

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Specifika řízení lidských zdrojů v Jižní Koreji  
The Specifics of Human Resource Management in South Korea  
**Bakalářská práce**

**Autor:** Kristýna Hadamová

**Vedoucí práce:** Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2019

### **Čestné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Řízení lidských zdrojů v Jižní Koreji“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.....

Podpis.....

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za její ochotu a její připomínky, které mi sdělila a kterými přispěla ke zpracování této bakalářské práce.

# Obsah

ÚVOD.....	1
<b>1. NÁRODNÍ A ORGANIZAČNÍ KULTURA, KULTURNÍ DIMENZE .....</b>	<b>2</b>
1.1. NÁRODNÍ KULTURA .....	2
1.2. ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	3
1.3. KULTURNÍ DIMENZE PODLE GEERTA HOFSTEDEHO .....	4
1.4. KULTURNÍ PROFILY JIŽNÍ KOREJE, ČESKÉ REPUBLIKY A USA .....	7
<b>2. DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>13</b>
2.1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ZÁPADNÍCH KULTURÁCH .....	13
2.1.1. <i>Nábor a výběr pracovníků</i> .....	13
2.1.2. <i>Odměňování pracovníků</i> .....	14
2.1.3. <i>Vzdělávání a rozvoj pracovníků</i> .....	14
2.1.4. <i>Motivace</i> .....	14
<b>3. JIŽNÍ KOREA .....</b>	<b>15</b>
3.1. CHARAKTERISTIKA JIŽNÍ KOREJE.....	15
3.2. HISTORICKÉ MILNÍKY .....	15
<b>4. CHARAKTERISTIKA JIHKOREJCŮ.....</b>	<b>18</b>
4.1. ČISTOTA .....	18
4.2. ROVNOST A HIERARCHIE .....	18
4.3. NEPOTISMUS .....	19
4.4. „빨리 빨리“ (PPALI PPALI) – RYCHLE .....	19
4.5. SOUDRŽNOST.....	20
4.6. 정 (ČONG) – NÁKLONOST .....	20
4.7. 한 (HAN) – HOŘKOST .....	20
4.8. ZACHOVÁNÍ TVÁŘE .....	21
<b>5. PRVKY V KOMUNIKACI.....</b>	<b>22</b>
5.1. 기분 (KIBUN) – DOBRÁ NÁLADA, ATMOSFÉRA .....	22
5.2. 눈치 (NUNČCHI).....	22
5.3. 한글 (HANGUL).....	22
5.4. 회식 (HÖSIK) .....	23
<b>6. SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V JIŽNÍ KOREJI .....</b>	<b>24</b>
6.1. ZPĚTNÁ VAZBA A PODPORA .....	25
6.2. HARMONIE NA PRACOVIŠTI.....	26
6.3. NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	26
6.4. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	28
6.5. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	30
6.6. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	32
6.7. MOTIVACE .....	32
6.8. SDÍLENÍ INFORMACÍ .....	33
6.9. TÝMOVÁ PRÁCE .....	34
6.10. UVOLŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	35

<b>7.</b>	<b>PŘÍPADOVÉ STUDIE</b> .....	<b>37</b>
7.1.	PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 1.....	37
7.2.	PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 2 .....	39
7.3.	PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 3 .....	40
7.4.	PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 4 .....	41
7.5.	PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 5 .....	41
7.6.	PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 6 .....	42
7.7.	PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 7 .....	43
<b>8.</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>44</b>
<b>9.</b>	<b>SUMMARY</b> .....	<b>45</b>
<b>10.</b>	<b>SEZNAM ZDROJŮ</b> .....	<b>46</b>
<b>11.</b>	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>48</b>
<b>12.</b>	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>49</b>

# Úvod

Cílem této bakalářské práce je sběr informací a jejich analýza za účelem vymezení základních specifik řízení lidských zdrojů v Jižní Koreji. Dalším cílem je komparace řízení lidských zdrojů v Jižní Koreji s obvyklými postupy užívanými v západních kulturách. Přínosem je také získání znalostí o Korejské národní kultuře. Znalost je potřebná pro efektivní interkulturní komunikaci.

Práce se bude především opírat o tři základní literární zdroje, Jak obchodovat s Korejci (Čche So-il, 2014), The Korean way in business: understanding and dealing with the South Koreans in business (Boyé Lafayette de Mente, 2014) a International Human Resources Management in South Korean Multinational Enterprises (Haiying Kang, Jie Shen 2017). První kapitola vymezí pojmy jako je národní a organizační kultura. Nadále budou vysvětleny kulturní dimenze. Budou popsány kulturní profily třech států. Prvním státem bude Jižní Korea, které se týká tato práce. Druhým státem bude Česká republika, která bude v tomto případě brána jako zástupce Evropy a mé národnosti. Třetím státem budou Spojené státy americké, které dlouhodobě s Jižní Koreou spolupracují a také jsou vnímány jako hlavním představitel západní kultury.

Druhá kapitola se bude zabývat obecně definicí řízení lidských zdrojů. Dále budou představeny základní principy využívané v západních kulturách. Ve třetí kapitole bude představena Jižní Korea, její základní charakteristika. Taktéž budou uvedeny jedny ze základních historických milníků Jižní Koreje, které ovlivnily tvoření národní kultury Jihokorejců.

Ve čtvrté kapitole bude popsána charakteristika Jihokorejců, která je pro ně typická. Pátá kapitola se bude týkat prvků důležitých pro komunikaci. Bude zde také zahrnuto vysvětlení významu firemních večeří. Ačkoliv není plně spjata s komunikací obecně, je podstatná v rámci ostatních pojmů.

V šesté kapitole budou vypsána specifika v řízení lidských zdrojů v jednotlivých oblastech. V poslední sedmé kapitole budou jednotlivé případové studie, které prokazují odlišnosti v jednání s ostatními osobami. Taktéž bude porovnáno, jak by se situace řešila v západních zemích.

# 1. Národní a organizační kultura, kulturní dimenze

V následující kapitole bude definována národní kultura, organizační kultura a kulturní dimenze. Dále budou rozebrány kulturní profily Jižní Koreje, České republiky a Spojených států amerických.

## 1.1. Národní kultura

Podle Geerta Hofstedeho (2010, str. 5, 6) je kultura kolektivní naprogramování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny od druhé. Označuje ji jako software mysli.

Kultura je naučená, nikoli vrozená. Záleží na prostředí, ve kterém se dotyční pohybují. První prostředí, ve kterém se během svého života pohybujeme, je v rámci vlastní rodiny. Rodiče předávají vlastní životní zkušenosti, které buď přijmeme, nebo odmítneme. Dalším prostředím jsou vzdělávací zařízení, posléze je tím pracovní prostředí.

Kulturní rozdíly se mohou projevovat různými způsoby. Tuto různorodost můžeme rozdělit do čtyř vrstev. Nachází se zde hodnoty, rituály, hrdinové a symboly.

Hodnotami se rozumí naše vlastní preference, kdy se rozhodujeme, kterým věcem dáme přednost před jinými. Tvoří jádro naší osobnosti. Kategorizujeme si věci a situace do dvou kategorií, buď jsou kladné, nebo záporné. Podle Hofstedeho (2010, str. 9) se lidé musí vypořádat s dvojicemi jako je:

- Zlo versus dobro
- Špína versus čistota
- Nebezpečí versus bezpečí
- Věci zakázané versus povolené
- Slušné versus neslušné
- Morální versus nemorální
- Ošklivé versus krásné
- Nepřirozené versus přirozené
- Nenormální versus normální
- Paradoxní versus logické
- Iracionální versus racionální

Rituály se rozumí kolektivní aktivity, kterých je těžké dosáhnout. Pro kulturu jsou považovány za společensky nezbytné. Rituály zahrnují způsob pozdravení jiných osob, úctu k druhým, obecně způsob, jakým se chováme k dalším osobám, ale také náboženské nebo společenské obřady. Pod tímto je možné si představit různá politická setkání, která jsou určena pro udržení nebo zlepšení vztahů mezi dvěma stranami. (Hofstede, 2010, str. 9)

Pod pojmem hrdinové si představíme osoby, ať už stále žijící nebo již mrtví. Nemusí se jednat pouze o reálné osoby, můžeme zde zahrnout i imaginární postavy. V této vrstvě můžeme vidět rozmanitost národů. Každý stát vzhlíží k jiným historickým osobnostem. Dokonce i každá země má jiné filmy či pohádky, které uvádějí imaginární postavy, které jsou vzorem dobrého a mravného chování.

Poslední vrstvou jsou symboly, které zahrnují samotná slova, neverbální komunikaci, obrázky, ale také objekty, které v jednotlivých zemích nesou určitý význam. Patří zde ovšem také styl oblékání, vlasové střihy a účesy anebo také vlajky. Symboly jsou jednoduše nahrazovány novými, a mnohé se také podobají symbolům jiné kultury, přičemž mohou nést jiný význam.

Pojmy symboly, rituály, hrdinové a hodnoty jsou zahrnuty pod jedním termínem, praxí. Jsou zřetelné pro všechny ostatní pozorovatele, jejich význam je jim ovšem cizí, a proto je potřeba nechat si je interpretovat právě někým z dané země, aby nedošlo k omylu.

## **1.2. Organizační kultura**

Synonymem pro tento pojem můžeme také firemní nebo podniková kultura. Silně se zde odráží ideje pocházející z národní kultury. Edgar Schein (2004, str. 26) člení organizační kulturu následovně:

### 1) Artefakty

- a. Materiální (architektura budov, logo, prospekty, služební oděvy atd.)
- b. Nemateriální (jazyk, historie a mýty, a také, což je společné i s Hofstedem, hrdinové, rituály a zvyky)

### 2) Zastávané hodnoty

= Jedná se o skutečnosti, které jsou považovány za důležité, mohou to být nepsaná pravidla, zásady chování



### 3) Základní předpoklady

= jedná se o zafixované představy o fungování reality, názory, myšlenky

## **1.3. Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho**

Podle Geerta Hofstedeho (2010, str. 31) existují čtyři základní oblasti, které představují kulturní dimenze. Dimenzí se označují aspekty kultury, kterými se dá měřit vztah k jiným kulturám. Tyto dimenze jsou označovány jako: vzdálenost moci, kolektivismus versus individualismus, feminita versus maskulinita a vyhýbání se nejistotě. V 70. letech byly uvedené dimenze potvrzeny řadou menších výzkumů. V 80. letech byla přidána pátá dimenze z čínského prostředí, která byla nazvána jako dlouhodobá versus krátkodobá orientace. V roce 2010 byla přijata ještě šestá dimenze s názvem požitkářství versus zdrženlivost.

Následovat bude charakteristika každé z dimenzí. Prvně bude uveden český název, následovat bude název anglický a zakončí to zkratka pocházející z anglického názvu.

### *První dimenze – Vzdálenost moci (Power distance, PDI)*

Hofstede (2010, str. 55) tuto dimenzi popisuje jako rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně. Popisuje, jaké jsou základní rozdíly mezi kulturou, která má velkou vzdálenost moci a kulturou, která má vzdálenost moci malou. V zemích, ve kterých je vzdálenost moci velká, jsou nerovnosti obecně brány jako přirozené. Jsou respektovány hranice mezi sociálními vrstvami. Akceptuje se různá výše příjmů. Hierarchie je brána jako přirozené uspořádání společnosti.

Kultury, kde je vzdálenost moci nízká je velký důraz na rovnost. Opak je vnímán jako věci nespravedlivou a nechtěnou. A také není příliš důležité společenské postavení. Co se týče rozdílů v platech, jsou poměrně nízké. Pokud se vytváří nějaké hierarchie, tak pouze pro potřeby ve společnostech, obecně ji nepovažují za věc přirozenou.

Záležitost vzdálenosti moci se vyskytuje i v jiných sférách života. Například v rámci moci, ve vzdělávacích zařízeních. V zemích, kde je vzdálenost moci malá, budou se studenty zacházet jako se sobě rovnými. Studenti volně komunikují a ptají se během hodin. S velkou vzdáleností moci panuje přísný řád a studenti hovoří pouze, jsou-li vyzváni.

### *Druhá dimenze – Individualismus versus kolektivismus (Individualism versus collectivism, IDV)*

Podle Hofstedeho (2010, str. 92) individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich života chrání výměnou za jejich věrnost.

V individualistické společnosti je považována konfrontace za správné, v kolektivistické společnosti nikoli. V pracovních záležitostech je naprosto běžné, jedná-li se o kolektivistickou společnost, že se ke každému zákazníkovi chovají takovým způsobem, jaký k němu mají vztah. V případě individualistické společnosti ze s každým zákazníkem jedná stejně. V rámci dodržování lidských práv, je na tom individualistická společnost lépe; v kolektivistické se více porušují.

### *Třetí dimenze – Maskulinita versus feminita (Masculinity versus Femininity, MAS)*

Jedná se o jedinou dimenzi, kdy se odpovědi žen a mužů razantně odlišovaly. V oblasti pracovních cílů je pro muže důležitější výdělek a postup, zatímco u žen bylo důležitější mít dobré vztahy s nadřízenými a umět spolupracovat s ostatními. Hofstede (2010, str. 139) také tvrdí, že v maskulinních společnostech jsou sociální role jasně odlišeny; tj. od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a orientované na kvalitu života; ve femininních společnostech se rodové role překrývají, tj. od mužů i žen se očekává, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života. V rámci vzdělávání je v maskulinních zemích normou mít výborné výsledky, naopak ve femininních je hlavním cílem projít, stačí být tedy průměrný. Maskulinita se projevuje také v názorech, jak jednat s cizinci, kteří přišli do země. Tvrdí, že by se měli plně přizpůsobit, tedy vzdát se vlastní kultury. Femininní země ovšem zastává názor, že by se měli přizpůsobit pouze v těch oblastech, které jsou v rozporu se zákony jejich nové vlasti.

### *Čtvrtá dimenze – Vyhybání se nejistotě (Uncertainty avoidance, UAI)*

Podle Hofstedeho (2010, str. 191) je dimenze vyhybání se nejistotě definována jako stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohrožení nejistotou nebo neznámými situacemi. Vyhybání se nejistotě se vyznačuje snahou o omezení víceznačnosti. Souvisí

s potřebou vytváření a dodržování pravidel, jež zaručují určitou předvídatelnost a omezují nejednoznačné porozumění situacím. Pro kultury s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě představuje nejistota stálou hrozbu, se kterou se lidé musejí vypořádat, proto mají větší sklony k úzkostem a častěji pocítují velký stres. V kulturách s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě lidé vnímají nejistotu jako součást života a nejednoznačné situace přijímají klidněji. Pravidla nejsou považována za zásadní pro existenci organizace a lidé tolik nepodléhají stresu.

Zaměstnanci a manažeři ze zemí s vyšším vyhýbáním se nejistotě chtějí ve svém zaměstnání zůstat dlouho. Existuje mnoho zákonů a neformálních zvyklostí, které určují povinnosti a práva. Lidé v těchto zemích se cítí dobře, nachází-li se ve strukturovaném prostředí. Pravidla se vytváří s největší pečlivostí a důkladností. Naopak lidé, kteří žijí v zemích s nízkým vyhýbáním se nejistotě, se cítí značně nepříjemně, začne-li se mluvit o pravidlech. Ta jsou tvořena jen v nejnnutnějších případech.

*Pátá dimenze – dlouhodobá versus krátkodobá orientace (Long-term versus short-term orientation, LTO)*

Podle Hofstedeho (2010, str. 239) spočívá dlouhodobá orientace v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování „tváře“ a plnění společenských závazků. Krátkodobá orientace se ve společnosti projevuje úsilím o rychlé dosažení výsledků a tendencí k hledání požitků a utrácení. Členové kultur s dlouhodobou orientací vnímají cíle v delším časovém horizontu – charakteristická je pro ně sebekázeň, odkládání uspokojení, pokračování v úsilí s tím, že výsledky se dostaví později.

Hlavní pracovní hodnoty jako je tvrdá práce, úcta ke znalostem, čestnost, otevřenost novým myšlenkám, odpovědnost, sebekázeň a spoléhání se na sebe patří bezpochyby k zaměstnancům, kteří žijí v zemi s dlouhodobou orientací. Naopak lidé žijící v zemi s krátkodobou orientací považují za své pracovní hodnoty svobodné vyjadřování a osobní svobodu, také spoléhání se na sebe sama, dosažené výsledky a tvrdá práce.

*Šestá dimenze – Požitkářství versus zdrženlivost (Indulgence versus Restraint, IVR)*

Podle Hofstedeho (2010, str. 281) požitkářství znamená tendenci umožnit relativně volné uspokojování základních a přirozených lidských potřeb vztahující se k radosti ze života a

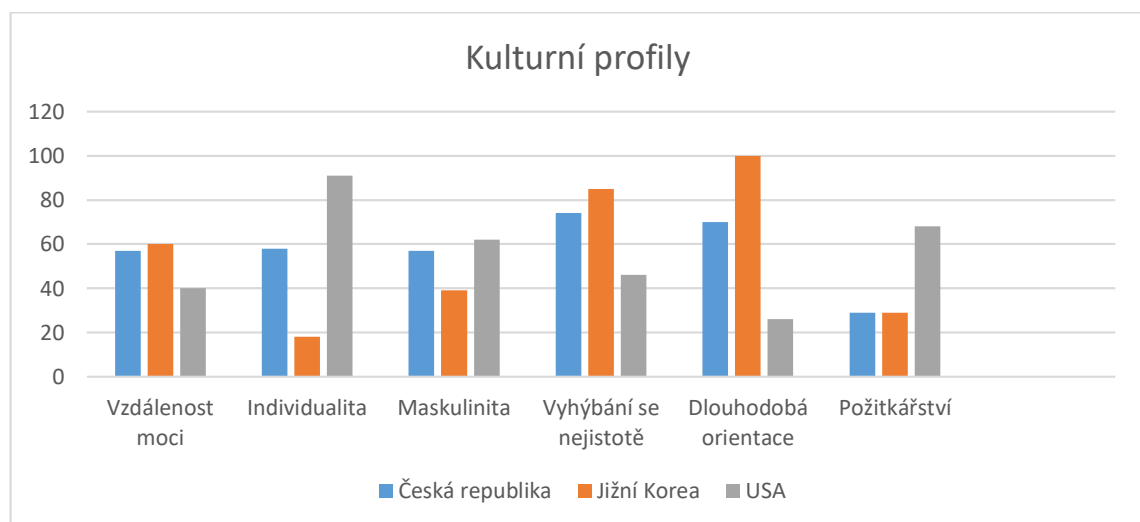
zábavě. Zdrženlivost odráží přesvědčení, že takovéto uspokojování má být potlačováno a podřízeno přísným společenským normám.

#### 1.4. Kulturní profily Jižní Koreje, České republiky a USA

Jižní Korea je stěžejní pro tuto práci, a proto využijeme popisu kulturních profilů od Geerta Hofstedeho, která bude následně porovnána se dvěma zeměmi, v tomto případě to bude Česká republika a Spojené státy americké. Budeme mít tedy zástupce za Asii, Evropu a Ameriku. USA zahrneme z důvodů dlouhodobých spoluprací s Jižní Koreou. Dalším důvodem je fakt, že patrná část studií o managementu lidských zdrojů pochází ze Severní Ameriky (Yadong Luo a Anne S. Tsui, 2015) a jsou považovány za hlavního představitele západní kultury. Následující kapitola vytvoří představu o tom, jak jsou tyto tři země odlišné a v čem naopak mohou být podobné. Výsledky vypoví mnohé lidech dané země. Díky nim se nám bude lépe chápat jednání v rámci řízení lidských zdrojů.

V následujícím grafu nalezneme barevně rozlišené země, modrá barva zastupuje Českou republiku, oranžová Jižní Koreu a šedá Spojené státy americké. Uvedené indexy zobrazují, jak si země v jednotlivých dimenzích stojí.

Graf č. 1 – Kulturní profily



*První dimenze – Vzdálenost moci*

##### **Jižní Korea**

S vysokým indexem 60, se Jižní Korea značí jako mírně hierarchická společnost. To znamená, že lidé přijímají hierarchický řád, ve kterém každý má své místo a který

nepotřebuje žádné další dělení. Hierarchie v organizaci odráží vnitřní nerovnosti v rámci organizační struktury, populární je centralizace a podřízení očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat a ideální šéf je benevolentní autokrat.

Naopak Čche So il (2014, str. 34) příkládá hierarchii ve společnosti mnohem větší důraz.

### **Česká republika**

Česká republika má v této dimenzi relativně vysoký index 57. V tomto ohledu jsme poměrně podobní Jihokorejčům. V rámci České republiky akceptujeme hierarchii. Čeští zaměstnanci taktéž očekávají, že jim nadřízený řekne, co mají dělat. Za ideálního člověka se také považuje benevolentní člověk.

### **Spojené státy americké**

Spojené státy mají index nejnižší, a to 40. Američané se řídí předpokladem „svobody a spravedlnosti pro všechny“. Důkazem toho je výslovný důraz na rovná práva ve všech aspektech americké společnosti a vlády. V rámci amerických organizací je zřízena hierarchie pro pohodlí, nadřízení jsou přístupní a manažeři se spoléhají na jednotlivé zaměstnance a týmy, a na jejich odborné znalosti. Manažeři i zaměstnanci očekávají, že úkoly budou konzultovány a informace budou často sdíleny. Komunikace je zároveň neformální, přímá a participativní. Společnost je volně pletená, v níž se očekává, že se lidé starají pouze o sebe a své nejbližší z rodiny a neměli by se spoléhat (příliš) na úřady na podporu.

### *Druhá dimenze – Individualita*

### **Jižní Korea**

Jižní Korea, s indexem 18, je považován za kolektivistickou společnost. To se projevuje v úzkém dlouhodobém závazku vůči členské „skupině“, a to rodině, rozšířené rodině nebo rozšířených vztazích. Loajalita v kolektivistické kultuře je prvořadá a překonává většinu ostatních společenských pravidel a předpisů. Společnost podporuje silné vztahy, kde každý přebírá odpovědnost za své členy. V kolektivistických společnostech vede přestupek k hanbě a ztrátě tváře, vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jsou vnímány v morálních pojmech (jako rodinné vazby), v oblasti rozhodnutí o najímání a povyšování berou v úvahu nejprve své zaměstnance ve skupině, managementem je řízení skupin.

## **Česká republika**

Česká republika s indexem 58 je individualistická společnost. To znamená, že se upřednostňuje volně pletený sociální rámec, v němž se od jednotlivců očekává, že se budou starat pouze o sebe a své nejbližší například členy rodiny. V individualistických společnostech přešůpek způsobuje vinu a ztrátu sebeúcty, vztah zaměstnavatel / zaměstnanec je smlouva založená na vzájemné výhodě, rozhodnutí o najímání a propagaci mají být založena pouze na zásluhách, management je management jednotlivců.

## **Spojené státy americké**

Spojené státy se svým indexem 91, jsou velmi individualistickou společností. Jak již bylo zmíněno, řídí se předpokladem svoboda a spravedlnost pro všechny.

*Třetí dimenze – maskulinita*

## **Jižní Korea**

Jižní Korea v této dimenzi s výsledným indexem 39 je tedy považována za femininní společnost. Ve femininních zemích lidé „pracují, aby žili“, manažeri usilují o souhlas, lidé oceňují rovnost, solidaritu a kvalitu svého pracovního života. Konflikty jsou řešeny kompromisem a jednáním. Důraz je kladen na pobídky, jako je volný čas a flexibilita. Důraz je kladen také na pohodu. Efektivní manažer je podpůrný a rozhodnutí se dosahují zapojením všech.

## **Česká republika**

Česká republika v této dimenzi dosahuje indexu 57 a je tedy mužskou společností. V mužských zemích lidé „žijí, aby mohli pracovat“, od manažerů se očekává, že budou rozhodující a asertivní, důraz bude kladen na rovnost, konkurenci a výkonnost.

## **Spojené státy americké**

Index 62 USA na maskulinitu je vysoký, a to lze vidět v typických amerických vzorcích chování. Američané svou maskulinitu ukazují individuálně. Chování ve škole, práci a hře je založeno na sdílených hodnotách, které by lidé měli „usilovat o to, aby byli nejlepší, co jen mohou“ a aby „vítěz získal vše“. Výsledkem je, že Američané budou mít tendenci projevovat a mluvit svobodně o svých „úspěších“ a celkových úspěších v životě. Existuje

mentalita „can-do“, která vytváří ve společnosti spoustu dynamiky, protože se věří, že vždy existuje možnost dělat věci lépe, obvykle Američané „žijí pro práci“, takže mohou získat více peněžních prostředků.

*Čtvrtá dimenze – vyhýbání se nejistotě*

### **Jižní Korea**

S indexem 85 je Jižní Korea jednou z nejvíce nejistých zemí na světě. Země, které vykazují vysokou míru nejistoty, zachovávají přísné zásady víry a chování a netolerují neortodoxní chování a myšlenky. V těchto kulturách existuje emocionální potřeba pravidel (i když se zdá, že pravidla nikdy nefungují), zastávají názor, že čas jsou peníze, lidé mají vnitřní nutkání být zaneprázdnění a tvrdě pracovat, přesnost a puntičkářství jsou normou, inovace mohou být odolné, bezpečnost je důležitým prvkem individuální motivace.

### **Česká republika**

Česká republika dosahuje v této dimenzi indexu 74 a má proto velkou prioritu vyhnout se nejistotě. Více méně je na tom velice obdobně jako Jižní Korea. Češi potřebují mít jasná pravidla. Pocit bezpečí je také velice důležitý.

### **Spojené státy americké**

Index 46 je podprůměrný. Američané mají tendenci být více tolerantní k myšlenkám nebo názorům od jiných osob a umožňují svobodu projevu. Současně Američané nevyžadují mnoho pravidel a jsou méně emocionálně expresivní než kultury s vyšším skóre. Zároveň den 11. září vytvořil v americké společnosti velký strach, který vyvrcholil snahami vlády sledovat všechny prostřednictvím NSA a dalších bezpečnostních organizací.

*Pátá dimenze - Dlouhodobá orientace*

### **Jižní Korea**

S indexem 100 je Jižní Korea jeden z nejvíce pragmatických, dlouhodobě orientovaných společností. Lidé žijí své životy podle ctností a praktických dobrých příkladů. Prioritou pro ně není ani tak jejich vlastní úspěch, je pro ně prioritou spíše dlouhodobá prosperita celé společnosti. Myšlenkou je, že organizace nejsou zde, aby vydělávaly každou minci

pro akcionáře, ale aby sloužily zúčastněným stranám a společnosti jako celku po mnoho dalších generací.

### **Česká republika**

Česká kultura je pragmatická s vysokým indexem 70. Ve společnostech s pragmatickou orientací lidé věří, že pravda závisí do značné míry na situaci, kontextu a čase. Ukazují schopnost snadno přizpůsobit tradice změnám podmínek, silnému sklonu k úsporám a investicím, šetrnosti a vytrvalosti při dosahování výsledků.

### **Spojené státy americké**

Spojené státy dosahují normativních hodnot v páté dimenzi s nízkým indexem 26. USA jsou jednou z jedinečných „kavkazských“ zemí na světě, kde se od počátku 20. století navštěvovala církev. Tento nárůst je patrný také v některých post-sovětských republikách, jako je Rusko. Americké podniky měří svůj výkon v krátkodobém horizontu, přičemž výkaz zisku a ztráty je vydáván čtvrtletně. To také nutí jednotlivce usilovat o rychlé výsledky na pracovišti.

### *Šestá dimenze - Požitkářství*

#### **Jižní Korea**

S nízkým indexem 39, se Jižní Korea ukazuje jako jedním ze zdrženlivých států. Společnosti s nízkým skóre v této dimenzi mají tendenci k cynismu a pesimismu. Na rozdíl od požitkářských společností, zdrženlivé společnosti nekladou tak velký důraz na volný čas a uspokojování svých potřeb. Lidé tak vnímají, že jejich činy jsou omezeny sociálními normami a v požitkářství vidí něco špatného.

#### **Česká republika**

Česká republika má index 29, což je méně než u Jižní Koreje. Čechům je velice blízký cynismus a pesimismus.

#### **Spojené státy americké**

USA získalo index 68. Myslí ve větší míře na své osobní potřeby. Jak říkají, „pořádně pracuj a pořádně si hrej“.



V konečném výsledku můžeme vidět, že Jižní Koreji je bližší Česká republika než USA. Nastala by situace, že by obyvatelé těchto zemí měli spolupracovat, je menší riziko konfliktů mezi Jihokorejci a Čechy, než mezi Jihokorejci a Američany.

## 2. Definice řízení lidských zdrojů

Další kapitola se bude zabývat základní definicí řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako *strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.*“ (Armstrong, 2005, str. 27)

Podle Armstronga (2005, str. 28) je obecným cílem řízením lidských zdrojů zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

Do řízení lidských zdrojů zahrnujeme množství oblastí, jako je získávání a výběr pracovníků, vytváření pracovních míst, hodnocení pracovníků a jejich odměňování, motivace, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení zaměstnavatelské pověsti, uvolňování pracovníků atd. Veškeré tyto oblasti jsou úzce propojeny.

### 2.1. Řízení lidských zdrojů v západních kulturách

Byly zvoleny a popsány jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto oblasti budou také následovat v kapitole Specifika řízení lidských zdrojů v Jižní Koreji.

#### 2.1.1. Nábor a výběr pracovníků

*„Obecným cílem získávání a výběrem pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“* (Armstrong, 2005, str. 353)

Uchazeče je nutné přilákat, tudíž se využívají různá média a prostředky k jejich získání a následnému udržení. Analyzují se silné a slabé stránky získávání uchazečů. *„Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by se měly porovnávat s tím, co nabízí konkurence, a na základě toho by se měl vypracovat seznam toho, co „prodává“ organizaci jako zaměstnavatele.“* (Armstrong, 2005, str. 358) Nutností je samozřejmě analýza požadavků, které budeme mít na své zaměstnance, jaké jsou možnosti v rámci zdrojů a také by se měla vymezit pracovní místa. Je-li cílem nábor především techniků a specialistů, je nejvhodnější využít tiskoviny. Poměrně častým zdrojem jsou pro

organizace také školy a učiliště, kde mohou získat nové pracovníky. Populární jsou brožury a také osobní návštěvy.

### **2.1.2. Odměňování pracovníků**

V západních kulturách se můžeme setkat se zásluhovou odměnou. Pod tímto se skrývá odměňování podle výkonu, schopností, dovedností a přínosů. *„Zásluhové odměny tvoří odměny vztahující se k individuálnímu výkonu, přínosu, schopnostem nebo dovednostem či k výkonu týmu nebo organizace. V podobě odměny podle výsledků je už řadu let zásluhová odměna rysem systémů odměňování dílenských pracovníků.“* (Armstrong, 2005, str. 605)

### **2.1.3. Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

*„Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.“* (Armstrong, 2005, str. 491) Je velice důležité, aby zaměstnavatelé porozuměli tomu, jak je tato oblast důležitá a identifikovali potřebu dalšího vzdělávání. K tomuto využívají nespočet analýz těchto potřeb, jako je například specifikace vzdělávání a učení. Přístupují ke vzdělání strategicky, kdy očekávají, že nabyté vědomosti budou dlouhodobě využívat právě v jejich společnosti. Zaměstnanci by měli být motivováni se dále učit a zároveň mít pocit uspokojení ze vzdělávání se.

### **2.1.4. Motivace**

Každá organizace usiluje o vysokou úroveň výkonu lidí. *„Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“* (Armstrong, 2005, str. 159) Využívají se různé metody motivace, například Herzbergův dvou faktorový model založený na spokojenosti a nespokojenosti. Využita je také teorie cíle. Předpokládá se, že pokud pracovník bude mít stanový přesný cíl, bude více motivován k pracovnímu výkonu. Jako motivaci lze rozhodně brát také peněžní odměny a jiné.

### **3. Jižní Korea**

V následující kapitole bude obecně charakterizovaná Jižní Korea. Dále budou zmíněny milníky Korejské historie.

#### **3.1. Charakteristika Jižní Koreje**

Jižní Korea se nachází na Korejském poloostrově v severovýchodní části asijského kontinentu. Náleží jí také několik přilehlých ostrovů, z nichž je obecně nejznámější ostrov Džedžu- do. Korejská republika, jak zní její oficiální název, je obklopena z jedné strany Žlutým mořem a z druhé strany mořem Japonským. Jediným sousedícím státem je Severní Korea. Rozloha státu činí přibližně 100 000 kilometrů čtverečních. Má přibližně čtyřicet devět milionů obyvatel, kde značnou část tvoří cizinci. Hlavním městem je Soul, který se nachází poblíž demilitarizovaného pásma. Měnovou jednotkou této země je korejský won (KRW), přičemž 100 wonů jsou necelé dvě koruny české. Úředním jazykem je korejština. Používají čistě korejskou abecedu 한글 (hangul) ale také čínské znaky 한자 (handža), které jsou včleněné do korejského jazyka. Jižní Korea je také velmi pestrá, co se týče náboženství. Je možné se tedy setkat s vyznavači buddhismu, křesťanství, islámu, konfucianismu ale také šamanismu. Největší zastoupení v této zemi má ovšem buddhismus. Ovšem konfucianismus je v Jihokorejcích silně zakořeněn a je součástí jejich národní kultury. Jižní Korea je v mnoha ohledech považována za mimořádnou zemi. Mohou se pyšnit svým označením největší světový výrobce oceli a lodí. Jižní Korea se také může pyšnit nejhustší sítí širokopásového internetu. Také přibližně 74 různých výrobků z Koreje má největší podíl na globálním trhu. Lidé si nejčastěji Jižní Koreu spojí s výrobou mobilních telefonů, jako je například Samsung, a výrobou aut, jako je například Hyundai.

#### **3.2. Historické milníky**

Korejská národní kultura se formovala několik tisíc let. Korejci zažili mnoho strastí, které formovaly jejich charakter a odhodlání. Jedním z velmi citlivých období pro Korejce bylo období Japonské kolonizace. Japonský protektorát měl vzniknout za účelem ochrany a zodpovědnosti za politiku a finance. Japonsko tehdy prohlásilo, že je naprosto nepředstavitelné, aby nad Koreou měl vládu někdo jiný než právě Japonsko. Japonsko si 27. července 1905 nechalo své aktivity posvětit Amerikou výměnou za uznání amerických aktivit na Filipínách a v Pacifiku. Korea nakonec pod tlakem 17. listopadu

podepsala protektorátní smlouvu. V této situaci se také objevuje tzv. 5 zrádců, což bylo pět ministrů, kteří s protektorátem souhlasili. Tímto aktem vznikl japonský protektorát. Korejci dodnes odmítají uznat tento protektorát, protože byl vynucen. V tomto období Korejci ztráceli osobnost a vytrácela se Korejská kultura, protože byla značně potlačována. Do popředí se dostávala kultura Japonská, což Korejci dodnes nepřijali. Přítomnost Japonců značně ovlivnila tempo ekonomického růstu, aniž by o to Korejci stáli. A možná právě tento stav byl hlavním podmětem, aby se Korea později stala nezávislou a hlavně ostatními uznávanou zemí. Taktéž začaly vznikat soukromé školy pro záchranu korejské kultury. Korejci začali být ve své vlastní zemi diskriminováni. V zaměstnání byli upřednostňováni Japonci. Všechny tyto události, které se během kolonizace děly, silně ovlivnily další chování Korejců. To se svým způsobem předávalo dál a dál a mnozí Korejci stále nedokáží přijmout toto období jejich dějin. Vztahy s Japonskem jsou dodnes napjaté – především mezi staršími obyvateli. Na druhou stranu to mělo i pozitivní důsledky. Korejci si uvědomili, čím chtějí být a čím nikoli. Proto mají Korejci vzdělání, jaké mají. Proto jsou jednou z ekonomických velmocí. A také to vysvětlují jejich soutěživost a chtíč být těmi nejlepšími. Co je pro ně ale nejdůležitější, aby světu ukázali svou nezávislost a dali jasně najevo, že už nejsou těmi, co bývali.

Po porážce Japonska ve druhé světové válce se Korea stala svobodnou zemí. Avšak byla politicky rozdělena, sever země spolupracoval se Sovětským svazem a Jižní část spolupracovala se Spojenými státy. Jižní Korea se stala oficiálně nezávislá až v roce 1945. V roce 1950 Jižní Koreu napadla Korea Severní s pomocí Sovětského svazu a Číny. Jižní Koreji pomohla Organizace spojených národů. Roce 1953 bylo podepsáno příměří, které trvá dodnes. *„Jižní Koreu válka velmi poškodila, neboť do značné míry zničila její výrobní kapacity a poškodila infrastrukturu, takže když skončila, stala se tato země jednou z nejchudších na naší planetě. Dnes je ekonomika Jižní Koreje devatenáctkrát silnější než ekonomika Severní Koreje (...)*“ (Čche , 2014, str. 25)

Podle Čche So Ila (2014, str. 26) je korejská ekonomika důkazem toho, že i zbídačená země může být schopna přeměnit se na rozvinutou. Jižní Korea byla v roce 1953 ve velmi nevýhodné situaci, v důsledku oddělení severní části se například zmenšila rozloha její zemědělské půdy, ale nedostávalo se jí také přírodních zdrojů a nízký počet obyvatel zase neumožňoval výrobu ve velkém. Za těchto okolností se zdálo nemožné, že by tento stát někdy mohl mít patnáctou největší ekonomiku světa, Korea to však dokázala. Zatímco v 50. letech, tedy z hlediska historie relativně nedávno, se zoufale snažila bojovat

s hladomorem, kdy lidé jedli kořínky stromů, jen aby přežili, dnes má mimo jiné nejhustší internetovou síť na naší planetě a stala se významným výrobcem mobilních telefonů, polovodičů a lodí. V některých špičkových průmyslových odvětvích je nezpochybnitelným lídrem.

Dalším milníkem pro formování národní kultury byl rok 1997 a asijská finanční krize. V této době a v letech předchozích existovaly takzvané „čeboly“. 재벌 (Čebol) byl konglomerát. Existují do dnešní doby, pouze pod označením jaké známe a to jsou společnosti. Jedná se například o Samsung, LG, Hyundai, Daewoo. Tyto konglomeráty vlastnily rodiny navzájem propletené. Když se přestalo dařit jedné, zafinancovala ji druhá. Nejvíce tyto čeboly profitovaly ze státem řízené industrializace. Poté došlo na rok 1997, kdy stát nebyl schopný splácet zahraniční půjčky, které si kvůli financování čebolů vzal. Proto si Jižní Korea zvala půjčku od Mezinárodního měnového fondu ve výši 57 miliard amerických dolarů. V tento okamžik se Korejci stmelili jako národ. Každý ve prospěch svého domova, státu, odevzdal každý kousek zlata, který měl v domácnosti. Tímto se ještě více přitvrdila soudržnost a loajalita. Díky tomuhle aktu, Jižní Korea tento obrovský dluh splatila v roce 2001, tedy tři roky v předstihu.

## 4. Charakteristika Jihokorejců

Vzhledem k tomu, že Jižní Korea je zemí s odlišnou kulturou, zvyklostmi a především odlišnou kulturní charakteristikou, bude tato kapitola věnována právě této oblasti. Pokládá se za nesmírně důležitou součást této práce, bude sloužit pro lepší pochopení jednání Jihokorejců. V této kapitole bude uvedeno osm typických charakterových rysů Korejců. Tyto charakteristické rysy jsou běžné jak v osobním tak v pracovním životě. Následující pojmy jsou řazeny dle publikace Jak obchodovat s Korejci (Čche So-il, 2014)

### 4.1. Čistota

Jako v mnoha asijských státech hraje pro Korejce velkou roli v jejich životě dodržování tradic. „Právě proto, že Korejci rádi udržují tradice, nejsou v této zemi pozitivně vnímány změny a málokdy se zde také usiluje o různorodost.“ (Čche, 2014, str. 33). Ať už by se jednalo o sjednocení více oddělení nebo o příchod nových pracovníků. Tato odmítavost vůči změnám má za následek nechut' akceptovat jakékoli strukturální změny v organizaci. „(...) když se pak podobné pocity zesilují, narušuje to firemní jednodolitost, vede k neefektivnosti a vyvolává odcizení ve vztahu zaměstnanců k jejich firmě.“ (Čche, 2014, str. 33) Když už nastane situace, že není jiného zbylí a musí dojít k nějaké změně, je v Jihokorejských společnostech zásadní oznámit je s časovým předstihem a také důrazně vysvětlit, jak důležité to pro organizaci je. „Odbory jsou naneštěstí v Koreji velmi radikální a je o nich známo, že projevují socialistické tendence, takže získat jejich souhlas ke změnám bývá složité.“ (Čche, 2014, str. 34)

### 4.2. Rovnost a hierarchie

Vnímání rovnosti Koreou a západními zeměmi se značně liší. „Lidé ze Západu pojem rovnosti nechápou jako rovnoměrné rozdělování, nýbrž jako stejné příležitosti, zatímco Korejci ji vykládají jako situaci, kdy jde o stejné výsledky.“ (Čche, 2014, str. 34) Korejci velmi usilují o to být stejně dobrý jako někdo jiný, nebo lepší. Ačkoliv jim velice záleží na rovnosti, silně respektují hierarchii ve skupině, ve které se vyskytují. Ať už v pracovním kolektivu nebo v rámci rodiny. Bere-li se v potaz pracovní skupina, platí zde zásadní pravidlo, a to nikdy neoslovovat druhou osobu jménem. V situacích, kdy je třeba někoho oslovit, se používají tituly nebo pozice spolu s příjmením, nikoli však s křestním jménem osoby. V tento moment také nehraje roli věk.

Podle Čche So-ila (2014, str. 35) je považováno za velmi neslušné někomu něco nabízet nebo od někoho něco přijímat levou rukou, která je označována za „méněcennou“ ruku. Tento zvyk vznikl již na konci devatenáctého století, kdy dle korejské hierarchie bylo ustanoveno, kdo chodí na které straně. Pravá strana patřila vždy urozeným a levá rolníkům a zvířatům. Toto chování se promítá v dnešní společnosti.

### 4.3.Nepotismus

Pod tímto pojmem se skrývá snaha najít něco společného při prvním setkání dvou Korejců. V Koreji je hodnocen velice příznivě. „(...) *snaží se dopracovat ke „společnému jmenovateli“, který by posloužil jako určitý odrazový můstek (...)*“ (Čche, 2014, str. 35) Existují tři významné kategorie, které se považují v Koreji za velice významné. První kategorií je příbuzenský vztah, druhou kategorií je vztah spolužáků ze školy a třetí kategorie je původ ze stejného města. V posledních letech je pro Korejce velice důležité také to, jestli absolvovali některou z elitních univerzit. „*Kontakty, které v podobném vzdělávacím zařízení navázete, vám navíc mohou velmi pomoci v budoucí profesi (...)*“ (Čche, 2014, str. 36) Důležitou roli hraje také genealogie. Každá domácnost pečuje o svůj rodokmen. Bývá natolik rozsáhlá, až připomíná historickou publikaci. O každém z předků se uchovávají podrobné informace. Říkávalo se, že pokud by měla být z domu odnesena pouze jedna věc, měl by to být právě tento rodinný rodokmen. Pro uznání příbuzenského vztahu nestačí pouze stejné příjmení, ale také stejný původ. Například v zemi žije mnoho lidí s příjmením Kim, ovšem nejsou stejného původu, stejné krve.

### 4.4.,,빨리 빨리“ (Ppali ppali) – rychle

Korejci jsou v očích západního obyvatelstva považováni za uspěchaný národ. Mohou být bráni za netrpělivé. Často působí vznětlivě a nepromyšlí věci racionálně, často se tedy můžeme setkat s názorem, že jsou Korejci povahově podobní Italům. Tento charakterový rys se u Korejců projevoval už v dobách, kdy byli kočovníky. Byli zvyklí být neustále v pohybu. Tuto vlastnost ještě více utvrdila moderní doba, kdy se přechází se stále více a více k nově vyvinutým technologiím.



## 4.5. Soudržnost

Tato vlastnost Korejcům pomohla v mnoha těžkých situacích. Mnoho příkladů bychom mohli najít v historii. Ať už bychom zmínili období japonské kolonizace, anebo finanční krizi. Právě v tomto období svou soudržnost projevili nejvíce. Je známo, že v tomto období každý Korejec, který měl v domácnosti jakoukoli zlatou věc, ji odevzdal ve prospěch státu. Soudržnost Korejcům zůstala dodnes, kdy kolegiální je ve společnostech poměrně automatické chování. Samozřejmě se tato vlastnost netýká pouze pracovních vztahů, nebo oddanosti státu. V osobním životě se může projevovat v rámci rodiny, ale také sportovních týmů a jiných zájmů. Bývala také často vidět reklama, která tvrdila, že v Koreji není nic nemožné.

## 4.6. 정 (Čong) – Náklonost

Tento pojem je v Koreji velice používán. Překládá se jako náklonost. Patří k tomu také výrazy, jako je láska, přátelství nebo také oddanost. Obecně tento pojem zahrnuje vřelé a pozitivní pocity vůči druhým osobám. „Čong nevzniká okamžitě, je to pomalý proces rodící se po dlouhou dobu, tak jak se určité osoby pravidelně setkávají (...). Nejde tedy o to, zda je nám nějaký člověk sympatický či nikoliv, ke vzniku tohoto jevu prostě dochází jen opakovaným kontaktem a pokračujícím vztahem.“ ( Čche, 2014, str. 38) Není přímo určeno, mezi kým může tento čong vzniknout. Může se jednat o kamarády, kolegy, manželé. Ačkoliv bylo zmíněno, že se tento pojem dá přeložit i jako láska, nejedná se o ten samý cit. Není to natolik silné, jedná se o jakési duševní spojení mezi osobami. Říká se, že člověk má buď hodně anebo málo čongu.

## 4.7. 한 (han) – Hořkost

Han se nedá označit jako protiklad čongu. Jedná se sice o negativní pocity, jako je zlost, lítost, smutek nebo právě zmíněná hořkost. Pro západní země je nejvíce výstižný pojem frustrace. Na rozdíl od čongu, han se nechová vůči druhým lidem. „Také han nevzniká okamžitě, ale po určitou dobu, kdy se zmíněné emoce hromadí v srdci člověka.“ (Čche, 2014, str. 39)

#### **4.8.Zachování tváře**

*„Poté, co se napiješ studené vody, vyčisti si zuby párátkem.“ (Čche, 2014, str. 40) Toto přísloví nejvíce vystihuje pojem zachování tváře. „(...) dotyčný má před ostatními předstírat, že má za sebou vydatné jídlo, a tím si zachová tvář, jelikož zakryje chudobu (...)“ (Čche, 2014, str. 40) V západních zemích je toto chování také poměrně běžné. Lidé se chovají takovým způsobem, aby vyvolali patřičný dojem u ostatních.*

## 5. Prvky v komunikaci

Tato krátká kapitola bude věnována skutečnostem, na kterých si Korejci dávají záležet a mnohdy jsou velice důležité pro vzájemnou komunikaci. Jedná se o věci, na které se v západních zemích neklade takový důraz.

### 5.1. 기분 (Kibun) – Dobrá nálada, atmosféra

Korejci velice neradi narušují kibun druhé osoby. Mnohdy se právě tato snaha o zachování dobrých vztahů, atmosféry vede k deformaci sdělených informací. „*Faktor kibunu často hraje rozhodující roli v obchodních činnostech, protože Jihokorejci neradi podávají špatné zprávy, které zřejmě zničí příjemcův kibun.*“ (Lafayette de Monte 2014, str. 50) Korejci jsou velice citliví a pokud se tato dobrá nálada zničí, je obtížné znovu začít společnou řeč.

### 5.2. 눈치 (nunčchi)

Tento pojem se používá ve spojení „číst něčí nunčchi“. „(...) překládá se to přibližně jako „měřit okem“, nebo obrazně „číst myšlenky“ (...).“ (Lafayette de Monte 2014, str. 139) Tento jev se pojí s faktem, že Korejci mnoho věcí neřeknou přímo. Je na tom druhém, aby pomocí své schopnosti nunčchi pochopili, co ten druhý chce říct. Souvisí to s pojmem kibun, který již byl zmíněn.

### 5.3. 한글 (hangul)

Jazyk jako takový bývá největší překážkou pro spolupráci dvou zemí. Hangul jako takový, může být jednou obrovskou bariérou, na druhou stranu je to něco, co budou Korejci vychvalovat, a není jednoho, kdo by neznal jeho historii. Z toho důvodu je na místě se o tomto taktéž zmínit. Hangul obecně umí užívat přibližně 85 milionů lidí. Jihokorejci a Severokorejci jsou samozřejmostí. Přibližně sedm milionů lidí, kteří dokáží aktivně hangul číst, psát a obecně používat slova z něho vzniklá, jsou cizinci, kteří se ho učí právě z důvodů pracovních. Pomalu ale jistě se dostává také do školství, kdy existují samostatné obory. Jiní se ho učí pouze pro vlastní dobrý pocit. Hangul vznikl až za dynastie Čoson, jejíž počátky se datují do čtrnáctého století. Za doby krále Sedžonga, roku 1443, byl vytvořen hangul. Král se setkal s nejedním odpůrcem, přesto pro svůj lid

abecedu vytvořil. V ten okamžik i obyčejní občané se mohli naučit číst a psát, protože před se užívali pouze čínské znaky, které byly obtížné. Dokonce i cizinci tento výtvar hodnotí velice pozitivně. Je poměrně jednoduchý na naučení právě proto, že byl vytvořen pro obyčejné lidi. Ačkoli se může na první pohled zdát složitý, není tomu tak, a dokonce i pro západního člověka je jeho systém lehce zapamatovatelný. Důvodem je také to, že abeceda je fonetická, stejně jako latinka. Hangul sám o sobě může být snadný, jeho aktivní užití už však může být složitější. Korejšťina má jeden z nejkomplicovanějších systémů oslovování. Při každé osobě musí Korejci projevit patřičnou úctu. Podle toho se volí jiná slova i gramatika. Proto je velice důležité pro Korejce vědět věk, povolání a jeho pozici, aby mohl použít nejvhodnější zdvořilostní stupeň. Bere se v potaz to, jestli mluví nadřazený k podřízenému, podřízený k nadřazenému, jestli je mezi osobami příbuzenský vztah a také jestli mluví muž se ženou. Samotní Jihokorejci tomu musí věnovat dostatek pozornosti, aby někoho neurazili. Je pravdou, že pokud s nimi bude komunikovat cizinec, budou poměrně shovívaví, nicméně znalost tohoto titulování bude značnou výhodou.

#### **5.4. 회식 (hösik)**

Hösik je událost konající se po pracovní době. Účastní se jí pracovní kolektiv, včetně nadřazeného. Jedná se o odměnu pro pracovníky a slouží také ke stmelování kolektivu. Je velmi neformální a dělí se na 차 (čcha), stupně. V prvním stupni se jde skupina pracovníků společně najíst. Další stupně jsou už pouze o zábavných aktivitách a pití alkoholu, jen se přesouvají na jiná místa. Mezi velice oblíbená patří 노래방 (norebang), neboli karaoke bary. Korejci považují za velmi neslušné odmítnout skleničku alkoholu, obzvláště když ji naleje nadřazený. Samozřejmě pokud člověk nemůže pít z náboženského hlediska nebo ze zdravotních důvodů, je pochopitelné, že jej nutit nebudou. Menší úlevy také mívají zaměstnanci cizinci, párkrát za večer mohou odmítnout, avšak pro udržení přátelské atmosféry je dobré se zapojit.

## 6. Specifika řízení lidských zdrojů v Jižní Koreji

Pro Korejce je společnost, pro kterou pracují, druhou rodinou. Vyžadují tedy loajalitu a respekt. Ve společnosti nepracují především pro své blaho, nýbrž pro blaho celé společnosti. Není tedy běžné, aby Korejci často měnili svá zaměstnání. To, co může být považováno západními zeměmi jako pozitivní, tedy že dotyčná osoba nasbírala mnoho zkušeností, v Koreji je považováno za znak neloajálnosti a vykresluje to osobu ve špatném světle, a také to snižuje šance na přijetí na pracovní pozici. Korejští zaměstnavatelé upřednostňují pracovní poměr dlouhodobého charakteru. Proto také mají velice přísné postupy při uvolňování pracovníků.

Hlavní specifika budou zmíněna v této kapitole. Bude se jednat o oblasti, ve kterých jsou nejviditelnější rozdíly oproti západním zemím. Důležité je uvědomění si, že západní a východní země se v mnoha bodech mohou lišit. Na druhou stranu není vhodné odmítat tvrzení, že Východ a Západ jsou slučitelné oblasti, a že se od sebe navzájem mohou inspirovat. Východní principy jsou v mnoha ohledech založeny na historii, tradicích a zvyklostech, které kombinují s moderními postupy. Naslouchají potřebám vlastních obyvatel, ale také, v dnešní době globalizace, přejímají prvky západních kultur. „*Jihokorejští profesori společenských věd a další typy vědců často říkají, že něco jako Korejský styl managementu (kwalli) neexistuje (...).*“ (Lafayette de Mente, 2014, str. 60) Tito odborníci také poukazují na to, že není úplně jednotná forma. Spíše tak kombinace více metod a možností. V posledních letech je v Jižní Koreji naprosto běžné, že rodiče posílají své potomky za studiem do zahraničí. Je tedy pochopitelné, že ve chvíli kdy se tyto osoby vrátí zpět do rodné země, mají zažitou jinou kulturu než svou rodnou. A tu, stanou-li se výše postaveným pracovníkem, aplikují. Jak již bylo zmíněno v jedné z předchozích kapitol, Korejci jsou velice tradiční a zakládají si na soudružnosti, tudíž není vhodné předpokládat, že ačkoli z části přejali chování „ze Západu“, úplně od svých zvyklostí upustí.

Podle Haiying Kanga a Jie Shena (2017, str. 11), jihokorejské řízení lidských zdrojů za pár posledních desetiletí prošlo značnými změnami. Převážně do roku 1987, kdy Jižní Korea přijala řízení na základě služebního věku, který zahrnoval i celoživotní zaměstnávání, povyšování dle věku a systém kompenzací. Od roku 1988 do roku 1997 v souladu se silným vlivem nových západních postupů v oblasti lidských zdrojů, které reflektovaly silnější víru v soutěž a ekonomickou sílu volného trhu. Po roce Asijské

finanční krizi roku 1997 bylo řízení lidských zdrojů dle služebního věku kritizováno a považováno za neefektivní.

V následující tabulce je k dispozici přehled o fázích řízení lidských zdrojů spolu s časovým zařazením a taktéž stručná charakteristika.

*Rozdělení fází ŘLZ, Haiying Kang, Jie Shen (2017, str. 11)*

Fáze ŘLZ	Období	Charakteristika
ŘLZ založené na služebním věku	Před 1987	Větší důraz na „harmonii“ než na „soutěž“, povýšení na základě době ve společnosti, vzdělání a věku
Nové ŘLZ	1988 – 1997	„Nové ŘLZ“ – více přijaty schopnosti a odměňování za výkon, nábor a povýšení bez ohledu na vzdělání
ŘLZ založené na výkonu	1998 po současnost	Flexibilní zdroje, odměňování za výkon, nábor a udržení špičkových talentů

## 6.1. Zpětná vazba a podpora

Obojí jsou aktivity, které nejlépe vystihují, jak mají Korejci hluboce zakořeněné vztahy ve své kultuře. Stojí si za názorem, že vzájemná zpětná vazba zahrnuje i osobní pocity. Pokud se jedná o negativní zpětnou vazbu, ta se říká velmi nepřímou. Zpětná vazba překvapivě nebyla dříve příliš užívaná. Korejci měli za to, že pokud od vedení nepřichází žádná zpráva, znamená to, že je vše v pořádku. V dnešní době si už ovšem uvědomují, jak důležitá zpětná vazba je. Přesto Korejci upřednostňují předání zpětné vazby v soukromí. S veřejnou zpětnou vazbou je tedy v korejských společnostech možné se setkat jen velmi zřídka. Častější je tedy například sdělení u oběda nebo u šálku kávy. Samozřejmě pozitivní zpětná vazba může zaměstnance značně motivovat. Pro negativní zpětnou vazbu bychom měli předávat nejlépe v soukromí. Jinak by se narušily vztahy a dotyčný by mohl „ztratit tvář“. Ve společnostech, kde pracují převážně muži lze zpětnou vazbu zobecnit. *„Pokud například nějaký zaměstnanec chodí často do práce pozdě, neposkytne manažer svou zpětnou vazbu přímo jemu, ale bude na poradě k ostatním hovořit o významu dochvilnosti.“* ( Čche, 2014, str. 181) Jak již bylo řečeno, společnost

je pro Korejce druhou rodinou. Nejvyšší z manažerů tak zastává roli „otce“, který má právo být v rámci „výchovy dětí“ tvrdý. Mnohdy by výroky při zpětné vazbě byly příliš tvrdé i na západní země. Což je také dalším z důvodů, proč se preferuje u negativní zpětné vazby neformální setkání. Paradoxem zůstává, že tento typ manažera je u svých podřízených oblíbený a bývá zván na oslavy a večírky po pracovní době. „(...) *není to ale přístup, který by měli používat zahraniční manažeři. Korejci takovou kritiku přijmou od svých vlastních, nikoli od ostatních.*“ (Lafayette de Mente, 2014, str. 63)

## **6.2. Harmonie na pracovišti**

Inhwa, jak se následující princip nazývá v korejském jazyce, je úzce spjat s kibunem, který byl již zmíněn. Jedná se o koncept zahrnující loajalitu zaměstnanců vůči nadřízeným, ale také mezi sebou. Pro vyjasnění lze použít situaci, která se stala společnosti LG. „*LG (která byla předtím známá jako Lucky a Goldstar) byla dlouho považována za primárního zastávce inovativního stylu vedení, jejichž zaměstnanci vytvořili knihu s tímto jménem, někteří říkají „bibli“, která byla použita jako příručka. Pokyny v manuálu zahrnovaly všechny tradiční konfuciánské koncepty loajality, nesobecké dobré vůle, udržování harmonie ve všech lidských vztazích, respektování autorit, plus silné téma jihokorejského ducha (...)*“ (Lafayette de Mente, 2014, str. 144)

Podle Lee Y. Čhunga z Pittsburgské státní univerzity v Kansasu takovýto koncept jako je Inhwa v jiných státech, jako jsou Spojené Státy, neexistuje. Ve Spojených státech lidé neuvažují tak, že by konflikty s ostatními a jiné názory ovlivňovali harmonii prostředí. Věří, že mají právo a svobodu ukázat své odlišné názory a pocity ostatním, zahrnujíc jejich zaměstnavatele nebo vedoucí. Nemají tak silnou loajalitu na pracovišti jako Jihokorejci.

## **6.3. Nábor a výběr zaměstnanců**

„*Procesy nábora a výběru jsou těsně spjaty. Obě činnosti jsou zaměřeny k získání vhodné kvalifikovaných zaměstnanců.*“ (Foot, Hook, 2002, str. 55)

Jak již bylo zmíněno, řízení lidských zdrojů v této zemi prošlo značným vývojem. Při nábore zaměstnanců se oficiálně používají dva různé typy systémů: 연고 (Jongo) a 공채 (Gongčchä). Pod pojmem 연고 (Jongo) se skrývá systém založený na společenských vztazích, ale také na vztazích na základě rodinných vazech, místa narození anebo školních

známostech. Proto blízký přítel zaměstnance, který vystudoval stejnou univerzitu nebo vyrůstal ve stejném městě má mnohem vyšší šanci na přijetí oproti ostatním uchazečům. Ačkoliv byl tento systém využíván v tradiční společnosti, jeho význam a oblíbenost v moderní společnosti neklesá. Naopak systém Jongo nabývá na popularitě jak mezi korejskými firmami, tak mezi Korejci samotnými. „(...) *Jongo vztahy jsou stále velmi důležité v úspěšném rozhodování v přijímání zaměstnanců; absolventi z prestižních univerzit nebo kandidáti z určitých regionů jsou silně preferováni před ostatními.*“ (Kang, Shen, 2017, str. 52) Přestože si Jihokorejci chtějí udržet tento prvek, uvědomují si také, jak důležití jsou talenti pro jejich společnost. Proto tento systém funguje především pro vyšší pozice, pro povýšení pracovníků. Při náboru nových zaměstnanců je využívám druhý zmíněný systém - 공채 (Gongčchä). Ten už obsahuje prvky ze západní společnosti, který si osvojily především velké společnosti. Společnosti pro kontaktování vysokých škol využívají období jara a podzimu. V tuto chvíli výše postavení pracovníci navštěvují vysoké školy za účelem oslovit studenty, což je považováno za vysoce efektivní. V nejlepším případě jsou na danou školu vysláni zaměstnanci, kteří tam taktéž studovali. Tímto krokem je podporován nepotismus, který již byl zmíněn. Studentům je umožněno v rámci těchto přednášek dozvědět se o pracovních příležitostech. Mnohými společnostmi je také nabídnuta exkurze, aby studenti měli možnost se rozhlédnout. V případě, že je studentem projeven zájem o pracovní místo, profesori se ocitají v pozici, kdy studentům píší doporučující dopisy. Profesori jsou právě těmi, kdo studenty a jejich schopnosti důkladně znají. Korejci také nabízí možnosti praxe, kdy si studenty prověřují, zda je pracovní náplň pro ně vhodná.

Další metoda, která je v oblasti náboru považována za efektivní, je televizní reklama. Přestože se jedná o méně formální metodu, společnosti doufají ve velké množství lidí, kterým mohou představit svou společnost. Jedná-li se o nábor tzv. středně kariérních specialistů, u kterých se předpokládá pracovní zkušenost, obvykle se jedná o 5 až 10 let v zaměstnání, bývají využívány internetové stránky anebo externí agentury.

Ve fázi výběru, musí potenciální zaměstnanec projít dvěma fázemi. Mezi ně je zahrnován písemný test, který obsahuje dvě části. První část je založena na znalosti týkající se pracovní činnosti a druhá část je orientována na obecné znalosti. Druhou fází je pohovor. Některé společnosti vyměnili znalostní test za test způsobilosti. Jedná se o psychologický test zahrnující oblasti test způsobilosti, osobnosti a osobních zájmů. Poté probíhá pohovor s manažery. Avšak společnosti obecně začínají klást větší důraz na pohovory než na



výsledky písemných testů. Projde-li uchazeč těmito fázemi, musí také projít zdravotní prohlídkou. Obecnými kritérii k přijetí tedy v současné době jsou: znalosti a zkušenosti v oboru, specifické znalosti a technické kvalifikace a v neposlední řadě anglický jazyk. Uchazeč, jejichž komunikační schopnosti v anglickém jazyce jsou na dobré úrovni, jsou na pracovním trhu žádanější.

Ovšem i tady je možnost setkat se s problémy. Jedním z velmi diskutovaných problémů je zaměstnanost žen. Většina žen se pohybuje na nízkých pracovních pozicích. Jeden z důvodů je vzdělání, které není dostačující. Přestože má žena vysokoškolské vzdělání, je pro ni obtížné povýšit nebo získat práce v řadách manažerů a jiných lépe odměňovaných pozicích. Mnoho žen po sňatku nebo v průběhu těhotenství z práce odchází. Toho si jsou zaměstnavatelé vědomi, a proto nejsou stále příliš otevření v přijímání žen do svého kolektivu. *„Ekonomická křivka zaměstnaneckého poměru ve tvaru písmene M se stala legendou v Jižní Koreji. "M" se týká modelu zaměstnání v průběhu života žen: procento zaměstnaných žen výrazně vzrůstá u žen ve věku 20 let, ale kvůli sňatku anebo mateřské se snižuje, jelikož ženy vypadnou z pracovního procesu do 30. let a poté se opět zvedne, protože se ženy postupně vracejí k pracovní činnosti do 40. let. To se liší od účasti na pracovišti ve tvaru písmene "U", kde procento zaměstnaných lidí prudce stoupá během 20. let a poté klesá až do 60. let, což je případ mužů v Jižní Koreji.“* (Draudt, 2016) Mezi ambice samotného korejského prezidenta patří snaha o zlepšení podmínek pro ženy, které se chtějí vrátit do pracovního procesu. S nástupem mladší generace se situace lepší, avšak ne dostatečně. Pro ženy více při výběru zaměstnání hraje roli flexibilita a vyrovnanost mezi pracovním a osobním životem, a to kvůli zodpovědnosti, které čelí v domácím prostředí.

#### **6.4. Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

V Jihokorejských společnostech se školení zaměstnanců dělí do tří kategorií. První kategorií je zaučení před zaměstnáním uchazeče, dále se jedná o školení na pracovišti a poslední kategorií je přeškolení. Zaučení před zaměstnáním je zaměřeno a osoby, které hledají práci úplně poprvé. Budeme-li mluvit o školení na pracovišti, nedílnou součástí je orientace na pracovišti. *„Průzkum ukazuje, že Jihokorejské společnosti zdůrazňují důležitost orientace nových zaměstnanců a považují to za jeden z klíčů podnikatelských strategií k dosažení úspěchu.“* (Kang, Shen, 2017, str. 86) Velké společnosti mají svá vlastní centra, kde zaučují své nové zaměstnance. *„Například, Hyundai má čtyřtýdenní*

*programy, které trvají 184 hodin a pokrývají 62 předmětů. Program pokrývá morální vzdělání, organizační život a fyzickou zdatnost, návštěvu pracoviště a základní pracovní znalosti.*“ (Kang, Shen, 2017, str. 86) Jiná společnost má podobný program, který zahrnuje také výuku počítačových znalostí a skupinovou výuku. Každá společnost si tedy upravuje své vzdělávací programy podle svých potřeb. Poslední kategorií je přeškolení. Jedná se o program pro osoby, které chtějí změnit své povolání nebo jsou momentálně nezaměstnaní.

V Jižní Koreji je stále velmi populární „systém 2 + 1“. Studenti dochází pravidelně dva roky do školy, a v třetím roce jim začíná učňovský program. Kombinuje tak teoretické znalosti s praxí. Tímto se snaží docílit vyššího množství prvotřídních techniků.

Za obzvlášť specifické jsou považovány školení pro státní úředníky. V dnešní době je toto povolání pro Jihokorejce atraktivní, a to díky vidině jisté práce. Kritéria pro přijetí jsou přísná a je nutno projít testy. Je-li již zaměstnanec na úrovni 9, která je tou nejnižší možnou, je pro případný postup nutné, aby státní úředníci absolvovali 100 hodin školení ročně, a jehož výsledky se musí reflektovat v praxi. Od úrovně 5, chtějí-li postoupit výše, mají zaměstnanci za povinnost absolvovat zahraniční trénink, který je pro 300 úředníků ročně. Na čtvrté úrovni, která je také označována jako „director“ je nutno projít školením vedení. A při třetí úrovni, zvané také jako „starší státní úředník“, je nutné absolvování Školení vedení pro SCS (Senior Civil Service). Ministerstvo pro personální řízení zajistilo spolupráci se Vzdělávacím a Školícím informačním centrem. Zaměstnanci se mohou sami rozhodnout, který vzdělávací program si zvolí a kdy si ho zvolí. Tyto kurzy je možné absolvovat také online.

V souvislosti s velkým množstvím státních úředníků založilo Ministerstvo pro personální řízení elektronický HRM systém zvaný e-Saram System. Zde jsou uloženy informace o zaměstnancích od jejich přijetí až po jejich odchod v důchodovém věku. Tento systém je využíván přibližně 290 000 státními úředníky v 65 centrálních administrativních agenturách a 40 000 administrativních pracovníků bez statusu státního úředníka.

Pro centrální administrativní agentury jsou k dispozici čtyři kategorie informací. První kategorie se týká informací o zaměstnancích, zahrnující osobní záznamy a získané certifikáty. Také se jedná o informace týkající se pokroku zaměstnanců, platové ohodnocení a jiné odměny, informace o školeních, kterých se dotyčný zúčastnil apod. Druhá kategorie poskytuje podrobnější informace o platech a jejich vyplácení, o

zdravotním pojištění a o daňovém vypořádání. Třetí kategorií jsou služby. Zde jsou zmíněny pracovní hodiny, přesčasy a také počet volných dnů. Poslední kategorie je spojení. E-Saram System poskytuje informace například Korejskému institutu pro finanční telekomunikaci a zúčtování a jiným informačním systémům ministerstev.

*„(...) povýšení je nezbytné pro měření síly, úspěch a seberealizaci.“* (Kang, Shen, 2017, str. 87) V mnoha Korejských společnostech se za hlavní kritéria pro povýšení považuje věk, pracovní zkušenosti, pracovní výkon a osobnostní vlastnosti. Avšak věk jako kritérium je často kritizován, a proto toto kritérium se uplatňuje pouze u povýšení na nižších pozicích. Jedná-li se o povýšení do vedení, nehraje věk již tak velkou roli. Naopak velkou roli hraje čas věnovaný práci spolu s doloženým záznamem výsledků a samozřejmě pracovní kvalifikace jako mohou být: technické licence, cizojazyčné dovednosti, tituly. V rámci osobnostních prvků se klade důraz na postoj, harmonii, spolupráci a loajálnost. *„V Jihokorejských firmách existuje žebříček, což znamená, že lidé musí na pozici pracovat po určitou dobu, než budou povýšeni. Ve většině velkých firem, nováčci musí odpracovat 4 – 5 let aby byl způsobilý k povýšení na další úroveň, jako je například asistent manažera oddílu; další 3 – 5 let jsou potřeba ke zvážení povýšení na zástupce manažera oddělení; a dalších 4 – 7 let ke způsobilosti k povýšení na pozici manažera oddělení. Obecně řečeno to bude trvat 12 – 17 let k dosažení úrovně manažera oddělení. Průměrný věk manažera oddělení ve většině Jihokorejských firem je 44 let.“* (Kang, Shen, 2017, str. 88) Jak již ale bylo zmíněno, mnoho firem od této striktnosti ohledně věku upouští.

V rámci vývoje pracovníků existuje v Korejských firmách systém rotace pracovních míst. *„Jde o politiku týkající se řízení lidských zdrojů, kdy se v zájmu větší efektivity každé dva či tři roky vyměňují lidé zodpovědní za prodej, plánování a další oblasti. Výsledek jsou pracovníci se zkušenostmi v řadě resortů, než experti na něco konkrétního. Tento systém umožňuje zaměstnancům projít nejrůznějšími rolemi a funkcemi a získat nové poznatky. Proto jej mnohé korejské firmy používají i jako součást procesu povyšování svých lidí.“* (Čche, 2014, str. 167)

## **6.5. Hodnocení pracovníků**

*„Rozumné a spravedlivé ohodnocení pracovního výkonu a odpovídající odměna mohou zaměstnance účinně motivovat k ještě usilovnější práci. Cíle takového hodnocení je*

*věnovat pozornost nejsilnějším stránkám dotyčného člověka, aby se v maximální míře mohlo dosáhnout cílů, které si daná organizace vytyčila.“ ( Čche, 2014, str. 182)*

Hodnocení pracovníků obvykle probíhá jednou nebo dvakrát do roka. Používají metody, jako jsou sebehodnocení, hodnocení vedoucího, hodnocení kolegů a hodnocení podřízeného. Tyto metody jsou dobře známé také v západních kulturách. Ovšem hodnocení 360° není příliš oblíbené. Ten se využívá pouze na úrovni manažerů. Proto byl vytvořen systém hodnotící stupnice (BARS - Behaviorally Anchored Rating Scales). Nepochází tak k přímé kritice. Při hodnocení pracovníků jsou vyhrazena hlavní kritéria, mezi které spadá kvalita práce, dovednosti, interpersonální dovednosti, vůdčí dovednosti, postoj k práci a osobnost. Výše uvedené platí zejména pro soukromý sektor. Ve veřejném sektoru jihokorejská vláda začala využívat systému výkonnostní dohody, která zahrnuje proces strategického plánování, nastavení cílů, půlroční překontrolování, odměňování a zpětnou vazbu. Využívají také Balanced Scorecard systém, do něhož zapadá vize, mise, strategické cíle a čtyř klíčový indikátor výkonu (zákazníci, finance, interní záležitosti a rozvoj a růst pracovníků). Od roce 2007 také vznikl elektronický integrovaný hodnotící systém veřejných pracovníků a E-HRM systém. Na rozdíl od soukromého sektoru je 360° hodnocení rozšířen již od roku 2000. „*Pro veřejné pracovníky stupňů 5 – 6 je hodnocení výkonů prováděno bienálně, nejdříve jsou dvě hlavní kritéria, pracovní výkon (např. kompletnost a náročnost práce), a poté schopnosti pro plnění práce (např. komunikace a orientace na zákazníky).*“ (Kang, Shen, 2017, str. 115) Ve většině případů v Jižní Koreji se od manažerů očekávají dovednosti v hodnocení pracovníků. Čas od času korejské společnosti uskutečňují školení na téma hodnocení pracovníků, aby jejich schopnosti hodnotit zdokonalili. Velmi často se ovšem stává, že hodnocení je považováno za neobjektivní a že jsou manažeři vůči některým zaměstnancům zaujatí. Souvisí to opět s nevolí narušit harmonii na pracovišti.

Hodnocení vždy vychází z cílů, které si společnost zadala na začátku kalendářního roku. Jihokorejci zdůrazňují také samotný proces, který vede ke splnění daných úkolů, ale také profesní chování. Oceňuje se tedy píle a čestnost. V Asii je běžné, že se lidé dívají na objekty ze široké perspektivy a vnímají věci jako celek. Je tedy pro ně důležitou, s jakým nasazením a s jakou pracovitostí dané úkoly plní.

Nastane-li situace, že se úkol nebo projekt nezdaří, Korejci nezůstávají pouze s tímto vyhodnocením výsledku. Snaží se především přijít na to, z jakého důvodu k tomuto

výsledku došlo. Pokud zaměstnanci splnili vše, jak měli a přesto úkol nebyl splněn, zaměstnanci nejsou trestáni.

## 6.6.Odměňování pracovníků

Odměňování za výkon Jihokorejci převzali až po roce 1997. Než zavedli tento systém, odměňování bylo podle služebního věku. K základnímu odměňování za výkon se pojí další tři speciální finanční odměny. První se nazývá zásluhový mzda, která zvyšuje základní mzdu na základě aktivity a dobrého hodnocení z předchozího roku. Další odměnou ke mzdě je paušální bonus, který označuje jednorázových bonus. A poslední typ je kombinací dvou předchozích, který využívá až 46% Jihokorejských společností. Vedle základní mzdy patří k odměnám pracovníka také benefity nebo různé příspěvky. V rámci benefitů často svým zaměstnancům Jihokorejci nabízí příspěvky na důchod, pojištění nebo placenou dovolenou. Mimo jiné mnoho Korejských firem nabízí příspěvky na děti, obědy zdarma, příspěvky na dovolenou. Přispívají také na vzdělání dětí svých zaměstnanců v podobě příspěvků na ubytování a výuku. Pro zachování dobrých vztahů dostávají zaměstnanci dárky nebo finanční příspěvky na volnočasové aktivity a speciální události jako je svatba nebo narození dítěte. Další finanční bonusy může pracovník získat za svou specializaci nebo splnění úkolu, který byl nad rámec jeho pracovních povinností.

## 6.7.Motivace

*„Výraz „motivace“ pochází z latinského slova „movere“, což znamená „něco rozhýbat“, a definuje se jako psychologický proces, který průběžně inspiruje k nějaké dobrovolné činnosti zaměřující se na cíl dané skupiny.“ ( Čche, 2014, str. 171)*

Své zaměstnance je nutno stále motivovat. V západních zemích se často jako motivace používají finanční prostředky, jako jsou prémie, a různé bonusy. Krom toho může být motivace nefinanční. Zde může spadat znání, povýšení, flexibilita pracovní doby anebo také rozšíření kompetencí. Samozřejmě Jižní Korea není výjimkou a finanční kompenzace je jedna z nejdůležitějších forem. V poslední době je běžnou záležitostí motivace, která je založena na možnosti sebevzdělávání. Domnívají se, že tímto zvýší věrnost pracovníka a sníží fluktuaci zaměstnanců. Jihokorejci dávají obecně přednost uspokojení potřeb, které se netýkají seberealizace. Dávají přednost potřebám, které zajišťují vlastní bezpečnost. To je také důvod, proč Jihokorejci chtějí nejčastěji pracovat ve státních společnostech. Je menší pravděpodobnost, že tyto společnosti zkrachují.

Manažeři v korejských společnostech používají dvě metody při motivaci zaměstnanců. První metodou je kariérní postup. Zde se hovoří o udělování větší zodpovědnosti, dostávání více příležitostí k nabytí dalších pracovních zkušeností. S tímto souvisí delegování pravomocí, které se v dnešní velice podporuje. Nebylo to tak vždy. Jihokorejci měli vždy značný problém s předáváním pravomocí někomu, kdo byl hierarchicky na nižším stupni. V moderní době se Korejci naučili přenechávat drobné úkoly svým podřízeným, pro které je to možnost nabytí nových zkušeností. Také to berou jako posílení svého postavení. Stále se ale objevují i tací, kteří se obávají, že delegování úkolů bude mít za následek naopak oslabení svého postavení a své autority. Ve velkých společnostech jsou některé úkoly delegovány napříč celou hierarchií. Bohužel v tomto případě zaměstnanci mnohdy nevědí, jak vypadá celková podoba úkolu, protože se k nim dostane pouze to zadání, kteří mají plnit právě oni. S tímto jednáním, delegováním, mohou mít problém právě zaměstnanci ze zahraničí, kteří ne vždy mohou rozumět zadání. Korejci předávají implicitně a nepřímou, tudíž může dojít k nedorozuměním a následně k nesplnění úkolu. V tuto chvíli jsou důležité zpětné otázky a potvrzování informací ohledně úkolů, pokud si zaměstnanec není úplně jist.

*„Zajímavé je, že Korejci často předávají nějaké úkoly svým podřízeným na základě vzájemných osobních vztahů, nikoliv podle jejich odborné specializace, takže více úkolů pak dostávají ti, kteří buď dobře pracují, nebo o nich už něco vědí. Zahraniční zaměstnanci si v takové situaci možná řeknou: „Proč na tom zadání pracuje tenhle člověk, když to nepatří do jeho či jejího odborného zaměření?“ „Rozumné a spravedlivé ohodnocení pracovního výkonu a odpovídající odměna mohou zaměstnance účinně motivovat k ještě usilovnější práci. Cíle takového hodnocení je věnovat pozornost nejsilnějším stránkám dotyčného člověka, aby se v maximální míře mohlo dosáhnout cílů, které si daná organizace vytyčila.“ ( Čche, 2014, str. 199)*

Druhou metodou je podpora pracovní morálky. Která se projevuje uznáním a povzbuzením zaměstnance.

## **6.8.Sdílení informací**

Podle Čche So- Ila (2014, str. 201), získávání informací, jejich zpracování a nakládání s nimi, to všechno je samozřejmě důležité, ale stejně tak i jejich sdílení s těmi, kteří je ve firmě potřebují. Opožděná rozhodnutí nebo nefungující komunikace v takové společnosti bývá ve většině případů zaviněna právě omezeným množstvím informací poskytnutých

ostatním zaměstnancům. To pak vede k neefektivnosti pracovního procesu a nakonec může dokonce vyústit v nedostatek důvěry uvnitř podniku- Sdílení informací má přitom v dnešní informačním věku obzvláštní význam, protože umožňuje rychle se přizpůsobovat změnám a přijímat okamžitá rozhodnutí.

Mnohdy nejasné instrukce nutí zaměstnance shánět si doplňující informace, proto je sdílení informací v kolektivu zásadní. Korejci jsou také velice soutěživí, a proto nemusí být samozřejmostí, aby jednotlivá oddělení si mezi sebou dobrovolně a s nadšením vyměňovala informace. Samozřejmě každá společnost je jiná, někde to může fungovat naprosto bezproblémově. Ovšem faktem zůstává, že i informace týkající se pracovní náplně se předávají neformální cestou, mimo pracoviště. Pro vedoucí pracovníky je tedy důležité, aby pěstovali kvalitní vztahy s lidmi ve společnosti, a podporovali spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Vytvoření vnitropodnikové informační sítě je naprosto zásadním předpokladem.

## **6.9. Týmová práce**

Korejci v rámci své povahy, kolektivismu, jsou více zvyklí pracovat v týmech. Motivuje je to k většímu pracovnímu výkonu, protože se cítí zodpovědní za celý tým. V Jihokorejských společnostech je na pracovišti nejrozšířenějším modelem spolupráce týmová jednotka. Týká se to především oblastí technologického vývoje nebo oblastí marketingu. Neomezují se jen na autonomně fungující týmy zahraničních společností. Obecně se vytváří dva typy týmů. Prvním je projektový tým a druhým je speciální jednorázový tým. Společné prvky spočívají v překonání omezení daná rozdělením organizace na různé útvary. Také jdou mimo běžné cesty v rámci hierarchie. Talenti z jednotlivých týmu jsou seskupeni, přičemž stále udržují kontakt se svých obvyklým pracovištěm. Speciální jednorázový tým je vytvořen pouze na krátké období, řeší se konkrétní a jasně vymezené zadání. Naopak projektový tým slouží k řešení dlouhodobých úkolů. Existují zde také multifunkční týmy, které se skládají pouze se specialistů z různých oborů a společně pracují pouze na mimořádných úkolech. Slučují ovšem oddělení, která řeší podobné úkoly a situace. Tímto se snaží prolomit stávající hierarchickou strukturu, usilují o přímější a štihlejší organizační strukturu. Tento přístup však vyžaduje jasně definované jednotlivé role a míru zodpovědnosti. Co se týče odměňování za celkový výsledek, je to dle uvážení organizací. Nejčastější jsou ale případy, kdy se odměňuje tým jako celek, jinde se odmění každý pracovník zvlášť anebo

se odměňují pouze ti nejlepší z týmu. Existují také případy, kdy finanční odměna není vůbec a odměnou je pouze slovní pochvala a uznání. To však snižuje motivaci pracovníků. Velice oblíbenou odměnou je také financování pracovního večírku 회식 (hösik).

## **6.10. Uvolňování pracovníků**

V tomto případě se budeme věnovat oblasti odchodu pracovníků v důchodovém věku. Tak jako tomu je kdekoli jinde, stárnoucí pracovní síla má dopad na více aspektů řízení lidských zdrojů, jako jsou například mzdy, pracovní místa, rozvíjení schopností a také pokles produktivity práce. Vzniká tak mnoho problémů, od snižování efektivnosti řízení organizací, až po pokles pracovních schopností pracovníků. Proto Jižní Korea zavedla program dřívějšího odchodu do důchodu (Korean Early Retirement Program, ERP). Tento program by měl umožnit odcházejícím zaměstnancům rozvíjet se schopnosti i nadále a začít nový život. Ve chvíli, když zaměstnanec dosáhne určitého věku, musí podat žádost, kterou mu manažer schválí. Tím mu poskytne příspěvek na starobní důchod. K tomu také dostane příspěvek na jeho další profesní rozvoj. Tento program by měl fungovat na bázi dobrovolného odchodu, přesto u pracovníků vyvolává stresové období, a kdy je nepřímo pod tlakem z hlediska organizace společnosti. Proto se vyvinuly různé typy tohoto programu podle metod implementace a cílů. Existuje tak dočasná implementace ERP. To znamená, že manažeři přijímají žádosti pracovníků o odchod jen po určitou dobu. Například jedna bankovní pobočka oznámila, že pokud bude žádost podaná více než pět let dopředu, dostanou nejen příspěvek na starobní důchod, ale také prémii, která je ve výši dvouroční mzdy. Dále je ERP založený na věkových skupinách. Vytvořili se jednotlivé věkové zóny, kdy si může zaměstnanec vybrat, zda žádost podá nebo ne. Těchto limitů může být dle potřeb organizace více. Například první zóna může být ve věku 50, další ve věku 55, 60 let atd. Mnoho jihokorejských společností ale přijímá také určité podmínky pro předčasný odchod do důchodů. Tyto podmínky mohou zahrnovat množství odpracovaných let, zbývající dobu do důchodů, ale také jaké měl dotyčný a jak dlouho ve své pozici setrval. V praxi nejpoužívanější podmínkou jsou právě odpracovaná léta. ERP byl primárně zaměřen na starší zaměstnance, ovšem vzniká tendence se zaměřit také na služebně mladší zaměstnance. Cílí tak na administrativní pracovníky, kteří v Koreji udržují nízkou produktivitu práce v porovnání s ostatními zeměmi. Dalším důvodem je, že služebně starší nepatří do odborů.



Pak existuje klasická verze, kdy si pracovníci mohou o svém odchodu rozhodnout podle sebe.

## 7. Případové studie

V této kapitole budou následovat krátké dialogy a příklady situací, se kterými je možné se v běžném pracovním životě setkat. Bude se vždy jednat o konverzaci mezi Jihokorejcem a člověkem se západní země. Nadále budou analyzovány odpovědi a také bude zdůrazněno, k jakým nedorozuměním by mohlo dojít, a jaká řešení by byla vítána. Tyto komentáře budou vytvořeny na základě informací, které byly zmíněny v předchozích kapitolách. Zároveň nemohou být brány jako bezprostředně stoprocentní. Přece jen, každý člověk je jiný a každý může reagovat a smýšlet o dané situaci jinak. Bude tedy vždy uvedena jedna z možností, jak se dá daná situace interpretovat a jak se na ni dá reagovat, případně jaké by měly být následující kroky. Následující případové studie jsou čerpány z publikace Jak obchodovat s Korejci od Čche So-Ila. (2014)

### 7.1. Případová studie č. 1.

*Člověk ze Západu a Korejec se potkávají a podávají si ruku*

Korejec: Dobrý den, rád Vás poznávám. Jmenuji se Kim Minsu.

Člověk ze Západu: Dobrý den, moje jméno je Tom. Také já Vás rád poznávám.

Korejec: Vypadáte daleko mladší, než jsem čekal, Toma

Člověk ze Západu: No, díky. Pane Kime, bylo mi řečeno, že jste marketingový ředitel v A Group.

Korejec: Ano. Jelikož jsem mimochodem v nižším postavení než Vy a také mladší, nemusíte na mne brát nějaké zvláštní ohledy.

Člověk ze Západu: Nedělejte si starosti, pro mne tyto věci nejsou důležité. Nepsadíme se?

*Člověk ze Západu a Korejec teď tedy sedí v restauraci*

Korejec: Odkud vlastně jste?

Člověk ze Západu: No, já jsem z Rumunska.

Korejec: Z Rumunska? Tam jsem byl, protože jsem měl nějaké obchodní jednání v Bukurešti. Nebydlíte náhodou někde poblíž?

- Člověk ze Západu: Ne, to ne. Já žiju ve městě Sibiu.
- Korejce: Aha, to je škoda!
- Člověk ze Západu: A odkud jste Vy, pane Kime?
- Korejce: Já? Jsem z Koreje.
- Člověk ze Západu: Aha. Nejste náhodou ze Severní Koreje?
- Korejce: Ne, to ne, z Jižní. Už jste tam někdy byl?
- Člověk ze Západu: Ne, zatím ne, ale možná tam pojedu příští rok.
- Korejce: Ano, určitě to udělejte! Místa jako ostrov Čedžu, kde žiju já, jsou velmi krásná.
- Člověk ze Západu: Ano, jeden můj rumunský kamarád tam byl a líčil mi, jak je ten ostrov nádherný. Až budu v Koreji, rozhodně jej hodlám navštívit.
- Korejce: Aha! Tak vy o ostrově Čedžu víte! Až tedy do Jižní Koreje přijedete, osobně s Vámi ten ostrov projedu.
- Člověk ze Západu: To by bylo fantastické!
- Korejce: Zdá se mi, že jste opravdu velmi sympatický člověk, Tome. Teď ale začněme naše obchodní jednání, protože už máme málo času.
- Člověk ze západu: Ano, jistě!

V této případové studii můžeme vidět hned několik specifických prvků korejské kultury. Můžeme zde vidět situaci prvního setkání mezi Jihokorejcem a cizincem. Z textu je zřejmé, že se setkávají na neutrální půdě, tudíž ani v Jižní Koreji ani v Rumunsku. Ačkoliv je tento případ vykreslen jako setkání dvou budoucích obchodních partnerů, je velice pravděpodobné, že by takto strukturovaný rozhovor byl veden i ve chvíli, kdyby Rumun žádal o pracovní pozici. První specifikum vyznačující korejský způsob jednání, je již ve chvíli, kdy Korejec poznamenal mladistvý vzhled Rumuna a také to, že je pracovně níže. Zde byla snaha o vymezení postavení v rámci hierarchie. Co se týče věku, v tomto případě se nezeptal přímo, což je u Korejců také běžné. Pro Korejce velice důležité vědět, kdo má kde své místo. Naopak pro Rumuna není věk důležitý. Rumun se

zeptal, zda pan Kim pochází ze Severní Koreje – pro Jihokorejce je to vůči nim neuctivé. Pan Kim hledá společné téma z oblasti cestování. Jak již bylo zmíněno, je pro ně důležité najít společné pojítko, aby byla atmosféra přátelštější. Na druhou stranu Rumun si je vědom důvodu, proč se s Pane Kimem sešel. Primární důvod bylo setkání ohledně možné spolupráci a partnerství. Nejedná se ani o „Small Talk“, na který jsme na západě zvyklí. Korejci jsou schopni velice dlouho hledat společné téma, a pokud jej nenajdou, je pro ně nepříjemné začít pracovní jednání. Pan Kim také vychvaluje ostrov Čedžu. Ve chvíli, kdy se Korejci ocitají ve společnosti cizinců, mají pocit, že právě oni v onu chvíli reprezentují Jižní Koreu a jsou na to pyšní a budou se snažit udělat ten nejlepší možný dojem.

## **7.2.Případová studie č. 2**

Joseph Dalton je Brit, který má ve vaší firmě na starosti marketing pro oblast Asie a Pacifiku. Nedávno odjel na služební cestu do Koreje a jednal s jedním tamním prodejcem o dodání součástek pro závody v regionu, za něž je zodpovědný, ale s osmiprocentní slevou, takže potřeboval, aby mu to ten obchodník písemně potvrdil. Ten na jeho žádost reagoval tak, že pokýval hlavou, chvíli byl z ticha a pak řekl: „Rozumím, Udělám vše, co bude v mých silách.“ Pan Dalton pak odcestoval zpět do Austrálie, kde má svou kancelář, a odtud korejského prodejce požádal o zaslání zmíněného potvrzení nižší ceny součástek, ale ani po dvou týdnech nic nedostal.

V tomto krátkém odstavci máme krásný příklad toho, jak Korejci podávají věci nepřímo, jak se snaží udržet harmonii ve vztahu a jak se snaží si zachovat tvář. Korejec na požadavek ohledně slevy odpověděl, že „udělá, co bude v jeho silách“. Kdyby byl pan Dalton vnímavější ohledně korejské kultury, což už mohl být za dobu spolupráce, věděl by, že tento výrok jednoduše znamená „Ne“. V Korejské kultuře nikdo nikoho neodmítne. Použije obdobné fráze toho, že se bude snažit. Přičemž sám dobře ví, že to nepůjde a nestane se to. Říct ovšem přímo, že něco nejde nebo že nemůže na žádost přistoupit, je velice neslušné. Pan Dalton však může být názoru, že právě žádná odpověď je neslušná. Pravděpodobně by ho uspokojila i negativní odpověď, přece jen, věděl by, na čem je. Neměl by tedy čekat na odpověď Korejce, naopak by jej měl znova kontaktovat s novou nabídkou, protože na tu původní evidentně nechce nebo nemůže přistoupit. Korejec pravděpodobně bude otevřený dalšímu jednání a oba muži udržení vřelé vztahy.

Tento případ bych chtěla doplnit vlastní zkušeností s nejmenovanou korejskou společností v Hranicích na Moravě, která má v řadách manažerů Jihokorejce. V rámci

studia Korejského jazyka jsme měli jakožto studenti možnost společnost navštívit, setkat se s manažery a popřípadě navázat pracovní vztahy. Před prohlídkou jsme obdrželi vizitky pro případný zájem. Prohlídka samotná probíhala v pořádku. V komunikaci problém nebyl, manažeři se nemuseli příliš snažit v hledání společného tématu. Znali jsme jejich jazyk, čehož si velice cenili. Taktéž jsme udržovali vřelou atmosféru tím, že jsme měli mnoho dotazů, na které Korejci s hrdostí odpovídali. Rozloučili se s námi se slovy, že v případě zájmu o práci, je máme na uvedené e-mailové adresy kontaktovat. Bylo nás tam více, ale všichni jsme v tomto viděli možnost uplatnění, nebo alespoň získání praxe. Jak mi později bylo řečeno, své životopisy s průvodními dopisy jsme odeslali všichni, kteří se zúčastnili návštěvy. Ovšem já jsem se své odpovědi nedočkala. S velkou pravděpodobností jsem nakonec neodpovídala jejich požadavkům, ale aby neztratili svou tvář a nevytvořili disharmonii, negativní odpověď mi neposlali, nýbrž neposlali žádnou. Podobně jako pan Dalton z případové studie č. 2.

### **7.3.Případová studie č. 3**

Jana, která pracuje v české pobočce jedné korejské společnosti, právě vyšla z kanceláře svého korejského šéfa a vypadá velmi zklamaně. Nedávno totiž připravila nabídku pro velmi důležitého klienta, která se setkala s velkým ohlasem, a bylo tedy rozhodnuto ji uskutečnit. Nadřízený Jany byl nadmíru spokojen a za odměnu se jí rozhodl poslat na největší každoroční konferenci v příslušném oboru. Ta letošní se shodou okolností konala v Soulu, takže si myslel, že to pro ni bude skvělá odměna, když pracuje pro korejskou firmu. Navíc se rozhodl uhradit jí veškeré náklady spojené s konferencí a taky je již zaplatil. A právě v tom byl problém. Jana totiž předem avizovala, že kvůli dětem se konference v zahraničí nemůže zúčastnit. Teď dostala odměnu, kterou bohužel nemůže využít.

Zde se dostáváme do střetu dvou kultur, kde došlo k poměrně nepříjemné situaci. I přes to, že se korejský vedoucí nachází v České republice, pořád upřednostňuje fakt, že dotyčná pracuje v Korejské společnosti. Očekává tedy, že je již přizpůsobena i korejské kultuře. Předpokládal, že výjezd do Jižní Koreje bude pro ni velkou odměnou. Bohužel nebral v úvahu to, že paní Jana kvůli dětem odjed nemůže. Avšak v Jižní Koreji není složitá rodinná situace natolik podstatná, aby měla přednost před pracovními povinnostmi a příležitostmi. Jihokorejci ve většině případů mají k dispozici některého člena rodiny, který se o děti postará, tudíž se takové nabídky neodmítají. Ze strany Korejského

nadřazené je to také projev uznání. Především pro Jihokorejce je tento druh odměny silně motivující. Bohužel Korejec nevzal v úvahu kulturní rozdíly. A proto z jeho strany by bylo vhodné, kdyby jí nabídl nějakou jinou odměnu.

#### **7.4.Případová studie č. 4**

Pracujete v kanceláři v Británii, odkud řídíte globální tým. Zaregistrovali jste, že jedna pracovnice není při poradách příliš aktivní; je to žena z Koreje jménem Džuhi, která má evidentně velké znalosti a na všechny dotazy správně odpovídá, ale sama nikdy žádné dotazy neklade ani nepřichází s žádnými nápady. Její práce a způsob, jakým hovoří, naznačuje, že jde o velkého profesionála s mimořádnými schopnostmi a tedy i velmi nadějnou budoucností, ale protože na poradách mlčí, kladete si otázku, zda ji k jejímu týmu něco vůbec poji či zda ji nějak zajímá.

Korejci obecně nejsou tací, že by nahlas říkali svůj názor. Především, je-li přítomen někdo hierarchicky výše postavený. Což ovšem působí problémy v případě, že kooperuje s cizinci, jako v tomto případě. Člověk ze západních zemí očekává aktivitu přímo na poradě. Jednou z možností může být jazyková bariéra. Dle mého názoru je to v tomto případě nepravděpodobné, stala-li se dobrovolně součástí globálního týmu. Musela tedy s tímto počítat. Jde-li ryze o povahový rys Jihokorejky, bylo by vhodné si s paní Džuhi zařídit osobní a méně formální setkání. Pro zachování harmonie, dobrých vztahů a v rámci zpětné vazby vzdát poklonu jejím dovednostem a znalostem, poté vysvětlit svůj pohled na věc. S respektem vůči zemi odkud pochází ji pobídnout k volnému sdílení nápadů a myšlenek, které by mohli zvýšit přínos a výsledky organizace. Což by pro osobu se sklonem ke kolektivismu měl být hnací motor a důvod k většímu zapojení do debat.

#### **7.5.Případová studie č. 5**

Petr je velmi schopný zaměstnanec britské pobočky jedné korejské společnosti; všechny jeho projekty jsou včas hotové a mají vysokou úroveň. Pokud ovšem dospěje k závěru, že jen on má v něčem pravdu, stane se ve svých názorech naprosto nepřizpůsobivý. To sice zbývajícím členům příslušného týmu neustále způsobuje problémy, když ale dojde na výsledky, je to on, kdo disponuje mimořádnými schopnostmi a má velmi pozitivní přístup k plnění úkolů.

Petr by pravděpodobně byl hodnocen více než pozitivně, co se týče výsledků. Takto by jej nejspíš hodnotili vedoucí ze západních kultur. Ale jak již bylo zmíněno dříve, orientace na výsledek není jedinou, ani nejdůležitější součástí hodnocení pracovníka. Jihokorejci by hodnotili se stejnou vahou také jeho profesionalitu a jeho vztahy s kolektivem. V tomto případě by byl hodnocen hůř. A konečné hodnocení by pravděpodobně bylo průměrné. Tento výsledek by člověka ze západu mohl rozhořčit, přece jen, výsledky má špičkové. Pracuje-li v Korejské společnosti, mě by se dát více záležet na mezilidských vztazích, chce-li získat lepší hodnocení.

## **7.6. Případová studie č. 6**

Anna pracuje pro korejskou společnost v České republice a do jejího oddělení byl přidělen nový ředitel z Koreje. Hned od svého nástupu do funkce chtěl změnit způsob, jak se v oddělení věci dělají. Už dříve si totiž všiml, že řadovým zaměstnancům byl přidělován jen jakýsi paušální objem práce, zatímco nadřízení byli pořád plně vytíženi. Nový korejský manažer byl přesvědčen, že jeho předchůdce nepředával svým zaměstnancům správně pracovní úkoly. Hned první den ve své funkci začal s daleko větším delegováním úkolů doprovázeným i příslušnými kompetencemi k rozhodování. Anna a její kolegyně však nechápaly, proč jim jsou takové úkoly přidělovány. Začali si stěžovat, že nejsou schopni je splnit, jelikož nemají patřičné zkušenosti, a také že sice dostali více práce, ale platy zůstaly na stejné úrovni. Nového korejského manažera neustále bombardovali dotazy, které se týkaly zmíněných úkolů, a on pomalu nedělal nic jiného, než že jim na ně odpovídal. Nakonec snaha tohoto manažera na jeho pracovišti vyústila v totální chaos.

V tomto případě je rozdíl také to, že Korejští zaměstnanci by si nedovolili si svému nadřízenému stěžovat na to, že mají více práce a že neví, jak ji vykonávat. Z úcty k dotyčnému, pro zachování si tváře by to neudělali. Proto i pro korejského manažera mohla tato situace nepříjemná. Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, delegování úkolů neznamena, že jej dostanou pouze ti, kteří k tomu mají oprávněné zkušenosti, což pracovníky ze západních zemí může zaskočit. Jihokorejci by tyto nové úkoly brali jako příležitost se seberealizovat a svým způsobem by je to motivovalo. To, že by nebyli lépe finančně ohodnoceni, by pro ně nebylo stěžejní, protože tato příležitost sama o sobě by byla jakousi odměnou.

## 7.7. Případová studie č. 7

Jana pracuje v účetním oddělení jedné korejské společnosti v České republice. V popisu práce má dokončovat účetní závěrku, sestavovat konsolidované finanční výkazy a vyúčtované daně. Její firma se ovšem chystá zúčastnit se svými výrobky jedné tuzemské výstavy a tento úkol si mezi sebou budou muset rozdělit stávající zaměstnanci české pobočky. Bude třeba připravit různé brožury a poutače, zajistit rezervaci příslušného stánku a jeho obsluhu, rozhodnout, jak budou produkty vystaveny atd., půjde o spoustu práce navíc. Z tohoto důvodu byl vytvořen speciální tým a jeho vedoucí začal ostatním zadávat úkoly, aniž by nějak přihlížel k jejich popisu práce. Jana, která je účetní, tak dostala na starost různé administrativní úkoly, má například objednat výstavní stánek, zvát na akci hosty a být v kontaktu s jejími organizátory. Jana však nechápe, proč se má těmito věcmi zabývat, když nejsou v jejím popisu práce. Zeptala se svého nadřízeného, proč musí plnit úkoly, které nejsou v popisu její práce.

Reakce paní Jany by se dala pochopit v západní společnosti. Ovšem v korejské společnosti to nefunguje stejně. Ačkoliv se nejedná o její náplň práce, korejský nadřízený očekává, že když se tato mimořádná akce koná, Jana se bez okolků zapojí. Takto by to totiž v Jižní Koreji fungovalo. Nastane-li situace, která je mimořádná, zapojí do realizace všichni, kdo jsou k dispozici. Berou to jako loajálnost vůči zaměstnavateli. V jejich očích je to povinností, kterou mají povinnost splnit. Chce-li korejský manažer, aby se zaměstnanci svých nových úkolů zhostili, měl by jim je řádně vysvětlit, spolu s tím, jaký to bude přínos pro společnost a podpořit je. Západní zaměstnanci by ovšem měli také projevit ochotu zapojit se do práce, která není jejich primární. A pokusit se na to pohlížet jako na příležitost nabytí nových zkušeností.



## 8. Závěr

Cílem této práce byla analýza odborných publikací, týkající se Jižní Koreje a jejich obyvatel. Byla definována národní kultura spolu s kulturou organizační. Taktéž byly vysvětleny kulturní dimenze. Do této oblasti zahrnuty také kulturní profily Jižní Koreje, České republiky a Spojených států amerických. Byly označeny odlišnosti, které mohou způsobovat spory. Objevily se různé názory autorů ohledně některých aspektů kulturních dimenzí.

Dále byl definován pojem řízení lidských zdrojů. Byly charakterizovány jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů v rámci západních kultur. Tyto oblasti byly převážně zvoleny dle okruhů, které byly zvoleny také v rámci Jižní Koreje. Dále byla představena Jižní Korea obecně. Byly uvedeny základní informace, lokací počínaje a korejskými výrobky konče. Dále byly vymezeny milníky v Jihokorejské historii, které hrály značnou roli ve formování charakteru Jihokorejců.

V další části byly vymezeny kulturní rysy typické pro obyvatele Jižní Koreje. Následovaly jednotlivé prvky v rámci komunikace, ať už by se jednalo o komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, tak o komunikaci mezi obchodními partnery z Jižní Koreje a jiných západních kultur.

Následně byly vymezeny odlišnosti v řízení lidských zdrojů v Jižní Koreji. Byly zvoleny oblasti, kde rozdíly oproti západním kulturám byly nejviditelnější. Dále následovaly jednotlivé případové studie, které ukazují různé situace, které mohou reálně nastat, a ve kterých je jasně vidět komunikace Jihokorejců a jejich smýšlení. Také byly porovnány s pravděpodobným chováním lidí ze západních zemí. Prostřednictvím jednotlivých kapitol bylo dosaženo definovaných cílů. Podrobnou analýzou publikací byla vymezena specifika řízení lidských zdrojů v Jižní Koreji. Získané informace o specifících v Jižní Koreji byly porovnány se skutečnostmi v řízení lidských zdrojů v západních zemích.

## **9. Summary**

The aim of the work was analysis of professional publications in relation to South Korea and the residents. National together with organizational culture was defined. Also cultural dimensions were defined. Three states have been included in this area. South Korea, Czech republic and USA. Differences, which can in some situation cause disputes, have been marked. Some different opinions from authors about some aspects relating to national dimensions appeared.

Human resources management was defined. Individual areas of human resources management within Western cultures were characterized. These areas were predominantly chosen according to the headings that were also selected within South Korea. Furthermore, South Korea was introduced in general. Basic information were said, location at first and korean products as the end. Further, milestones in South Korean history were defined, which played a significant role in shaping the South Korean character.

In the next part, the characteristics typical for South Korean residents were defined. Followed by elements of communication, might be communication between superiors and subordinates, and communication between business partners from South Korea and other Western cultures.

Subsequently, differences in human resource management in South Korea were defined. Areas have been chosen where the differences between Western cultures were most visible. Then there were individual case studies that show the different situations that can actually occur and in which the South Korean communication and their thinking are clearly visible. They have also been compared with the likely behavior of people from Western countries. Through the individual chapters, defined objectives have been achieved. The detailed analysis of publications defined the specifics of human resources management in South Korea. Obtained information about specificities in South Korea was compared with facts in human resource management in Western countries.

## 10. Seznam zdrojů

- ČCHÄ, Sö-il. *Jak obchodovat s Korejci*. Praha: Ideál, 2014. Nepoznaný svět. ISBN 978-80-86995-27-4.
- LAFAYETTE DE MENTE, Boyé, *The Korean way in business: understanding and dealing with the South Koreans in business*, Singapore: Tuttle Puplishing, 2014. ISBN 978-0-8048-4457-4.
- KANG Haiying, SHEN Jie, *International Human Resource Management in South Korean Multinational Enterprises*, Singapur: Springer Nature, 2017. ISBN 978-981-10-3093-2
- ARMSTRONG Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0469-2.
- FOOT Margaret, HOOK Caroline, *Personalistika*, Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6
- Human Resource Development< POLICY< Ministry of Personnel Management. [online]. Dostupné z: <http://www.mpm.go.kr/english/system/humanResource/>
- The Struggles of South Korea's Working Women | The Diplomat. *The Diplomat Magazine | Read The Diplomat, Know the Asia-Pacific* [online]. Copyright © 2019 The Diplomat. All Rights Reserved. [cit. 05.03.2019]. Dostupné z: <https://thediplomat.com/2016/08/the-struggles-of-south-koreas-working-women/>
- South Korea Needs More Women in Its *Workforce* | Talent Daily. *Log in to Your CEBglobal Account* [online]. Copyright © 2018 Gartner Inc.and [cit. 05.03.2019]. Dostupné z: <https://www.cebglobal.com/talentedaily/south-korea-needs-more-women-in-its-workforce/>
- [Ask Hyojin] What is 호식? In: *Youtube* [online]. 23. 3. 2013 [cit 24-03-2019]. Dostupné z <https://www.youtube.com/watch?v=lkkbR2xV0ck> Kanál Talk to Me

in Korean

- Organizační kultura (Organizational Culture) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>
- University information system *MENDELU* [online]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=45070](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=45070)
- Organizační kultura a národní kultura | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997 [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>
- Country Comparison - Hofstede Insights. *Home - Hofstede Insights* [online]. Copyright ©, we can get a good overview of the deep drivers of the Czech culture relative to other world cultures. [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,south-korea,the-usa/>
- Kim Kang Sik, Lee Dong Myong, *An Issue on Human Resource Management in Korean Companies: Early Retirement Program*. 2012, Korea: Dept. Of Business Administration, Hankuk A. University
- CHOONG, Y. Lee, 2012, *Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea*, Kansas, U.S.A.: Pittsburg State University
- Korejšťina a korejská abeceda. *Korea, Korejská republika, KĽDR* [online]. Dostupné z: <http://www.korea.cz/korejstina.php>
- HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE Gert Jan, MINKOV Michael, *Cultures and Organizations Software of the Mind*, McGraw Hill, 2010. ISBN: 987-0-07-177015-6.
- BARKEMA, Harry G.; CHEN, Xiao-Ping; GEORGE, Gerard; LUO, Yadong; and TSUI, Anne S.. *West Meets East: New Concepts and Theories*, Academy of Management Journal, 2015
- SHEIN Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004. ISBN: 0-7879-6845-5

## 11. Seznam grafů

- Graf č. 1 – Kulturní profily

## 12. Seznam tabulek

- Tabulka 1. Rozdělení fází ŘLZ