

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

ČEŠI A JEJICH ADAPTACE V JAPONSKÝCH FIRMÁCH
Czech People and Their Adaptation in Japanese Companies

Diplomová práce

Autor: Bc. Petra Lasovská

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2018

Čestné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Češi a jejich adaptace v japonských firmách“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její ochotu, rady a připomínky, které mi poskytla a jimiž přispěla ke zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří se podíleli na rozeslání mého dotazníku a také těm, kteří si našli čas a dotazník vyplnili, bez jejichž pomoci by tato práce nemohla vzniknout. Na závěr bych ráda poděkovala také rodině a přátelům, kteří práci pomohli opravit z gramatického a lexikálního hlediska.

Obsah

ÚVOD.....	5
TEORETICKÁ ČÁST	7
1. NÁRODNÍ A ORGANIZAČNÍ KULTURA, KULTURNÍ DIMENZE	8
1.1. NÁRODNÍ KULTURA	10
1.2. ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	14
1.3. KULTURNÍ DIMENZE PODLE TROMPENAARSE A HOFSTEDEHO.....	15
1.3.1. <i>Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaara</i>	15
1.3.2. <i>Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho</i>	17
1.4. KRITIKA HOFSTEDEHO DIMENZÍ ZE STRANY TONYHO FANGA.....	34
2. SROVNÁNÍ JAPONSKA A ČESKÉ REPUBLIKY PODLE HOFSTEDEHO DIMENZÍ ...	36
2.1. JAPONSKO A JEHO ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA	36
2.2. JAPONSKÁ NÁRODNÍ A ORGANIZAČNÍ KULTURA	37
2.3. SPECIFIKA JAPONSKA S DOPADY NA MEZINÁRODNÍ KOMUNIKACI	39
2.3.1. <i>Bariéry mezinárodní komunikace – jazyk</i>	39
2.3.2. <i>Bariéry mezinárodní komunikace – kultura a Hofstedeho dimenze</i>	42
2.3.3. <i>Závěrečné shrnutí</i>	65
PRAKTICKÁ ČÁST	66
3. CÍLE A METODY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	67
3.1. METODA VÝZKUMU A ZPŮSOB SBĚRU DAT	67
3.2. SBĚR DAT A JEHO OMEZENÍ	68
3.3. CÍLE A HLAVNÍ VÝSTUP PRÁCE	68
3.4. PŘEDPOKLÁDANÉ NEJNÁROČNĚJŠÍ OBLASTI ADAPTACE	69
3.5. ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	69
3.6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A SOUBOR DOPORUČENÍ PRO SNAŽŠÍ ADAPTACI ČESKÝCH PRACOVNÍKŮ NA JAPONSKOU ORGANIZAČNÍ KULTURU.....	99
ZÁVĚR	105
SUMMARY	107
SEZNAM LITERÁRNÍCH ZDROJŮ	109
SEZNAM GRAFŮ	112
SEZNAM TABULEK	113
SEZNAM OBRÁZKŮ	113
PŘÍLOHY.....	114

Úvod

V současnosti žijeme v době, která nabízí lidem nepřehledné množství možností cestovat a poznávat svět. Mluvit jiným jazykem, než naším rodným, se stává samozřejmostí a rozvoj cestování otevřel dlouho zavřené dveře k poznávání odlišných kultur. Naše budoucnost již není omezena jen tabulí nesoucí název našeho města či hranicemi státu. Můžeme žít a pracovat kdekoli po světě s lidmi, kteří vyrůstali v kultuře naprosto odlišné od té naší. Vše záleží jen na kuráži a schopnosti přizpůsobit se a respektovat hodnoty jiných společenství bez předsudků, neshodují-li se s těmi, které máme vštípené od dětství.

Tato práce je zaměřená převážně na Japonsko, které samo o sobě bylo po dlouhá léta uzavřeno vnějším vlivům a proces globalizace a přejímání prvků z jiných kultur zde začal o mnoho let později. To vedlo k vytvoření silně homogenní společnosti, jejíž hodnoty byly inspirací a často i předmětem nepochopení ze strany západních zemí.

Díky globalizaci se postupně zvyšuje počet zahraničních pracovníků, kteří do Japonska přijíždějí za prací či novým životem. Střetávají se tak s oblastmi, které komplikují plynulý proces jejich adaptace na odlišnou kulturu. Do této kategorie patří i Češi, jejichž adaptace na japonskou kulturu bude stěžejním tématem této práce. Pocházejíce ze západní země, jsou mnohé hodnoty, názory a představy českých občanů v rozporu s těmi východními. Může tak docházet k nepochopení či kulturním šokům způsobujícím stres ze změny prostředí.

Cílem práce je na základě analýzy odborné literatury specifikovat nejnáročnější oblasti adaptace Čechů na japonskou organizační (firemní) kulturu a následně prostřednictvím navazujícího dotazníkového šetření mezi českými zaměstnanci japonských firem tyto předpoklady ověřit. Primárně budeme vycházet z práce známého holandského vědce Geerta Hofstedeho, který se srovnáváním jednotlivých kultur zabývá. Hlavním výstupem práce bude následné vytvoření souboru krátkých doporučení pro snadnější adaptaci Čechů na japonskou organizační kulturu.

Japonsko je zemí, kde národní kultura silně ovlivňuje kulturu organizační a jedna bez druhé prakticky nemůže existovat. Toužíme-li po životě v této asijské zemi či po práci v japonské firmě, je třeba si nejen osvojit pravidla obchodu a jednání se zákazníky, ale také se seznámit s japonskými hodnotami a zvyklostmi, které pro místní představují nedílnou součást jejich života.

Nikde neexistuje přesný návod, jak se vyrovnat s odlišnostmi jednotlivých kultur a záleží především na osobnosti každého jednotlivce. Tato práce však může poskytnout užitečné informace o tom, jakým způsobem lze na japonskou kulturu nahlížet, jak ji porovnávat s českou, na jaké oblasti si dát při adaptaci pozor a jaké chování lidí můžeme na základě určitých faktorů očekávat. Je třeba mít na paměti, že vzorce chování jsou zobecněné a jednání jednotlivce se může v jistých situacích lišit.

TEORETICKÁ ČÁST

I. Národní a organizační kultura, kulturní dimenze

Pojem kultura je velmi široký, mezioborový pojem, jehož definováním se zabíralo nemalé množství vědců. V podstatě označuje naučený a sdílený způsob myšlení, chování a cítění, vznikající v důsledku přizpůsobení sociálních skupin na vnější podmínky, ve kterých žijí. V rámci dalších generací je posléze tato znalost předávána jako účinný nástroj pro zvládnání těchto podmínek (Lukášová, 2010, s. 12).

K procesu osvojování si hlavních sociokulturních znaků daného společenství dochází v průběhu celého života jedince. Velký vliv má zejména rodina, díky níž si jedinec utvoří základní hodnoty, názory, zvyky a normy chování, které posléze předává dalším generacím. Silně nás ve vývoji ovlivňují také vzdělávací instituce, masmédiá a sociální interakce s ostatními lidmi. Díky mechanismům sociálního učení si osvojujeme jistá kulturní specifika své země, především v myšlení, cítění a chování. Stáváme se tak nositelem naší kultury. Kromě individuálních charakteristik, které jsou specifické pro každého jedince, můžeme pozorovat i charakteristiky shodné pro všechny příslušníky jisté kultury. Všichni vyrůstali ve stejném prostředí, prošli stejným vzdělávacím systémem, pracují ve stejném pracovním prostředí a jsou podřízeni stejným zákonům (Lukášová, 2010, s. 12).

Každá skupina nebo kategorie lidí v sobě nese podle holandského vědce Geerta Hofstedeho několik úrovní „mentálního naprogramování“ – tzv. úrovní kultury (Hofstede, 2010, s. 17–18). Konkrétně se jedná o následující:

- Národní úroveň kultury – stanovené na základě země, ze které jedinec pochází (popř. zemí, u lidí, kteří během svého života migrují)
- Regionální, etnická, náboženská či jazykem ovlivněná úroveň kultury
- Úroveň kultury stanovená na základě pohlaví (muž/žena)
- Generační úroveň kultury – oddělující prarodiče, rodiče a děti
- Sociální úroveň kultury – stanovená na základě příslušnosti k dané sociální třídě (často souvisí s úrovní vzdělání a zaměstnáním)
- Úroveň organizační kultury – zaměstnanec je socializován s organizací, ke které náleží)

Je obvyklé, že uvedené složky úrovní kultury spolu nedosahují harmonie. V moderních společnostech často dochází ke konfliktu náboženských hodnot s hodnotami generačními a praktiky společností mohou být ovlivňovány mírou

diskriminace jednotlivých pohlaví. Díky těmto konfliktům může být obtížné předvídat chování jedince v nových situacích (Hofstede, 2010, s. 18).

Pojem kultura také úzce souvisí s managementem (Lukášová, 2010, s. 12). Dvě složky – management a řízení lidí, totiž nemůžeme oddělit od zbylých částí společnosti. Manažeři, lídři i lidé, se kterými pracují, jsou součástí dané kultury a pokud chceme porozumět jejich chování, musíme nejdříve pochopit hodnoty kultury, ze které pocházejí. Může se jednat například o porozumění, jakým způsobem jsou děti vychovávány, na jaké aspekty výuky je kladen velký nebo malý důraz. Dále je třeba porozumět tomu, jak je v zemi uplatňována vládní moc a jak politický systém ovlivňuje život obyvatel. Jednotlivé kultury se odlišují stylem nakupování, úrovní lékařské péče, náboženstvím nebo třeba způsobem výběru obchodních partnerů a vedením obchodních jednání (Hofstede, 2010, s. 25).

Kultura existuje „v každém z nás“ v podobě našich názorů, hodnot, postojů i vzorců chování, které jsme si utvořili a osvojili během našeho života a více či méně je sdílíme s ostatními členy společnosti. Na jedince můžeme nahlížet jako na tvůrce, tak i na produkt kultury. Kultura má ale i nadindividuální povahu. Zjednodušeně řečeno se jedná o nahromadění zkušeností určitého sociálního celku specifického ve svém fungování (Nový, 1996). Obecně tyto jedinečné znaky kultury, spojené s jednotlivými sociálními celky, označujeme jako *druhy kultury*. V kontextu práce se zaměříme na druhy kultury z pohledu managementu, kde nejčastěji studovanými druhy jsou *kultura národní* a *kultura organizační* (Lukášová, 2010, s. 13–14).

1.1. Národní kultura

Národní kultura každé země je tvořená hodnotami, postoji a normami chování, které mezi sebou příslušníci národa sdílí. Kultura nikdy nestojí sama o sobě, ale je vždy ovlivňována dalšími aspekty jako náboženství a jazyk.

Obsah kultur nelze vymezit jednotlivě, ale na základně vztahu k jiným kulturám je možné tento obsah popsat (Mead & Andrews, 2009, s. 469). Jedním z přístupů, jak můžeme kultury zkoumat a popisovat, je identifikace tzv. dimenzí kultury. Ty můžeme chápat jako „základní tendence v chování příslušníků kultury“ (Nový & Schroll-Machl, 1999, s. 22). Díky kulturním dimenzím můžeme rozdílné kultury porovnávat mezi sebou a částečně tak popsat jejich obsah. Podstatou je porovnání, na jaké prvky chování jedince v dané kultuře kladou její členové velký důraz, a zdali je tato skutečnost v kontrastu s kulturou odlišnou. Stejně jako nemůžeme přesně definovat pojem kultura, tak neexistuje žádný univerzální seznam kulturních dimenzí. Potenciálně existuje velké množství různých názorů, jak se kultury mezi sebou mohou lišit. I přesto nám srovnání na základě kulturních dimenzí umožňuje jednotlivým kulturám lépe porozumět a orientovat se v jejich odlišnostech.

Mezi nejvýznamnější vědce, zabývající se zkoumáním a popisováním dimenzí kultury, patří Holanďani Fons Trompenaar a Geert Hofstede. Jako protipól k nim jsme vybrali Tonyho Fanga, čínského profesora, který se k výzkumům obou vědců stavěl kriticky a ve svých dílech poukázal na to, v čem mohou být práce obou holandských vědců limitující a zároveň navrhnul alternativní přístup ke studiu mezinárodních kultur a managementu v období rostoucí globalizace. Jeho kritiku Hofstedeho dimenzí si přiblížíme na konci této kapitoly.

Předtím, než se zaměříme na popis jednotlivých dimenzí národních kultur, je třeba zmínit, v jakém kontextu Hofstede na národní kulturu nahlíží a jak ji i my budeme nadále v této práci chápat.

Hofstede považuje kulturu za „kolektivní naprogramování mysli“, které rozlišuje příslušníky jedné skupiny, popř. kategorie lidu, od příslušníků skupiny, popř. kategorie jiné (Hofstede, 2010, s. 6). Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy spočívá v tom, že mezi lidmi stejné skupiny dochází k časté interakci. Oproti tomu lidí stejné kategorie spojuje pouze jistá společná charakteristika, ale ve vzájemné interakci spolu být nemusí.

Hofstede popisuje kulturu jako jakýsi *mentální program* a své knize přirovnává lidskou mysl k naprogramování počítače (Hofstede, 2010, s. 5). Lidské vzorce chování jsou však na těchto předem získaných *mentálních programech* založené pouze částečně. Lidé mají schopnost se odchýlit od svého „naprogramování“ a reagovat způsobem, který je zcela nový, kreativní, nečekaný a mnohdy až zničující. Proto je třeba mít na paměti, že vše, co bude v této práci i nadále zmiňováno, popisuje pouze pravděpodobné reakce, které na základě určitých indikací můžeme očekávat (Hofstede, 2010, s. 5). V žádném případě se nejedná o předem definovaný vzorec chování a reakce lidí na určité situace jsou vždy individuální.

Budeme-li tedy vycházet z toho, že Hofstede chápe kulturu jako mentální program, pak si každý člověk v sobě nese různá schémata myšlení, citění a možných vzorců chování, která se naučil a odpozoroval za celou dobu svého života. Vzhledem k tomu, že v mladém věku je člověk nejvíce otevřený novým vjemům a je pro něj snadnější se učit, převážná část těchto hodnot byla získána právě v období dětství. V momentě, kdy jsou tyto hodnoty a názory v lidské mysli vytvořeny, je třeba předtím, než si začneme osvojovat jiné, se je nejprve odnaučit. Avšak proces odnaučení a následného přeučení je o to náročnější (Hofstede, 2010, s. 5).

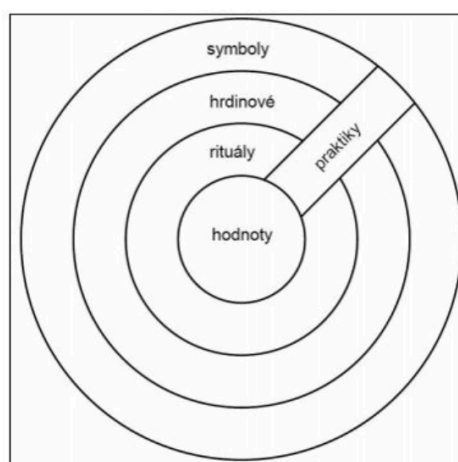
Naše kultura je určena více sociálním prostředím, ve kterém se nacházíme, než našimi geny. Je určena každé kategorii a skupině, ve které se jako jedinec nacházíme a je naučená skrze vzájemnou interakci s ostatními členy během celého lidského života. Kulturu je třeba odlišit od lidské přirozenosti a osobnosti jedince. Kde však leží hranice mezi těmito dvěma pojmy je stále předmětem diskuzí mezi odborníky (Hofstede, 2010, s. 6).

Lidská přirozenost představuje vše, co mají společného například profesor z Ruska a australský domorodec – tzv. univerzální stupeň *mentálního programování*. Lidská přirozenost je děděna z generace na generaci v našich genech a výše zmíněná analogie k počítačovému naprogramování udává naši psychologickou a fyzickou funkci. Lidská schopnost cítit strach, zlost, radost, lásku, smutek, stud. Také naše potřeba asociovat se s ostatními lidmi, potřeba komunikovat – to vše spadá do našeho mentálního programování. Nicméně, jakým způsobem s našimi city naložíme, jak budeme vyjadřovat náš strach, radost, lásku a podobně – to vše je modifikováno kulturou, ze které pocházíme (Hofstede, 2010, s. 6).

Na druhou stranu *osobnost jedince* představuje unikátní mentální programování člověka, které není sdíleno s ostatními lidmi. Osobnost je založena na určitých rysech, které jsou zčásti děděny skrze naše rodinné geny a také částečně naučená. „Naučená“ zde znamená, že osobnost jedince je modifikovaná vlivem kolektivního naprogramování (kulturou) a stejně tak i unikátními osobními zkušenostmi, které jedinec během svého života nabyl (Hofstede, 2010, s. 6–7).

Rozdíly mezi kulturami

Rozdíly mezi jednotlivými kulturami se mohou manifestovat mnoha způsoby. Pro popis daných rozdílů se dnes v literatuře využívá velkého množství nejrůznějších termínů, avšak my si zde uvedeme čtyři základní, které jsou podle Hofstedeho nejvýstižnější. Pro jednodušší pochopení problematiky vytvořil Hofstede model „cibule“ skládající se z několika vrstev a popisující jednotlivé úrovně. Jedná se konkrétně o symboly, hrdiny, rituály a hodnoty jednotlivých kultur (Hofstede, 2010, s. 7).



Obrázek 1: Hofstedeho cibulový diagram (Hofstede, 2010, s. 8)

Symboly zde představují určitá slova, gesta, obrazy popř. objekty nesoucí v sobě jistý význam, který je jako takový rozpoznán pouze příslušníky stejné kultury. Může se jednat o jazyk, popř. nářečí a hovorové výrazy používané danou kulturou. Dále sem například patří styl oblékání, druhy účesů a symboly označující postavení jedince. Tyto symboly mohou lehce vzniknout stejně jako ty staré zaniknout a jednotlivé symboly jsou sdíleny a kopírovány v rámci odlišných kultur.

Hrdinové představují osoby, stále žijící či zesnulé, reálné či imaginární, jež ztělesňují určité charakteristiky danou kulturou vysoce ceněné a často slouží jako vzor, jak by se

jedinci měli chovat. Je důležité zmínit, že s rozvojem technologií, jako například televizí a počítačů, se přeměnily i charakteristiky, na základě kterých si lidé tyto hrdiny volí. V tomto případě začal hrát fyzický vzhled hrdinů důležitější roli, než jak tomu bylo v minulosti (Hofstede, 2010, s. 8).

Rituály zde představují jisté společenské činnosti. Tyto druhy činností se vyznačují především tím, že jsou postradatelné vzhledem k dosažení vytouženého výsledku, ale společnost je přesto považuje za nezbytné. Jsou tedy realizovány pouze pro samotný úkon a jedná se spíše o zvyk. Jako příklad si můžeme uvést různé druhy formálních pozdravů a přivítání mezi lidmi, obchodními partnery apod., vyjadřování respektu jiným, stejně tak společenské a náboženské ceremonie. Právě obchodní a politická jednání jsou často uskutečňována pro zdánlivě racionální důvody, jako je projednávání obchodu samotného, nicméně skutečným důvodem jsou často právě ony „rituální“ pohnutky, kdy jednotliví obchodní partneři během jednání posuzují sami sebe jakožto vhodného partnera a zcelují skupinu jako celek (Hofstede, 2010, s. 9).

Symboly, hrdiny a rituály Hofstede souhrnně označuje jako *praktiky* (Hofstede, 2010, s. 9). Jako takové jsou pro vnějšího pozorovatele patrné, avšak jejich kulturní význam je skryt a záleží přesně a pouze na tom, jakým způsobem si je ten, kdo není členem dané kultury, vyloží. Jeho pohled však čerpá ze znalostí praktik kultury odlišné, a proto se takový výklad může do jisté míry odklánět od skutečnosti.

Za jádro kultury považuje Hofstede ve svém modelu *hodnoty* (Hofstede, 2010, s. 9). Jedná se o jakési všeobecné tendence dávat přednost určitým stavům skutečnosti před jinými. Často v sobě zahrnují pozitivní i negativní hlediska. Dobro versus zlo, špína versus čistota, nebezpečí versus bezpečí a podobně. Hodnoty se vytvářejí v průběhu naší socializace již od útlého věku, kdy jsme schopni rychle vstřebat veškeré informace o prostředí, ve kterém vyrůstáme. Jako dítě pro nás symboly představují jazyk, hrdinové jsou naši rodiče, naše vzory a za jeden z rituálů lze považovat například naučení se základů hygieny. Během tohoto vývoje si také osvojujeme to nejdůležitější – naše základní hodnoty (Hofstede, 2010, s. 9–10). Jádro kultury není pozorovatelné přímo, můžeme jej však odvodit od vzorců chování členů jednotlivých kultur.

1.2. Organizační kultura

Pojem organizační kultura, někdy překládán také jako kultura firemní/podniková, není přesně definován a literatura nám nabízí nejrůznější množství možných definic a způsobů, jak na ni pohlížet. Pro potřeby této práce si uvedeme pouze základní charakteristiku a nejdůležitější definice, které nám napomohou k hlubšímu pochopení této problematiky a zasazení pojmu organizační kultura do kontextu této práce.

První zmínky o organizační kultuře se začaly v literatuře objevovat v 60. letech 20. století. Většího zájmu se jí dostalo o dvacet let později, zejména v managementu. Šlo o snahu především amerických vědců vysvětlit „japonský ekonomický zázrak“, kterého Japonsko dosáhlo nedlouho po ukončení druhé světové války. Tento úspěch vzbudil všeobecný zájem o filozofii japonských firem a došlo k přehodnocování efektivnosti západního řízení firem (Lukášová, 2010, s. 15).

Organizační kultura bývá tradičně vymezována na základě dvou přístupů, které představila Linda Smircich (1983) – interpretativní a objektivistický.

Interpretativní přístup chápe organizační kulturu jako „*něco, čím organizace je*“ (Lukášová, 2010, s. 15). Organizaci zde chápeme jako „*systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech*“ a prvky kultury představují veškeré rysy organizace. Jedná se tedy o souhrn ideí, vizí, hodnot, postojů a názorů, které nám umožňují chápat fungování organizace z lidského pohledu (Lukášová, 2010, s. 15).

Objektivistický přístup nahlíží na organizační kulturu jako na „*něco, co organizace má*“, jedná se tedy o součást organizace a může ovlivňovat fungování a výkonnost organizace. Může být zároveň „*cílevědomě utvářena a měněna*“ (Lukášová, 2010, s. 16).

Zde představujeme dvě vybrané definice, které organizační kulturu vhodně popisují. Organizační kultura představuje „*základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace*“ (Denison, 1990, podle Lukášová, 2010, s. 17). Případně „*pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování*“ (Gordon, 1991, podle Lukášová, 2010, s. 17).

V odborné literatuře, zabývající se touto problematikou, existuje další množství možných definic, na jejichž obsahu se autoři často nemohou shodnout. Avšak na základě prostudování nám dostupných zdrojů budeme organizační kulturu v této práci

chápat jako „*souhrn základních přesvědčení, norem chování, hodnot a praktik, které jsou členy organizace navzájem sdíleny a projevují se v myšlení, chování a cítění těchto členů.*“ Zároveň také usměrňují a ovlivňují fungování celé organizace (Lukášová, 2010, s. 16).

1.3. Kulturní dimenze podle Trompenaarse a Hofstedeho

Kulturní dimenze, které definoval Trompenaar a Hofstede, slouží především k popsání národních kultur, nicméně je možné je využít i ke studiu kultury organizační. V našem případě dochází k propojení obou, a proto si v následující podkapitole popíšeme, co to kulturní dimenze jsou a jakým způsobem na ně oba autoři nahlíží. Stěžejní pro tuto práci však bude výzkum Geerta Hofstedeho. Práci Trompenaara se budeme věnovat pouze okrajově.

1.3.1. Kulturní dimenze podle FONSE Trompenaara

Fons Trompenaar, holandský vědec narozený roku 1953, vycházel z přesvědčení sociálních antropologů, že v rámci každého sociálního celku, musí jeho členové za účelem zachování tohoto celku, řešit problémy shodné pro všechny světové národy. Nicméně přístup k řešení těchto problémů je specifický pro každé společenství a na jeho základě se kultury vzájemně odlišují. (Hofstede, 2010, Trompenaars, 1993).

Trompenaar ve svém díle pracuje celkem se třemi skupinami základních problémů vyčleněných z rozsáhlejší práce Kluckhohna a Strodtbecka, kteří se touto problematikou zabývali dříve (Trompenaars, 2012). Jedná se o:

- Vztah k lidem
- Vztah k přírodě
- Vztah k času

Na základě těchto tří kategorií Trompenaar identifikoval sedm dimenzí národní kultury, které odlišují jednotlivé společenství, a které si vysvětlíme níže.

1. Univerzalismus versus partikularismus

Univerzalistické kultury jsou specifické tím, že jejich chování je založené na pravidlech a hluboko ukotvených normách dodržovaných i v případech, kdy to není potřeba. Smlouvy představují středobod vztahů mezi lidmi, kteří je bezchybně

dodržují a jsou považovány za důvěryhodné. Jediná pravda je ta, která byla předem dohodnuta. Vztahy mezi lidmi hrají vedlejší roli. Partikularistické kultury kladou naopak větší důraz na osobní vztahy a přátelství než na pravidla. Je obvyklé, že dochází k pozdějšímu upravování smluv a měnící se okolnosti jsou akceptovány. Obchody jsou založené na dobrých vztazích, které jsou důležitější než jakákoli smlouva.

2. Individualismus versus kolektivismus

Lidé z kultur individualistických jsou orientovaní především sami na sebe, rozhodují se individuálně. Za chyby nese člověk odpovědnost sám. V kolektivistických kulturách je středobodem skupina, jejímž prostřednictvím je chování a jednání jedince ovlivňováno. Odpovědnosti a chyby dopadají na všechny členy a rozhodování o důležitých věcech probíhá v rámci celé organizace.

3. Neutralita versus emocionalita

Jedinci pocházející z neutrálních kultur neodhalují na veřejnosti, co si myslí ani co cítí. Emoce jsou potlačovány, což může mít následek pozdější ztrátu kontroly. Chladné a racionální jednání je vysoce ceněno. Emocionální kultury se naopak vyznačují zvýšeným množstvím gestikulace či mimiky v projevech. Lidé mezi sebou obvykle sdílí své emoce, kterým dávají volný průchod. Projevy jsou často dramatické.

4. Specifičnost versus difuznost

Specifické kultury se vyznačují přímostí, věcností a účelovostí. Morální zásady při jednání jsou předem stanoveny a manažeři striktně odlišují pracovní a osobní vztahy. Precizní a detailní instrukce jsou základem řízení pracovníků. Příslušníci difúzních kultur naopak mohou působit při jednání vyhýbavě až dvojznačně. Taktéž instrukce jsou převážně vágní a nejednoznačné, morální hodnoty záleží na charakteru jedince a kontextu. Management se zaměřuje na neustálé zlepšování, vztahy jsou více provázané.

5. Orientace na přisuzování versus orientace na dosahování

Tato dimenze se zaměřuje na získávání statusu ve společnosti. V kulturách orientovaných na přisuzování souvisí náš status s věkem, profesí, vzděláním, společenským původem a známostmi s výše postavenými lidmi. Naopak v kulturách

orientovaných na dosahování je náš status určen na základě zaslouženého respektu, založeného na znalostech a dosažených výsledcích.

6. Orientace na minulost, přítomnost či budoucnost

Příslušníci těchto národů se od sebe odlišují tím, jakou váhu přikládají minulosti, přítomnosti a budoucnosti ve svém životě. Kultury orientované na minulost zdůrazňují důležitost rodiny, národa, firmy. Předkům, starším lidem a zakladatelům je prokazován náležitý respekt. Na tradice a historii je kladen velký důraz. Naopak kultury orientované na přítomnost se soustřeďují na aktuální situaci, plány do budoucnosti sice existují, ale nepřikládá se jim důležitosti. Kultury orientované na budoucnost naopak vesele a energicky plánují do budoucna. Důležité je mládí a rozsáhlé možnosti jednotlivců. Často se hovoří o vyhlídkách, potenciálu a podobně.

7. Interní orientace versus externí orientace

Víra ve schopnost ovlivňovat a kontrolovat prostředí kolem sebe je typická pro kultury s interní orientací. Ke svému okolí se chovají často dominantně a soustřeďují se především sami na sebe. V případě, že se nějaké okolnosti vymykají jejich kontrole, projevují značnou nespokojenost. Naopak kultury s externí orientací, touží po harmonickém životě s přírodou, jsou citlivé na pocity lidí kolem sebe a jednají s ohledem na jejich potřeby. Jsou daleko přístupnější kompromisům a akceptují přirozený vývoj událostí.

1.3.2. Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Geert Hofstede, narozený roku 1928 v Holandsku, působí v současnosti jako emeritní profesor organizační antropologie a mezinárodního managementu na Maastrichtské univerzitě. Dosud zveřejnil téměř 200 publikací v nejrůznějších časopisech a jeho knihy byly přeloženy do více jak 23 jazyků po celém světě.

Hofstede je často považován za otce moderního mezikulturního výzkumu, podařilo se mu totiž vytvořit novou typologii a paradigma pro studium kultur jednotlivých zemí, které chápe jako oddělené od kultur organizačních. Nabízí intuitivní a systematickou strukturu vhodnou pro zkoumání mezinárodních rozdílů (Carragher, 2003).

Hofstede se ve svém výzkumu nechal inspirovat dvojicí amerických vědců Axela Inkelese a Daniela Levinsona. V polovině dvacátého století dospěli totiž představitelé

sociální antropologie k přesvědčení, že každá společnost se potýká s určitými základními problémy, přičemž přístup k jejich řešení se od kultury ke kultuře liší. Na základě rozsáhlé studie anglické literatury zveřejnila výše uvedená dvojice vědců v roce 1954 svůj výzkum o národních kulturách, kde se pokusili určit a popsat problémy, které jsou pro odlišné kultury společné. Vyčlenili zde tři okruhy popisující ony základní problémy a jejich důsledky pro fungování společností, skupin uvnitř společností a jedinců ve skupinách po celém světě. Jednalo se o následující (Hofstede, 2010, s. 29–30).

- Vztah k autoritám
- Sebepojetí jedince (zde patří především vztah mezi jedincem a společností a také individuální chápání mužskosti a ženskosti)
- Způsoby řešení konfliktů (včetně zvládání agrese a vyjadřování pocitů)

Na základě jejich výzkumu Hofstede v 70. letech provedl výzkum vlastní, kterého se zúčastnili zaměstnanci velké nadnárodní korporace IBM (International Business Machines). Původně se jednalo o vzorek 116 000 zaměstnanců pracujících v pobočkách IBM ve čtyřiceti zemích světa a tento prvotní pokus byl následně rozšířen na padesát států a tři vícenárodnostní regiony¹. Zaměstnanci firmy IBM, podobní si ve všem až na národnost a kulturu ve které vyrůstali, představovali téměř dokonalý vzorek ke srovnání. Vycházejíce z výsledků dotazníku zaměřeného na zjišťování názorů na různé aspekty pracovního života a preferovaných hodnot, se Hofstedemu podařilo definovat společné základní problémy daných zemí. Podle očekávání bylo zvolené řešení těchto problémů v každé zemi jiné. Konkrétně se jednalo o čtyři následující oblasti – dimenze (Hofstede, 2010, s. 30).

1. Vzdálenost moci (*Power Distance, PDI*)
2. Individualismus versus kolektivismus (*Individualism versus Collectivism, IND*)
3. Maskulinita versus feminita (*Masculinity versus Femininity, MAS*)
4. Vyhýbání se nejistotě (*Uncertainty Avoidance, UAI*)

Empirické výsledky výzkumu se překvapivě dobře shodovaly s okruhy, které předpověděli ve své práci Inkeles a Levinson o dvacet let dříve. Tyto čtyři základní

¹ CZECHTRADE, Businessinfo.cz, *Organizační kultura a národní kultura* [online]. 2010 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>

problémové oblasti, definované oběma americkými vědci a empiricky doložené výzkumem Hofstedeho, představují dimenze kultur. Jak bylo uvedeno výše, kultury a jejich obsah nelze vymezit jednotlivě, ale na základě jejich vztahu k jiným kulturám (na základě dimenzí) je možné tento obsah popsat (Mead & Andrews, 2009, s. 469). Dimenze taktéž seskupují množství jevů, u kterých bylo empiricky prokázáno, že se vyskytují společně.

Od 70. let byl Hofstedeho výzkum potvrzen řadou menších výzkumů, díky nimž bylo množství zemí účastnících se zkoumání navýšeno. Mezi šest hlavních je vědců možné zařadit například Hoppe (1990), Shane (1995), Mouritzen (2002) a van Nimwegen (2002); (Hofstede, 2010, s. 35).

O deset let později byla na základě práce Michaela Harris Bonda, Kanadana pracujícího na Čínské univerzitě v Hong Kongu (Chinese University of Hong Kong), přidána pátá dimenze, kterou Hofstede nazval *Dlouhodobá versus krátkodobá orientace* (Long-Term versus Short-Term Orientation, LTO) (Hofstede, 2010, s. 37–38).

V roce 2010 přibyla i dimenze šestá s názvem *Indulgence versus Restraint* (IVR), často překládaná jako *Požitekářství versus zdrženlivost* (Hofstede, 2010, s. 281). Tato dimenze vychází z práce Michaela (Misho) Minkova, bulharského lingvisty a profesora na International University College v Bulharsku, zaměřujícího se na mezi-kulturní povědomí a vědu o chování lidí, který s Geertem Hofstedem navázal kontakt na začátku 21. století. Minkov se zabýval mezinárodními analýzami veřejně dostupných mezi-kulturních dat shromážděných World Values Survey databází a podařilo se mu objevit nová a fascinující propojení. Jeho práce nejenže obohatila Hofstedeovy dimenze o jednu další, ale také došlo k rozšíření dimenze dlouhodobé orientace, nově popsané v renovované edici knihy *Cultures & Organizations 2010*².

Pro potřeby mezinárodního srovnávání vytvořil Hofstede v rámci svého výzkumu indexy pro každou z daných dimenzí v hodnotách od 0 (nejnižší možný výsledek) do 120 (nejvyšší možný výsledek). Tyto výsledky se vždy posuzují ke vztahu k jiným zemím (Hofstede, 2010, s. 56).

V následující kapitole budeme jednotlivě definovat všechny Hofstedeho dimenze spolu s jejich základními charakteristikami. Pro účely této práce se zaměříme především na kontext rodiny, vzdělávacího institutu a pracovního prostředí. Taktéž

² GEERT HOFSTEDÉ, *Michael Minkov* [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/related-scientists/michael-minkov/>

vysvětlíme, jakým způsobem je chování příslušníků daných kultur v těchto oblastech ovlivňováno dimenzemi, kterými je jejich země charakterizována.

1. Vzdálenost moci (Power Distance – PD)

Označení první dimenze bylo přejato z práce nizozemského psychologa Mauka Muldera, který uvedený pojem používal pro vyjádření emoční vzdálenosti odlišující nadřízené ve firmě od jejich zaměstnanců (Hofstede, 2010, s. 55).

Vzdálenost moci definujeme jako „*rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovnoměrně*“ (Hofstede, 2010, s. 61). *Instituce* zde chápeme jako základní elementy společnosti – rodina, škola, komunita a podobně. *Organizace* jsou naopak místa, kam lidé chodí pracovat (Hofstede, 2010, s. 61).

Jak je z Hofstedova výzkumu patrné, jednotlivé kultury se značně odlišují v tom, jak chápou a přijímají rozdíly v moci. Na základě toho je můžeme rozdělit na kultury s velkou a malou vzdáleností moci.

V kulturách, kde je *vzdálenost moci velká* (Large-Power-Distance) – tzn. index je vyšší než 50, jsou nerovnosti mezi lidmi považovány za přirozené. Lidé očekávají a přijímají velké rozdíly ve mzdách a akceptují přiznávání privilegií výše postaveným skupinám i za předpokladu, že tak dochází ke zvyšování autority jedinců a skupin. Hierarchické uspořádání společnosti je považováno za přirozené a respektované, stejně jako hranice mezi sociálními vrstvami. Je obvyklé, že zaměstnanci jsou závislí na svém nadřízeném a striktně se řídí jeho rozkazy. Podřízení v takovýchto zemích buď danou situaci akceptují až preferují a nebo dochází k takzvané *anti-závislosti* (counterdependence) – kdy zaměstnanci jsou sice na svých nadřízených závislí, ale nejsou s danou situací spokojeni. Země s velkou vzdáleností moci tedy často vykazují jistou polarizaci mezi závislostí a anti-závislostí. Zde je vysoce nepravděpodobné, že by zaměstnanci otevřeně své nadřízené konfrontovali (Hofstede, 2010, s. 61).

Naopak v zemích vykazujících *malou vzdálenost moci* (Small-Power-Distance) – tzn. index je nižší než 50, je závislost zaměstnanců na svých nadřízených umírněnější a lidé dávají přednost konzultaci, popřípadě konfrontaci, se svými nařízenými. Emoční vzdálenost mezi nimi je menší, pro zaměstnance je tak jednodušší se na svého nadřízeného obrátit. V těchto zemích je kladen velký důraz na rovnost mezi lidmi a naopak nerovné zacházení a velké rozdíly ve společenském postavení jsou

považovány za nežádoucí až škodlivé. Hierarchie představuje pouze nástroj pro fungování organizací a rozdíly ve mzdách jsou daleko méně patrné (Hofstede, 2010, s. 61).

Tato dimenze se netýká jen firemního prostředí, ale hodnoty, které zobrazuje se promítají i do každodenního života mimo pracovní prostředí. U zemí s velkou hodnotou vzdálenosti moci můžeme pozorovat, že tento způsob myšlení ovlivňuje například vzdělávání, kde má učitel roli nadřízeného a žáci se k němu podle toho náležitě chovají. Ve školách panují striktní nařízení a učitelům není obvyklé veřejně odporovat natož je jakkoli kritizovat. U mladých lidí je podporována úcta a závislost na rodině, učitelům a nadřízeným, nezávislé chování není podporováno. U zemí s nízkou hodnotou vzdálenosti moci je vše opačně. S mladými lidmi se zachází jako s rovnými a jsou podporováni v tom se co nejdříve stát nezávislými na rodičích nebo okolí. Je žádáno, aby se studenti aktivně účastnili výuky a zapojovali se do diskuzí s učiteli – to, co učitel říká, zde nepředstavuje nezpochybnitelný fakt, ale námět k diskuzi. V těchto zemích je moc jednotlivce podřízena zákonům a nerovnost mezi lidmi je regulována politickými zásahy (Hofstede, 2010, s. 67–74).

Mezi země s vysokými hodnotami například řadíme převážnou část Asie, zejména Malajsii a Filipíny, dále východoevropské země jako Slovensko či Rusko a latinskoamerické země jako Panama a Mexiko. Země s nízkými hodnotami představují země německy mluvící – Německo, Rakousko, Švýcarsko. Dále severské země jako Dánsko, Finsko, Norsko a země jako USA, Kanada, Nový Zéland a další (Hofstede, 2010, s. 58–59).

2. Individualismus versus kolektivismus (Individualism vs. Collectivism – IDV)

Druhá dimenze rozlišuje, zdali společnosti kladou větší důraz na individualitu jedince nebo naopak cítí-li se jedinec lépe ve společnosti ostatních a dohromady jednají jako jedna skupina. Hofstede přiřadil dané dimenzi stejné indexy, jako dimenzi uvedené výše.

Definice dimenze je následující: „*Individualismus přísluší společnostem, ve kterých jsou vazby mezi jedinci volné: předpokládá se, že se každý jedinec stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, náleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu života chrání*

výměnou za jejich nekritickou loajalitu“ (Hofstede, 2010, s. 92). Zjednodušeně řečeno, tato dimenze nám dává možnost porovnat, ve kterých kulturách převládají zájmy jedince nad skupinou a naopak.

Je-li kultura kolektivistická, jsou zájmy skupiny kladeny vysoko nad zájmy a touhy jednotlivce. Pro příslušníky těchto kultur je náležitost ke skupině stěžejní a často určená již od narození. Od toho se následně odvíjejí jejich činy a zájmy. Důležitou roli zde hraje rodina a nejrůznější společné akce, jako jsou oslavy narozenin, svatby, pohřby a podobně. Neúčastnit se jich je nemyslitelné. To, že jedinci jsou důležitou součástí své rodiny, se promítá i ve faktu, že zde není vytvářen tak velký tlak na mladé lidi z hlediska osamostatnění a odstěhování se od rodičů (Hofstede, 2010, s. 108). Není neobvyklé, že jedinci kolem třiceti let stále žijí s rodiči pod jednou střechou. Nejenže toto řešení je ekonomicky daleko výhodnější, ale je také daleko pohodlnější a pokud si mladí lidé nezakládají vlastní rodinu není třeba se stěhovat pryč.

V kolektivistických kulturách je často uplatňován tzv. *koncept tváře* a možnost „tvář ztratit“. Ztratí-li jedinec svou tvář, znamená to, že byl v rámci své skupiny pokořen – nepodařilo se mu dostát očekávání, které na něj bylo kladeno (Hofstede, 2010, s. 110). S konceptem tváře úzce souvisí i zachování harmonie v rámci skupiny, čímž se kolektivistické kultury často definují. Je nepravděpodobné, že by příslušník takové kultury přímo a otevřeně konfrontoval druhého, poněvadž takové chování je považováno za vysoce nezdvořilé a hrubé. Přímé odmítnutí pomocí „ne“ je užíváno jen velice zřídka, představuje totiž také určitou formu konfrontace. Místo toho dochází k odmítnutí nepřímému; „pravděpodobně máte pravdu“, „popřemýšlím o tom“, a podobně (Hofstede, 2010, s. 106–107). Jedná se o slušné způsoby odmítnutí, nicméně ze strany společností individualistických může dojít k nepochopení, protože jak jsme si uvedli výše, členové odlišných kultur chápou praktiky jiné kultury z pohledu té vlastní.

Uvedené hodnoty kolektivistických společností se promítají taktéž do studijního a pracovního prostředí. Od studentů na školách i univerzitách se neočekává, že budou diskutovat a zasahovat do výuky. Narušili by tím harmonii a mohlo by dojít ke ztrátě tváře. Obecně je tedy preferované se konfliktům jakkoli vyvarovat i za cenu potlačení sebe sama. Stejně tak diplomy a různá osvědčení jsou ziskem skupiny, sám jednatel z nich příliš nečerpá. Tyto tendence pokračují i v zaměstnání, kde jedinec bere velké ohledy na skupinu, do které náleží, a práci koná v rámci jejího dobra. Je časté, že zaměstnanci jsou přijímáni na nové pozice díky blízkým kontaktům a příbuzenským

vztahům k těm, kteří již ve firmě pracují. Při vyjednávání obchodu je typické, že kolektivistické společnosti kladou větší důraz na to, s kým obchod uzavírají a je pro ně přednostně důležité obchodního partnera poznat osobně (Hofstede, 2010, s. 117–122).

Individualistické společnosti jsou přesným opakem. Konfrontace je zde považována za přirozenou a žádoucí, protože představuje důležitou součást komunikace. Rodina je v individualistických společnostech velice důležitá, přesto je obvyklé, že se mladí lidé snaží co nejdříve osamostatnit a vést si svůj vlastní život víceméně stranou. Rodiče, pyšní na své děti, které jsou schopné si již v raném věku vydělat peníze z nejrůznějších brigád, je v těchto tendencích podporují (Hofstede, 2010, s. 108).

Také ve vzdělávacím prostředí se od žáků z individualistických kultur očekává, že se budou aktivně účastnit výuky, zapojovat se do diskuze a vyjadřovat vlastní názory. Diplomy a ocenění hrají důležitou roli pro budoucnost a značně zvyšují ekonomickou hodnotu držitele. Přijímání na nová pracovní místa je předmětem výběrových řízení a voleni jsou ti nejvhodnější kandidáti. Partnerské či rodinné vztahy na pracovišti jsou spíše nežádoucí. V jednání se zákazníky a obchodními partnery je pravidlo, že se všemi jednáme stejně, se stejnou zdvořilostí a na základě stejných podmínek, což právě tak nemusí být ve společnostech kolektivistických. Individualistické společnosti se vyznačují dodržováním lidských práv a zaváděním různých zákonů na jejich ochranu, kdežto ve společnostech kolektivistických může docházet k jejich porušování (Hofstede, 2010, s. 117–122).

Dvě dimenze – Vzdálenost moci a Individualismus versus kolektivismus, které jsme si dosud uvedli, mají tendenci spolu úzce souviset. Země s vysokým indexem vzdálenosti moci (např. nerovnosti mezi lidmi jsou považovány za přirozené) mají malý index u dimenze Individualismus versus kolektivismus a naopak. To znamená, že země s velkou vzdáleností moci mají tendenci být více kolektivistické a země s malým indexem vzdálenosti moci jsou často individualistické. V zemích, kde jsou lidé zvyklí být závislí na skupinách a rodině, jsou často také závislí na svých nadřízených a výše postavených osobách. V zemích, kde jsou mladí lidé vedeni k samostatnosti již od narození je to samozřejmě naopak.

Individualistické země jsou často takové, kde lidé mluví zejména anglicky – USA, Kanada, Nový Zéland, Holandsko, Belgie a další. Kolektivistické země jsou naopak země jihovýchodní Asie a státy Latinské Ameriky (Hofstede, 2010, s. 95–97).

Výjimky z tohoto pravidla představují Francie a Belgie, kde dochází ke kombinaci středního indexu vzdálenosti moci se silným individualismem. Naopak v zemích jako Kostarika se sbíhá malý index vzdálenosti moci se silným kolektivismem. Jedním z důvodů této korelace může být souvislost s dalším faktorem – národním bohatstvím. Pokud totiž porovnáváme mezi sebou pouze země stejně bohaté a země naopak pouze chudé, pak tento vztah pozoruhodně slábne (Hofstede, 2010, s. 104–105).

3. Maskulinita vs. feminita (Masculinity vs. Femininity – MAS)

Třetí dimenze, kterou Hofstede definoval na základě výzkumu v mezinárodní korporaci IBM, se nazývá *Maskulinita versus feminita* (Masculinity versus Femininity – MAS). Tento název byl zvolen proto, že pouze v rámci této dimenze se odpovědi pracovníků firmy lišily na základě pohlaví respondentů. Odpovědi se diferencovaly v oblasti vytoužených pracovních cílů: pro muže bylo stěžejní dosáhnout vyšších příjmů a mít možnost pracovního postupu – typické prvky mužské průbojné a soutěžící sociální role. Ženy naopak přikládaly důležitost dobrým vztahům s nadřízenými i spolupracovníky na pracovišti, což koresponduje s ženskou pečující a sociálně orientovanou rolí (Hofstede, 2010, s. 139).

„Společnost je označovaná za *maskulinní/mužskou* jsou-li sociální rodové role jasně odlišeny. Od mužů se očekává, že budou asertivní, silní a budou se zaměřovat především na materiální úspěch. Oproti tomu ženy by měly být mírné, jemné a zaujaté kvalitou života. Společnost označovaná jako *feminní/ženská* je taková, kde se rodové role překrývají. Od mužů i od žen se očekává, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života“ (Hofstede, 2010, s. 140).

Výsledky pro tuto dimenzi ukazují pouze *relativní* pozici zemí v rámci maskulinity a feminity, nikoli absolutní, jako je tomu u dvou předchozích dimenzí. Také na rozdíl od individualismu, maskulinita není odvozená od ekonomické pozice jednotlivých zemí. Můžeme najít jak bohaté, tak chudé maskulinní státy a naopak (Hofstede, 2010, s. 140).

Podíváme-li se na tuto dimenzi z pohledu rodiny, školy a práce, pak je z předchozí definice jasné, že v maskulinních společnostech jsou to především muži, od kterých se očekává, že budou představovat zdroj financí, postupovat v kariéře a celkově zabezpečovat zajištění rodiny. Ženy jsou naopak spíše nenáročné, o kariéru příliš neusilují a jejich hlavní starostí je péče o rodinu a manžela. Ve feminních společnostech se toto očekává od obou pohlaví (Hofstede, 2010, s. 168).

V maskulinních společnostech se očekává, že jedinec bude výtečným studentem dosahujícím těch nejlepších výsledků. U učitelů se v těchto společnostech oceňuje jejich brilantnost a odbornost daleko více, než jak je tomu u společností feminních. Za výborného učitele je zde naopak považován ten, kdo je přátelský a udržuje dobré společenské vztahy s okolím. Na studenty se nekladou tak vysoké nároky a cílem je studium ukončit, nikoli ho projít s vyznamenáním.

Z pohledu zaměstnání je v maskulinních společnostech důležitým hlediskem možnost budoucího postupu ve firmě, kdežto ve feminních přijímají lidé především práci, o jejíž oblast jeví zájem. Další charakteristikou, která často budí neshody, je způsob jednání a řešení sporů v rámci firmy. Představitelé maskulinních kultur pocítují, že konflikty by měly být řešeny přímými střety mezi zúčastněnými stranami. „Let the best man win“ (volný překlad: „nechť vyhraje ten nejsilnější“), (Hofstede, 2010, s. 166). Jedná se o země jako USA, Británie a Irsko. Jedinci jsou oceňováni na základě spravedlnosti (equity) – tzv. na základě kvality výkonu bez ohledu na startovní pozici. Čím více pracujeme, tím více budeme odměněni. Maskulinní společnosti odměňují podle zásluh. Naopak představitelé kultur feminních zastávají názor, že schůdnější cestou je vyřešení konfliktů prostřednictvím kompromisu a vyjednávání. Jedinci jsou oceňováni na základě rovnosti (equality) – dochází ke snaze vyrovnat pozice všech zúčastněných, tzn. každý má dostat víceméně stejně. Feminní společnosti odměňují podle potřeby (Hofstede, 2010, s. 164–167).

Zjednodušeně vysvětleno na příkladu rozdělování finanční podpory studentům: pochází-li student ze sociálně slabší rodiny, pak oceňování na základě spravedlnosti (equity) znamená, že mu bude poskytnuto více zdrojů, než studentům z bohatších rodin, aby měl možnost ostatní dohnat. Naopak oceňování na základě rovnosti (equality) znamená, že všichni studenti dostanou stejně bez ohledu na to, z jakých finančních zázemí pocházejí. Finanční podpora bude vždy stejná (Mann, 2014).

Maskulinní a feminní společnosti se odlišují také v industriálním zaměření. Maskulinní společnosti se vyznačují především silnou konkureční výhodou ve výrobním průmyslu. Představitelé těchto kultur vynikají v rychlosti, efektivnosti a kvalitě, v jaké jsou schopni vyrábět velké množství výrobků – zejména velké a těžké stroje, vybavení, chemikálie. Feminní kultury představují zase silné konkurenty v odvětvích dopravy, konzultačních služeb, zemědělství, biochemii a další (Hofstede, 2010, s. 169).

Na závěr ještě okrajově zmíníme, jak se liší priority obou kultur v otázkách solidarity se slabými, poskytování podpory rozvojovým zemím a v názorech na přijímání imigrantů.

Příslušníci maskulinních kultur jsou ve většině předvedčeni, že chudí lidé a rozvojové země si za svoji situaci mohou převážně sami. Jejich chudoba se odvíjí od toho, jak pracují a kolik energie vkládají do toho, aby se jejich situace zlepšila. Bohatí by v žádném případě neměli za jejich chyby platit. Tyto země věnují své finance spíše na investice do zbrojení a prodeje zbraní. To vychází už z předešlého předpokladu, že maskulinní země jsou zvyklé konflikty řešit bojem, naopak feminní státy preferují diskuzi a kompromisy. Také názory na to, jak jednat s přistěhovalci, se mezi sebou liší. Příslušníci maskulinních kultur jsou předvedčeni, že tito lidé se musí asimilovat – tj. vzdát se své kultury a plně se přeorientovat na kulturu země, do které přišli. Ve feminních společnostech je obecně uzván názor, že imigranti by se měli integrovat – tj. přizpůsobit se v oblastech náboženství, zákonů a hodnot, které jsou v přímém rozporu se zemí, ve které se nyní nacházejí. Feminní státy také cítí větší potřebu chudším státům i lidem pomáhat a často investují své finanční prostředky právě do nejrůznějších nadací a pomoci (Hofstede, 2010, s. 172–173).

Mezi maskulinní země můžeme zařadit nám blízké Slovensko, Maďarsko, Rakousko Německo, Polsko. Z Asie pak vysokého indexu maskulinity dosahuje zejména Japonsko následované Čínou a Filipíny. Mezi feminní země patří především země na severu Evropy (Švédsko, Norsko, Litva), z latinských zemí je to Kostarika, Chile, Peru a z asijských zemí sem spadá Thajsko, Jižní Korea, Vietnam a další (Hofstede, 2010, s. 140–144).

4. Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance – UAI)

Čtvrtá dimenze je nazývána *Vyhýbání se nejistotě* (Uncertainty Avoidance, UAI). Hofstede si toto označení vypůjčil z práce amerického sociologa Jamese G. Marche, který danou dimenzi zkoumal spolu se svými kolegy v amerických organizacích. Na základě Hofstedeho definice, vyhýbání se nejistotě můžeme chápat jako „*rozsah, ve kterém se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou a neznámými situacemi*“ (Hofstede, 2010, s. 191). Pocity nejistoty se následně manifestují zvýšeným stresem a potřebou předvídat, co budoucnost přináší – tedy potřebou mít psaná i nepsaná pravidla skrze které můžeme kontrolovat, co se děje a bude dít kolem nás (Hofstede, 2010, s. 191).

Při zkoumání této dimenze byly objeveny tři základní způsoby, které lidská společnost vyvinula jako nástroje ke zmírnění nejistoty z budoucnosti. Jedná se o technologie, zákony a náboženství. Technologie nám pomáhají zmírnit, popř. vyhnout se následkům, které s sebou přináší nekontrolovatelné chování přírody – povodně, zemětřesení, tsunami a další. Zákony a pravidla nás chrání před neočekávaným chováním jedinců – teroristické útoky, krádeže a podobně. A nakonec náboženství, které i přesto, že se v jednotlivých zemích může lišit, obsahuje společné prvky víry, které následovníkům umožňují přijmout a smířit se s nejistotami života, kterým se nemůžeme bránit. Mnohá náboženství také poskytují určitou jistotu z pohledu života po smrti, výhry nad naším oponentem a podobně (Hofstede, 2010, s. 189).

Základní podstatou této dimenze je uvědomění si, že pocity nejistoty jsou subjektivní zkušeností každého z nás (Hofstede, 2010, s. 189). Každý se cítíme jinak nepříjemně v nejrůznějších životních situacích. Člověk milující extrémní sporty nebude ani v nejmenším zastrašen vyskočením z letadla – situace, které by si většina z nás raději vyhnula. Na druhou stranu se tato osoba může cítit nanejvýš nepříjemně na firemní schůzi s neznámými partnery – něco, na co my můžeme být z práce zvyklí.

Pocity nejistoty mohou být také částečně sdíleny napříč kulturou, osvojili a naučili jsme se je po celou dobu našeho života od členů v daném společenství – rodiny, školy, státu. Kořeny původu těchto pocitů jsou často nelogické a vedou k určitým shodným znakům chování u každého člena dané kultury. Často mohou být považovány za absurdní a nepochopitelné z pohledu jiné kultury (Hofstede, 2010, s. 189–190).

Lidé ze zemí s nízkým indexem vyhybání se nejistotě považují nestabilitu za součást života. Nejisté situace přijímají s daleko větším klidem než kultury s indexem vysokým, kde nejistotu lidé chápou jako stálou hrozbu a na její výskyt a potřebu se s daným problémem vypořádat reagují úzkostlivě, často s velkou mírou stresu.

S touto dimenzí úzce souvisí pojem *anxiety* (znepokojení, úzkost), definován jako „stav, kdy jsme naplněni nejistotou a strachem z toho, co se může přihodit“ (Hofstede, 2010, s. 195). Je třeba neplést si uvedený pojem s *fear* (strachem) a to z toho důvodu, že strach máme vždy z nějaké konkrétní věci, člověka, události. Kdežto úzkost většinou nemá žádného konkrétního činitele. Výzkum v tomto oboru provedl irský psychiatr Richard Lynn, který zjistil, že v kulturách se zvýšenou mírou úzkostlivosti souvisí i zvýšené množství spáchaných sebevraž. Dále sem patří alkoholismus, náhodná úmrtí a počet trestanců ve vězeních na množství občanů. Země s vysokou mírou úzkosti jsou ale

i kultury s vysokou mírou expresivity. Je pro ně typické zvyšovat hlas na veřejnosti, komunikovat protřednictvím gestikulace a dávat na jevo své emoce. Výjimku z tohoto pravidla tvoří Japonsko, které je z pohledu ostatních zemí spíše neemotivní. Tato země se přesto drží na předních příčkách v počtu sebevražd a také je známá tím, že japonští pracující muži často tráví dlouhé hodiny po pracovní době v hospodách popíjejíce se svými kolegy, kde se uvolní a narovinu sdělí, co je trápí (Hofstede, 2010, s. 195–197).

Země s nízkou mírou úzkosti a nízkým indexem vyhýbání se nejistotě jsou naopak státy, kde lidé veřejně neprojevují své emoce a jsou předvedčeni, že myšlenky, strachy, zloba mají být skryty hluboko uvnitř nás. Nedochází k uvolnění úzkosti jako je tomu v Japonsku, ale na místo toho se v nás negativní pocity kumulují, což často vede k velkému množství úmrtí způsobených zástavou srdce a dalšími cévními a srdečními chorobami. (Hofstede, 2010, s. 195–197).

V rodině se míra nejistoty z počátku projevuje tím, že se děti učí rozeznávat špinavé od čistého a nebezpečné od bezpečného. V zemích s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě jsou jasně daná pravidla toho, co považujeme za čisté a bezpečné a co za špinavé a nebezpečné. V kulturách s nižším indexem je toto rozlišování poněkud uvolněnější. Uvedená kategorizace se však nemusí týkat jen materiálních věcí, ale v určitých případech může vyústit až do projevů rasismu či xenofobie vůči lidem z jiných kultur. Zjednodušeně řečeno, v zemích s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě platí, že „Co je jiné, je nebezpečné“, naopak v zemích s indexem nižším platí „Co je jiné, je zajímavé.“ (Hofstede, 2010, s. 200–201).

V zemích s vysokým indexem je typické, že studenti dávají přednost jasně strukturovaným rozvrhům a předem daným pravidlům a cílům. Od učitelů očekávají, že zodpoví všechny jejich otázky a je neobvyklé vyjadřovat nesouhlas. Naopak země s nižším indexem jsou charakteristické méně strukturovanou výukou, cíle a úkoly nejsou přesně definované, spíše vágní. Přesně dané časové plány téměř neexistují a na učitele je nahlíženo jen jako na člověka, je proto normální, že nezná odpověď na každou otázku (Hofstede, 2010, s. 205–206).

Ve firmách ze zemí s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě je typické, že se zaměstnanci snaží zastávat své pozice co nejdéle, není proto obvyklé podat výpověď. Existuje velké množství formálních i neformálních pravidel chování a povinností zaměstnavatele a zaměstnance. Nezbytnost mít svůj pracovní život kontrolován pravidly je založena na emotivní potřebě členů kultury. Tato potřeba je v zaměstnancích kultivována již od narození a nejvíce se prohlubuje právě ve školách

a na univerzitách, jak je patrné výše. V zemích s nízkým indexem je velké množství pravidel odstrašující a jsou zaváděna jen v případech nejvyšší nutnosti. Zároveň se neklade takový důraz na precizní provedení. Není obvyklé s sebou nosit průkazy totožnosti jako v zemích s indexem vysokým. (Hofstede, 2010, s. 208–213).

Mezi státy s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě spadá Latinská Amerika a Latinská Evropa, dále státy kolem středoziemího moře (Řecko a Ekvádor). Z asijských zemí zejména Japonsko a Jižní Korea. Nízkou mírou se vyznačují africké země, anglicky mluvící země severní Evropy a zbylé státy Asie (Hofstede, 2010, s. 195).

5. Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (Long-Term vs. Short-Term Orientation, LTO)

Pátou dimenzí, kterou Hofstede obohatil svou práci o deset let později, je *Dlouhodobá versus krátkodobá orientace* (Long-Term versus Short-Term Orientation, LTO) vytvořená na základě výzkumu Michaela Harris Bonda pracujícího na Čínské univerzitě v Hong Kongu. Tato dimenze seskupuje hodnoty založené na učení konfucianismu a jeho zakladatele Konfucia (551 př. n. l. – 479 př. n. l.). Mezi základní hodnoty tohoto učení patří následující (Hofstede, 2010, s. 237–238):

1. *Stabilita společnosti založená na nerovnosti společenského postavení mezi lidmi.*
Konfucius rozlišuje celkem pět základních vztahů: vládce/podřízený, otec/syn, starší bratr/mladší bratr, manžel/manželka, starší přítel/mladší přítel. Tyto vztahy jsou založené na vzájemném respektu a poslušnosti.
2. *Rodina je prototypem pro všechna společenská uskupení.*
Příslušníci takových kultur nejsou primárně individuálními osobnostmi, ale spíše členy „rodiny“. Například se může jednat o jedince, který ke své firmě cítí zodpovědnost stejnou mírou jako ke své vlastní rodině a na základě toho jedná.
3. *S ostatními lidmi bychom měli zacházet tak, jak bychom si přáli, aby oni zacházeli s námi.*

V západních zemích je tato norma známá jako „zlaté pravidlo“, nicméně Konfucius zde nezachází až do takové míry jako „miluj nepřítele svého“ v křesťanské víře.

4. *Ctnost lidského života spočívá ve snaze osvojit si nejrůznější dovednosti, ve vzdělání, v pilné práci, v neutrácení více než je třeba a ve schopnosti být trpělivý a vytrvalý.*

Neřízená spotřeba je zapovězená stejně jako ztráta trpělivosti a nepřiměřená reakce. Vše by mělo být konáno s mírou – pravidlo, které vyslovit již Sokrates (469 – 399 př. n. l.).

Definice páté dimenze je následující: *„Dlouhodobá orientace spočívá v kultivování ctností zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na druhé straně krátkodobá orientace spočívá v kultivování ctností souvisících s minulostí a současností, zejména úcty k tradicím, zachovávání „tváře“ a plnění společenských závazků.“* (Hofstede, 2010, s. 239).

Vzhledem k tomu, že tato dimenze byla doplněna později, nebyla data získána ze stejného množství zemí, jako v případě výzkumu u mezinárodní společnost IBM, ale pouze ze 23 zemí, což představuje méně než polovinu. Avšak analýza World Values Survey provedená Misho Minkovem v roce 2010 umožnila až čtyřnásobné rozšíření předešlých dat. Zapříčila pozměnění definice dlouhodobé orientace v určitých aspektech následně uvedených v renovovaném vydání Hofstedeho knihy *Cultures & Organizations – Software of the mind* z roku 2010 (Hofstede, 2010, s. 240). Pro potřeby této práce si uvedeme základní charakteristiky dimenze založené na těchto 23 státech, které se ani po rozšíření nezměnily. Opět se bude jednat o rodinu, školu a firemní prostředí.

Projev úsilí o rychlé dosažení výsledků a vyšší sklony k utrácení a vyhledávání nejrůznějších požitků jsou typické pro krátkodobě orientované společnosti. Oproti tomu členové kultur s dlouhodobou orientací vnímají cíle v delším časovém horizontu a ve svém úsilí pokračují s vědomím, že se vytoužené výsledky dostaví později. V rodinném životě to prakticky znamená, že manželství v zemích s vysokým indexem dlouhodobé orientace jsou spojena na základě pragmatických důvodů a za účelem splnění vytoužených cílů. Rozdílné zájmy partnerů nehrají roli. Přesto na základě výzkumu můžeme tvrdit, že pro fungování takového svazku je stále vyžadována skutečná náklonost k druhému a velký důraz je kladen také na péči o malé děti. Ty jsou vedeny k hospodárnosti, houževnatosti v následování svých cílů, pokory a také k tomu, že nemají očekávat okamžité uspokojení svých tužeb. Prosazování sebe samého není příliš podporováno. Pokud již manželství nefunguje, je obvyklé se rozvést, avšak

skutečná míra rozvodovosti je na základě výzkumu nižší, než by se dalo očekávat (Hofstede, 2010, s. 241).

Naopak v kulturách, kde je index dlouhodobé orientace nízký, vznikají nová manželství převážně z lásky, není však obvyklé se rozvádět. Existují zde totiž dva druhy norem, které jsou členové dané kultury nuceni respektovat. Mezi první druh norem spadá dodržování tradic společenství, udržení si své „tváře“, být viděn ostatními jako stabilní jednatel a respektovat hodnoty manželství i přesto, že láska se již vytratila. Obdarovávání mezi lidmi je považováno za sociální rituál. Dodržování tradic a hodnot se v těchto kulturách projevuje utvářením nábožensky orientovaných společenství a vyšší návštěvností kostelů. Druhou normu představuje potřeba okamžitého uspokojení, nadměrné výdaje, přílišná citlivost následovat společenské trendy v nakupování a spotřebě. Mezi oběma normami dochází k častému napětí (Hofstede, 2010, s. 242).

V zemích s vysokým indexem dlouhodobé orientace přisuzují studenti svůj úspěch vynaloženému úsilí a neúspěch naopak jeho nedostatku. Tyto kultury mají tendenci podporovat inovace a přizpůsobování se novým možnostem. Moderní způsoby vzdělávání považují za nezbytnost budoucího úspěchu. Studenti ze zemí s nízkým indexem dlouhodobé orientace přisuzují svůj úspěch i své selhání náhodě. Dané kultury jsou více vázány na minulost a zažitě zvyky, změny jsou přijímány s nedůvěrou. (Hofstede, 2010, s. 260).

Země vyznačující se krátkodobou orientací jsou silně spjaty s minulostí a to se může projevit ekonomickou stagnací. Naopak země orientované dlouhodobě obvykle vykazují i rychlý ekonomický růst. Je pravděpodobnější, že členové těchto kultur budou pokládat otázky typu „Co?“ a „Jak?“, raději než „Proč?“. Jsou také více ochotni přistoupit ke kompromisu než členové kultur s orientací krátkodobou. Ti se kompromisům spíše vyhýbají, což může být chápáno i jako známka slabosti. Pro členy kultur s krátkodobou orientací je typické přílišné nadhodnocování svých schopností a následná neschopnost dostát svých slibů. Za hlavní pracovní hodnoty jsou považovány svoboda vyjadřování, osobní svoboda, spoléhání na sebe, práva jedince, tvrdá práce, dosažené výsledky a myšlení na sebe. Příslušníci dlouhodobě orientovaných kultur se naopak vyznačují skromností až přílišným podhodnocováním svých dovedností. Za hlavní pracovní hodnoty jsou považovány tvrdá práce, úcta ke znalostem, čestnost, otevřenost novým myšlenkám, odpovědnost, sebekázeň a spoléhání se sám na sebe (Hofstede, 2010, s. 242–251).

Mezi země s vysokou mírou dlouhodobé orientace spadají z asijských států zejména Japonsko, Taiwan, Vietnam, Jižní Korea a Čína, evropské země se pohybují někde v polovině a mezi státy krátkodobě orientované patří země Afriky, Filipíny a Pákistán (Hofstede, 2010, s. 254–259).

6. Požitkářství versus zdrženlivost (Indulgence vs. Restraint – IVR)

Šestá dimenze, přidána až v roce 2010 na základě práce Michaela (Misho) Minkova, profesora na International University College v Bulharsku, byla nazvána *Požitkářství versus zdrženlivost* (Indulgence versus Restraint – IVR).

Země s vysokým indexem požitkářství jsou charakterizovány dojemem, že člověk může jednat, jak se mu zlíbí, utrácet své peníze a užívat si dolibosti volnočasových a zábavných aktivit s přáteli nebo sám. To mu přináší pocit relativně velkého štěstí. Projevuje se zde vysoká míra osobní svobody a kontroly nad svým životem. Na druhé straně, u zemí vyznačujících se zdrženlivostí, je jednání člověka omezeno různými společenskými normami, zákazy a také pocitem, že užívání si volnočasových aktivit, nepřiměřené rozhazování peněz a podobné typy požitků jsou něčím špatným. Lidé projevují své pozitivní emoce na veřejnosti méně a osobní svoboda je omezenější. (Hofstede, 2010, s. 281).

Definice založená na výše uvedených skutečnostech je následující: *„Požitkářství znamená tendenci umožnit relativně volné uspokojování základních a přirozených lidských potřeb vztahujících se k radosti ze života a zábavě. Zdrženlivost odráží přesvědčení, že takovéto uspokojování má být potlačováno a podřízeno přísným společenským normám.“* (Hofstede, 2010, s. 281).

Vzhledem k tomu, že daná dimenze je relativně nová a získaná data nejsou dostačující, je třeba jí v budoucnu věnovat více bádání. Problematické se také může zdát nejednoznačnost ve vymezení pojmu „štěstí“, které je v každé kultuře chápáno a reprezentováno odlišně. To může způsobit nesourodost v odpovědích na otázky zaměřených na pocity štěstí dotazovaného. Přesto jsme schopni popsat základní charakteristiky této dimenze ve vztahu k jednotlivým kulturám.

Země s vysokou mírou požitkářství se vyznačují vysokým optimismem, především ohledně budoucnosti. Lidé žijící v těchto zemích vykazují vysoké míry štěstí, spokojenosti a optimismu, což zároveň souvisí s nižšími nároky na vzdělání a vyšší porodností. Naopak společnosti, jejíž členové se necítí být šťastní a jsou svazováni

vysokými nároky na kvalitní vzdělání, nemají sklony k tomu pořizovat si jedno natož i více dětí. Vysoká míra požitkářství zároveň snižuje množství úmrtí způsobených kardiovaskulárními nemocemi³, naopak v kulturách, jejichž členové jsou nespokojení a plní stresu, je tento typ smrti obvyklý. Uvedené skutečnosti trápí mnoho zemí, často ekonomicky vysoce stabilních, kde míra porodnosti s každým rokem klesá a populace stárne. Nástrojů, jak tuto situaci zvrátit, je ale málo. Kromě snižování nároků na vzdělání, což ale není řešení, je nejlepší možností navýšení spokojenosti občanů. Až dosud však nebyl objeven žádný spolehlivý a rychlý způsob, jak něčeho takového dosáhnout. Zvýšený ekonomický vývoj by sice mohl představovat řešení, nicméně se jedná o velice dlouhý proces, který změnu nemusí přinést včas (Hofstede, 2010, s. 290).

Kultury s vysokou mírou požitkářství kladou velký důraz na svobodu projevu a kontrolu nad situací, zatímco zdrženlivé kultury vykazují jakousi neschopnost a bezmoc v řízení svého osudu. To se v pracovním prostředí může projevovat mírou ochoty zaměstnance podělit se o svoje názory a nápady a také ochotou sdílet zpětnou vazbu. Zaměstnanci z kultur, kde míra štěstí a svoboda jednotlivce hraje důležitou roli, se nebudou příliš zdráhat s podáním výpovědi u firmy, ve které se necítí být doceňováni a šťastní. V zemích zdrženlivých je tomu naopak a bylo by překvapivé, aby zaměstnanci z práce odcházeli proto, že se tam necítí dobře. Tento přístup souvisí i s péčí o zákazníky, kde například v USA spadající právě do požitkářských zemí, je očekáváno, že zákazník viditelně vyjádří své „štěstí“ z nákupu či užití služby. Ve více rezervovaných zemích jsou takové projevy považovány za nevhodné a nepřírozené. Mohli bychom také předpokládat, že uvedená dimenze má vliv i na generační rozdíly, kdy moderní technologie způsobují u mladých lidí vyšší potřebu okamžitého uspokojení, než jak je tomu u ročníků starších. Avšak v této oblasti by bylo třeba hlubšího výzkumu (Maclachlan, 2013).

Dimenze požitkářství versus zdrženlivost souvisí úzce s dimenzí dlouhodobé a krátkodobé orientace uvedené výše. Obvyklou kombinací jsou země vyznačující se vysokou mírou zdrženlivosti v kombinaci s krátkodobou orientací – sem patří například země Latinské Ameriky, africké země jako Nigérie, Jižní Afrika, Uruguay, země severní Evropy – Irsko, Dánsko, Finsko, pak také Spojené státy, Kanada a další.

³ Kardiovaskulární onemocnění označuje choroby srdce a cév. Představují nejčastější příčinu úmrtí ve vyspělých zemích. Spadají pod takzvaná civilizační onemocnění vznikající v důsledku nezdravého životního stylu. Patří sem srdeční infarkt, vysoký krevní tlak, cévní mozkové příhody, ischemická choroba cév dolních končetin a další.

Druhou obvyklou kombinací je vysoká zdrženlivost spolu s dlouhodobou orientací, kam spadají země Asie – Hong Kong, Čína, Jižní Korea, Japonsko, dále země Evropy jako Německo, Slovensko, Česká republika, Itálie a také Rusko a další (Hofstede, 2010, s. 286).

1.4. Kritika Hofstedeho dimenzí ze strany Tonyho Fanga

Tony Fang je čínským profesorem obchodní administrativy na Stockholmské univerzitě ve Švédsku. Zabývá se především výzkumem kultury v období globalizace, mezi-kulturním managementem, řízením lidí z jiných kultur a čínským stylem obchodování.

Ve svých dvou dílech *From Onion to Ocean* (Od cibule k oceánu) a *A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension* (Kritika Hofstedeho páté národní kulturní dimenze) se Fang zaměřuje na Hofstedeho výzkum a vytýká mu řadu věcí, které podle něj zpochybňují výsledky výzkumu.

V práci „Od cibule k oceánu“ vyjadřuje Fang své přesvědčení, že základní chyby v Hofstedeho modelu jsou zapříčiněny jeho přístupem ke komplexitě. Hofstede se zde podle Fanga snaží rozebrat jednotlivé problémy na množiny problémů elementárních. Tento přístup vede k vytvoření řady problémů v okrajových oblastech, které ale následně do rozdělených kategorií (dimenzí) nezapadají. Za limitující Fang považuje také skutečnost, že v Hofstedeho modelu hodnoty kultur určují chování jednotlivců, ale naopak ke stejnému ovlivňování zpětně nedochází. Podle Fanga se hodnoty jednotlivých kultur v průběhu času mění a to i na národním měřítku, což Hofstede ve své práci nebere zcela v potaz. Jeho statické pojetí národních kultur nezachycuje dynamiku kultur v globální společnosti, kde pro určitá společenství je daleko jednodušší (zejména prostřednictvím internetu) přijímat nové vlivy v oblasti hodnot od kultur odlišných. Jednotlivé hodnoty tak již nejsou sdíleny pouze v omezeném rámci jedné kultury skrze dřívější generace, ale napříč všemi kulturami. Globalizace přináší možnost učit se a šířit informace i přes hranice zemí. Statické pojetí kultur už neodpovídá dynamické době ve které žijeme a je třeba tento koncept v rámci moderní doby přehodnotit (Fang, 2006, s. 71–90).

Na druhou stranu, Fang chválí Hofstedeho metaforu „cibule“, umožňující jednodušší pochopení národních kultur. Jednoduchost, jednoznačnost

a konzistentnost tohoto modelu zjednodušuje určování kulturních rozdílů a umožňuje porovnání dimenzí napříč kulturami. Ve své práci se Fang pokusil navrhnout odlišný přístup ke studiu mezinárodních kultur a managementu v době rostoucí globalizace. Namísto Hofstedeho „cibule“ přirovnává Fang národní kultury k „oceánu“ znázorňujícímu postupné přelévání a míšení kultur v rámci času. V tomto případě se Fang inspirovat čínskou filozofií jing a jang. Oceán nemá žádné hranice omezující šíření hodnot napříč kulturami a jeho „odlišné vody“ jsou jak oddělené, tak sdílené. Za určité situace, podmínek a v určitém čase se mohou některé hodnoty u daných kultur stát více dominantními nebo naopak upadnout do hlubiny zapomnění. Voda v oceánu neustále přelévá, a tak se mění i kulturní hodnoty. Fang zde tedy napřímo odporuje Hofstedemu, podle něhož se jedná o hodnoty stálé a neměnné (Fang, 2006, s. 71–90).

Dílo „Kritika Hofstedeho páté národní kulturní dimenze“ je opět zaměřeno na problematiku Hofstedeho dimenzí, tentokrát v souvislosti s Čínou. Fang v práci rozebírá základy, na kterých je index Dlouhodobé a krátkodobé orientace (LTO) postaven a zpochybňuje jeho užitečnost vzhledem k filozofické chybě při jeho prvotním návrhu. Tento index, založený na Konfuciánském dynamismu, dělí hodnoty stupnice na dva protilehlé póly. Krátkodobě orientované hodnoty, neboli negativní, jsou na jedné straně stupnice a na té druhé jsou naopak dlouhodobě orientované hodnoty, neboli pozitivní. Krátkodobě orientované hodnoty však nemusí být pravým opakem stupnice u hodnot dlouhodobě orientovaných. To ostatně dokazuje i studie (Chinese Value Survey – CVS), na základě které byl index vytvořen. Ze všech 40 hodnot, ze kterých se tato studie skládá, se velké množství z nich opakuje a zároveň je mnoho z nich spolu vnitřně spjato. Problém zde Fang vidí také lingvistický, kdy překlad původní práce z čínštiny do angličtiny zapříčinil vytvoření mnoha nepřesností a tím pádem i řadu nekorektních interpretací. Nakonec i zacílení původního výzkumu výhradně na studenty, které nemůžeme považovat za dostatečně reprezentativní národní vzorek, způsobuje značné znehodnocení výsledků výzkumu (Fang, 2003).

2. Srovnání Japonska a České republiky podle Hofstedeho dimenzí

Ve druhé části práce se budeme zabývat srovnáním Japonska a České republiky, při kterém budeme vycházet z Hofstedeho výzkumu a definovaných dimenzí, které nám umožňují mezi sebou odlišné kultury porovnat. Uvedeme si, jakého indexu u všech šesti dimenzí obě země dosahují a také si vysvětlíme, jaké dopady mají případné odlišnosti na interkulturní komunikaci, což komplikuje adaptaci českých občanů do japonského pracovního prostředí.

Nejprve si ale představíme Japonsko samotné a povíme si více o základních kulturních charakteristikách, jejichž pochopení nám umožní lépe se orientovat v probírané problematice.

2.1. Japonsko a jeho základní charakteristika

Japonsko je tvořeno řetězcem úzkých ostrovů na východ od Číny a Korejského poloostrova. Čtyři hlavní ostrovy – Honšú, Kjúšú, Šikoku a Hokkaido – jsou obklopeny Tichým oceánem z východu, Ochotským mořem na severu, Japonským mořem na západě a Filipínským mořem na jihu. Celková rozloha země činí 377 835 km². Počet obyvatel přesahuje 127 milionů, z toho přes 10 milionů obyvatel žije v hlavním městě Tokio, což představuje v podstatě celou Českou republiku. Úředním jazykem je japonština. Náboženství, jehož vliv na kulturu si představíme později, v první řadě představuje šintoismus následovaný buddhismem. Lidé hlásící se ke křesťanské víře představují přibližně 2% populace (Martinásková, a další, 2015).

V současné době Japonsko zaujímá přední příčku mezi světovými supervelmocemi a výrobky zde vyráběné jsou ceněny pro svou kvalitu a dodávány do celého světa. Jedná se především o automobily (Honda, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Toyota), domácí elektronické přístroje, digitální fotoaparáty, televize, ale také japonské tradiční výrobky a pokrmy jsou vyváženy ve velké míře. Japonská města se v současnosti pyšní vysokými mrakodrapy, rychlostními vlaky, americkými fast-food obchody, zábavnými středisky a celou řadou dalších západních vymožeností, které se do Japonska dostaly díky velkému přejímání prvků ze západní civilizace na přelomu devatenáctého a dvacátého století. I přes tyto veškeré očividné snahy o westernizaci se Japonsku podařilo zachovat si svou „unikátní japonskost“, velmi odlišnou od zemí Západu.

Oblast technologií však nebyla jediná, která podlela rozsáhlé westernizaci. Japonci začali ve velkém imitovat také zvyklosti a společenské chování západních lidí. I přes takto masivní přejímání cizí kultury a technologií, kladlo Japonsko velký důraz na zachování si své národní hrdosti. Toto období je proto známé jako „*Japanese Spirit, Western Technology*“ (Japonský duch, západní technologie). V současnosti je tento slogan i nadále užíván množstvím japonských nadnárodních firem jako prostředek pro zachování firemní hrdosti a národní identity a znamená, že firemní zaměstnanci musí usilovně pracovat na základě japonské pracovní etiky oddanosti a sebeobětování, i přesto že je jim umožněno využívat technologické znalosti původem ze Západu (Nishiyama, 2000, s. 4).

Kulturní odlišnost Japonska se stává mnohdy středem nedorozumění, například při vytváření obchodních kontaktů. Také lidé, toužící po životě v Japonsku, se musí dobře obeznámit s tamní kulturou a připravit se na rozdíly, se kterými se určitě budou setkávat.

2.2. Japonská národní a organizační kultura

Japonská národní kultura byla utvářena dlouhou a dynamickou historií ostrovů a do současnosti se promítají hodnoty, tradice a víra vzniklá v dobách minulých. Historie vždy ovlivňuje současnost, a proto si i tady krátce uvedeme něco málo z té Japonské.

V roce 1600, kdy v Japonsku založen šógunát Tokugawa⁴, jeho zakladatel, Tokugawa Iejasu (1543–1616), považoval v té době šířící se křesťanství za rozvratné a mezinárodní obchod za ohrožující stabilitu feudální vlády. V rámci svých reforem se mu později podařilo prosadit kompletní uzavření Japonska a přerušení všech kontaktů s ostatními státy až na výjimky na více než dvě století. Dlouhé období izolace (japonsky *sakoku*) zapříčinilo rozvoj silného pocitu národní identity a Japonci začali nahlížet na zbytek světa jako na někoho „jiného“. Došlo k rozlišování mezi „oni“ a „my“. Tato ideologie v Japonsku stále přetrvává a i nyní dochází k jasnému rozdělování na „zahraniční/cizí“ a „národní/naše“. Japonci byli schopni plně rozvinout svou kulturní identitu, výrazné osobnostní rysy a sociální a umělecké dovednosti bez jakýchkoli

⁴ Představoval formu vlády v Japonském císařství od roku 1603 (jmenování Iejasua Tokugawy šógunem) do listopadu 1867 (revoluce Meidži).

vnějších vlivů. Na druhou stranu, veškerá modernizace a industrializace byla pozastavena a po Spojenými státy vynuceném ukončení izolace⁵ bylo Japonsko zcela pokořeno rozvinutým západním průmyslem. To postupně vedlo k oslabení autority vlády a ke zhroucení Tokugawského šógunátu (Nishiyama, 2000, s. 1–3).

Následovalo období známé jako *Meidži* (1868–1912), charakteristické navrácením moci do rukou japonského císaře a založením nové formy vlády podle vzoru Západu. Mnoho tehdejších vysoce postavených politických vůdců si uvědomilo, že jediným způsobem, jak se západním zemím bránit, je přijmout a duplikovat jejich dokonalejší průmyslovou techniku a vojenské vybavení. Díky silné armádě začalo Japonsko napodobovat chování západních zemí v podobě kolonizace okolních států. Do Japonska v té době přijíždělo mnoho odborníků, učitelů a vědců, kteří začali své znalosti předávat japonským studentům, dychtícím po nových znalostech umožňujícím posunout Japonsko ve vývoji (Nishiyama, 2000, s. 3), což se jim ve velkém podařilo.

Na základě informací z první kapitoly můžeme tvrdit, že národní kultura země úzce souvisí s kulturou organizační, kterou jsme definovali jako „*souhrn základních přesvědčení, norem chování, hodnot a praktik, které jsou členy organizace navzájem sdíleny a projevují se v myšlení, chování a cítění těchto členů*“ (Lukášová, 2010, s. 16). Tyto hodnoty a praktiky pak dané podniky charakterizují. V případě Japonska jednotlivé firmy zaujímají i nyní mimořádně důležité místo, a to jak v japonské organizační kultuře, tak ve společnosti a dochází k jejich vzájemnému ovlivňování. Důvodem je, že po ukončení druhé světové války se Japonsku podařilo znovu vystavět svou společnost právě na silných podnicích, díky jejichž moci a stabilitě došlo nejenom k obnovení národní hrdosti, ale Japonsko také opětovně získalo možnost zasahovat do globálních záležitostí. I přesto, že nyní již japonské firmy nemají tak silnou pozici jako dříve – především díky stárnoucí populaci a narušování systému celoživotního zaměstnávání, stále tvoří důležitý pilíř japonské organizační a národní kultury.

⁵ Roku 1854 přinutil americký komodor Matthew C. Perry pod hrozbou dělostřelby z moderních párou poháněných lodí, kterým tehdejší japonské loďstvo nemohlo konkurovat, japonskou vládu znovu otevřít několik přístavů zahraničním lodím.

2.3. Specifika Japonska s dopady na mezinárodní komunikaci

Japonsko je unikátní zemí, specifickou nejen historií, geografii a výjimečnou homogenitou populace, ale také odlišnými politickými a vzdělávacími systémy, hierarchicky strukturovanou společností a kulturou s komplexními pravidly upravující vzájemné společenské interakce, jejichž znalost je nezbytná pro porozumění a možnou budoucí adaptaci v této společnosti.

Následující kapitola bude proto věnována vybraným oblastem, ve kterých se Japonsko odlišuje od západních zemí, a které často způsobují problémy a nepochopení zejména v případech obchodování, cestování či práce v Japonsku. Zároveň představíme hlavní body, o kterých budeme přepokládat, že mohou být problémem při adaptaci Čechů na japonské pracovní prostředí.

2.3.1. Bariéry mezinárodní komunikace – jazyk

Ať již chceme cestovat, žít, pracovat či obchodovat s cizími zeměmi, vždy se na počátku setkáme s dvěma hlavními bariérami, bránícími efektivní mezikulturní komunikaci. Jsou jimi odlišný jazyk a kultura. Málodky se stane, že by obě zainteresované strany byly dostatečně bilingvní a bikulturní, což může snahy o vzájemné dorozumění zakončit frustrací a nepochopením. Daleko obvyklejší je situace, kdy jedna ze stran je nucena hovořit jiným jazykem, než je její vlastní. V našem případě se v této situaci nejčastěji ocitají Japonci, kteří jsou nuceni vyjadřovat své myšlenky v jazyce jim cizím. Nejčastěji se jedná o angličtinu, která je v současné době celosvětově uznávaným jazykem pro mezinárodní obchod či komunikaci. Avšak nedostačná znalost cizího jazyka a kultury může být pro Japonce hendikapem a neschopnost se efektivně vyjádřit může narušit a zkomplikovat celé jednání (Nishiyama, 2000, s. 9).

Japonský jazyk je v současnosti považován za jeden z nejsložitějších na světě. Obsahuje tři odlišné způsoby zápisu – *kanži* (znaky přejaté z čínštiny), *hiragana* (základní abeceda) a *katakana* (odlišná abeceda, často používaná pro zápis cizích jmen a přejatých slov). Japonci se musí naučit číst a psát více než 3000 různých znaků *kanži* a jejich případné kombinace, stejně jako *katakanu* a *hiraganu*. Syntax a výslovnost se také velmi odlišuje od indo-evropských jazyků, kam japonština nepatří. Příkladem mohou být slova přejatá z angličtiny, která sice obvykle nesou

stejný význam, avšak jejich výslovnost se liší (*téburu* – table, *furúcu* – fruit). Obvyklá struktura japonské věty je typická tím, že sloveso se nachází na konci („Toto je slovník“ – „*Kore (toto) wa džišo (slovník) desu (je)*“). Japonština samotná obsahuje pouze pět samohlásek a sedmnáct souhláskových fonémů. Samohlásky mohou být buď krátké nebo dlouhé a každá souhláska (s výjimkou „n“) je vždy následována jednou z pěti samohlásek. Je obvyklé ve větě vynechat podmět, protože japonština je jazykem vysoce kontextovým, mluvčí jsou tedy schopni z konverzace vyrozumět, o koho se jedná. Neexistují zde žádné ekvivalenty k anglickým členům „a“ a „the“ (Watanabe, 2000, s. 15–37).

Vzhledem k tomu, že Japonci nerozlišují mezi „r“ a „l“, nejsou schopni tyto rozdíly ve výslovnosti slyšet (např. „light“ vs „right“, „lice“ vs „rice“ a další). To může zapříčít nepříjemná nedorozumění (Nishiyama, 2000, s. 11). Uvést bychom mohli celou řadu dalších charakteristik, nicméně pro pochopení toho, jaké problémy může Japonec mluvící cizím jazykem mít, jsou ty uvedené dostatečující.

Dalším důležitým znakem japonštiny je způsob použití jazyka s ohledem na společenské postavení jedince. To se odvíjí od skutečnosti, že Japonsko je velmi hierarchicky orientovanou společností. Je důležité rozlišovat společenské zařazení mluvčích a na základě této skutečnosti volit vhodná slova a použití jazyka tak, abychom jejich nadřazenost, případně naši podřazenost dostatečně vyjádřili. Například se jedná o použití slova „ty“, pro něž v japonštině máme velké množství výrazů (*sochira, otaku, anata, kimi, omae* – seřazeno podle úrovně zdvořilosti), avšak jejich použití je limitováno kontextem komunikace (Nishiyama, 2000, s. 11). Pro cizince je pochopení těchto nuancí velice náročné a často v něm chybují. Například u češtiny rozlišujeme pouze dvě úrovně zdvořilosti – vykání a tykání, ale japonština jich má celou řadu. Nejzdvořilejší formou je *keigo*, hojně užívané především v podnikové sféře ve vztahu k nadřízeným.

Problémy mohou nastat také v obyčejných odpovědích typu „ne, nesouhlasím s tebou“, kde v češtině přirozeně použijeme dvojitého záporu. V japonštině je však obvyklé odpovídat způsobem, jakým je otázka položena: „Ty se mnou nesouhlasíš, že ano?“ – „Ano, já s tebou nesouhlasím.“ Tento způsob odpovědi může být značně matoucí. Problémy se hromadí i v případech, kdy nám Japonci něco chtějí odsouhlasit. Japonské „*hai, wakarimašita*“ (ano, rozuměl jsem) totiž v japonském kontextu nemusí znamenat, že nám rozuměl a že s námi dotyčný souhlasí, ale pouze

„Ano, slyším co mi tady říkáš.“ Tento zvyk je často zachován i v komunikaci v cizích jazycích, což cizinci chápou jako jasné „ano (souhlasím)“ nikoli možné „ne“.

Masaaki Imai uvedl tři způsoby, jaké Japonci volí pro odpověď *ne*. Prvním a nejvíce typickým způsobem, jak Japonci naznačují své *ne*, je odpovědět místo toho *ano* a posléze strávit více než půl hodiny vysvětlováním dané problematiky často doprovázené výrazy jako „ale samozřejmě“ (but of course), „rozhodně“ (by all means), „docela správně“ (quite right) za použití kladně schvalujícího tónu. Druhou strategií je chovat se natolik vágně, dvojznačně až vyhýbavě, že druhá strana kompletně ztratí přehled o tom, o čem se vlastně jednalo. Třetí možností je jednoduše na danou otázku neodpovědět. Další často volené způsoby, jak naznačit své „ne“ zahrnují nečekané a náhle změny tématu, nenápadnou kritiku druhé strany nebo použití silně omlouvavého tónu. (Imai, 1982, podle Nishiyama, 2000, s. 12).

Na závěr vysvětlíme význam pojmu *azuči* (volně přeloženo: souhlasné odpovědi). V západních kulturách je typické si při komunikaci mezi sebou vyměňovat jednotlivá slova či věty jako při hře Ping-pong. Nicméně pro Japonce není typické udržovat konverzaci v tomto duchu a naopak se uchylují k použití *azuči* jako například „*hai*“ (ano), „*ee*“ (ano, neformální), „*só*“ (to je správně), „*naruhodo ne*“ (vskutku), doplněných o úsměvy a přikyvování (Nishiyama, 2000, s. 12). Avšak tato reakce nemusí vždy znamenat souhlas, dotyčný pouze dává najevo, že nás poslouchá. Japonci využívají během rozhovoru také velké množství nejrůznějších komunikačních taktik. Pro představu si uvedeme následující:

- Komunikační taktika – předvídání

Zde se očekává, že druhá strana bude předvídat, co dotyčný požaduje bez přímého vyjádření žádosti a ušetří jej tak případného ponížení. Jako příklad si můžeme uvést žádost o půjčku v bance, kde dotyčný nepříjde přímo požádat o peníze, ale začne mluvením o celosvětové finanční krizi. Pokud by mu pracovník banky nepomohl a sám mu půjčku od banky nenabídl, odešel by dotyčný s prázdnýma rukama (Nishiyama, 2000, s. 13).

- Komunikační taktika – mluvení sám pro sebe

Tato taktika se vyznačuje tím, že si dotyčný začne mluvit sám pro sebe s očekáváním, že lidé kolem něj ho uslyší. Posluchači se mohou rozhodnout jednat na základě toho,

co slyšeli a nebo žadatele zcela ignorovat. Pokud nikdo z posluchačů nezareaguje může dotyčný tvrdit, že nic neříkal. Například místo přímé žádosti o zavření okna, protože je v místnosti zima, žadatel neurčitě pronese „V tomto pokoji je ale zima“ (Nishiyama, 2000, s. 14).

- Komunikační taktika – chovat se jako pouhý zástupce

Na příkladu „Mě osobně to vůbec nezajímá, ale můj nadřízený by s tím určitě nesouhlasil“ skrývá mluvčí svůj vlastní názor za názor někoho jiného a to i v případech, kdy uvedená osoba s daným problémem vůbec nesouvisí (Nishiyama, 2000, s. 14).

Obyvatelům Japonska kladoucím důraz na „zachování si tváře“ (koncept, který vysvětlíme později) umožňují tyto vyhýbavé odpovědi udržet harmonii mezi zainteresovanými stranami a vyhnout se možnému ponížení a ztráty tváře v nejrůznějších situacích.

2.3.2. Bariéry mezinárodní komunikace – kultura a Hofstedeho dimenze

Druhou bariérou, která může znesnadňovat mezinárodní komunikaci, jsou odlišné kulturní hodnoty. V první kapitole jsme si definovali, jakým způsobem na kulturu můžeme nahlížet a jak se rozdíl mezi kulturami mohou manifestovat. Podle Hofstedeho se jednalo konkrétně o symboly, hrdiny, rituály a hodnoty jednotlivých kultur (Hofstede, 2010, s. 7). Tyto hodnoty jsou pro každou kulturu specifické a na jejich základě představitelé dané kultury posuzují představitele kultury odlišné. Pomáhají nám rozlišovat mezi tím, co se špatné a co je dobré, co je lež a co pravda a co považujeme za pozitivní a co za negativní. Lidé s odlišnými kulturními hodnotami mají tendence posuzovat chování druhých na základě vlastní perspektivy. Může tak dojít k mylnému pochopení záměru druhé strany. Je proto důležité si předtím, než se pokusíme s představiteli odlišné kultury navázat obchodní či pracovní, ale i přátelský vztah, zjistit co nejvíce o hodnotách, zvycích a tradicích daného národa.

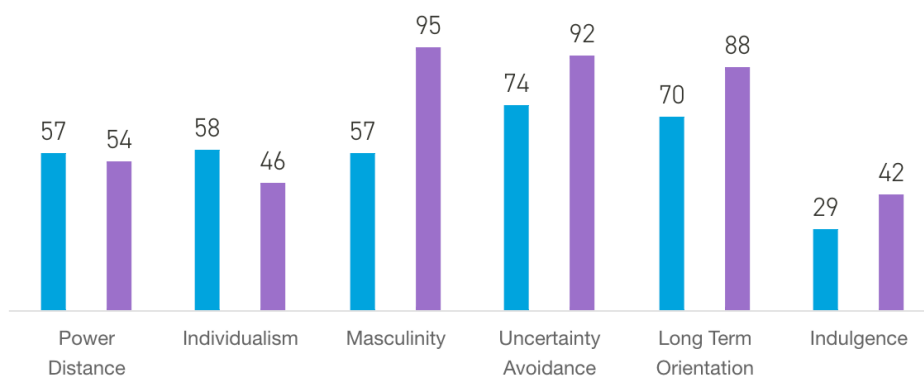
Na základě Hofstedeho výzkumu kulturních dimenzí, obecně definovaných v předchozí kapitole, si nyní uvedeme konkrétní rozdíly mezi západními zeměmi, kam jsme zahrnuli Českou republiku a Japonskem, zemí východu. Zaměříme se na porovnání indexů, kterými se v jednotlivých dimenzích obě země charakterizují a vysvětlíme si, jaké chování můžeme od představitelů těchto zemí na základě daných

výsledků očekávat. Je třeba si uvědomit, že uvedené informace jsou zobecněné pro všechny představitele daných kultur a je proto možné, že chování a jednání konkrétních jedinců se může od této roviny odklánět.

Ve své práci Hofstede identifikoval celkem šest dimenzí kultur, pojmenovaných následovně (Hofstede, 2010):

1. Vzdálenost moci (*Power Distance*)
2. Individualismus vs. kolektivismus (*Individualism vs. Collectivism*)
3. Maskulinita vs. feminita (*Masculinity vs. Femininity*)
4. Vyhýbání se nejistotě (*Uncertainty Avoidance*)
5. Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (*Long-Term vs. Short-Term Orientation*)
6. Požitkářství versus zdrženlivost (*Indulgence vs. Restraint*)

Na grafu uvedeném níže můžeme pozorovat konkrétní hodnoty indexů u naší vybraných zemí – Česká republika (modrá) a Japonsko (fialová).



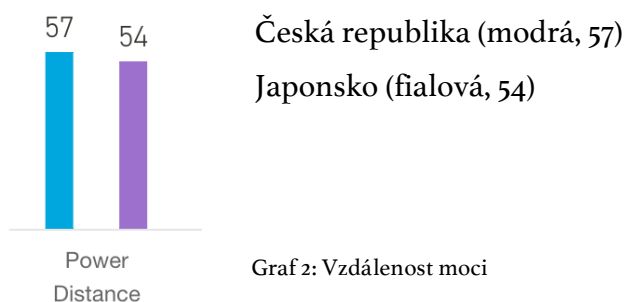
Graf 1: Hodnoty indexů Hofstedeho dimenzí, 6-D Model©

zdroj: Hofstede Insights, *Country Comparison* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,japan/>

Na základě těchto hodnot zobrazených u obou zemí můžeme konstatovat, že česká národní kultura je charakteristická spíše vyšším indexem vzdálenosti moci, tendencemi k individualismu, zvýšenou mírou maskulinity, poměrně vysokou mírou vyhýbání se nejistotě a převážně krátkodobou orientací (Hofstede, 2010).

V případě Japonska je z uvedených dat patrné, že se jedná o zemi převážně hierarchickou, s tendencemi ke kolektivismu, vysokou mírou maskulinity a vyhýbání se nejistotě, s poměrně vysokými hodnotami u dlouhodobé orientace a zemí značně zdrženlivou (Hofstede, 2010).

I. Vzdálenost moci (*Power Distance*)



Graf 2: Vzdálenost moci

Dimenze vzdálenosti moci je založená na předpokladu, že jednotlivci si mezi sebou ve společnosti nejsou rovni. Vyjadřuje, jakým způsobem se jednotlivé kultury s touto skutečností vyrovnávají.

Na základě hodnot indexů v případě první dimenze vzdálenosti moci můžeme pozorovat, že Česká republika (57) a Japonsko (54) jsou na tom docela podobně. Obě jsou převážně hierarchické, avšak vzhledem k tomu, že se indexy točí kolem středu, do striktně hierarchických zemí mají daleko. V případě Japonska záleží, z pohledu jakých zemí na něj nahlížíme. Srovnáváme-li Japonsko se západními zeměmi, pak se jedná o zemi více hierarchickou, kde si je každý jedinec vědom svého místa ve společnosti a podle toho i jedná. Toto rozlišování na základě sociálního postavení má své kořeny v konfucianismu. Nicméně, nahlížíme-li na Japonsko z pohledu asijských zemí, pak můžeme konstatovat, že Japonsko v porovnání s nimi tak striktně hierarchické není.

Důvodem, proč je Japonsko z pohledu západních zemí vnímáno jako silně hierarchické, jsou především obchodní zkušenosti s japonskými firmami a jejich pečlivým, ale velmi pomalým rozhodovacím procesem (*slow decision making process*). Ve většině případů dávají totiž Japonci přednost vzájemné shodě před hlasováním. Lidé by spolu měli mluvit tak dlouho, dokud se nevynoří nějaké řešení. V případech, kdy je patrné, že vzájemné shody není možno dosáhnout, je tendence debatu i celé rozhodnutí odložit na později. V případě západních zemí, a tím pádem i České republiky, je obvyklé naopak dávat přednost hlasování, čímž se celé jednání urychlí a to i na úkor nespokojenosti některé ze zúčastněných stran. Jeden člověk – jeden hlas, tímto se zajišťuje dominantní postavení jednotlivce. Avšak ve společnostech, kde je důraz na skupinu a navzájem sdílené hodnoty tak silný jako v Japonsku, může žádost o projevení názoru takto rozhodným způsobem působit výhruzně a narušuje harmonii a integritu skupiny. Japonci se raději uchýlí k diskuzi o jiných tématech a rozhodnutí

odloží na později s vírou, že se řešení a vzájemné shody podaří dosáhnout později (Masumoto, a další, 2011, s. 6).

S danou problematikou úzce souvisí i dva pojmy, které zároveň pomáhají harmonii ve skupině udržet. Jedná se o *nemawaši* a *ringi*. Původní význam slova *nemawaši* popisoval obrývání kořenů stromů předtím, než dojde k jejich přesazení. V poněkud přeneseném významu pak praxe *nemawaši* znamená „získání podpory pro návrh před jeho o oficiálním představením“ (Šturdík, 2014, s. 43). Principem *nemawaši* je vyhnout se jakémukoli otevřenému střetu, který by mohl vyústit v ponížení a ztrátu tváře jedné ze stran. Má-li pracovník například návrh týkající se nějakého vylepšení, modifikace výrobku a podobně, pak dříve než by s ním přišel za nadřízeným, zmíní tuto skutečnost svým kolegům a pracovníkům z jiných oddělení. Účelem je zjištění, zdali by návrh obdržel dostatečnou podporu. Pokud návrh podporu nemá, zaměstnanec jej nepředloží a neztratí tak tvář před svým nadřízeným. Naopak pokud se návrh vysoké podpory dočká, je oficiální prezentace a schválení už jen pouhou formalitou. Druhý termín, *ringi*, je obdobou *nemawaši* a představuje „formální proces rozhodování, během něhož je návrh jednoho oddělení připraven do písemné podoby a tento „formulář“ pak obíhá ostatní oddělení, která pomocí razítek vyjádří svůj souhlas či nesouhlas“ (Šturdík, 2014, s. 44). Získá-li návrh všechna razítka na jedné úrovni, je následně postoupen manažerovi na vyšší pozici, který učiní konečné rozhodnutí. Oba procesy jsou v porovnání se západními způsoby rozhodování – založenými na otevřené diskuzi na schůzi, časově velice náročné. Nicméně Japoncům slouží jako záminka k vyhnutí se otevřené konfrontaci a možné ztrátě tváře (Šturdík, 2014, s. 44).

Stejně jako v západních zemích i v Japonsku je dochvilnost znamením respektu a naopak přijít na schůzku pozdě je považováno za krajně nezdvořilé. Ve vysoce industrializovaných zemích se na čas pohlíží jako na „hmotnou komoditu“, kus chleba, který může být krájen a prodáván po více kouskách. Pracovní kalendáře jsou rozděleny v západních zemích po 30 minutách na celou pracovní dobu a velké procento pracovníků je placeno od hodiny. Na druhou stranu Japonci nejsou schopni s časem zacházet stejným způsobem jako my a to i přesto, že si ho jsou vědomi stejně. Důvodem je, že využití času se v Japonsku obecně odvíjí od vztahu, který mezi sebou účastníci mají. Například vysoce postavený manažer může svého podřízeného nechat čekat i přes hodinu bez toho, aby podal nějaké oprávněné vysvětlení. Taktéž pracovníci obchodu čekají, až si zákazník, který přišel pět minut před zavírací dobou, vybere, co potřebuje. Na druhou stranu japonský manažer bude váhat ukončit schůzi s vysoce

postaveným ředitelem, který se zdržel déle, i když už má dávno domluvenou jinou schůzku. Japonci jsou z hlediska času více orientovaní na lidi než na splnění *to-do* listu (seznam úkolů). Toto chování často může způsobovat problémy při jednání s představiteli západních kultur, kteří jsou zvyklí striktně dodržovat domluvené deadlines a schůzky (Nishiyama, 2000, s. 28).

Teruyuki Kume, specialista na komunikaci z univerzity Rikkyo, poukazuje na skutečnost, že Japonci upřednostňují vnímání „skupinového času“ ve vztahu k lidem sobě bližším, nikoli „času individuálního“, vnímaného ve většině západních zemí a to i v rámci skupiny. Kume zároveň bere na vědomí množství rituálů a zvyklostí, které jsou Japonci zvyklí dělat společně bez váhání – „*dělají to společně, protože to tak bylo děláno vždycky a pokud by se to změnilo, tak by lidé o něco přišli.*“ (Masumoto, a další, 2011, s. 64). Sdílení „skupinového času“ s dalšími lidmi utváří společenské tempo, rytmus skupiny. V Japonsku je naše přítomnost na místě a v čase, kdy se lidé shromažďují, považována za daleko větší přínos než samostatně přispět k dokončení práce. Z těchto důvodů japonští pracovníci nerozlišují mezi časem v práci a časem po práci tak striktně jako Češi. Přesčas jsou v Japonsku naprosto běžné bez toho, aby byly vynucené a často jsou neplacené. V určitých případech, aby zaměstnanec pracoval přesčas a podařilo se tak dokončit výrobek v požadovaném časovém úseku, se bezesporu jedná o potřebu firmy, ve většině ostatních případů je to však vzájemný vztah mezi pracovníky, díky kterému zůstávají lidé v práci déle (Masumoto, a další, 2011, s. 65). Bylo by přece nemyslitelné odejít z práce dříve, i když jsme naše povinnosti už dokončili, a nechat našeho kolegu hroutit se pod návalem papírování samotného. Vliv na tuto situaci může mít také japonský pocit pro povinnost (japonsky *giri*), který vysvětluje, proč japonští spolupracovníci tráví v práci dlouhé přesčasy. Není to proto, že by zaměstnanci nějak zvlášť toužili po tom trávit dlouhé hodiny po práci se svými kolegy, ale jde spíše o uznání osobního úsilí jedince a ocenění jeho příspěvku k celkovému skupinovému úsilí (Masumoto, a další, 2011, s. 65).

Na druhou stranu můžeme ve velkém pozorovat i negativní dopady dlouhých pracovních hodin a neplacených přesčasů na fyzické a psychické zdraví zaměstnanců. Japonské pojmy, často s touto problematikou spojované, jsou *karóši* a *karódžisacu*. Doslovně můžeme pojem *karóši* přeložit jako smrt z přepracování (*Weblio*, 過勞死: *Dead from overwork*). Tento fenomén vznikl v Japonsku v 70. letech 20. století. O deset let později se k němu přidal i pojem druhý – *karódžisacu*, neboli sebevražda na základě přílišného přepracování (*Weblio*, 過勞自殺: *Suicide brought on by excessive overwork*).

V současnosti je obtížné zpracovat přesnou statistiku, kolik lidí ročně v Japonsku podlehne jednomu z dvou výše uvedených fenoménů. Avšak díky tomu, že *karóši* i *karódžisatsu* byly uznány jako možné příčiny smrti související s prací, mohou postižené rodiny nejen zažádat o finanční kompenzaci, ale poskytnutá data nám zároveň naznačují, jak velký tento problém v Japonsku je. Podle The Japan Times bylo jen za fiskální rok 2016 oficiálně uznáno 107 případů *karóši*, zatímco dalších 84 pokusů o sebevraždu, ať úspěšných či neúspěšných, bylo zapříčiněno duševními problémy způsobené nadměrným přepracováním.⁶ Aby byla smrt klasifikována sebevražda či smrt z přepracování, zjišťuje se, zda daný člověk napracoval na přesčasech více jak 80 hodin měsíčně půl roku před svou smrtí. Maximální doba přesčasů podle zákona by však neměla přesáhnout 45 hodin za měsíc (Šturdík, 2014, s. 47). Uvedená klasifikace se může na základě jednotlivých případů mírně odlišovat.

Pro zajímavost zde uvedeme dva případy, které šokovaly svět v posledních letech. V roce 2015 spáchala sebevraždu (*karódžisacu*) mladá zaměstnankyně Macuri Takahaši (24) pracující pro společnost Dentsu Inc. Dívka nastoupila do společnosti v dubnu 2015 a už v prosinci téhož roku se rozhodla svůj život ukončit skokem z budovy v Tokiu. Později bylo prokázáno, že trpěla depresi z nadměrného přepracování. Vyšetřovatelé, zodpovědní za dodržování pracovních standardů následně zjistili, že měsíc předtím, než Takahaši spáchala sebevraždu, napracovala něco kolem 105 hodin přesčasů.⁷

Druhým případem je smrt (*karóši*) Miwy Sado (31), zaměstnankyně největší japonské rozhlasové organizace NHK, která zemřela na následky srdečního selhání v červenci roku 2013. Její přesčasy dosáhly rekordního počtu 159 hodin měsíc před její smrtí (McCurry, 2017).

Oba případy, a celá řada dalších, úzce souvisí s japonskou problematikou *work-family balance* (rovnováha mezi rodinou a prací). Rozpor mezi rodinou a prací je jedním ze zvláštních typů vnitropersonálních konfliktů, ve kterém je tlak ze strany firmy neslučitelný s tlakem ze strany rodiny. Acuko Kanai poukazuje na skutečnost, že japonští muži, jejichž ženy zastávají pozici tzv. *house wife* (ženy v domácnosti)⁸ mají již

⁶ THE JAPAN TIMES, *The Dentsu 'karoshi' case goes to trial* [online]. 2017 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2017/07/14/editorials/dentsu-karoshi-case-goes-trial/#.WrpyWdNubPA>

⁷ Tamtéž

⁸ Japonská *house-wife* (žena v domácnosti): žena, která se po svatbě vzdá své práce a kariéry a plně se bude věnovat rodině. Je závislá na příjmu svého manžela a zastává veškeré domácí práce včetně péče o děti a svého muže. Jedná se o tradiční způsob fungování japonské domácnosti, který přetrvával i do současnosti.

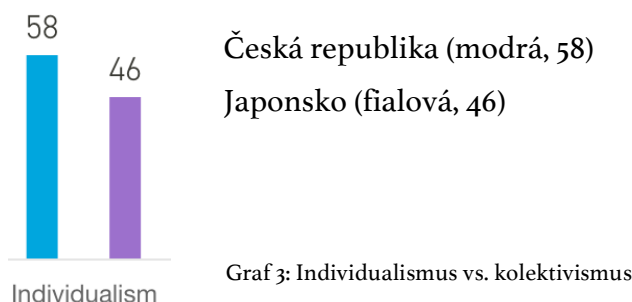
od počátku manželství liminovaný vliv na chod celé domácnosti. Tento omezený vliv klesá spolu s tím, jak se zvyšuje důležitost zaměstnání. Dojde-li k rodinným konfliktům, mají tito muži tendenci nahlížet na rodinu jako na něco, co jim ubírá čas potřebný k práci a dochází tak ke zvyšování tendencí se své rodině vyhýbat. Přesčasý nejen poškozují lidské zdraví, ale způsobují čím dál silnější odcizení od rodiny (Kanai, 2008, s. 213).

Na závěr podkapitoly se seznámíme se strukturou vztahů v japonských skupinách a pojmy, které se spolu touto problematikou objevují. Jedná se o *senpai*, *kóhai*, a *dóki*. *Senpai* odkazuje k osobě, která je pro nás seniorem s více zkušenostmi, od kterého se můžeme učit a kdo do skupiny (firmy) nastoupil před námi. Naopak *kóhai* odkazuje na mladšího člena ve skupině, často nezkušeného a vyžadujícího vedení. *Dóki* je spolupracovníkem na stejné úrovni, vstoupil do skupiny v ten stejný čas. Antropoložka Chie Nakane označila Japonsko za zemi s vertikálním uspořádáním společnosti (*tate šakai*) a povědomí o sociálním postavení jednotlivce ve společnosti je jedním z hlavních znaků japonské kultury. Důležitost vztahu *senpai-kóhai-dóki* přetrvává po celý život a dobré kontakty mohou například zajistit lepší pracovní pozici. Vztahy (především *senpai-kóhai*) jsou definovány silnými emočními vazbami. Vyjdeme-li z klasického vysvětlení Nakane, pak aby se jedinec stal členem skupiny (například sportovního klubu na střední škole) je třeba se nejdříve blíže seznámit s některým ze stávajících členů, který ho kolektivu představí. Členové skupiny nováčka přijmou především na základě doporučení a ten se cítí být hluboce zavázán osobě, která jej do skupiny uvedla. Takie S. Lebra, antropoložka z Havajské univerzity, navázala na tuto skutečnost tvrzením, že právě onen pocit vzájemné závislosti hraje v japonských vztazích důležitou roli a následně se prolíná i do japonských organizací (Masumoto, a další, 2011, s. 12).

Na základě charakteristických rozdílů u Hofstedeho první dimenze ve vztahu Japonska k České republice a osobních zkušeností ze studia v Japonsku předpokládáme, že občané České republiky mohou pociťovat problémy při adaptaci na japonskou kulturu v následujících bodech:

- Dlouhé pracovní hodiny a neplacené přesčasy
- Problematika *work-family balance*
- Potřeba dobrých kontaktů pro získání kvalitní práce

2. Individualismus vs. kolektivismus (*Individualism vs. Collectivism*)



Dimenze Individualismus vs. kolektivismus se zabývá porovnáním míry vzájemné závislosti mezi členy určitého společenství. S tím souvisí lidské chápání pojmu „já“ a „my“. V individualistických společnostech spoléhá jedinec sám na sebe, naopak ve společnostech kolektivistických náleží lidé do skupin, které se o ně výměnou za jejich věrnost starají.

Na základě hodnot indexu je patrné, že Česká republika převyšuje Japonsko v poměru 58:46. To znamená, že Česká republika je více individualistická, příslušnost ke skupině nehraje výhradní roli. Jedinci se starají především sami o sebe a svou nejbližší rodinu. Naopak Japonsko spadá do skupiny zemí vyznačujících se vyšší mírou kolektivismu. To se projevuje zvýšenou snahou o udržení harmonie v rámci skupiny, snahou o zachování si tváře a vyhýbání se vyjadřování názoru před ostatními a podobně.⁹ V Japonsku každý jedinec náleží ke skupině či skupinám, které mu poskytují sociální identitu, podporu a ochranu. Očekává se, že úspěch jedince bude založen na úspěchu celé skupiny, nikoli jeho samotného. Pocit sounáležitosti je v každém utvářen již od útlého věku prostřednictvím členství v nejrůznějších klubech, sportovních, cestovních a studijních skupinách a podobně. Po ukončení studia se jednotlivec stává členem skupiny tvořené zaměstnanci firmy, ve které se rozhodl pracovat a očekává se, že jeho chování a jednání bude odpovídat přáním skupiny. Na individualistické chování, upřednostňování svých potřeb nad potřebami skupiny, je nahlíženo jako na egoistické až sobecké (Nishiyama, 2000, s. 18).

Potřeba příslušníků japonského národa odpovídat na položené otázky stylem „My Japonci si myslíme...“ místo „Já si myslím...“, i přesto, že jsme se tázali na jeho osobní

⁹ Hofstede Insights, *Country Comparison* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,japan/>

názor, se odvíjí od pocitu silné náležitosti ke skupině, k národu. Naše západní způsoby vyjadřování naopak Japonci mohou považovat za velmi sebestředné a hrubé (Masumoto, a další, 2011, s. 4).

Nejen pro člena jednotlivých skupin, ale i pro japonskou národní kulturu obecně, je zachování vzájemné harmonie (japonsky *wa*) jednou z nejdůležitějších hodnot. Jakékoli agresivní či pobuřující chování na veřejnosti je nepřijatelné. Taktéž přímé konfrontace s jinými lidmi jsou nanejvýš nepříjemné a Japonci se jim snaží za každou cenu vyhnout. Do této kategorie spadá i zdrženlivé vyjadřování vzájemné náklonnosti na veřejnosti (Nishiyama, 2000, s. 19). Oproti tomu v České republice není výjimečné spatřit páry líbající se na ulici či agresivní chování ve veřejných dopravních prostředcích a podobně.

Důraz na harmonii v japonské společnosti často způsobuje velký tlak na jedince ze strany společnosti. Je obvyklé, že Japonci potlačují svou touhu být jedinečnými ve snaze zabránit možnému odmítnutí ze strany ostatních členů skupiny. Toto sebezapření (japonsky *enryo*) je považováno za další výrazný prvek japonské společnosti a je třeba ho zohlednit v případě budoucích jednání. Z pohledu západních zemí totiž mohou být jedinci, neschopní projevit vlastní názor a vyhýbající se konfrontacím, považováni za slabé až neschopné. V Japonsku je to ale projev velké vnitřní síly a disciplíny (Nishiyama, 2000, s. 19).

Charakteristika japonských organizací

Následující část textu bude věnována tomu, jakým způsobem probíhá nábor nových zaměstnanců a na jaké hodnoty je ve firmách kladen důraz. Uvedené příklady jsou aplikované na tradiční japonské firmy a neberou v potaz novější formy zaměstnávání či zahraniční podniky a moderní formy řízení, které se v Japonsku vyskytují.

Veškeré zaučování a trénink nových, ale i stávajících zaměstnanců, je pečlivě navržený a prováděný s jediným cílem – přeměnit každého zaměstnance v oddaného člena společnosti, ochotného plně se své firmě oddat a učinit nejrůznější oběti za účelem dosažení korporátních cílů (Nishiyama, 2000, s. 32). Japonské obchodní organizace můžeme přirovnat k velké rodině složené z vedoucích pracovníků, manažerů a zaměstnanců sdílejících bezpodmínečný závazek k firmě a jejím cílům. Přijímání nových zaměstnanců je složitý proces absolvování velkého množství psaných zkoušek a pohovorů. Není neobvyklé, že firmy ověřují spolehlivost budoucího zaměstnance prostřednictvím mimo-firmní investigativní agentury. Nejvíce

ceněnými osobními kvalifikacemi jsou výborné vzdělání, přátelská povaha, dobrá rodinná výchova a ochota pracovat jako součást týmu. Technické znalosti a zkušenosti jsou sekundární (Nishiyama, 2000, s. 33).

Tradiční japonské firmy své zaměstnance obvykle nabírají jednou ročně přímo z univerzit. Výhodou jsou dobré kontakty studentů nebo jejich blízkých se současnými firemními zaměstnanci, které mohou zajistit snadnější přijetí. Zajímavou charakteristikou je tzv. koncept celoživotního zaměstnávání, který firmy nabízejí i v současnosti, i když v daleko menší míře, než kdysi. Každý zaměstnanec ve firmě začíná od nejnižší pozice, často finančně podhodnocené, a v průběhu svého života se postupně vypracovává na pozice vyšší a lépe placené (Nishiyama, 2000, s. 34). Vzhledem ke globalizaci a novějším přístupům v zaměstnání však došlo k narušení toho systému a to především kvůli rostoucímu počtu stížností ze strany nových zaměstnanců, vzdělaných v západem ovlivněných univerzitách a myšlenkách, nespokojených s finančním podhodnocením, které často neodpovídá jejich univerzitním znalostem. Problém se je také v tom, že na vyšších pozicích se často nalézají zaměstnanci, kteří sice pro firmu pracovali po celý život, avšak jejich znalosti pozici vůbec neodpovídají.

Poté, co noví zaměstnanci projdou složitým přijímacím řízením, účastní se úvodního kurzu zasvěcení do firmy probíhajícího povětšinou v horských kempech či buddhistických chrámových oblastech. Hlavním smyslem těchto soustředění je vybudování silného vztahu směrem k firmě a vytvoření „jednoty ducha“ mezi zaměstnanci. Tohoto cíle se dosahuje prostřednictvím společných ranních cvičení, meditací, opakovaným recitováním firemní ideologie, zpěvem firemních písní a podobně. To vše je doprovázené přednáškami a konzultacemi s výše postavenými manažery a vedoucími pracovníky. Na konci každého dne se koná tzv. *hansei kai* (volný překlad: setkání s reflexí), kde každý jednotlivec či skupina, kteří během dne nedostáli očekávání svého vedoucího, se musí omluvit a zároveň slíbit, že další den budou lepší (ztráta tváře před ostatními má skupinu/jednotlivce motivovat k lepším výkonům v budoucnu). Úspěšné skupiny jsou vždy přede všemi chváleny a ty neúspěšné jsou naopak veřejně poníženy. Tento způsob jednání má posilovat vnitro-skupinovou spolupráci, skupinového ducha a vzájemnou závislost jednotlivých pracovníků na druhých (Nishiyama, 2000, s. 35–36).

Po ukončení týdenního až dvoutýdenního kurzu se koná přijímací ceremonie za účasti všech nových pracovníků spolu s rodiči. Během ceremoniálu se zpívají a recitují

firemní kréda, slibuje se věrnost firmě a na oplátku prezident firmy slibuje rodičům nových zaměstnanců, že za ně plně přebírá zodpovědnost v jejich budoucím pracovním životě. Rodiče následně vyjadřují svou vděčnost. Jsou rozdávány firemní spony, které noví pracovníci od této chvíle nosí se ctí. Na konci ceremoniálu se koná banket, kde všichni hromadně slaví ukončení nezapomenutelného zážitku. Stejně jako předchozí sblížovací trénink, tak i ceremoniál má jediný účel – vybudovat si silnou firemní identitu a pocit náležitosti ke skupině (Nishiyama, 2000, s. 35–36).

V tomto duchu se pokračuje i nadále prostřednictvím tzv. *čórei* (volný překlad: ranní shromáždění za účelem povzbudivého projevu), kde se opět zpívá a recituje firemní moto. Dále to jsou firmou organizované výlety, sportovní aktivity a dokonce i manželské poradny či dohazování budoucích partnerů nezadaným zaměstnancům. Zejména mužští pracovníci pokračují v této tendenci také po práci, kdy se hromadně schází a prohlubují vztahy mezi sebou nebo svými nadřízenými. Manažeři a pracovníci, kteří se těchto setkání neúčastní, jsou považováni za nespolečenské a často přicházejí o možná povýšení nebo přeřazení na jiná místa, o kterých se na těchto událostech neformálně jedná (Nishiyama, 2000, s. 37). Více si o této tendenci povíme při rozboru dimenze Maskulinita vs. feminita.

Kromě přímého ovlivňování firemního života svých pracovníků, zasahuje firma i do života osobního, a to především prostřednictvím organizování po-pracovních aktivit – anglické konverzace, vaření, aranžování květin a podobně. Velké firmy nabízejí svým zaměstnancům možnost vyššího vzdělání v administrativních, IT, technických a jiných oborech (Nishiyama, 2000, s. 37).

Systém odměňování je další způsob, jakým si firma vytváří ze strany zaměstnance závislost a podstatně tak snižuje riziko možného odchodu svých pracovníků. Na rozdíl od západních zemí je v Japonsku typické dostávat dodatečné příspěvky navíc společně se stálou mzdou. Jedná se například o příspěvky na ubytování, dopravu, rodinu a podobně. Rodinné příspěvky jsou vypláceny ženatým/vdaným pracovníkům, kteří finančně zajišťují svou rodinu, nejčastěji představovanou ženou v domácnosti a dětmi, na základě jejichž počtu se vyplácená částka může zvyšovat. Tento způsob dodatečného odměňování pomáhá zvyšovat míru závislosti pracovníka na firmě. V Japonsku není neobvyklé dojíždět přes čtyři hodiny denně do práce a z práce. Takové dojíždění není levné a zaměstnanci sami by si každodenní dojíždění s běžnou mzdou nemohli dovolit. Japonské firmy se snaží prosazovat prosazovat konzistentní

politiku, na jejímž základě by žádný zaměstnanec neměl být povinen se stěhovat blíže k místu práce a to ani v případech, kdy dojde k přesunutí celého jeho pracovního místa.

Přídavky na bydlení, jsou jedny z nejdůležitějších benefitů japonských firem. Mzda japonských pracovníků se postupně zvyšuje s počtem odpracovaných let ve firmě, avšak náklady na bydlení jsou v Japonsku už odpočátku neobvykle vysoké. Je proto nezbytné ze strany firmy poskytovat svým zaměstnancům příspěvky zejména v době, kdy si nemohou ze své mzdy nájem splácet sami. V praxi to pak funguje následovně. Noví, svobodní pracovníci dostanou při nástupu na své pracovní místo od firmy možnost bydlet ve firemních ubytovnách pouze za velmi nízký poplatek. Následně ožení-li/vdají-li se, jsou přestěhováni do firmou dotovaného bytu. Podaří-li se jim dostat se mezi střední management firmy, je jim nabídnuta hypotéka, díky níž si mohou následně sami zakoupit byt nebo dům na předměstí. Tyto příspěvky nejenže pomáhají pracovníkům finančně, ale zároveň poskytují psychologickou útěchu v tom, že firma se o ně vždy postará (Nishiyama, 2000, s. 39).

Způsobů, jakými se japonské firmy starají o své zaměstnance a jak mezi sebou o pracovníky soupeří, je ještě celá řada. Na závěr si proto už jen představíme, jakým způsobem hradí tradiční japonské firmy důchody svým dlouholetým zaměstnancům. Na rozdíl od mnoha západních zemí, nejsou zaměstnanecké důchodové fondy zřízeny třetí stranou (pojišťovny, depozitní banky), ale zůstávají ve firmě a jsou vypláceny formou paušálu v době odchodu pracovníka do důchodu. Pro zaměstnance, kteří pro firmu pracovali celý svůj život, může být tato částka velmi vysoká a mnoho z nich ve velké míře spoléhají na to, že jim pomůže splatit dluhy a zajistit pokojné stáří. Většinou se jedná o pěti až deseti násobek ročního příjmu. Avšak vyplacení uvedené částky může být ohroženo v případech, kdy se firma potýká s finančními problémy nebo bankrotem (Nishiyama, 2000, s. 40).

Na základě rozdílů mezi oběma zeměmi u druhé dimenze předpokládáme, že pro občany České republiky toužící po životě či práci v Japonsku může představovat problém při adaptaci následující:

- Potlačení individuality
- Neschopnost plně projevit své pocity
- Vyhýbání se přímé konfrontaci

3. Maskulinita vs. feminita (*Masculinity vs. Femininity*)



Hofstedeho třetí dimenze rozděluje jednotlivá společenství na maskulinní a na feminní. Společenství, která vykazují zvýšenou míru maskulinity jsou orientovaná převážně na výkon, vzájemné soutěžení a dosahování úspěchu ve významu být tím nejlepším v daném odvětví, oboru. Tento hodnotící systém, se kterým se jedinec seznamuje již od základní školy, jej provází po celý život. Naopak země s vysokým indexem feminity považují za základní hodnoty ve společnosti péči a starost o druhé a především o kvalitu života. Ve feminních společnostech je úspěch hodnocen na základě kvality našeho života.¹⁰

S indexem 95 se Japonsko řadí mezi země s nejvyšší mírou maskulinity na světě. Avšak díky tomu, že Japonsko je též zemí kolektivistickou, nesetkáváme se zde příliš s otevřeným soupeřením či asertivním chování vůči druhým. To stejné ovšem nemůžeme říct o soutěžení mezi jednotlivými skupinami. Skupinové soupeření je v Japoncích formováno už od předškolního věku prostřednictvím rozřazení do sportovních týmů, kde je každý jednotlivec motivován k práci ve skupině za účelem porážení soupeře. V korporátním světě jsou lidé nejvíce motivováni právě tehdy, pracují-li pro tým, který vyhrává. Projevy vysoké míry maskulinity můžeme pozorovat i u japonské snahy o dokonalost ve všech ohledech. Může se jednat o dokonalé materiální výrobky, bezchybně připravená jídla, precizní balení dárků či minimální zpoždění veřejné dopravy, čímž jsou Japonci známí po celém světě.¹¹

Česká republika na druhou stranu dosahuje indexu maskulinity 57, což odpovídá téměř polovině na Hofstedeho indexové škále. Jedná se tedy o zemi na pomezí

¹⁰ Hofstede Insights, *Country Comparison* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,japan/>

¹¹ Tamtéž

maskulinity a feminity, kde pracovní úspěch sice hraje důležitou roli, avšak touha věnovat se tomu, co nás baví, je neméně důležitá.

V případě Japonska vysoká míra maskulinity úzce souvisí i s výše zmiňovanou problematikou dlouhých pracovních hodin a přesčasů. Takto náročné pracovní zatížení často znemožňuje ženám, toužícím po vlastní kariéře, prosadit se mezi japonskými pracujícími muži. Není proto překvapivé, že Japonsko je často kritizováno za relativně malé procentuální zastoupení žen na pozicích vedoucích pracovníků či členů politických stran a sněmovny ve srovnání s jinými rozvinutými zeměmi, a to i přesto, že od roku 1980 byly ženám v Japonsku slíbeny stejné pracovní podmínky jako mužům. Zkušenosti však odhalily i nadále pokračující tendence upřednostňovat mužské pracovníky namísto ženských. Jedním z nejčastějších důvodů odmítnutí ženských pracovníků je předpoklad, že žena se za pár let vdá, bude mít děti a firmu opustí.¹² Ostatně tato tendence je známá i v České republice.

Druhým důvodem, proč je podíl pracovníků v Japonsku tak nízký, může být skutečnost, že ženy pro sebe nechtějí takový styl života, jaký vedou japonští muži (*sarariman*¹³), a učiní proto v životě jiné volby. Vzhledem k tomu, že japonské firmy jsou orientované především na zaměstnávání mužských pracovníků, necítí velká většina žen tak silný tlak jako muži na to najít si kvalitní zaměstnání u některé z velkých firem a následně zde po celý život až do důchodu pracovat. Svobodná žena může pracovat z domu, ušetřit nějaké peníze, učit se cizí jazyky, cestovat po světě nebo následovat jakýkoli z jiných životních cílů. Výsledkem bývá, že japonské ženy působí v osobním životě méně konzervativně a dobrodružněji než japonští muži ve stejném věku a se stejným vzděláním (Masumoto, a další, 2011, s. 19).

Diskriminace žen v zaměstnání se však netýká pouze Japonek samotných, ale do komplikované situace se mohou dostat i ženy ze Západu. Společně se stále sílícím tlakem na prosazování zákonů o stejných pracovních podmínkách mužů s žen ve světě se podíl žen na vedoucích pozicích v západních zemích úspěšně navyšuje. Vystává ovšem otázka, zdali jsou tyto ženy schopné navázat úspěšný obchodní vztah se svým mužským protikladem na japonské straně. Nevýhodou pro tyto ženy je, že jsou často

¹² Jedná se o jeden z nejobvyklejších příkladů pracujících žen, které po svatbě opustí svou kariéru a plně se začnou věnovat rodině a pracujícímu manželovi.

¹³ *Sarariman* - japonský termín pro úředníka nebo zaměstnance tradiční japonské velké firmy. Je pro ně typické odívat se do obleku s kravatou a trávit většinu svého času prací pro firmu. Tento termín v sobě často obsahuje i negativní konotace.

vyloučeny z večerních setkání v japonských barech a nočních klubech, kde japonští manažeři odloží svou masku profesionality a odhalí skutečné úmysly¹⁴ týkající se obchodu. V Japonsku totiž i nadále přetrvává tradice mluvit o důležitých obchodních rozhodnutích po pracovní době, za doprovodu alkoholu, karaoke a flirtování s mladými společníci. Japonci předpokládají, že by se evropská žena mohla v takovéto situaci cítit nanejvýš nepříjemně a není proto pozvána. Tím ovšem přichází o nejdůležitější okamžik celého obchodního jednání. Řešením se nabízí mít po ruce mužského společníka se smyšlenou pracovní pozicí „její pravé ruky“, což mu umožní jednat plně za ni, zúčastnit se těchto večerních setkání a dojednat obchod (Nishiyama, 2000, s. 60–61).

Japonská vášeň pro trávení večerů v barech po práci je známá celosvětově a je nedílnou součástí japonské pracovní kultury. *Nomikai*¹⁵ – znamenající popíjení po práci, se často odehrává v typickém japonském baru *Izakaya*, kde je zákazníkům servírován alkohol spolu s lehkým jídlem. Účast na *nomikai* není nikde povinně stanovena, avšak ti, kteří se těchto po pracovních schůzkách neúčastní, často přicházejí o důležité kontakty a tím pádem i možnost případného povýšení. Japonci zde totiž projednávají nejen důležitá obchodní rozhodnutí, ale také budoucí povýšení, směřování jednotlivých pracovníků a případné stížnosti. Na jednotlivce, kteří se neúčastní, je často nahlíženo jako na outsidersy a mohou být nenápadně vyřazováni z komunity. V čem je *nomikai* bezesporu specifický je nepsané pravidlo, že co se stane na *nomikai* zůstane na *nomikai* a jakékoli nevhodné chování či přešlapy nebudou mít budoucí následky. Je to především z toho důvodu, že Japonci se často velmi silně opíjejí a otupují tím své zábrany. Účastní-li se například *nomikai* nadřizený, po troše alkoholu je pracovník schopen vyrukovat se svými potížemi, popřípadě žádostí o povýšení, přeřazení a podobně, což by nikdy nebyl schopen sdělit napřímo během pracovního dne. Dojde-li k nějaké trapné situaci či opileckým vtípkům, jsou druhého dne zapomenuty

¹⁴ Japonci předpokládají, že existuje rozdíl mezi tím, co člověk vyjádří veřejně a tím, co si skutečně myslí. Tyto dvě skutečnosti popisují japonské termíny *tatemae* a *honne*. *Tatemae* odkazuje na to, co je vyjádřeno na venek, co se objevuje na povrchu. Naopak *honne* znamená doslova „pravý hlas“ a odkazuje na to, co si dotyčný člověk skutečně myslí a co cítí. *Tatemae* je obecně používáno v případech jednání s cizinci, neznámými lidmi a na profesní úrovni. *Honne* naopak používáme, když mluvíme s blízkými přáteli a rodinou. Mnoho zahraničních pracovníků i turistů si často stěžuje, že k nim Japonci nejsou dostatečně upřímní, protože v určitých situacích přílišné *tatemae* může působit dojmem, že Japonci říkají to, co si myslí, že chceme slyšet a snaží se nás neurazit případnou (byť konstruktivní) kritikou. *Tatemae* i *honne* jsou však základními předpoklady pro zachování harmonie ve vztazích, nejdůležitější pro japonskou společnost.

¹⁵ Pojem *nomikai* se skládá zde dvou japonských znaků (飲み会). První znak v kombinaci s *hiraganou* 飲み (*nomi*) znamená „pít“ a 会 (*kai*) znamená „setkání, schůzka“.

a všichni předstírají, že se nic nestalo. Zpráva ale byla vedoucímu předána a jen na něm záleží, jestli se rozhodne jednat v její prospěch.

Nevýhodou *nomikai* je často cenová náročnost, protože celý koncept je většinou založený na principu *nomihódai* (neomezené množství alkoholu, vyjma tvrdého, po dobu obvykle 2 hodin). Pro jednotlivce, kteří očekávají, že toho za večer vypijí hodně, je tento princip bezesporu ideální. Avšak ostatní, kteří přišli jen na jednu skleničku, jsou nuceni zaplatit stejnou částku bez ohledu na to, kolik toho skutečně vypili. To může představovat komplikace v případech, že se *nomikai* „musíme“ účastnit vícekrát za týden. V některých případech, přidá-li se k zaměstnancům i vedoucí pracovník (často za účelem stmelení pracovní skupiny), je obvyklé, že pak zaplatí za celý večer sám¹⁶. *Nomikai* sešlosti slouží nejenom jako ideální místo, kde sdělit svoje skutečné myšlenky (*honne*), ale také umožňuje japonským pracovníkům si po celém dni odpočinout a nechat vymizet stres z celodenní práce. V posledních letech se *nomikai* účastní i ženské pracovníce za stejným účelem jako muži, není pro ně ovšem typické se opíjet a zůstat do pozdních hodin.

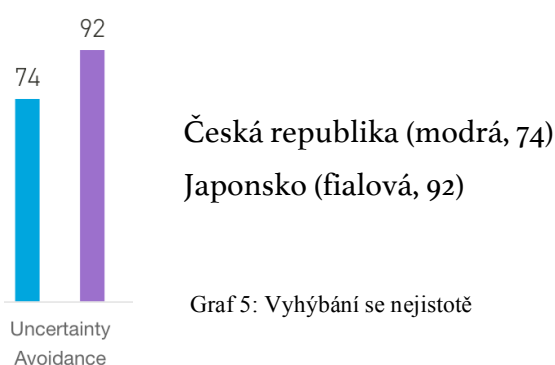
Problematika diskriminace žen s ohledem na pracovní pozice v Japonsku je mnohem hlubší téma, nicméně pro potřeby této práce jsme dané problematice alespoň částečně dotkli. Mluvit o znevýhodňování žen, bez přihlídnutí k jiným faktorům, je snadné a posiluje vytváření stereotypů a ustálených názorů na dané kultury. To platí především pro nově příchozí jednotlivce z jiných kulturních zázemí, kteří často Japonsko soudí bez toho, aby plně porozuměli systému, na kterém je celá společnost vystavena. Každá společnost má svou historii, zásady a ustálené postupy, které ovlivňují život každého člena (Masumoto, a další, 2011, s. 18). Společenské postavení žen v Japonsku je bezesporu problém, který je třeba vyřešit, nicméně jednoduše prohlásit, že japonské ženy nemají šanci vybudovat kvalitní kariéru, by bylo příliš krátkozraké, zejména vzhledem k postupným změnám, které se v japonském systému zaměstnávání odehrávají. Důvodem je zvyšující se přítomnost zahraničních investičních firem a vliv globalizace nutící Japonsko přehodnotit zažitě tradice a přizpůsobit se některým západním hodnotám, zejména na poli rovnosti mezi pohlavími.

¹⁶ Dochází i k případům, kdy jsou takové večery financovány firmou samotnou za účelem prohloubení týmové spolupráce a loajalitu k firmě.

Na základě charakteristiky Hofstedeho třetí dimenze v pojetí japonského prostředí v kontrastu České republiky předpokládáme, že čeští občané se mohou při adaptaci potýkat s následujícími problémy:

- Tlak na výkon
- Diskriminace v japonském pracovním prostředí na základě národnosti a pohlaví
- Účast na *nomikai* a její finanční náročnost

4. Vyhýbání se nejistotě (*Uncertainty Avoidance*)



Graf 5: Vyhýbání se nejistotě

Dimenze vyhýbání se nejistotě popisuje, jakým způsobem se jednotlivé kultury vyrovnávají se skutečností, že budoucnost je neznámá a neuchopitelná. Snaha o získání maximální kontroly nad budoucím vývojem, a naopak uvolněný přístup a smíření se s nevyhnutelným, jsou dva protipóly dimenze vyjadřující odlišnosti v rámci kultur. Každá kultura se s nejednoznačnou budoucností, často přinášející vysokou míru nejistoty, vyrovnává jinak. Vyšší míra nejistoty vede k tvorbě rozličných náboženství nebo zakládání institucí, díky nimž se dané kultury pokoušejí jakoukoli nejistotu z budoucnosti zahnat a uchopit osud pevně do svých rukou¹⁷.

Japonsko i Česká republika bezesporu patří mezi země s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě. Důsledkem toho existuje v obou zemích mnoho pevných pravidel, regulujících život jednotlivců a společnost jako celek jen s obtížemi toleruje netradiční myšlenky a chování. Zejména Japonsko, s indexem 92, patří mezi země s nejvyšší mírou vyhýbání se nejistotě na světě. Toto vysoké číslo je často přisuzováno skutečnosti, že Japonsko je zemí neustále ohrožovanou četnými přírodními katastrofami –

¹⁷ Hofstede Insights, *Country Comparison* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,japan/>

od zemětřesení, hurikánů, výbuchů sopek až po tsunami. V návaznosti na tuto nebezpečí vypracovalo Japonsko za dlouhé roky dokonalý systém, díky němuž jsou obyvatelé připraveni prakticky na cokoli. To se týká nejen dokonalých únikových plánů a opatření pro neočekávané přírodní katastrofy¹⁸, ale také všech dalších aspektů fungování společnosti. V Japonsku je každá činnost, kterou občané vykonávají, popsána s nejvyšší možnou péčí tak, aby jakýkoli možný scénář byl dokonale předvídatelný. Spadají sem nejenom precizně vypracované uživatelské manuály pro jakýkoliv materiální předmět, který si můžeme koupit, ale také pevně daná pravidla chování, oblékání a jednání při nejrůznějších ceremoniálech či schůzích. Učitelé na školách i státní zaměstnanci se zdráhají vykonat jakoukoli činnost bez předem schválených postupů. V japonském korporátním světě je spousta úsilí investována do studií proveditelnosti a možných rizikových faktorů dlouho předtím, než samotný projekt vůbec započne. Veškerá rozhodnutí, která manažer udělá, jsou založená na detailních informacích a údajích poskytnutých předem. Tato potřeba předvídat každý krok představuje jeden z hlavních důvodů, proč je v Japonsku tak obtížné realizovat prakticky jakékoli skutečné změny.¹⁹

Zaměříme-li se na vzdělání, pak Japonsko bezesporu patří mezi země s nejvyšší mírou gramotnosti ve světě, a to především díky svému vynikajícímu vzdělávacímu systému. Ve velkém tomu napomáhá japonská jednotnost v jazyce, kultuře a homogenitě obyvatel nenarušovaná migračními vlnami či zavedením vícero národních jazyků. Zejména to, že Japonsko má pouze jeden úřední jazyk, znamená velkou výhodu v omezených nákladech na vytváření publikací a návodů v jiných jazycích než japonštině. Veškeré učebnice, užívané na japonských školách, jsou schvalovány Ministerstvem vzdělání, které určuje, co se budou žáci učit a poskytuje podrobný popis obsahu jednotlivých předmětů. Po učitelích je požadováno, aby se při výuce zcela řídili směrnicemi ministerstva. Japonský vzdělávací systém je proto charakteristický svou dokonalou jednotností, nikoli rozmanitostí, jak tomu může být v jiných zemích. Určitá míra diverzity je však později akceptována na vysokých školách (Nishiyama, 2000, s. 5).

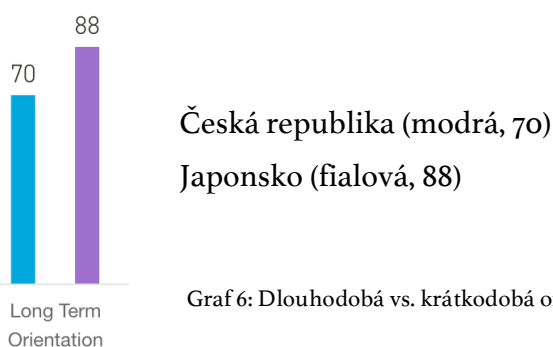
¹⁸ V případech, kdy poblíž Japonska dojde k detekovanému zemětřesení (na základě japonské seismologické stupnice 5 a více), je prostřednictvím japonských mobilních operátorů vydáno varování každému obyvateli v zasažené oblasti několik minut/sekund předem. Tento systém je jmenuje *The Earthquake Early Warning* (EEW) a varování jsou vydávána převážně japonskou meteorologickou agenturou (JMA) spolu s poučením, jak se v dané situaci zachovat (Mitsuyuki, a další, 2008).

¹⁹ Hofstede Insights, *Country Comparison* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,japan/>

Vzhledem k tomu, že budoucnost jedince se prakticky odvíjí od prestižnosti univerzity, kterou studuje, život mladých v Japonsku se točí převážně kolem studia, a to už od velmi útlého věku. Je obvyklé, že rodiče platí svým dětem mnohdy finančně náročné soukromé učitele, případně je posílají do tzv. *džuken džuku* (přípravné školy na přijímací zkoušky), které obohacují své studenty o dodatečné znalosti, převážně ve večerních hodinách po skončení denní školní docházky.

Japonci jsou doslova posedlí přijetím na prestižní univerzity a zajištěním si tak úspěšné budoucnosti, která je na základě zvolené univerzity často již předem daná. Prestižní univerzita také znamená velké množství potenciálně úspěšných spolužáků, se kterými je navázání dlouhodobých přátelství důležité pro budoucí kontakty. Bez těchto profesionálních vztahů je velmi náročné v japonské společnosti uspět (Nishiyama, 2000, s. 5–6).

5. Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (*Long-Term vs. Short-Term Orientation*)



Graf 6: Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace

Hosfedeho pátá dimenze dlouhodobé orientace popisuje, jakým způsobem jednotlivé kultury s odkazem na svou minulost řeší současné i budoucí výzvy, a zdali jsou tyto kultury více ovlivňované věcmi minulými nebo se orientují na budoucnost. Normativní společnosti s nízkým indexem dlouhodobé orientace dávají přednost dodržování zažitých tradic a pravidel. Na jakékoli změny v tomto systému je nahlíženo s podezřením. Naopak kultury dlouhodobě orientované na budoucnost ve velké míře podporují například rozvoj moderních technologií a zajišťují vzdělávání dostupné pro všechny, což může být jednou z možností kvalitní přípravy na budoucnost. V tomto případě se Japonsko s touto charakteristikou rozchází, protože

S indexem 88 Japonsko opětovně patří mezi země s nejvyšší mírou dlouhodobé orientace na světě. Česká republika s hodnotou 70 Japonsko v tomto přístupu k životu následuje, i když poněkud mírněji.

Japonci nahlíží na svůj život na této zemi jako na velmi krátkou chvíli v kontextu dlouhé historie lidstva. Určitá míra fatalismu²⁰ proto není u této kultury překvapivá. Všechno, co my sami můžeme dělat, je dostat ze sebe maximum v současném životě, zbytek je určen osudem. Pojem jediného a všemohoucího Boha není v Japonsku znám, lidé naopak žijí svůj život vedený cnostmi, tradicemi a dobrým příkladem předešlých generací, namísto striktních náboženských pravidel monoteistických náboženství. Japonsko je totiž jednou z mála zemí, kde se jednotlivá náboženství nedostávají do přímého konfliktu a existují paralelně vedle sebe.

Příkladem mohou být dvě hlavní úřední náboženství – buddhismus, který do Japonska postupně pronikal z Číny od 6. stol. n. l. a šintoismus, původní japonské náboženství vzniklé o několik let později v období Nara (710–794) jako potřeba odlišit domácí kult od importovaných učení (Nymburská, 2015, s. 13). Šintoismus²¹ je polyteistické náboženství, jehož hlavním předmětem uctívání jsou tzv. *kami* – božstva, která se vymykají lidskému chápání a mohou konat jak dobré, tak špatné skutky, protože tato japonská víra nerozlišuje striktně mezi dobrem a zlem jako většina západních náboženství. Šintoismus nikdy nebyl z Japonska vytlačen vlivem ostatních náboženství. „*Přetrvalo ve své původní nevyvinuté formě bez složité liturgie, a také bez kánonů a dogmat či morálních příkazů a zákazů a k nim se vážícího učení o spáse či zavržení*“ (Nymburská, 2015, s. 13).

V současnosti době je typické, že Japonci navštěvují šintoistické svatyně v případech, kdy potřebují morální podporu a štěstí při zkoušce ve škole, pohovoru, v lásce či ve zdraví. V těchto svatyních se také koná množství obřadů a svátků, z nichž nejdůležitější jsou bezesporu šintoistické svatby a přivítání prvního východu slunce na Nový rok. Šintoismus je v Japonsku silně svázán s novým začátkem, čistotou a ochranou proti zlým duchům. Na druhou stranu do buddhistických chrámů, často postavených hned vedle šintoistických svatyní, se Japonci odebírají především v případech, kdy jim někdo blízký zemřel a celý obřad je tak veden v buddhistickém duchu. Na tomto značně zjednodušeném příkladu lze vidět, jak dobře se náboženství, která japonci vytvořili či přijali, mezi sebou navzájem doplňují. Skutečnost, že Japonci navštěvují jak buddhistické chrámy, tak šintoistické svatyně však neznamena, že se nutně identifikují

²⁰ Fatalismus je životní postoj založený na přesvědčení, že vše důležité v našem životě i ve světě je víceméně dáno osudem a člověk sám nemůže tuto skutečnost jakkoli ovlivnit.

²¹Japonsky *šintó* znamenající “cesta bohů”.

s jedním z těchto náboženství, protože monoteistická víra ve smyslu, jak jsme zvyklí v západních zemích, zde prakticky neexistuje.

Problematikou japonského nábožství bychom se mohli zabývat do daleko větší hloubky, nicméně pro potřeby této práce je na uvedeném příkladu dobře vidět, že harmonie v Japonsku hraje důležitou roli ve všech aspektech života.

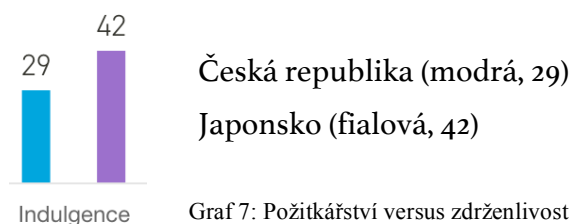
V korporátním světě se dimenze dlouhodobé orientace projevuje zvýšenými investicemi japonských firem do výzkumu a vývoje i v obdobích ekonomické nestability. Vyšší sazbou vlastního kapitálu, upřednostňováním stálého růstu podílu na trhu a podobně. Všechna tato opatření mají jediný účel – zajistit dlouhodobou trvanlivost firem. Základní myšlenka, ukrytá v tomto chování, je skutečnost, že firmy tady nejsou proto, aby vydělávaly peníze svým akcionářům každý čtvrt rok, ale mají zúčastněným stranám i celé společnosti sloužit po mnoho budoucích generací.²²

Utváření dlouhodobých vztahů je důležité nejen mezi lidmi, ale také mezi obchodními partnery, se kterými se japonské firmy rozhodnou spolupracovat. Nemá-li obchodní vztah potenciál dlouhodobého horizontu, nemá smysl ho začínat. (Šturdík, 2014, s. 52).

Výrazným rysem japonské společnosti je také bezesporu unikátní vytrvalost a nevzdávání se (japonsky *ganbaru*). Obyvatelé Japonska jsou přesvědčeni, že nezlomná vytrvalost nakonec povede k jejich úspěchu (Šturdík, 2014, s. 53). Doslovně přeloženo jako „přetrvat veškerá protivenství, aniž bychom se poddali“ může často používané sloveso *ganbaru* v moderní době nabývat i negativní konotace. Žít v Japonsku totiž s sebou přináší velké množství věcí, které člověk musí „přečkat/přetrvat“. Bez ohledu na to, v jak obtížné situaci se jedinec může ocitnout, od všech obyvatel Japonska se očekává, že budou „trpět v tichosti“ (japonsky *gaman*). Nedaří se nám v práci? Opustila nás žena? Stal se náš dům neobyvatelný kvůli přírodní či ekologické katastrofě? *Ganbatte kudasai* (přetrvajte to prosím) – je často používaná fráze, která však pro příjemce představuje prázdná slova bez jakéhokoli řešení či pomoci, naznačující, že věci by se mohly vylepšit, pokud bychom se snažili ještě trochu více. Pro jedince na konci svých sil pak toto „povzbuzení“ působí spíše jako políček na tvář než vzpruha a může ho dostat ještě do větších depresí (Jones, 2015).

²² Hofstede Insights, *Country Comparison* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,japan/>

6. Požitkářství vs. zdrženlivost (*Indulgence vs. Restraint*)



Graf 7: Požitkářství versus zdrženlivost

Poslední dimenzí, kterou se v rámci této kapitoly budeme zabývat, je Požitkářství versus zdrženlivost. Tato dimenze je definovaná jako rozsah, ve kterém se lidé snaží kontrolovat své touhy a impulzy na základě výchovy a míry socializace do společnosti. Zdráhá-li se jedinec uspokojovat své potřeby a kontroluje-li se v tom, jakým způsobem a za co utrácí své peníze, pak patří do kultury s vysokou mírou zdrženlivosti. Naopak jedinci, kteří žijí pro daný okamžik a rádi uspokojují své potřeby, spadají do kultur požitkářských.

Japonsko s indexem 42 náleží do skupiny kultur zdrženlivých. Představitelé těchto kultur mají tendence být cyničtí a značně pesimističtí. Česká republika s indexem 29 je v porovnání s Japonskem ještě daleko více zdrženlivou kulturou, což znamená podstatně pesimističtější s větším důrazem na kontrolu uspokojování svých tužeb a přání. Lidé pocházející ze zdrženlivých kultur mají pocit, že jakékoli nezávazné a nepromyšlené uspokojení svých přání, tužeb a snů je něco špatného a jejich život je řízen prostřednictvím sociálních norem.

V případě Japonska se tato dimenze prolíná s vlivem dimenzí předešlých. Vzhledem k tomu, že Japonci jsou národ silně zdrženlivý a volný čas je pro ně vzácností, vyplňuje většinu jejich času práce hrající často důležitější roli než rodina. Japonci jsou obvykle velmi stoupcí a jejich životní přístup se dá jednoduše vyjádřit pomocí japonské fráze *šóganai* (volný překlad: nedá se s tím nic dělat, nemohl jsem to nijak ovlivnit) v případech, kdy se stane něco špatného. Tato skutečnost může souviset s neuvěřitelnou schopností Japonců vypořádat se s ničivými přírodními neštěstími, která Japonsko už několikrát postihla a rychle se z nich vzpamatovat.

Japonsko je také jednou z kultur, kde omluvné fráze představují nezbytnou součást komunikace a lidé, kteří s Japonci jednájí v jejich mateřštině, by omluvami neměli šetřit. Důvod, proč se Japonci tak často omlouvají, má své jádro v konfuciánském učení, které se do Japonska dostalo z Číny. Vynucuje si respekt ke starším, výše postaveným a podobně. Částečným odrazem tohoto respektu jsou právě časté omluvy. Zejména

v dobách feudálního Japonska sloužily omluvy ke znovunastolení harmonie a vyjádření lítosti, porušil-li někdo složitá etická pravidla. I v případech, kdy jsme si porušením pravidel etiky nebyli zcela jisti, posloužila omluva jako jakási pojistka „co kdyby“. Tato tendence v jazyku i kultuře přetrvala až do současnosti, můžeme proto spatřovat Japonce, kteří se omlouvají i v situacích, kdy se ničím viditelně neprovinili. V mnoha životních situacích, zejména však v případech obchodních jednání, by *„omluva měla vyjadřovat emoce mluvčího a ideálně i zmínit naše porozumění emocím partnera“* (Šturdík, 2014, s. 57). Příkladem mohou být zažité fráze typu: „Promiňte mi, že jsem se opozdil a děkuji Vám za čekání...“ nebo „Omlouvám se, že jsem Vás vyrušil, když máte tolik práce...“ a podobně. Viditelné projevení lítosti je důležitější než hledání důvodu pochybení a případných výmluv. Japonskou etiku bychom silně porušili i v případech poukazování na konkrétního viníka. Omluva slouží primárně k obnovení harmonie. Někdy tak musíme potlačit svou hrdost a omluvit se, i když k pochybení nedošlo na naší straně. Velké množství omluvných frází v japonštině je však nezbytnou součástí jazyka i pouhou formalitou, která je v rámci komunikace hluboce zakořeněná a vyžadovaná (Šturdík, 2014, s. 57).

Na základě charakteristik Hofstedeho šesté dimenze předpokládáme, že občané České republiky mohou považovat za poněkud obtížně navyknout si na systém omluv, který v Japonsku existuje a nutí nás tak omlouvat se v situacích, kdy jsme se ničím neprovinili.

2.3.3. Závěrečné shrnutí

V druhé kapitole s názvem „Srovnání Japonska a České republiky na základě Hofstedeho dimenzí kultur“ jsme si na konkrétních případech postavených na Hofstedeho šesti dimenzích ukázali hlavní odlišnosti mezi Českou republikou, patřící mezi země Západu a Japonskem, zemí východní.

Tyto rozdíly v myšlení, jednání, hodnotách a víře mohou pro občany České republiky představovat překážky při adaptaci na japonskou kulturu a při samotném jednání s Japonci. Smyslem druhé kapitoly bylo na konkrétní rozdíly poukázat a určit tak oblasti, které mohou být nejnáročnější na překonání.

Je třeba však mít neustále na paměti, že uvedené příklady jsou aplikované na ideální prostřední japonských tradičních firem a jejich tradičních způsobech zaměstnávání. Japonsko, jako každá země otevřená globalizaci, prochází množstvím neustálých změn, které narušují zažitá zvyklosti a mění názory a touhy obyvatel, díky čemuž se s postupem času národní charakteristiky mohou měnit.

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Cíle a metody dotazníkového šetření

Díky neustále se zvyšující úrovni globalizace, rostoucímu počtu zahraničních investic a zjednodušení nároků a výdajů na cestování do jiných zemí, se v případě České republiky zároveň zvyšuje i počet českých občanů pracujících v zahraničí, v tomto případě pro japonské firmy v Japonsku a České republice. Na základě údajů Japonské vládní agentury pro podporu investic (JETRO) z roku 2014 se u nás vyskytuje přibližně 230 japonských firem, které nabízejí více než 25 tisíc pracovních míst pro české pracovníky (Bednařík, 2014). Nemalé množství Čechů také trvale žije a pracuje v Japonsku. Z tohoto důvodu považujeme zaměření se na problematiku adaptace na japonskou kulturu národní i organizační za velmi aktuální. Odlišnost české a japonské organizační kultury totiž není zanedbatelná a tyto rozdíly mohou způsobit řadu problémů a znesnadňovat život i práci Čechů v japonských firmách.

V teoretické části práce jsme si představili dílo Geerta Hofstedeho, zabývajícího se srovnáváním jednotlivých kultur na základě šesti dimenzí a vymezením případných rozdílností, kterými se kultury od sebe mohou odlišovat. Na základě těchto rozdílů, které vyplynuly z porovnání Japonska a České republiky, jsme za pomoci analýzy odborné literatury blíže specifikovali předpokládané nejnáročnější oblasti adaptace Čechů na Japonskou organizační kulturu – tedy kulturu japonských firem.

3.1. Metoda výzkumu a způsob sběru dat

Abychom byli schopni si výsledky získané z odborné literatury řádně ověřit, výhradně pro potřeby této diplomové práce jsme vytvořili a následně rozeslali dotazníkové šetření, jehož hlavní respondenty představovali Češi pracující pro japonské firmy v Česku i v Japonsku. Metoda dotazníkového šetření byla zvolena zejména kvůli časové náročnosti a prostorové vzdálenosti jednotlivých respondentů. Ty jsme kontaktovali jednak prostřednictvím sociálních sítí²³, tak i oslovením příslušných organizací v České republice a Japonsku, zabývajících se zprostředkováváním kontaktů mezi japonskými a českými pracovníky. S žádostí o rozeslání dotazníku jsme oslovili i české univerzity v Olomouci (Univerzita Palackého), Brně (Masarykova Univerzita) a Praze (Univerzita Karlova – Ústav

²³ Facebookové skupiny: Češi a Slováci pracující v Japonsku, Práce s japonštinou a korejštinou, Japonština Olomouc

dálného východu), které se výukou japonštiny zabývají, a taktéž mnohé česko-japonské kulturní organizace s kontakty na české pracovníky zaměstnané v japonských firmách (Japonské centrum Brno, Česko-japonská společnost Praha, Czech Invest, Japonská komora v ČR).

Dotazník, vytvořený za pomoci Google Formuláře, se skládal celkem ze 40 otevřených i uzavřených otázek, které se respondentovi zobrazily či skryly v návaznosti na jeho předcházející odpovědi. Dotazník byl zcela anonymní a posloužil výhradně pro potřeby této diplomové práce. Jeho vyplnění zabralo přibližně patnáct minut.

3.2. Sběr dat a jeho omezení

Při sběru dat představoval problém omezený počet vhodných respondentů a náročnost získávání jejich kontaktů. Mnoho firem i organizací s námi odmítlo zcela spolupracovat, případně nám bylo sděleno, že nemohou poskytovat osobní informace (konkrétně email) svých klientů. Zejména však univerzity a japonská centra nám vyšla vstříc a především díky sociálním sítím se nám za období více než dvou měsíců podařilo získat použitelné odpovědi celkem od 43 dotazovaných. Před rozesláním dotazníku jsme provedli předvýzkum, skrze který nám mnoho respondentů formou komentářů poskytlo cenné rady, které posloužily k vylepšení případných nedostatků, které dotazník zpočátku obsahoval. Po vyplnění finální verze dotazníku jsme byli také dvakrát kontaktováni s prosbou o zaslání konečných výsledků.

3.3. Cíle a hlavní výstup práce

Cílem práce je na základě analýzy odborné literatury a navazujícího dotazníkového šetření mezi českými zaměstnanci japonských firem specifikovat nejnáročnější oblasti adaptace Čechů na japonskou organizační kulturu. V návaznosti na tyto skutečnosti pak hlavním výstupem práce bude vytvoření souboru doporučení pro snazší adaptaci Čechů na tuto organizační kulturu.

3.4. Předpokládané nejnáročnější oblasti adaptace

Na základě analýzy odborné literatury, zejména práce Geerta Hofstedeho, jsme specifikovali předpokládané nejnáročnějších oblasti adaptace Čechů na japonskou organizační kulturu.

- 1) Neznalost japonského jazyka zvyšuje náročnost nalezení práce v japonské firmě
- 2) Předchozí pracovní zkušenosti nejsou u japonských zaměstnavatelů dostatečně oceňovány (mohou být i nevýhodou)
- 3) Japonský zaměstnavatel vyžaduje velké množství pracovních přesčasů, obvykle nedochází k jejich dostatečné kompenzaci
- 4) Japonský zaměstnavatel oceňuje počet odpracovaných hodin více, než množství odvedené práce
- 5) Sebevraždy a smrt z přepracování jsou součástí japonského pracovního prostředí
- 6) Systém dlouhodobého zaměstnávání finančně nadhodnocuje pracovníky dlouhodobě ve firmě zaměstnané a naopak finančně podhodnocuje nováčky
- 7) Japonské pracovní prostředí neposkytuje dostatek soukromí
- 8) Účast na *nomikai* umožňuje prohloubení vztahů s kolegy a vedoucími, neúčast nás může částečně vyřadit z kolektivu
- 9) Vlivné kontakty znamenají v zisk lepších pracovních pozic v japonských firmách
- 10) Negativní diskriminace na základě pohlaví
- 11) Negativní diskriminace na základě národnosti
- 12) Práce je pro Japonce na prvním místě (před rodinou, přáteli)
- 13) V prostředí japonské firmy nemůžeme svobodně vyjadřovat své názory
- 14) Je nutno se omlouvat i v případech, kdy to Češi nepovažují za nutné

3.5. Analýza výsledků dotazníkového šetření

Na základě výsledků z dotazníkového šetření rozeslaného mezi Čechy pracující pro japonské firmy, budeme nyní ověřovat výše uvedené oblasti, u kterých předpokládáme, že mohou způsobovat problémy při adaptaci na japonskou organizační kulturu. Jednotlivé odpovědi zhodnotíme následujícím způsobem: uvedeme číslo otázky (popř. otázek, zabývají-li se stejnou problematikou) zároveň s konkrétním zněním tak, jak byla/byly položeny v dotazníku spolu s výčtem jednotlivých odpovědí ve formě

grafu, tabulky, případně zápisem souboru odpovědí u otázek otevřených. Odpovědi následně procentuálně vyhodnotíme a vysvětlíme, co zjištěné výsledky znamenají a zdali odpovídají našim předpokladům.

Otázka číslo 1: Jste prosím

Muž	21 (48,8%)
Žena	22 (51,2%)

Tabulka 1: Odpovědi na otázku č. 1

U této otázky jsme vycházeli z tradičního rozdělení pohlaví na muže a ženy, které i nadále koresponduje s konzervativním pojetím pohlaví v japonské kultuře. Toto rozdělení pro nás bylo důležité také z hlediska názorů na diskriminaci na základě pohlaví, ke kterému v japonském pracovním prostředí dochází. Z výše uvedené tabulky je patrné, že respondenti byli co se pohlaví týče téměř vyvážení, což znamená nejenom, že v japonských firmách je dostatečné zastoupení pracovníků obou pohlaví, ale také názory, vyjádřené pomocí odpovědí v dotazníku, budou genderově vyvážené.

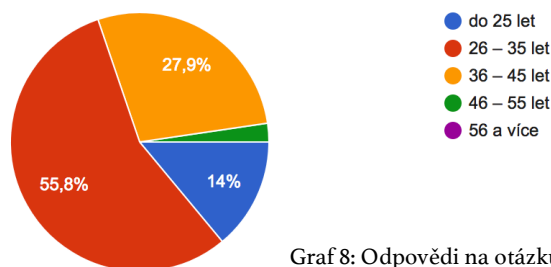
Otázka č. 2: Vaše národnost je

- a) česká
- b) slovenská
- c) jiná

Tato otázka byla vytvořena čistě za účelem vyřazení respondentů, jejichž národnost není česká. Tato práce je zaměřená pouze na srovnání České republiky a Japonska, není proto možné zařadit do výzkumu názory jednotlivců jiných národností. Celkem tak bylo vyřazeno deset dotazovaných, kteří ve většině případů uvedli národnost slovenskou. Tři jedinci se zařadili mezi národnost moldavskou a ukrajinskou. Nakonec jsme zpracovali odpovědi získané od 43 respondentů, jimž bylo umožněno ve vyplňování dotazníku pokračovat.

Otázka č. 3: Kolik Vám je let?

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

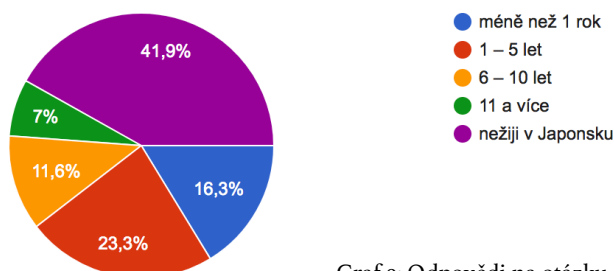


Graf 8: Odpovědi na otázku č. 3

Účelem této otázky bylo zjistit, do jaké věkové kategorie Češi pracující pro japonské firmy spadají. Na grafu číslo 8 můžeme vidět, že 14%, tedy 6 dotazovaných, spadá do věkové kategorie do 25 let. 55,8%, tedy celkem 24 respondentů se zařadilo do věkové kategorie 26 – 35 let a 27,9%, což odpovídá 12 dotazovaným, spadá do věkové kategorie 36 – 45 let. Do věkové kategorie 46 – 55 let se zařadil pouze jeden z dotazovaných a kategorie 56 a více let byla zcela vynechána. Na základě těchto údajů můžeme konstatovat, že pro japonské firmy ať v Japonsku či v České republice pracují převážně mladí lidé do 45 let.

Otázka č. 4: Jak dlouho žijete v Japonsku?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 a více
- e) nežijí v Japonsku



Graf 9: Odpovědi na otázku č. 4

Tato otázka měla za cíl zjistit, kteří z dotazovaných žijí a pracují pro japonské firmy v Japonsku a po jak dlouhou dobu, a naopak kteří jsou zaměstnaní v japonských firmách v České republice.

Z grafu č. 9 je patrné, že téměř 41,9%, tedy 18 z dotazovaných, trvale žije v České republice a v návaznosti na následující otázku č. 5, pracují všichni tito lidé pro japonské firmy v Česku. Zbytek dotazovaných 58,1%, tedy 25 jedinců, v Japonsku žije po rozdílně dlouhou dobu. Pod jeden rok, tedy poměrně krátkou dobu, žije v Japonsku celkem 7 z dotazovaných (16,3%). Po dobu 1 – 5 let je to 10 z dotazovaných, tedy 23,3%. Pět respondentů se zařadilo do kategorie 6 – 10 let života v Japonsku (11,6%) a pouze tři z dotazovaných žijí v této zemi přes 11 let (7%). Na základě těchto údajů můžeme konstatovat, že většina dotazovaných žijících v Japonsku spadá do kategorie do pěti let.

To by odpovídalo výše uvedeným údajům u otázky č. 3 o věku respondentů, kdy většina z nich je poměrně mladých a do Japonska se tak odstěhovali nedávno.

Otázka č. 5: Pracujete (pracoval/a jste) pro japonskou společnost?

Ano	40 (93%)
Ne	3 (7%)

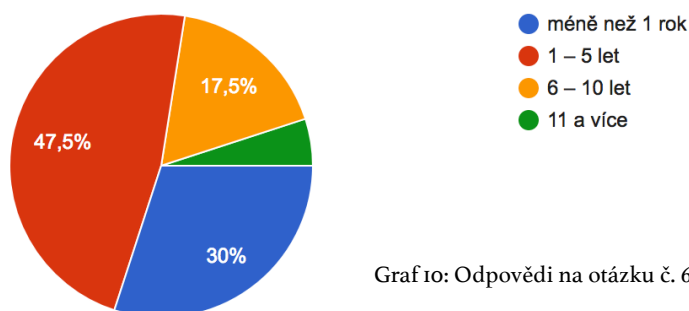
Tabulka 2: Odpovědi na otázku č. 5

Cílem této otázky bylo si ověřit, zdali všichni dotazovaní skutečně pracují pro japonské firmy a nebo se do kontaktu s japonskou kulturou sice dostávají, ale zkušenost s prací pro japonskou společnost nemají. Z údajů v tabulce č. 2 je patrné, že převážná většina dotazovaných (93%) v japonských společnostech pracuje či v minulosti pracovala. Pouze tři z dotazovaných (7%) odpověděli u této otázky ne. Ve všech třech případech se jedná o ženy trvale žijící v České republice, které do kontaktu s japonskou kulturou přicházejí/přicházely.

Otázka č. 6: Jak dlouho pro japonskou společnost pracujete (pracovali jste)

- méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 a více

Tato otázka měla za cíl zjistit, jak dlouhou dobu dotýčný pro japonskou firmu pracuje, popř. pracoval a byla viditelná pouze těm, kteří na



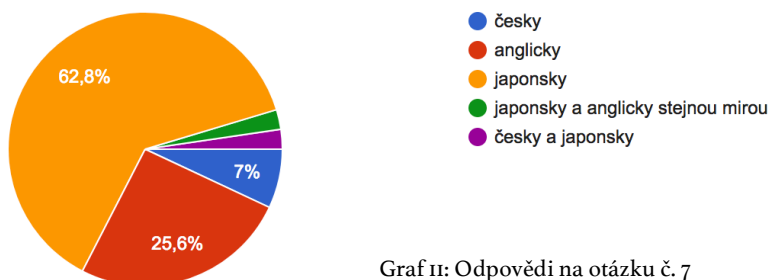
Graf 10: Odpovědi na otázku č. 6

předešlou otázku č. 5 odpověděli pozitivně. Z grafu č. 10 je patrné, že 30% z dotazovaných (12 jedinců) pracuje pro japonskou firmu po dobu kratší jednoho roku a téměř polovina z 40 dotazovaných pracuje/pracovala pro japonskou firmu v rozmezí 1 – 5 let. To opět odpovídá výše zjištěným údajům o věku respondentů a jejich délce pobytu v Japonsku. Pouze 7 z dotazovaných se zařadilo do horizontu 6 – 10 let práce pro japonskou společnost a z toho jen dva z nich žijí dlouhodobě v Japonsku. Poslední dva z respondentů, kteří jsou stálými zaměstnanci přes více než 11 let žijí oba v Japonsku dlouhodobě.

Otázka č. 7: Jakým jazykem se převážně dorozumíváte (dorozumívali jste se) v pracovním prostředí?

- a) česky
- b) anglicky
- c) japonsky
- d) jiné (uveďte)

Je obvyklé, že v pracovním prostředí japonských firem se zaměstnanci i nadřízení mezi sebou dorozumívají



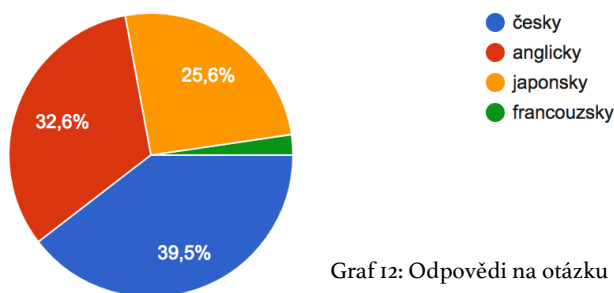
Graf II: Odpovědi na otázku č. 7

japonsky a to i ve společnostech, které se nacházejí mimo území Japonska. Důvodem je homogenita japonského národa v jazyce a často nedokonalá znalost angličtiny ze strany japonských manažerů či pracovníků, pro které je vyjadřování se v jazyce cizím nanejvýš nepříjemné a často se tomu vyhýbají. Podle očekávání tak můžeme na grafu č. II vidět, že převážná většina českých zaměstnanců je v japonském prostředí nucena se dorozumívát japonsky. Jedná se o více než polovinu, tedy 27 z dotazovaných (62,8%). Dalším často užívaným jazykem v práci je bezesporu angličtina, kterou se v místě práce dorozumívá celkem 11 z dotazovaných (25,6%). Česky se v práci dorozumívají pouze tři z dotazovaných, trvale žijící na území ČR, z nichž pouze jeden pracuje pro japonskou společnost. Z uvedených výsledků je patrné, že při práci v japonské firmě je čeština nevyužívaným jazykem a je třeba, aby dotyčný ovládal přinejmenším angličtinu a nejlépe pak japonštinu. U možnosti „jiné“ nám dva z dotázaných uvedli, že je pro ně obvyklé kombinovat na pracovním prostředí japonštinu s češtinou, popřípadě japonštinu s angličtinou.

Otázka č. 8: Jakým jazykem se převážně dorozumíváte (dorozumívali jste se) mimo pracovní prostředí?

- a) česky
- b) anglicky
- c) japonsky
- d) jiné (uveďte)

Touto otázkou jsme se pokusili zjistit, zdali dotazovaní, kteří se v pracovním prostředí dorozumívají určitým jazykem,



Graf 12: Odpovědi na otázku č. 8

používají tento jazyk následně i v osobním životě. Odpovědi se podle očekávání

odvíjely od země, kde dotyčný dlouhodobě pobývá. Lidé pracující pro japonské společnosti v České republice používají pro komunikaci v osobním životě převážně češtinu, případně angličtinu. Poklesl nám také počet dotazovaných, kteří by v osobním životě komunikovali prostřednictvím japonštiny. Místo toho se často vrací k češtině či angličtině. Pouze jeden z dotazovaných uvedl, že v osobním životě komunikuje francouzsky. Při porovnání grafů č. 11 a grafu č. 12 je patrné, že v pracovním prostředí komunikuje většina respondentů japonsky (celkem 27) v osobním životě však toto číslo poklesne na 11 jedinců. Zbytek se vrací zpět k užívání češtiny či angličtiny.

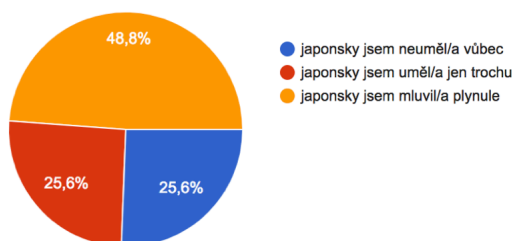
Otázka č. 9: Jaká byla Vaše počáteční úroveň japonštiny v době hledání práce?

- a) japonsky jsem neuměl/a vůbec
- b) japonsky jsem uměl/a jen trochu
- c) japonsky jsem mluvil/a plynule

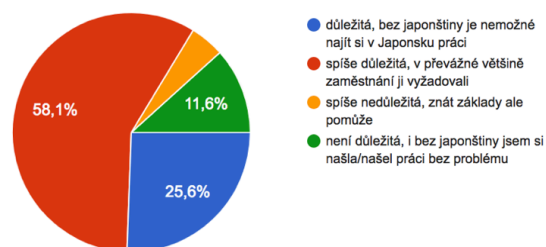
Otázka č. 10: Domníváte se, že pro japonského zaměstnavatele je znalost japonštiny

- a) důležitá, bez japonštiny je nemožné najít si v Japonsku práci
- b) spíše důležitá, v převážné většině zaměstnání ji vyžadovali
- c) spíše nedůležitá, znát základy ale pomůže
- d) není důležitá, i bez japonštiny jsem si našla/našel práci bez problému

Otázka č. 9 a otázka č. 10 spolu úzce souvisí, vysvětlíme si je tedy společně. Smyslem obou otázek je ověřit první z předpokládaných náročných oblastí adaptace na japonskou organizační kulturu, konkrétně – neznalost japonského jazyka zvyšuje náročnost nalezení práce v japonské firmě. Na základě informací z grafu č. 13, vztahujícího se k otázce č. 9 a grafu č. 14, vztahujícího se k otázce č. 10, můžeme konstatovat, že téměř 2/3 (tedy 32) dotazovaných mluvilo v době hledání práce japonsky plynule nebo znali alespoň základy tohoto jazyka a v japonské firmě mluví převážně japonsky. Pouhá 1/3 neměla s japonštinou žádné zkušenosti a v pracovním procesu se dorozumívají převážně za pomoci angličtiny.



Graf 14: Odpovědi na otázku č. 10



Graf 14: Odpovědi na otázku č. 10

V návaznosti na tyto informace pak z grafu č. 14 můžeme vyčíst, že znalost japonštiny při hledání zaměstnání v japonské firmě považuje za důležitou či spíše důležitou více

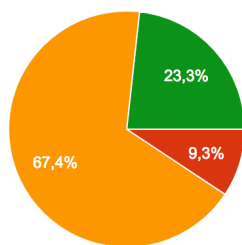
než 36 z respondentů, z nichž většina žije v Japonsku, a ke komunikaci ve firmě využívají právě japonštinu, popř. angličtinu. Pouze pěti respondentům se podařilo najít práci pro japonskou firmu bez znalosti japonštiny. V práci se dorozumívají anglicky a jedná se o japonské firmy fungující na území České republiky. Poslední dva z dotazovaných se domnívají, že japonština je spíše nedůležitá, ačkoli její základní znalost může při hledání práce u japonského zaměstnavatele pomoci.

Na základě těchto informací můžeme konstatovat, že důležitost japonštiny při hledání práce je nezpochybnitelná zejména na území Japonska, kde její znalost umožňuje snadnější nalezení práce. Naopak jedná-li se o japonské firmy na území České republiky, pak můžeme na základě odpovědí respondentů předpokládat, že i bez znalosti japonštiny je možné si práci pro japonskou firmu najít, angličtina zde však hraje důležitou roli.

Otázka č. 11: Domníváte se, že při výběru zahraničních pracovníků japonský zaměstnavatel předchází pracovní zkušenosti uchazečů

- a) považuje za přítěž a o tyto uchazeče vůbec nemá zájem
- b) považuje spíše za nevýhodu, ale není to rozhodující při výběru zaměstnance
- c) považuje za přínos a takovéto uchazeče vyhledává
- d) pracovní zkušenost nehraje při hledání práce v Japonsku roli

Vzhledem ke skutečnosti, že japonský zaměstnavatel často nabírá nové pracovníky pro svoji firmu hned z univerzit, nehrají pracovní zkušenosti nováčků tak



- považuje za přítěž a o tyto uchazeče vůbec nemá zájem
- považuje spíše za nevýhodu, ale není to rozhodující při výběru zaměstnance
- považuje za přínos a takovéto uchazeče vyhledává
- pracovní zkušenost nehraje při hledání práce v Japonsku roli

Graf 15: Odpovědi na otázku č. 11

významnou roli při rozhodování o jejich přijetí. Jak ve své knize uvádí Nishiyama, nejvíce oceňovanými osobními kvalifikacemi zaměstnanců jsou výborné vzdělání, přátelská povaha, dobrá rodinná výchova a ochota pracovat jako součást týmu. Technické znalosti a zkušenosti jsou sekundární (Nishiyama, 2000, s. 33). V České republice jsou naopak pracovní zkušenosti vysoce ceněny a dotčený jedinec dostane ve většině případů výběrového řízení přednost před čerstvým absolventem univerzity bez jakýchkoli pracovních zkušeností. Na základě této skutečnosti předpokládáme, že předchází pracovní zkušenosti nejsou u japonských zaměstnavatelů dostatečně oceňovány a mohou být i nevýhodou. Je zde ovšem třeba opětovně zdůraznit, že tato práce i vytvořený dotazník je postavený na fungování velkých tradičních japonských

firem a nebere v potaz modernější způsoby řízení, zaměstnávání a fungování menších firem.

Z grafu č. 15 je patrné, že žádný z respondentů si nemyslí, že by jejich pracovní zkušenosti byly v Japonsku přítěží a pouze čtyři (9,3%) považují pracovní zkušenosti za nevýhodu, která ale nehraje žádnou roli při rozhodování zaměstnavatele o přijetí jedince. Naopak převážná většina respondentů (67,4% – tedy 29) je přesvědčena, že pracovní zkušenosti jsou velkým přínosem, případně při rozhodování o přijetí nehrají žádnou roli (23, 3% – tedy 10).

Důležitý faktor, který v uvedených odpovědích sehrál roli, je bezesporu skutečnost, že se jedná o názor z pohledu zahraničního pracovníka. Pro hlubší proniknutí do této problematiky jsme proto pro respondenty připravili dvě dodatečné otevřené otázky č. 12 a č. 13, které nám pomohou zodpovědět na otázku, proč jsou pracovní zkušenosti v případě zahraničních pracovníků japonskými zaměstnavateli ceněny více, než u mladých čerstvě dostudovaných japonských studentů, u kterých mohou být přítěží²⁴.

Otázka č. 12: Vysvětlete prosím, v jaké situaci jsou zkušenosti výhodou, popř. nevýhodou? (z pohledu zahraničního pracovníka)

Vzhledem k tomu, že tato otevřená otázka byla nepovinná, obdrželi jsme pouze 27 odpovědí, jejichž obsah jsme shrnuli v následujících bodech.

Pracovní zkušenosti výhodou (zahraniční pracovník):

- Ocenění pracovních zkušeností se odvíjí od oboru, ve kterém pracujeme (IT, programování, design, inženýrství...)
- Znalost slovní zásoby a firemní terminologie v daném odvětví
- Snadnější adaptace jedince na fungování firmy, není třeba složitě zaučovat, pracovní kultura japonských firem si je často velmi podobná
- U zahraničního pracovníka představují pracovní zkušenosti výhodu především při ucházení se o práci přes internet, kde dokazují charakter jednotlivce a skutečnost, že už byl v některých firmách schopen pracovat a vydržet
- Dobrá znalost japonského prostředí a jednání

²⁴ V případě japonských pracovníků si firmy rády své nováčky rády zaučí a vychovají tak, jak je pro fungování firmy potřeba. Má-li jedinec mnoho pracovních zkušeností, z pravidla to znamená, že často měnit práci a z tohoto důvodu na něj mohou japoňští zaměstnavatelé nahlížet jako na nestabilního jedince, který není věrný žádné společnosti a byla by ztráta času do něj investovat peníze a energii na zaučení, když po krátké době zase odejde.

Pracovní zkušenosti nevýhodou (zahraniční pracovník):

- V případech, kdy způsobují nadměrné očekávání a následně zklamání z nové práce
- Potřeba přeučení se již naučených postupů tak, aby byly v souladu s postupy nové firmy

Otázka č. 13: V případě japonských zaměstnanců, jsou jejich zkušenosti výhodou nebo nevýhodou? Na čem si myslíte, že zde záleží?

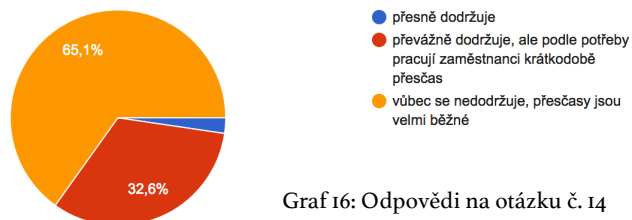
Vzhledem k tomu, že tato otevřená otázka byla taktéž nepovinná, obdrželi jsme pouze 24 odpovědí, jejichž obsah můžeme shrnout následovně: V případě japonských pracovníků je důraz kladený na pracovní zkušenosti podstatně menší než u pracovníků zahraničních. Nicméně důležitost pracovních zkušeností se odvíjí od velikosti a především zaměření firmy. Vezmeme-li si jako příklad tlumočení a překlad, pak jsou zkušenosti jednoznačně výhodou. Zkušenosti z jednání s cizinci jsou oceňovány zejména u firem, které figurují na mezinárodním prostředí. Avšak jak předestřel ve své práci Nishiyama, přílišné zkušenosti z jiných zaměstnání mohou být pro japonského pracovníka zátěží – znamenají totiž, že z nějakého důvodu došlo k opuštění předešlého zaměstnání (výpověď, propuštění apod.). Ve zkratce lze tedy říci, že zkušenosti mohou být přínosem i nevýhodou a záleží zcela na dané firmě, jak se k hodnocení pracovníka postaví.

Na základě informací získaných ze dvou otevřených otázek můžeme konstatovat, že pracovní zkušenosti z pohledu zahraničních pracovníků nejsou nevýhodou, naopak umožňují získání kvalitnější a lepší práce. Náš předpoklad, že předchozí pracovní zkušenosti nejsou u japonských zaměstnavatelů dostatečně oceňovány a mohou být i nevýhodou, patrně nepředstavuje na základě zkušeností českých pracovníků přílišný problém. V konečném důsledku ale vždy záleží na konkrétní firmě a jejich nárocích.

Otázka č. 14: Stanovená pracovní doba se v japonských firmách

- přesně dodržuje
- převážně dodržuje, ale podle potřeby pracují zaměstnanci krátkodobě přesčas
- vůbec se nedodržuje, přesčasy jsou velmi běžné

S problematikou japonských přesčasů jsme se seznámili již ve druhé kapitole, u dimenze Vzdálenost moci. Účelem této i následujících po sobě jdoucích



Graf 16: Odpovědi na otázku č. 14

otázek bylo ověřit, zdali se s problematikou přesčasů setkávají v pracovním prostředí japonských firem také Češi. V tomto případě předpokládáme, že japonský zaměstnavatel vyžaduje po svých zaměstnancích množství pracovních přesčasů a obvykle nedochází k jejich dostatečné kompenzaci. Jedná se o třetí předpokládanou nejnáročnější oblast adaptace.

Z grafu č. 16 je patrné, že 28 (65,1%) ze 43 dotazovaných jsou přesvědčeni, že stanovená pracovní doba se v japonských firmách vůbec nedodržuje a přesčasy jsou velmi běžné. 14 z respondentů (32,6%) souhlasí s tvrzením, že pracovní doba se převážně dodržuje, ale podle potřeby pracují zaměstnanci krátkodobě přesčas. Pouze jeden z respondentů je přesvědčen, že pracovní doba se v japonských firmách přesně dodržuje. Tento dotazovaný žije v Japonsku již 6 – 10 let, pracuje pro japonskou firmu po dobu 1 – 5 let a v návaznosti na následující otázku č. 15 jsou mu všechny jeho přesčasy propláceny. Tento příklad je samozřejmě ideálním stavem, nicméně na základě odpovědí ostatních dotazovaných můžeme konstatovat, že pracovní doba se v japonských firmách příliš nedodržuje a s touto skutečností se setkávají i sami Češi.

Otázka č. 15: Pokud jste někdy pracovali přesčas, kolik hodin týdně to přibližně bylo?

- 1 – 5h
- 6 – 10h
- více než 11h
- nikdy
- jsem placen/a od hodiny

Tato otázka úzce souvisí s předchozí a má za úkol upřesnit, kolik hodin týdně je pro české pracovníky obvyklé pracovat v japonských firmách přesčas.

1-5h	16 (37,2%)
6-10h	14 (32,6%)
Více než 11h	6 (14%)
Jsem placen/a od hodiny	3 (7%)
Nikdy	4 (9,3%)

Tabulka 3: Odpovědi na otázku č. 15

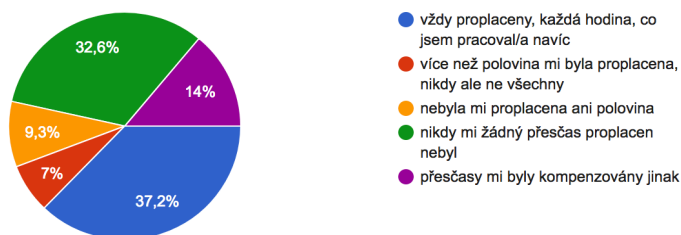
Na základě údajů uvedených v tabulce č. 3 můžeme konstatovat, že nejčastěji se jedná o přesčasy pohybující se v rozmezí 1 – 5h, se kterými se týdně setkává 16 z dotazovaných. S přesčasy v rozsahu 6 – 10h týdně se setkává celkem 14 z dotazovaných a více než 11h za týden uvedlo 6 ze 43 respondentů. Tři z dotazovaných uvedli, že jsou placeni od hodiny a s přesčasy v zaměstnání se nikdy nesetkali pouze čtyři z dotazovaných, z nichž pouze jedna nepracuje pro japonskou firmu a ani v Japonsku nežije. Zbylí tři jsou stálými zaměstnanci v japonské firmě přímo v Japonsku.

Tyto výsledky znamenají, že přesčasům se nevyhnou ani zahraniční pracovníci. Můžeme tedy tvrdit, že se nám podařilo ověřit první část našeho předpokladu – japonský zaměstnavatel vyžaduje po svých zaměstnancích množství pracovních přesčasů.

Otázka č. 16: Pokud jste někdy Vy sami pracovali přesčas, dané přesčasy Vám byly...

- vždy proplaceny, každá hodina, co jsem pracoval/a navíc
- více než polovina mi byla proplacena, nikdy ale ne všechny
- nebyla mi proplacena ani polovina
- nikdy mi žádný přesčas proplacen nebyl
- přesčasy mi byly kompenzovány jinak

Účelem této otázky je naopak potvrdit druhou část našeho předpokladu, a to že ze strany japonského zaměstnavatele obvykle nedochází k dostatečné kompenzaci zaměstnaneckých přesčasů.



Graf 17: Odpovědi na otázku č. 16

Informace, které jsme získali od respondentů (viz. graf č. 17) naznačují, že nejvíce se jich shodlo na dvou uvedených tvrzeních – přesčasy jsou jim vždy propláceny (14 – 32,6%), a tvrzení protikladném, že dotazovaným nikdy žádný z přesčasů proplacen nebyl (16 – 37,2%). Na základě zbylých odpovědí můžeme předpokládat, že ve většině

případů dochází alespoň k nějaké formě kompenzace. Buďto proplacením některých z nadpracovaných hodin či jinou formou náhrady. Existuje také nemalé množství zaměstnavatelů, kteří svým zaměstnancům proplácí přesčasy bez výjimky.

Druhá část našeho tvrzení (přesčasy nejsou japonským zaměstnavatelem propláceny), které jsme se pokusili ověřit, nepředstavuje pro české pracovníky při adaptaci závažnější problém, protože japonský zaměstnavatel nadpracované přesčasy v případě těchto respondentů víceméně kompenzuje.

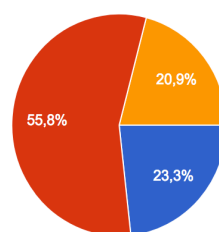
Otázka č. 17: Jak jinak Vám přesčasy byly kompenzovány? Kolik z přesčasů to bylo?

Tato otázka byla poslední, která se týkala problematiky přesčasů v japonských firmách a měla za úkol zjistit, jaké jiné formy náhrady (kromě finanční) japonský zaměstnavatel svým pracovníkům poskytuje. Vzhledem k tomu, že se jednalo o otevřenou otázku, která byla zpřístupněna pouze těm, kteří v předešlé otázce č. 16 uvedli, že jim byli přesčasy kompenzovány jinak, máme odpovědi pouze od 14% respondentů, tedy 6 jedinců. Pět z nich uvedlo, že jim přesčasy byly nahrazovány dodatečným volnem v plné míře v jiné pracovní dny, které si podle potřeby mohli/byli nuceni vybrat. Dva z dotazovaných žijí a pracují v Japonsku, zbytek pracuje pro japonské firmy v Česku. Pouze jeden z těchto šesti respondentů měl přesčasy zahrnutý ve smlouvě (přibližně 150 hodin za rok, podle české legislativy), taktéž zaměstnanec v České republice.

Otázka č. 18: Tvrdá práce se podle Vás v japonské firmě

- vůbec nedoceňuje, ve firmě si musíte pracovní hodiny „prostě odsedět“
- částečně doceňuje, tvrdě pracujícího zaměstnance si vedení všimne
- vždy doceňuje, pracujete-li poctivě a pilně, tak budete vždy náležitě odměněni

Tato i následující otázka se zabývá problematikou odměňování tvrdé práce v Japonsku, kde předpokládáme, že japonský zaměstnavatel oceňuje počet



- vůbec nedoceňuje, ve firmě si musíte pracovní hodiny „prostě odsedět“
- částečně doceňuje, tvrdě pracujícího zaměstnance si vedení všimne
- vždy doceňuje, pracujete-li poctivě a pilně, tak budete vždy náležitě odměněni

Graf 18: Odpovědi na otázku č. 18

odpracovaných hodin více, než množství odvedené práce. Tato problematika úzce souvisí s problematikou přesčasů a zakládá se na japonském pocitu sounáležitosti ke skupině a neochotě opustit pracoviště dříve, než kolegové i v případech, kdy by svoji

práci mohl pracovník dokončit daleko dříve a odejít tak domů. Více jsme se o tomto fenoménu bavili v druhé kapitole při rozboru dimenze Vzdálenost moci.

Z výsledků zobrazených na grafu č. 18 je patrné, že více než polovina respondentů (24 – 55,8%) se shodla na tom, že tvrdá práce se v japonských firmách doceňuje jen částečně a tvrdě pracujícího zaměstnance si vedení může všimnout. Nicméně druhá polovina respondentů se ve svých názorech značně rozcházela. Devět (20,8%) z dotazovaných je přesvědčeno, že tvrdou práci zaměstnavatel vždy docení a dotyčného náležitě odmění. Naopak zbylých deset respondentů (23,3%) je přesvědčeno, že pracovní hodiny si v práci musíte „odsedět“ a na vašem „zapálení do práce“ vůbec nezáleží.

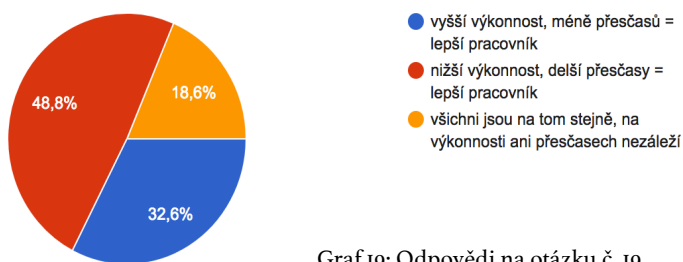
Ve vztahu k naší čtvrté předpokládané nejnáročnější oblasti adaptace to tedy znamená, že k oceňování tvrdé práce japonskými zaměstnavateli patrně dochází, nicméně tato skutečnost se patrně odvíjí od typu zaměstnání a firmy. Nezáleží ani tak na tom, jestli se jedná do japonskou firmu v Česku nebo Japonsku, protože odpovědi respondentů žijících na území ČR či v Japonsku byly v tomto hledisku víceméně vyrovnané.

Otázka č. 19: Mají-li dva zaměstnanci stejnou pracovní dobu, ale jejich pracovní výkon a délka přesčasů se liší, kterého z nich byste potom na základě svých zkušeností s japonskou firemní kulturou označili z hlediska vedení za více doceňovaného?

- a) vyšší výkonnost, méně přesčasů = lepší pracovník
- b) nižší výkonnost, delší přesčasy = lepší pracovník
- c) všichni jsou na tom stejně, na výkonnosti ani přesčasech nezáleží

Tato otázka měla za úkol pouze ověřit již výše zmíněné oceňování tvrdé práce v japonských firmách. Z grafu č. 19 je tedy patrné, že téměř polovina dotazovaných (21) je skutečně přesvědčena o tom, že

nižší výkonnost a delší přesčasy dělají v očích japonského zaměstnavatele z pracovníka kvalitnějšího zaměstnance. Nicméně 14 z dotazovaných věří, že vyšší výkonnost a méně přesčasů poukazují na kvalitnějšího pracovníka a pouze osm ze 43 dotazovaných je přesvědčeno, že na výkonnosti ani přesčasech v tomto případě nezáleží. Opět zde příliš



Graf 19: Odpovědi na otázku č. 19

nezáleží na tom, mají-li tito respondenti zkušenosti s japonskými firmami v Česku či Japonsku. Jejich názory byly v tomto ohledu vyrovnané.

Otázka č. 20: Jste si vědomi toho, že by někdo z vašich spolupracovníků ve firmě spáchal sebevraždu z přepracování (tzv. *karóši*)?

- a) ano, opakovaně
- b) pouze ojedinělé případy
- c) ne, nikdy jsem o tom neslyšel/a

Ano, opakovaně	0
Pouze ojedinělé případy	5 (11,6%)
Ne, nikdy jsem o tom neslyšel/a	38 (88,4%)

Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 20

Smrtí či sebevraždou z přepracování (japonsky *karóši*, *karóši džisacu*) jsme se zabývali ve druhé kapitole u dimenze Vzdálenosti moci. Vzhledem k tomu, že Japonsko patří mezi země s nejvyšší mírou úmrtnosti ve spojení s prací, zahrnuli jsme tuto otázku do našeho dotazníku za účelem zjištění, zdali se čeští pracovníci sami někdy setkali s touto problematikou ve svém okolí osobně. Z údajů v tabulce č. 4 je patrné, že převážná většina Čechů se ve svém pracovním okolí se sebevraždou či smrtí z přepracování nikdy nesetkali. Pouze pět ze 43 dotazovaných se setkala s ojedinělými případy, kdy v jejich okolí někdo tímto způsobem zemřel.

Náš předpoklad, že smrt z přepracování, popř. sebevražda jsou součástí japonského pracovního prostředí a mohou představovat problém při adaptaci Čechů na japonskou organizační kulturu, při ověření ukázal, že z pohledu respondentů nepředstavuje tento fenomén nikterak velkou překážku. I když se někteří dotazovaní s touto problematikou nepřímo setkali, nemůžeme tvrdit, že by k podobným incidentům docházelo často.

Otázka č. 21: Máte pocit, že v japonských firmách existuje vazba mezi tím, jak dlouho daný pracovník pracuje pro firmu a výši jeho mzdy?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

Problematiku, kterou se otázky č. 21 a následně i č. 22 zabývají, jsme si vysvětlili v druhé kapitole u dimenze Individualismus vs. kolektivismus. Princip japonského systému odměňování, založený na celoživotním zaměstnávání, totiž umožňuje finančně podhodnotit nově příchozí pracovníky a naopak značně finančně nadhodnotit ty, kteří pro firmu pracují po celý život. Dlouhodobí zaměstnanci se tak často nacházejí na vysokých pozicích, přičemž jejich zkušenosti a znalosti nemusí této

pozici odpovídat. Otázkou č. 21 jsme se pokusili ověřit, zdali čeští pracovníci tuto skutečnost vůbec pocítují.

Ano	38 (88,4%)
Ne	1 (2,3%)
Nevím	4 (9,3%)

Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 21

Z výsledků uvedených v tabulce č. 5 je patrné, že čeští pracovníci jsou si této skutečnosti vědomi. Pouze čtyři z dotazovaných o této problematice neví a jen jeden respondent je přesvědčen, že neexistuje vazba mezi tím, jak dlouho pracovník pracuje pro firmu a výší jeho mzdy. Dotyčná žije v Japonsku přes 11 let a pro japonskou firmu pracuje v rozsahu od jednoho do pěti let, což můžeme považovat za rozhodně zajímavou skutečnost vzhledem k tomu, že Japonsko je principem celoživotního zaměstnávání a s tím spojeného odměňování známo po celém světě.

Otázka č. 22: Z pohledu finančního ohodnocení zaměstnanců v japonských firmách, máte pocit, že

- a) pracovní noví zaměstnanci ve firmě jsou často více vzdělaní, ale jsou mzdově podhodnoceni
- b) pracovní noví zaměstnanci ve firmě jsou placeni tak, jak si na základě svého vzdělání zaslouží
- c) pracovní starší zaměstnanci ve firmě jsou mzdově podhodnoceni i přes své vzdělání a zkušenosti
- d) pracovní starší zaměstnanci ve firmě jsou placeni tak, jak si na základě svého vzdělání a zkušenosti zaslouží
- e) pracovní starší zaměstnanci ve firmě jsou finančně nadhodnoceni na základě jejich celoživotní práce pro danou firmu, aniž by jejich znalosti odpovídaly výši mzdy
- f) nevím, nevěnuji takovýmto věcem pozornost

Tato otázka navazuje na předchozí a jejím smyslem je ověřit náš předpoklad u další z nejnáročnějších oblastí adaptace na japonskou organizační kulturu – konkrétně, že systém dlouhodobého zaměstnávání v japonských firmách finančně nadhodnocuje pracovníky dlouhodobě ve firmě zaměstnané, a naopak finančně podhodnocuje nováčky.

Díky odpovědi u otázky č. 21 už víme, že čeští pracovníci jsou si této problematiky vědomi, můžeme se proto do problematiky ponořit hlouběji a zjistit, jak tuto tendenci vnímají ve vztahu ke vzdělání pracovníků a jejich finančnímu ohodnocení. Pro lepší

orientaci jsme výsledky uvedli do tabulky s tím, že jednotlivé otázky jsme označili pouze písmeny od A do F tak, jak odpovídají zadání.

A	10 (23,2%)
B	2 (4,6%)
C	4 (9,3%)
D	5 (11,6%)
E	13 (30,4%)
F	9 (20,9)

Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 22

Z uvedených údajů je patrné, že nejvíce respondentů (13) je přesvědčeno, že pracovní starší zaměstnanci ve firmě jsou finančně nadhodnoceni na základě jejich celoživotní práce pro danou firmu, aniž by jejich znalosti odpovídaly vyšší mzdy. Poněkud nižší počet respondentů zároveň věří, že pracovní noví zaměstnanci ve firmě jsou často více vzdělaní, ale jsou mzdově podhodnoceni.

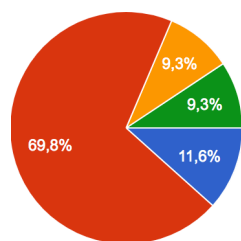
Vzhledem k tomu, že tyto dvě odpovědi získaly nejvyšší počet souhlasných odpovědí a zároveň spolu i úzce souvisí, můžeme konstatovat, že náš předpoklad, že systém dlouhodobého zaměstnávání finančně nadhodnocuje pracovníky dlouhodobě ve firmě zaměstnané a naopak finančně podhodnocuje nováčky, může na základě zkušeností českých pracovníků skutečně způsobovat problémy při adaptaci.

Zbylí respondenti jsou buďto přesvědčeni, že pracovní noví zaměstnanci ve firmě jsou placeni tak, jak si na základě svého vzdělání zaslouží (shodují se pouze 2 z dotazovaných), nebo že pracovní starší zaměstnanci ve firmě jsou mzdově podhodnoceni i přes své vzdělání a zkušenosti (pouze 4 z dotazovaných), a nakonec, že pracovní starší zaměstnanci ve firmě jsou placeni tak, jak si na základě svého vzdělání a zkušenosti zaslouží. O posledním tvrzení je přesvědčeno celkem 5 z dotazovaných. Zbýlých 9 dotazovaných se o tuto problematiku vůbec nezajímá.

Otázka č. 23: Podle Vašich zkušeností japonské pracovní prostředí

- a) neposkytuje dostatek soukromí, společné pracovní prostory mi silně nevyhovují
- b) neposkytuje dostatek soukromí, ale dá se na to zvyknout
- c) poskytuje soukromí, ale není to pro mě dostatečné
- d) poskytuje dostatek soukromí pro každého

Následující otázka se soustřeďuje na problematiku soukromí na pracovišti v japonských firmách. Pracovní prostředí tradičních japonských firem totiž často představuje



- neposkytuje dostatek soukromí, společné pracovní prostory mi silně nevyhovují
- neposkytuje dostatek soukromí, ale dá se na to zvyknout
- poskytuje soukromí, ale není to pro mě dostatečné
- poskytuje dostatek soukromí pro každého

Graf 20: Odpovědi na otázku č. 23

jednu z největších výzev, které je cizinec nucen překonávat. Zejména pro někoho, kdo je zvyklý pracovat v oddělených kójiích, může být přechod do japonského pracovního prostředí stresující. Typické rozložení japonských kanceláří představuje totiž otevřených prostor, vyplněný množstvím pracovních stolů seskupených v řadách (tzv. *šima* = ostrov), a lidé zde pracují jeden vedle druhého a zároveň čelí dalším pracovníkům na druhé straně tohoto „ostrova“. O jakékoli formě soukromí tu tedy nemůže být řeč. Soukromí je totiž jeden z konceptů, který není celosvětový. Japonština sama pro „soukromí“ nemá vlastní výraz, slovo je vypůjčené z angličtiny. V některých ze západních zemích je totiž soukromí určitým produktem individualismu spojeného s vyšší mírou efektivnosti – proto v takových firmách existují oddělené pracovní kóje. Podobně je tomu i v českých firmách a na základně toho předpokládáme, že adaptování se na pracovní podmínky v japonských firmách může být pro některé jedince velmi náročné. Na druhou stranu skutečnost, že s ostatními pracujeme v tak těsné blízkosti s sebou přináší i mnohé benefity, které si cizinci často uvědomí později – komunikace, žádost o pomoc a spolupráce na projektech je totiž značně zjednodušená (Masumoto, a další, 2011, s. 59–60).

Jak je patrné z grafu č. 20, více než polovina respondentů se shodla na tom, že japonské pracovní prostředí neposkytuje dostatek soukromí, avšak 30 z dotazovaných (69,8%) tvrdí, že se na podobné podmínky dá časem zvyknout. Pouze pěti z dotazovaných (11,6%) nedostatek soukromí silně nevyhovuje a mají obtíže se přizpůsobit. Další čtyři respondenti jsou přesvědčení, že japonské pracovní prostředí sice poskytuje určité soukromí, ale není dostatečné. Zbylí čtyři respondenti pak věří, že soukromí na pracovišti je dostatečné pro každého.

Na základě těchto odpovědí můžeme konstatovat, že nedostatek soukromí v prostředí japonských firem je skutečný, nicméně z velké části se na tuto situaci dá zvyknout. Pro Čechy tak nepředstavuje adaptace na nedostatek soukromí příliš velký problém.

Otázka č. 24: Zúčastnil jste se někdy po-pracovních *nomikai* (pití alkoholu s kolegy a nadřízenými)?

- a) ano
- b) ne

Následující čtyři otázky se dotýkají problematiky japonských *nomikai* setkání, které se konají většinou po práci. I když není stanovena povinná účast, jednotlivci, kteří se neúčastní, jsou často připraveni o možnost získat povýšení či prohloubit důležité vztahy se spolupracovníky i nadřízenými. Naši předpokládanou náročnou oblastní adaptace je pro Čechy skutečnost, že i když účast na *nomikai* umožňuje prohloubení vztahů s kolegy a vedoucími, tak naše neúčast nás může částečně vyřadit z kolektivu.

Prostřednictvím první z otázek jsme se proto pokusili ověřit, jestli se *nomikai* čeští pracovníci vůbec někdy účastní.

Ano	38 (88,4%)
Ne	5 (11,6%)

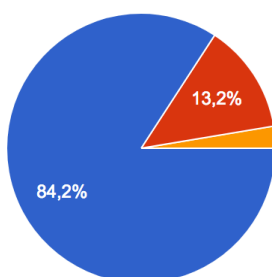
Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 24

Z odpovědí uvedených v tabulce č. 7 můžeme vyčíst, že převážná většina českých pracovníků (38 ze 43 dotazovaných) se *nomikai* alespoň jednou v životě zúčastnila. Pouze pět respondentů uvedlo, že podobnou zkušenost v životě nemají. Z těchto pěti pouze dva dotazovaní žijí trvale v Japonsku, zbylí tři žijí v České republice.

Otázka č. 25: Jak jste Vaši účast na *nomikai* vnímali?

- a) bavil/a jsem se, umožnilo mi blíže komunikovat s kolegy, popř. nadřízenými
- b) byla to zajímavá zkušenost, nemám ale v plánu se vícekrát zúčastnit
- c) cítil/a jsem se nepříjemně

Tato i následující otázka byla zpřístupněna pouze těm, kteří na předešlou otázku č. 24 odpověděli



- bavil/a jsem se, umožnilo mi blíže komunikovat s kolegy, popř. nadřízenými
- byla to zajímavá zkušenost, nemám ale v plánu se vícekrát zúčastnit
- cítil/a jsem se nepříjemně

Graf 21: Odpovědi na otázku č. 25

pozitivně. Cílem bylo zjistit, jak se dotyční v takové situaci cítili a zdali jim jejich účast na *nomikai* umožnila se více sblížit s kolegy, případně nadřízenými.

Na základě odpovědí uvedených v grafu č. 21 můžeme konstatovat, že převážná většina (32 z 38 dotázaných, 84,2%) se na *nomikai* bavila a zároveň jim jejich účast umožnila lépe komunikovat s kolegy či nadřízenými, čímž jsme si ověřili první část

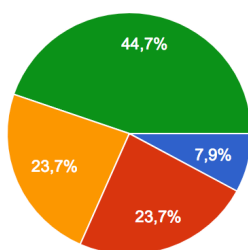
našeho předpokladu – účast na *nomikai* skutečně umožňuje prohloubení vztahu s kolegy a nadřízenými.

Pouze pět respondentů uvedlo, že se sice jednalo o zajímavou zkušenost, ale nemají v plánu svoji účast v budoucnu zopakovat. Pouze jedna z dotazovaných se na *nomikai* cítila nanejvýš nepříjemně. Jednalo se o ženu, která žije a pracuje v Japonsku v rozmezí 1 – 5 let.

Otázka č. 26: Vzhledem k tomu, že za *nomikai* platí všichni zúčastnění stejnou částku bez ohledu na to, kolik toho vypili a snědli, považujete tento způsob placení za... (zde se jedná o případ, kdy *nomikai* není hrazen firmou nebo nadřízenými)

- vysoce nevyhovující, jsem ostatními nucen/a zaplatit daleko víc, než kolik jsem snědl/a, vypil/a
- nevyhovující, dávám přednost tomu si zaplatit jen to, co jsem snědl/a, vypil/a
- vadí mi to, ale takto to na *nomikai* chodí a už jsem si zvykl/a
- vyhovuje mi to, všichni platí stejně a nic se nemusí přepočítávat

Následující otázka byla opět zpřístupněna pouze těm, kteří na otázku č. 24 odpověděli pozitivně. Jednalo se o čistě informativní otázku s cílem bylo zjistit, jak se čeští



- vysoce nevyhovující, jsem ostatními nucen/a zaplatit daleko víc, než kolik jsem snědl/a, vypil/a
- nevyhovující, dávám přednost tomu si zaplatit jen to, co jsem snědl/a, vypil/a
- vadí mi to, ale takto to na *nomikai* chodí a už jsem si zvykl/a
- vyhovuje mi to, všichni platí stejně a nic se nemusí přepočítávat

Graf 22: Odpovědi na otázku č. 26

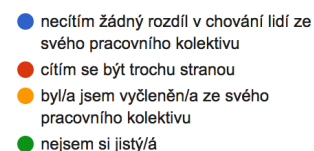
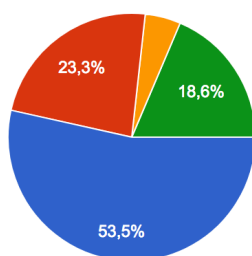
pracovníci ztotožňují s konceptem placení za *nomikai*. Tedy skutečností, že všichni účastníci jsou nuceni na konci zaplatit stejnou částku bez ohledu na to, kolik vypili či snědli. Jedná se o jednu z nevýhod *nomikai*, o které jsme se více bavili v druhé kapitole u dimenze Maskulinita vs. feminita.

Z grafu č. 22 je patrné, že téměř polovina z 38 dotazovaných daný koncept vyhovuje, protože všichni zaplatí stejně a není potřeba peníze složitě přepočítávat. Devět z respondentů (23,7%) uvedlo, že jim tento způsob platby vadí, ale protože *nomikai* je na tomto zvyku postavený, zvykli si. Stejně množství respondentů uvedlo, že jim tento koncept nevyhovuje a dávali by přednost zaplatit jen za to, co skutečně snědli. Zbylí tři z dotazovaných uvedli, že tento systém vyrovnání je silně nevyhovující a často jsou tak ostatními nuceni zaplatit daleko více, než snědli a vypili.

Otázka č. 27: Pokud se spolupracovníci z Vaší firmy rozhodli jít společně na *nomikai*, ale vy jste se neúčastnili, tak posléze

- necítím žádný rozdíl v chování lidí ze svého pracovního kolektivu
- cítím se být trochu stranou
- byl/a jsem vyčleněn/a ze svého pracovního kolektivu
- nejsem si jistý/á

Smyslem poslední otázky zaměřené na problematiku *nomikai* bylo ověřit druhou část našeho předpokladu – naše neúčast na *nomikai* nás může částečně vyřadit



Graf 23: Odpovědi na otázku č. 27

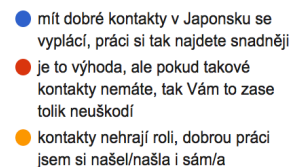
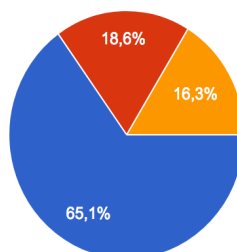
z pracovního kolektivu. Tato otázka již byla zpřístupněna všem dotazovaným, odpovědi máme proto opět 43. Z grafu č. 23 je však patrné, že více než polovina respondentů (23 – tedy 53,5%) se s naším předpokladem neztotožňuje a po své neúčasti na *nomikai* nepocítily žádný rozdíl v chování lidí patřících do jejich pracovního kolektivu. Pouze deset (23,3%) se následně cítilo být trochu stranou a jen dva potvrdili, že byli skutečně více vyčleněni z pracovního kolektivu. Jedna z těchto dvou dotazovaných žije trvale v Japonsku přes šest let a druhá v České republice. Žena žijící v ČR však nepracuje pro japonskou firmu, proto je v tomto případě její odpověď poněkud irelevantní.

Na základě těchto výsledků můžeme konstatovat, že z pohledu českých pracovníků neúčast na *nomikai* v převážné většině nevede k vyčlenění jednotlivce z kolektivu a nepředstavuje tak problém při adaptaci.

Otázka č. 28: Jak vnímáte význam kontaktů s osobami na vlivných pozicích v Japonsku ve vztahu ke získání práce?

- mít dobré kontakty v Japonsku se vyplácí, práci si tak najdete snadněji
- je to výhoda, ale pokud takové kontakty nemáte, tak Vám to zase tolik neuškodí
- kontakty nehrají roli, dobrou práci jsem si našel/našla i sám/a

Následující otázka byla opět založena na předpokladu, že potřeba vlivných kontaktů pro získání lepších pracovních pozic japonských firmách představuje



Graf 24: Odpovědi na otázku č. 28

další z nejnáročnějších oblastí adaptace na japonskou organizační kulturu. K ověření našeho předpokladu v tomto případě došlo proto, že více než polovina dotazovaných (28 – 65,1%) souhlasí s tvrzením, že dobré kontakty v Japonsku se vyplácí a umožňují najít práci snadněji. Dalších osm respondentů uvedlo, že mít vlivné kontakty je výhodou, avšak jejich nedostatek nám v hledání dobré práce nemůže zase tolik uškodit. Pouze sedm ze 43 dotazovaných uvedlo, že kontakty v Japonsku nehrají roli a dobrou práci je možné si najít samostatně.

Otázka č. 29: Je některým z Vašich nadřízených žena?

- a) ano
- b) ne

Následující sérií otázek se zaměříme na diskriminaci žen na pracovišti japonských firem. Vycházíme zde z předpokladu, že Japonsko, jakožto maskulinní země, dává přednost zaměstnávání mužů namísto žen u vedoucích pozic. Danou problematikou jsme se nabývali v druhé kapitole u dimenze Maskulinita vs. feminita. Diskriminace na základě pohlaví pro nás představuje další z nejnáročnějších oblastí adaptace na japonskou organizační kulturu.

Ano	14 (32,6%)
Ne	29 (67,4%)

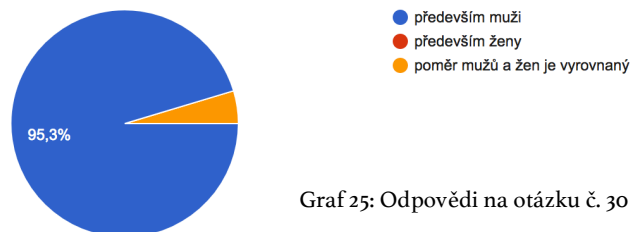
Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 29

První z této série otázek měla za úkol zjistit, jestli ve firmách, kde čeští pracovníci pracují, se na vedoucích pozicích vyskytují ženy. Z výsledků v tabulce č. 8 je patrné, že převážná většina dotázaných (29 – 67,4%) odpověděla na tuto otázku negativně – tedy že na vedoucích pozicích se vyskytují převážně muži. Pouze u 14 z dotazovaných (32,6%) se na vedoucích pozicích vyskytují ženy.

Otázka č. 30: Podle Vašich zkušeností, na vyšších manažerských pozicích v Japonsku pracují

- a) především muži
- b) především ženy
- c) poměr mužů a žen je vyrovnaný

Tato otázka byla pouze doplňující k té předchozí a účelem bylo zjistit, jestli dotazovaní mají podobné zkušenosti i z prostředí jiných firem, než jejich vlastních. Z uvedených odpovědí zobrazených na grafu č. 25



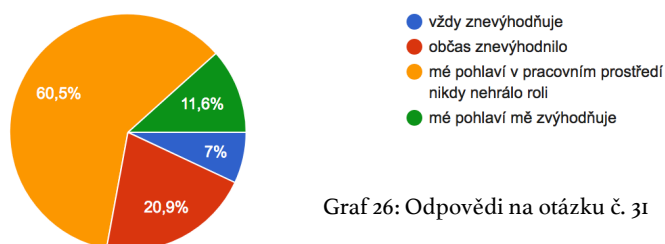
Graf 25: Odpovědi na otázku č. 30

je více než patrné, že v japonských firmách ve většině případů pouze muži zastávají vedoucí pozice. Pouze dvě z dotazovaných odpověděly, že počet mužů a žen je vyrovnaný. Avšak jedna z těchto žen pro japonskou firmu přímo nepracuje. Za relevantní v tomto případě tedy můžeme považovat jednu z těchto odpovědí, která přišla od ženy trvale žijící a pracující v Japonsku v rozmezí 1 – 5 let.

Otázka č. 31: Domníváte se, že Vás Vaše pohlaví v práci

- vždy znevýhodňuje
- občas znevýhodnilo
- mé pohlaví v pracovním prostředí nikdy nehrálo roli
- mé pohlaví mě zvýhodňuje

Účelem následující otázky bylo zjistit, jestli si čeští pracovníci přímo uvědomují, že je jejich pohlaví v práci pro japonské firmy znevýhodňuje či naopak zvýhodňuje.



Graf 26: Odpovědi na otázku č. 31

Z odpovědí uvedených v grafu č. 26 je jasné, že více než polovina se s diskriminací na základě jejich pohlaví z hlediska zaměstnání nesetkala. Pět z dotázaných dokonce uvedlo, že je jejich pohlaví v japonské organizační kultuře dokonce zvýhodňuje – jednalo se o 4 muže a jednu ženu.

Na druhou stranu tři z dotazovaných uvedli, že jejich pohlaví je znevýhodňuje vždy – jednalo se o dvě ženy dlouhodobě žijící v Japonsku a jednoho muže, pracujícího pro japonskou firmu v Česku. Občas znevýhodnění kvůli svému pohlaví se cítí být devět z dotazovaných.

Na základě informací a výsledků, které jsme získali prostřednictvím otázek č. 29, 30 a 31 můžeme konstatovat, že diskriminace na základě pohlaví v japonských firmách skutečně může představovat další z nejnáročnějších oblastí adaptace na japonskou organizační kulturu.

Otázka č. 32: Popište prosím, jak Vás Vaše pohlaví znevýhodnilo/znevýhodňuje

Tato poslední otázka týkající se problematiky diskriminace je čistě doplňující a její vyplnění bylo umožněno jen těm respondentům, kteří u otázky č. 31 odpověděli, že je jejich pohlaví znevýhodňuje. Získali jsme tedy celkem 11 odpovědí. Cílem bylo zjistit, v jakých oblastech konkrétně k této formě diskriminace dochází. Vzhledem k odlišnosti odpovědí zde uvedeme všechny jednotlivě tak, jak jsme je obdrželi.

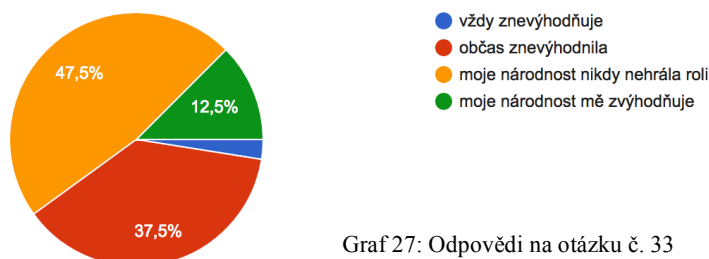
1. Ignorování ze strany mužských kolegů. Nedostávat žádné podstatné úkoly, na základně kterých by se mohl člověk někam posunout vpřed.
2. Na současné pozici žádné znevýhodnění nevnímám, ale již dříve se mi stalo, že mě jakožto ženu japonská firma ani nepozvala na pohovor, přestože jsem jinak splňovala všechny náležitosti.
3. Při komunikaci s nadřízeným, při otěhotnění.
4. Jakožto muž jsem brán vážněji, než ženy.
5. Ženy nejsou pro vyšší pozice.
6. Práce je více kritizována a hodnocena.
7. Někteří mužští japonské kolegové/nadřízení jsou na mě milejší právě proto, že jsem mladá žena. Ve firmě však máme i jednoho japonského koordinátora, který se naopak k ženám (ke mně nevyjímaje) chová nadřazeně. Většina japonských koordinátorů v naší firmě se však naštěstí snaží nedělat rozdíly na základě pohlaví.
8. Automatický předpoklad následování mužského rozhodnutí bez vzetí v potaz mého názoru.
9. Někteří vyšší manažeři mají názor, že ženy jsou příliš emotivní.
10. V Japonsku jsou spíše muži na vyšších pozicích, a proto i zde v Evropě se k tomu tak staví, jsou velice nepřizpůsobiví. Nicméně záleží na člověku, jak dlouho žije mimo Asii. Je těžké se dostat na vyšší pozici.
11. Menší mzda, ale zase nižší požadavek na výkon a nedělám přesčasy - což je výhoda.

Otázka č. 33: Domníváte se, že Vás Vaše národnost v japonském pracovním prostředí

- a) vždy znevýhodňuje
- b) občas znevýhodnila
- c) moje národnost nikdy nehrála roli
- d) moje národnost mě zvyhodňuje

Soubor následujících třech otázek je zaměřený též na diskriminaci v prostředí japonských firem, tentokrát se však jedná o diskriminaci na základě národnosti. Jedná se totiž o další z předpokládaných náročných oblastí adaptace na japonskou organizační kulturu.

Vzhledem k tomu, že Japonsko je velmi homogenní stát, nemají to cizinci toužící po životě v této zemi jednoduché. Následující otázkou jsme se tedy pokusili ověřit, jestli Češi jakkoli



Graf 27: Odpovědi na otázku č. 33

pocitují, že by je jejich národnost v prostředí japonských firem částečně znevýhodnila či zvyhodnila. Podobně jako u diskriminace pohlaví, téměř polovina respondentů (19 – tedy 47,5%) se shodla na názoru, že jejich národnost nikdy nehrála v japonském pracovním prostředí roli. Patnáct z dotázaných uvedlo, že došlo k situacím, kdy byli na základě své národnosti znevýhodněni. Pouze jedna z dotazovaných je přesvědčena, že její národnost ji znevýhodňuje pokaždé. Jedná se o ženu žijící v Japonsku po období 1 – 5 let a stejnou dobu pracující pro japonskou firmu.

Naopak celkem 5 (12,5%) respondentů uvedlo, že je jejich národnost v japonském pracovním prostředí zvyhodňuje.

Otázka č. 34: V japonském pracovním prostředí jsem cizincem, a proto

- a) jsem často požádán/a o provedení práce, kterou moji japonští kolegové nechtějí vykonat
- b) výjimečně se stane, že jsem požádán/a o provedení práce, kterou moji japonští kolegové nechtějí vykonat
- c) vykonávám stejné práce na pracovišti, jako moji kolegové (pravidelně se v pracích střídáme)
- d) často je mi zabráněno ve vykonání určité práce, protože jsem cizinec
- e) výjimečně mi je zabráněno ve vykonání určité práce, protože jsem cizinec
- f) jsem požádán/a o vykonání určité práce právě proto, že jsem cizinec (a je to výhodou)
- g) jiná

Následující doplňková otázka měla za úkol zjistit, jakým způsobem se skutečnost, že Češi jsou v japonském pracovním prostředí cizinci, projevuje ve vztahu k práci. Pro lepší orientaci jsme získané údaje uvedli do přehledné tabulky č. 9 s označením otázek formou písmen od A po F.

A	4 (10%)
B	2 (5%)
C	10 (25%)
D	5 (12,5%)
E	2 (5%)
F	10 (25%)

Tabulka 9: Odpovědi na otázku č. 34

Z uvedených odpovědí je patrné, že nejvíce se respondenti shodli na možnosti C – tedy, že vykonávají stejné práce na pracovišti jako jejich kolegové (pravidelně se v pracích střídají) a možnosti F – tedy, že jsou někdy požádáni o vykonání určité práce právě proto, že jsou cizinci (a je to výhodou). Pět z respondentů (12,5%) také zvolili možnost D znamenající, že je jim často zabráněno ve vykonání určité práce, právě proto, že jsou cizinci a čtyři z respondentů jsou často požádáni vykonat práci, kterou japonští kolegové sami nechtějí dělat. Odpovědi B a E získaly pouze po dvou respondentech.

Na základě těchto odpovědí je možné konstatovat, že k negativní diskriminaci na základě národnosti v případě Čechů v japonském pracovním prostředí příliš nedochází, existují však Češi, kteří se s touto problematikou střetli.

Do kolonky „jiné“ respondenti často uváděli, že pokud jsou speciálně požádáni o provedení určité práce, pak proto, že jako cizinci jsou pro danou práci nevhodnější a jejich japonští kolegové by nebyli schopni danou práci s takovou kvalitou sami vykonat.

Otázka č. 35: Popište prosím, jak Vás Vaše národnost znevýhodnila/znevýhodňuje, popř. naopak zvýhodnila/zvýhodňuje

Poslední otázka týkající se diskriminace na základě národnosti byla otevřená a měla za úkol zjistit konkrétní případy, ve kterých se dotčený cítil být díky své národnosti v japonském pracovním prostředí zvýhodněn či naopak znevýhodněn. Vzhledem k tomu, že otázka byla nepovinná, dostali jsme zpět pouze 19 odpovědí, které zde uvádíme zapsané tak, jak jsme je obdrželi. První uvádíme příklady, kdy byl dotčený

kvůli své národnosti znevýhodněn. Posléze příklady, kdy byl naopak díky své národnosti zvýhodněn.

Národnost je nevýhodou:

- Lidé se ke mě chovali odtažitě.
- Image České republiky jako chudé země východního bloku, oproti americkým či německým kolegům. Národnost druhé úrovně.
- Jazyková bariéra, kulturní rozdíly.
- Panoval všeobecný názor, že nemohu chápat věci tak dobře jako Japonec.
- Výše hodinové mzdy při výuce pro soukromou školu.
- Vnímání jako „*gaidžin*²⁵“ stále existuje - docházelo k občasným „mikro-agresím“, a taktéž se jednalo o zdroj předsudků v případě komunikace, řešení problémů a podobně. Toto se dalo samozřejmě také použít opačně – využijí naši „odlišnosti“ k přednesení řešení či názorů, které by si japonští kolegové v daném kontextu nemohli dovolit.
- Jazyková bariéra.
- Nemohu se zúčastnit určitých projektů, které se týkají technologií chráněných zákonem. Zároveň je o mě ale větší zájem, protože jsem cizinec.
- Japonští kolegové mě stále vnímají jako cizinku a mají ke mě určitý odstup, tento odstup nejvíce pociťuji u nově přichozích kolegů/nadřízených. Postupem času je to většinou lepší, ale i tak tam určitý odstup zůstává. V určitých situacích si raději zavolají mojí japonskou kolegyni, protože mají pocit, že jako cizinka nedokážu situaci pochopit z jejich pohledu.
- Zvýhodňuje znalost rodného prostředí, znevýhodňuje neznalost japonského prostředí.
- Není to národností, ale vizáží, kdy od pohledu se okolí může domnívat, že nejsem dost kompetentní a nejsem schopna bezproblémové komunikace.
- Japonské vedení se domnívá, že japonští kolegové jsou větší specialisté.
- Výjimečně znevýhodnila nemožnosti účasti na některé vrcholné schůzce.
- Je těžké navázat korektní mezilidské vztahy.

²⁵ *Gaidžin* – zkrácený japonský výraz pro cizince nesoucí lehce negativní konotaci. Korektní verze je *gaikokudžin* (doslova člověk pocházející z jiné země).

Národnost je výhodou:

- Jsou na mě sem tam brány ohledy.
- Jako cizinec jsem byl vyňat z některých povinností japonských pracovníků.
- Neočekává se ode mě tolik přesčasů jako od japonských kolegů. Japonští kolegové/nadřízení si nedovolí např. na mě zvýšit hlas před ostatními kolegy, i když udělám něco špatně. Na mou japonskou služebně starší kolegyni si toto dovolí.
- Komunikace s českou pobočkou je silnou výhodou.
- Mohu si dovolit dělat věci, které by si Japonci sami nedovolili.

Otázka č. 36: Pro Japonce je z hlediska žebříčku hodnot

- a) významnější rodina
- b) významnější práce
- c) význam rodiny a práce jsou vyrovnané
- d) záleží na konkrétním člověku, nelze zobecnit

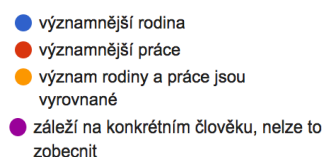
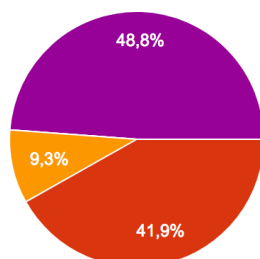
U této otázky vycházíme z předpokladu, že práce je pro japonské pracovníky často důležitější, než jejich vlastní rodina a přátelé.

O této problematice jsme se

zmínili v druhé kapitole u dimenze Vzdálenosti moci.

Výsledky uvedené v grafu č. 28 nám ukazují, že téměř polovina respondentů (21 – 48,8%) se shodla na tom, že míra důležitosti rodiny či práce se odvíjí od přístupu každého jednotlivce a není tedy možné tuto skutečnost zcela zobecnit. Na druhou stranu 18 (41,9%) respondentů tvrdí, že pro japonské pracovníky je práce daleko významnější než rodina. Zbytek dotazovaných si myslí, že rodina i práce jsou z hlediska významnosti vyrovnané. Nikdo z respondentů však nezvolil možnost A – pro Japonce je jednoznačně důležitější rodina.

Na základě těchto výsledků proto můžeme konstatovat, že pro japonské pracovníky je práce skutečně často důležitější než rodina. To může způsobovat značné problémy při adaptaci českých pracovníků na japonskou organizační kulturu, protože v Česku hraje rodina v životě jednotlivce stále velmi důležitou roli.

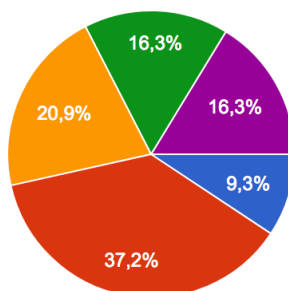


Graf 28: Odpovědi na otázku č. 36

Otázka č. 37: V prostředí japonské firmy

- nikdy nemohu vyjádřit své skutečné pocity a myšlenky a to pro mě představuje problém
- je lepší své skutečné pocity a myšlenky nevyjadřovat a to mi nečiní problém
- mohu vyjádřit své skutečné pocity a myšlenky, ale nedělám to s ohledem na to, co si o mně myslí ostatní
- mohu vyjádřit své skutečné pocity a myšlenky, líbí se mi to
- vždy říkám, co si myslím a sdílím své pocity bez ohledu na okolnosti

Předposlední dvojice otázek byla zaměřena na problematiku vyjadřování názorů na pracovišti japonských firem.



- nikdy nemohu vyjádřit své skutečné pocity a myšlenky a to pro mě před...
- je lepší své skutečné pocity a myšlenky nevyjadřovat a to mi nečí...
- mohu vyjádřit své skutečné pocity a myšlenky, ale nedělám to s ohlede...
- mohu vyjádřit své skutečné pocity a myšlenky, líbí se mi to
- vždy říkám, co si myslím a sdílím své pocity bez ohledu na okolnosti

Graf 29: Odpovědi na otázku č. 37

Zde předpokládáme, že pracovníci si své názory často nechávají pro sebe a bez řeči plní příkazy plynoucí od vedoucích pracovníků. Svobodné vyjadřování názorů na pracovišti je velmi ojedinělé.

Z výsledků uvedených v grafu č. 29 můžeme vypožorovat, že nejvíce respondentů (16 – 37,2%) se shodlo na názoru, že je lepší své skutečné pocity a myšlenky nevyjadřovat a to dotyčným nečiní problém. Pouze čtyři z dotazovaných (9,3%) jsou přesvědčení, že své skutečné pocity a myšlenky nikdy nemohou vyjádřit a to pro ně představuje problém. Devět z respondentů (20,9%) je také přesvědčeno, že i když své skutečné pocity a myšlenky vyjádřit mohou, tak to nečiní s ohledem na to, co si o nich pomyslí ostatní. Zbýlých 14 se rovnoměrně rozdělilo mezi odpověď D – „mohu vyjádřit své skutečné pocity a myšlenky a líbí se mi to“ a odpověď E – vždy říkám, co si myslím a sdílím své pocity bez ohledu na okolnosti.

U této otázky tedy nemůžeme jednoznačně tvrdit, že by vyjadřování vlastních názorů na pracovišti představoval pro české pracovníky nějaký velký problém. Ve většině případů bude záležet spíše na firemní kultuře jednotlivých firem a osobnosti respondenta.

Otázka č. 38: Popište prosím situaci, kdy jste mohli, popř. nemohli vyjádřit své myšlenky a pocity v pracovním prostředí

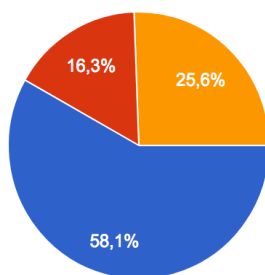
Tato otevřená otázka měla za cíl zjistit, v jakých konkrétních situacích představovalo vyjádření vlastních myšlenek a pocitů v pracovním prostředí pro české pracovníky problém. Opět se jednalo o otázku nepovinnou, použitelných odpovědí jsme přesto dostali celkem 38. Vzhledem k tomuto počtu jsme se je zde pokusili shrnout do základních bodů:

- Míra upřímnosti se odvíjí od způsobu fungování firmy a přístupu managementu.
- Přímé kritizování vedoucího je nežádoucí.
- Při schůzi s nadřízeným nelze být zcela upřímný.
- V některých situacích na našem názoru vůbec nezáleží a ani se neočekává, že bychom se měli jakkoli vyjadřovat.
- Je třeba brát v potaz kulturní rozdíly a jednat s respektem např. k výše postaveným.
- Jako cizinec je můj názor v určitých případech vyžadován, mám jiný náhled na situaci. Na druhou stranu nikdo nemusí být na názor cizince zvědavý.
- Jakékoli stěžování si, či požadování jiných způsobů zacházení či pracovních podmínek se setkává s ignorováním a postupným odcizením.
- Když je několik schůzí za sebou a já bych chtěla mezi nimi delší přestávku, aby mě nebolela hlava. Jenže vím, že ostatní chtějí mít rychle všechno za sebou, tak by na delší přestávku stejně nepřistoupili. Občasným řešením je se na další schůzi opozdit a vymluvit se na zdržení na WC, ale moc toho nevyužívám.
- Vyjadřování vlastních pocitů je irelevantní hlavně v případě různých pracovních situací, kdy je obtížné Japonce přesvědčit k jakýmkoli změnám, které sami předem neschválí.
- Kritika kolegů je nežádoucí, vede k narušení pracovní harmonie. Lepší je snaha o jejich koučování.

Otázka č. 39: V prostředí japonské firmy

- a) následuji vzoru svých japonských kolegů a omlouvám se za vše, za co se omlouvají oni a nevadí mi to
- b) následuji vzoru svých japonských kolegů a omlouvám se za vše, za co se omlouvají oni, ale vadí mi to
- c) nikdy se neomlouvám, pokud si nejsem jistý/á, že jsem udělal/a něco skutečně špatně, podobně jako v české kultuře

Poslední dvojice otázek je zaměřených na problematiku častého omlouvání se v prostředí japonských firem a to i v situacích, ve kterých to z pohledu západních kultur není nutné.



- následuji vzoru svých japonských kolegů a omlouvám se za vše, za co se omlouvají oni a nevadí mi to
- následuji vzoru svých japonských kolegů a omlouvám se za vše, za co se omlouvají oni, ale vadí mi to
- nikdy se neomlouvám, pokud si nejsem jistý/á, že jsem udělal/a něco skutečně špatně, podobně jako v české kultuře

Graf 30: Odpovědi na otázku č. 39

O této problematice jsme si více řekli v druhé kapitole u dimenze Požitkářství vs. zdrženlivost, kde jsme si zároveň vysvětlili, že omluvné fráze jsou nedílnou součástí japonského jazyka a často se tak jedná pouze o zdvořilost.

Z výsledků uvedených v grafu č. 30 je patrné, že převážná většina českých zaměstnanců (25 – 58,1%) v japonském pracovním prostředí následuje vzoru svých japonských kolegů a omlouvá se za vše, za co se omlouvají i oni. Tato skutečnost je vůbec neomezuje a nevadí jim. Pouze sedmi ze 43 respondentů skutečnost, že jsou nuceni se omlouvat za stejné věci jako jejich japonští kolegové, vadí. Zbytek dotazovaných (11 – 25,6%) se nikdy neomlouvají, pokud si nejsou skutečně jistí, že udělali něco špatně. Vychází tedy z kulturních návyků české kultury.

Z těchto výsledků je patrné, že většina respondentů neshledává problém v nutnosti častých omluv v pracovním prostředí japonských firem a tato skutečnost tak nepředstavuje problém při adaptaci Čechů na japonskou organizační kulturu.

Otázka č. 40: Uveďte prosím Váš názor na časté omlouvání se v japonské kultuře

Tato poslední otevřená a dobrovolná otázka měla za úkol zjistit názory českých zaměstnanců na časté omlouvání se v japonské organizační kultuře. Použitelných odpovědí jsme obdrželi celkem 28 a pokusili jsme se je shrnout do následujících bodů:

- Omluvné fráze jsou součástí japonského jazyka, nemusí se tedy vždy jednat o doslovně myšlenou omluvu, spíše zdvořilostní frázi.
- Japonské omluvy jsou neupřímné a slouží jen k oklamání druhé strany.
- V japonském pracovním prostředí je nutno se adaptovat na japonskou kulturu a potlačit svou identitu v některých případech, kdy je od nás vyžadováno se omluvit. V osobním životě tomu může být naopak.
- Omluvy jsou v některých případech často nepotřebné, ale umožňují vyhnout se případným konfliktům.

3.6. Zhodnocení výsledků a soubor doporučení pro snazší adaptaci českých pracovníků na japonskou organizační kulturu

Po vyhodnocení všech odpovědí respondentů můžeme konstatovat, že ne všechny předpokládané nejnáročnější oblasti adaptace představují pro Čechy, účastníci se našeho výzkumu, skutečný problém v praxi.

Jednotlivé oblasti adaptace je možno v závislosti na odpovědích a na základě vlastního posouzení, vycházejícího ze znalosti japonské kultury, utřídit podle náročnosti sestupně od nejnáročnější po nejméně náročnou. Nejnáročnější oblast adaptace – vyžadující velké množství energie a času – je zvládnutí japonského jazyka. Dále směrem doprava, s pokračováním na druhém řádku, jsou uvedeny ostatní předpokládané oblasti náročné adaptace. Jsou seřazeny sestupně směrem k těm, které podle našich respondentů působí minimální problémy při adaptaci.



Obrázek 2: Škála náročnosti adaptace na japonskou organizační kulturu

Od nejnáročnějších oblastí adaptace po jednodušší

- *Neznalost japonského jazyka zvyšuje náročnost nalezení práce v japonské firmě*

V tomto případě je z výsledků patrné, že znalost japonštiny je důležitým předpokladem pro získání práce pro japonskou firmu. V kombinaci s angličtinou pak z uchazeče dělají ideálního kandidáta. V prostředí japonských firem na území České republiky je možné uplatnit omezeně i češtinu, avšak znalost angličtiny je nezbytná.

Má-li tedy český pracovník v plánu ucházet se o práci pro japonskou firmu, měl by vzít v úvahu svoji schopnost domluvit se anglicky a japonsky na komunikativní úrovni se zaměřením na obchod. Nemá-li uchazeč tyto schopnosti, doporučujeme zaměřit se na jiné firmy než japonské, protože neznalost jazyka může představovat důvod, proč by mohl být japonskou firmou odmítnut.

- *Japonský zaměstnavatel vyžaduje velké množství pracovních přesčasů, obvykle nedochází k jejich dostatečné kompenzaci*

Skutečnost, že japonské firmy vyžadují od svých zaměstnanců přesčasy, jsme si ověřili i u českých pracovníků, kteří se s touto problematikou přímo setkávají. Ve většině případů však dochází k určitým formám náhrady, nemůžeme tedy tvrdit, že by pracovníci pracovali navíc zcela zdarma.

Při práci v japonské firmě je třeba s případnými přesčasy určitě počítat. V případě, že by Vám tato skutečnost mohla činit problémy, doporučujeme se zaměřit na zaměstnavatele jiné národnosti, kdy přesčasy nehrají tak důležitou roli a nejsou pevně zakořeněné v organizační kultuře firem.

- *Negativní diskriminace na základě pohlaví*

Vzhledem k tomu, že na vyšších pozicích v japonských firmách pracují ve velké většině hlavně muži, je diskriminace na základě pohlaví v Japonsku celkem běžná a na tomto závěru se shodla i většina respondentů. I přesto, že více než polovina jich odpověděla „ne“ na otázku, zdali se cítí být kvůli svému pohlaví diskriminováni přímo, jedná se o zažitou zvyklost, která se v japonských firmách mění jen velice pomalu.

Jako žena ucházející se o práci v japonské firmě, je třeba být dopředu připravena na to, že s určitou formou diskriminace se ze strany japonských zaměstnavatelů můžete v určitém momentě setkat. Často se jedná především o věkově starší pracovníky, kteří byli vychovaní v době, kdy hlavní úloha ženy v Japonsku spočívala především v péči o rodinu a manžela, nikoli v budování vlastní kariéry.

- *Systém dlouhodobého zaměstnávání finančně nadhodnocuje pracovníky dlouhodobě ve firmě zaměstnané a naopak finančně podhodnocuje nováčky*

Na základě získaných výsledků můžeme konstatovat, že čeští zaměstnanci jsou si této problematiky vědomi a setkávají se s ní.

Při práci pro japonskou firmu je třeba počítat s tím, že jako nováček můžeme být ve firmě finančně podhodnoceni a naopak na vyšších pozicích se mohou vyskytovat zaměstnanci, jejichž znalosti mzdě ani pozici neodpovídají. V této situaci doporučuje mít na paměti, že se jedná o systém hluboce v japonských tradičních firmách zakořeněný a který se jen pomalu mění. Pracujeme-li pro takovou firmu, je třeba vytrvat, naše mzda se po určitých letech zvýší.

- *Vlivné kontakty znamenají v zisk lepších pracovních pozic v japonských firmách*

Kvalitní mezilidské kontakty usnadňují lidský život v mnoha ohledech a v případě Japonska to platí dvojnásob. Z odpovědí českých respondentů můžeme usuzovat, že mít kvalitní kontakty na dobrých místech nám může zajistit pohovor či získání pracovní pozice, na kterou bychom my sami nikdy nemuseli dosáhnout.

Jako pracovník japonské firmy je proto třeba být otevřený lidskému kontaktu a navázané vztahy s lidmi i nadále udržovat. Lidé, kteří jsou hodně společenšší, mohou mít z tohoto hlediska výhodu před těmi, kterým navazování mezilidských kontaktů činí určité potíže. Měli bychom však mít na paměti, že Japonci si spolehlivých kontaktů s obchodními partnery vysoce cení a snaží se je za každou cenu udržovat. Je proto vhodné je v tomto chování napodobovat a o kontakty s vlivnými lidmi nepřicházet.

- *Práce je pro Japonce na prvním místě (před rodinou, přáteli)*

I když se téměř polovina respondentů shodla na tom, že důležitost práce nad rodinou se odvíjí od žebříčku hodnot každého jednotlivce, můžeme obecně konstatovat, že v Japonsku je stále práce často důležitější než rodina a přátelé.

Můžete se setkat s možným nepochopením ze strany japonských kolegů, usilujete-li o pár dní volna z rodinných důvodů, místo práce pro dobro společnosti či odmítnutí účasti na *nomikai*, protože chcete strávit večer s rodinou. Tyto skutečnosti jsou často pro japonské kolegy (zejména muže) nepochopitelné a je třeba s tím při práci pro japonskou firmu počítat.

- *Japonský zaměstnavatel oceňuje počet odpracovaných hodin více, než množství odvedené práce*

Jedná se o další předpokládanou oblast náročné adaptace, kterou jsme si u českých pracovníků ověřovali, a která se ukázala jako nepředstavující závažný problém při adaptaci. K ocenění tvrdé práce na základě odpovědí jednotlivých respondentů totiž patrně dochází, nicméně záleží na typu zaměstnání a firmě.

Uchazeči o zaměstnání v japonských firmách však musí počítat i se skutečností, že si někdy budou muset své pracovní hodiny „odsedět“ i v případě, že se jim práci podařilo ukončit dříve. Dáváte-li tedy přednost rychlému a kvalitnímu ukončení požadované práce a možnosti následně odejít domů dříve, doporučujeme se porozhlédnout po jiném zaměstnavateli.

- *Japonské pracovní prostředí neposkytuje dostatek soukromí*

I přesto, že japonské pracovní prostředí neposkytuje takové množství soukromí jako pracovní prostředí jiných západních firem, nepředstavuje tato skutečnost pro Čechy výraznější problém. Na rozložení kanceláří se dá zvyknout a po čase je dokonce možné toto uspořádání ocenit.

Na druhou stranu, patříte-li mezi jedince, pro které je soukromí velmi důležité a pracovat s ostatními v těsné blízkosti kolem sebe Vám činí problém, doporučujeme si předem zjistit, jak by Vaše pracovní místo ve firmě vypadalo, abyste předešli případným komplikacím. Ve většině případů záleží na typu firmy a práce, o kterou se pracovník uchází. U práce s administrativním zaměřením je však tento způsob uspořádání pracovního prostředí častější.

- *Negativní diskriminace na základě národnosti*

K diskriminaci na základě české národnosti v japonských firmách příliš nedochází a to především z toho důvodu, že čeští pracovníci jsou na dané pozice přijímáni právě proto, že se jedná o cizince – Čechy. Mají totiž znalosti a dovednosti, které jsou pro vykonání dané práce nezbytné a japonští kolegové nejsou schopni vykonat tuto práci ve stejné kvalitě. To se týká především práce pro japonské firmy, které jsou umístěné v České republice. Přesto se však můžeme setkat s tím, že jsou názory cizince v některých situacích přehlíženy, zejména jedná-li se o vnitrofiremní fungování a další problematiku, která je plně řízena japonským managementem.

Naše národnost tedy v určitých situacích může být výhodou, kterou lze využít pro získání vytoužené práce. Je ovšem třeba počítat s tím, že zejména v Japonsku budou naše názory často nepodstatné, netýkají-li se přímo a pouze práce, k jejímuž vykonávání jsme byli přijati v první řadě.

- *Předchozí pracovní zkušenosti nejsou u japonských zaměstnavatelů dostatečně oceňovány (mohou být i nevýhodou)*

Z pohledu zahraničních pracovníků jsou jejich zkušenosti přínosem a umožňují jim získat práci snadněji. Domněnka, že by přílišné zkušenosti mohli být komplikací při získání práce neodpovídá v případě českých pracovníků realitě.

Má-li český pracovník zkušenosti v oboru, ve kterém hledá práci, či jakékoli jiné zkušenosti s prací pro japonské firmy, představuje ideálního kandidáta a má velké

šance práci získat. V tomto případě doporučujeme uchazeči zaměřit se na vyhledávání práce převážně pro japonské firmy.

▪ *V prostředí japonské firmy nemůžeme svobodně vyjadřovat své názory*

Ve většině případů u tohoto předpokladu záleží na vhodnosti situace a relevantnosti názoru, avšak v rámci japonské kultury je zdrženlivost v hodnocení a kritizování ze strany zaměstnanců více patrná, než třeba ve firmách českých. S tím souhlasí i většina respondentů. Tato oblast pro ně však nepředstavuje z hlediska adaptace problém.

Na základě našeho pocitu a znalosti japonské kultury bychom proto měli vždy zvážit, zdali je vhodné svůj názor v jistých situacích projevit a nebo není-li pro harmonii ve skupině lepší si jej nechat pro sebe.

▪ *Je nutno se omlouvat i v případech, kdy to Češi nepovažují za nutné*

V případě nutnosti omlouvat se i v situacích, které to z pohledu Čecha nevyžadují, následuje více než polovina respondentů vzoru svých japonských kolegů a omlouvá se tak i za věci, za které by se v češtině nikdy neomlouvali. Omluvné fráze jsou totiž nezbytnou součástí japonského jazyka a takto jsou i v mnoha situacích používány. Mohou však vytvářet pocit neupřímnosti, který ve většině případů tento japonský způsob jednání u cizinců vyvolává.

Při jednání s Japonci je tedy třeba někdy potlačit své ego a omluvit se i v situacích, kdy to nepovažujeme za nutné, avšak v rámci plynulosti komunikace je třeba formou omluvy reagovat. Pro ty, kteří jsou obeznámeni se základy japonštiny, není tato skutečnost žádným překvapením, nicméně neovládáte-li japonštinu dokonale, je třeba věnovat omluvným frázím větší pozornost, protože většina situací si jejich použití pro komunikaci s Japonci žádá.

▪ *Sebevraždy a smrt z přepracování jsou součástí japonského pracovního prostředí*

V tomto případě bylo z odpovědí Čechů patrné, že se nejedná o každodenní problém a ke smrti některých pracovníků dochází jen zřídka. Velké množství dotazovaných se s podobnou skutečností nikdy ani přímo nesetkali, a nepředstavuje proto žádný problém z hlediska adaptace na japonskou organizační kulturu.

- *Účast na nomikai umožňuje prohloubení vztahů s kolegy a vedoucími, naše neúčast nás může částečně vyřadit z kolektivu*

Na základně odpovědí od převážné většiny dotazovaných můžeme konstatovat, že účast na *nomikai* je jedním z ideálních způsobů, jak prohloubit vztahy mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Češi se těchto setkání většinou také účastní a jedná se o příjemně strávené večery. Skutečnost, že by jejich případná neúčast mohla vést k vyřazení z kolektivu nepředstavuje skutečný problém, avšak někteří si nepatrných změn v chování svých kolegů všimli. Ostatně podobně to funguje i v případě popracovních neformálních setkání v České republice, kdy naše neúčast podle očekávání znemožňuje prohloubení našich vztahů s ostatními pracovníky.

Účast na těchto setkáních proto doporučujeme nejen proto, že umožňuje stmelení vztahů s kolegy, ale také se tak můžeme mnoho naučit o Japoncích a jejich kultuře samotné, a to zejména v případě, kdy pro japonskou firmu pracujeme přímo v Japonsku.

Po vyhodnocení předpokládaných nejnáročnějších oblastí adaptace Čechů na japonskou organizační kulturu můžeme konstatovat, že se ne všechny oblasti, které jsme považovali za krajně problematické, ztěžují adaptaci českých pracovníků na japonskou organizační kulturu. Důvodem může být jednak skutečnost, že Češi, jakožto cizinci, vnímají fungování japonské organizační kultury jinak, než Japonci samotní, a mnoho zažitých pravidel a zvyklostí se na ně neuplatňuje právě proto, že se nejedná o Japonce. Dále zde může hrát důležitou roli skutečnost, že japonské firmy na území České republiky jsou nuceny vypořádat se s odlišnou kulturou a jinými národními hodnotami a zákony, které si vyžadují přizpůsobení podnikové kultury. Dále může získané výsledky ovlivnit skutečnost, že japonské tradiční firmy jsou často zcela homogenní a cizincům není dovoleno do jejich nitra plně proniknout.

I když tedy ne všechny předpokládané nejnáročnější oblasti adaptace představují pro české pracovníky skutečný problém, všech čtrnáct popisuje podstatné odlišnosti ve fungování japonských firem v kontrastu s českými a ty je třeba mít na paměti, ucházíme-li se o zaměstnání v japonské firmě.

Každá země má svá kulturní specifika odrážející se ve fungování jednotlivých firem a je vhodné na ně pamatovat a akceptovat je i v případech, kdy se zcela rozcházejí se zvyklostmi naší kultury.

Závěr

Důležitost lidské schopnosti porozumět a adaptovat se na odlišnou kulturu než svou vlastní se s rozvojem moderních technologií bude i nadále zvyšovat – otevírají se nám totiž nejen společnosti, která byla po dlouhá léta uzavřena hranicemi vlastních států a docházelo tak k minimálnímu sdílení hodnot s ostatními kulturami, ale my sami můžeme nyní cestovat po celém světě do míst, o kterých jsme dříve jen snili.

Cílem mé práce bylo na základě teoretické analýzy odborné literatury, především práce Geerta Hofstedeho, specifikovat nejnáročnější oblasti adaptace Čechů na japonskou organizační kulturu vycházející z rozdílnosti obou kultur. Prostřednictvím navazujícího dotazníkového šetření mezi českými zaměstnanci japonských firem, případně Čechy, kteří mají s japonskou organizační kulturou zkušenosti, došlo na základě jejich osobních zkušeností k ověření těchto předpokladů.

Při finálním vyhodnocení výsledků jsme došli k závěru, že z pohledu českých pracovníků není úroveň náročnosti z hlediska adaptace u všech předpokladů stejná a mnoho z nich samotnou adaptaci přímo komplikovat nemusí. Z toho můžeme usuzovat, že oblasti, které jsme na základě četby odborné literatury určili jako problematické, se mohou rozcházet s konkrétními zkušenostmi jednotlivých pracovníků.

Důležitou roli zde bezesporu hrála skutečnost, že mnoho respondentů pracuje pro japonské firmy situované v České republice, podléhající českým zákonům a často nucených se přizpůsobit českým zvyklostem. Tato skutečnost pravděpodobně výsledky výzkumu ovlivnila. V případě českých pracovníků pracujících pro firmy v Japonsku je také nutno brát v potaz skutečnost, že z japonského pohledu se stále jedná o cizince a přístup k nim může být ovlivněn na základě národní odlišnosti.

Vzhledem k tomu, že se nám podařilo získat pouze 43 respondentů, kteří splňovali kritéria dotazníku, nemusí být získané výsledky zcela vypovídající. Důvodem je především náročnost získávání kontaktů na možné respondenty a také skutečnost, že množství Čechů, pracujících pro japonské firmy, není zase tak vysoké. I přes uvedená omezení může tato práce poskytnout návod na to, jakým způsobem můžeme na japonskou kulturu nahlížet a s jakými problémy se můžeme při práci pro japonské firmy jako Češi setkávat.

Závěrem je možno konstatovat, že Češi, kteří se zúčastnili našeho dotazníkového šetření, jsou převážně adaptabilními pracovníky, schopnými přizpůsobit se japonské národní a organizační kultuře i přes množství rozdílností, se kterými se denně setkávají.

Naše konečné doporučení je následující: Než přijmete práci v japonské firmě, zvažte, zda vaše znalosti a osobnost budou v souladu s organizační kulturou upřednostňovanou japonskými firmami. Zdali budete schopni v jistých případech potlačit svou přirozenost a přizpůsobit se zvyklostem a způsobům jednání od vás očekávaných.

Summary

The importance of the human ability to understand and to adapt to a culture different from their own, will continue to increase together with the development of modern technologies – the cultures, that have been locked for many years within their own borders with minimal sharing of their values with others, are now easily accessible as we are able to travel around the world and visit places we were used to only dream of.

The main goal of this paper was to present the most challenging areas of adaptation for Czech people to the Japanese organizational culture, due to the differences between those two cultures, based on the analysis of specialized literature, especially Geert Hofstede's work. With the help of a following-up questionnaire survey, distributed among Czech employees working for Japanese companies or having experience with them, we were able to verify our assumptions thanks to their experience. Out of the fourteen areas of adaptation, found to be problematic by the analysis of the literature, not all of them turned out to be complications in case of adaptation on Japanese organizational culture.

Thus, we can conclude that the problematic areas we have identified according to the related literature, may diverge due to the specificity of the experience of each individual. The fact, that many respondents are working for Japanese companies which are located in Czech Republic, and therefore need to adapt to the Czech legislation and customs, undoubtedly played an important role and might have influenced the results of the research. It is also necessary to take into account the fact that Czech employees working for Japanese companies situated in Japan, are from a Japanese point of view, still foreigners. Consequently, the way they are treated can be influenced by some national differences.

Given that we only managed to obtain 43 answers from the respondents who met the criteria of the questionnaire, the results may not be fully representative. This is mainly due to the fact that, only a limited number of Czech citizens work for Japanese companies, and to the difficulty to find the right way to contact them. Despite those limitations, this work can provide guidance on how Czech people can perceive the Japanese culture and what of kind problems they might encounter while working for Japanese companies.

In conclusion we might say that Czech people are workers who are able to adapt to Japanese national and organizational culture despite the numerous differences they encounter every day. As the final recommendation of this work, we advise to consider whether thanks to your knowledge and personality you will be able to correspond to the organizational culture preferred by Japanese companies, and if in certain cases you would be able to get over your natural instinct in order to fully adapt to habits and behaviours that are expected from you.

Seznam literárních zdrojů

- BEDNAŘÍK, Radek, Hospodářské noviny. *Japonských firem je v Česku dvě stě čtyřicet, českých v Japonsku šest* [online]. 2014 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-63037590-japonskych-firem-je-v-cesku-dve-ste-ctyricet-ceskych-v-japonsku-sest>
- CARRAHER, Shawn M., Journal of Applied Management and Entrepreneurship. *The Father of Cross-Cultural Research: An Interview with Geert Hofstede* [online]. [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://www.questia.com/library/journal/IP3-1178660471/the-father-of-cross-cultural-research-an-interview>
- CZECHTRADE, Businessinfo.cz, *Organizační kultura a národní kultura* [online]. 2010 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>
- FANG, Tony. International Journal of Cross Cultural Management. *A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension* (2013-10-1), svaz. 3, vyd. 3, 2003. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=2933632>
- FANG, Tony. International Journal of Cross Cultural Management. *From "Onion" to "Ocean"*, svaz. 35, vyd. 4, 2006. ISSN 0020-8825. Dostupné z: <http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/fang-2006.pdf>
- GEERT HOFSTEDE, *Michael Minkov* [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/related-scientists/michael-minkov/>
- HOFSTEDE INSIGHTS, *Country Comparison* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,japan/>
- HOFSTEDE, Geert H., Geert Jan HOFSTEDE a Michael MINKOV, 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3. vyd. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-166418-9.
- HOSHIBA, Mitsuyuki a další, EOS. *Earthquake Early Warning Starts Nationwide in Japan* [online]. 2008 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://agupubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1029/2008EO080001>
- IMAI, Masaaki, 1982. *16 Ways to Avoid Saying No: An invitation to experience japanese management from the inside*. Tokyo: Nihon Keizai Shimbun. ISBN 4532083559.

- JONES, Colin P. A., 2015. Too much 'ganbaru' could push anyone over the edge. *The Japan Times* [online]. 1-3 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: https://www.japantimes.co.jp/life/2015/06/08/language/much-push-anyone-edge/#.WrXxh_1FXPA
- JONES, Colin P.A., The Japan Times. *Too much 'ganbaru' could push anyone over the edge* [online]. 2015 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.japantimes.co.jp/life/2015/06/08/language/much-push-anyone-edge/#.WrpsDtNubPA>
- KANAI, Atsuko, Journal of Business Ethics. *Karoshi (Work to Death) in Japan* [online]. 2008 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9701-8>
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7432-9. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=W-uSBYvh7VkC&lpg=PA52&dq=Kolman%2C%20Noorderhaven%2C%20Hofstede%20a%20Dienes&hl=cs&pg=PA52#v=onepage&q&f=false>
- MACLACHLAN, Matthew, Communicaid. *Indulgence vs. Restraint – The 6th Dimension* [online]. 2013 [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/indulgence-vs-restraint-6th-dimension/>
- MANN, Blair, The Education Trust. *Equity and Equality Are Not Equal* [online]. 2014 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://edtrust.org/the-equity-line/equity-and-equality-are-not-equal/>
- MARTINÁSKOVÁ, Sylva a Martin ŠTURDÍK, 2015. *Úvod do hospodářského zeměpisu Japonska*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-4461-1.
- MASUMOTO, Tomoko a John C. CONDON, 2011. *With Respect to the Japanese: Going to Work in Japan*. 2. vyd. Boston, London: Intercultural Press. ISBN 978-0-9842471-2-7.
- MCCURRY, Justin, The Guardian. *Japanese woman 'dies from overwork' after logging 159 hours of overtime in a month* [online]. 2017 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/world/2017/oct/05/japanese-woman-dies-overwork-159-hours-overtime>
- MEAD, Richard a Tim G. ANDREWS, 2009. *International Management: Culture and Beyond*. 4. vyd. Chichester : Wiley. ISBN 978-1-405-17399-5.

- NISHIYAMA, Kazuo, 2000. *Doing Business with Japan: Successful strategies for intercultural communication*. Honolulu: University of Hawai'i Press. ISBN 0-8248-2127-0.
- NOVÝ, Ivan a Růžena LUKÁŠOVÁ, 2004. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024706482.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 1999. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-009-0.
- NOVÝ, Jan, 1996. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-260-3.
- NYMBURSKÁ, Dita, 2015. *Dějiny japonského náboženství*. Olomouc: Univerzita Palackého, 110 s. Skripta.
- ODED, Shenkar a Yadong LUO, 2004. *International Business*. California University: Wiley. ISBN 0471383503.
- PRŮCHA, Jan, 2001. *Multikulturní výchova - teorie - praxe - výzkum*. Praha: ISV nakladatelství. ISBN 80-85866-72-2.
- THE JAPAN TIMES, *The Dentsu 'karoshi' case goes to trial* [online]. 2017 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2017/07/14/editorials/dentsu-karoshi-case-goes-trial/#.WrpyWdNubPA>
- TROMPENAARS, Fons. *Building cultural competence: innovative activities and models*. Sterling, Virginia: Stylus, 2012. ISBN 978-1-57922-804-0.
- WATANABE, Minoru, 2000. *O podstatě japonského jazyka*. Praha: Nakladatelství Karolinum. ISBN 80-246-0058-7.
- WEBLIO, 過勞死 [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://ejje.weblio.jp/content/%E9%81%8E%E5%8A%B4%E6%AD%BB>
- WEBLIO, 過勞自殺 [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://ejje.weblio.jp/content/%E9%81%8E%E5%8A%B4%E8%87%AA%E6%AE%BA>
- ŠTURDÍK, Martin, 2014. *Etiketa obchodního styku*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-4295-2.

Seznam grafů

Graf 1: Hodnoty indexů Hofstedeho dimenzí, 6-D Model©.....	43
Graf 2: Vzdálenost moci.....	44
Graf 3: Individualismus vs. kolektivismus.....	49
Graf 4: Maskulinita vs. feminita.....	54
Graf 5: Vyhýbání se nejistotě.....	58
Graf 6: Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace.....	60
Graf 7: Požitkářství versus zdrženlivost.....	63
Graf 8: Odpovědi na otázku č. 3.....	71
Graf 9: Odpovědi na otázku č. 4.....	71
Graf 10: Odpovědi na otázku č. 6.....	72
Graf 11: Odpovědi na otázku č. 7.....	73
Graf 12: Odpovědi na otázku č. 8.....	73
Graf 13: Odpovědi na otázku č. 10.....	74
Graf 13: Odpovědi na otázku č. 10.....	74
Graf 15: Odpovědi na otázku č. 11.....	75
Graf 16: Odpovědi na otázku č. 14.....	78
Graf 17: Odpovědi na otázku č. 16.....	79
Graf 18: Odpovědi na otázku č. 18.....	80
Graf 19: Odpovědi na otázku č. 19.....	81
Graf 20: Odpovědi na otázku č. 23.....	85
Graf 21: Odpovědi na otázku č. 25.....	86
Graf 22: Odpovědi na otázku č. 26.....	87
Graf 23: Odpovědi na otázku č. 27.....	88
Graf 24: Odpovědi na otázku č. 28.....	88
Graf 25: Odpovědi na otázku č. 30.....	90
Graf 26: Odpovědi na otázku č. 31.....	90
Graf 27: Odpovědi na otázku č. 33.....	92
Graf 28: Odpovědi na otázku č. 36.....	95
Graf 29: Odpovědi na otázku č. 37.....	96
Graf 30: Odpovědi na otázku č. 39.....	98

Seznam tabulek

Tabulka 1: Odpovědi na otázku č. 1.....	70
Tabulka 2: Odpovědi na otázku č. 5.....	72
Tabulka 3: Odpovědi na otázku č. 15.....	79
Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 20	82
Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 21.....	83
Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 22	84
Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 24	86
Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 29.....	89
Tabulka 9: Odpovědi na otázku č. 34.....	93

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hofstedeho cibulový diagram	12
Obrázek 2: Škála náročnosti adaptace na japonskou organizační kulturu.....	99

Přílohy

Dotazníkové šetření – Češi a jejich adaptace v japonských firmách

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou druhého ročníku magisterského studia Japonské filologie v kombinaci s Aplikovanou ekonomikou na univerzitě Palackého v Olomouci. V současné době zpracovávám diplomovou práci na téma Češi a jejich adaptace v japonských firmách, ve které se zabývám hlavními rozdíly mezi českým a japonským pracovním prostředím. Sama jsem totiž v Japonsku přes rok studovala i pracovala a setkala jsem se s množstvím problémů, o kterých si myslím, že by Češi uvažující o práci v japonské firmě, měli vědět. V návaznosti na to jsem proto vypracovala dotazník, abych mohla specifikovat nejnáročnější oblasti adaptace Čechů na japonskou organizační kulturu a vytvořit tak soubor doporučení pro snazší adaptaci na danou organizační kulturu.

Dotazník je týká všech, kteří v japonských firmách pracují/pracovali a to jak v Japonsku, tak i v jiných zemích. Touto cestou si Vás dovoluji požádat o jeho vyplnění. Odpovědi budou využity pro zpracování mé diplomové práce.

Dotazník je anonymní, jeho výsledky použiji výhradně jako podklad pro svou práci. Většina otázek je uzavřených – zde prosím označte jednu odpověď. Některé otázky jsou naopak otevřené – zde prosím odpovídejte stručně a jasně. Otázek na Vás čeká celkem 42 a jejich vyplnění Vám zabere přibližně 15 minut.

Velmi Vám děkuji za spolupráci při tvoření mé práce a přeji Vám mnoho pracovních úspěchů.

Bc. Petra Lasovská

studentka japonské filologie a aplikovaných ekonomických studií v Olomouci

- 1) Jste prosím
 - d) muž
 - e) žena
- 2) Vaše národnost je
 - a) česká
 - b) slovenská
 - c) jiná
- 3) Kolik Vám je let?
 - a) do 25 let
 - b) 26 – 35 let
 - c) 36 – 45 let
 - d) 46 – 55 let
 - e) 56 a více
- 4) Jak dlouho žijete v Japonsku?
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1 – 5 let
 - c) 6 – 10 let
 - d) 11 a více
 - e) nežijí v Japonsku
- 5) Pracujete (pracoval/a jste) pro japonskou společnost?
 - a) ano
 - b) ne
- 6) Jak dlouho pro japonskou společnost pracujete (pracovali jste)
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1 – 5 let
 - c) 6 – 10 let
 - d) 11 a více
- 7) Jakým jazykem se převážně dorozumíváte (dorozumívali jste se) v pracovním prostředí?
 - a) česky
 - b) anglicky
 - c) japonsky
 - d) jiné (uved'te)
- 8) Jakým jazykem se převážně dorozumíváte (dorozumívali jste se) mimo pracovní prostředí?
 - a) česky
 - b) anglicky
 - c) japonsky
 - d) jiné (uved'te)
- 9) Jaká byla Vaše počáteční úroveň japonštiny v době hledání práce?
 - a) japonsky jsem neuměl/a vůbec
 - b) japonsky jsem uměl/a jen trochu
 - c) japonsky jsem mluvil/a plynule
- 10) Domníváte se, že pro japonského zaměstnavatele je znalost japonštiny
 - a) důležitá, bez japonštiny je nemožné najít si v Japonsku práci
 - b) spíše důležitá, v převážné většině zaměstnání ji vyžadovali
 - c) spíše nedůležitá, znát základy ale pomůže
 - d) není důležitá, i bez japonštiny jsem si našel/našla práci bez problému

- 11) Domníváte se, že při výběru zahraničních pracovníků japonský zaměstnavatel předchází pracovní zkušenosti uchazečů
- považuje za přítěž a o tyto uchazeče vůbec nemá zájem
 - považuje spíše za nevýhodu, ale není to rozhodující při výběru zaměstnance
 - považuje za přínos a takovéto uchazeče vyhledává
 - pracovní zkušenost nehraje při hledání práce v Japonsku roli
- 12) Vysvětlíte prosím, v jaké situaci jsou zkušenosti výhodou, popř. nevýhodou? (z pohledu zahraničního pracovníka)
- 13) V případě japonských zaměstnanců, jsou jejich zkušenosti výhodou nebo nevýhodou? Na čem si myslíte, že zde záleží?
- 14) Stanovená pracovní doba se v japonských firmách
- přesně dodržuje
 - převážně dodržuje, ale podle potřeby pracují zaměstnanci krátkodobě přesčas
 - vůbec se nedodržuje, přesčasy jsou velmi běžné
- 15) Pokud jste někdy pracovali přesčas, kolik hodin týdně to přibližně bylo?
- 1-5h
 - 6-10h
 - více než 11h
 - nikdy
 - jsem placen/a od hodiny
- 16) Pokud jste někdy Vy sami pracovali přesčas, dané přesčasy Vám byly...
- vždy proplaceny, každá hodina, co jsem pracoval/a navíc
 - více než polovina mi byla proplacena, nikdy ale ne všechny
 - nebyla mi proplacena ani polovina
 - nikdy mi žádný přesčas proplacen nebyl
 - přesčasy mi byly kompenzovány jinak
- 17) Jak jinak Vám přesčasy byly kompenzovány? Kolik z přesčasů to bylo?
- 18) Tvrdá práce se podle Vás v japonské firmě
- vůbec nedoceňuje, ve firmě si musíte pracovní hodiny „prostě odsedět“
 - částečně doceňuje, tvrdě pracujícího zaměstnance si vedení všimne
 - vždy doceňuje, pracujete-li poctivě a pilně, tak budete vždy náležitě odměněni
- 19) Mají-li dva zaměstnanci stejnou pracovní dobu, ale jejich pracovní výkon a délka přesčasů se liší, kterého z nich byste potom na základě svých zkušeností s japonskou firemní kulturou označili z hlediska vedení za více doceňovaného?
- vyšší výkonnost, méně přesčasů = lepší pracovník
 - nížší výkonnost, delší přesčasy = lepší pracovník
 - všichni jsou na tom stejně, na výkonnosti ani přesčasech nezáleží

- 20) Jste si vědomi toho, že by někdo z vašich spolupracovníků ve firmě spáchal sebevraždu z přepracování (tzv. *karóši*)?
- ano, opakovaně
 - pouze ojedinělé případy
 - ne, nikdy jsem o tom neslyšel/a
- 21) Máte pocit, že v japonských firmách existuje vazba mezi tím, jak dlouho daný pracovník pracuje pro firmu a výší jeho mzdy?
- ano
 - ne
 - nevím
- 22) Z pohledu finančního ohodnocení zaměstnanců v japonských firmách, máte pocit, že
- pracovně noví zaměstnanci ve firmě jsou často více vzdělaní, ale jsou mzdově podhodnoceni
 - pracovně noví zaměstnanci ve firmě jsou placeni tak, jak si na základě svého vzdělání zaslouží
 - pracovně starší zaměstnanci ve firmě jsou mzdově podhodnoceni i přes své vzdělání a zkušenosti
 - pracovně starší zaměstnanci ve firmě jsou placeni tak, jak si na základě svého vzdělání a zkušenosti zaslouží
 - pracovně starší zaměstnanci ve firmě jsou finančně nadhodnoceni na základě jejich celoživotní práce pro danou firmu, aniž by jejich znalosti odpovídaly výši mzdy
 - nevím, nevěnuji takovému věcem pozornost
- 23) Podle Vašich zkušeností japonské pracovní prostředí
- neposkytuje dostatek soukromí, společné pracovní prostory mi silně nevyhovují
 - neposkytuje dostatek soukromí, ale dá se na to zvyknout
 - poskytuje soukromí, ale není to pro mě dostatečné
 - poskytuje dostatek soukromí pro každého
- 24) Zúčastnil jste se někdy po-pracovních *nomikai* (pití alkoholu s kolegy a nadřízenými)?
- ano
 - ne
- 25) Jak jste Vaši účast na *nomikai* vnímali?
- bavil/a jsem se, umožnilo mi blíže komunikovat s kolegy, popř. nadřízenými
 - byla to zajímavá zkušenost, nemám ale v plánu se vícekrát zúčastnit
 - cítil/a jsem se nepříjemně
- 26) Vzhledem k tomu, že za *nomikai* platí všichni zúčastnění stejnou částku bez ohledu na to, kolik toho vypili a snědli, považujete tento způsob placení za... (zde se jedná o případ, kdy *nomikai* není hrazen firmou nebo nadřízenými)
- vysoce nevyhovující, jsem ostatními nucen/a zaplatit daleko víc, než kolik jsem

- snědl/a, vypil/a
- b) nevyhovující, dávám přednost tomu si zaplatit jen to, co jsem snědl/a, vypil/a
 - c) vadí mi to, ale takto to na *nomikai* chodí a už jsem si zvykl/a
 - d) vyhovuje mi to, všichni platí stejně a nic se nemusí přepočítávat
- 27) Pokud se spolupracovníci z Vaší firmy rozhodli jít společně na *nomikai*, ale vy jste se neúčastnili, tak posléze
- a) necítím žádný rozdíl v chování lidí ze svého pracovního kolektivu
 - b) cítím se být trochu stranou
 - c) byl/a jsem vyčleněn/a ze svého pracovního kolektivu
 - d) nejsem si jistý/á
- 28) Jak vnímáte význam kontaktů s osobami na vlivných pozicích v Japonsku ve vztahu ke získání práce?
- a) mít dobré kontakty v Japonsku se vyplácí, práci si tak najdete snadněji
 - b) je to výhoda, ale pokud takové kontakty nemáte, tak Vám to zase tolik neuškodí
 - c) kontakty nehrají roli, dobrou práci jsem si našel/našla i sám/a
- 29) Je některým z Vašich nadřízených žena?
- a) ano
 - b) ne
- 30) Podle Vašich zkušeností, na vyšších manažerských pozicích v Japonsku pracují
- a) především muži
 - b) především ženy
 - c) poměr mužů a žen je vyrovnaný
- 31) Domníváte se, že Vás Vaše pohlaví v práci
- a) vždy znevýhodňuje
 - b) občas znevýhodnilo
 - c) mé pohlaví v pracovním prostředí nikdy nehrálo roli
 - d) mé pohlaví mě znevýhodňuje
- 32) Popište prosím, jak Vás Vaše pohlaví znevýhodnilo/znevýhodňuje
- 33) Domníváte se, že Vás Vaše národnost v japonském pracovním prostředí
- a) vždy znevýhodňuje
 - b) občas znevýhodnila
 - c) moje národnost nikdy nehrála roli
 - d) moje národnost mě znevýhodňuje
- 34) V japonském pracovním prostředí jsem cizincem, a proto
- a) jsem často požádán/a o provedení práce, kterou moji japonští kolegové nechtějí vykonat
 - b) výjimečně se stane, že jsem požádán/a o provedení práce, kterou moji japonští kolegové nechtějí vykonat
 - c) vykonávám stejné práce na pracovišti, jako moji kolegové (pravidelně se

- v pracích střídáme)
- d) často je mi zabráněno ve vykonání určité práce, protože jsem cizinec
 - e) výjimečně mi je zabráněno ve vykonání určité práce, protože jsem cizinec
 - f) jsem požádán/a o vykonání určité práce právě proto, že jsem cizinec (a je to výhodou)
 - g) jiná
- 35) Popište prosím, jak Vás Vaše národnost znevýhodnila/znevýhodňuje, popř. naopak zvýhodnila/zvýhodňuje
- 36) Pro Japonce je z hlediska žebříčku hodnot
- a) významnější rodina
 - b) významnější práce
 - c) význam rodiny a práce jsou vyrovnané
 - d) záleží na konkrétním člověku, nelze zobecnit
- 37) V prostředí japonské firmy
- a) nikdy nemohu vyjádřit své skutečné pocity a myšlenky a to pro mě představuje problém
 - b) je lepší své skutečné pocity a myšlenky nevyjadřovat a to mi nečiní problém
 - c) mohu vyjádřit své skutečné pocity a myšlenky, ale nedělám to s ohledem na to, co si o mně myslí ostatní
 - d) mohu vyjádřit své skutečné pocity a myšlenky, líbí se mi to
 - e) vždy říkám, co si myslím a sdílím své pocity bez ohledu na okolnosti
- 38) Popište prosím situaci, kdy jste mohli, popř. nemohli vyjádřit své myšlenky a pocity v pracovním prostředí
- 39) V prostředí japonské firmy
- a) následuji vzoru svých japonských kolegů a omlouvám se za vše, za co se omlouvají oni a nevadí mi to
 - b) následuji vzoru svých japonských kolegů a omlouvám se za vše, za co se omlouvají oni, ale vadí mi to
 - c) nikdy se neomlouvám, pokud si nejsem jistý/á, že jsem udělal/a něco skutečně špatně, podobně jako v české kultuře
- 40) Uvedte prosím Váš názor na časté omlouvání se v japonské kultuře