¹ ILLÍK, D., *Japonská architektura*, s 8

¹² *Japonsko: KONFUCIANISMUS* [online]. [cit. 2014-10-25]. Dostupné z:<http://www.japonsko.info/konfucianismus.php>

velmi originální zahrady. Charakteristickým rysem nejstarších zahrad je pahorek a protékající potok s rybníkem. Potok byl symbolem čistoty. Hlavní náplň zahrad tvoří nepravidelné skupiny stromů, keřů, mechů a kamenů. Stromy v japonských zahradách jsou většinou jehličnaté a z listnatých jsou to zejména duby, bambusy a hlavně odrůdy japonského javoru „momiji“, jehož listí se na podzim zbarvuje do výrazných červených barev. Krásné jsou kamenné zahrady „kare sansui“, ve kterých není žádná voda ani vegetace. Tyto abstraktní zahrady jsou oceňovány jako vrchol zahradnického umění. Velkým rozdílem mezi japonskou a evropskou architekturou je poměrně malé měřítko budov. Evropská historická architektura se často projevovala v rozměrných, imponantních stavbách chrámů, zámků a hradů. V Japonsku tyto velkolepé imponantní stavby nenajdeme. V Japonsku totiž převládá úsilí o harmonii s přírodou a ve stavbách se uplatňuje více princip krásy nad rozměry a velikostí. Čajový pavilón je typickým příkladem, jelikož jeho plocha je pouze 12,00 m². Konstrukce je do detailu a rafinovaně promyšlená. Japonské domy jsou otevřené do přírody jak verandou či terasou. Jako hlavní stavební materiál se používalo výhradně dřevo, kterého bylo v Japonsku nadbytek. V Japonsku můžeme také vidět, že všude v zahradách či v malých nádržích jsou květináče a závěsné držáky nebo stojany na květiny. Pracné umění ikebana neboli aranžérství květin je ohromně významné a rozšířené. Květiny pro Japonce mají hluboký význam. Japonci jsou mistry ve vytváření dokonalých uměleckých děl z mechů, kamenů, stromů, vody a květin.¹³

4.4 Průmysl

Japonsko patří mezi ekonomické velmoci světa. V této zemi vládne technika a technologie, ta pokrývá i oblast mýtného, které patří k nejdražším na světě. Zpracovatelský průmysl je pro Japonsko nejdůležitější hospodářskou oblastí, představuje přibližně 28 % HDP. Japonské tempo průmyslového růstu patří k nejvyšším na světě a v 70. letech se objem průmyslové výroby více než ztrojnásobil. Továrny v Japonsku používají nejmodernější dostupné vybavení a metody a výrobce neustále investují do nových technologií. Průmysl zajišťuje ¼ země a zaměstnává 25 % obyvatelstva, jedním z jeho pilířů je automobilový průmysl. Japonsko vyrábí obrovské množství dopravních zařízení, vyrábí okolo osmi milionů aut ročně a patří mezi největší výrobce aut na světě. Dopravní zařízení díky spolehlivosti, nízké spotřebě pohonných hmot i cenou nemají ve

¹³ ILLÍK, D., *Japonská architektura*, s 5-14

světě konkurenci. Nejvyšší ekonomický potenciál má ostrov Honšú (64 % území, 80 % obyvatel a průmyslu a 70 % zemědělství). Hlavní oblastí je Kantó, která tvoří aglomerace Jocosuka-Jokohama-Tokio-Chiba. Japonsko je velice rozvinutý průmyslový stát s intenzivním zemědělstvím, významně zapojený do mezinárodního obchodu. Hospodářský potenciál zaujímá 2. místo na světě a objem zahraničního obchodu se nachází na 3. místě.¹⁴

5 ČESKO-JAPONSKÉ VZTAHY

5.1 Navázání diplomatických vztahů

Diplomatické vztahy mezi Japonskem a Českou republikou byly navázány v roce 1920. V říjnu roku 1921 bylo v Praze založeno japonské velvyslanectví, pod vedením Kosaku Tamury. V roce 1927 byl v Osace zřízen japonsko-československý obchodní ústav. V období mezi světovými válkami se vzájemné vztahy rozvíjely obzvláště v obchodní oblasti. V únoru 1932 Československo navštívil princ Takamauca se svou manželkou princeznou Kikulo. Tato neoficiální návštěva je považována za vrchol vzájemných styků před II. světovou válkou. Od roku 1939 byly styky dočasně přerušeny díky okupaci Československa nacistickým Německem. Japonská vláda přestala respektovat Československý stát a vzájemné styky přerušila. Československé velvyslanectví v Tokyu bylo určeno k likvidaci¹⁵.

5.2 Znovuobnovení diplomatických vztahů po II. světové válce

Diplomatické vztahy byly znovu obnoveny v roce 1957, kdy byl v Londýně podepsán protokol o obnovení styků mezi Československou republikou a Japonskem. Významným rokem z hlediska politických vztahů je rok 1967, kdy do Československa zavítal japonský ministr zahraničních věcí Takeo Miki. Mezi nejdůležitější návštěvy z československé strany v tomto období patří návštěva tehdejšího prezidenta Ludvíka

¹⁴ *Japonsko hospodářství a průmysl* [online] c2014 [cit.2.6.2014]. Dostupný z <http://words-of-anime.blog.cz/1201/japonsko-hospodarstvi-a-prumysl>

¹⁵ *DESET LET ČESKO-JAPONSKÝCH VZTAHŮ* [online]. Japonské informační a kulturní centrum, c2014 [cit.2.6.2014]. Dostupný z WWW: <http://www.cz.emb-japan.go.jp/documents/bulletin2003.pdf>

Svobody v roce 1970, kdy v doprovodu ministra zahraničních věcí Jána Marka navštívil Japonsko.¹⁶

Vztahy mezi Japonskem a Českou republikou včetně období Československa byly přes politické a ekonomické rozdíly tradičně velmi dobré. Po listopadu 1989, kdy v Československu došlo k revoluci, vzájemné vztahy zaznamenaly všeobecný rozvoj, a to zejména v politické, ekonomické, kulturní a vědecké oblasti. V roce 1992 navštívil Japonsko prezident Václav Havel se svou chotí Olgou a spolu s dalšími významnými členy vlády. Při této návštěvě Japonsko přislíbilo pomoc československé ekonomické reformě a udělení půjček pro ekologické projekty.¹⁷

5.3 Diplomatické vztahy po roce 1993

Po vyhlášení samostatnosti a vzniku České republiky v roce 1993 bylo Japonsko jednou z prvních zemí, které novému státu projevily oficiální uznání. Intenzita oficiálních kontaktů byla v tomto období nevídaná, dochází k vzájemným návštěvám při čemž mezi nejvýznamnější oficiální návštěvy patří návštěva tehdejšího předsedy vlády Václava Klause s chotí v roce 1996, kteří byli přijati i císařským japonským párem. Mimo rozvíjení se politických se vztahů se také rozvíjela vzájemná humanitární gesta. Japonská vláda poskytla České republice pomoc při likvidaci následků záplav, kterými byla Česká republika zasažena. Při zemětřesení v Japonsku v roce 1995, česká vláda pozvala na návštěvu do České republiky děti z postižených oblastí tímto zemětřesením.¹⁸

5.4 Ekonomické vztahy Japonska a České republiky

Díky tomu, že pro Japonce jsou Češi velice vzdělaný národ, Japonsko investuje ve velkém do Japonských firem v České Republice. Na území České republiky působí 237 japonských firem z toho je jich 94 výrobních, které sem přilákala dobrá pracovní síla a také

¹⁶ *DESET LET ČESKO-JAPONSKÝCH VZTAHŮ* [online]. Japonské informační a kulturní centrum, c2014 [cit.2.6.2014]. Dostupný z WWW: <http://www.cz.emb-japan.go.jp/documents/bulletin2003.pdf>

¹⁷ *DESET LET ČESKO-JAPONSKÝCH VZTAHŮ* [online]. Japonské informační a kulturní centrum, c2014 [cit.2.6.2014]. Dostupný z WWW: <http://www.cz.emb-japan.go.jp/documents/bulletin2003.pdf>

¹⁸ *DESET LET ČESKO-JAPONSKÝCH VZTAHŮ* [online]. Japonské informační a kulturní centrum, c2014 [cit.2.6.2014]. Dostupný z WWW: <http://www.cz.emb-japan.go.jp/documents/bulletin2003.pdf>

vynikající umístění České republiky na evropském trhu. Přímé investice z Japonska se blíží k částce 55,8 miliard Kč. Díky hojnému počtu Japonských firem v ČR je vytvořeno okolo 43 tisíc pracovních míst. Vyrobené produkty japonskými firmami v České republice jsou vyváženy z velké části do jiných převážně evropských zemí, ale také do třetích zemí. Díky rozvíjení se japonských firem v ČR je rozvíjena místní ekonomika. Česko-japonská spolupráce se velice hojně rozvíjí například v oblasti informačních technologií. Mezi nejvýznamnější odvětví výrobních japonských firem v ČR patří automobilový průmysl. Jako finální výrobce automobilů musí být zmíněna automobilka TPCA v Kolíně, která je podnikem japonské Toyota Motor Corporation a PSA. Toyota Motor Corporation patří k největšímu výrobcí automobilů na světě. Při výstavbě TPCA v Kolíně bylo investováno dvacet miliard korun, přičemž tato investice patřila mezi největší zahraniční investice v té době. V ostatních průmyslových odvětvích japonské firmy v české republice vyčnívají hlavně ve výrobě elektroniky. Výroba je zaměřena hlavně na televizory a klimatizace. Nejznámější výrobce klimatizací je společnost Daikin soustředěna v Plzni. V České republice působí i řada dalších japonských výrobců, které se zabývají různými odvětvími od chemického průmyslu až po výrobu součástek do jízdních kol, či výrobu solárních panelů. Japonské firmy v Čechách se začaly rozvíjet již od roku 1990 po sametové revoluci, kdy se jednalo spíše o podnikání v textilním průmyslu. Největší boom přišel v roce 2001, kdy se dostává do popředí automobilový průmysl. Také díky vstupu České republiky do Evropské unie se v Čechách objevuje více a více japonských firem, které do Čech investují. V letech 2001 – 2007 na území České republiky začalo rozvíjet své aktivity spousta japonských firem, které působí v Čechách dodnes. Kvůli celosvětové ekonomické krizi v roce 2007 rozvíjení japonských firem na našem území klesalo, ale díky tomu, že se Česká republika soustředí na podporu obchodu a průmyslu stejně jako Japonsko a obě země tedy sdílí stejné základní hodnoty, se bude vzájemná spolupráce nadále rozvíjet. V poslední době spousta japonských firem plánuje rozšířit své aktivity na našem území.¹⁹

5.5 Velvyslanenství Japonska

Velvyslanectví Japonska v České republice, sídlem Maltézské náměstí 6, 118 01 Praha 1. Pro upřesnění se jedná celkem o 3 samostatné objekty. První budovou je samotná

¹⁹ *Japonsko-obchodní partner ČR*, 2011 [online] [cit. 1.11.2014]. Dostupný z <http://file.mf.cz/348/3-25-32-E15-1505.pdf>

ambasáda, kde je mimo jiné umístěno i vízové oddělení a řeší se zde veškeré úřední záležitosti. Druhým objektem je Kulturní a informační centrum, které leží nedaleko ambasády. Obě budovy jsou situovány v těsné blízkosti Maltézského náměstí na Praze 1. Posledním objektem je rezidence, která plní řadu funkcí. Nejvíce slouží pro reprezentativní a společenské účely a současně slouží k obytným účelům pro velvyslance Japonska a jeho ženu. Mezi hlavní funkce velvyslanectví patří navazovat a rozvíjet styky a jednání se státními orgány, organizacemi, institucemi a představiteli veřejného života občany, jakož i s mezinárodními organizacemi a institucemi v přijímacím státu. Funkci velvyslance pro Českou republiku vykonává od září 2013 pan Tetsuo Yamakawa. Japonská ambasáda v České republice napomáhá japonským společnostem v Čechách podnikat a rozvíjet své vlastní obchody. Japonská ambasáda, jako zástupce japonské vlády v ČR pomáhá japonským společnostem například tím, že komunikuje s českou vládou pro zjištění českého právního řádu a právních postupů, které jsou úzce spojeny s činností japonských firem, které chtějí začít podnikat. Dále pak ambasáda požaduje zlepšení právního systému a správních postupů v případě vyskytnutí překážek ve vstupu do podnikání v České republice (například víza, nebo pracovní povolení pro Japonce pracující v Japonských společnostech). Ambasáda komunikuje také s Japonskou komorou průmyslu a obchodu v České republice. Členy Japonské komory obchodu a průmyslu v ČR jsou japonské firmy působící v ČR. Komora se věnuje mnohostranné podpoře hladkého fungování aktivit svých členů. Povzbuzuje ekonomickou spolupráci mezi Japonskem a ČR a rozvíjí oboustranné přátelské vztahy. V současné době má komora 120 členů, kterým poskytuje pomoc v jejich profesní činnosti. Mimo jiné svolává během kalendářního roku osm pravidelných schůzí, organizuje exkurze do českých firem a věnuje se podpoře vzájemného pochopení a spolupráce mezi Japonskem a Českou republikou.²⁰

Při vstupu japonských firem do podnikání na území České republiky se Japonci nejvíce obracejí na agenturu Czech Invest nebo JETRO než na samotné velvyslanectví Japonska. Czech Invest je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu, která konzultuje možnosti podpory podnikání z programů strukturálních fondů EU, která Czechinvest zajišťuje a spolupracuje se zástupci místní správy a samosprávy. Japonská vládní agentura JETRO Praha se specializuje na podporu vzájemných obchodních vztahů. Byla založena v roce 1958 jako organizace pro podporu exportu a tuto funkci plnila asi 20let. Začátkem 80. let se však v důsledku velkého a stále rostoucího

²⁰ *Velvyslanectví Japonska, 2014*, [online] [cit. 1.11.2014]. Dostupný z <http://www.cz.emb-japan.go.jp/cz/>

přebytku japonského zahraničního obchodu funkce agentury obrátila a JETRO začalo být hlavně organizací na podporu dovozu z Japonska. Dnes mezi hlavní funkce patří podpora zahraničních investic do Japonska a podpora japonských investic v zahraničí. Nejznámějším programem JETRA je program TTPP, který je dokonalým nástrojem pro vyhledávání obchodních partnerů. Kterákoliv firma, japonská i zahraniční se může zaregistrovat v řadě oborů. V současnosti je zaregistrováno asi 40 000 firem a z toho téměř 18 000 japonských. Program provádí automatické vyhledávání jiných zaregistrovaných firem tak, aby si nabídky a požadavky odpovídaly. Pokud program najde odpovídající firmy, zašle oběma stranám kontakty potenciálních partnerů. Na základě dat JETRO Praha k listopadu 2013, 232 japonských společností působících v České republice vytvořilo 44 642 pracovních příležitostí. Ze statistiky japonského Ministerstva zahraničních věcí k říjnu 2013 žilo v České republice 1708 Japonců. 577 z nich jsou spojeny se soukromými japonskými společnostmi a 445 Japonců je evidováno jako rodinní příslušníci.²¹

6 PROLÍNÁNÍ KULTUR V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

6.1 Odlišnosti české a japonské kultury v pracovním prostředí

Česko-japonská spolupráce je stále častější součástí naší ekonomické reality. Komunikace plynoucí z rozdílných kulturních a sociálních standardů je však častou příčinou problémů a nedorozumění. Každý národ má svou národní kulturu, která má určité hodnoty a rysy, Při setkávání osob různých kultur může docházet k neporozumění, proto i nepatrná znalost kultury se kterou jednáme, nebo kultury společnosti, ve které pracujeme, nám pomůže vyhnout se nedorozumění či nepochopení druhé strany. Je téměř samozřejmé, že vše, co děláme, nebo jak se chováme nám připadá „normální“ v naší kultuře. Když se však dostaneme do styku s odlišným chováním, většinou reagujeme tak, že toto určité chování není normální nebo je nepřirozené a v nějakých případech až neslušné. Typickým příkladem je, že u nás v Čechách či jinde v Evropě je kapesník běžná záležitost, avšak Japonský národ bere smrkání do kapesníku za velice neslušné a také za absolutně nepřijatelné ve společnosti. Naopak nám Čechům přijde tzv. „popotahování“,

²¹ *Velvyslanenství České republiky v Tokiu, 2014*, [online] [cit. 15.11.2014]. Dostupný z http://www.mzv.cz/tokyo/cz/obchod_a_ekonomika/organizace_podporujici_ekonomickou/japonska_organizace_pro_podporu.html

což Japonci provozují místo smrkání nechutné až nesnesitelné. Je tedy nutné docílit vzájemného respektu odlišného chování kultur. Mateřská společnost přenáší svoji kulturu do kultury firemní. Zaměstnanci japonských firem mají jiné sdílené hodnoty než zaměstnanci českých firem a při střetávání dvou odlišných kultur často dochází k nedorozumění nebo nepochopení. Proto je dobré se jak v pracovním tak v mimopracovním prostředí od sebe začít vzájemně učit a přestat hodnotit a také kritizovat jinou kulturu.

6.2 Vítání v japonském stylu

Při zamyšlení se nad otázkou v čem jsou Japonci jiní než my Češi, mi jako první přijde na mysl to překvapení, když jsem poprvé v japonské společnosti viděla vítání dvou Japonců. Je to velice odlišné od nás od Čechů. Japonci se navzájem hluboce ukloní, přičemž hloubka uklonění závisí na účtě, kterou k sobě uchovávají. Při audienci u císaře je předepsaná hloubka úklony až do úrovně pasu a v délce až dvou minut. Češi jsou zvyklí podat si vzájemně ruku a potřást jí, avšak Japonci na tento způsob zvyklí nejsou, nicméně Japonec žijící například v Čechách si při vítání s Čechem či Evropanem ruku na přivítanou podá, jelikož ví, že se to u nás dělá a snaží se tak přizpůsobovat. Správný Japonec má vždy u sebe zásobu vizitek, protože při obchodních setkávání je téměř nemyslitelné, aby si Japonci nepředali vizitky. Při předávání Japonci vždy vizitky drží oběma rukama, tudíž předání vizitek nemůže proběhnout ve stejný okamžik. Jeden z Japonců musí vždy dát tomu druhému přednost. Po převzetí si Japonci vizitky důkladně prohlédnout, při čemž dávají najevo důležitost přeprané kartičky. Po prohlédnutí si Japonci vizitky důkladně ukládají. Při obchodních schůzkách platí, že Japonci přebrané vizitky nechávají před sebou na stole po celou dobu schůzky. Na rozdíl od nás Čechů, Japonci prokazují vizitkám velkou úctu, jelikož se berou do jisté míry jako součást osoby, proto se nestřetneme s tím, že by Japonec předal svou vizitku znečištěnou, či zmuchlanou, nebo by ji vytáhl ze zadní kapsy u kalhot či z kapsy u košile.

6.3 Emoce a japonská důvěra

Další velkou odlišností je, že Japonci na rozdíl od nás Čechů nedávají na jevo své emoce. Japonci mají pocit, že by obtěžovali druhé a právě proto své emoce nedávají znát, naopak Češi své emoce znát dávají, ať se jedná o vztek, nesouhlas nebo radost. Také je známo, že Češi jsou při dávání emocí někdy velmi hluční. I při rozčilení mají Japonci stále stejný výraz naprosto vyrovnaného člověka. Cizinci jsou tímto občas zmateni a neuvědomí

si, že Japonec je již rozčfílen a „provokují“ ho dál, ale i Japonec může vybuchnout a to už jde opravdu do tuhého. Pro Japonce je nepředstavitelné aby své problémy řešili veřejně a s cizími lidmi což pro nás Čechy až tak nepředstavitelné není. Hlasitý smích Japonce nemusí být vždy výrazem veselí, ale často je projevem určitých rozpaků.

Japonci mají veliké pracovní nasazení, ale nedočkáte se od nich okamžité odpovědi. Musí si vše v klidu a do detailu promyslet a vše si dopředu naplánovat. Naopak Češi jsou v tom ohledu velice impulsivní, dokážou dělat rozhodnutí hned, můžeme říci, že někdy i bez důsledného a důkladného promyšlení. Pokud chcete uspět v obchodním jednání s Japonci musíte dodržovat dochvilnost a dodržovat termíny, které jsou stanovené, jelikož ztracení důvěry u Japonců je velice jednoduché, ale také nevratné. Pokud jednou ztratíte důvěru je velmi těžké jí získat zpět.

Při obchodních vztazích Japonci upřednostňují přátelské chování a snaží se vyhýbat veškerým konfliktům, což pro nás Čechy až tak typické není. Vzájemná komunikace na přátelské úrovni je pro Japonce nejdůležitější věcí a také základem úspěchu, jelikož pak snáze můžete dostat více informací, které potřebujete znát. Japonci nejsou otevření hlučnému a hlasitému jednání, které špatně zvládají, proto je dobré se snažit se co nejvíce se usmívat, podívat se zajímavě.

6.4 Japonský vs. český přístup k práci

Rozdílem mezi českým přístupem k práci a japonským přístupem je v tom, že Češi se snaží vyhýbat problémům a snaží se vyhýbat odpovědi. Je to způsobeno tím, že většina českých zaměstnanců má nižší sebedůvěru a má pocit, že při přiznání jejich problému nebo chyby jde o jejich neúspěch. Dalším lišícím se znakem je organizace zasedacího pořádku v japonských firmách. Uspořádání kanceláří a seskupení pracovních stolů má svůj význam a logiku. V japonských firmách vždy nejvyšší pracovník, tedy nejvyšší člen topmanagementu sedí v čele a nejdále od dveří, z čehož můžeme tedy poznat, že pracovník sedící na tomto místě je tzv. „head of Top management“. V Japonské společnosti tedy nemá prezident nebo General Manager svou soukromou kancelář, což v českých firmách bývá zvykem.

Mezi motivační zdroje v japonských firmách patří systém seniority a celoživotního zaměstnání. Japonci velice uznávají loajalitu. Pokud jste věrní firmě, dosáhnete úspěchu i kariérního postupu. Uznávání loajality má své výhody i nevýhody. Mezi výhodu patří možnost porozumění filosofii firmy. Mezi nevýhody patří skutečnost, že schopní jedinci, kteří pro společnost nepracují delší dobu jsou tímto systémem zbržděni a společnost tak

nevyužívá jejich potenciálu. Další nevýhodou je fakt, že zaměstnanec může začít zahálet, protože postup je takřka zaručen s postupem času stráveného ve firmě.

6.5 Japonské „NE“

„Iie“ v překladu „ne“ je japonské slovo, kterého není v hovoru mezi Japonci hojně využíváno, jelikož již od malička jsou Japonci vedeni k tomu, že přímé odmítnutí žádosti je neslušné a nezdvořilé. Japonské hai, tedy ano, také nemůžeme brát jako plnohodnotné odsouhlasení. Naše české ano tak brát můžeme, avšak v Japonsku je tomu jinak, Japonské hai bychom si spíše měli překládat nikoliv jako jednoznačné ano, ale vhodnější překlad pro vyhnutí se nedorozumění by měl být ve smyslu: „beru na vědomí, co jste mi řekl (a) a budu o tom přemýšlet“.

Japonci všeobecně potřebují na rozhodnutí více času a nerozhodují se impulsivně a striktně. Známa forma odmítnutí, je také přehnaná zdvořilost. Pokud k Vám Japonský hostitel začne být přehnaně zdvořilý, naznačuje tím, že chce, aby návštěva skončila a Vy jako host byste měl již odejít. V Japonsku existují tři formulace odpovědi respektive odmítnutí nabídky při obchodních vztazích. Jednoznačné odmítnutí určité nabídky je formulace *mata remaku šimasu*, což znamená, že se s Vámi Japonec později spojí, avšak ve skutečnosti není již o čem mluvit, jelikož tato formulace znamená razantní odmítnutí nabídky, bohužel většina cizinců tuto formulaci nezná a tak dochází k nedorozuměním a druhá strana obchodního jednání má pocit že jednání dopadlo dobře a čeká na odezvu, ale není si vědoma toho, že žádná odezva nepříjde a ve skutečnosti schůzka dobře nedopadla a nabídka nebude přijata. Mezi další formulace odpovědi při obchodních jednáních patří *zenšó šimasu*, což znamená, že se Japonec vynasnaží vyhovět na určitou nabídku. Japonec se opravdu nad nabídkou zamyslí, ale není stoprocentní, že nabídka bude přijata. Formulace *kentó šimasu* znamená, že Japonec potřebuje čas na prostudování, je tu malá naděje, že nabídka bude přijata, ale ve většině případů znamená téměř jednoznačné odmítnutí. Představme si, že se ocitáme na obchodní schůzce, kde tématem schůzky je důležité cenové jednání. Pokud budou účastníky schůzky dva Češi a nabízená cena bude vysoká, Čech bude reagovat razantně a striktně, můžeme říci, že se ostře ohradí. V Japonsku je tomu jinak, protože pro Japonce je příslušnou odpovědí pouze mlčení, čímž má druhé straně okamžitě dojít, že nabízená cena je skutečně vysoká, jelikož Japonec mlčí.

22

²² JÁNOŠ, J., *Tajemný Nippon*, s 30 - 32

7 JAPONSKÁ SPOLEČNOST NA ÚZEMÍ ČR

7.1 Japonští manažeři v ČR

7.1.1 Periodické střídání japonských manažerů v ČR

Japonské firmy vybírají manažery na pozice v zahraničí podle toho, jak potřebují, aby daný člověk nabral zkušenosti a dobře o tom informoval své nadřízené v Japonsku. Proto na takové pozice vybírají pracovníky po pečlivé úvaze a většinou uspějí ti, od kterých se dá očekávat, že budou spolehlivě reportovat, zvýší svůj profesní potenciál a samozřejmě od kterých očekávají, že přinesou firmě užitek a především zisk.

Většinou jsou japonští manažeři do zahraničí na danou pozici vysláni na 4-6 let podle zaměření a činnosti firmy. Po tomto období jsou manažeři posláni na jinou pracovní pozici buď v Japonsku, nebo na další zahraniční práci. Po dobu svého působení je možné, že projdou i různými stupni manažerských pozic a končí většinou tou nejvyšší jako generální manažer firmy. Účelem této logiky je zkušenost ze všech stupňů manažerských pozic, tak aby pracovník byl připraven na postup i v mateřské společnosti v Japonsku, což je pro většinu japonských zaměstnanců lákavé a pro některé i zásadní.

7.1.2 Pracovní doba, čas trávený v práci, rodina a mimopracovní aktivity

Na pozici v zahraničí a konkrétně v České republice se společně s japonskými manažeři do Čech stěhují i jejich rodiny s dětmi. Většinou bydlení po tuto dobu hledají ve větších městech a samozřejmě nejvíce je jich koncentrováno v Praze, kde je možnost nechat studovat děti i v japonských školách. Prahu si vybírají i v případě, že zaměstnání mají i 100 kilometrů vzdáleno od svého bydliště a jsou ochotni každý den řídit služební auto do zaměstnání a zpět, což je pro většinu Čechů nepředstavitelné. Jak je známo, tak japonský management tráví v práci hodně času. Ráno jsou dochvilní a zůstávají v práci i dlouho po skončení pracovní doby, což jsou naučení z Japonska. Pravdou však také je, že po uplynutí určitého času v Čechách jsou jejich odchody z práce dřívější, čímž se přizpůsobují našim českým návykům odcházet z práce po skončení pracovní doby co nejdříve, pokud samozřejmě není něco nevyhnutelně nutného na vyřízení. Manželky japonských manažerů nejsou zaměstnány a tráví čas po dobu pracovního týdne společnými výlety nebo zájmovými činnostmi většinou organizovanými japonskou komunitou. Víkendy tráví japonská rodina v Čechách společně a nejčastější činností jsou výlety do

známých historických míst, nakupování anebo různé akce pořádané japonskou komunitou. Zvyklostí je, že tak jako čeští zaměstnanci si berou během léta 1-2 týdny dovolené na cestování po Evropě a navštěvování zajímavých historických a kulturních akcí. A také přes naše vánoční svátky většinou do práce nechodí, i když se v Japonsku vánoce neslaví. Tato doba je většinou využívána na cestu zpět do Japonska.

7.1.3 Openspace

Openspace je typické pracovní prostředí v japonské firmě. Jedná se o administrativní část, které nemá žádné další členění a v podstatě všichni sedí v jedné místnosti a na všechny je vidět. Někdy bývají jednotlivé pracovní místa rozdělena přepážkou. Většinou sedí vedoucí na takovém místě, aby měli přehled o všech svých podřízených, takže na ně dobře viděli. Tento již velice známý styl rozložení kancelářské prostoru není pro většinu Čechů oblíbený, a také ne všichni pracovníci jsou ochotni takovéto pracovní prostředí přijmout. Zásadním problémem v takovémto pracovním prostředí může být to, že se pracovníci mohou rušit navzájem např. při telefonování, hůře se mohou soustředit na práci. Na druhou stranu to vyhovuje samozřejmě japonským manažerům, kteří mají dokonalý přehled o tom, co se v kanceláři děje, a také mají přehled o tom, jak jednotliví pracovníci jsou výkonní. Dalším znakem je, že bývají v takovéto kanceláři odděleny (nebo nemusejí být) zasedací místnosti. Těchto zasedacích místností bývá zpravidla více a je jich hojně využíváno k plánovaným i neplánovaným interních schůzím a různým meetingům. Obvykle mají japonské firmy také kuchyňku, která je plně vybavená a nezbytnou součástí bývá kávovar, protože dalším typickým znakem japonských manažerů je pití velkého množství kávy. Káva bývá většinou zdarma poskytována i pro všechny zaměstnance firmy. Jak je známo, japonští manažeři používají při práci všechny vymoženosti moderní doby, takže počítač (popř. tablet) a mobilní telefon je samozřejmostí a většinou se jedná o kvalitní značkové a nejnovější počítače. Také zaměstnanci u japonské firmy v administrativě většinou mají každý svůj vlastní počítač a také mobilní telefon.

7.1.4 Pracovní prostředí a bezpečnost práce

Obecně také japonské firmy dbají především na bezpečnost práce. Pro některé české zaměstnance se může zdát tato bezpečnost až přehnaná a úsměvná, ale veškeré zavedené opatření vychází z letitých zkušeností spojených s nějakým případným úrazem nebo nedbalostí a veškerá nápravná opatření jsou aplikována napříč různými firmami.

Hojně jsou využívány pracovní pomůcky jako bezpečnostní oblečení, boty, rukavice, ochranné brýle, přilby a také chrániče sluchu. Dále jsou ve výrobních halách přesně vyznačeny bezpečnostní cesty, přejezdy pro manipulační techniku a také jsou přesně vyznačeny veškeré pracovní a skladovací plochy. Hojně je využíváno vizualizace v pracovním prostředí, takže ve výrobních halách je spousta informační tabulí a jiných nápisů, které napomáhají zaměstnancům snadno zapamatovat a pochopit základní návyky spojené s jejich prací a bezpečností. Také se využívá bezpečnostních zámků u každé výrobní linky popř. u skladu nebezpečných chemikálií, tak aby nedošlo k úrazu a zabránilo se vstupu nepovolaným osobám.

7.1.5 Strategické rozhodování po důkladné analýze

Pro japonskou povahu obecně platí, že se na manažerských pozicích chovají racionálně, ale veškerá svá rozhodnutí dělají po zralé úvaze a analýze. Nechovají se instinktivně a nedávají na intuici. Veškeré návrhy od svých podřízených, které musí rozhodnout, posuzují na základě analýzy zpracované od podřízeného anebo někdy od dvou různých podřízených. Pro náročnější a důležitější rozhodnutí si vypracovávají i vlastní analýzy. Toto nemůže být bráno jako nedůvěra podřízeným, ale spíše to jde na vrub zájmu o poznání pravého stavu věci a také ujištění, že závěry podřízeného jsou správné či nikoliv. Proto podřízení, kteří předloží svůj návrh bez dalších připravených podkladů, většinou nemají v první fázi nárok dostat pozitivní odpověď. Obdrží doplňující dotazy, na které musí připravit odpovědi, aby svůj návrh dopracovali. Toto je důvod, proč se zdá, že některé japonské firmy působící v Česku jsou neobratné a neohebné v reakci na vnitřní i vnější podněty, ale je to jen důsledek zakořeněné rozhodovací pravomoci, že na vše je potřeba udělat důkladná analýza, aby se zvažil opravdový přínos pro firmu.

7.1.6 Striktní dodržování organizační struktury

Firemní hierarchie a organizační struktura je v Japonsku obecně přísně dodržována. A tento fakt platí i pro japonské manažery v českých firmách. Platí přísné dodržování vztahu nadřízený – podřízený. Většinou se podřízený zodpovídá přímému nadřízenému a jen v případech, kdy je přesvědčen, že nedostává od svého přímého nadřízeného zpětnou vazbu, tak se obrací na nadřízeného o stupeň výš. Logika platí i obráceně, že když si vyžádá odpověď japonský manažer od svého přímého podřízeného a neobdrží ji nebo není-li spokojen či přítomen, tak se s otázkou obrací na podřízeného o stupeň níž.

To, co platí v Japonsku, se snaží japonští manažeři aplikovat i u nás v ČR. Nejzákladnějším principem je vychovávat dobrého zaměstnance. Pro Japonce je typické, že nemění zaměstnání tak často a jsou věrní firmě, třeba celý produktivní věk. Firma se snaží vychovávat své zaměstnance a nacházet pro něho to nejlepší uplatnění. Což znamená, že pokud zaměstnanci nevyhovuje nějaká práce, tak se mu firma snaží najít v rámci své organizace práci jinou, která danému zaměstnanci sedí lépe. Jen málokdy se stane, a to už musí být pádný důvod, že by firma se zaměstnancem rozvázala pracovní poměr. Jednoduše lepším zaměstnancům je zajištěn pracovní postup a těm horším se hledá jiná pracovní náplň bez možnosti dalšího postupu. Japonci své zaměstnání staví nad rodinu a také tomu přizpůsobují svůj život. Toto je zásadní věc na pochopení japonské pracovní mentality, a proto nastoupí-li někdo do japonské firmy v Čechách, tak většinou, pokud mu práce nevyhovuje, tak dává většinou výpověď sám. Jen poruší-li pracovník hrubým způsobem pracovní kázeň, je to důvod k rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele.

7.1.7 Očekávání japonských manažerů od českých zaměstnanců

To, co očekávají japonští manažeři od českých zaměstnanců je spolehlivost v práci, dodržování zákonů a legislativy, zodpovědnost vůči firmě a společnosti, včasné informovanost a pracovní nasazení. Důležitá věc je, že i o negativních věcech se má informovat ihned svého nadřízeného, tak aby se zabránilo případným větším ztrátám. Žádný zaměstnanec nenesení osobní zodpovědnost, ale jak již bylo napsáno, vychovává se, tak aby se předešlo opakujícím se negativům. Japonská firma staví na první místo svého zákazníka a snaží se mu maximálně vyhovět v jeho požadavcích. Takže i na zdánlivě nesmyslné požadavky zákazníka se hledá řešení a pokud to zákazník zaplatí, tak se aplikuje. Je až překvapivé, že hodně obchodních vztahů se zákazníkem (je tím myšleno mezi dvěma japonskými firmami) se řídí tzv. „gentleman agreement“, to znamená nepsaná dohoda většinou domluvená na nejvyšší firemní úrovni. Což je pro některé mezifirmní vztahy v Evropě a České republice nepředstavitelné, avšak v Japonsku obvyklé. Dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy mezi japonskými firmami jsou obvyklé a budování těchto vztahů je dlouhodobý proces. Japonská mentalita není zařízená na to, že bude řešit přechod ke konkurenci, pokud jim někdo nabídne o něco lepší cenové podmínky. Sami odběratelé vědí, že to není jen o ceně, ale kvalitě, servisu a dalších aspektech spojených s dodávkami. Toto je jistota, kterou zavádí japonské firmy i do českého prostředí a především očekávají, že zaměstnanci budou tyto vztahy nadále budovat a prohlubovat. Pochopení principu náš zákazník, náš pán je velice důležitým faktorem.

Český zaměstnanec se většinou snaží najít řešení, které by vyhovovalo oboustranně, ale tato aktivita se v japonské firmě moc nevyplácí, protože to dopadne většinou tak, že pokud se zákazníkovi nevyhoví a hledá se kompromisní řešení, tak se to dozví japonské vedení na nejvyšší úrovni a stejně se požadavek zákazníka plní. Proto někteří čeští zaměstnanci časem dochází k frustraci z tohoto principu a raději volí odchod z firmy.

Pokud pracujete v japonské firmě a máte nad sebou přímého japonského nadřízeného, tak se Vám může zdát, že Vám dává v práci větší volnost a není náročný na požadavky a úkoly. Toto zdání je však klamné a i když se může zdát, že nejste pod hlubší kontrolou, tak japonští šéfové jsou ostražití a hlídají, jak který zaměstnanec pracuje. To, že Vám dávají větší volnost, je jen způsob, jakým si testují Vaše pracovní nasazení a schopnosti.

7.1.8 Přijetí japonských manažerů ze strany českých zaměstnanců

Jak bylo uvedeno v mé práci dříve, většinou jsou do ČR posílání manažeři z Japonska bez větších zkušeností a většinou jsou poprvé nejen v ČR, ale vůbec poprvé v Evropě. Také jazyková vybavenost anglickým jazykem je pouze malá. Tyto všechny skutečnosti komplikují japonským manažerům první dny a někdy i měsíce živobytí v Čechách. V této fázi musí být většina zaměstnanců k těmto manažerům shovívavá a nápomocná řešit nejen pracovní věci, ale také často i problémy související se soukromým životem.

Je důležité, jak si rychle japonský manažer zvykne na život v ČR, a také jak pochopí svojí pracovní pozici, kde většinou záleží na tom, zda má předchozí zkušenosti anebo zda tuto pozici a především náplň práce dělá poprvé.

Čím rychleji a snadněji se adaptuje, tím lepší je také jeho přijetí českými zaměstnanci. Protože požadavky a příkazy japonského manažera, který se uzavře do sebe a v podstatě má svůj vlastní japonský svět kolem sebe, do kterého nenechá nikoho ze zaměstnanců vstoupit, budou hůře plněny. Důležitým faktorem je komunikace, kterou je zpočátku lepší vést pomocí překladatele z japonštiny do češtiny pro co nejintenzivnější vyhnutí se jakýmkoliv nedorozuměním pouze z důvodu špatného pochopení, což se týká jazykové bariéry. Častější dotazy a pochopení, že japonský manažer je v podstatě normální člověk, který má podobné problémy, napomáhá k budování kvalitního pracovního vztahu. Někteří japonští manažeři si většinou vyberou z pracovníků 1 - 2 zaměstnance, kteří mu jsou blízcí a pomáhají mu řešit i soukromé věci, tak jak bylo popsáno výše. Mezi těmito pracovníky se později vytváří pevnější vazba než jen pracovní vztah a tento vztah může přejít i do

přátelství. V pracovním vztahu většinou zaměstnanci respektují japonské manažery, což je asi důležitým bodem. Snaží se plnit jejich úkoly a požadavky a snaží se naslouchat jejich radám. Zaměstnanec však musí projevit svůj názor v případě, že si myslí, že japonský manažer nemá pravdu, která většinou pramení z neznalosti našich poměrů a podmínek. Tudíž je nutno Japonce vychovávat, tak aby porozuměli zdejším zvyklostem a pracovním záležitostem. To také přispívá k tomu, aby si japonský manažer udělal na zaměstnance svůj vlastní názor, a i když většinou v první fázi má nedůvěřivý přístup, postupem času začne zaměstnancům více důvěřovat, a to především těm, kteří právě projevují své názory a myšlenky, které vedou k rozvoji firmy. Takové zaměstnance se snaží později vybírat za své oblíbené a snaží se jim nabízet i zajímavější a náročnější úkoly a v případě možnosti i pracovní povýšení. Je samozřejmé, že zaměstnanci pracující ve firmě delší dobu mají větší výhodu a jejich přijetí nových manažerů z Japonska je také rychlejší z důvodů předchozích zkušeností. Proto si také mezi sebou japonští manažeři vyměňují informace o zaměstnancích, kteří jsou ve firmě delší období zaměstnáni, kdo je sdílnější a ve kterých zaměstnancích je potenciál.

7.2 Čeští manažeři pod japonským vedením

Jedním s prvních poznatků je, že jsou manažeři vesměs ve věkové kategorii 35-45 let, takže se dá říct ve středním produktivním věku. Povahové rysy a chování může být odlišné a mají společné to, že se snaží právě japonským manažerům vysvětlovat a ujasňovat názory na probíranou problematiku, případně doporučují a navrhují konstruktivní řešení. Jak bylo zmíněno dříve, tak hierarchie firmy hraje velkou roli, takže je rozdíl mezi vyšším českým managementem a středním a nižším managementem.

Čeští manažeři na nejvyšší úrovni, avšak hierarchicky pod japonským top managementem mají největší prostor k jednání s nimi a jsou tak také vnímání. Měli by přinášet většinou podněty a návrhy ke zlepšení a k růstu firmy, ať už se je to otázka zisků, tak také zlepšení pracovního prostředí a pracovních vztahů. Proto jsou většinou na pravidelné bázi, většinou měsíční, dělány pracovní schůzky na úrovni nejvyššího vedení firmy, kde se probírají zásadní a důležité věci pro chod firmy, ale také například náměty na budoucí investice potřebné pro další rozvoj firmy. V podstatě nejvyšší čeští manažeři v diskuzi s japonským top managementem fungují jako předkladatelé všech návrhů pracovníků na nižší úrovni. Také tato nejvyšší úroveň českého managementu je zodpovědná za vymýšlení budoucí strategie a cílů pro firmu a také kontrolu a plnění těchto cílů zpětně a zase většinou na měsíční bázi.

Čeští manažeři na nižší a střední úrovni v podstatě fungují jako prostředníci mezi řadovými zaměstnanci a vyšším českým vedením. Proto řeší každodenní problémy v běžném provozu firmy a jen pokud na řešení nemají kompetence nebo se jedná o zásadní problém, tak se snaží za pomoci vyššího managementu danou záležitost řešit, popřípadě je informuje o zásadních problémech. Střední management napomáhá a navrhuje v těchto případech své doporučení na řešení, ale většinou se snaží po vzájemné diskuzi řešit situaci tak, jak rozhodne vyšší vedení. Tento střední management většinou nebývá v každodenním kontaktu s japonským top managementem, ale pokud je potřeba především zastoupit svého nadřízeného v případech jeho nepřítomnosti, tak je v diskuzi a musí také projevit své manažerské schopnosti a znalosti.

Dalším společným rysem manažerů fungujících v japonských firmách delší dobu je trpělivost, která již také byla zmiňovaná v mé práci dříve. Jelikož japonský top management nedělá rychlá rozhodnutí a především v zásadních věcech může trvat někdy i několik měsíců než dojdou k nějakému závěru. Ten, kdo je netrpělivý, může toto chování a jednání časem přestat bavit a z firmy raději odchází, neboť ztrácí motivaci v takové firmě pracovat.

Občas jsou čeští manažeři také posláni na služební cestu do Japonska, což přispívá nejen k většímu pochopení japonské mentality, ale především ke stabilitě a závazku ve firmě pracovat déle. Právě zkušenosti nabitě návštěvou Japonska a denní komunikace s Japonci je hlavním nástrojem k tomu, aby český manažer byl ve firmě spokojen, našel své místo, měl ze své práce radost a především přinášel firmě užitek a zasazoval se ke zvýšení firemní kultury a lepším finančním výsledkům firmy.

7.3 Komunikace v japonské společnosti na území ČR

Ústní komunikace s japonskými manažery je vedená vesměs v anglickém jazyce nebo je hojně využíváno překladatelských služeb, buďto přímo kmenovým zaměstnancem firmy nebo agenturním zaměstnancem, který plynne hovoří japonsky a česky. Japonci se obecně učí angličtinu na škole a využívají ji i v další fázi, avšak přízvuk jakým hovoří anglicky Japonci a Čech se docela odlišuje, a tak nastávají v první fázi společné komunikace často jazykové bariéry, proto je pro české zaměstnance nutné pochopit, že anglicky mají mluvit pomalu a v krátkých větách vyjádřit přímo to, co potřebují sdělit. Není v anglické komunikaci většinou pochopeno sáhodlouhé vysvětlování s pravou podstatou až na konci řeči. Tyto komunikační bariéry v angličtině se časem vytrácí, protože s postupem času se japonští manažeři přizpůsobí českému stylu anglické

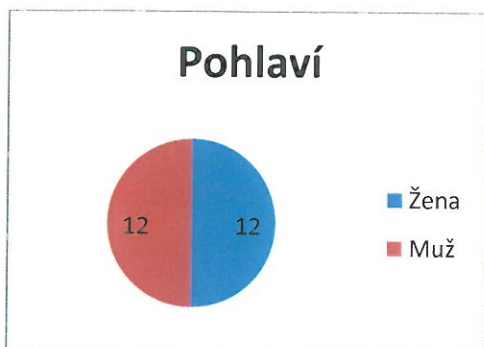
komunikace. Platí, že veškerá e-mailová komunikace japonského manažera v angličtině je gramaticky správná a pochopitelná. Na každý e-mailový dotaz je potřeba odpovědět co nejdříve a to i v případě, že si odpověď žádá delší čas. Právě v takovém případě Japonci očekávají a přijmou zpětnou vazbu i v takovém smyslu, že se prozatím daná informace prověřuje a pracuje se na kompletní odpovědi, a kdy přibližně bude informace poslána. Právě včasnost nebo alespoň informace, kdy bude kompletní odpověď zaslána, je pro japonské manažery důležitá k pochopení jak náročné je získání informace a na základě těchto informací mohou svůj dotaz případně i přehodnotit. Platí totiž, že Japonci jsou detailisti, takže i když od nich dostanete informaci, že něco potřebují jen tak přibližně, v dalším kroku přijdou otázky podrobnější, které vedou ke zcela přesnému specifikování požadované informace. Ten, kdo pochopí toto smýšlení a předkládá vždy přesné informace má ušetřeno spoustu dalších otázek a času.

7.3.1 Dotazníkové šetření

Pro zjištění aktuálního stavu interní komunikace v japonské společnosti na území ČR jsem využila dotazníkového šetření, které však neslouží jako statistický údaj. Jedná se pouze o dopňkové údaje, které mi napomohou odpovědět na výzkumnou podotázku jak efektivně komunikovat v japonské společnosti. Dotazník byl rozdán mezi 28 zaměstnanců firmy Steel Center Europe, s. r. o., kteří pracují v administrativní sféře této společnosti. Společnost Steel Center Europe, s.r.o. získala právo a povinnosti k podnikání dnem zápisu do Obchodního rejstříku Městského soudu v Praze, t.j. dne 23.dubna 2003. Vlastníkem SCE jsou dvě japonské společnosti. Sumitomo Corporation a Toyota Tsusho Corporation. Obě s podílem 50%. Výrobní hala o rozloze cca 16 000 metrů čtverečních byla postavena v Humpolci v Kraji Vysočina na „zelené louce“ a v druhé polovině roku 2004 byla zahájena výroba. Vyplněno bylo 24 dotazníků, tedy 85%. Tuto návratnost můžeme tedy považovat za úspěšnou. Oslovení spadají do pracovních kategorií řadových zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Dotazníkové šetření proběhlo zcela anonymně s čímž byli dotazovaní seznámeni. Otázky byly zaměřeny zejména na interní komunikaci ve firmě. Budou zprostředkovány výsledky dotazníkového šetření, vyhodnocena každá otázka zvlášť s pomocí grafů a slovní závěr, který bude vyplývat z průzkumu

Následující dva grafy popíší pohlaví dotazovaných a jejich pracovní zařazení.

Graf č. 1: Rozdělení respondentů účastnících se šetření z hlediska pohlaví



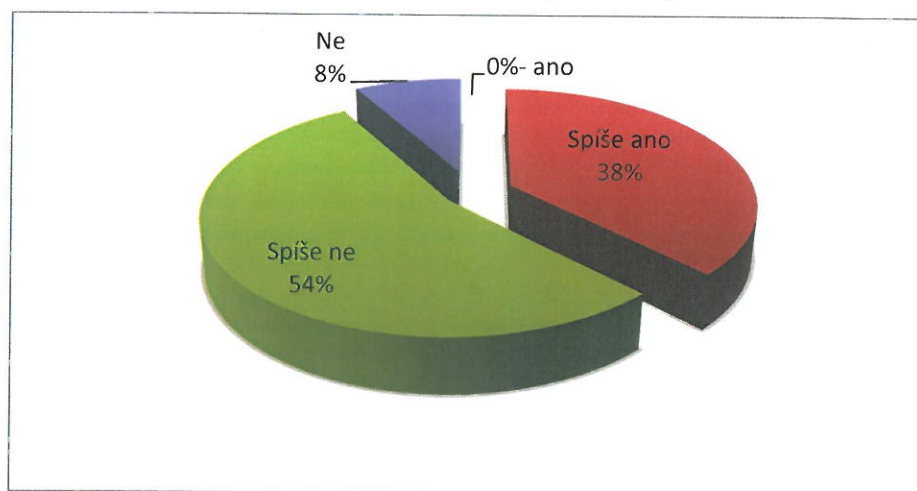
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3: Je podle Vás komunikace mezi jednotlivými oddělení na dobré úrovni?



Zdroj: Vlastní zpracování

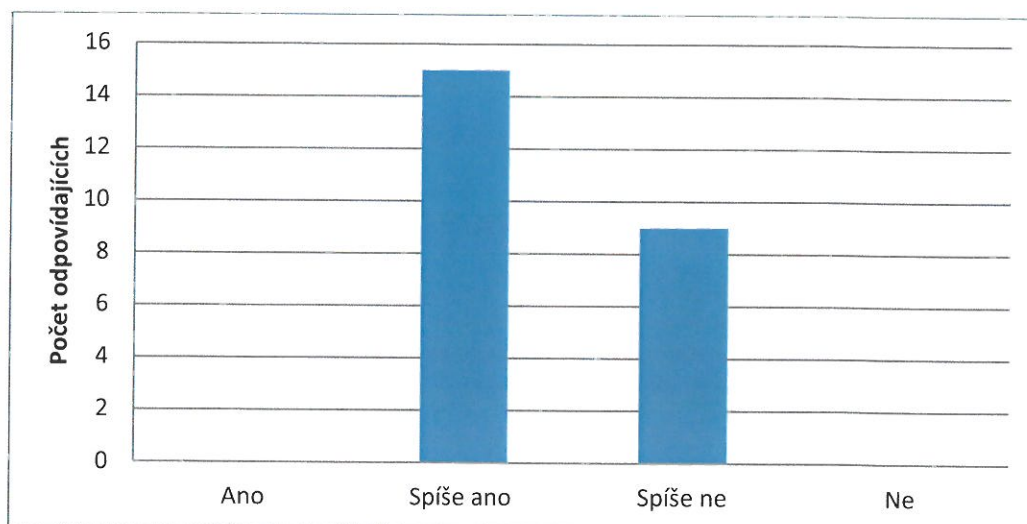
Slovní interpretace:

Jak můžeme na první pohled z grafu rozpoznat, komunikace mezi jednotlivými odděleními dle dotazovaných zaměstnanců se nenachází na dobré či vynikající úrovni, jelikož více jak polovina dotazovaných odpověděla Spíše ne, nebo ne. Avšak 38% zaměstnanců je s komunikací poměrně spokojená. K zamyšlení je, že odpověď ano si nevybral ani jeden dotazovaný z čehož je zřejmé, že naprosto spokojený s komunikací mezi jednotlivými odděleními není nikdo z dotazovaných.

Závěr:

Tento výsledek není pro firmu nikterak pozitivní, co se týče komunikace mezi jednotlivými odd. Z rozhovorů s jednotlivými respondenty, které jsou uvedeny v další kapitole, můžeme zjistit, že také dle vedení společnosti interní komunikace není na dobré úrovni a jednotlivá oddělení mezi sebou spíše bojují a nejsou schopni vzájemné spolupráce. Interní firemní komunikace má vliv na podstatné faktory prosperujícího podniku – motivaci zaměstnanců, týmovou spolupráci, efektivitu práce a dosahování cílů. Do firemní komunikace spadá kromě předávání informací mezi jednotlivými odděleními také způsob prezentace společnosti, sdílení společných strategií a cílů. Nad těmito všemi faktory by se zaměstnanci měli zamyslet a snažit se o co nejlepší týmovou spolupráci, jelikož dobrá komunikace je základem úspěchu.

Graf č. 4: Je podle Vás komunikace mezi českými zaměstnanci a japonskými manažery na dobré úrovni?



Zdroj: Vlastní zpracování

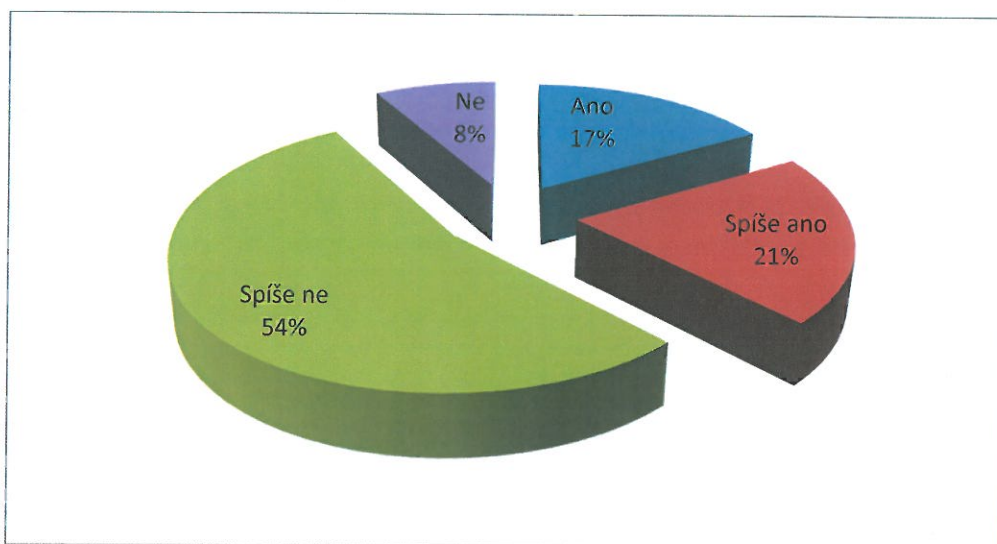
Slovní interpretace:

Jak je z grafu patrné, 62 % tedy 15 dotazovaných z 24 odpovědělo na otázku o spokojenosti v komunikaci s japonským TOP managementem spíše ano. 38% dotazovaných odpovědělo spíše ne. Ani jeden z dotazovaných si nevybral odpověď ano, či ne.

Závěr:

Vzhledem k různým překážkám v komunikaci mezi Čechy a Japonci, jako je například jazyková bariéra či odlišnost kultur, můžeme tento výsledek zhodnotit jako velice pozitivní. Komunikace a obecně vztahy s nadřízeným jsou velice důležité pro fungování podniku. Dlouhodobě prosperující podnik bez dobré interní komunikace nemůže existovat. Dobrá úroveň interní komunikace je nepostradatelný způsob pro dosažení vysoké výkonnosti procesů.

Graf č. 5: Zajímáte se o japonskou kulturu?



Zdroj: Vlastní zpracování

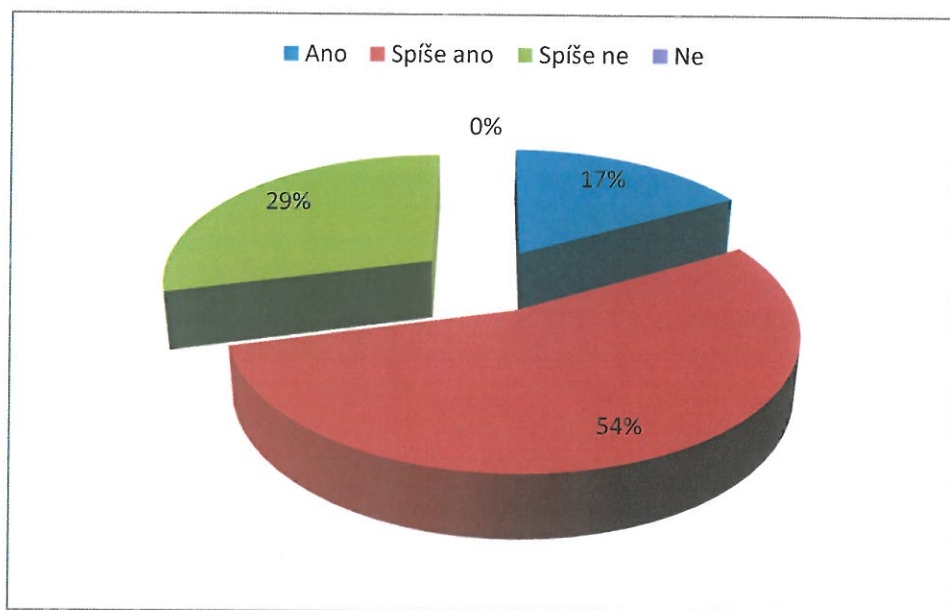
Slovní interpretace:

13 z dotazovaných tedy 54% se o japonskou kulturu spíše nezajímá. 9 z dotazovaných projevilo zájem o japonskou kulturu a 2 zaměstnanci z dotazovaných 24 respondentů se o japonskou kulturu nezajímá vůbec.

Závěr:

Poznání japonské kultury pro české zaměstnance v japonské společnosti je zcela určitě důležitou podmínkou pro vzájemné pochopení a dobrou spolupráci. Mezi další postup dobré spolupráce mezi jednotlivými kulturami patří respektování odlišné kultury. Musíme vzít v úvahu odlišnosti kultur, aniž bychom tyto odlišnosti podrobili hodnotícím soudům. Nemůžeme tedy nikdy říci, že některá kultura je lepší než druhá. Nabízí se tedy otázka, jak můžeme respektovat, nebo pochopit japonskou kulturu, když se o ni vlastně nezajímáme? Více jak polovina dotazovaných odpověděla, že se o japonskou kulturu nezajímá. Tento fakt můžeme zhodnotit tedy jako negativní, jelikož jak bylo již několikrát uvedeno, vzájemná znalost kultur je podstatný faktor pro efektivnost komunikace mezi Čechy a Japonci.

Graf č. 6: Myslíte si, že japonsští manažeři se zajímají o českou kulturu?



Zdroj: Vlastní zpracování

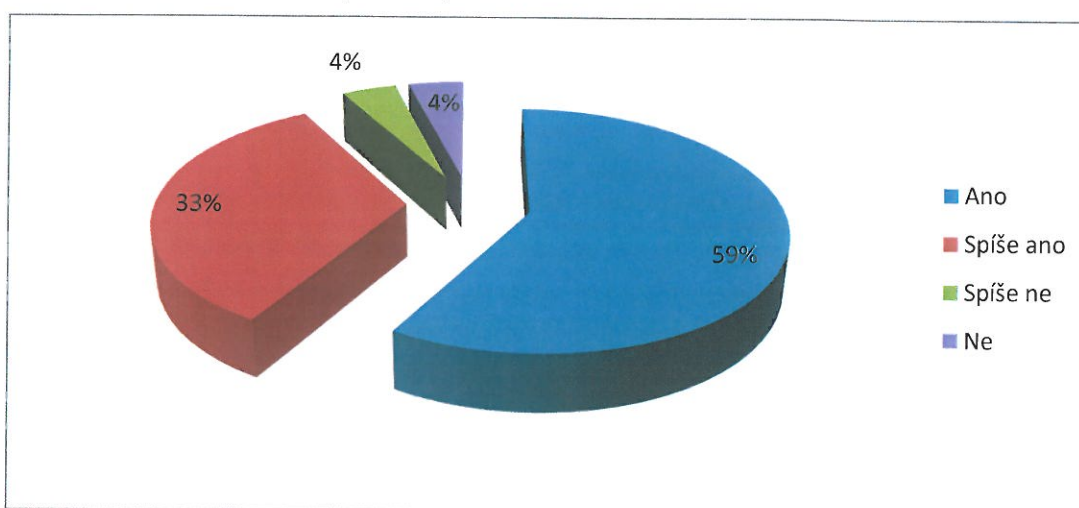
Slovní interpretace:

17 z dotazovaných respondentů tedy 71 % odpovědělo, že dle jejich názoru se japonský TOP management zajímá o českou kulturu, z toho 54 % odpovědělo spíše ano a 17% odpovědělo jasně ano. Nikdo z 24 dotazovaných si nemyslí, že se o naši kulturu nezajímají. 29% tedy 7 z dotazovaných respondentů si myslí, že se o českou kulturu Japonci nijak zvlášť nezajímají, jelikož odpověděli spíše ne.

Závěr:

Jak již bylo uvedeno ve vyhodnocování předchozího grafu, znalost kultur je významná i pro vzájemnou komunikaci. Záleží tedy na zaměstnancích, jestli je v jejich zájmu zlepšit komunikaci mezi jimi a Japonci. Dle tohoto grafu si téměř ¾ dotazovaných zaměstnanců myslí, že japonský TOP management se o naši kulturu zajímá. Tento výsledek můžeme hodnotit jako velice pozitivní, jelikož fakt, že japonští nadřízení mají zájem o naši kulturu značí i skutečnost, že nám chtějí lépe porozumět a pochopit naše jednání, postupy a naše chování.

Graf č. 7: Myslíte si, že vzájemná znalost kultur by pomohla interní komunikaci ve firmě mezi japonskými manažery a českými zaměstnanci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Slovní interpretace:

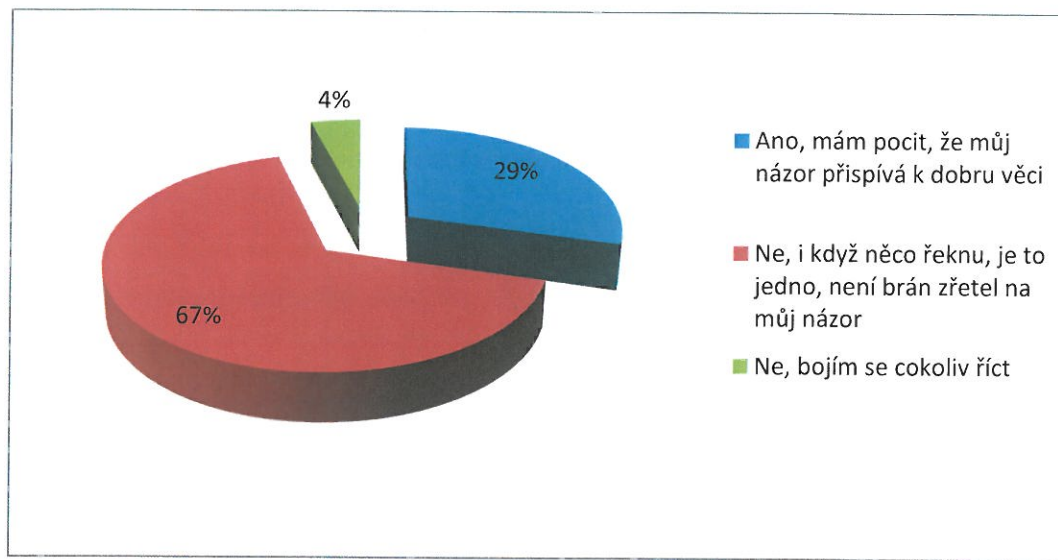
Jasně ano odpovědělo 59% tedy 14 z 24 dotazovaných. Spíše ano odpovědělo 8 zaměstnanců tedy 33%. Spíše ne zodpověděl pouze 1 z dotazovaných a ne si vybral také pouze 1 respondent.

Závěr:

Z grafu je zřejmé, že drtivá většina respondentů se domnívá, že vzájemná znalost kultur napomůže ke vzájemné komunikaci, avšak z grafu č. 4 vyplývá, že více jak polovina z dotazovaných se o japonskou kulturu spíše nezajímá, je tedy zarážející, že zaměstnanci jsou si vědomi, že znalost japonské kultury by jim napomohla ke zlepšení komunikace, ale

i přesto se o ni spíše nezajímají. Jediným způsobem, jak zvládnout odlišnosti dvou kultur a z nich plynoucí problémy a nedorozumění, je cizí kulturu dobře poznat a respektovat ji. Nedílnou součástí pracovního i osobního života každého z nás je sociální styk, jehož důležitou složkou je sociální interakce, avšak na počátku tohoto úsilí musí stát chuť k poznání odlišné kultury.

Graf č. 8: Myslíte si, že japonský TOP management zajímá Váš názor? Že Vám naslouchá?



Zdroj: Vlastní zpracování

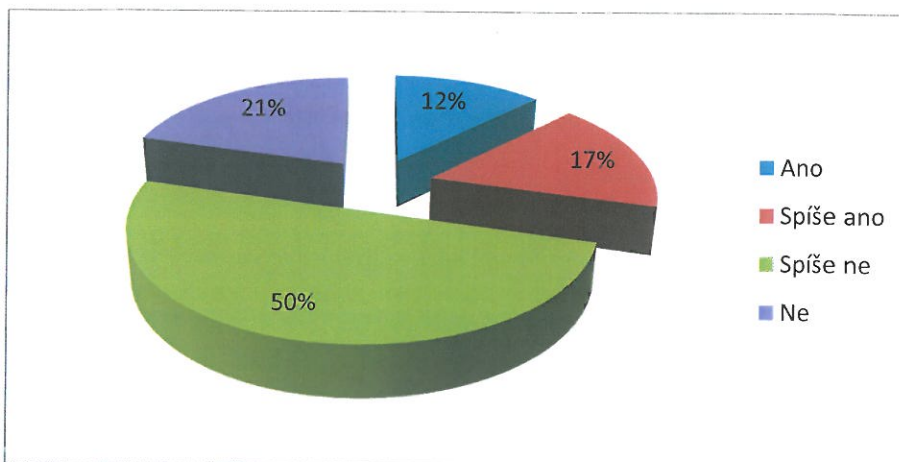
Slovní interpretace:

67% tedy 16 z dotazovaných respondentů uvedlo, že na jejich názor není brán zřetel. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že má strach podělit se o svůj názor s TOP managementem a 7 respondentů tedy 29% má pocit, že jejich názor přispívá k dobru věci.

Závěr:

Tento výsledek není nikterak pozitivní, jelikož více jak polovina respondentů si myslí, že jejich názor není podstatný a důležitý pro japonský TOP management. Tento výsledek může plynout z faktu, že řadový zaměstnanec nepříjde ve větší míře do kontaktu s japonským TOP managementem, jak je vysvětleno v podkapitole č. 7. 2. čeští manažeři pod japonským vedením.

Graf č. 9: Dostáváte dostatek informací o Vaší vykonané práci? Zda je vykonaná dobře či špatně?



Zdroj: Vlastní zpracování

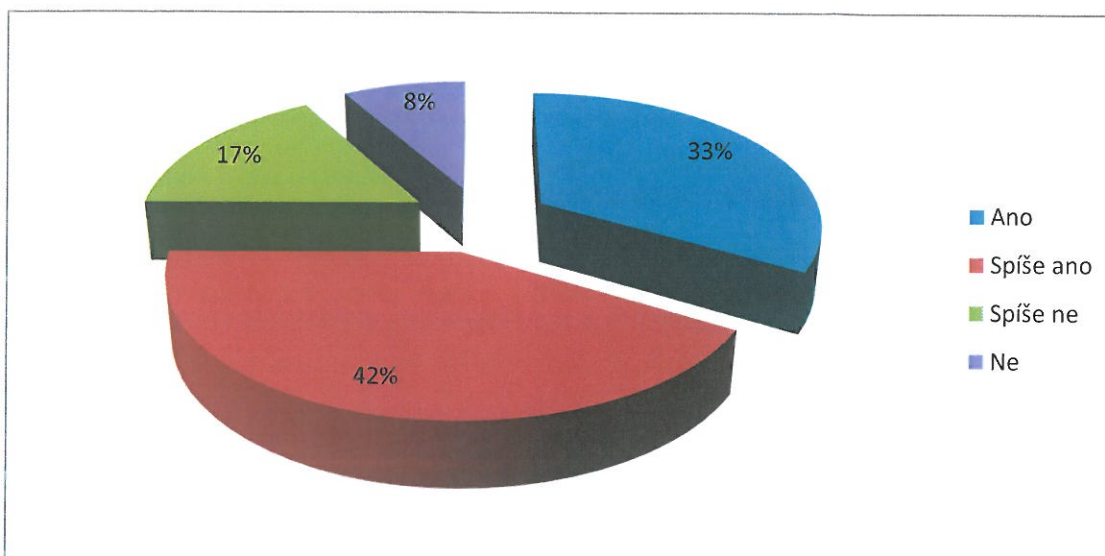
Slovní interpretace:

Přesně polovina dotazovaných pocíťuje, že o svých pracovních výsledcích není nijak zvlášť informovaná. 5 z dotazovaných tedy 21% nejsou o svých pracovních výsledcích informováni vůbec. Naopak 3 respondenti z 24 dotazovaných mají pocit, že dostávají dostatek informací o své vykonané práci a k 17% tedy ke 4 respondentům se informace o jejich vykonané práci od nadřízených také dostává.

Závěr:

Tento výsledek průzkumu je velice negativní, jelikož 17 z 24 dotazovaných mají pocit, že nejsou dostatečně informováni o své vykonané práci. Nedílnou součástí práce nadřízených je komunikace s podřízenými. Zaměstnanec by měl být informován o tom, zda je jeho práce vykonaná dobře či špatně, pokud tuto informaci nedostane, nemůže se ani nijak zlepšovat v případě, že svou práci neodvedl dobře. Dochází tak k nedorozumění díky neinformovanosti, jelikož zaměstnanec si může myslet, že je s jeho vykonanou prací nadřízený spokojen, ale opak může být pravdou. Nadřízený musí být schopný podřízené kritizovat, ale i pozitivně motivovat. Pro spokojenost zaměstnanců je nezbytná fungující vzájemná komunikace mezi nimi a vedením. Výzkumy dokazují, že slova uznání a pochvaly jsou pro zaměstnance v hojných případech silnější motivací než finanční prémie.

Graf č. 10: Myslíte si, že jazyková bariéra brání v efektivnosti komunikace mezi Čechy a Japonci?



Zdroj: Vlastní zpracování

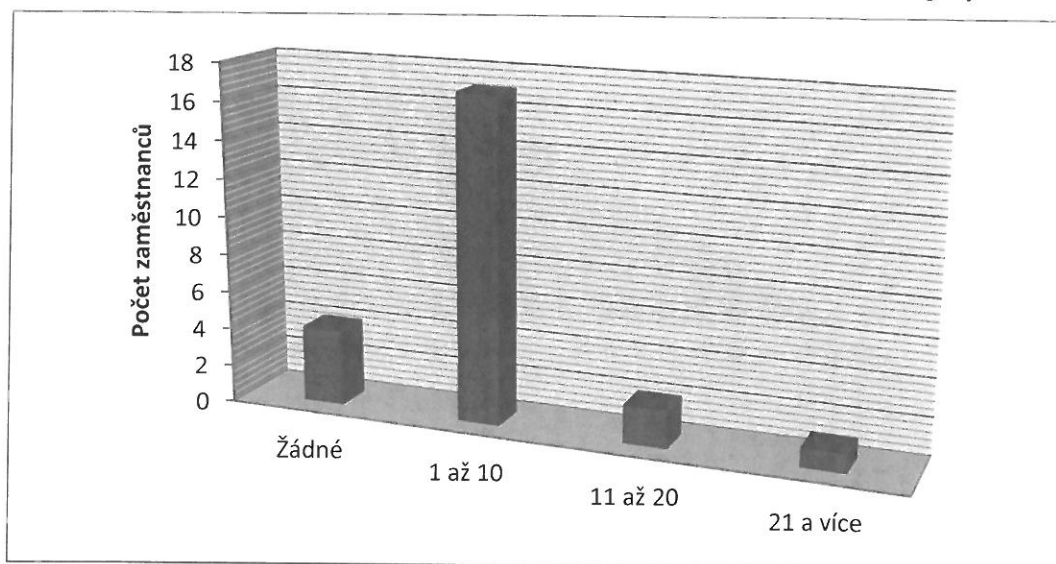
Slovní interpretace:

Jasně ano odpovědělo 33% tedy 8 respondentů. Spíše ano odpovědělo 10 zaměstnanců tedy 42%. Odpověď spíše ne si vybrali 4 respondenti a jasně ne zodpověděli 2 respondenti z 24 dotazovaných.

Závěr:

Z grafu je zřejmé že většina zaměstnanců si myslí, že jazyková bariéra brání v efektivnosti komunikace mezi Japonci a Čechy. Tato problematika je popsána v kapitole č. 7. 3. komunikace ve firmě. Slova mohou mít pro různé lidi různé významy. Z této skutečnosti vyplývá, že jazyk je příčinou řady nedorozumění. Jazyková bariéra má svůj zdroj na obou stranách komunikačního procesu, u mluvčího i příjemce. Větší jasnost a srozumitelnost sdělení pro příjemce může mluvčí ovlivnit volbou slov a stavbou vět a také včasnou zpětnou vazbou se můžeme vyhnout mnoha nedorozuměním. Na základě používání zpětné vazby je možné zahájit proces postupného zpřesňování a sladování komunikačních záměrů. Je to důležitý mechanismus ovlivňování druhých lidí. Udělování efektivní zpětné vazby je nezbytná součást dobré komunikace na pracovišti.

Graf č. 11: Kolik slov v japonštině znáte a víte jejich význam v českém jazyce?



Zdroj: Vlastní zpracování

Slovní interpretace:

Většina zaměstnanců tedy 17 z dotazovaných 24 zná význam 1 až 10 japonských slov. 4 zaměstnanci neznají žádné japonské slovíčko. Znalost 11 až 20 slov zvolili 2 zaměstnanci a pouze 1 zaměstnanec přiznal znalost více jak 21 slov.

Závěr:

Tato otázka byla do dotazníku vložena spíše ze zajímavosti, jelikož jazyk využívaný v komunikaci je anglický. Společnost, ve které byl průzkum prováděn využívá open office, je tedy jasné, že se zaměstnanci setkávají s japonštinou denně a můžou tak pochytit pár japonských slov a zapamatovat si nebo odvodit jejich význam v českém jazyce. Z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců ovládá 1 až 10 japonských slov, což můžeme brát jako pozitivní výsledek, jelikož znalost japonštiny není nikterak vyžadována.

8 VLASTNÍ VÝZKUM

Pro získání informací jsem provedla rozhovor se čtyřmi respondenty jak českými tak japonskými. České respondenty, kteří mi podali rozhovor, jsem oslovila díky jejich dlouholeté zkušenosti s Japonci, jelikož zastávají vysokou pracovní pozici v managementu v japonské společnosti Steel Center Europe, s.r.o. na území České republiky. Dále jsem oslovila dva japonské respondenty, kteří spadají do TOP managementu, a pracují či pracovali ve stejné společnosti. Tři rozhovory ze čtyř byly provedeny osobně. Jeden rozhovor byl proveden na základně e-mailové komunikace, jelikož respondent není v této době v České republice. Rozhovory byly provedeny během října a listopadu 2014 s každým respondentem samostatně. Otázky byly koncipovány jako otevřené a dotazovaní byli povzbuzováni k širším odpovědím. Rozhovory trvaly průměrně 1 až 2 hodiny, někdy déle.

První rozhovor mi poskytl Bc. Miroslav Časar, který v této japonské společnosti zastává funkci General Administration Manager a působí zde od roku 2004. Pan Časar má komplexní odpovědnost za oblast financí společnosti a úzce spolupracuje s japonským TOP managementem. Druhý rozhovor byl proveden s Ing. Tomášem Povolným, který zastává funkci General Sales Manager a působí ve společnosti od roku jejího založení, tedy od roku 2003. Jak pan Časar, tak i pan Povolný, je v každodenním kontaktu s japonským TOP managementem. Oba respondenti mají s Japonci dlouholeté zkušenosti a také měli příležitost služebně Japonsko navštívit. Položené otázky jsou pro oba respondenty stejné pro porovnání jednotlivých odpovědí. První otázka, která mě zajímala, se týkala charakteristických vlastností, které dotazovaní nemají v oblibě u japonských manažerů. Pan Časar odpověděl, že mu vadí skutečnost, že Japonci nejsou zvyklí komunikovat otevřeně a nedokážou striktně odmítnout nevýhodné nabídky. Tento fakt spadá do odlišností v chování mezi japonskými a českými manažery. Jak bylo zmíněno v mé práci dříve, japonští manažeři nejsou striktní a důrazní tak, jako čeští manažeři umějí být. S tím souvisí i odpověď pana Povolného, který odpověděl, že Japonci potřebují na rozhodnutí delší časové období. Nedokážou se striktně, impulsivně rozhodnout, i když nejde o důležitou záležitost či problém. Zajímalo mě také názor, zda neznalost vzájemných kultur napomáhá k nedorozuměním a k nepochopení se. Dle pana Časara i pana Povolného neznalost kultur určitě napomáhá k nedorozuměním. Dle pana Časara záleží na tom, jak dlouho dotyčný Japonec v České republice žije, jelikož Japonci s postupem času stráveného v České republice přejímají určité prvky chování, ať už jde o dřívější odchody z práce, což Japonci „odkroukali“ od nás nebo ať jde o způsob jednání na obchodních

jednání apod. Na otázku jak by dotazovaní zlepšili interní komunikaci mi pan Časar odpověděl, že je třeba se stále utvrzovat v tom, aby řešený problém byl oběma stranami pochopen stejně. Pan Povolný se zaměřil na interní reorganizaci firmy, která ve společnosti právě probíhá. Díky reorganizaci by se měly odstranit také interní „boje“ mezi jednotlivými odděleními. Tato odpověď je v souladu s odpověďmi dotazovaných, účastnících se dotazníkového šetření, kde bylo zjištěno, že komunikace mezi jednotlivými odděleními není na dobré úrovni. Na položenou otázku v čem je největší úskalí vzájemné komunikace mezi Japonci a Čechy mi pan Povolný i pan Časar odpověděli, že jde hlavně o jazykovou bariéru a nepochopení se. Jazyková bariéra způsobuje nepochopení řešeného problému. Měli bychom se zamyslet nad tím, jak bychom mohli tuto skutečnost odstranit. Dle pana Povolného jde hlavně o to, že Češi se snaží používat rozvinutou angličtinu, avšak Japonci se v sáhodlouhém vysvětlování ztratí a ztrácí pointu řešeného problému, proto bychom měli mluvit jasně, stručně a přímo. Zajímalo mě, jaký mají dotazovaní názor na přizpůsobování se Japonců českému stylu. Pan Povolný mi na tuto otázku odpověděl, že je nutnost, aby se Japonci přizpůsobovali. Pan Časar si myslí, že jde spíše o to, aby se mu snažili porozumět. Některé prvky japonského chování jsou pro nás určitě nepochopitelné, proto jsem se na tuto otázku zeptala. Pan Časar mi odpověděl stručně, že Japonci nedokážou říci ne, což je pro něj nepochopitelné. Toto téma jsem rozvinula v kapitole 6. v podkapitole 6.5, kde popisuji, proč Japonci nejsou schopni razantně odmítnout nevhodné nabídky, či prostě říci ne. Pan Povolný uvedl, že se mu nelíbí, když Japonci v průběhu jednání „popotahují“. Japonský národ bere smrkání do kapesníku za velice neslušné a také za absolutně nepřípustné ve společnosti. Většině Čechů přijde tzv. „popotahování“, což Japonci provozují místo smrkání nechutné až nesnesitelné. Další věc, kterou pan Povolný uvedl je vysoké pracovní nasazení, což je pro Japonce typické. Zůstávají v práci do pozdních hodin a pracují i o víkendu. Jelikož oba dotazovaní měli možnost navštívit Japonsko, zajímalo mě, co pro ně bylo nejzajímavější při navštívení této země. Pan Povolný při odpovědi nezmínil konkrétní věc, či památku, která by ho zaujala. Zmínil styl stravování, který mu vyhovoval a postrádá ho v České republice. Pana Časara zaujal rybí trh, který je dle jeho názoru kontrastem doby moderního Tokia. Zajímavé pro něj jsou výškové budovy a zdvořilost prodavačů. Také zmínil organizovanost například v metru. Zajímalo mě také názor na to, jaké jsou dle dotazovaných výhody zaměstnání v japonské společnosti. Jak pan Časar, tak pan Povolný uvedl jistotu v zaměstnání. Pan Časar uvedl, že ani v době krize nebyl žádný zaměstnanec propuštěn pro nadbytečnost. Dle pana Povolného Japonci vždy hledají nějakou jinou cestu, než rozvázání pracovního poměru,

pokud nejde o velký přečin proti pracovnímu řádu. Pan Časar také zmínil, že Japonci na zaměstnance zbytečně nekřičí a jsou slušnější než čeští zaměstnavatelé.

O třetí rozhovor jsem požádala nejvyššího šéfa z japonské strany pana Shujiho Tsubotu, který zastává funkci Deputy Managing Director po dobu dvou let, ale ve společnosti působí pět let. Momentálně bude pozici opouštět a vracet se zpět do Japonska z důvodu periodického střídání japonských manažerů jak je popsáno a vysvětleno v kapitole 7.1. Japonští manažeři v ČR (podkapitola 7.1.1. periodické střídání na manažerských pozicích). Otázky jsem rozdělila na dvě části. První část se týká pracovního prostředí a druhá část se týká kultury a vztahů. Pan Tsubota chtěl mé otázky prvně zaslat e-mailem, aby se na ně mohl připravit. Otázky jsem zaslala a po pár hodinách mi pan Tsubota poslal e-mail, kde mi na otázky odpověděl a domluvil se se mnou na termínu diskuze. Odpovědi, které mi poslal do e-mailu, byly krátké a velice stručné. Například na otázku, zda jsou nějaké charakteristické vlastnosti, které nemá rád na českých zaměstnancích mi odpověděl pouze ano. Bylo tedy jasné, že při rozhovoru budeme procházet znovu každou otázku zvlášť. Pan Tsubota byl velice ochotný při podávání rozhovoru, sešli jsme se po pracovní době v zasedací místnosti. Na začátku rozhovoru jsem panu Tsubotovi popsala obsah mé práce. Rozhovor byl proveden v anglickém jazyce. První otázka se týkala charakteristických vlastností, které pan Tsubota nemá rád na českých zaměstnancích. Dle pana Tsuboty čeští zaměstnanci nedokáží přiznat svou vinu při vzniklém problému a snaží se vinu shodit na někoho jiného. Také si myslí, že čeští zaměstnanci neberou velký zřetel na spolupráci, což je pro japonský styl velice typické, jak jsem z rozhovoru pochopila. Japonci se snaží spolu spolupracovat a „táhnout za jeden provaz“ naopak čeští zaměstnanci z různých oddělení mezi sebou spíše bojují. Tento fakt potvrdil i pan Povolný, který tuto skutečnost zmínil při rozhovoru. Na otázku jaký je rozdíl v přístupu k práci mezi českým a japonským manažerem mi pan Tsubota odpověděl, že rozdíl je hlavně v tom, že japonští manažeři vedou dlouho diskuzi při rozhodování, což naopak čeští manažeři nedělají. Odpověď na otázku co čeští zaměstnanci postrádají, koresponduje s odpovědí na otázku co pan Tsubota nemá rád na českých zaměstnancích. Odpověděl stručně, že Češi postrádají týmovou spolupráci. Jelikož je obecně známo, že Japonci velice uznávají loajalitu, položila jsem otázku, jakému zaměstnanci by pan Tsubota dal přednost, pokud by se měl rozhodnout mezi dvěma zaměstnanci a jednoho by musel propustit, přičemž první zaměstnanec by pracoval pro společnost například 10 let, druhý zaměstnanec by pracoval pro společnost mnohem kratší dobu, ale má lepší pracovní výsledky než první zaměstnanec. Tato otázka byla pro pana Tsubotu velmi složitá, zprvu

otázku četl pořád dokola. Po té nastalo ticho a pan Tsubota se zavřenýma očima přemýšlel pár minut nad opovědí. Následně si vzal prázdný papír velikosti A4 přes který udělal dvě čáry ve tvaru písmene T. Na levou stranu papíru napsal písmeno A a na pravou stranu papíru napsal písmeno B. Takto označil zaměstnance a zeptal se mě, jak by byli zaměstnanci staří, domluvili jsme se na tom, že oběma zaměstnancům je kolem 35 let. Následně si pan Tsubota pod písmeno A japonsky napsal nějaké údaje a pod písmeno B taktéž. Koukal na papír, přemýšlel a opakoval, že je to velice složitá otázka. Po zdoluhavém přemýšlení mi odpověděl, že by propustil zaměstnance, který pracuje pro firmu kratší dobu. Při položení této otázky jsem kladla důraz na to, že zaměstnanec, který je ve firmě kratší dobu by měl mnohem lepší pracovní výsledky než zaměstnanec druhý i přesto pan Tsubota rozhodl ve prospěch zaměstnance, který by měl horší pracovní výsledky, ale je věrný společnosti. Mezi další typické vlastnosti Japonců patří vysoké pracovní nasazení. Japonci jsou proslulí pracováním do pozdních večerních hodin, proto jsem se pana Tsuboty zeptala proč tráví v práci tolik času a nevěnují se radši rodině. Odpověď pana Tsuboty pro mě byla velice překvapivá, jelikož mi s úsměvem odpověděl, že v Japonsku je všechno velice drahé a proto Japonci pracují tvrdě a do pozdních večerních hodin. Důležité pro Japonce je, aby jejich děti studovali na prestižních školách, které jsou finančně náročné, a proto Japonci pracují tvrdě. Další věc, kterou pan Tsubota uvedl, je ta, že v zájmu většiny Japonců je pořízení si většího a prostornějšího domu, což je finančně také náročné. Druhá část rozhovoru se týkala kultury a vztahů. Zajímalo mě, zda se pan Tsubota setkává v České republice s japonskou kulturou. Bez jakéhokoliv zaváhání mi odpověděl, že se s japonskou kulturou setkává často. Uvedl pro příklad konkrétní obchod JAPA, který se nachází v Praze a prodává japonské komodity a i tradiční japonské oblečení. Bylo zajímavé, že na otázku co nejvíce postrádá pan Tsubota v České republice mi odpověděl, že postrádá trávení času s kolegy po pracovní době. V Japonsku je zvykem, že se kolegové sejdou po práci v restauračních zařízeních a probírají pracovní záležitosti. Pan Tsubota uvedl, že diskuze je velice upřímná a otevřená. Popsal mi situaci tak, že ve firmě Japonci respektují své nadřízené a nedovolí si jim sdělit upřímně svůj názor, když s něčím nesouhlasí, ale když se sejdou po práci v restauraci, respekt jde stranou a dotyční můžou sdělit svému nadřízenému svůj skutečný názor bez jakýkoliv obav. Při otázce co by se Japonci měli naučit od Čechů pan Tsubota odpověděl, že by se Japonci měli naučit trávit více času s rodinou. Dokonce uvedl, že Čechům závidí, protože mají mnohem více času na rodinu. Zajímalo mě, jak by pan Tsubota popsal typického Japonce. Typický Japonec neumí prý mluvit anglicky. Je to prý velice typické pro Japonce dle pana Tsuboty. Japonci

dále nemají tak silný charakter a nedokážou se striktně rozhodovat, také Japonce popsal jako milé a nápomocné osoby, které se často omlouvají a naopak českého člověka popsal tak, že se omlouvat nedokáže a jen se na něco či někoho vymlouvá.

Čtvrtý rozhovor mi poskytl pan Tatsuya Yokokawa, který ve společnosti působil v letech 2011-2013 a zastával pozici Sales Manager. Rozhovor nemohl být proveden osobně, jelikož pan Yokakawa ve společnosti již nepracuje a nachází se momentálně v Německu, proto jsem otázky zaslala e-mailem. Po týdnu mi pan Yokokawa odpovědi zaslal. Odpovědi byly stručné, ale v některých případech výstižné. Jak pan Tsubota, tak i pan Yokakawa uvedl, že rozdíl v přístupu práci mezi Čechy a Japonci je v tom, že Japonci vedou dlouho diskuzi nad rozhodnutím či vyskytnutým problémem. Odpověď, s kterou měl pan Tsubota veliký problém a týkala se toho, komu by byla udělena přednost, pokud by se muselo rozhodnout mezi dvěma zaměstnanci a jeden by musel být propuštěn, přičemž první zaměstnanec by pracoval pro společnost 10 let a druhý zaměstnanec by pracoval pro společnost mnohem kratší dobu, ale má lepší pracovní výsledky než první zaměstnanec, byla od pana Yokokawy odlišná. Pan Yokakawa by dal přednost zaměstnanci, který má lepší pracovní výsledky. Pro Japonce je loajalita velice typická, avšak ne každý Japonec by upřednostnil loajalitu nad lepšími pracovními výsledky. Jde o individuální přístup a pohled na věc. Také odpověď na otázku, proč Japonci v práci tráví tolik času, byla odlišná než odpověď pana Tsuboty. Pan Yokakawa uvedl, že pracovníci, kteří v práci tráví více času jsou lépe vnímáni okolím.

Dle mého názoru se všichni respondenti, se kterými byl proveden rozhovor, shodli ve věci týkající se rozhodování a vedení dlouhých diskuzí nad určitým rozhodnutím. Japonci potřebují na veškerá rozhodnutí dostatek času. Z rozhovorů vyplývá, že české straně tato skutečnost na Japoncích vadí a naopak. Dle Japonců je vedení dlouhých diskuzí důležitou věcí při rozhodování, avšak dle českých respondentů je to někdy i překážka, protože reakce nejsou pružné a vše zbytečně dlouho trvá. Týmová spolupráce je základem úspěchu. Z rozhovorů vyplývá, že ve firmě týmová spolupráce nespĺňuje představy Japonské strany. Zaměstnanci z různých oddělení mezi sebou spíše bojují a celková komunikace není na dobré úrovni, jak uvedli i respondenti v dotazníkovém šetření.

9 ZÁVĚR

V mé práci jsem se snažila vystihnout specifické rysy japonské kultury zejména v pracovním prostředí, její odlišnosti od kultury české, vzájemnou komunikaci mezi Japonci a Čechy a historii vzájemných vztahů. Hlavním cílem bylo porovnání jednotlivých kultur a zjistit odpověď na výzkumnou otázku, jak se kultury vzájemně prolínají a ovlivňují zejména v pracovním prostředí. Japonci, kteří žijí na našem území delší dobu přejímají od nás určité prvky chování a můžeme říci, že naše pracovní kultura na ně má vliv, ať už jde o dřívější odchody ze zaměstnání. My Češi bychom měli respektovat určité fakty, které jsou v Japonsku brány jako samozřejmost. Jak je v mé práci posáno, japonskému managementu nestačí nepodložené informace či názory, ale jasné podložené a definované výstupy a hlavně statistiky, proto musíme tyto skutečnosti respektovat a snažit se je dodržovat pro co nejefektivnější komunikaci v pracovním prostředí mezi těmito kulturami. Naše česká povaha dokáže jednat impulsivně a rozhodnout se striktně, avšak japonský národ je vychováván jinak a odpověď ne je pro ně něco jako urážka, pro pochopení těchto odlišností bychom měli znát určité specifické prvky odlišné kultury, se kterou jednáme, neboť i nepatrná znalost této kultury nám pomůže vyhnout se nedorozuměním. Velice důležité je odlišnou kulturu respektovat. Japonská kultura nás v pracovním prostředí učitě ovlivňuje ve více směrech, přejímáme od Japonců konstruktivní řešení problému, disciplinovanost a neustále zlepšování. Jelikož Japonci jsou detailisti a vyžadují důkladnou propracovanost určitého návrhu my Češi tuto skutečnost postupem času respektujeme a už dopředu se na daný problém zaměříme a do detailu ho vypracujemei toto můžeme brát jako určité ovlivňování, nebo přejímání japonského pracovního stylu. Je totiž logické, že když pracujeme v mezinárodní společnosti, postupem času si na odlišnosti zvykáme a snažíme se se jim přizpůsobovat.

Vzájemné ekonomické vztahy byly navázány již v roce 1920 a stále se prohlubují. Díky tomu, že pro Japonce jsou Češi velice vzdělaný národ, Japonsko investuje ve velkém do Japonských firem v České Republice. Japonce láká také velice dobré umístění České republiky, jelikož naše republika je „srdcem Evropy“.

Dobrá komunikace v japonské společnosti na území ČR je základem úspěchu. Do firemní komunikace spadá kromě předávání informací mezi jednotlivými odděleními také způsob prezentace společnosti, sdílení společných strategií a cílů. Je důležité se snažit o co nejlepší týmovou spolupráci, což čeští zaměstnanci postrádají, jak vyplynulo i z rozhovorů a dotazníkového šetření. Komunikaci můžeme vylepšit včasnou zpětnou vazbou a neustálého utvrzování se, že řešený problém je pochopen oběma stranami stejně, jelikož jazyková

bariéra v hojných případech brání dobrému pochopení se. Udělování efektivní zpětné vazby je nezbytná součást dobré komunikace na pracovišti. Pro co nejlepší komunikaci mezi Japonci a Čechy bychom se měli snažit poznat japonskou kulturu. Nepatrná znalost kultury, se kterou jednáme, nebo kultury společnosti, ve které pracujeme, nám pomůže vyhnout se nedorozumění či nepochopení druhé strany.

Přijetí japonských manažerů je velice individuální záležitost, která závisí především na tom, jak zaměstnanec je dlouho u firmy, jakou má pracovní morálku, jak je schopen prosadit své záměry a v neposlední řadě, jaké má pracovní výsledky. Souhrnně se dá však říci, že převládá přirozený respekt k pozici japonského manažera vyplývající z jeho pracovní pozice. Dále potom snaha o porozumění a pochopení požadavků.

Při odpovědi na výzkumnou podotázku, jaké prvky chování jsme ochotní přijmout popřípadě akceptovat, mě jako první napadne slovo trpělivost. Po provedených rozhovorech a také díky zkušenostem z praxe si troufám říci, že Japonec je mnohem trpělivější člověk než Čech. Může to patřit mezi nevýhody, že se člověk musí naučit trpělivosti v řešení problémů, ale pokud chce být dotyčný v japonské společnosti úspěšný a spokojený, pochopí, že bez přijetí faktu, že se trpělivosti musí naučit, se neobejde.

Velkým rozdílem v zaměstnání v japonské společnosti a české společnosti je také jistota. Japonci se vždy snaží najít jakoukoliv jinou cestu, než rozvázání pracovního poměru. Pokud zaměstnanec nespĺňuje požadavky dané pozice, tak je mu nabídnutá pozice jiná, což v českých firmách většinou nefunguje a se zaměstnancem je pracovní poměr rozvázán.

Závěrem je nutno zmínit, že je důležité si uvědomit, že odlišnou kulturu bychom měli hlavně respektovat, unávat a v neposlední řadě poznat.

10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ILLÍK, Drahomír. *Japonská architektura*. Praha: Odeon, 1970, 141 s.
- HUGHES, James. *Velká obrazová všeobecná encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Svojtka and Co., 1999, 792 s. ISBN 80-723-7256-4
- JANOŠ, Jiří. *Tajemný Nippon*. 1. vyd. Praha: Libri, 1998, 312 s. ISBN 80-859-8349-4.
- REISCHAUER, Edwin O a Albert M CRAIG. *Dějiny Japonska*. Vyd. 2., dopl. Překlad David Labus, Jan Sýkora. Praha: Lidové noviny, 2006, 476 s. Dějiny států. ISBN 97880710651352
- MURTAGH, Niall. *Modrooký zaměstnanec japonské firmy: váženým doživotním hostem Mitsubishi*. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: BB/art, 2007, 254 s. ISBN 978-80-7341-996-7.
- LIKER, Jeffrey K. *Tak to dělá Toyota. 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Management Press. 2010. 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7
- MACFARLANE, Alan. *Japonsko za zrcadlem*. Vyd. 1. Překlad Barbora Scheinherrová, Pavel Černovský. Zlín: Kniha Zlín, 2013, 242 s. Tema, sv. 17. ISBN 978-80-87162-65-1.
- SÁGL, Václav. *Češi a Japonci: interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, 2013. 224 s. ISBN 978-80-7261-247-5

Internetové zdroje:

- Japonsko: KONFUCIANISMUS* [online]. [cit. 2014-10-25]. Dostupné z:<http://www.japonsko.info/konfucianismus.php>
- DESET LET ČESKO-JAPONSKÝCH VZTAHŮ* [online]. Japonské informační a kulturní centrum, c2014 [cit. 2. 6. 2014]. Dostupný z WWW: <http://www.cz.emb-japan.go.jp/documents/bulletin2003.pdf>
- Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Japonsko* [online]. c2014 [citováno 25. 11. 2014]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Japonsko&oldid=11898464>
- Japonsko hospodářství a průmysl*[online] c2014 [cit. 2. 6. 2014]. Dostupný z <http://words-of-anime.blog.cz/1201/japonsko-hospodarstvi-a-prumysl>
- Japonsko-obchodní partner ČR*, 2011 [online] [cit. 1. 11. 2014]. Dostupný z <http://file.mf.cz/348/3-25-32-E15-1505.pdf>
- Velvyslanenství Japonska, 2014*, [online] [cit. 1. 11. 2014]. Dostupný z <http://www.cz.emb-japan.go.jp/cz/>

11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČR	Česká republika
TPS	Toyota Production Systém
SCE	Steel Center Europe, s.r.o.
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.
PSA	Peugeot Citroën
HDP	Hrubý domácí produkt
AJ	Anglický jazyk

12 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Rozdělení respondentů účastnících se průzkumu z hlediska pohlaví

Graf 2. Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení

Graf 3. Je podle Vás komunikace mezi jednotlivými oddělenenými na dobré úrovni?

Graf 4. Je podle Vás komunikace mezi českými zaměstnanci a japonskými manažery na dobré úrovni?

Graf 5. Zajímáte se o japonskou kulturu?

Graf 6. Myslíte si, že japoňští manažeři se zajímají o českou kulturu?

Graf 7. Myslíte si, že vzájemná znalost kultur by pomohla interní komunikaci ve firmě mezi japonskými manažery a českými zaměstnanci?

Graf 8. Myslíte si, že japonský TOP management zajímá Váš názor? Že Vám naslouchá?

Graf 9. Dostáváte dostatek informací o Vaší vykonané práci? Zda je vykonaná dobře či špatně?

Graf 10. Myslíte si, že jazyková bariéra brání v efektivnosti komunikace mezi Čechy a Japonci?

Graf 11. Kolik slov v japonštině znáte a víte jejich význam v českém jazyce?

13 PŘÍLOHY

13.1 Rozhovory

13.1.1 Otázky pro české respondenty

1. Jsou nějaké charakteristické vlastnosti, které nemáte v oblibě u japonských manažerů? Pokud ano, jaké?
2. Jaký je podle Vás rozdíl v přístupu k práci mezi japonským manažerem a českým manažerem?
3. Myslíte si, že díky neznalosti vzájemných kultur dochází často k nedorozuměním například při obchodních jednání?
4. Jakým způsobem byste zlepšil komunikaci ve firmě mezi Japonci a Čechy?
5. Jaké je podle Vás největší úskalí při vzájemné komunikaci?
6. Měli by se podle Vás Japonci více přizpůsobovat českému stylu?
7. Jsou nějaké prvky chování Japonců, které jsou pro Vás nepochopitelné?
8. Co pro Vás bylo při pracovní návštěvě Japonska nejzajímavější?
9. Je pro Vás jako generálního manažera těžké prosadit své vlastní návrhy japonské straně?
10. Co podle Vás patří mezi výhody zaměstnání v Japonské společnosti a naopak? Co považujete za nevýhody.
11. Myslíte si, že ve firmě je vzájemná komunikace na dobré úrovni?

13.1.2 Odpovědi Bc. Miroslav Časar

1. Ano jsou. Například pro mě je to rozhodně ten Japonský způsob „přímého“ sdělování informací. Japonci nejsou zvyklí komunikovat otevřeně. Jsou příliš uzavření. Mnohdy nejsou schopni říkat věci na rovinu, možná je to tím, že jim to jejich mentalita ani neumožňuje. Z praxe uvedu situaci, když máme nějakou nevýhodnou nabídku – Japonec ji nedokáže ihned striktně odmítnout jako jiní čeští manažeři. Další problém vidím v nesdílení důležitých informací. Ať už jedná o jejich vzájemné dohody s japonskými zákazníky nebo s významnými dodavateli.
2. Po 10 letech fungování ve firmě se stále utvrzuji v tom, že japonští manažeři mají mnohdy jiný pohled na daný problém než čeští manažeři. Dívají se na problém úplně z jiného úhlu pohledu, který českého manažera třeba ani nenapadne.

Japonský manažerský způsob hodně využívá excelové tabulky a jasná číselná data, která jsou pak detailně analyzována a na jejich základě a případném dovysvětlení rozporů nastane rozhodnutí. Náš styl práce občas přehlíží problémy, které se snažíme vyřešit až při realizaci, naopak Japonci mají vše vyřešeno do detailu před realizací. Jsou rozhodně více trpělivější než my.

3. Dochází. Záleží také na tom, s jakým japonským manažerem mluvíte, například jak dlouho tady žije, jestli byl už někdy v Evropě nebo v Čechách a setkal se s evropskou kulturou a mentalitou.
4. Myslím, že jde o to, abychom se vzájemně častěji potkávali a více spolu komunikovali. Je třeba se utvrzovat v tom, že to, co komunikujeme a vysvětlujeme si, je pochopeno oběma stranami stejným způsobem. Také si myslím, že bychom častěji měli chodit na pivo.
5. Nepochopení se. Nepochopení toho, co jedna strana chce říct té druhé straně. Mnohdy už na počátku dochází k nedorozumění, co je vlastně smyslem předání informace a jaká ta informace je. Pak bych řekl, že jazyková bariéra hraje určitě významnou roli. Různá úroveň znalosti AJ nás všech a limitace ve slovní zásobě, způsobuje čas od času stav výše uvedený.
6. Částečně - spíš jde o to, aby se mu snažili více porozumět.
7. Jednoduše řečeno - nedokážou říci jasné NE
8. Když pomínu pracovní stránku věci, tak to byl rybí trh, který je kontrast doby moderního Tokia. Tam si člověk připadá jak 200 let zpátky. Aranžování prodávaných produktů v obchodech. Výškové budovy byly hodně zajímavé a zdvořilost prodavaček a prodavačů. Organizovanost třeba v metru. Nikdo nikoho nepředbíhá ani se nijak netlačí. Také čistota mě hodně zaujala.
9. Jak kdy, jak které.
10. Výhody – například v době krize vedení naší společnosti i přes prudký propad tržeb nikoho nepropustilo pro nadbytečnost a hledaly se jiné cesty jak zachovat 100% zaměstnanost oproti jiným firmám na Vysočině. Sounáležitost – Japonci berou zřetel na to, jak dlouho zaměstnanec ve společnosti pracuje. Slabší články řetězce se neustálým způsobem snaží nějakým způsobem zdokonalit, aniž by vedení přemýšlelo o výměně těchto článků. Japonská mentalita je nastavená tak, že na Vás nikdo zbytečně nekřičí. Japonci se k Vám chovají slušněji oproti českým zaměstnavatelům. Nevýhody? Všechno zbytečně trvá, rozhodování není příliš pružné.

11. To záleží, mezi kterými lidmi a odděleními. Určitě je co zlepšovat proto i v současnosti probíhají interní změny struktury office pracovníků.

13.1.3 Opovědi Ing. Tomáš Povolný

1. Nejvíce mi vadí, že potřebují delší časové období na rozhodnutí pro mě i méně důležitých záležitostí a problémů. Dříve jsem se snažil prosadit, aby naše firma vystavovala na veletrhu a namísto, aby mi na rovinu řekli, že nemají zájem, tak mě postupně nechali připravit podrobnou analýzu nákladů a návratnosti investice společně s tím, kolik nám to přinese v budoucnosti nových zákazníků a kolik tun. Nakonec, když už jsem to měl doopravdy vypracované velice podrobně, tak mi řekli, že toto nepodporují. Tato zkušenost mě naučila přistupovat k těmto záležitostem trochu jinak.
2. Největší rozdíl je pravděpodobně právě v tom, že si Japonci nechají všechno podrobně vypracovat než se rozhodnou a někdy dokonce i od více lidí, aby měli jistotu, že je to správně, a pak se teprve rozhodují. To Češi občas dají více na intuici a také nepotřebují tolik podrobných analýz, aby se rozhodli do čeho investovat či ne. Další vlastností je pracovitost. Ještě jsem nezažil japonského manažera, který by neměl tuto vlastnost. I když vypadají v práci, že jen sedí za počítačem a odepisují na e-maily. Není to pravda, dokážou dobře sledovat lidi a jsou schopni velice rychle odhalit jaké má pracovník pracovní nasazení a jak spolupracuje.
3. Určitě. Japonský manažer je na jednání velice otevřený a stejné očekávání má i z druhé strany. Tato otevřenost však není obvyklá nejen v ČR, ale v celé Evropě. Proto se mohou stát nedorozumění, kdy si Japonec myslí, že je skoro dohodnutý obchod, ale protistrana ne. Japonci nedokážou po prvním jednání rozpoznat firmy, které mají zájem o spolupráci a které ne.
4. Toto je pro naši firmu ožehavé téma v současnosti. Mám nyní s kolegy za úkol zlepšit komunikaci a snažíme se to udělat přes interní reorganizaci. Je potřeba všechny pracovníky naladit na společnou vlnu, tzn. co je našim cílem - spokojený zákazník. Prozatím nám to moc nefunguje a existují u nás interní boje, kdy jedno oddělení svádí vinu na druhé. Je potřeba nastavit jasná pravidla, kde se určí, které oddělení je za co zodpovědné. Dále je nutná dobrá informovanost na všech úrovních firmy, což prozatím nefunguje.

5. Je to jednoznačně jazyková bariéra. Japonští manažeři jsou do ČR posíláni jen se základní znalostí angličtiny a toto je problém. Čeští manažeři se snaží používat rozvinutou angličtinu, ale neuvědomují si, že Japonci potom dobře nerozumí a ztrácí pointu, co kdo chce říct. Je potřeba mluvit jasně, stručně a přímo. Je potřeba hned na začátku říci, co je potřeba sdělit a ne se rozpovídat anglicky a až na úplném konci říci otázku nebo finální sdělení.
6. Toto je nutnost. Pokud jednou pracují v ČR, tak si musí zvyknout na naše návyky. Nemohou se do sebe uzavřít a mít kolem sebe „bublinu“. Pokud nepochopí naši mentalitu, nemohou očekávat, že zaměstnanci budou mít tohoto šéfa v oblibě a že s ním budou pozitivně řešit veškeré úkoly.
7. Je to možná jen moje zkušenost, ale nelíbilo se mi, když jsem zjistil, že „posmrkování“ v průběhu jednání mezi Japonci nevádí. Pro mě toto byla nepříjemná zkušenost. A obecně mi vadí, že bývají dlouho v práci, někdy i do pozdních hodin. Nejhorší je, že pokud jim náhodou o víkendu jednou odpovíte na nějaký e-mail, tak toho využijí a pracovníě vás zaúkolují i o víkendu. Proto jsem se naučil práci o víkendu neřešit.
8. Byla to pro mě velká zkušenost ve všech směrech a upřímně jsem rád, že jsem dostal tuto možnost pracovníě navštívit Japonsko. Mělo to pro mě přínos k pochopení japonské mentality a japonského stylu života. Obecně to bylo zajímavé po všech stránkách a nedá se vybrat jediná věc, která byla pro mě nejzajímavější. Absolvoval jsem v Japonsku týdenní, velice náročné a intenzivní školení, takže jsem neměl bohužel moc času se podívat po historických a přírodních krásách, ale určitě mě velice oslovil styl stravování v Japonsku, které bylo pro mě vyhovující a mrzí mě, že v ČR k tomuto stylu nejsou podmínky.
9. Tak jak jsem již zmínil na příkladu v odpovědi na první otázku, tak je to určitě pro mě těžké. Už ale vím jak k tomu přistupovat. Je potřeba si nejprve připravit veškeré podklady k tomu, aby Vás žádná otázka nezaskočila a abyste se vyhnuli tomu, že něco nevíte. Musím však také říci, že jsem si vybudoval ve firmě pozici, že v některých věcech mám od japonského managementu důvěru a nepotřebuji nějaké rozsáhlé analýzy k prosazení mého návrhu. Doopravdy záleží na konkrétní situaci a problému.
10. Mezi největší jistoty patří jistota zaměstnání a pravidelného měsíčního příjmu v přesných termínech. Stabilita, kterou vám japonská firma dává je výhodou oproti ostatním. Pokud neuděláte vyloženě nějaký přečin proti pravidlům a pracovnímu

řádu, tak japonská firma lidi nevyhazuje například z důvodu neuspokojivých pracovních výsledků nebo pracovního nasazení. Vždy se spíše snaží zaměstnance převychovat anebo mu nabídnout jinou pozici, která by vyhovovala jeho povaze a schopnostem. Toto prosím neberte tak, že se toto snažím dělat já osobně, je to spíše postřeh z mé zkušenosti. Mezi nevýhody patří, že se člověk musí naučit trpělivosti v řešení problémů a především v otázkách dalšího rozvoje firmy.

11. Tak jak jsem uvedl už u otázky 4, tak určitě není na dobré úrovni. Každé oddělení a také jednotlivec se snaží hájit sebe, nebo svoje oddělení a není schopen upřímně říct, že udělal chybu. Je to asi v naší české povaze zakódováno, ale pro mě je to nepochopitelné i z hlediska toho, že za to nehrozí především v japonské firmě žádný postih. Je potřeba uznat chybu a pak si vysvětlit, kde se stala a nastavit pravidla tak, aby k této chybě příště nedošlo. Tímto postupným zlepšováním jedné situace za druhou dochází k lepší komunikaci a lepšímu nastavení pravidel a také k rozvoji firmy. Jakmile toto zaměstnanci pochopí, tak také naše firma poroste více a bude mít lepší výsledky.

13.1.4 Otázky pro japonské respondenty

Questions – working environment

1. Are there any characteristics of Czech employees that you don't like? If yes, which one?
2. What is the difference in approach to work based on your opinion between Japanese manager and Czech manager?
3. What does Czech employee lack? What should Czech employee learn from Japanese employee?
4. What do you like the most on Czech employee?
5. In case you have to decide for one employee, who would you prefer?
The employee who is working for company for 10 years, or the employee who is working in company for short time but has better work results?
6. Can you give a reason for which you would fire your employee immediately?
7. What are the main differences in trade negotiations between Japan and Europe?
8. Japanese are known to work till the late evening hours. What is the main reason? Why the Japanese people are not with family or spending time doing hobby instead of staying at work in the evening?

9. Why do you prefer open office than closed office?

Questions – culture and relationships

1. Is it hard to find friends between Czech people?
2. Can you see the Japan culture in Czech Republic? If yes, where mostly? Can you give an example?
3. Do you feel good in Czech Republic? What do you admire on CZ? And what do you mostly miss here in CZ?
4. Is your opinion on Czech people changing by the time spent in CZ?
5. Is there any fact which the Japanese people should learn from Czech people? (At work and non-work environment.)
6. What comes to your mind when you hear „the Czech Republic“?
7. In what way are the Czech people most different from Japanese people?
8. What is your favorite Czech food, drink and what is your the most beautiful Czech monument?
9. How do you describe the typical Japan man?
10. How do you describe the typical Czech man?

13.1.5 Odpovědi Shuji Tsubota

Answers – working environment

1. From working environment if someone made a mistake – he/her cannot easily say „I am sorry, this was my fault“ The are saying opposite: „It is not my mistake, not my fault, not my responsibility“ This fact I do not like on Czech employees. Someone define and limit the territory of working profile and doesn't care about the team building sometime. Especially the communication between different departments is not smooth. Each department in SCE is fighting between themselves.
2. I can't say there is significant difference because it depends on the character. As far as I am feeling, the way of team building is a very different. There is different style. Japanese managers have a long discussion about problems or any decision. Czech managers just place tasks without deep discussion
3. Team Corporation. Identity of team corporation

4. Purenness and obey (follow the order from boss)
5. This is very difficult question – how old the employees are? I would need to check the characteristic, whether or not his/her character is matching with current position. But in this case is very difficult to decide. I cannot say, it is very hard to decide, but for Japanese style the employee who is working for 10 years would win.
6. If this employee (new one) cause the trouble among current employees.
I would fire this employee. Important thing is also character. If someone has very problematic character, but good working results I would fire him/her.
7. Japanese style prefers to keep long relationship and business instead of SPOT basis. BUT, European style is different, don't care about it, the visible strength is more important like “ Price”
8. Because all of costs are very expensive than in other country and we need to earn the money. (House, Education cost, Car, Hobby, Traveling etc.). For family we need to pay everything. If my children want to work in big company, they need to graduate on very excellent university, which is really expensive and of course if we need a special school we need the money so we work hard. It is typical for spending time in work. In Japan everyone is living in very very small house – It is not like here in Czech Republic. Here in Czech people lives in huge houses in Japan it is opposite. We want to earn money to buy bigger house – so we work hard.
9. It is not about preferring for Japan style. It is very simple – there is no space for having closed office in Japan, but in open office is able to communicate with colleagues more easily, but personally, I prefer closed office as well

Answers – culture and relationships

1. I don't think so, I cannot say honestly - I found best friend with Czech, but I can say I have here in CZ between Czech people just 2 real best friends.
2. YES, Japanese animation Manga, Japanese foods. For example in Prague is shop Japa. This shop is selling Japan commodity, Japanese food including dress - I was surprised, because some Czech people are buying Japanese clothes and pretending to be Japanese animation character. In Japa I met people who were dressed as Naruto. Naruto is anime Ninja. He is hero. I found Naruto on several places here in CZ.

3. Of course YES! , There are so many natures and UNESCO heritage. What I miss is not to drink the beer and wine with my colleague often. In Japan we are going very often after work to pub and of course we are lately back to home. In pub we are talking especially about work and this discussion is very honest.
4. It is quite difficult question. My opinion gradually changed. Let's say 80% of my opinion does not change after my staying here in Czech. 20% has changed but in very positive way.
5. To enjoy the LIFE and take care of FAMILY. I envy Czech people, because they have more time for family. This point should Japan people learn from Czech people.
6. Prague, Beer, Old town , Ice hockey
7. Way of spending time. Japanese people are in work late.
8. My favourite Czech foods are Goulash, Prague Ham, and Trdelnik. Prague Castle is best one for me.
9. Typical Japanese man is not able to speak in English. It is typical for Japan – we don't speak English so well. Also when I came to CZ I could not speak English at all. Japanese people are not so strong character and say "I am sorry "at first. They are nice to people and are not able so strongly make decision.
10. Czech man excuse doing all of thing and don't say " Sorry"

13.1.6 Odpovědi Tatsuya Yokokawa

Answers – working environment

1. Nothing.
2. Japanese approach is more group discussion based, and Czech is more individual working approach.
3. Doing things "accurately", having a good sense of perfection.
4. Nice warm human character.
5. It depends on many factors, but in general, the one with better results.
6. Breaking a rule, especially for money. Once rule is agreed, it must be respected.
7. I'm not sure.
8. First thing is the structure. If you are out, operation of the company stops. Next is the atmosphere. Longer working is often regarded some kind of a good thing.

9. Because we can see each other, communicate each other. But, personally, I prefer closed office.

Answers – culture and relationships

1. Not really.
2. Not really.
3. Yes, it was very nice to stay for 2 years. Nice city, nice people.
4. Yes, actually, Japanese in general don't know so much about Czech people.
5. Respect for individual & for the family & kids and ladies.
6. Great city of PRAGUE and Beer!
7. Way of communication and doing precise things.
8. Pilsner Urquell and the Prague Castle with Charles Bridge.
9. Not talkative, work hard, cannot speak English, play baseball or football.
10. Talkative, drink lots of beer, love family.

13.1.7 Překlad do češtiny

Otázky z pracovního prostředí:

1. Jsou nějaké charakteristické vlastnosti, které nemáte v oblibě u českých zaměstnanců? Pokud ano, jaké?
2. Jaký je podle Vás rozdíl v přístupu k práci mezi japonským manažerem a českým manažerem?
3. Co podle Vás postrádá český zaměstnanec, co by se měl český zaměstnanec učit od japonského?
4. Čeho si nejvíce ceníte na českých zaměstnancích?
5. V případě, že se musíte rozhodnout pro jednoho pracovníka, koho byste preferoval? Zaměstnance, který pracuje pro firmu 10let, nebo zaměstnance který ve firmě pracuje mnohem kratší dobu ale má lepší výsledky?
6. Z jakého důvodu byste zaměstnance vyhodil na hodinu?
7. V čem vidíte hlavní rozdíly v obchodních vyjednáváních v Japonsku a v Evropě?
8. Japonci jsou známí tím, že pracují do pozdních večerních hodin. Co je hlavním důvodem? Proč Japonci nejsou s rodinou nebo se nevěnují koníčkům namísto zůstávání v práci pozdě do večera?
9. Proč preferujete open office než uzavřené kanceláře?

Otázky - kultura a vztahy:

1. Je těžké si najít mezi Čechy přátele?
2. Setkáváte se v České republice s Japonskou kulturou? Pokud ano, kde nejvíce? Můžete uvést příklad?
3. Cítíte se dobře v České Republice, co obdivujete na České republice a co naopak nejvíce postrádáte?
4. Mění se Váš názor na české obyvatelstvo po nějaké době?
5. Je nějaká skutečnost, kterou by Japonci měli převzít od Čechů? Ať už jde o pracovní prostředí či mimopracovní prostředí?
6. Co se Vám první vybaví když se řekne Česká republika?
7. V čem jsou Češi od Japonců nejvíce odlišní?
8. Jaké je Vaše nejoblíbenější české jídlo, nápoj a jaká je podle Vás nejhezčí česká památka?
9. Jak byste popsal typického Japonce?
10. Jak byste popsal typického Čecha?

SHUJI TSUBOTA

Odpovědi - pracovní prostředí

1. Když někdo udělá chybu, nemůže ten dotyčný říci prostě "je mi to líto, byla to moje chyba" říkají vždy opak: "není to moje chyba, nejsem za to zodpovědný". Tento fakt nemám rád na českých zaměstnancích. Nestarají se tolik o týmovou spolupráci. Zejména komunikace mezi různými oddělení není v pořádku. Oddělení mezi sebou bojují.
2. Nemůžu říct, že existuje významný rozdíl, protože to také závisí na charakteru. Pokud jde o to, jak to cítím, tak v budování týmu cítím velké odlišnosti. V budování týmu je jiný styl. Japonští manažeři vedou dlouhou diskuzi o problémech, nebo o rozhodnutích. Čeští manažeři jen rozdávají úkoly bez dlouhé diskuze.
3. Týmová spolupráce a totožnost týmové spolupráce.
4. Poslouchají příkazy nadřízených.
5. To je velmi těžká otázka - jak staří jsou zaměstnanci? Já bych se zaměřil na charakter, ale v tomto případě je to velmi obtížné se nějak rozhodnout. Nemůžu říct, ale v Japonsku a po japonském stylu by zaměstnanec, který pracuje ve firmě 10 let vyhrál.

6. Pokud by zaměstnanec vytvářel problémy mezi současnými zaměstnanci, tak bych ho propustil .Důležitá věc je také jeho charakter. Pokud má někdo velmi problematickou povahu a dobré pracovní výsledky, i tak bych ho propustil.
7. Japonský styl preferuje spíše dlouhodobé obchodní vztahy, ale evropský styl je jiný. Neklade důraz na dobré a dlouhodobé vztahy. Mnohem důležitější jsou jiné aspekty jako například "cena".
8. Protože všechno je v Japonsku velmi drahé, než v jiných zemích. Musíme vydělávat peníze. (Dům, náklady na vzdělání, auto, hobby, cestování atd.) Pokud se moje děti chtějí uplatnit ve velké a dobré společnosti, potřebují vystudovat vynikající a prestižní vysokou školu, což je opravdu drahé a proto tak tvrdě pracujeme. Typické pro Japonsko je, že každý žije ve velice malém domku, není to jako tady v České republice. Tady lidé žijí v obrovských domech, ale v Japonsku je to naopak. Chceme vydělat peníze abychom koupili nový velký dům, tak pracujeme tvrdě do pozdních hodin
9. Nejde o to, že je to Japonský styl. Je to velmi jednoduché - není místo na to mít uzavřené kanceláře v Japonsku a také díky open office můžeme mezi sebou komunikovat mnohem snadněji, ale osobně mám radši uzavřené kanceláře.

Odpovědi - kultura a vztahy

1. Nemyslím si, ale já osobně jsem našel dva nejlepší kamarády mezi Čechy.
2. Ano, japonská animace Manga a japonské potraviny. Například v Praze je obchod Japa. Tento obchod prodává japonské komodity, japonská jídla včetně oděvů. Byl jsem překvapen, protože někteří Češi nakupují japonské oblečení a převlíkají se za japonské animované postavy. V Japa jsem se setkal s lidmi, kteří byli oblečení jako Naruto. Naruto je Ninja, hrdina. Viděl jsem Naruta na několika místech v České republice.
3. Samozřejmě ano! Je jich tolik, příroda, památky. Chybí mi, že nechodíme na pivo s kolegy. V Japonsku pracovní kolektiv chodí velmi často do hospody po pracovní době. V hospodě se bavíme hlavně o práci a tato diskuze je velice upřímná.
4. To je docela těžká otázka. Můj názor se postupně změnil. Řekněme, že 80% mého názoru se nezměnila. 20% se změnila, ale jen velmi pozitivním způsobem.
5. Užívání života. Závidím jim, protože mají více času na rodinu. Toto by jsme se měli od Čechů naučit.
6. Praha, pivo, Staré Město, lední hokej

7. Způsob trávení času. Japonci jsou dlouho v práci.
8. Mé oblíbené české jídlo je guláš, pražská šunka, trdelník. Pražský hrad je mou nejoblíbenější památkou.
9. Typický Japonec není schopen mluvit anglicky. Je to typické pro Japonsko. Nemluvíme tak dobře anglicky. Když jsem přišel do České republiky, neuměl jsem vůbec mluvit anglicky. Japonci nejsou tak silné osobnosti, a říkají: „je mi líto,“ na prvním místě. Jsou milí k lidem a nejsou schopni tak radikálně rozhodovat.
10. Čech se jen vymlouvá a nedokáže říct: „promiň“

TATSUYA YOKOKAWA

Odpovědi - pracovní prostředí

1. Vysoké komunikační dovednosti.
2. Nic.
3. Japonský přístup je založený na skupinové diskuzi. Češi mají více individuální pracovní postup.
4. Dělají věci „přesně“. Mají smysl pro dokonalost
5. Dobrý lidský character.
6. To záleží na mnoha faktorech, ale obecně platí, že by se rozhodlo pro člověka s lepšími pracovními výsledky.
7. Porušení pravidel ato zejména, když jde o peníze. Jakmile je nějaké pravidlo dohodnuto, musí být respektováno.
8. V první řadě jde o strukturu. Pokud jste pryč- provoz společnosti se zastaví. Druhá věc je atmosféra. Pokud zůstáváte déle v práci, je to často považováno za dobrou věc.
9. Můžeme se vidět navzájem a komunikovat mezi sebou, ale osobně dávám přednost uzavřené kanceláři.

Odpovědi - kultura a vztahy

1. Ne tak docela.
2. Ne tak docela.
3. Ano, bylo to velmi příjemné tu zůstat po dobu 2 let. Pěkné město, milí lidé.
4. Ano, vlastně – Japonci toho obecně nevědí tolik o českém národu.
5. Respekt k jedinci, k rodině, k dětem a k dámám.
6. Praha a pivo.

7. Způsob komunikace a dělání přesných věcí.
8. Pilsner Urquell, Pražský hrad a Karlův most.
9. Není hovorný, tvrdě pracuje, neumí anglicky, hraje baseball, nebo fotbal.
10. Jsou upovídaní, pijí hodně piva a milují rodinu.