

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra asijských studií

BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Personálne zabezpečenie manažérskych pozícií v japonských
firmách v zahraničí na pozadí prípadovej štúdie vybraných
japonských firiem v Slovenskej republike**

Staffing of managerial positions in Japanese companies abroad in
contrast with the case study of a selected Japanese companies in
the Slovak Republic

OLOMOUC 2017 Ivana Gecášková

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

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
GECÁŠKOVÁ Ivana	Jasuschova 20, Košice	F130008

TÉMA ČESKY:

Personálne zabezpečenie manažérskych pozícií v japonských firmách v zahraničí na pozadí prípadovej štúdie konkrétnej japonskej firmy v Slovenskej republike

TÉMA ANGLICKY:

Staffing of managerial positions in Japanese companies abroad as opposed to the case study of a particular Japanese company in the Slovak Republic

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Martin Šturdík, M.A.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

V tejto práci sa budem zaoberať, akými pravidlami sa riadi dosadzovanie zamestnancov do pozícií manažérov v špecifickom kontexte akým je kultúrne prostredie Slovenska, ktoré je od Japonska úplne odlišné.

Zadefinujem kultúrne špecifiká, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou kultúry Japoncov ako takej, a taktiež sú súčasťou ich firemnej kultúry.

Budem porovnávať prax, ktorá je bližšie popísaná v knihe Rice-paper ceiling od Rochelle Koppovej so skutočnou situáciou vo vybranej pobočke japonskej firmy; konkrétne sa budem snažiť zistiť, či je vo vybranej firme pravdivé tvrdenie, že ne-japonskí zamestnanci môžu dosiahnuť len určité pozície a ďalej sa nedostanú kvôli pomyslenému "stropu".

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Kopp, Rochelle. Rice-paper ceiling. Stone Bridge Press. 2000. ISBN 978-1880656518.;

Morikawa, Hidemasa. A history of top management in Japan. New York: Oxford University Press, 2001. ISBN 0195131657.;

Woronoff, Jon: Mýtus japonského manažmentu. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 8085605481.;

March, Robert M. Working for a japanese company: Managing Relationships in a Multicultural Organization.

Kodansha International, 1996. ISBN 978-4770020857.;

Haghirian, Parissa. Case studies in Japanese management. Singapore: World Scientific, 2011. ISBN 9789814340878.;

Haghirian, Parissa. Understanding Japanese management practices. New York: Business Expert Press, 2010. ISBN 9781606491188.;

Yin, Robert K. Case study research: design and methods. Thousand Oaks, Calif.; London: SAGE, 2003. ISBN 076192552X.;

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

Prehlasujem, že som túto bakalársku diplomovú prácu vypracovala samostatne a uviedla som všetky použité pramene a literatúru.

V Olomouci dne

Podpis

Anotácia

Vypracovala: Ivana Gecášková

Katedra a fakulta: Katedra ázijských štúdií, Filozofická fakulta

Názov práce: Personálne zabezpečenie manažérskych pozícií v japonských firmách v zahraničí na pozadí prípadovej štúdie konkrétnej japonskej firmy v Slovenskej republike

Vedúci práce: Martin Šturdík, M.A.

Počet znakov: 78 454

Počet príloh: 1 CD-ROM disk

Počet titulov použitej literatúry: 76

Kľúčové slová: japonské nadnárodné spoločnosti, personálne zabezpečovanie, ryžový strop, Slovenská republika, pobočka, expatriot

Cieľ práce: V úvode práce zadefinujem terminológiu týkajúcu sa riadenia medzinárodných ľudských zdrojov, od vymedzenia pojmu manažér po expatriáciu, ktorá ponúka úvod do tematiky personálneho zabezpečenia v nadnárodných spoločnostiach. V druhej časti predstavím faktory vplývajúce na výber medzi miestnym pracovníkom a expatriotom, a krátkym predstavením japonského manažmentu uvediem do témy vplyvu faktoru kultúrnej vzdialenosti na riadenie zahraničných operácií. Kultúrna vzdialenosť ústredných krajín tejto práce, Japonska a Slovenska bude porovnaná Hofstedovými kultúrnymi dimenziami. V tretej časti predstavím stratégie v personálnom zabezpečení ústredný termín tejto práce, ‚ryžový strop‘. Uvediem aktuálne štúdie v oblasti personálneho zabezpečovania v japonských nadnárodných spoločnostiach. V poslednej časti predstavím a popíšem prv situáciu japonských firiem na Slovensku od začiatku naviazania vzťahov, potom predstavím dve vybrané pobočky japonských nadnárodných spoločností prostredníctvom prípadovej štúdie, spracujem výsledky dotazníkov získané od respondentov z jednotlivých spoločností a zhrniem ich výsledky.

Chcela by som poďakovať Mgr. Martinovi Šturdíkovi, M.A., za rady a smerovanie pri tvorbe bakalárskej práce. Zároveň by som chcela poďakovať zástupcom firiem Misuzu a SIIX, ktorí sa zúčasnili vyplňania dotazníka pre účely tejto práce.

Obsah

Úvod	7
1 Personálny manažment v nadnárodných spoločnostiach	9
1.1 Stratégie vstupu na zahraničný trh	9
1.2 Klasifikácia prístupov v riadení ľudských zdrojov v medzinárodnej sfére	10
1.3 Klasifikácia manažérov	12
1.4 Expatriácia	13
1.5 Výhody a nevýhody jednotlivých typov manažérov	15
2 Faktory ovplyvňujúce riadenie ľudských zdrojov v NNS	17
2.1 Klasifikácia siedmych faktorov	17
2.2 Japonský riadenie a manažment ľudských zdrojov	20
2.3 Hofstedove kultúrne dimenzie	21
2.4 Kultúrna vzdialenosť	22
3 Personálne zabezpečovanie – ryžový strop v japonských nadnárodných spoločnostiach	25
3.1 Štandardizácia a lokalizácia	25
3.2 Zhrnutie literatúry venujúcej sa na ryžový strop	27
3.2.1 Koppovej výskum	27
3.2.2 Literatúra týkajúca sa problematiky ryžového stropu	29
4. Prípadová štúdia	30
4.1 Japonské a slovenské obchodné vzťahy	30
4.2 Prípadová štúdia – MISUZU Slovakia a SIIX EMS Slovakia	32
4.3 Dotazníky	33
4.4 Výsledky dotazníkov	37
Záver	40
Resumé	41

Edičná poznámka

Zahraničné mená a názvy uvedené v práci sa delia na dve skupiny. Prvé, odborné termíny, budú prepisované českou transkripciou japončiny. Mená japonských aj nejaponských autorov nie sú foneticky prepisované, ale sú skloňované.

Úvod

Predmetom tejto práce je preskúmať personálne zabezpečovanie do pozície vrcholového a stredného manažmentu v medzinárodnom prostredí v pobočkách japonských spoločností v Slovenskej republike. Následne dať odpoveď na otázku, či je na pozíciu vrcholového manažéra vo vybranej pobočke na Slovensku personálne zabezpečovaný zamestnanec japonskej spoločnosti, alebo zamestnanec z krajiny, v ktorej je pobočka umiestnená., a taktiež akými faktormi podlieha personálne zabezpečovanie vo vybranej pobočke.

V prvej kapitole práce uvediem do tematiky personálneho zabezpečovania na medzinárodnej úrovni zadefinovaním terminológie týkajúcej sa riadenia medzinárodných ľudských zdrojov, od vymedzenia pojmu ako manažér alebo expatriácia.

V druhej kapitole predstavím faktory, ktoré vplývajú na výber zamestnancov do riadiacich pozícií. V krátkosti predstavím prvky japonského manažmentu. Spomedzi vyššie spomínaných faktorov sa sústredím na kultúrnu vzdialenosť, a Hofstedovými kultúrnymi dimenziami porovnam vzdialenosť medzi Japonskom a Slovenskom.

V tretej kapitole uvediem stratégie personálneho zabezpečovania ako štandardizácia a lokalizácia. Zároveň predstavím ústredný termín tejto práce, “ryžový strop” – čo vedie k tomuto fenoménu v oblasti personálneho zabezpečenia pobočiek. Uvediem aktuálne štúdie v oblasti personálneho zabezpečovania v japonských nadnárodných spoločnostiach.

V poslednej kapitole sa prostredníctvom vytvoreného dotazníka budem snažiť zistiť, či je vo vybranej firme pravdivé tvrdenie, že nejaponskí zamestnanci môžu dosiahnuť len určité pozície a ďalej sa nedostanú kvôli pomyslenému ‘stropu’. Prv predstavím a popíšem vo všeobecnosti situáciu japonských firiem sídliačich na Slovensku od začiatku naviazania vzťahov, potom opíšem situáciu dvoch vybraných pobočiek japonských nadnárodných spoločností prostredníctvom prípadovej štúdie a zhrniem jej výsledky.

1 **Personálny manažment v nadnárodných spoločnostiach**

Nadnárodná spoločnosť¹ (anglicky Multinational Corporation) je obchodná organizácia, ktorá je aktívna vo viac ako dvoch krajinách, s organizačnou štruktúrou pozostávajúcou z centrály v tzv. domácej krajine a pobočkami v host'ovských krajinách. Tieto NNS usúdili, že viac ako predať svoje aktíva iným spoločnostiam je výhodnejšie využiť ich a preniesť svoj kapitál v rámci svojej spoločnosti. V súčasnej dobe globalizácie sú termíny ako nadnárodná spoločnosť či expatriot často skloňované. Nadnárodné korporácie hrajú veľkú rolu v procese globalizácie a výrazne prispievajú ku bohatstvu národných ekonomík.

Pre NNS sa stáva problémom rastúca konkurencia a neisté miesto na medzinárodnom trhu, ku prekonaniu ktorých je potrebné riešiť otázky aj v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Nakoľko pre úspech v sfére medzinárodného obchodu vzrastá potreba riadiť spoločnosti globálne, je nutné riešiť v rámci riadenia ľudských zdrojov nasledovné úlohy.

Rozmiestňovanie s účelom zabezpečiť pracovníka s potrebnými znalosťami na správnu pozíciu, aj z inej ako domovskej krajine.

Znalosti a šírenie inovácií tak, aby sa šírili praktiky a znalosti v organizácii bez ohľadu na miesto ich pôvodu.

Rozoznať potenciálnych prínosných zamestnancov a riadiť ich vývoj.²

1.1 **Stratégie vstupu na zahraničný trh**

Nakoľko pobočka ako útvar a spôsob fungovania japonskej korporácie v zahraničí je centrálna v tejto práci, popíšem v tejto časti niektoré z jej kategorizácie za účelom zavedenia do tematiky pobočiek.

Pri expandovaní spoločnosť vstupuje na globálny trh viacerými spôsobmi, a tento spôsob vstupu má dopad na pomer japonských manažérov v riadiacich tímoch. V jednej štúdií amerických pobočiek japonských spoločností sú ako metódami vstupu uvedené: prevzatie (angl. takeover) americkej firmy japonskou, alebo alebo vytvorenie pobočky vlastnenej 100% podielom (angl. Wholly Owned Subsidiary (WOS), alebo vytvorenie

¹ Nadnárodná spoločnosť = ďalej NNS.

² ROBERTS, K. a KOSSEK, E. a OZEKI, C. *Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies* [Online]. Academy of Management Executive 12(4): 93-106, 1998. s. 94. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/234021856_Managing_the_Global_WorkforceChallenges_and_Strategies

„spoločného podniku“ (angl. joint venture) s americkými alebo japonskými firmami, priamo či nepriamo investovať prostredníctvom už existujúcej lokálnej pobočky.³ Iná literatúra uvádza ako možnosti vstupu na zahraničný trh export, licencie (licenčné obchody), franchising, vstup do „spoločného podniku“ (joint venture) so spoločnosťou v host'ovskej krajine⁴, a založenie pobočky vlastnenej 100% podielom.⁵ Konopaske et al. (2002) vo svojej štúdii prišli na fakt, že ak je vo firme typu joint venture model personálneho zabezpečovania etnocentrický, táto kombinácia vyústí v pokles výkonnosti pobočky. V pobočke plne vlastnenej jednou spoločnosťou je práve etnocentrické riadenie spojené s rastom výkonnosti pobočky.⁶

V rámci klasifikácie pobočiek, Mitsumasu rozlišuje medzi funkčnou pobočkou (angl. functional subsidiary, jap. kinó kogaiša 機能子会社) a obchodnou pobočkou (angl. business subsidiary, jap. džigjó kogaiša 事業子会社). Obchodné pobočky v niektorých kontextoch prispievajú ku zisku v organizácii. Funkčná pobočka neprispieva k zisku, pričom sekcia výskumu a vývoja v pobočke je zodpovedná za moderáciu jej nákladov v miere, ktorá neprekročí celkový rozpočet. Vyššie uvedené definície pobočiek sa navzájom nevylučujú a pobočka môže spadať pod obe. Funkčná pobočka vykonáva špecifické činnosti, ktorými prispieva k hodnotovému reťazcu v jej hlavných oblastiach podnikania. V tých sa očakáva kvalita, nakoľko sa jedná o tovar alebo služby, ktoré sú výstupom spomínaných špecifických činností. Obchodná pobočka prispieva cez jej obchodné aktivity ku spoločným príjmom.⁷

Spomedzi dôvodov, prečo spoločnosti zakladajú pobočky, sú uvedené nasledovné. V prípade, že je nutné získavať tacitné znalosti, deje sa tak interne, za účelom zníženia nákladov. Delegovať moc pobočkám urýchľuje celkové rozhodovanie a napomáha ich

³ MATSUO, Hisako. *Liability of Foreignness and the Uses of Expatriates in Japanese Multinational Corporations in the United States* [Online]. IN: Sociological Inquiry Alpha Kappa Delta: The International Sociology Honor Society, Volume 70, Issue 1, 2000: 88–106, s. 89. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1475-682X.2000.tb00898.x/epdf>

⁴ Krajine z ktorej pochádza spoločnosť, s ktorou sa zahraničná spoločnosť spája.

⁵ HILL, Charles W. L., JONES, Gareth R. *International Human Resource Management* [Online]. London: Sage Publications, 2009, s. 266. Dostupné z: <http://s1.downloadmienphi.net/file/downloadfile2/147/1400999.pdf>

⁶ KONOPASKE, Robert a WERNER, Steve a NEUPERT, Kent E. *Entry mode strategy and performance: the role of FDI staffing* [Online]. Journal of Business Research 55(9): 759-770, 2002, s. 759. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296300001855>

⁷ MITSUMASU, Akira. *Control and Coordination of Function in Japanese Corporate Groups* [Online]. Hitotsubashi University: 2013, s. 160. Dostupné z: <https://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/25896/1/ics020201300103.pdf>

rastu.⁸ Pobočky sú často zakladané ako pokusy o uchopenie nových obchodných príležitostí.⁹ Každá výrobná pobočka sa líši a každá nová pobočka bude iná ako tá predošlá. Napríklad zo strategického hľadiska sú pobočky sú potrebné, za účelom vykonávať obchodných operácií v cudzích krajinách. Pobočkami môže NNS expandovať na cudzí trh, ktorý má potenciál rásť, môže byť využívaná na získanie prístupu ku vzácnym zdrojom.¹⁰

Nakoľko mód vstupu vybraných japonských NNS je pobočka, uvediem ju ako formu zriadenia. Pri zakladaní pobočky v zahraničí sa spoločnosť môže stretávať s tzv. pasívom cudzosti¹¹ (angl. liability of foreignness), ktoré popisuje výdaje, aké musí vynaložiť firma fungujúca v zahraničí. Tieto náklady vznikajú z vplyvov, ktoré sú externé nadnárodným spoločnostiam, ďalej interné, a nakoniec náklady vznikajúce kombináciou oboch vplyvov.¹² Spôsobujú ich viaceré dôvody, napríklad skutočnosť, že v krajine kde sa rozhodne firma investovať, môže naraziť na jazykovú a kultúrnu bariéru, ďalej ťažkosti pri komunikácii s centrárou kvôli rozličným časovým zónam, alebo nedostatočné oboznámenie s reguláciami v oblasti práva, ekonomiky, politiky.

Nakoľko pobočka je často vzdialená od centrály, dá sa predpokladať určitá autonómia v riadení pobočiek, avšak pobočky sú často v mnohých literatúrach zavedené ako inštitúcie, čo len preberajú centrárou určenú stratégiu.¹³

1.2 Klasifikácia prístupov v riadení ľudských zdrojov v medzinárodnej sfére

Za účelom zistenia príčiny rozdielneho riadenia ľudských zdrojov vo firmách japonských, amerických alebo európskych, rozlišujú sa nasledovné prístupy v oblasti medzinárodného riadenia ľudských zdrojov. Tie priamo naväzujú na rozdielne typy stratégií riadenia ľudských zdrojov.

Etnocentrický prístup

⁸ Tamtiež, s. 104-105.

⁹ Tamtiež, s. 114.

¹⁰ Tamtiež, s. 113-116.

¹¹ ŠKORVAGOVÁ, Simona. *Procesný a inovačný model internacionalizácie: Možnosti aplikácie pre malé a stredné firmy* [Online]. *Studia commercialia Bratislavensia* Číslo/No.: 30 (2/2015); Roč./Vol.: 8, 252-265, s. 256. http://www.obchodnafakulta.sk/www_write/files/veda-vyskum/scb/vydane-cisla/2015-02/scb0215_Skorvagova.pdf

¹² NACHUM, Lilach. The liability of foreignness. [Online]. IN: *Wiley Encyclopedia of Management*, Edition: 3rd edition, Wiley 2014, Editors: D.D. Hartogand M. Vodosek. Dostupné z: <http://journal-dl.com/item/5910885c3fbb6e1374408243>

¹³ Tamtiež, s. 87.

Etnocentrická organizácia je zameraná na aspekty spojené z firemnou politikou domácej krajiny, ako sú štýl riadenia, kultúra, znalostný kapitál, spôsob hodnotenia zamestnancov. Zamestnanci materskej spoločnosti zastávajú všetky vedúce pozície v zahraničných pobočkách. Predpokladom je, že sú vhodnejšími kandidátmi na pozíciu manažéra ako domáci pracovníci. Ďalším predpokladom je, že spoločnosť môže riadiť zahraničné pobočky metódami, ktoré boli úspešné v domovskej krajine.¹⁴

Polycentrický prístup

V organizácia držia vedúce pozície domáci zamestnanci, čo je založené na predpoklade, že práve oni sú najviac sú kvalifikovaní a chápu domáce obchodné prostredie, jeho kultúru a riadenie ľudských zdrojov. S týmto prístupom sa spájajú aj nízke náklady na nábor a tréning.¹⁵

Regiocentrický prístup

Regiocentrické organizácie majú svoje ústredia v rôznych regiónoch sveta (ako Európa, Severná Amerika). Len malý počet miest v rámci spoločnosti zastávajú zamestnanci materskej spoločnosti.¹⁶

Geocentrický prístup

Tieto firmy sa snažia nájsť rovnováhu medzi centralizovaným rozhodovaním a rozhodovaním v rámci jednotlivých zahraničných pobočiek. Pri výbere zamestnancov je snaha vybrať čo najschopnejšieho kandidáta, a preto sa pri ňom neberie do úvahy ich národnosť. Častými sú expatrioti z tretej krajiny.¹⁷

Japonské nadnárodné spoločnosti sa v rámci týchto prístupov orientujú niekde medzi čisto etnocentrickým a čisto polycentrickým prístupom. Znakom etnocentrického prístupu je zvýšený počet expatriotov na riadiacich pozíciách v zahraničí a nedostatok implementácie medzinárodnej politiky. Tento prístup sa od ostatných líši v tom, že sa sústreďuje na domovskú krajinu, zatiaľ čo ostatné sa sústreďujú skôr na decentralizáciu od materskej firmy. Iba malá časť nadnárodných japonských spoločností sa priblížila k čisto polycentrickému, regiocentrickému, či geocentrickému prístupu.¹⁸

¹⁴ KOPP, Rochelle. *Breaking Through Japanese Corporate Culture*. Stone Bridge Press: 1994, ISBN 1-880656-14-0, s. 38-39.

¹⁵ TIWARI, Neha. *Managing Human Resources in International Organizations* [Online]. Global Journal of Management and Business Studies. ISSN 2248-9878 Volume 3, Number 4, 2013, 355-360, s. 356. Dostupné z: https://www.ripublication.com/gjmbvspl/gjmbvs3n4_02.pdf

¹⁶ KOPP, s. 38-39.

¹⁷ TIWARI, s. 356.

¹⁸ KOPP, s. 38-39.

Japonské spoločnosti majú, v porovnaní s nadnárodnými spoločnosťami v Európe a Amerike, tendenciu vysielat' expatriotov z ústredia spoločnosti.¹⁹ Faktom je, že japonské spoločnosti aj v súčasnosti vysielajú a spoliehajú sa na expatriotov, čo potvrdzujú výsledky analýzy celkového počtu expatriotov v dcérskych japonských spoločnostiach, ktoré sa v rozmedzí rokov 2004-2007 zvýšili z 5,81 na 6,56.²⁰

1.3 Klasifikácia manažérov

S ohľadom na cieľ mojej práce sa sústredím na pozíciu manažéra, tiež personálnu politiku v tejto oblasti. Z ohľadom na problematiku ryžového stropu, ktorá dáva do popredia expatriáciu, sa sústredím na tento pojem. Cieľom zavedenia terminológie je vytvorenie úvodu do tematiky personalistiky na úrovni medzinárodných spoločností.

Manažérska pozícia v organizácii je tá, ktorej je pridelená väčšia miera zodpovednosti za iných zamestnancov a za riadenie. Požiadavky na manažéra sa líšia s ohľadom na veľkosť organizácie, v akej oblasti pôsobí. Medzi základné princípy manažéra patrí rozhodovanie, plánovanie, kontrolovanie, organizovanie, cielené rozvíjanie schopností, zvyšovanie výkonnosti a iné.²¹

V rámci riadenia pobočiek v medzinárodnej sfére rozlišujeme viaceré typy manažérov, a to v závislosti od krajiny pôvodu.

Lokálni manažéri (angl. parent country nationals) sú manažéri, ktorí pracujú v krajine, ktorej sú občanmi. Manažéri z tretej krajiny (angl. third-country nationals) sú manažéri pochádzajúci z inej krajiny, z akej pochádza centrála, a z inej krajiny, v akej je pobočka umiestnená. Expatriot (expatriant, expat, taktiež angl. home-country national) je manažér vyslaný z centrálneho do zahraničnej pobočky. Nie je občanom krajiny, do ktorej je vysielaný. Aj manažér z tretej krajiny môže byť expatriotom.

V súvislosti s expatriotmi sa rozlišuje expatriácia – proces presunu manažéra na medzinárodnej scéne.²² Vysielaný je teda buď manažér z krajiny pôvodu NNS alebo

¹⁹ KOPP, Rochele. *International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals* [Online]. *Human Resource Management* 33(4): 581-599, 2006, s. 581-599. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/229802071_International_human_resource_policies_and_practices_in_Japanese_European_and_United_States_multinationals

²⁰ OKI, Kiyohiro. *Why Do Japanese Companies Exploit Many Expatriates?: Analysis of Overseas Subsidiaries in Japanese Companies* [Online]. *Annals of Business Administrative Science*. Vol. 12 Issue 3, 139-150, 2013, s. 141, tabuľka 1. Dostupné z: https://www.jstage.jst.go.jp/article/abas/12/3/12_139/_pdf

²¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 35-36.

²² Tamtiež, s. 5.

manažér z tretej krajiny do krajiny. Vysielanie sa môže uskutočňovať za účelom nadobudania znalostí v oblasti riadenia podniku alebo vyvíjania stratégií. V globálnom prostredí sa zlišujú sa viaceré typy expatriotov. Flexpatriot podniká časté služobné cesty, vo viacerých prípadoch to býva technický odborník, ktorý je len dočasným záskokom na projektoch pobočky.²³ Inpatrioti sú posielaní do krajiny pôvodu spoločnosti, aby nadobudli a následne doma uplatnili poznatky o organizácii centrály. Propatriot je termín označujúci profesionálnu expatriáciu v zámorí. Doba trvania je viac ako sedem rokov, počas ktorej si expatrioti vyvinú globálne myslenie a stanú sa držiteľmi globálnej perspektívy čo sa kultúry týka.²⁴ Glopatriot je skratka pre globálnu expatriáciu, kde expatriot je vysoko samostatný a je vysielaný do rôznych zemí, pričom je vystavovaný rozličným kultúrnym kontextom. U glopatriotov dochádza ku strate konceptu kultúry viažucej sa ako ku krajine jeho pôvodu, tak aj ku organizácii. Repatriot (tiež patriot) je poslednou časťou cyklu expatriácie, nakoľko je to expatriot, ktorý sa vracia po jednom či viacerých vyslaníach, Repatriácia je proces zaradenia tohto expatriota naspäť do spoločnosti po vyslaní v dĺžke trvania 3 až 5 rokov. Zároveň je to proces spätného zaradenia expatriota do spoločnosti, konkrétne inpatriota, glopatriota a propatriota, ktorí sa vracajú po sérii vyslaní na viacero lokácií, alebo po dlhšej dobe.²⁵ Repatrioti môžu znalosti nadobudnuté v zahraničí uplatniť doma. Využívanie inpatriotov podporuje kultúrnu výmenu, ktorá je prínosná pre pobočku, a tým sa zároveň podporuje geocentrický prístup riadenia ľudských zdrojov, naproti tomu využívanie expatriotov značí, že centrála spoločnosti vyznáva etnocentrický prístup.²⁶

1.4 Expatriácia

Expatrioti predstavujú spôsob, akým centrála riadi svoju pobočku, sú jej zástupcami. Budovaním na spoločných hodnotách sa podieľajú na zlepšení komunikácie

²³ HARVEY, Michael G. a MOELLER, Miriam. *Acculturation Experiences of Overseas Assignees and Assignments* [Online]. International Academy for Intercultural Research: 2014, s. 2-3. Dostupné z: http://www.intercultural-academy.net/files/cpf_ijir_si_Lived_Acculturation_Experiences.pdf

²⁴ GONZALEZ-LOUREIROA, Miguel a KIESSLINGC, Timothy, DABIC, Marina. *Acculturation and overseas assignments: A review and research agenda* [Online]. International Journal of Intercultural Relations 49, 2015, s. 242. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147176715000723>

²⁵ Tamtiež, s. 242.

²⁶ REICHE, Sebastian. HARZING, Anne-Wil. *International Assignments. International Human Resource Management*, International Human Resource Management, London: Sage Publications, 2009, s. 21-23. Dostupné z: <http://harzing.com/download/ihrmchapter.pdf>

so zamestnancami.²⁷ Sú tými, čo presúvajú znalostný kapitál týkajúci sa manažmentu a technológií do pobočiek. Zároveň sú presunom do zahraničnej pobočky sami obohatení o skúsenosti v oblasti medzinárodného manažmentu.²⁸

Expatriácia podľa zamerania

V tejto sekcii sa budem venovať expatriácii a jej jednotlivým typom. Podľa prípadovej štúdie z 80-tych rokov sa v japonských bankách neuprednostňovalo učenie od ich pobočiek umiestnených v zahraničí. Zameraním v spoločnostiach prevládali zamestnanci-generalisti, byť špecialistom nebolo prínosné. Budovať v tom čase kariéru špecialistu nebolo populárne, nakoľko sa s tým spájal presun do zahraničia, čo bolo znakom podradenosti.²⁹ Dodnes tento stereotyp v istej miere pretrval. Vo všeobecnosti sú japonský manažéri zameraním generalisti, a nakoľko tí sa zameraním viac hodia na rozdielne pracovné pozície, spája sa to s častou rotáciou zamestnanca v rámci pracovných pozícií.³⁰ Zmena tohto stavu nebude možná, pokiaľ sa spôsob riadenia uplatňovaní NNS nezmení.

Termíny nasledovnej klasifikácii vznikli pozorovaním a rozlišovaním istých prominentných vzorov správania expatriotov. Podľa zamerania a účelu vysielania manažérov-expatriotov, Colakogluová a Caligiuriová (2007) rozlišujú nasledujúce typy vyslaní:

Technický typ má za úlohu riešiť vysoko profesijný problém vyžadujúci špecializáciu pracovníka ako špecialista alebo technik, nakoľko lokálni zamestnanci nemajú dostatočnú klasifikáciu. Po jeho splnení nasleduje návrat domov. Funkčný typ je vysielaný do pozícií v strednom manažmente, kde sú vyžadované jeho medzikultúrne zručnosti za účelom komunikácie z miestnymi zamestnancami. Vývojový typ má za účel získať potrebné zručnosti a skúsenosti, rotuje medzi pozíciami. Strategický typ stojí v tejto hierarchizácii na vrchole, má za úlohu obsadiť strategickú pozíciu v pobočke, spája sa s vysokými kompetenciami riadenia a medzikultúrnej komunikácie.³¹

²⁷ LEGEWIE, Jochen. *Control and coordination of Japanese Subsidiaries in China – Problems of an Expatriate-Based Management System*. [Online]. Deutsches Institut für Japanstudien, 2000, s. 26. Dostupné z: http://i.dijtokyo.org/publications/WP_00-3.pdf

²⁸ Tamtiež, s. 6.

²⁹ MITSUMASU, s. 90.

³⁰ ERIKSSON, Tor. ORTEGA, Jaime. *The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories*. [Online]. Department of Economics, Aarhus School of Business, 2006, s. 3. Dostupné z: <https://pure.au.dk/ws/files/32304613/0003191.pdf>

³¹ COLAKOGLU, Saba. CALIGIURI, Paula. *A strategic contingency approach to expatriate assignment management* [Online]. *Human Resource Management Journal*, Vol 17, no 4, 393–410, 2007, s. 395. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2007.00052.x/epdf>

Podľa prípadovej štúdie automobilových NNS s výrobnými pobočkami vo Veľkej Británii boli identifikované rôzne štádia, ako sa rola expatriotov mení v zahraničných pobočkách. V prvej fázi, keď je pobočka ešte nová, sa na prenos znalostí (firemnú filozofiu a kultúru, riadenia pobočky alebo výrobných procesov) vyžaduje nasadenie značného počtu expatriotov, ako v riadiacich pozíciách tak aj v technických. Expatrioti prevzali pozície vo vrcholovom manažmente, a personálny manažment bol ponechaný v rukách lokálnych manažérov. Po čase, kým sa stihla ustáliť situácia, vstupuje sa do ďalšej fázy, kde počet dlhodobých expatriotov klesol a dostali sa do pozície poradcov a koordinátorov. Väčšina pozícií vo vrcholovom manažmente bolo prenechaných miestnemu personálu. Britskí manažéri ale stále cítili silný vplyv koordinátorov – vytvorenie ilúzie autonómie malo byť taktikou na zakrytie zdroja skutočnej pretrvávajúcej kontroly. Tretie štádium v ktorom sa funkcia expatriotov stala skôr podpornou a ich počet ďalej klesá, nedosiahli v uvedenej štúdii všetky pobočky.³²

Celkovo, dôležitosť expatriotov manažérov spočíva vo vykonávaní činností ako budovanie pobočky, vývoj a tréning zamestnancov, komunikácia a koordinácia z pobočkou, zaobstaranie znalostí o produkte a predaji pre pobočky.

1.5 Výhody a nevýhody jednotlivých typov manažérov

Vyššie uvedené typy manažérov so sebou na riadiacich postoch prinášajú rozličné svetlé i tmavé stránky. Výber je ovplyvnený prístupom, akým sú riadené ľudské zdroje (viď vyššie). Pri výberovom konaní je z personálneho hľadiska rozumné zvažovať nasledovné aspekty.

Výhody lokálnych manažérov

Nakoľko majú lepšiu znalosť domáceho podnikateľského prostredia, môžu budovať spoľahlivejšie obchodné styky ako expatrioti. Lokálni zamestnanci si môžu vybrať komunikovať skôr s lokálnymi manažérmi, keďže nemusia prekonávať jazykovú bariéru a zdieľajú spoločnú kultúru.

Nevýhody lokálnych manažérov

V prípade, ak lokálni manažéri nepoznajú alebo nepochopia vnútorné a vonkajšie prostredie centrály, môže to prispieť k zhoršeniu komunikácie medzi pobočkou

³² WHITLEY, Richard a MORGAN, Glenn a KELLY, William a SHARPE, Diana. *The Changing Japanese Multinational: Application, Adaption and Learning in Car Manufacturing and Financial Services*. Journal of Management Studies 40:3, 643-672, 2003, s. 650. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00355/epdf>

a centrárou. Lokálni manažéri nedisponujú dostatočnou sieťou kontaktov na materskú spoločnosť, čo bráni efektívnej spolupráci.

Výhody expatriotov

Presunom znalostí o technológiách a o riadení prispievajú expatrioti ku informačnému obohateniu organizácie. Sú zástupcami záujmov centrály, vďaka tomuto vzťahu môžu zlepšiť komunikáciu medzi pobočkou a centrárou. Expatrioti, či už HCN alebo TCN sa využívajú nakoľko disponujú znalostným kapitálom, ktorým nedisponujú lokálni manažéri. Riadenie pobočky sa zvykne zverovať HCN, nakoľko títo manažéri sú lepšie informovaní o firemnej politike, a budú neomylné túto politiku, i inštrukcie z centrály aplikovať v bežnom chode pobočky.

Nevýhody expatriotov

Kvôli rodinným problémom je vysoká pravdepodobnosť, že sa expatriot rozhodne pre návrat zo zahraničnej pobočky. Nadnárodné korporácie majú problém zabezpečiť ochotného kandidáta do role expatriota. Náklady na zamestnanie expatriota sú vyššie ako náklady na lokálneho manažéra.³³

Výhody manažérov z tretej krajiny

Títo manažéri sú zvyčajne kariérne zameraný medzinárodní manažéri, vedia sa rýchlo prispôbiť prostrediu, predstavujú najlepší kompromis medzi výhodami expatriotov a lokálnych manažérov. Predstavujú menšie náklady ako PCN.

Nevýhody manažérov z tretej krajiny

Krajina umiestnenia pobočky môže mať výhrady voči manažérom tohto typu z istých krajín. Využitím manažéra z tretej krajiny stráca lokálny manažér možnosť kariérneho vývoja.³⁴

³³ ROZKWITALSKA, Małgorzata. *Staffing top management positions in multinational subsidiaries – a local perspective on expatriate management*. GSTF Business Review, Vol. 2 No. 2, October 2012, s. 51. Dostupné z: <http://dl6.globalstf.org/index.php/gbr/article/viewFile/1232/1248>

³⁴ REICHE, Sebastian, s. 6.

2 Faktory ovplyvňujúce riadenie ľudských zdrojov v NNS

2.1 Klasifikácia siedmych faktorov

Pre účely dotazníkov v tejto práci je dôležité posúdiť faktory, ktoré môžu rozhodovať o riadení ľudských zdrojov na medzinárodnej úrovni, čiže o výbere expatriota alebo lokálneho pracovníka. Jedna z možných klasifikácií zahŕňa sedem faktorov: zákazníci, veľkosť, komplexnosť, dĺžka pôsobenia, politické riziko, kultúrna odlišnosť, vzájomná závislosť.³⁵ Kultúrnej odlišnosti (resp. kultúrnej vzdialenosti) sa budem osobitne venovať ďalej v kapitole.

Zákazníci

Nadnárodné spoločnosti majú tendenciu obsadzovať expatriotov na pozície v pobočke v host'ovskej krajine, v snahe o získanie znalostí naviazaných na lokálne prostredie. Takéto znalosti sú prínosnejšie pre napríklad priemyselné odvetvie, kde je kladený dôraz na prispôbenie produktu požiadavkám miestnych zákazníkov.³⁶ Podľa zistení Danchiho et al., pobočky orientované na miestny trh sú podstatne viac autonómne v riadení, ako tie zameriavajúce sa na globálny trh.³⁷

Veľkosť

Podľa výsledkov štúdie skúmajúcej vplyv veľkosti pobočky (meranej počtom pracovníkov) v obsadzovaní riadiacich pozícií v pomerne veľkých NNS, veľkosť je považovaná za rozhodujúci faktor a zdôvodňuje uplatňovanie štandardizovaných postupy na kontrolu pobočiek v zahraničí. Vo výsledkoch štúdie Stewarta et al., ako sa zvyšovala veľkosť pobočky, zväčšovala sa súbežne aj autonómia. Až do istého bodu, po ktorého dosiahnutí sa prestala autonómia pobočky zvyšovať, naopak klesala.³⁸

Komplexnosť

³⁵ ŠTURDÍK, Martin. *Etiketa obchodného styku*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, 89 s. Skripta. ISBN 978-80-244-4295-2.

³⁶ TAN, Danchi. MAHONEY, J. T. *Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives* [Online]. *Journal of Management Studies* 43:3, 2006, 457-484. s. 466. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00598.x/epdf>

³⁷ FENTON-O'CREEVY, Mark. GOODERHAM, Paul, Nordhaug, Odd. *HRM in US Subsidiaries in Europe: centralization or autonomy?* [Online]. Academy of Management Conference, New Orleans, 2004, s. 10. Dostupné z:

https://www.academia.edu/1770901/HRM_in_US_Subsidiaries_in_Europe_centralization_or_autonomy

³⁸ STEWART, Johnston. MENGUC, Bulent. *Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries* [Online]. *Journal of International Business Studies*, Volume 38, Issue 5, 787-801, 2007, s. 795-796. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/4540457?seq=1#page_scan_tab_contents

Bolo preukázané, že komplexnosť, teda zložitosť úloh na agregátnej úrovni (napríklad finančné operácie) je asociovaná z vyšším počtom amerických expatriotov v pobočkách amerických spoločností.³⁹

História

V štúdiu od Bruningovej et al., zo vzorky japonských respondentov z firiem starých do 20 rokov, 20-35 rokov, a viac ako 35 rokov, dôležitosť obsadzovania manažérov expatriotov klesala, avšak od stredne starých po najstaršie pobočky sa dôležitosť obsadzovania expatriotov začala zvyšovať.⁴⁰

Politické riziko

Boyaciglierová dokázala, že s politickým rizikom sa spájajú neistoty ohľadom riadenia zahraničnej pobočky. Korešpondujúcim krokom je riadenie prostredníctvom expatriotov, ktorí budú poskytovať spoľahlivé informácie a kontrolu pobočky.⁴¹

Kultúrne odlišnosti

Čím väčšie je kultúrnych rozdielov medzi krajinou rodičovskou spoločnosťou a jej pobočkou, tým je častejšia tendencia pre vznik problémov, konfliktov medzi danými kultúrami. Boyacigillerovej výsledky naznačujú, že kultúrne rozdiely sú pozitívne spojené s využívaním expatriotov.⁴²

Vzájomná závislosť

Expatrioti sú vysielaní v závislosti od stupňa previazanosti centrálneho a pobočiek, zvyšujúca sa previazanosť sa spája z vyšším počtom vysielaných a obsadzovaných expatriotov. Aj v rámci tohto faktoru Boyacigillerová preukázala pozitívny vplyv na obsadzovanie riadiacej pozície.⁴³

V porovnaní z vyššie uvedenými siedmymi faktormi, Boyacigillerová uvádza podobné, pričom rozlišuje aj dodatočné, všetky zároveň ináč klasifikuje. Delí ich na faktory analýzy organizácie, kde radí komplexnosť, veľkosť a vek pobočky, ďalej faktory analýzy prostredia kde zadeluje konkurenciu, politické riziko, kultúrnu vzdialenosť, a

³⁹ BOYACIGILLER, Nakiye. *The Role of Expatriates in the Management of Interdependence Complexity and Risk in Multinational Corporations* [Online]. Journal of International Business Studies, 1990, Volume 21, Issue 3, 357–381, s. 371. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/pdf/154951.pdf?refreqid=excelsior%3Aee33f6aa0bb040eb8bf9183ff2a471a4>

⁴⁰ BRUNING, Nealia S., BEBENROTH, Ralf. PASCHA, Werner. *Valuing Japan-based German expatriate and local manager's functions: do subsidiary age and managerial perspectives matter* [online]. The International Journal of Human Resource Management, Volume 22, Issue 4, 778-806, 2011, s. 778 [cit. 17.6.2017]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2011.555123>

⁴¹ BOYACIGILLER, s. 373.

⁴² Tamtiež, s. 368.

⁴³ Tamtiež, s. 363.

kontrolné faktory ako náklady a dostupnosť práce.⁴⁴ Boyacigillerová uvádza, že pomer amerických manažérov v manažmente pobočiek bol závislý od komplexnosti organizácie, miery vzájomnej závislosti na centrále, kultúrnej vzdialenosti, politického rizika a konkurencie.⁴⁵ Riadenie týchto faktorov je podľa štúdie najoptimálnejšie prostredníctvom amerického expatriota.⁴⁶

Faktory vplývajúce na to, ako bude obsadená pozícia riadiaceho manažéra, sa môžu vyčleniť aj nasledovne:

Ekonomické faktory

Ekonomická situácia v krajine vplýva taktiež na riadenie ľudských zdrojov. Môže mať vplyv na najímanie zamestnancov, v nepriaznivej situácii sa nemusí podariť vôbec niekoho najat'.⁴⁷ Od financií závisia aj výdaje na školenie zamestnancov, platy zamestnancov. Zakladanie pobočiek nadnárodných spoločností je podmienené i faktom, že v krajine je dostupná lacná pracovná sila.

Technologické faktory

S vývojom nových technológií súvisí aj dopyt po pracovníkoch s potrebným znalostným kapitálom. Zodpovedajúce cenové ohodnotenie spoločnosťou požadovaných schopností zamestnancov zvyšuje náklady na pracovnú silu. Personálne oddelenie sa preto bude usilovať o zníženie týchto nákladov zmenou personálnej politiky.

Kultúrne faktory

V jednaní s obyvateľmi iných krajín je potrebné poznať ich kultúru, aby bolo možné prekonávať výzvy, ktoré ponúka multikultúrne prostredie. Kultúrnym prvkom v japonskej firme je rozhodovanie uskutočňované v rámci skupín – snaha o dosiahnutie konsenzu, aby sa nenarušila harmónia skupiny.⁴⁸

⁴⁴ Tamtiež, s. 365.

⁴⁵ Tamtiež, s. 369.

⁴⁶ Tamtiež, s. 373.

⁴⁷ SATOW, Takao. WANG, Zhong-Ming. *Cultural and Organizational Factors in Human Resource Management in China and Japan*. [Online]. *Journal of Managerial Psychology* 9(4): 3-11, 1994, s. 3-11. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/241335626_Cultural_and_Organizational_Factors_in_Human_Resource_Management_in_China_and_Japan

⁴⁸ PUNIA, Manju. SHARMA, Bhawna. *A Comprehensive Review of Factors Influencing HRM Practices in Manufacturing Industries*. *Journal of Management Engineering and Information Technology* [Online]. Volume 2, Issue 2, 21-29, 2015, s. 23.. Dostupné z: <http://www.jmeit.com/JMEIT%20Vol%202%20Issue%202%20Apr%202015/JMEITAPR0202006.pdf>

2.2 Japonský riadenie a manažment ľudských zdrojov

V tejto sekcii bližšie rozoberiem vplyv kultúrnych faktorov na japonský manažment v globálnom prostredí.

So súhrnnou definíciou japonského manažmentu prišiel Olejniczak, po systematickom preskúmaní literatúry v rámci zmien tohto manažmentu za posledných 50 rokov. „Japonský manažment je procesom realizovania filozofie ľudí ako najdôležitejšieho zdroja organizácie prostredníctvom stratégií budovania komunity, vnútorného trhu práce v spoločnosti, a rozvíjania ľudských zdrojov.“ (Japonský manažment je zároveň procesom) „vytvárania zodpovedajúcich praktík, ktoré maximalizujú zastúpenie ľudského faktoru vo výrobnom procese.“⁴⁹ Dôležitá je druhá časť tejto definície, kde je rozpoznateľná snaha novodobého japonského manažmentu riadiť ľudské zdroje vo vnútornom trhu práce spoločnosti tak, aby mal ľudský faktor čo najväčší podiel na výrobnom procese.

V manažmente Japoncov je zároveň rozpoznateľná silná orientácia na kultúru a tradície, čo je viditeľné aj na systéme riadenia v japonských spoločnostiach. V rámci tohto systému je dôležité, aby pracovníci pochopili firemnú kultúru a jej ciele, pričom prvky kultúry Japoncov ako takej sú prenášané do kontextu firemnej kultúry. Mnoho odborníkov charakterizuje japonský manažment ľudských zdrojov troma hlavnými „piliermi“: systém celoživotného zamestnania, platové ohodnotenie postavené na seniorite a podnikové odbory⁵⁰.⁵¹ Medzi ďalšie praktiky sa zaradzujú skupinové rozhodovanie, súdržnosť uskutočňovanie množstva malých zmien namiesto niekoľko veľkých, ringi systém⁵², tímový duch, interný výcvik⁵³ a ďalšie. Bežnou praktikou sú taktiež každoročné náborové čerstvých absolventov do firiem.

⁴⁹ OLEJNICZAK, Tomasz. *Japanese Management: 50 Years of Evolution of the Concept* [Online]. ACTA ASIATICA VARSOVIENSIA, No. 26, 2013, s. 41. Dostupné z: https://www.academia.edu/7130741/Japanese_Management_50_Years_of_Evolution_of_the_Concept

⁵⁰ Typické pre Japonsko, sú to odborové organizácie v rámci jednotlivých podnikov a tovární, na rozdiel od klasických odborov pôsobiach vo vybranom odvetví. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/enterprise-unionism>

⁵¹ MORIGUCHI, Chiaki. *Japanese-style human resource management and its historical origins* [Online]. Tokyo, Japan: Japan Institute for Labour Policy and Training, 58-77, 2014. s. 60.. Dostupné z: http://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2014/JLR43_moriguchi.pdf

⁵² Ide o stratégiu v oblasti rozhodovania, kde sa prv musia manažéri na nižších úrovniach vzájomne dohodnúť, až potom je možné priniesť rozhodovanie na vyššiu úroveň, nakoniec sú rozhodnutia predložené vedeniu. *Ringi system* [Online]. [cit. 17.6. 2017]. Dostupné z: <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Ringi+System>

⁵³ ZHONGXING, Su. *Challenge and Integration: Adaptive Transition of HRM Systems in Japanese Enterprises in China* [Online]. Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management, 616-623, s. 718. Dostupné z: http://www.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers_2010/part_5/16_Challenge%20and%20Integration.pdf

Čo sa týka riadenia ľudských zdrojov v NNS, spája sa s vysokou mierou kontroly nad praktikami riadenia ľudských zdrojov. V prípade japonských NNS je vyššia tendencia uplatňovať tieto praktiky v jednotlivých zámorských pobočkách.⁵⁴ Podľa výskumu uskutočneného bola v japonských pobočkách v Brazílii v riadení podniku viditeľná implementácia prvkov ako celoživotné zamestnanie, uplatňovanie firemnej filozofie a praktiky v oblasti rozhodovania (nemawaši)^{55,56}

Odkedy boli formálne po prvý krát predstavené praktiky v oblasti riadenia ľudských zdrojov v japonských spoločnostiach, sa v súvislosti s touto tematikou začala spájať kultúra.⁵⁷ Nakoľko kultúra Japoncov predstavuje silný vplyv na japonské riadenie ľudských zdrojov, je rozumné tvrdiť že sa pri presune do iného kultúrneho prostredia prenáša. Ako je uvedené vyššie, kultúrne faktory majú vplyv na zámorské pobočky japonských firiem, teda je hodnotné nahliadať na toto hľadisko ako prínosné pri hľadaní dôvodov pre isté vzorce personálneho zabezpečovania.

2.3 Hofstedove kultúrne dimenzie

Na základe údajov Hofstedových kultúrnych dimenzií z roku 2015 porovnávam Slovensko a Japonsko. Tieto kultúrne dimenzie sú uplatniteľné pri personálnom zabezpečovaní, nakoľko každá kultúra sa líši v tom, aká úroveň expertízy a aké kompetencie sa od zamestnanca vyžaduje.⁵⁸ Hofstede rozlišuje 6 kultúrnych dimenzií: rozpätie moci, individualizmus, maskulinita, vyhybanie sa neistote, dlhodobá orientácia, pôžitkárstvo. Tieto hodnoty sú merateľné indexmi na stupnici 0-100.

Rozpätie moci uvádza v akej miere menej vplyvný členovia hierarchie organizácií alebo inštitúcií prijímajú nerovnomerné prerozdelenie moci. Všetky spoločnosti sú do

⁵⁴ PUDELKO, M., HARZING, A. *The golden triangle for MNCs: Standardization towards headquarters practices, standardization towards global best practices and localization* [Online]. *Organizational Dynamics* Volume 37, Issue 4, 2008, 394-404. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261608000600>

⁵⁵ Neformálny proces, v ktorom sa zbiera podpora pre určitý návrh pred tým, ako je oficiálne predložený. *Nemawashi* [Online] [cit. 17.6.2017]. Dostupné z: <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Nemawashi>

⁵⁶ KUBO, Edson Keyso de Miranda. *Japanese Expatriate Managers and their impact on strategic human resource management in Brazil* [Online]. Conference: The Third International Conference on Strategic Management in Latin America, São Paulo, Volume: 3, 2009, s. 8. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/284458680_Japanese_Expatriate_Managers_and_their_impact_on_strategic_human_resource_management_in_Brazil

⁵⁷ SINGH, Anil Kumar. *A Study of HRM Practices and Organizational Culture in Selected Private Sector Organizations in India* [Online]. *Politická ekonomie*, 64-80, 2015, s. 64. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=313.pdf>

⁵⁸ WURSTEN, Huib. *Intercultural issues in recruitment* [Online]. Conference: The Third ITIM, s. 1. Dostupné z: https://geert-hofstede.com/tl_files/articleonrecruitment.pdf

istej miery nerovnocenné, závisí ale aj od stupňa nerovnocennosti. Individualizmus zahŕňa kolektívnu a individualistickú stránku v spoločnosti. Kolektivismus označuje stupeň, do akého sa ľudia spájajú do skupín, individualistická spoločnosť očakáva, že každý je sám za seba. Maskulinita, vlastnosť vzťahujúca sa na spoločnosť ako celok, odkazuje na rozdielnosť hodnôt medzi pohlaviami. Vyhýbanie sa neistote naráža na skutočnosť, ako spoločnosť znáša nejasnosť, nejednoznačnosť, a akým spôsobom na ňu reaguje. Dlhodobá orientácia sa chápe ako vytrvalosť, zmysel pre hanbu, usporiadanie väzieb. V tejto orientácii sú zahrnuté hodnoty konfucianizmu. Vyčleňuje sa aj komplementárna krátkodobá orientácia, ktorá zahŕňa spoločenské záväzky, rešpektovanie tradícií. Pôžitkárstvo sa týka uspokojovania základných ľudských potrieb a túžob, na druhú stranu zdržanlivosť v spoločnosti je sprevádzaná radou striktných pravidiel a kontrolovania, do akej miery sú túžby uspokojované.⁵⁹

Jednotlivé hodnoty sú uvedené v tabuľke.

Krajina	Rozpätie moci	Individualizmus	Maskulinita	Vyhýbanie sa neistote	Dlhodobá orientácia	Pôžitkárstvo
Slovensko	100	52	100	51	77	28
Japonsko	54	46	95	92	88	42

Tabuľka 1: Porovnanie kultúrnych dimenzií Slovenska a Japonska⁶⁰

Na základe indexov je porovnateľné, že Japonci majú vo všeobecnosti so Slovákami podobné náhľady na inklináciu ku kolektivismu, maskulinite, dlhodobej orientácii.

2.4 Kultúrna vzdialenosť

Pobočka a centrála v NNS zvyknú byť kultúrne vzdialené, dôležitú rolu hraje práve ich vzdialenosť – teda riadenie v rámci NNS a tým pádom aj riadenie ľudských zdrojov je asociovatelné zo vzdialenosťou. Celková vzdialenosť medzi dvoma trhmi zahŕňa geografickú, inštitucionálnu, kultúrnu a ekonomickú vzdialenosť.⁶¹

⁵⁹ HOFSTEDE, G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* [Online]. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). 2011, s. 10-15, Dostupné z: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

⁶⁰ *Dimension data matrix* [Online]. Geert Hofstede website [cit. 17.6.2017]. Dostupné z: <http://geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>

⁶¹ GHEMAWAT, Pankaj. Distance still matters [Online]. Harvard business review, Vol. 79, no. 8, 137-147, 2001, s. 140. Dostupné z: <http://www.wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id14700-ghemawat%202001.pdf>

Čo sa týka otázky kultúrnej vzdialenosti medzi domovskou krajinou pobočky a hositeľskou krajinou z hľadiska naberania expatriotov a následného dopadu na riadenie pobočky, Colakogluovej štúdia tematiky uvádza, že vzdialenosť pobočky a centrály je dôvodom pre vysielanie vyššieho počtu expatriotov. To ale nemusí pozitívne vplyvať na výkon pobočky.⁶²

Gongova štúdia zase uvádza, že čím viac sa kultúrna vzdialenosť pobočky od centrály zvyšuje, tým viac pozitíva expatriácie začínajú prevažovať, ako je napríklad efektívnejší prenos tacitných znalostí. Nakoľko japonské riadenie ľudských zdrojov sa vyznačuje vlastnými špecifickými prvkami (viď vyššie), efektívny prenos tacitných znalostí si od sprostredkovateľa vyžaduje vysoký stupeň oboznámenia sa so spomínanými špecifickými znalosťami.⁶³ Táto štúdia dokázala, že tendencia zamestnávať expatriotov do riadiacich pozícií je o to väčšia, o čo väčšia je kultúrna vzdialenosť, pričom táto tendencia sa odráža v zlepšení produktivity pobočky.⁶⁴ Colakogluovej a Caligiuriovej, prespeli poznatkom, že kultúrna vzdialenosť hráje rolu v personálnom zabezpečovaní hosťovských pobočiek nakoľko zvyšuje sklon zabezpečovať pobočky viacerými expatriotmi. Samotný vzťah medzi výkonom pobočky a personálnym zabezpečením nebol dôležitý, až kým sa do vzorca nezapočítala kultúrna vzdialenosť, kvôli ktorej je vysielaných z centrály viacero expatriotov, čo zároveň ale spôsobuje zníženie výkonnosti. Vysielanie väčšieho množstva expatriotov poukazuje na uplatňovanie etnocentrickej politiky nadnárodnou spoločnosťou, čo bolo dôvodom pre znížený výkon amerických pobočiek a nevplyvalo pozitívne na ich výkon.⁶⁵ Táto tendencia je taktiež v súlade s vyhlásením iných výskumníkov, ktorí uviedli, že etnocentrické spoločnosti sú menej úspešné ako geocentrické či polycentrické.⁶⁶

⁶² COLAKOGLU, Saba. CALIGIURI, Paula. *Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations* [Online]. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 2, 223–239, 2008, s. 224. Dostupné z: <http://www.culturalagility.com/sites/default/files/Culture%20distance%20expatriate%20staffing%20and%20subsidiary%20performance.pdf>

⁶³ GONG, Yaping. *Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance* [Online]. Yaping Gong The Academy of Management Journal Vol. 46, No. 6, 728-739, 2003, s. 730. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/pdf/30040664.pdf?refreqid=excelsior%3A918a9a9e85c38d7710eec799df2135b2>

⁶⁴ Tamtiež, s. 735-736.

⁶⁵ COLAKOGLU et al., 2008, s. 233.

⁶⁶ CALIGIURI, P.M. STROH, L.K. *Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing HR to the bottom line* [Online]. The International Journal of Human Resource Management 6:3, 494-507, 1995, s. 494-507. Dostupné z: <http://www.culturalagility.com/sites/default/files/Multinational%20corporation%20management%20strategies.pdf>

Štúdie skúmajúce kultúrnu vzdialenosť prišli zo zmiešanými výsledkami skúmania tematiky personálneho zabezpečovania pobočky a jej prepojenia na kultúrnu vzdialenosť. Avšak preskúmanie tejto témy do hĺbky je mimo rámec tejto práce. Účelom tejto sekcie bolo prezentovať tento faktor.

3 Personálne zabezpečovanie – ryžový strop v japonských nadnárodných spoločnostiach

3.1 Štandardizácia a lokalizácia

V tejto sekcii predstavím dve hlavné praktiky uplatňované ako v celkovom riadení pobočky, tak aj v riadení ľudských zdrojov. Uvediem argumenty z teoretických poznatkov pre každú z variantov riadenia.

Lokalizácia personálu je stratégia pobočky zamestnávať personál z pobočky, respektíve z krajiny sídla pobočky. Zmena nastáva v troch oblastiach: kým je práca vykonávaná (lokálnymi pracovníkmi), čo sa vykoná (v lokálnom meradle), a akým spôsobom je vykonávaná (vplyv na to má lokálna organizácia).⁶⁷ Argumentom pre lokalizáciu je, že dosadzovanie expatriotov do pozícií vo vrcholovom manažmente nemusí nutne vyústiť do zvýšenia výkonu. Keďže dôsledky lokalizačnej politiky NNS neboli doposiaľ do hĺbky skúmané, v prípade, keď sú uplatňované v pobočke nemusia mať vždy očakávané výsledky, nakoľko tie vysoko závisia od kontextu.

Colakoglu v prospech lokalizácie tvrdí, že oddelenie ľudských zdrojov by sa nemalo sústreďovať čisto len na riadenie expatriotov, ale aj na riadenie vzťahov medzi zamestnancami iných národností navzájom, alebo vyvíjanie praktík na šírenie znalostí medzi jednotlivými zamestnancami. Efektívne lokalizovanie v pobočkách v kultúrne vzdialených lokáciách by sa prejavilo koncom závislosti na expatriotoch. Po zaškolení by mohli nastúpiť na miestny zamestnanci pozície expatriotov ako ich schopná náhrada. Šírenie znalostí špecifických spôsobov riadenia medzi lokálnych zamestnancov ašpirujúcich na riadiace pozície napomôže procesu lokalizácie a následne aj ku celkovému výkonu pobočky.⁶⁸

Taktiež, pri vysielaní manažérov z domácej krajiny NNS vznikajú náklady ako pri výbere vhodných adeptov a tréningu, tak aj pri návrate (repatriácii). Uplatnenie stratégie lokalizácie personálu v pobočke značne odľahčí rozpočet a zefektívni jeho využívanie. Lokalizačná politika má často za cieľ zníženie nákladov, no ak sa spoločnosť bude usilovať o uprednostnenie zníženia nákladov, môže to mať negatívne následky. Na riadiacu pozíciu sa obsadí lokálny pracovník, ktorý ale nemusí spĺňať požiadavky pre

⁶⁷ YOUNG, Courtney a GHOSHAL, Sumantra. *Organization Theory and the Multinational Corporation* [Online]. St. Martin's Press, 53-76, 1993, s. 66. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/234022028_Organization_Theory_and_the_Multinational_Corporation

⁶⁸ COLAKOGLU et al., 2008, s. 234.

danú pozíciu, teda nie je schopný pozíciu vykonávať. Je dôležité neuprednostňovať znižovanie nákladov, tie by mali byť až výsledkom lokalizačnej politiky.⁶⁹ Zároveň z toho dôvodu je rozumnejšie uplatňovať lokalizačnú politiku personálneho zabezpečenia až po čase, kedy sa miestny manažéri dostatočne stotožnili s princípmi riadenia pobočky. Aj keď sa spoločnosti usilujú o lokalizáciu, stále sú na presun technologických, finančných alebo funkčných znalostí najpotrebnejší expatrioti.⁷⁰

Druhý prístup, štandardizácia, v kontexte tejto práce označuje prenos politiky riadenia ľudských zdrojov z centrály do zahraničných pobočiek za účelom dosiahnutia ich čo najlepšieho výkonu, ktoré má v pobočke vedenie nárok uplatňovať, ak ju vlastní sto percentným podielom.⁷¹ Dôvodom pre rozhodnutie nelokalizovať môže byť aj presvedčenie vedenia spoločnosti, že japonský manažéri budú mať v rukách viac kontroly čo sa dôležitých riadiacich pozícií týka.⁷² Podľa Wonga je dôvodom, prečo lokalizácia manažmentu zlyháva, efekt domácej krajiny (angl. home country effect), ktorý sa už tradične spája z japonskými NNS, v podstate zvyrazňuje rozdiely medzi japonskými a nejaponskými zamestnancami pobočky.⁷³

Za štandardizáciu hovorí fakt, že centrály japonských spoločností považujú expatriotov za ich najspoľahlivejších agentov na vykonávanie kontroly. Oproti minulosti, kedy sa s vysielaním do zahraničia nespájali žiadne výhody, sú v súčasnosti pozície v zahraničných pobočkách pre pracovníkov japonských firiem atraktívnejšie kvôli faktu, že vysielaným zamestnancom sa zvyšuje možnosť na povýšenie do stredného manažmentu. Zamestnanec získa skúsenosti s riadiacimi procesmi a tiež možnosť

⁶⁹ FAYOL-SONG, Lingfang. *Reasons behind management localization in MNCs in China* [Online]. Asia Pacific Business Review, 17:4, 455-471, 2011, s. 463-464. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/233165722_Reasons_behind_management_localization_in_MNCs_in_China

⁷⁰ COLAKOGLU, et al., 2007, s. 396.

⁷¹ CHEN, Shaohui. WILSON, Marie. *Standardization and Localization in the Human Resource Management of Sino-Foreign Joint Ventures: An Inductive Model and Research Agenda* [Online]. 2000, s. 5. Dostupné z: <https://www.agrh.fr/assets/actes/2000chen-wilson021.pdf>

⁷² WANG, Agnieszka. CHOMPUMING, Dr. Peraset. *Localization of Management Posts in the Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations in Thailand* [Online]. Journal submission manual - ASEAN Journal of Management & Innovation, 2:2, 86-100, 2015, s. 95-96. Dostupné z: <http://journal.stamford.edu/index.php/ajmi/article/view/457>

⁷³ WONG, Heung Wah. *Why a Globalizing Corporate Culture still Inhibits Localization of Management - The Yaohan Case* [Online]. Nihon University College of Economics, 31-48, 2010. s. 32. Dostupné z: <http://www.eco.nihon-u.ac.jp/center/industry/publication/research/pdf/32/32heung.pdf>

pripraviť sa na kariéru vo vrcholovom manažmente.⁷⁴ Veľa japonských firiem posudzuje túto stratégiu ako efektívnu.⁷⁵

Nakoľko je potrebné vyhovieť podmienke, aby adept na manažéra mal implicitné chápanie nepísaných firemných pravidiel, pre schopnosť zastávať riadiacu pozíciu v zahraničnej pobočke japonskej spoločnosti, často sú manažéri iných národností ako je národnosť NNS z týchto pozícií často vyčleňovaní, a uplatňuje sa štandardizácia manažmentu.⁷⁶ Toto implicitné chápanie sa pestuje cez socializáciu. Manažér by mal byť schopný získavať k týmto znalostiam prístup v rôznych firmách, rôznych prostrediach. V teórii, expatriot vysielaný do cudzej krajiny, kde je vystavený lokálnym znalostiam zapustením v miestnom kontexte, musí byť schopný premost'ovať tieto znalosti.⁷⁷ Posudzuje sa tým pádom aj tento faktor. Ďalej sa nahliada na prejav lojality adepta na manažéra ku japonskej rodičovskej spoločnosti. Japonci ako silne kolektívne zmýšľajúci národ sú lojálni svojej spoločnosti, pričom expatrioti alebo manažéri z tretej krajiny si nemusia vyvinúť podobný vzťah k firme a to kvôli nepochopeniu ich kultúry. Zároveň tieto nejaponskí zamestnanci zapadajú do odlišnej kategórie, čo sa systému odmien a ohodnocovania týka.

3.2 Zhrnutie literatúry venujúcej sa na ryžový strop

3.2.1 Koppovej výskum

Expertka na obchodnú kultúru Japoncov Rochelle Koppová si svojím výskumom predsavzala dokázať prítomnosť ryžového stropu – teda faktu, že japonské spoločnosti obsadzujú do svojich zahraničných pobočiek viac expatriotov ako tie americké či európske. Štúdiu Koppová uskutočnila na jar roku 1994 formou komparatívneho výskumu vo významných nadnárodných spoločnostiach v Európe, Amerike a Japonsku. Väčšinu respondentov predstavovali spoločnosti vo výrobnom sektore.⁷⁸ Údaje boli zbierané formou dotazníka a čerpané zo vzorky 34 japonských spoločností. Nakoľko percento celkového odbytu japonských spoločností odvedeného z medzinárodných prevádzok japonských spoločností sa líšilo od ostatných, aby tento faktor nenarušil

⁷⁴ YOSHIHARA, Hideki. *Belated Changes in International Management of Japanese Multinationals* [Online]. Rikkyo Business Review 1, 4-15, 2008, s. 9. Dostupné z: https://rikkyo.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=421&item_no=1

⁷⁵ MITSUMASU, s. 117.

⁷⁶ Tamtiež, s. 85.

⁷⁷ Tamtiež, s. 85-86.

⁷⁸ KOPP, 1994, s. 109-110.

výsledky výskumu bola vytvorená vzorka 15 japonských spoločností s dostačujúcim percentom v priemere 34,8%. V týchto spoločnostiach na pozíciách vo vrcholovom manažmente dosahoval počet japonských expatriotov v pobočkách 75%, naproti tomu v európskych spoločnostiach počet expatriotov dosahoval 48% a v amerických 31%. Lokálnych manažérov v japonských firmách bolo 24%, v európskych 44%, v amerických 49%. Manažérov z tretej krajiny bolo v japonských spoločnostiach 0,6%, v európskych 8% a v amerických bolo najviac, 18%. Na nižších manažérskych pozíciách administratívnych pracovníkov bol počet lokálnych manažérov v japonských spoločnostiach 57%.⁷⁹ Strop je výsledkom komplexu kultúrnych a organizačných faktorov.⁸⁰ Jednotlivé faktory, ktorými je tento stav podmienený môžu situáciu stropu vo firmách ovplyvňovať viac či menej, no nie tie isté faktory boli vždy príčinou.⁸¹

Na základe tohto výskumu Koppová vytvorila termín „ryžový strop“ (angl. rice paper ceiling)⁸², ktorý odvodila od termínu „sklenený strop“. Termín ryžový strop sa používa v kontexte japonských spoločností na označenie prekážok, ktorým čelia nejaponský zamestnanci pri obsadzovaní riadiacich pozícií.⁸³ Tento termín je len jedným zo škály termínov, ktoré upozorňujú na existenciu prekážok napredovania v pracovnom prostredí. Napríklad „bambusový strop“ (angl. bamboo ceiling), definuje prekážku v kariérom napredovaní pracovníkov ázijského pôvodu, alebo sklenený strop (angl. glass ceiling) čím sa naráža na bariéru, kvôli ktorej nemôžu ženské pracovníčky napredovať vo svojich pozíciách. Koppová uvádza, že japonské NNS nemajú formálne zavedené praktiky na podporu ryžového stropu a snažia sa uplatňovať lokalizáciu manažmentu, no nie sú schopní tieto predsavzatia lokalizovania naplňať. skôr je výsledkom komplexu kultúrnych a organizačných faktorov.⁸⁴

Obsadiť či neobsadiť pozíciu expatriotom z japonskej centrály firmy alebo lokálnym manažérom je rozhodnutím spoločnosti po uplatnení buď stratégie „štandardizácie“ (prenosu praktík rodičovskej spoločnosti), alebo stratégie „lokalizácie“ (adoptovanie miestnych praktík). Obidve stratégie sa môžu v širšom slova zmysle uplatňovať v celej organizácii, alebo sa uplatňujú čiastkovo, napríklad v oblasti riadenia ľudských zdrojov v nadnárodnej spoločnosti.

⁷⁹ Tamtiež, s. 110-111.

⁸⁰ Tamtiež, s. 111.

⁸¹ Tamtiež, s. 112.

⁸² Tamtiež, s. 29-30.

⁸³ Tamtiež, s. 108.

⁸⁴ Tamtiež, s. 111.

3.2.2 Literatúra týkajúca sa problematiky ryžového stropu

Mnohé štúdie od Koppovej výskumu dokažali prítomnosť ryžového stropu v japonských nadnárodných spoločnostiach na pozíciách vrcholového manažmentu. Viac ako v európskych alebo amerických NNS je táto tendencia viditeľnejšia u japonských. Koppovej výskum síce popisuje centrálny fenomén tejto práce, nakoľko bol ale vykonaný v roku 1994, nemusí korešpondovať so súčasným stavom. Preto uvádzam zároveň aktuálnejšie štúdie skúmajúce túto tematiku.

Štúdia z roku 2004 skúmala praktiky v personálnom zabezpečovaní v pobočkách cudzích NNS v Írsku s ohľadom na národnosť. Podľa výsledkov šance, že bude obsadení expatriot na riadiacu pozíciu pobočky stúpajú, ak spoločnosť operujúca v globálnom meradle pochádza z Japonska (uvedené sú aj Veľká Británia, Nemecko). Prototypne takáto pobočka vyzerá nasledovne: expatrioti riadia takúto pobočku, hneď po jej založení, v pomere k ostatným pobočkám NNS je malá, nemá strategických charakter, dosahuje nižšej úrovne internacionalizácie, a je orientovaná na výskum a vývoj.⁸⁵ Ďalšia štúdia 41 malajzijských pobočiek japonských NNS z roku 2007 na vzorke 317 miestnych manažérov analyzovala bariéry v ich kariérom napredovaní. Existencia bariér v kariérom napredovaní bola dokázaná.⁸⁶ Štúdia z roku 2010 nazerala na lokalizačnú politiku manažmentu v prípade honkongskej pobočky japonského globálneho obchodného reťazca Yaohan. Japonský zamestnanci dominovali manažérskym pozíciám, čím sa prejavovala ich nadradenosť. Akonáhle sa táto nerovnosť udomácnila v pobočke, Japonci neboli schopní prenášať právomoci nižšie a lokalizovať miestny manažment aj napriek ich túžbe vykonať tak. Dôvodom neúspechu bolo, že keby sa pokúsili o zmenu, pri búraní zavedeného stereotypu by prišli o svoju “japonskosť”.⁸⁷ Štúdia z roku 2015 skúmala lokalizáciu ľudských zdrojov v pobočkách NNS v 24 japonských pobočkách v Thajsku. Výsledky potvrdili prítomnosť stropu – isté pozície vo vrcholovom manažmente môžu byť zarezervované pre japonských manažérov. No lokalizačná politika sa v týchto pobočkách uskutočňovala, aspoň na úrovni najnižšieho a stredného manažmentu.⁸⁸

⁸⁵ THOMPSON, Karen. KEATING, Mary. *An empirical study of executive nationality staffing practices in foreign-owned MNC subsidiaries in Ireland* [Online]. Thunderbird International Business Review Volume 46, Issue 6, 771–797, 2004. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.20035/epdf>

⁸⁶ ROSE, Raduan Che. NARESH, Kumar. *Blockade for Career Advancement in Japanese Organization Abroad: The Case of Malaysian Subsidiaries* [Online]. American Journal of Applied Sciences 4(1), 8-13, 2007, s. 8. Dostupné z: <http://docsdrive.com/pdfs/sciencepublications/ajassp/2007/8-13.pdf>

⁸⁷ Wong, s. 43.

⁸⁸ Wang et al., s. 86.

4. Prípadová štúdia

4.1 Japonské a slovenské obchodné vzťahy

V rámci tejto kapitoly budem pojednávať o situácii vo vybranej japonskej firme na Slovensku. Do tematiky uvediem zhrnutím obchodných vzťahov medzi Japonskom a Slovenskom od počiatku vzťahov, v závere sa budem zaoberať samotnou prípadovou štúdiou.

Prv je potrebné zadať pojem priama zahraničná investícia: označuje sa ňou medzinárodná investícia ktorú uskutoční investor - občan z ekonomického prostredia jednej krajiny do ekonomického prostredia vybranej krajiny, so zámerom dlhodobejšej spolupráce. Takáto investícia sprostredkúva presun technológií medzi krajinami a môže prispieť ku vývoju národnej ekonomiky.⁸⁹

Pre investorov je Slovensko ako cieľová krajina investícií charakterizovateľná relatívne nízkymi mzdovými nákladmi, aj keď nižšie náklady je možné nájsť v iných krajinách východnej Európy, ako Bulharsko a Rumunsko.⁹⁰ Týmto nízkymi nákladmi v 90-tych rokoch a na začiatku 20-teho storočia lákalo Slovensko investície v oblasti automobilovej výroby. Za obdobie 2004-2014 sa mzdové náklady viac ako zdvojnásobili,⁹¹ stále sú ale relatívne nízke v porovnaní z inými krajinami Európskej Únie.

Výhodnými faktormi v prospech Slovenska čo sa tohto sektoru týka, je blízkosť veľmocí automobilového priemyslu ako Nemecko a iné. Euro ako mena znižuje riziká spojené s výmenným kurzom. Zároveň tieto výhody Slovensko vyzdvihuje svojou agresívnou politikou podpory investícií.⁹²

Japonsko neinvestovalo na Slovensku v takej miere, v akej boli uskutočnené investície u našich susedov Čechov. V Českej republike japonské investície medzi rokmi 1992-2004 predstavovali 23%, v Slovenskej republike medzi rokmi 1993-2004

⁸⁹ *Foreign direct investment (FDI)* [Online]. Organisation for Economic Co-operation and Development: 2016. [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/fdi/fdi-flows.htm>

⁹⁰ SZUNOMÁR, Ágnes. MCCALEB, Agnieszka. *Comparing Chinese, Japanese and South Korean FDI in Central and Eastern Europe: macroeconomic versus institutional factors* [Online]. Technoluddites Inc 2017, s. 12 [cit. 15.6.2017]. Dostupné z: https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=WCCE2015&paper_id=205

⁹¹ LIPTÁKOVÁ, Jana. *Labour market, wages in flux* [online]. The Rock, s.r.o.: 2015 [cit. 15.6.2017]. Dostupné z: <https://spectator.sme.sk/c/20099383/labour-market-wages-in-flux.html>

⁹² PAVLÍNEK, Petr. *Foreign direct investment and the development of the automotive industry in central and eastern Europe* [Online]. The European Trade Union Institute, 209-255, 2015, s. 231 [cit. 15.6.2017]. Dostupné z: <https://www.etui.org/content/download/21872/182679/file/Foreign+direct+investment+central+and+eastern+Europe++Petr+Pavlinek.pdf>

predstavovali tieto investície menej ako percento všetkých investícií v krajine.⁹³ Väčšina japonských priamych zahraničných investícií v oblasti strednej Európy smeruje do výrobného sektoru, ako dopravné prostriedky a elektronika.⁹⁴ Na druhú, investovanie v Japonsku je náročné, hlavne pre malé a stredné podniky, a to z pohľadu komunikačného, časového a finančného.⁹⁵

V rámci bilaterálnych hospodárskych vzťahov je prioritou Slovenska predovšetkým získavanie priamych zahraničných investícií, výhodných pôžičiek, podpora vývozu zo Slovenska do Japonska.⁹⁶ Túto snahu vyvíja okrem iných aj Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu (SARIO), medzi ktorej ciele patrí zvýšenie podielu investorov na Slovensku. Naviazala partnerské vzťahy s japonskými organizáciami ako Ekonomická federácia prefektúry Kansai (*Kankeiren*), Organizácia japonského zahraničného obchodu (JETRO), *Obchodná a priemyselná komora v Osake* (OCCI) a Japonská obchodná federácia (Nippon Keidanren).⁹⁷

Počiatok japonsko-slovenských obchodných vzťahov sa datuje od roku 1994, kedy prvou priamou investíciou Japoncov na Slovensku bola Yazaki Corporation, nasledovaná v roku 1995 Japonskou medzinárodnou rozvojovou organizáciou (JAIDO), ktorá uskutočnila investíciu spolu so spoločnosťou OLIGO.⁹⁸ Cieľom JAIDO je podpora projektov v zahraničných krajinách, v ktorých súkromné japonské a miestne podniky

⁹³ ŠTRACH, Pavel. EVERETT, André M. *Japanese Foreign Direct Investment in the Czech Republic: A Motivational Analysis. Problems and Perspectives in Management* [Online]. Journal: Problems and Perspectives in Management, 4(1), 22-31, 2006, s. 22-23. Dostupné z: https://businessperspectives.org/media/zoo/applications/publishing/templates/article/assets/js/pdfjs/web/viewer.php?file=/pdfproxy.php?item_id:476

⁹⁴ SZUNOMÁR, Ágnes. MCCALEB, Agnieszka. *Comparing Chinese, Japanese and South Korean FDI in Central and Eastern Europe: macroeconomic versus institutional factors* [Online]. Technoluddites Inc 2017, s. 12 [cit. 15.6.2017]. Dostupné z: https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=WCCE2015&paper_id=205

⁹⁵ *EKONOMICKÁ INFORMÁCIA O TERITÓRIU: Japonsko* [Online]. Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky: 2017 [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <https://www.mzv.sk/documents/10182/620840/Japonsko++++ekonomick%C3%A9+inform%C3%A1cie+o+terit%C3%B3riu+2017>

⁹⁶ *EKONOMICKÁ INFORMÁCIA O TERITÓRIU Japonsko – November 2014* [Online]. Ministerstvo zahraničných vecí Slovenskej republiky: 2014, s. 19 [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: http://export.slovensko.sk/wp-content/uploads/2015/03/Japonsko-Ekonomick%C3%A9-inform%C3%A1cie-o-terit%C3%B3riu_November-2014.pdf

⁹⁷ *Asia is calling* [Online]. The Slovak Spectator: 2010 [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <http://spectator.sme.sk/c/20038325/asia-is-calling.html>

⁹⁸ MORITA, K., CHEN, Y. *Transition, Regional Development and Globalization: China and Central Europe* [online]. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.: 2010 [cit. 4.3.2016], s. 115. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=Bq50oRp01u4C&pg=PA18&lpg=PA18&dq=Transition,+Regional+Development+and+Globalization:+China+and+Central+Europe&source=bl&ots=53tiQ2X_c3&sig=OLukdkZI8YUx7gw2-8Cvtd1bU3A&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwj0IzZ478XUAhVFIpoKHTTrC5QQ6AEIRDAE#v=onepage&q&f=false

spoločne investujú.⁹⁹ V roku 1996 založila Sony svoju prvú pobočku na Slovensku. Investície boli ešte uskutočnené firmami United Electronic, Matsushita Electronics a Sony v rozmedzí rokov 1996 a 1998.¹⁰⁰

4.2 Prípadová štúdia – MISUZU Slovakia a SIIX EMS Slovakia

Pre účely tejto práce boli vybrané vyššie uvedené spoločnosti zo zoznamu pobočiek japonských spoločností na Slovensku, poskytnutých seniorným konzultantom v Solution Genuine s.r.o, poradenskej spoločnosti hlavne pre investorov z Japonska. Dôvodom pre výber výrobných pobočiek bol fakt, že väčšinu respondentov v Koppovej výskume tvorili práve výrobné pobočky. Nakoľko cieľom práce je hlavne dokázať alebo vyvrátiť prítomnosť stropu, uvedené spoločnosti boli vybrané náhodne. Ďalej uvediem základné informácie o týchto pobočkách na Slovensku a pozriem sa bližšie na odpovede získané z dotazníkov.

Skupina Misuzu bola založená v roku 1955 v Osake a odvtedy vyrába vodiče pre elektrické káble.¹⁰¹ V Japonsku má dva výrobné závody, v Číne šesť a kancelárie v Hongkongu. Slovenská pobočka spoločnosti sídli v Častkovciach v Trenčianskom kraji a bola založená v roku 2007. Slúži na výrobu medených káblových zväzkov pre solárne panely. Dôvodom pre investíciu boli „výhodná centrálna poloha Slovenska, vysoký štandard odborného vzdelania, či blízkosť hlavných odberateľov spoločnosti“.¹⁰² Japonská rodičovská spoločnosť v nej vlastní 100% podiel.¹⁰³

SIIX korporácia vznikla v roku 1992 v Japonsku odčlenením od Sakata INX korporácie pod názvom SAKATA INX INTERNATIONAL CORPORATION, neskôr v

⁹⁹ *CORPORATE RESPONSIBILITY AND COMMUNITY SPIRIT* [Online]. Keidanren: 2005-2012 [cit. 14.3.2016]. Dostupné z: <https://www.keidanren.or.jp/english/profile/pro007/pr07001.html>

¹⁰⁰ MARINOV, Marin. MARINOVA, Svetla. MORITA, Ken. *Internationalization of Japanese Multinational Corporations in Central and Eastern Europe* [Online]. Journal of East-West Business 9(3):27-52, 2003 [cit. 4.3.2016] s. 39. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Marin_Marinov2/publication/232922056_Internationalization_of_Japanese_Multinational_Corporations_in_Central_and_Eastern_Europe/links/5484970f0cf24356db60e01e/Internationalization-of-Japanese-Multinational-Corporations-in-Central-and-Eastern-Europe.pdf

¹⁰¹ *Corporate profile – Mighty* [Online]. Mighty Asia: 2016. [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <http://mighty.asia/en/corporate-profile/corporate-profile-mighty//>

¹⁰² *Misuzu otvorila v SR závod na komponenty pre solárne panely* [online]. Živé: 2016. [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <http://www.zive.sk/clanok/34031/misuzu-otvorila-v-sr-zavod-na-komponenty-pre-solarne-panely>

¹⁰³ MISUZU Slovakia s.r.o.: Spoločníci [Online]. Finstat: 2017 [cit. 17.6.2016]. Dostupné z: <https://finstat.sk/36805343>

roku 1998 zmenila názov na SIIX CORPORATION.¹⁰⁴ Má pobočky v Ázii (Šanghaj, Čína, Hongkong, Singapur, Thajsko, Filipíny, Indonézia), v Európe (centrála? V Nemecku, na Slovensku) a v Spojených štátoch amerických a v Brazílii. Na Slovensku sa nachádza ich pobočka SIIX EMS Slovakia v Nitre, vyrábajú PBCA, elektronické komponenty a poskytujú poradenstvo v oblasti logistiky.¹⁰⁵ Vyrába elektromechanické systémy (angl. electro mechanical systems EMS) pre automobilový priemysel. SIIX EMS Slovakia s.r.o. bola pôvodne známa pod názvom SLUŽBA SIIX Electronics s.r.o., v roku 2005 zmenila meno a odvtedy operuje ako pobočka SIIX korporácie.¹⁰⁶ Na Slovensku pôsobí už 15 rokov.¹⁰⁷ Rovnako ako Misuzu, aj rodičovská spoločnosť SIIX je 100% vlastníkom podielu v pobočke.¹⁰⁸

4.3 Dotazníky

Cieľom dotazníkov je zistiť reálnu situáciu personálneho zabezpečovania pracovníkov do pozícií vo vrcholovom alebo strednom manažmente vo vybraných spoločnostiach. Zároveň je zisťované, či je v pobočkách japonských nadnárodných spoločností dokázateľná prítomnosť ryžového stropu. Dotazník bol dobrovoľný a bol zostavený z poloopených a otvorených otázok. Cieľovým respondentom mal byť pôvodne personálny manažér vybraných pobočiek. Za spoločnosti v konečnom dôsledku ale zodpovedali na otázky zamestnanci na iných postoch. Za Misuzu na otázky odpovedal manažér predaja pobočky japonskej národnosti, pričom jeho odpovede ako zamestnanca z centrály pobočky sú taktiež prínosné pre túto prácu. Za spoločnosť SIIX na otázky odpovedala generálna manažérka pobočky slovenskej národnosti, ktorá ponúka náhľad na tematiku priamo z riadiacej pozície pobočky. Boli spracované dva dotazníky, prvý dotazník skúmal situáciu v obsadzovaní, druhý bol zameraný hlavne na faktory ovplyvňujúce personálne zabezpečovanie. Respondentom bol prvý dotazník doručený prostredníctvom emailovej správy 8. júna 2016. Druhý dotazník bol odoslaný 14. júna 2017, odpovedal naňho len respondent spoločnosti Misuzu.

¹⁰⁴ *History* [Online]. SAKATA INX CORPORATION: 2016 [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <http://www.inx.co.jp/english/company/history.html>

¹⁰⁵ *SIIX EMS Slovakia achieves TS 16949 certification* [Online]. Evertiq: 2016 [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <http://evertiq.com/news/14568>

¹⁰⁶ *Company Overview of SIIX EMS Slovakia s.r.o* [Online]. Bloomberg: 2016 [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=52068454>

¹⁰⁷ *MISUZU Slovakia s.r.o.: Spoločníci* [Online]. Finstat: 2017 [cit. 17.6.2016]. Dostupné z: <https://finstat.sk/36805343>

¹⁰⁸ *SIIX EMS Slovakia s.r.o.: Spoločníci* [Online]. Finstat: 2017 [cit. 17.6.2016]. Dostupné z: https://finstat.sk/36543357/obchodny_register

Dotazník č. 1: Personálne zabezpečenie manažérskych pozícií vo vybraných japonských firmách v Slovenskej republike.

- Uved'te prosím na akú oblasť sa Vaša pobočka orientuje:
 - a) R&D (výskum a vývoj)
 - b) výrobná pobočka
 - c) predaj a služby
 - d) všetko z uvedených
 - e) iné (Prosím uved'te: _____.)
- Využíva Vaša spoločnosť na výber do pozícií vo vrcholovom alebo strednom manažmente služby personálnej agentúry?
 - a) áno
 - b) nie
- V prípade, že si Vaša pobočka výber zabezpečuje sama, aké uplatňujete metódy výberu?
 - a) osobný pohovor, skúšanie prostredníctvom *assessment centre* metódy atď.
 - b) iné (Prosím uved'te: _____.)
- V prípade, že si Vaša pobočka výber sama nezabezpečuje, kto vykoná konečné rozhodnutie a preberá za výber zodpovednosť?
 - a) centrála spoločnosti
 - b) personálne oddelenie pobočky
 - c) iné (Prosím uved'te: _____.)
- Koľko pracovníkov bolo obsadených do pozície generálneho manažéra Vašej pobočky do dnešného dňa?
Prosím uved'te: _____.
- Akej národnosti sú manažéri, ktorých zamestnala Vaša pobočka na pozíciu generálneho manažéra do dnešného dňa?

Prosím uveďte: _____.

- Ktoré pracovné pozície sú vo Vašej spoločnosti obsadené pracovníkmi japonského pôvodu? (Prosím označte vyhovujúce.)
 - a) vedenie pobočky (vrcholový manažment)
 - b) pozícia kontroly kvality
 - c) vedúci určitého oddelenia (Prosím uveďte: _____.)
 - d) inžinier (-i)
 - e) iné (Prosím uveďte: _____.)

- Vo všeobecnosti, sú z centrály spoločnosti zasielaní do Vašej pobočky vo väčšej miere manažéri generalisti (ktorý zabezpečujú riadenie všetkých útvarov v rámci pobočky, napríklad generálny riaditeľ) alebo špecialisti (zabezpečujú riadenie jednotlivých útvarov, napríklad personálny riaditeľ, vedúci výroby)?

Prosím uveďte: _____.

- Existuje vo vašich stanovách stratégia časom nahradiť japonských manažérov lokálnymi pracovníkmi?

Prosím uveďte: _____.

- Ak vyššie uvedená stratégia nie je vyvinutá, kladie sa dôraz na kariérny vývoj lokálnych pracovníkov?

Prosím uveďte: _____.

- Podľa Vášho názoru, existujú v rámci pobočky lokálni pracovníci, ktorí sú dostatočne kvalifikovaní do pozícií vo vrcholovom alebo strednom manažmente?

Prosím uveďte: _____.

- Je podľa Vášho názoru náročné zamestnať lokálnych pracovníkov dostatočne kvalifikovaných do pozícií vo vrcholovom alebo strednom manažmente? Ak áno, prečo?

Prosím uveďte: _____.

Dotazník č. 2

- V rámci hierarchie pracovných pozícií Vás poprosím o uvedenie konkrétnych pozícií vo vašej pobočke (pozn. stačí zjednodušene, s dôrazom na manažérske pozície).

Pr. Vrcholový manažment: manažér pobočky/finančný riaditeľ/personálny riaditeľ

Stredný manažment: manažér kvality, manažér pre financie

Manažéri prvej línie: manažér marketingu

Zamestnanci

- Aká je história manažérskych pozícií vo vrcholovom a strednom manažmente vašej pobočky, od založenia pobočky do dnes, čo sa obsadzovania týchto pozícií týka? (Uveďte prosím v rámci pozícií, ktoré ste uviedli v otázke vyššie.) Boli tieto pozície obsadzované pracovníkmi slovenskej, japonskej, alebo inej (prosím uveďte) národnosti?

Pr. Pozícia obchodného riaditeľa pobočky:

2007-2010 pracovník japonskej národnosti,

2010-2013 pracovník inej národnosti,

... - súčasnosť...

- Medzi zákazníkmi vašej pobočky prevažujú firmy z miestneho trhu alebo skôr zo zahraničného?
-

- V rámci Vašej spoločnosti považujete Vašu pobočku za jednu z menších alebo väčších čo sa počtu pracovníkov týka? Z hľadiska investícií, predstavuje vaša pobočka dlhodobú investíciu pre centrálu Vašej spoločnosti?
-

- Sú výrobné procesy vo vašej spoločnosti natoľko zložité, že vyžadujú (vyžadovali) vo Vašej výrobnej pobočke prítomnosť technického expatriota

(zamestnanca vysielaného z centrály) pre ich správne vykonávanie? Ak áno, na akú pozíciu bol obsadený? Vysiela takéhoto pracovníka centrála aj v súčasnosti?

- Podľa Vášho názoru, nastala počas obdobia existencie pobočky situácia, kedy mohla centrála pociťovať hrozbu politického rizika na pobočku? Ak áno, aké kroky centrála podnikla?
-

4.4 Výsledky dotazníkov

Dotazník č. 1

Na otázku, v akej oblasti sa oslovená pobočka orientuje, Misuzu označilo výrobu a predaj, SIIX výrobu.

SIIX na výber do pozícií vo vrcholovom alebo strednom manažmente využíva služby personálnej agentúry, no až riaditeľ pobočky vykoná konečné rozhodnutie a preberá za výber zodpovednosť. Misuzu služby personálnej agentúry nevyužíva, za obsadenie do pozície zodpovedá personálne oddelenie pobočky. Za metódu výberu označili osobný pohovor. Ani v jednej zo spoločnosti teda nevyberá adeptov na riadiace pozície centrála spoločnosti.

SIIX do pozície generálneho manažéra pobočky od jej založenia do súčasnosti zamestnalo jedného adepta, ktorý je slovenskej národnosti. V Misuzu boli do dnešného dňa zamestnaní štyria generálni manažéri, z čoho boli rovnako všetci slovenskej národnosti. Vedenie pobočky bolo teda prenechané lokálnym pracovníkom, čo u pobočiek nepotvrzuje existenciu stropu.

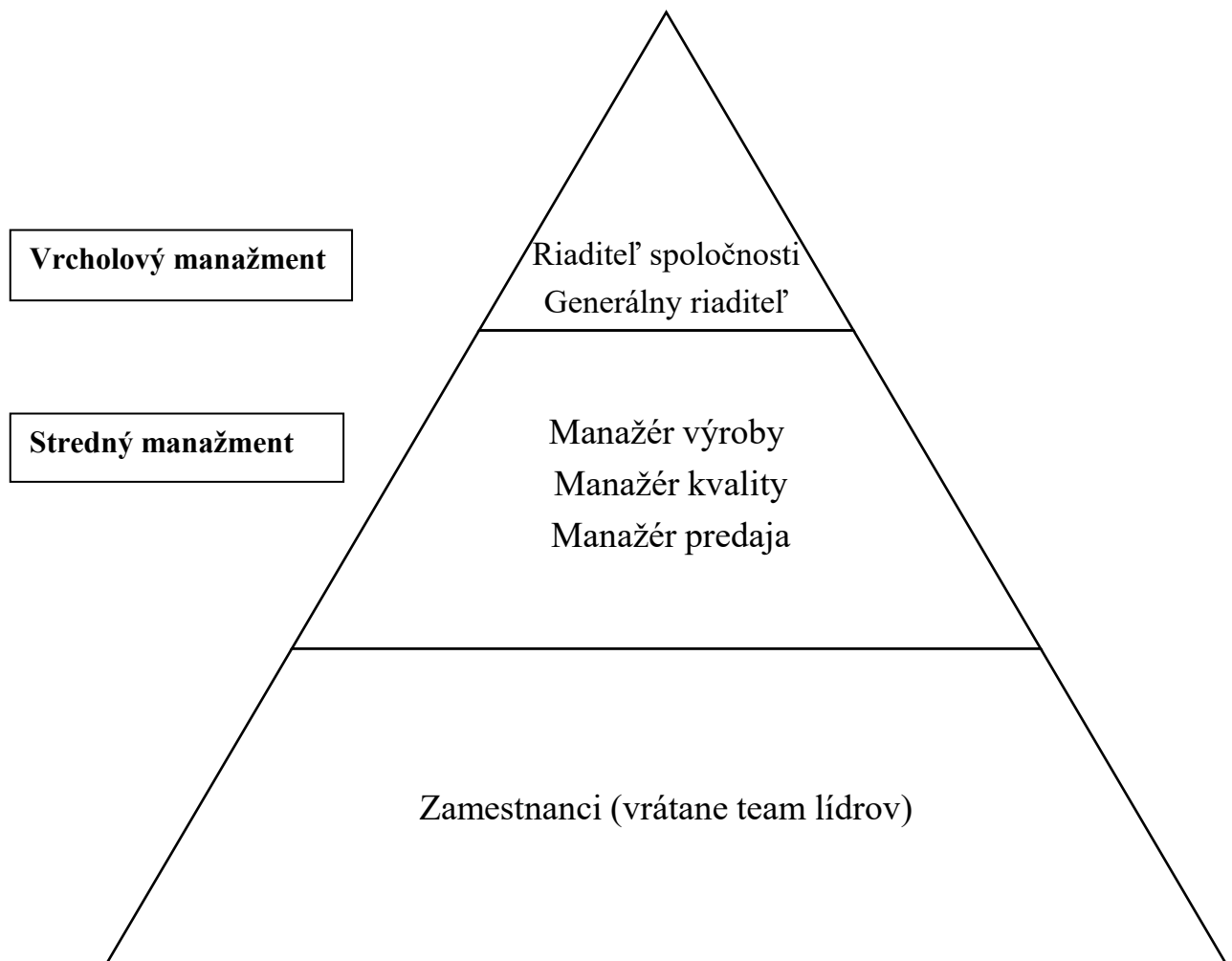
V SIIX sú japonskými pracovníkmi obsadzované pozície vo vrcholovom manažmente a pozície špecialistov na technické a kvalitatívne záležitosti. V Misuzu v dobe vyplňania dotazníka bol zamestnaný pracovník japonskej národnosti na pozícii manažéra predaja. V stanovách SIIX aj Misuzu zatiaľ neexistuje stratégia časom nahradiť japonských manažérov lokálnymi pracovníkmi. Práve títo zamestnanci majú znalostný kapitál, ktorý je nenahraditeľný pre správne vykonávanie činností, ktoré vyžaduje ich pozícia. V oboch spoločnostiach sa ale kladie dôraz na kariérny vývoj lokálnych pracovníkov, čo je dôležitým argumentom proti existencii stropu.

Podľa generálnej manažérky pobočky SIIX, v rámci pobočky existujú miestny slovenský pracovníci, ktorí sú dostatočne kvalifikovaní do pozícií vo vrcholovom alebo strednom manažmente pracovníci. Títo pracovníci sú obsadzovaní do riadiacich pozícií, nakoľko pobočka má v rámci vedenia len dvoch japonských manažérov a šesť lokálnych.

Rovnako, z pohľadu respondenta v spoločnosti Misuzu nie je náročné zamestnať lokálnych pracovníkov dostatočne kvalifikovaných do pozícií vo vrcholovom alebo strednom manažmente, taktiež samotná pobočka má pracovníkov, ktorí sú dostatočne kvalifikovaní pre spomínané pozície.

Dotazník č.2

Respondent za spoločnosť Misuzu uviedol nasledujúce pozície v rámci hierarchie pobočky z dôrazom na riadiace pozície:



Obr. 1: Hierarchia v spoločnosti Misuzu

Na tento dotazník zodpovedal len respondent zo spoločnosti Misuzu, informácie zo spoločnosti SIIX nie sú k dispozícii.

Čo sa týka národnostného obsadzovania na riadiace pozície v pobočke spoločnosti Misuzu od jej založenia do súčasnosti, v rozmedzí rokov 2007-2013 boli obsadení dvaja zamestnanci japonskej národnosti a 20 zamestnancov slovenskej národnosti. Medzi rokmi 2014-2017 bol obsadení jeden zamestnanec japonskej národnosti a 15 zamestnancov slovenskej národnosti. Nakoľko je zrejmý prevažujúci počet manažérov slovenskej národnosti, spoločnosť SIIX nespolieha vo veľkej miere na riadenie vlastnej pobočky personálom z centrály.

Čo sa týka orientácie na zákazníka, pobočka sa neorientuje na lokálny trh, ale skôr na globálny, obchoduje napríklad s japonskými, nemeckými a taiwanskými spoločnosťami. Je dôležité zabezpečiť, aby vyrobený produkt zodpovedal požiadavkám zákazníkov. Tímto je odôvodnená potreba pracovníka, ktorí vie tieto požiadavky interpretovať.

V pomere ku ostatným pobočkám v rámci rodičovskej spoločnosti spoločnosť Misuzu na Slovensku predstavuje jednu z menších pobočiek. Zároveň podľa slov manažéra predaja pobočka predstavuje dlhodobú investíciu spoločnosti (viď vyššie, doba pôsobenia na Slovensku). Aj napriek menšej veľkosti výrobného závodu predstavuje pobočka už dlhšiu dobu perspektívnu investíciu.

Aj keď Misuzu je výrobná pobočka, jej výrobné procesy nie sú natoľko zložité, aby vyžadovali prítomnosť technického expatriota. Respondent ale uvádza, že komplikácie nastávajú v komunikačnom procese medzi miestnymi pracovníkmi a pracovníkmi z centrály. V pobočke teda technicky zamerané pozície nie sú obsadzované japonskými špecialistami, ale lokálnymi pracovníkmi.

Spoločnosť Misuzu v dobe zakladania pobočky nepostrehla žiadnu hrozbu politického rizika, inak by pobočka najskôr nebola ani založená, tvrdí respondent. Zároveň nakoľko pobočka predstavuje dlhodobú investíciu ako je spomenuté vyššie, žiadna reálna hrozba pre aktivity pobočky nebola zaregistrovaná.

Záver

Táto práca pojednávala o personálnom zabezpečovaní vo vedúcich pozíciách vrcholového manažmentu pobočiek japonských NNS na Slovensku. Výber témy tejto práce bol podmienený jej jedinečnosťou, nakoľko situácia personálneho zabezpečenia vrcholového manažmentu na Slovensku zatiaľ nebola podrobne zmapovaná.

Vo výsledkoch jav papierového stropu v uvedených pobočkách pozorovateľný nie je. V spoločnostiach Misuzu a SIIX boli síce do určitých riadiacich pobočiek v čase vyplňovania prvého dotazníka obsadzovaní expatriotov japonskej národnosti, no boli to pozície, ktoré buď zabezpečovali efektívnu komunikáciu s centrálou, alebo mali na starosti finančné záležitosti. To ale neznamenalo, že miestny dostatočne kompetentný zamestnanci neboli obsadzovaní v pozíciách stredného a vrcholového manažmentu menej.

Spoločnosti uplatňovali princípy lokalizácie riadenia ľudských zdrojov. Keď budú aj ostatné japonské nadnárodné spoločnosti s pobočkami na Slovensku i naďalej zotrvať v snahách o lokalizáciu čo sa personálneho zabezpečenia týka, aj miestny slovenský pracovníci, či už technici, stredný alebo vrcholový manažéri, budú mať možnosť postúpiť v rebríčku pracovných pozícií a môcť sa uchádzať o lepšie platové ohodnotenie.

Spôsobom koncipovania práce bola prípadová štúdia, ktorá ponúka možnosť nahliadnuť na reálny stav personálneho zabezpečovania na Slovensku a porovnania so situáciou v iných krajinách. Čo sa týka teoretického pozadia, literatúra k danej tematike personálneho zabezpečovania pobočiek bola študovaná prevažne zahraničnými vedcami a profesormi, nie toľko slovenskými a českými výskumníkmi. Tematika personálneho zabezpečovania a riadenia ľudských zdrojov v NNS je rozsiahla, adekvátny spôsob riadenia môže pre takúto spoločnosť predstavovať silnú konkurenčnú výhodu. Zároveň s ohľadom na súčasný trend globalizácie vyžaduje ďalšie skúmanie.

Táto štúdia má viaceré obmedzenia - čo sa týka počtu respondentov situácia sa zisťovala iba u dvoch spoločností, konkrétne zástupcov jednotlivých spoločností. Z respondentov na dotazník číslo 2 zodpovedal iba jeden. Výsledky získané z dotazníka teda nie sú vhodné na vytvorenie zovšeobecnení v danej tematike, avšak nakoľko ich príklady ilustrujú skúmanú situáciu, môžu slúžiť ako náhľad do tematiky pre budúci výskum.

Resumé

In the beginning I will define terminology, pertaining to staffing of international human resources, with terms such as manager or expatriation – those present the introduction to the topic of staffing in multinational companies.

In second chapter I will introduce factors that influence the selection of managerial positions. By short introduction into Japanese management I will present selected factor of cultural distance, which influences management of foreign operation.

In the third chapter, main practices in personal management will be introduced, one of which is directly related to the central term of this thesis. This term, the rice-paper ceiling, will be introduced together with up to date studies pertaining to this phenomenon.

In the last chapter I will first introduce and describe the situation of Japanese companies in Slovakia since the beginning of mutual relationship. Then I will describe the situation of two subsidiaries of Japanese multinational companies and present finding of the questionnaires. Finally, I will summarise its results.

Zoznam prameňov a literatúry

Knihy

HILL, Charles W. L., JONES, Gareth R. *International Human Resource Management* [Online]. London: Sage Publications, 2009, ISBN-13: 978-0-538-75107-0. Dostupné z: <http://s1.downloadmienphi.net/file/downloadfile2/147/1400999.pdf>

KOPP, Rochelle. *Breaking Through Japanese Corporate Culture*. Stone Bridge Press: 1994, ISBN 1-880656-14-0.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Štúdie a konferenčné príspevky

BOYACIGILLER, Nakiye. *The Role of Expatriates in the Management of Interdependence Complexity and Risk in Multinational Corporations* [Online]. Journal of International Business Studies, 1990, Volume 21, Issue 3, 357–381. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/pdf/154951.pdf?refreqid=excelsior%3Aee33f6aa0bb040eb8bf9183ff2a471a4>

BRUNING, Nealia S., BEBENROTH, Ralf. PASCHA, Werner. *Valuing Japan-based German expatriate and local manager's functions: do subsidiary age and managerial perspectives matter* [online]. The International Journal of Human Resource Management, Volume 22, 2011, Issue 4, 778-806 [cit. 17.6.2017]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2011.555123>

CALIGIURI, P.M. STROH, L.K. *Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing HR to the bottom line* [Online]. The International Journal of Human Resource Management 6 :3 September 494-507, 1995. Dostupné z: <http://www.culturalagility.com/sites/default/files/Multinational%20corporation%20management%20strategies.pdf>

COLAKOGLU, Saba. CALIGIURI, Paula. *A strategic contingency approach to expatriate assignment management* [Online]. *Human Resource Management Journal*, Vol 17, no 4, 393–410, 2007. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2007.00052.x/epdf>

COLAKOGLU, Saba. CALIGIURI, Paula. *Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations* [Online]. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 2, 223–239, 2008. Dostupné z: <http://www.culturalagility.com/sites/default/files/Culture%20distance%20expatriate%20staffing%20and%20subsidiary%20performance.pdf>

ERIKSSON, Tor. ORTEGA, Jaime. *The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories*. [Online]. Department of Economics, Aarhus School of Business, 2006. Dostupné z: <https://pure.au.dk/ws/files/32304613/0003191.pdf>

FAYOL-SONG, Lingfang. *Reasons behind management localization in MNCs in China* [Online]. *Asia Pacific Business Review*, 17:4, 455-471, 2011. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/233165722_Reasons_behind_management_localization_in_MNCs_in_China

FENTON-O'CREEVY, Mark. GOODERHAM, Paul, Nordhaug, Odd. *HRM in US Subsidiaries in Europe: centralization or autonomy?* [Online]. Academy of Management Conference, New Orleans, 2004. Dostupné z: https://www.academia.edu/1770901/HRM_in_US_Subsidiaries_in_Europe_centralization_or_autonomy

GHEMAWAT, Pankaj. *Distance still matters* [Online]. *Harvard business review*, 2001, Vol. 79, no. 8, 137-147. Dostupné z: <http://www.wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id14700-ghemawat%202001.pdf>

GONG, Yaping. *Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance* [Online]. Yaping Gong *The Academy of Management Journal* Vol. 46, No. 6, 2003, 728-739. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/pdf/30040664.pdf?refreqid=excelsior%3A918a9a9e85c38d7710eec799df2135b2>

GONZALEZ-LOUREIROA, Miguel a KIESSLINGC, Timothy, DABIC, Marina. *Acculturation and overseas assignments: A review and research agenda* [Online]. *International Journal of Intercultural Relations* 49, 2015. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147176715000723>

HARVEY, Michael G. a MOELLER, Miriam. *Acculturation Experiences of Overseas Assignees and Assignments* [Online]. International Academy for Intercultural Research: 2014. Dostupné z: http://www.intercultural-academy.net/files/cpf_ijir_si_Lived_Acculturation_Experiences.pdf

HOFSTEDE, G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* [Online]. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). 2011, s. 10-15, Dostupné z: [http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpcPsychology and Culture, 2\(1\). 2011. Dostupné z: http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc](http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpcPsychology%20and%20Culture)

CHEN, Shaohui. WILSON, Marie. *Standardization and Localization in the Human Resource Management of Sino-Foreign Joint Ventures: An Inductive Model and Research Agenda* [Online]. 2000. Dostupné z: <https://www.agrh.fr/assets/actes/2000chen-wilson021.pdf>

KONOPASKE, Robert a WERNER, Steve a NEUPERT, Kent E. *Entry mode strategy and performance: the role of FDI staffing* [Online]. *Journal of Business Research* 55(9): 759-770, 2002. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296300001855>

KOPP, Rochele. *International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals* [Online]. *Human Resource Management* 33(4): 581-599, 2006. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/229802071_International_human_resource_policies_and_practices_in_Japanese_European_and_United_States_multinationals

KUBO, Edson Keyso de Miranda. *Japanese Expatriate Managers and their impact on strategic human resource management in Brazil* [Online]. Conference: The Third International Conference on Strategic Management in Latin America, São Paulo, Volume: 3, 2009. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/284458680_Japanese_Expatriate_Managers_and_their_impact_on_strategic_human_resource_management_in_Brazil

LEGEWIE, Jochen. *Control and coordination of Japanese Subsidiaries in China – Problems of an Expatriate-Based Management System*. [online]. Deutsches Institut für Japanstudien, 2000. Dostupné z: http://i.dijtokyo.org/publications/WP_00-3.pdf

LIPTÁKOVÁ, Jana. *Labour market, wages in flux* [online]. The Rock, s.r.o.: 2015 [cit. 15.6.2017]. Dostupné z: <https://spectator.sme.sk/c/20099383/labour-market-wages-in-flux.html>

MARINOV, Marin. MARINOVA, Svetla. MORITA, Ken. *Internationalization of Japanese Multinational Corporations in Central and Eastern Europe* [online]. Journal of East-West Business 9(3):27-52, 2003 [cit. 4.3.2016] s. 39. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Marin_Marinov2/publication/232922056_Internationalization_of_Japanese_Multinational_Corporations_in_Central_and_Eastern_Europe/links/5484970f0cf24356db60e01e/Internationalization-of-Japanese-Multinational-Corporations-in-Central-and-Eastern-Europe.pdf

MATSUO, Hisako. *Liability of Foreignness and the Uses of Expatriates in Japanese Multinational Corporations in the United States* [Online]. IN: Sociological Inquiry Alpha Kappa Delta: The International Sociology Honor Society, Volume 70, Issue 1, 2000: 88–106.

MORIGUCHI, Chiaki. *Japanese-style human resource management and its historical origins* [Online]. Tokyo, Japan: Japan Institute for Labour Policy and Training, 58-77, 2014. Dostupné z: http://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2014/JLR43_moriguchi.pdf

MORITA, K., CHEN, Y. *Transition, Regional Development and Globalization: China and Central Europe* [online]. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.: 2010 [cit. 4.3.2016], s. 115. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=Bq50oRp01u4C&pg=PA18&lpg=PA18&dq=Transition,+Regional+Development+and+Globalization:+China+and+Central+Europe&source=bl&ots=53tiQ2X_c3&sig=OLukdkZI8YUx7gw2-8Cvtd1bU3A&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwj0IzZ478XUAhVFIpoKHTTrC5QQ6AEIRDAAE#v=onepage&q&f=false

NACHUM, Lilach. *The liability of foreignness* [Online]. IN: Wiley Encyclopedia of Management, Edition: 3rd edition, Wiley 2014, Editors: D.D. Hartogand M. Vodosek. Dostupné z: <http://journal-dl.com/item/5910885c3fbb6e1374408243>

MITSUMASU, Akira. *Control and Coordination of Function in Japanese Corporate Groups* [Online]. Hitotsubashi University: 2013. Dostupné z: <https://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/25896/1/ics020201300103.pdf>

OKI, Kiyohiro. *Why Do Japanese Companies Exploit Many Expatriates?: Analysis of Overseas Subsidiaries in Japanese Companies*, Annals of Business Administrative Science. Vol. 12 Issue 3, 139-150, 2013. Dostupné z: https://www.jstage.jst.go.jp/article/abas/12/3/12_139/_pdf

OLEJNICZAK, Tomasz. *Japanese Management: 50 Years of Evolution of the Concept* [Online]. ACTA ASIATICA VARSOVIENSIA, No. 26, 2013, s. 41. Dostupné z: https://www.academia.edu/7130741/Japanese_Management_50_Years_of_Evolution_of_the_Concept

PAVLÍNEK, Petr. *Foreign direct investment and the development of the automotive industry in central and eastern Europe* [online]. The European Trade Union Institute, 209-255, 2015. Dostupné z: <https://www.etui.org/content/download/21872/182679/file/Foreign+direct+investment+central+and+eastern+Europe++Petr+Pavlínek.pdf>

PUDELKO, M., HARZING, A. *The golden triangle for MNCs: Standardization towards headquarters practices, standardization towards global best practices and localization* [Online]. Organizational Dynamics Volume 37, Issue 4, 2008, 394-404. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261608000600>

PUNIA, Manju. SHARMA, Bhawna. *A Comprehensive Review of Factors Influencing HRM Practices in Manufacturing Industries. Journal of Management Engineering and Information Technology* [Online]. Volume 2, Issue 2, 21-29, 2015. Dostupné z: <http://www.jmeit.com/JMEIT%20Vol%202%20Issue%202%20Apr%202015/JMEITA%20PR0202006.pdf>

REICHE, Sebastian a HARZING, Anne-Wil. *International Assignments. International Human Resource Management* [Online]. International Human Resource Management,

London: Sage Publications, 2009. Dostupné z:
<http://harzing.com/download/ihrmchapter.pdf>

ROBERTS, K. a KOSSEK, E. a OZEKI, C. *Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies* [Online]. *Academy of Management Executive* 12(4): 93-106, 1998. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/234021856_Managing_the_Global_Workforce_Challenges_and_Strategies

ROSE, Raduan Che. NARESH, Kumar. *Blockade for Career Advancement in Japanese Organization Abroad: The Case of Malaysian Subsidiaries* [Online]. *American Journal of Applied Sciences* 4(1), 8-13, 2007. Dostupné z:
<http://docsdrive.com/pdfs/sciencepublications/ajassp/2007/8-13.pdf>

ROZKWITALSKA, Małgorzata. *Staffing top management positions in multinational subsidiaries – a local perspective on expatriate management*. *GSTF Business Review*, Vol. 2 No. 2, October 2012. Dostupné z:
<http://dl6.globalstf.org/index.php/gbr/article/viewFile/1232/1248>

SALOMON, R., and WU, Z., *Institutional distance and local isomorphism strategy* [online]. *Journal of International Business Studies*, 43(4): 343–367, 2012. Dostupné z:
<https://www.jstor.org/stable/pdf/41472793.pdf?refreqid=excelsior:166ca26da3e29724c009713d4cbea76d>

SATOW, Takao. WANG, Zhong-Ming. *Cultural and Organizational Factors in Human Resource Management in China and Japan*. [Online]. *Journal of Managerial Psychology* 9(4): 3-11, 1994. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/241335626_Cultural_and_Organizational_Factors_in_Human_Resource_Management_in_China_and_Japan

SHENKAR, O. *Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences* [Online]. *Journal of International Business Studies*, 2012, Vol. 43, no. 1, 1-11. Dostupné z:
http://www.jstor.org/stable/41408885?seq=1#page_scan_tab_contents

SINGH, Anil Kumar. *A Study of HRM Practices and Organizational Culture in Selected Private Sector Organizations in India* [Online]. *Politická ekonomie*, 2015, 64-80. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=313.pdf>

STEWART, Johnston. MENGUC, Bulent. *Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries* [Online]. *Journal of International Business Studies*, Volume 38, Issue 5, 787-801, 2007. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/4540457?seq=1#page_scan_tab_contents

SZUNOMÁR, Ágnes. MCCALED, Agnieszka. *Comparing Chinese, Japanese and South Korean FDI in Central and Eastern Europe: macroeconomic versus institutional factors* [Online]. Technoluddites Inc 2017, s. 12 [cit. 15.6.2017]. Dostupné z: https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=WCCE2015&paper_id=205

ŠKORVAGOVÁ, Simona. *Procesný a inovačný model internacionalizácie: Možnosti aplikácie pre malé a stredné firmy* [Online]. *Studia commercialia Bratislavensia* Číslo/No.: 30 (2/2015); Roč./Vol.: 8, 252-265. Dostupné z: http://www.obchodnafakulta.sk/www_write/files/veda-vyskum/scb/vydane-cisla/2015-02/scb0215_Skorvagova.pdf

ŠTRACH, Pavel. EVERETT, André M. *Japanese Foreign Direct Investment in the Czech Republic: A Motivational Analysis. Problems and Perspectives in Management*. *Journal: Problems and Perspectives in Management*, 4(1), 22-31, 2006. Dostupné z: https://businessperspectives.org/media/zoo/applications/publishing/templates/article/assets/js/pdfjs/web/viewer.php?file=/pdfproxy.php?item_id:476

ŠTURDÍK, Martin. *Etiketa obchodního styku*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, 89 s. Skripta. ISBN 978-80-244-4295-2.

TAN, Danchi. MAHONEY, J. T. *Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives* [Online]. *Journal of Management Studies* 43:3, 2006, 457-484. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00598.x/epdf>

TIWARI, Neha. *Managing Human Resources in International Organizations* [Online]. Global Journal of Management and Business Studies. ISSN 2248-9878 Volume 3, Number 4, 2013, 355-360. Dostupné z: https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n4_02.pdf

THOMPSON, Karen. KEATING, Mary. *An empirical study of executive nationality staffing practices in foreign-owned MNC subsidiaries in Ireland* [Online]. Thunderbird International Business Review Volume 46, Issue 6, 771–797, 2004. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.20035/epdf>

WANG, Agnieszka. CHOMPUMING, Dr. Peraset. *Localization of Management Posts in the Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations in Thailand* [Online]. Journal submission manual - ASEAN Journal of Management & Innovation, 2:2, 86-100, 2015. Dostupné z: <http://journal.stamford.edu/index.php/ajmi/article/view/457>

WURSTEN, Huib. *Intercultural issues in recruitment* [Online]. Conference: The Third ITIM. Dostupné z: https://geert-hofstede.com/tl_files/articleonrecruitment.pdf

WHITLEY, Richard a MORGAN, Glenn a KELLY, William a SHARPE, Diana. *The Changing Japanese Multinational: Application, Adaption and Learning in Car Manufacturing and Financial Services* [Online]. Journal of Management Studies 40:3, 643-672, 2003. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00355/epdf>

WONG, Heung Wah. *Why a Globalizing Corporate Culture still Inhibits Localization of Management - The Yaohan Case* [Online]. Nihon University College of Economics, 31-48, 2010. Dostupné z: <http://www.eco.nihon-u.ac.jp/center/industry/publication/research/pdf/32/32heung.pdf>

YOSHIHARA, Hideki. *Belated Changes in International Management of Japanese Multinationals* [Online]. Rikkyo Business Review 1, 4-15, 2008. Dostupné z: https://rikkyo.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=421&item_no=1

YOUNG, Courtney. GHOSHAL, Sumantra. *Organization Theory and the Multinational Corporation* [Online]. St. Martin's Press, 53-76, 1993. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/234022028_Organization_Theory_and_the_Multinational_Corporation

ZHONGXING, Su. *Challenge and Integration: Adaptive Transition of HRM Systems in Japanese Enterprises in China* [Online]. Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management, 616-623. Dostupné z: http://www.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers_2010/part_5/16_Challenge%20and%20Integration.pdf

Internetové články

Ringi system [Online]. [cit. 17.6. 2017]. Dostupné z: <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Ringi+System>

Nemawashi [Online] [cit. 17.6.2017]. Dostupné z: <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Nemawashi>

Dimension data matrix [Online]. Geert Hofstede website [cit. 17.6.2017]. Dostupné z: <http://geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>

Procesný a inovačný model internacionalizácie: Možnosti aplikácie pre malé a stredné firmy [Online]. Ekonomická univerzita v Bratislave. [cit. 22.2.2016]. Dostupné z: http://www.obchodnafakulta.sk/www_write/files/veda-vyskum/scb/vydane-cisla/2015-02/scb0215_Skorvagova.pdf

Cross Cultural Training [Online]. MBASkool. [cit. 22.2.2016]. Dostupné z: <http://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/16137-cross-cultural-training.html>

Foreign direct investment (FDI) [Online]. Organisation for Economic Co-operation and Development [cit. 3.3.2016]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/fdi/fdi-flows.htm>

EKONOMICKÁ INFORMÁCIA O TERITÓRIU: Japonsko [Online]. Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky: 2017 [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <https://www.mzv.sk/documents/10182/620840/Japonsko+-+ekonomick%C3%A9+inform%C3%A1cie+o+terit%C3%B3riu+2017>

EKONOMICKÁ INFORMÁCIA O TERITÓRIU Japonsko – November 2014 [Online]. Ministerstvo zahraničných vecí Slovenskej republiky: 2014, s. 19 [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: http://export.slovensko.sk/wp-content/uploads/2015/03/Japonsko-Ekonomick%C3%A9-inform%C3%A1cie-o-terit%C3%B3riu_November-2014.pdf

Asia is calling [Online]. The Slovak Spectator [cit. 10.3.2016]. Dostupné z: <http://spectator.sme.sk/c/20038325/asia-is-calling.html>

CORPORATE RESPONSIBILITY AND COMMUNITY SPIRIT [Online]. Keidanren [cit. 14.3.2016]. Dostupné z: <https://www.keidanren.or.jp/english/profile/pro007/pr07001.html>

Corporate profile – Mighty. [Online]. Mighty Asia [cit. 2016-6-15]. Dostupné z: <http://mighty.asia/en/corporate-profile/corporate-profile-mighty/>

Misuzu otvorila v SR závod na komponenty pre solárne panely. [Online]. Živé [cit. 2016-3-15]. Dostupné z: <http://www.zive.sk/clanok/34031/misuzu-otvorila-v-sr-zavod-na-komponenty-pre-solarne-panely>

History [Online]. SAKATA INX [cit. 2016-3-16]. Dostupné z: <http://www.inx.co.jp/english/company/history.html>

SIIX EMS Slovakia achieves TS 16949 certification [Online]. Evertiq: 2016 [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <http://evertiq.com/news/14568>

Company Overview of SIIX EMS Slovakia s.r.o [Online]. Bloomberg: 2016 [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=52068454>

SIIX EMS Slovakia s.r.o. [Online]. Finstat: 2017 [cit. 13.6.2016]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/Hladaj?query=SIIX+EMS+Slovakia+s.r.o.>

MISUZU Slovakia s.r.o.: Spoločníci [Online]. Finstat: 2017 [cit. 17.6.2016]. Dostupné z: <https://finstat.sk/36805343>

SIIX EMS Slovakia s.r.o.: Spoločníci [Online]. Finstat: 2017 [cit. 17.6.2016]. Dostupné z: https://finstat.sk/36543357/obchodny_register