

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

Ústav Dálného východu

# **Bakalárska práca**

Lucia Machalová

**Špecifické rysy japonského riadenia**

Specific factors of japanese management

Praha 2016

Vedoucí práce: doc. Ing. Jan Sýkora, M.A., Ph.D

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval(a) samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 30. June 2016

.....  
Jméno a příjmení

**Klíčová slova (česky)**

japonské řízení, teorie výlučnosti, sociální antropologie

**Klíčová slova (anglicky):**

Japanese management, uniqueness theory, social anthropology

### **Abstrakt (česky)**

Cílem práce je posoudit, zda japonské metody řízení jsou výsledkem jedinečných charakteristik japonského etnika a způsobu organizace japonské společnosti, či zda vycházejí z obecných principů teorie řízení aplikovaných na konkrétní japonské podmínky. Metodologicky bude práce vycházet z přístupů sociální antropologie (Nakane, Doi) se zaměřením na vztah jedince a kolektivu, otázky národnostní homogenity, význam hierarchie a roli společenských institucí.

Autorka nejprve popíše základní argumenty teorie výlučnosti japonského etnika (*nihondžiron*), přičemž zvláštní pozornost věnuje faktorům, které bezprostředně souvisejí s tzv. specificky japonskými metodami řízení, a to zejména v oblasti řízení pracovních sil a kvality. Následně analyzuje jednotlivé řídicí metody s důrazem na vývoj, kterými prošly tyto metody od počátku 90. let 20. století. V závěru pak na konkrétních příkladech vyhodnotí, do jaké míry - pokud vůbec - jsou japonské řídicí metody přenositelné do jiných společenských podmínek, a zhodnotí perspektivy dalšího vývoje japonského stylu řízení v dnešním globalizovaném světě. Při tomto vyhodnocování bude autorka využívat jako primární zdroje výroční zprávy a data jednotlivých japonských firem působících v zahraničí.

### **Abstract (in English):**

The aim of this thesis is to find, whether the Japanese management techniques are based on unique characteristics of Japanese ethnicity and the organization of their society, or based on general principles of management theory applied to concrete Japanese conditions. Methodologically it will be based on approach of social anthropology (Nakane, Doi) concentrating on the relationship between an individual and the group, national homogeneity, hierarchy, and roles of institutions.

The author will first describe nihonjinron theory and its main arguments, concentrating on the factors relating with specific Japanese management methods, especially in human resources management and quality management. Afterwards she will analyse in detail management methods with emphasis on the development in 1990s. Finally, based on concrete examples she will evaluate, if -and if yes, to what extent – are Japanese management methods transferable to different environment, and will try to assess the future development of these methods in globalized society. During evaluations she will be using data of Japanese companies operating abroad.

## Obsah

1. Úvod.....	9
2. Teória nihondžinron.....	10
2.1.Historický vývoj a fázy.....	10
2.2.Hlavné tézy.....	11
3. Hlavné charakteristiky japonskej kultúry.....	12
3.1.Koncept ie.....	12
3.2.Koncept amae.....	13
3.3.Hierarchia, lojalita a konformita.....	13
4. Vývoj japonského manažmentu.....	15
4.1.Čo je to manažment.....	15
4.2.Japonský ekonomický vývoj a štruktúra priemyslu.....	15
4.2.1. Obdobie Meidži.....	16
4.2.2. Prvý ekonomický zázrak.....	16
4.2.3. Povojnové obdobie.....	17
4.3.Štyri základné piliere japonského manažmentu.....	18
4.3.1. Japonská organizácia.....	18
4.3.2. Celoživotné zamestnanie.....	20
4.3.3. Princíp seniority.....	20
4.3.4. Skupinové rozhodovanie.....	21
4.3.5. Angažovanosť v odborových skupinách.....	21
4.4.Metódy japonského manažmentu.....	22
4.4.1. Ringi systém rozhodovania.....	22
4.4.2. Metódy plánovania.....	23
4.4.3. Kaizen.....	23
4.4.4. TQC.....	25
4.4.5. JIT.....	25
4.4.6. Kanban.....	26
5. Najdôležitejšie zmeny a trendy od 90. rokov.....	28
5.1.Stratená dekáda.....	28
5.2.Súčasný vývoj.....	28
5.3.Problémy súčasného manažmentu.....	29
5.3.1. Prístup manažérov.....	30
5.3.2. Potreba diverzifikácie.....	32

6. Prenositeľnosť japonských riadiacich metód.....	34
6.1.Rozdiely japonského a západného manažmentu.....	35
6.2.Teória Z.....	37
6.3.Teória kontingencie.....	38
6.4.Teória hybridizácie.....	40
6.5.Dichotómia jadra a periférie.....	42
7. Záver.....	45
8. Zoznam použitej literatúry.....	47
9. Zoznam tabuliek.....	49

## **Předmluva**

Táto práca sa zaoberá špecifickými rysmi japonských systémov riadenia a otázkou ich prenositeľnosti do iného prostredia. Metodologicky vychádza z prístupov sociálnej antropológie, kde bude skúmať do akej miery existuje závislosť medzi tzv. charakteristickými rysmi japonskej kultúry a japonským systémom riadenia. Bude sa snažiť dokázať závislosť medzi tradičným fungovaním japonskej spoločnosti a fungovaním súčasnej firmy, a následne sa pokúsi vyhodnotiť, či je možné podobný systém aplikovať aj v inom prostredí.

V jednotlivých kapitolách najprv popíšem teóriu o výlučnosti japonského etnika, nihondžinron, a na základe jeho vybraných myšlienok vysvetlím vznik a formovanie systému riadenia a následne popíšem jednotlivé metódy. V praktickej časti potom na konkrétnych prípadoch zhodnotím, do akej miery bolo možné tieto metódy preniesť, a teda do akej miery sa môžu považovať za jedinečné.

Pri prepise japonských mien a pojmov bude použitý slovenský prepis a slovenské skloňovanie, mená ostanú v pôvodnom poradí (najprv priezvisko, potom meno).

## 1. Úvod

Cieľom tejto práce je posúdiť, nakoľko japonské metódy riadenia vychádzajú z jedinečných charakteristík japonského etnika, alebo či sa jedná len o všeobecné metódy, ktoré sa vyvinuli v Japonsku vďaka jeho ekonomickej situácii a vývoju.

Najprv sa teda pokúsím vysvetliť, ktoré charakteristiky sa vlastne považujú za jedinečné. Budem vychádzať z teórie nihondžinron, kde stručne popíšem jej históriu a fázy a potom prejdem na jej hlavné myšlienky.

Následne, vychádzajúc z týchto téz, podrobne rozpišem tzv. jedinečné charakteristiky japonskej kultúry, pričom sa zameriam len na tie, na ktorých základe budem v ďalšej časti popisovať konkrétne rysy japonského riadenia.

V ďalšej časti sa teda budem zaoberať už manažmentom. Pre lepšiu predstavu najprv stručne vysvetlím, čo je to manažment a jeho hlavné úlohy. Za rovnako dôležité tiež považujem vysvetliť všeobecný ekonomický vývoj v Japonsku, jeho príčiny a dôsledky. Potom sa zameriam na tradičný japonský manažment, charakterizujem jeho hlavné znaky a taktiež jeho postupný vývoj a najdôležitejšie zmeny.

V poslednej časti rozpišem jednotlivé metódy riadenia a kvality, ktorých jedinečnosť a prenositeľnosť budem skúmať v praktickej časti.

## 2. Teória nihondžinron

Teória nihondžinron sa snaží vysvetliť japonskú kultúrnu a národnú identitu. Nejedná sa však o jeden ucelený text, ale o množstvo textov rôznych žánrov, od rôznych autorov z rôznych období. Kvôli tomuto existuje aj mnoho definícií a názorov, ktoré sa postupne prispôbovali meniacej sa dobe a ideológii.

### 2.1. Historický vývoj a fázy

Myšlienky unikátnosti japonskej kultúry môžeme vysledovať už do obdobia Meidži, neskôr boli využité aj v predvojnovnej propagande, no najväčšiu popularitu si získali v 70. rokoch minulého storočia.

Befu Harumi<sup>1</sup> rozdeľuje vývoj do piatich období, v ktorých sa striedal pozitívny a negatívny nihondžinron.

1. Prvá polovica 19. storočia sa vyznačovala silným pozitívnym prístupom k japonskej kultúre v protiklade s čínskou kultúrou.
2. Druhé obdobie (druhá polovica 19. storočia až 1920): negatívny postoj k japonskej kultúre, ktorá bola považovaná za podradenú západu, ktorý si slepo idealizovali a nekriticky preberali všetky jeho prvky.
3. 1930-1945 postupne dochádza k zmene a kritike západu a zároveň skúmaniu koreňov vlastnej kultúry.
4. 1945 až 60. roky: opäť zmena na negatívny postoj
5. Od 70. rokov: pozitívny postoj. Práve tu sa rodia myšlienky o jedinečnosti a unikátnosti japonskej kultúry a jazyka. Ekonomický boom a "japonský ekonomický zázrak" ich len podporoval a utvrdzoval názory, že práve vďaka svojim tradičným japonským hodnotám sa dokázali odlišiť od západu a prekonať ho.

Príčiny môžeme nájsť v medzinárodnom a geopolitickom kontexte, v ktorom sa v tej dobe Japonsko nachádzalo. Ak bolo v slabšej pozícii než referenčná skupina na ktorú sa odkazovalo (či už to bol západ alebo Čína), prevládal negatívny názor na japonskú kultúru. Ak sa však Japonsku darilo (ako v 30 a 80 rokoch), prevládali pozitívne názory, ktoré boli využité pre nacionalizáciu.

---

<sup>1</sup> Befu, H. Cultural Nationalism in East Asia: Representation and Identity. Institute of East Asian Studies, University of California, 1993

## 2.2.Hlavné tézy

Vo všetkých dielach nihondžinronu môžeme nájsť určité spoločné znaky. Za prvý z nich môžeme považovať aj samotný štýl písania. Názory sú písané emicky- teda, že vychádzajú z vlastných predstáv a chápania jednotlivých autorov, a nie sú podložené objektívnym pozorovaním. Porovnávajú japonskú kultúru so západom pričom zanedbávajú ostatné kultúry. Kvôli týmto dôvodom existuje mnoho protichodných myšlienok a kritiky<sup>2</sup>.

- Zakladajú sa na predpoklade, že japonská je sociálne a kultúrne homogénna a jej podstata sa od vekov nemení.
- Japonci sa radikálne líšia od všetkých ostatných etník v oblasti sociálnej štruktúry, kultúry aj jazyka.
- Mať japonskú krv je nevyhnutné pre pochopenie japonskej spoločnosti, kultúry a jazyka
- Cudzinci nie sú schopní úplne pochopiť japonskú kultúru ani jazyk.

K literatúre nihondžinronu zaraďujeme autorov japonských, rovnako ako aj zahraničných. V dielach sa tiež nemusia vyskytovať všetky charakteristiky súčasne. Závisí to na samotných autoroch, ako a z akého uhlu pohľadu danú tému pojali.

Medzi známymi stúpecov nihondžinronu patrí napríklad Wacudži Tecuró<sup>3</sup>, ktorý sa zamerával na jedinečné prírodné podmienky a podnebie Japonského súostrovia, vďaka ktorému si Japonci vyvinuli svoju unikátnu kultúru. Jednotlivé špecifiká potom popisuje na príklade fungovania dedinskej komunity kjódótai.

Doi Takeo<sup>4</sup>, psychiater a filozof, formuluje koncept amae, kde vysvetľuje ako unikátna štruktúra jazyka ovplyvnila psychológiu a myslenie Japoncov.

Nakane Čie<sup>5</sup>, kultúrna antropologička, sa zamerala na sociálnu štruktúru, kde popisuje z čoho vzniká pre Japoncov typická orientácia na skupinu. Zavádza pojem tate šakai (vertikálna spoločnosť) a popisuje ako sa vzťahy ojabun-kobun premietajú do všetkých úrovní spoločnosti až po úroveň národa (kokka).

Nasledujúce tézy budú bližšie vysvetlené v ďalšej časti. Zameriam sa však len na tie, ktoré považujem za najdôležitejšie pre formovanie riadiacich metód.

---

<sup>2</sup> vid' napr. Dale, P. The Myth of Japanese Uniqueness. Routledge, 2011

<sup>3</sup> Watsuji, T. A Climate. Ministry of Education, Japan. 1961

<sup>4</sup> Doi, T. The Anatomy of Dependence. Tokyo. Kodansha. 1981

<sup>5</sup> Nakane, Ch. Japanese Society. London. Penguin. 1973

### 3. Hlavné charakteristiky japonskej kultúry

V tejto kapitole popíšem, ako a na základe čoho sa historicky formovali dnes typické vlastnosti Japoncov, ako je orientácia na skupinu, lojálnosť k nej, spolupráca a vyhýbanie sa konfliktom. Budem vychádzať z teórie nihondžinron, ktorej základy som načrtla v predchádzajúcej časti.

#### 3.1. Koncept ie

Koncept ie je považovaný za tradičný model japonskej rodiny, avšak je kľúčový pre pochopenie celej spoločnosti. Vychádza z tradičných konfuciánskych hodnôt, s prísnu hierarchiou a dominantným postavením muža ako hlavy rodiny a podriadenosťou ostatných členov. Jeho hlavnou úlohou bolo zabezpečiť zachovanie línie, preto má prednosť aj pred priamym pokrvným príbuzenstvom. Z toho dôvodu aj inštitút manželstva bol chápaný ako spojenie dvoch ie, nie dvoch jednotlivcov, a tieto záujmy jednotlivcov boli podriadené záujmom ie.

Na základe tohto princípu teda Japonci formujú malé skupiny, kt. sa správajú ako rodina- majú svoju hierarchiu, vodcu, ktorý plní rolu otca, sú voči svojej skupine lojálni a nikdy nerozhodujú samostatne, vždy sa odvolávajú na pravidlá svojej spoločnosti. Takéto skupiny fungujú v akomkoľvek prostredí, v minulosti sa jednalo o dedinu (mura), kde si všetci členovia vzájomne pomáhali, a len tým, že každý prispel svojou časťou mohol systém fungovať a dedina bola nezávislá. Rovnaké tendencie si však môžeme všimnúť aj v prostredí firmy v súčasnosti. Firma by podľa konceptu ie tiež mala tvoriť jednu komunitu, zachovávať hierarchiu, dodržiavať pravidlá kde by sa rozvíjali medziľudské vzťahy, aby sa odstránilo napätie a tlak a ľudia mohli byť sami sebou rovnako ako v rodine. Zároveň by sa malé skupiny vo firme mali vzájomne rešpektovať a zdieľať nadšenie pre spoločný úspech

Nakane popisuje, ako sa tento model stal vzorom pre usporiadanie ostatných skupín v japonskej spoločnosti. Ie ako sociálna jednotka funguje na základe vzťahov medzi jej členmi, pričom tieto vzťahy majú prednosť pred akýmkoľvek inými vzťahmi mimo ie.

V rámci jednej domácnosti ie sa samozrejme formujú hierarchické vzťahy, avšak oveľa väčší dôraz sa kladie na samotné členstvo v skupine. Nakane pre tento fenomén zavádza pojem tate šakai (vertikálna spoločnosť). Jednotlivci odlišujú „našu skupinu“ (uči no) od ostatných, cudzích skupín (otaku no). Jednotlivec z jednej skupiny, a člen z cudzej skupiny, hoci s rovnakou

pozíciu v rámci nich si nikdy na základe tohto spoločného znaku nevytvoria vzťah ako v horizontálnej spoločnosti (z tohto dôvodu Japonci chápu svoju firmu kde pracujú ako svoju skupinu a ich pozícia alebo profesia je až na druhom mieste).

Keďže členstvo v skupine je vždy na prvom mieste, jednotlivec väčšinou môže patriť len do jednej takejto skupiny, ktorej podriaduje svoje osobné záujmy a je k nej lojálny. (vyplýva to aj z úslovia „lojálny vazal nebude slúžiť dvom pánom). V prípade, že patrí do viacerých skupín, jedna z nich je vždy výrazne nadradená<sup>6</sup>.

### **3.2.Koncept amae**

Vďaka jedinečnej štruktúre japonského jazyka a jeho bohatej slovnej zásobe sa pojem amae stal základom japonskej mentality. Termín amae je veľmi ťažko preložiteľný, približne by sa dal preložiť ako koncept “vzájomnej závislosti”. Odvodzuje sa od slovesa amaeru (závisieť na niekom, nechať sa rozmaznávať niekým). Jedná sa teda o obojstranný vzťah, pretože strana ktorá je závislá a dostáva, vyžaduje protistranu, ktorá dáva a naplňa potrebu.

Doi vychádza z psychológie dieťaťa, ktoré aj keď ešte nevie rozprávať, dokáže rozoznať matku a vyhľadáva jej prítomnosť. Tento pocit snahy o blízky kontakt a uvedomovanie si nevyhnutnosti matky, ktorý dokážeme pozorovať nazýva amae. Amae sa prenáša neverbálne a ostáva hlboko zakorenený v mysliach Japoncov počas celého ich života, na rozdiel od západnej kultúry, kde sa závislosť dieťaťa považuje len za dočasnú.

Amae sa premieta sa aj do ďalších oblastí života jedinca (aj dospelých) do všetkých vzťahov, kde sa premieta určitá blízkosť a závislosť, či už sa jedná o vzťahy medzi manželmi, vzťahmi študent- učiteľ, a tiež zamestnanec-zamestnávateľ.

Doi týmto konceptom vysvetlil psychologickú príčinu formovania skupín podľa konceptu ie, pretože práve vďaka amae Japonci potrebujú patriť do nejakej skupiny.

### **3.3 Hierarchia, lojalita a konformita**

Ako bolo uvedené vyššie, Japonci uprednostňujú vertikálnu štruktúru vzťahov, založenú na koncepte ie. Vzťahy sa vytvárajú medzi dvoma jednotlivcami s vyšším a nižším postavením, tradične nazývané ojabun-kobun („rodič-dieťa“). Vychádzajú zo vzťahov napríklad medzi

---

<sup>6</sup> Nakane, p. 204

majstrom a učňom, kde ojabun plní aj rolu otca, pomáha a dozerá na svojho chránenca, a na oplátku očakáva lojalitu. Komunita (skupina) sa vytvára multiplikáciou takýchto vzťahov a preto väčšinou vodca môže byť len jeden. Zároveň, keďže vodca si vytvára s podriadenými tieto vzťahy priamo, všetci ho rešpektujú a sú k nemu lojálni. Neochota podriaďiť sa mu teda vedie k vylúčeniu jednotlivca zo skupiny<sup>7</sup>.

Konformita je tiež nepriamo vynucovaná aj prostredníctvom amae, keďže bez členov by skupina nebola schopná správne fungovať. Zároveň však ani jednotlivec nie je schopný prežiť sám, bez komunity a vyčlenenie zo spoločnosti preto má fatálne dôsledky.

Vidíme teda, že tieto koncepty sa úzko prelínajú. Komunitou a jej fungovaním sa zaoberal tiež aj Wacudži. Pri popise fungovania dedinskej komunity vo feudálnom Japonsku používa pojem kjódótai a ilustruje to na príklade pestovania ryže<sup>8</sup>. Podľa neho, špecifické prírodné podmienky Japonska formovali nielen ich kultúru a charakter, ale aj s tým spojený ekonomický život v jednotlivých dedinách. Kvôli hornatej krajine boli dediny od seba izolované a na to aby prežili si museli vystačiť sami. Pestovanie ryže je však veľmi náročné a preto je potrebné aby prispievali všetci obyvatelia tejto dediny. Vzájomná spolupráca bola kľúčová rovnako ako byť jej súčasťou, znova sa tu teda prejavuje vzájomná závislosť. Podľa W. Browna<sup>9</sup>, práve fungovanie dedinskej komunity ovplyvnilo aj fungovanie dnešnej firmy, čo vysvetlím v ďalšej časti.

---

<sup>7</sup> Nakane, p. 44

<sup>8</sup> Brown, W. Japanese Management. The cultural background. Monumenta Nipponica, Vol. 21. No. 1/2. 1966. p 56

<sup>9</sup> Tamtiež, p. 56

## 4. Vývoj japonského manažmentu

Na to aby sme mohli začať popisovať špecifiká japonských systémov riadenia je najprv potrebné načrtnúť dôležité etapy ekonomického vývoja, ktoré sa o vznik týchto metód zaslúžili. V tejto časti vysvetlím najdôležitejšie udalosti, ktoré zmenili Japonsko z agrárnej feudálnej krajiny na svetovú veľmoc len za jedno storočie. Najprv je však potrebné definovať pojem manažment ako taký.

### 4.1 Čo je to manažment

Na pojem manažment existuje množstvo definícií, najvšeobecnejšie sa dá charakterizovať ako súhrn všetkých činností, ktoré je potrebné vykonať, aby bol zabezpečený chod organizácie<sup>10</sup>. V jazykovej rovine je najbližším ekvivalentom náš pojem „riadenie“. Riadenie by malo prepojiť všetky útvary a pracovníkov v organizácii, a to vertikálne (v smere nadriadenosti a podriadenosti) a tiež aj horizontálne (teda na rovnakom stupni riadenia). Využíva na to špeciálne aktivity (manažérske funkcie) medzi ktoré zaraďujeme plánovanie, implementáciu, organizovanie a kontrolovanie, zvlášťne postavenie má rozhodovanie, ktoré je súčasťou každej riadiacej činnosti.

Manažment sa tiež dá definovať ako usporiadaný súbor poznatkov (väčšinou odporovaných z praxe), ktoré sú spracované vo forme návodov alebo princípov. Využíva teórie a poznatky z mnohých vedných disciplín a medzi dôležitú súčasť tiež patria individuálne schopnosti manažérov. Preto pojem manažment môže tiež znamenať skupinu riadiacich pracovníkov, a to jednak označenie funkcie a tiež označenie skupiny ľudí, ktorí túto skupinu vykonávajú. Manažment sa môže vzťahovať na riadenie celej jednotky ale tiež len na riadenie dielčej činnosti ( napr. finančný, personálny manažment, manažment kvality a pod.)

### 4.2 Ekonomický vývoj v Japonsku a štruktúra priemyslu

Po otvorení krajiny a reštaurácii Meidži Japonsko prešlo mnohými zmenami a za 120 rokov sa z feudálnej krajiny stala ekonomická veľmoc. Existuje viacero teórií, prečo a ako sa to podarilo práve Japonsku.

---

<sup>10</sup> Veber, J. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management press. Praha 2011. p 19

Ako najčastejšie dôvody sa uvádza sebestačnosť Japonska počas obdobia Tokugawa (1600-1868), vysoký stupeň urbanizácie, dobrá infraštruktúra, zdokonalenie techník pre pestovanie ryže a remeselnej výroby a podpora vzdelávania<sup>11</sup>. Japonsko tak malo všetky predpoklady a po ukončení izolácie bolo pripravené prebrať nové technológie a poznatky zo západu.

#### 4.2.1 Obdobie Meidži

Po zvrhnutí feudálneho systému a nastoleniu centralizovaného štátu nová vláda zavádza množstvo reforiem a podľa politiky fukoku kjóhei (bohatá zem, silná armáda) sa snaží modernizovať krajinu a upevniť svoje postavenie. Aktívne podporuje a financuje rozvoj priemyslu, hlavne dôležitého pre národnú obranu, ako oceliarne, železiarne, lodiarstvo ale tiež vzdelávanie (okrem povinnej školskej dochádzky tiež elitné univerzitné vzdelanie, hlavne s technickým zameraním)<sup>12</sup>.

Po úspešnom vybudovaní základov priemyslu vláda tieto podniky odpredala súkromnému sektoru, konkrétne bohatým a vplyvným rodinám (známe ako zaibacu), ktoré novú vládu podporovali. Tento blízky vzťah medzi vládou a veľkými korporáciami pretrváva dodnes. rovnako ako tolerancia veľkých kartelov a monopolov<sup>13</sup>.

S tým ako sa veľké podniky rozrastali, vytvárala sa zároveň aj sieť ich pobočiek, dodávateľov a ďalších pridružených spoločností, dnes známa ako duálna štruktúra priemyslu (t. j. malý počet veľkých podnikov na vrchole a veľké množstvo malých podnikov na spodku).

#### 4.2.2 Prvý ekonomický zázrak

Koniec prvej svetovej vojny znamenal pre Japonsko prvý ekonomický zázrak. Vďaka tomu, že boje sa neodohrávali v Ázii, ale len v Európe, a vďaka nástupu nových technológií Japonsko dokázalo industrializovať a stalo sa veľmocou vo východnej Ázii. Zároveň však rástli aj jeho mocenské ambície, ktoré vyvrcholili úplným kolapsom ekonomiky a rozvratu hospodárstva po porážke v druhej svetovej vojne. Japonsko tým prišlo o všetky kolónie, ktoré zabezpečovali dovoz cenných surovín a celú situáciu ešte zhoršovala vysoká miera inflácie.

---

<sup>11</sup> Mosk, Carl. "Japan, Industrialization and Economic Growth". EH.Net Encyclopedia, 2004

<sup>12</sup> Tamtiež

<sup>13</sup> Whitehill, A.M. Japanese Management: tradition and transition. London. Routledge. 1993. p 21

### 4.2.3 Povoynové obdobie

Napriek tomu sa Japonsku podaril druhý ekonomický zázrak. Povoynovú obnovu hospodárstva začali americké okupačné sily zavedením demokracie a rozpustením zaibacu (ktoré boli neskôr obnovené ako keirecu). Prijatím novej ústavy, v ktorej sa Japonci zriekli vojnového riešenia konfliktov sa oslobodili od vojenských nákladov a ušetrené finančné prostriedky mohli využiť na budovanie novej ekonomiky. Okupačná vláda reformovala aj školstvo. Rozšírila povinnú školskú dochádzku aj pre nižšie stredné školy a tiež založila štátnu univerzitu v každej prefektúre. Investícia do ľudského kapitálu sa ukázala ako kľúčová, keďže kvalifikovaná pracovná sila výrazne prispela zlepšovaním nových technológií.

Je však potrebné podotknúť, že tieto zmeny nenastali ihneď. Najprv bolo potrebné naštartovať ekonomiku úplne od nuly, a to za každú cenu, na kvalitu a efektivitu sa dôraz nekládol. K zmene došlo až po vypuknutí vojny v Kórei v 1950. Zo začiatkom vojny sa celosvetovo zvýšila aj hladina inflácie, no v Japonsku bola oveľa vyššia<sup>14</sup>, čo spôsobilo nadhodnotenie jenu. Až vysoké ceny ocele a uhlia (ktoré prevýšili ceny v USA) prinútilo Japonsko zamerať sa na zlepšenie produktivity<sup>15</sup>.

Počas kórejskej vojny americké sily využívali Japonsko ako svoj vyčkávací priestor a poskytovali tak kapitál japonským firmám, ktoré tieto prostriedky investovali do nových strojov a technológií a na reorganizáciu produkcie a manažmentu, čím vybudovali jedny z najmodernejších a najefektívnejších fabriek na svete. Od roku 1952 sa Japonsko stalo opäť nezávislou krajinou a do konca 50. rokov došlo k úplnému zotaveniu. Pojem „górika“ racionalizácia sa stal jedným z hlavných cieľov tohto obdobia. Krajina bola pripravená na 20 rokov ekonomického rastu.

Ekonomovia sa dodnes nevedia zhodnúť, čo presne bolo príčinou tohto rastu. Niektorí za hlavný dôvod považujú investície, iní ekonomiku založenú na exporte, alebo náhle zvýšenie spotreby. Je tiež ťažké vyčleniť len jednu príčinu, keďže faktory sa prelínajú.

Zmeny sa prejavili nielen v ekonomickej rovine, ale aj v demografickej a sociálnej. Za sto rokov sa počet obyvateľov takmer stornásobil a výrazne sa zvýšila aj priemerná dĺžka

---

<sup>14</sup> Ohno, K. The Economic Development of Japan. GRIPS Development Forum. 2006, p. 163

<sup>15</sup> Tamtiež. p. 164 Okrem zvýšenia produktivity boli ešte 2 možnosti: devalvácia jenu, alebo deflácia prostredníctvom úsporných opatrení- tá bola zavedená v obmedzenej miere, ale o devalvácii jenu sa vôbec neuvažovalo, pretože sami Japonci považovali za neakceptovateľné meniť len nedávno zavedený fixný kurz

života. V 70. rokoch bola úroveň blahobytu na rovnakej úrovni ako v Európe a hrubý národný produkt vzrástol dvadsaťnásobne len v priebehu dvadsiatich rokov<sup>16</sup>.

Tento zázračný rast zastavili až ropné šoky v roku 1973 (závislosť Japonska na importe ropy dosahovala 99.7%<sup>17</sup>) kedy Japonsko po prvý krát v povojnovom období zaznamenalo negatívny rast (-0.8%) . Po ňom síce nasledovalo mierne oživenie a ustálenie na zhruba 3-5%, a následne druhý ropný šok v 1979, ktorý však už mal len minimálny vplyv na japonskú ekonomiku.

Éra stabilného rastu (cca 4% )pokračovala až do konca 80. rokov, potom postupne klesal takmer až na nulu. Na koniec obdobia rastu mali však vplyv aj ďalšie faktory. Jedným z nich bol aj práve fakt, že Japonsko dohnalo západ a stalo sa veľmocou s vyspelou ekonomikou. To mu znemožnilo len selektívne preberať už existujúce nové technológie a kopírovať vyspelé krajiny. Na to, aby mohlo pokračovať v raste bolo potrebné aktívne vytvárať niečo nové. Whitehill ešte dopĺňa úzku súvislosť s procesom plánovania. Počas okupácie, kedy sa hlavný dôraz kládol len na obnovenie zničeného hospodárstva, Japonci zaradom preberali všetky západné metódy a ich plány nezohľadňovali vonkajšie podmienky (ako napríklad reakciu ostatných krajín na zaplavenie trhov japonským tovarom), mnohé firmy vôbec nepokladali plánovanie za dôležité a sústredili sa len na výrobu.

Japonsko si však naďalej udržalo svoju pozíciu ekonomickej veľmoci. Vďaka kvalifikovanej pracovnej sile bolo schopné rýchlo prispôbiť štruktúru priemyslu z ťažkého (petrochemického, oceliarstvo, lodiarstvo) na ľahký, rýchlo vyvíjajúci sa automobilový priemysel a informačné technológie. Japonské metódy riadenia priťahovali pozornosť mnohých zahraničných odborníkov a zároveň dochádza k pokusom implementovať ich do vlastných systémov riadenia.

### **4.3 Základné piliere japonského manažmentu**

Po vysvetlení hlavných historických súvislostí a základoch na ktorých je japonský manažment postavený môžeme konečne prejsť k samotnému japonskému manažmentu. Už sme si vysvetlili, že cieľom manažmentu je riadenie organizácií. Teraz je už len potrebné priblížiť vlastnosti japonských organizácií v ktorých sa japonský štýl manažmentu vyvíjal. Viaceré

---

<sup>16</sup> Whitehill, p. 30

<sup>17</sup> Ohno, p. 186

súvislosti boli naznačené resp. aj priamo popísané v prvej teoretickej časti, no pre utvorenie si úplného obrazu o japonskom systéme riadenia bude lepšie, ak si kľúčové časti popíšeme znova.

#### 4.3.1 Japonská organizácia

Organizovanie je cieľavedomá činnosť, ktorej konečným cieľom je usporiadať prvky v systéme, ich aktivity, a zaistiť koordináciu a kontrolu tak, aby prispeli v maximálnej miere k dosiahnutiu stanovených cieľov systémov<sup>18</sup>.

Ide teda o vytvorenie skupín s hierarchiou, ktorým budú následne pridelené určité úlohy a zodpovednosť. Pri vzniku sa okrem formálnej stránky organizácie (to čo vidíme navonok: pracovné jednotky, popis práce a pozícia) spontánne vytvára aj jej neformálna časť, teda sieť sociálnych vzťahov vytváraných počas interakcií.

V japonskej firme zohráva kľúčovú úlohu práve neformálna časť organizácie. Vyplýva to z formovania skupín podľa konceptov *ie* a *amae*, ktoré boli vysvetlené v prvej časti. Aj keď samozrejme podľa formálnej štruktúry jednotlivé pozície existujú, neviažu sa k nim žiadne konkrétne povinnosti, skôr symbolizujú status jednotlivca. Z toho dôvodu je tiež obtiažne vyvodit' právomoci a zodpovednosť. Pripomeňme si aj Wacudžiho teóriu o fungovaní dedinskej komunity. Dedina vo feudálnom období fungovala ako navonok nezávislá jednotka, avšak vzťahy v rámci nej boli na sebe vzájomne závislé a usporiadané hierarchicky. Rovnaký vzťah ako pri pestovaní ryže, kde jednotlivé úlohy boli rozdelené tak, aby prispel každý, a na jednotlivých úkonoch už až tak nezáležalo, môžeme pozorovať v súčasnej firme.

Ďalší rozdiel je v samotnom chápaní štruktúry. V západnom pojatí rozlišujeme manažment a pracovníkov, pričom však za manažment je považovaný každý, kto väčšinu svojho času trávi riadením iných pracovníkov. Teda za najnižší stupeň manažmentu sa považuje aj majster alebo predák, ktorý spája pracovníkov s manažmentom. Na rozdiel od toho v Japonsku vedie pomyslená čiara hneď po top manažmente (členovia predstavenstva). Všetci ostatní sú jednoducho zamestnanci<sup>19</sup>.

Tradičný model japonského manažmentu, ktorého úspechy vrcholili v 70. rokoch je založený na štyroch hlavných charakteristikách:

---

<sup>18</sup> Veber, 2011, p. 218

<sup>19</sup> Whitehill, 1993, p. 112

### 4.3.2 Celoživotné zamestnanie

Aj keď tento model sa považuje typický japonský, tradičný model, zavedený bol pomerne nedávno, a tiež je dôležité podotknúť, že neplatí univerzálne pre všetkých pracovníkov. Týka sa to len tzv. štandardných pracovníkov zamestnaných na plný úväzok. Ich počet sa líši aj podľa veľkosti firiem. Zatiaľ čo vo veľkých firmách s viac než tisíc zamestnancami tvoria aj viac než 70%, v malých firmách ich je menej než štvrtina<sup>20</sup>.

Jedná sa o akúsi formu psychologickú zmluvu medzi firmou (zamestnávateľom) a zamestnancom. Od jednotlivca, ktorý nastúpi ako čerstvý absolvent vysokej školy sa očakáva, že jej ostane lojálny až do jeho odchodu do dôchodku. Na oplátku za jeho lojalitu mu firma poskytne rôzne benefity ako stabilitu zamestnania, poskytnutie bývania či poistenie. Jednotlivec nie je najímaný na vykonávanie určitej práce, ale ako nový člen rodiny, ktorý si s ňou vytvára hlboký vzťah. Veľký dôraz sa preto kladie na jeho charakter a schopnosť pracovať v skupine. Prvé mesiace sú zamerané na všeobecný výcvik, kde si novo prijatí pracovníci zvykajú na fungovanie a chod celej organizácie, formujú si vzťahy a začleňujú sa do jednotlivých skupín. Počas svojej kariéry vystriedajú mnohé oddelenia firmy, kde získavajú nové poznatky a skúsenosti. Pracovníci nastupujúci v rovnakom období sú si podobní čo sa týka veku aj vzdelania, no postupovať v kariérnom rebríčku sa samozrejme nemôže podariť všetkým. Vzťahy medzi nimi (na rovnakej úrovni) sa preto v mnohom odlišujú od vzťahov na princípe ojabunkobun, ktoré si vytvárajú so svojími nadriadenými- pre úspešné povýšenie sú kľúčové. Avšak vďaka tomuto systému si aj tí menej úspešní udržia svoje zamestnanie a bez obáv tak môžu prispievať k prosperite firmy.

### 4.3.3 Princíp seniority

S princípom celoživotného zamestnania úzko súvisí princíp seniority. Ide o postupné kariérne povyšovanie a spolu s ním aj zvyšovanie mzdy pracovníka podľa počtu odpracovaných rokov. Systém si zakladá na tom, že starší zamestnanec má viac skúseností a preto si zaslúži vyššiu mzdu. Oba piliere tak znemožňujú pracovnú mobilitu, keďže pracovník, ktorý by nastúpil do novej firmy v pokročilejšom veku by musel začínať od spodku kariérneho rebríčku a dostávať rovnakú (najnižšiu) mzdu ako jeho spolupracovníci, čo sa však vylučuje s princípom seniority.

---

<sup>20</sup> Whitehill, p. 131

Tieto systémy prinášali výhody oboj stranám. Firma šetrila najprv náklady tým, že najímala mladých pracovníkov za nízke mzdy, a keďže títo pracovníci ostávali vo firme celý život, nemusela míňať prostriedky na hľadanie a zaškolenie nových pracovníkov.

Taktiež jej to umožnilo pripútať si kvalifikovanú a vyškolenú pracovnú silu, čo výrazne uľahčilo dlhodobé plánovanie. Pre pracovníkov tento systém znamenal stabilitu pracovného miesta a možnosť kariérneho rastu. Zároveň podporoval dobré vzťahy medzi pracovníkmi, hlavne v rovnakej vekovej skupine, čo zvyšovalo produktivitu práce a tým aj prosperitu firmy.

#### **4.3.4 Skupinové rozhodovanie**

Orientácia Japoncov na skupinu a dôraz na neformálnu organizáciu ovplyvnili aj proces rozhodovania. Ako už bolo veľa krát spomenuté, Japonci kladú dôraz na vytváranie vzťahov v rámci svojej skupiny, ktorý sa prejavuje aj pri riešení problémov a rozhodovaní všeobecne.

Pri rozhodovaní sa tradične využíva systém ringi. Ide o delegovanie právomocí z vyššej úrovne na nižšie. To však neznamená, že rozhodnutia sú prijímané už na úrovni stredného manažmentu, každé rozhodnutie musí byť napokon schválené aj najvyšším stupňom. Nejde teda o delegovanie zodpovednosti ako takej, ale skôr jej rozptýlenie medzi jednotlivé stupne. Návrh je spísaný do dokumentu ringišo, ktorý postupne koluje po všetkých oddeleniach firmy, kde sa upravuje, vylepšuje a napokon schvaľuje priložením pečiatky (hanko). Po dosiahnutí konsenzu sa návrh odošle vrcholovému manažmentu na konečné schválenie.

Aj keď celý proces môže znieť príliš komplikovane a zdĺhavo, v skutočnosti tomu tak nie je. Prostredníctvom tohto systému má každý člen spoločnosti šancu prispievať k rozhodovaniu, čím sa posilňuje spolupráca a vzájomná závislosť, a zároveň sa znemožňuje vyvodenie individuálnej zodpovednosti.

Zároveň sa skracaie čas potrebný na samotnú realizáciu daného rozhodnutia, keďže návrh bol schválený a všetky potrebné kroky už sú pripravené.

#### **4.3.5 Angažovanosť v odboroch**

Pre Japonsko je typické zakladanie odborov na podnikovej úrovni, nie podľa jednotlivých profesií. Do jednej odborovej skupiny tak mohli patriť všetci zamestnanci firmy bez ohľadu na ich pozíciu ( netýkalo sa to však stredného a vyššieho manažmentu a pracovníkov zamestnaných len na čiastočný úväzok).

Ďalším dôležitým rozdielom je priama spolupráca s manažmentom firmy. Je to logické, keďže vedúci odborových skupín boli zároveň pracovníkmi firmy a práve skúsenosť ako vedúceho skupiny im mohla v ich budúcom kariérom postupe zabezpečiť manažérsku pozíciu. Tieto odborové skupiny tiež málokedy konali proti záujmom firmy.

Kľúčovým predpokladom fungovania takéhoto modelu je však prosperita firmy. Ak sa firma dostala do finančných problémov, najímala aj menej pracovníkov, čím sa priemerný vek (a tiež aj mzdy) vo firme zvyšovali. Zároveň nemohla prepustiť ani starších zamestnancov kvôli systému celoživotného zamestnania a ešte im musela platiť stále vyššie mzdy. Tieto riziká sa naplno prejavili až po skončení obdobia rýchleho rastu. Firmy si uvedomili, že mzdy pracovníkov v strednom veku už zďaleka nezodpovedajú ich produktivite a kvôli zhoršujúcej sa ekonomickej situácii si už nemohli dovoliť ich vyplácať. Preto prišli s riešením presúvať ich do svojich pobočiek alebo k obchodným partnerom alebo ponúknutím skoršieho odchodu do dôchodku.

V úvode bolo tiež spomenuté, že tento systém sa nedá pokladať za tradičný. Bol zavedený až v povojnovom období, kedy japonská ekonomika bola na vrchole. Firmy si zavedením nových manažérskych praktík chceli udržať kvalifikovaných pracovníkov, do ktorých už investovali mnoho kapitálu. Za ich lojalitu im ponúkli stabilné zamestnanie a spolu s odpracovanými rokmi aj vyššiu mzdu. Podporovaním ich účasti na procese rozhodovania v nich podporovali povedomie, že sú pre firmu dôležití, čo ich motivovalo k vyšším výkonom. Hoci tento systém je pomerne nový, nevylučuje sa tým, že jeho konkrétna podoba sa postupne neformovala podľa tradičných japonských hodnôt a zvyklostí.

#### **4.4 Metódy japonského manažmentu**

##### **4.4.1 Ringi systém rozhodovania**

Fungovanie tohto systému už bolo vysvetlené vyššie. Hlavnou myšlienkou je, že nové nápady a zmeny prichádzajú zdola, priamo od jednotlivých pracovníkov. Tí postupne dostávajú spätnú väzbu od vyšších stupňov riadenia a spoločne tak návrh prepracovávajú a vylepšujú. Za dôležitý sa považuje celý proces rozhodovania ako taký, vrátane dlhých diskusií a prejednávania, nie len jeho výsledok.

#### 4.4.2 Metódy plánovania

Vďaka ekonomickému rastu v povojnovom období a zásahom vlády, ktorá vytvárala stabilné prostredie, japonské firmy neprikladali plánovaniu príliš veľký dôraz<sup>21</sup>. Zmena nastala až po prvom ropnom šoku, kedy sa na predpovede vlády nedalo spoľahnúť a firmy, ktoré boli dovtedy zamerané na export boli donútené prehodnotiť svoje stratégie a vypracovať nové ciele. Japonské firmy tak museli pružne reagovať na zmenu podmienok a aby si zachovali konkurencieschopnosť, bolo potrebné zvýšiť produktivitu. V nasledujúcej časti podrobnejšie popíšem najznámejšie metódy plánovania vo výrobe a logistike, ktoré tým vznikli a vďaka ktorým Japonsko zožalo veľký úspech.

#### 4.4.3 Kaizen

Kaizen nie je len systémom riadenia, ale tiež životnou filozofiou. Označuje trvalé a pomalé zlepšovanie v postupných krokoch. Predpokladom je zúčastnenie sa a motivácia pracovníkov, ktorí spoločne diskutujú o možných zlepšeniach. Dá sa teda aplikovať v akejkoľvek organizácii.<sup>22</sup> Medzi najdôležitejšie ciele patrí zvyšovanie kvality, zdokonaľovanie technologických postupov, znižovanie nákladov a zvyšovanie produktivity práce.

Pojem kaizen v sebe zahŕňa väčšinu tzv. tradičných japonských praktík, ako je absolútna kontrola kvality (TQC total quality control) a s ňou súvisiace krúžky kvality (QC quality circles), tímová spolupráca a vzťahy medzi pracovníkmi<sup>23</sup>. Tieto praktiky však boli pôvodne prevzaté z USA počas obdobia okupácie a až následne upravené a vylepšené do súčasnej podoby.

Podľa autora, Masaaki Imaiho, ktorý filozofiu kaizen preslávil, je viera v neustále zdokonaľovanie, či už v pracovnom alebo súkromnom živote, hlboko zakorenená v japonskej mentalite.<sup>24</sup> Kaizen dáva do protikladu s inováciou. Inovácia spôsobuje dramatické zmeny, avšak vyžaduje veľké investície a najnovšie technológie. Pri kaizen sú síce zmeny pomalé a nevýrazné, no investične a technologicky nenáročné, častokrát stačí použiť „zdravý rozum“<sup>25</sup>. Ďalšie dôležité rozdiely medzi kaizen a inováciou sú zhrnuté v tabuľke.

---

<sup>21</sup> Whitehill, p 122

<sup>22</sup> Imai, M. Gemba Kaizen. The McGraw Hill. 2012

<sup>23</sup> Tamtiež, p 2

<sup>24</sup> Tamtiež p. 24

<sup>25</sup> Tamtiež p 42

	Kaizen	Inovácia
Účinok	Dlhodobý, dlhotrvajúci, ale nedramatický	Krátkodobý a dramatický
Tempo	Malé kroky	Veľké kroky
Časový rámec	Kontinuálny a prírastkový	Prerušovaný a neprírastkový
Zmeny	Postupné a neustále	Náhle a prechodné
Účasť	Všetci	Niekoľko vybraných jednotlivcov
Prístup	Kolektivismus, skupinové úsilie, kolektívny prístup	Individualizmus, individuálne nápady a úsilie
Typ zmeny	Udržovanie a zdokonalenie	Prestavba od základov
Impulz	Konvenčné know-how	Technologické prelomy, nové vynálezy a teórie
Praktické požiadavky	Minimálna investícia, ale veľké úsilie na udržanie	Vysoká investícia, ale malé úsilie na udržanie
Zameranie úsilia	Ľudia	Technológie
Kritériá hodnotenia	Procesy a úsilie o dosiahnutie lepších výsledkov	Výsledky a zisk
Výhody	Funguje dobre v pomaly rastúcej ekonomike	Funguje dobre v rýchlo rastúcej ekonomike

Tabuľka 1: Rozdiely medzi kaizen a inováciou

Filozofia kaizen je zameraná na proces ako taký, nie na výsledky ako je to v západnom pojatí manažmentu. Úlohou manažmentu v japonskej firme je teda podporovať a stimulovať úsilie zamestnancov o zdokonalenie. Ako dobrý príklad môže poslúžiť fungovanie krúžkov kontroly kvality. Vedenie dáva najavo, že si návrhy a aktivitu pracovníkov váži poskytovaním rôznych odmien- finančných aj nefinančných a tiež ich samotnou účasťou na schôdkach, čím sa posilňujú vzťahy medzi nimi a tiež stúpa lojalita k spoločnosti.

V systéme kaizen teda nájdeme japonské charakteristiky ako je formovanie malých skupín a ich vzájomná závislosť, tímová spolupráca a lojalita k firme. Bez motivácie pracovníka podieľať sa úspechu svojej firmy by tento systém fungovať nemohol.

#### **4.4.4. TQC**

Imai absolútnu kontrolu kvality považuje za „systematický a štatistický prístup ako nástroj riadenia, za účelom dosiahnutia kaizen a riešenia problémov“<sup>26</sup>. Podotýka však, že je dôležité tento pojem chápať v pojatí celého podniku, nielen kvality daného výrobku. Niektoré firmy preto tiež používajú pojem celopodniková kontrola kvality (CWQC Company wide quality control). Pri TQC teda nejde o kvalitu výrobku, ale o kvalitu ľudských zdrojov. Tento prístup si vyžaduje účasť všetkých zamestnancov, od robotníkov až po vrcholový manažment. Dôležité je vyškoliť pracovníkov tak, aby boli schopní identifikovať a riešiť problémy, a následne tento postup štandardizovať tak, aby k problémom už nedochádzalo. Tento prístup pestuje v ľuďoch myslenie zamerané na proces. Manažment by nemal hodnotiť ľudí podľa ich výsledkov, ale sledovať, aké kroky boli podniknuté a spoločne pracovať na zlepšení. Spätnou väzbou sa tiež zlepšujú vzťahy a komunikácia medzi vedením a zamestnancami.

#### **4.4.5 JIT (just in time, štíhla výroba)**

Prístupy orientované na zoštíhlenie výroby sa snažia zamedziť plytvaniu časom a zdrojmi, čím zvyšuje efektívnosť a produktivitu práce.<sup>27</sup>

Metóda JIT (práve včas) organizuje logistické toky tak, aby minimalizovala dopravné a skladovacie náklady. Preslávila ju spoločnosť Toyota, ktorá tak vďaka nej bola schopná pružne reagovať na kolísajúci dopyt (poptávku) na trhu automobilov.

Hlavným cieľom sú nulové zásoby a špičková kvalita. Na rozdiel od tradičného prístupu k nákupu tovaru, kde firma odoberá od rôznych dodávateľov, a rozhodujúca je cena, metóda JIT sa častokrát spolieha len na jedného dodávateľa. Pomocou nej sa výrobné procesy oboch strán časovo zladia tak, aby sa minimalizovalo množstvo zásob a tým aj náklady s ním spojené. Kľúčovým faktorom je aj kvalita výrobku, kde sa nepripúšťajú žiadne odchýlky ako je to v tradičnom prístupe. Vďaka tomu nie sú nutné kontroly všetkých dodávok, čo prispieva

---

<sup>26</sup> Imai, p. 61

<sup>27</sup> Veber, p. 424

k zníženiu nákladov. Potreba častejších dodávok tiež prinútila dodávateľov presúvať podniky bližšie k ich odoberateľom, čím sa skrátila dodacia lehota a tým aj efektivita a produktivita práce.

#### 4.4.6 Kanban

S metódou JIT úzko súvisí aj systém kanban, ktorý zefektívňuje toky materiálu vo výrobe. Jedná sa o kartu, alebo štítok, ktorý udáva množstvo materiálu na sklade. Akonáhle toho množstvo klesne pod minimálnu možnú úroveň, karta kanban signalizuje, aké množstvo je potrebné doplniť. Tým sa zabezpečí, že doplnené bude len presne potrebné množstvo, výroba bude pokračovať plynule a efektívne a nevzniknú tak zbytočné skladovacie náklady.

Všetky vyššie popísané metódy slúžia na zdokonalenie a zefektívnenie chodu celého podniku. Ich výhodou je, že sú uplatniteľné v akejkoľvek oblasti, nie len vo výrobe. Na to, aby fungovali správne, je však potrebná spolupráca celého podniku, od manuálnych pracovníkov až po vrcholový manažment. Pracovníci však musia sami prejavovať úsilie o zlepšenie a vedenie ich v tom musí podporovať a zaujímať sa o súčasný stav vecí. Pre správne fungovanie systému je tiež dôležité zavádzať ho ako celok, keďže jednotlivé etapy na seba nadväzujú. Spolu celý systém umožňuje úsporu prepravných nákladov, lepší prehľad o stave výroby a zásob, zvýšenie efektivity, produktivity práce a tiež kvality<sup>28</sup>.

V tejto kapitole sme si vysvetlili, čo tvorí japonský systém riadenia, ako sa formoval, a čo ho ovplyvnilo. Pre úplnosť a prehľadnosť sú zhrnuté hlavné rysy japonského systému riadenia rozdelené podľa jednotlivých oblastí v nasledujúcej tabuľke<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Veber, 428

<sup>29</sup> Voľne spracované podľa: Yokozawa, K. A Conceptual model for the International Transfer of the Japanese Management Systems. University of Twente, Netherlands. 2007

Riadenie ľudských zdrojov	Najímanie pracovníkov	Celoživotné zamestnanie
		Najímanie absolventov
		Systematicky
	Školenie	Pri práci (on the job training)
	Povyšovanie a odmeňovanie	Princíp seniority
		Bonusy a benefity
Hodnotenie	Osobnosť ako celok	
Účasť zamestnancov	QCC – krúžky kontroly kvality	
	Ringi systém rozhodovania	
	Zdieľanie informácií	
Riadenie výroby	TQM	
	JIT	
	Kaizen	
	Rotácia	

Tabuľka 2: Hlavné rysy japonského systému riadenia

## 5 Najdôležitejšie zmeny a trendy od 90. rokov

### 5.1 Stratená dekáda

Vznikom ekonomickej bubliny koncom osemdesiatych rokov a jej prasknutím v 1991 sa Japonsko dostalo do dlhej éry recesie a deflácie. Vďaka prehriatej ekonomike ceny neustále stúpali, napriek tomu, že rast produktu už výrazne zaostával. V kombinácii s apreciáciou jenu v 1985 a snahou japonskej centrálnej banky zachrániť situáciu zvýšením peňažnej zásoby a poskytovaním pôžičiek sa situácia ešte zhoršila.

Firmy reagovali zvýšením počtu zamestnancov na dobu určitú, ktorých podľa potreby prepúšťali. Vláda sa snažila zvýšiť rast zavedením množstva reforiem, no väčšina z nich skončila neúspešne a krajinu len viac zadĺžila.

### 5.2 Súčasný vývoj

Podľa niektorých ekonómov sa Japonsko úplne nespamätalo dodnes a namiesto pojmu stratená dekáda sa začína používať pojem stratených dvadsať rokov, spojených s dlhotrvajúcou defláciou a zmenami v štruktúre pracovného trhu. Miera zamestnanosti medzi rokmi 1993 až 2005 klesala, ako dôsledok tzv. „doby ľadovej zamestnanosti“<sup>30</sup>, kedy si mladí ľudia nemohli nájsť vhodnú prácu a pribúdajúcimi rokmi sa ich prospekty ešte znižovali. Zároveň sa zvyšoval počet pracovníkov na čiastočný úväzok, ktorý v roku 2003 dosiahol 30%, a to aj medzi mladými ľuďmi.

Vedenia firiem kvôli zlej ekonomickej situácii podnikali kroky na zníženie počtu zamestnancov prostredníctvom dobrovoľných skorých odchodov do dôchodku, znižovaním nadčasov a prepúšťaním pracovníkov na čiastočný úväzok.

Situácia sa znova zhoršila v roku 2008 prepuknutím celosvetovej ekonomickej krízy a následným posilnením jenu. Od zhruba tohto obdobia sa však tiež začína meniť demografická štruktúra. Počet obyvateľov dosiahol maximum v roku 2007 a odvtedy postupne klesá. (počet obyvateľov v predproduktívnom veku klesá od 2011, počet obyvateľov v produktívnom veku už od roku 1998). Tím sa síce znižuje riziko rastúcej miery nezamestnanosti, ale na druhej strane, bez rastu zamestnanosti a produktivity sa nemôže zvyšovať ani produkt<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Labour situation in Japan and its Analysis. General Overview 2015/2016.JILPT

<sup>31</sup> Tamtiež

Krátkodobé oživenie po roku 2009, kedy sa obchodná bilancia nachádzala v deficite, však bolo prerušené zemetrasením a následnou ekologickou katastrofou jadrovej elektrárne v marci 2011. Situácia sa tak opäť zhoršila.

Nástupom kabinetu nového premiéra Abeho v roku 2012 sa naštartovali reformy a opatrenia, dnes nazývané ako „abonomika“. Jednalo sa o expanzívnu menovú politiku, ktorej úlohou bolo dosiahnuť pozitívnu infláciu, rozšíriť infraštruktúru a podporovať domáce firmy, nové technológie, inovácie a vzdelanosť. Spotrebná daň bola zvýšená z 5% na 8%. Aby nedošlo k reálnemu zníženiu miezd kvôli rastúcim cenám, Abeho kabinet sa snažil podporiť zamestnanosť a zvýšenie miezd<sup>32</sup> apelovaním na odborové skupiny a vedenia jednotlivých podnikov. Produktivitu práce sa snažil zvýšiť znížením počtu odpracovaných hodín a celkovou zmenou štýlu práce prostredníctvom diverzifikácie, ktorá by mala zvýšiť aj zamestnanosť žien.

Spočiatku mali tieto reformy úspech a HDP v roku 2013 vzrástol o 3.5% (najrýchlejšie z G7), miera nezamestnanosti sa ustálila na 3.5%, čo je najmenej za 17 rokov<sup>33</sup>.

Dnes je krajina opäť v deflácii a IMF odhaduje rast HDP za rok 2016 na 0.5%, na rok 2017 už len na 0.3%<sup>34</sup>. Zároveň na rok 2017 je naplánované ďalšie zvýšenie spotrebnej dane na 10% a ostáva otázkou, či sa dovedy stihnú zvýšiť aj mzdy tak, aby to negatívne neovplyvnilo kúpnu silu.

Ďalší problém, ktorý musí Japonsko riešiť je zadlženosť. Verejný dlh v roku 2014 tvoril 233,8% HDP<sup>35</sup>, čo je navyše zo všetkých vyspelých krajín. Spolu s demografickou krízou a starnutím populácie Japonsko bude musieť nájsť novú cestu ako sa nezhoršiť súčasné problémy a zlepšiť ekonomický rast.

### 5.3 Problémy súčasného manažmentu

Z predchádzajúcich kapitol môžeme zhodnotiť, že v japonských prístupoch riadenia sa silne premietajú tradičné hodnoty ako je orientácia na skupinu, paternalistický prístup, lojalita, dôraz na komunikáciu a konsenzus. Formovanie týchto prístupov bolo do značnej miery ovplyvnené ekonomickou situáciou a všeobecnou náladou v spoločnosti.

Prioritou po vojnovnej ekonomiky bolo zefektívniť masovú výrobu. K tomu bolo potrebné zamestnať ľudí, ktorí by zdieľali rovnaké štandardy a spôsob myslenia, preto sa hlavný dôraz

---

<sup>32</sup> Mzdy od 90. rokov klesali kvôli rastúcemu počtu pracovníkov na čiastočný úväzok.

<sup>33</sup> Labour situation in Japan and its Analysis. JILPT

<sup>34</sup> <http://asia.nikkei.com/Politics-Economy/Economy/IMF-calls-on-Japan-to-reload-Abenomics>

<sup>35</sup> Labour situation in Japan and its Analysis. JILPT

kládol na tímovú prácu. Systém zároveň vyžadoval vysokú pracovnú morálku, ktorá bola podporovaná a udržiavaná systémom celoživotného zamestnania, princípom seniority a spoluprácou odborov a firiem.

Takýto systém však značne potláčal kreativitu a technologickú inováciu. Ekonomický úspech Japonska nebol dosiahnutý kreatívnym vynájdením nových techník, ale len prevzatím a vylepšením už existujúcich<sup>36</sup>. Niet však pochyb, že práve tento systém dokázal podporiť ekonomiku počas obdobia rastu, ale aj ropných šokov. Zameral sa ľudské zdroje, ktoré boli to jediné, čo Japonsku ostalo. Kvalifikovaná pracovná sila preberala, študovala a neustále zdokonaľovala prevzaté technológie. V kombinácii s dobrou tímovou prácou a lojalitou k firme sa im tak podarilo vytvoriť najefektívnejší produkčný systém na svete.

V súčasnosti však už len preberanie a vylepšovanie existujúcich technológií nestačí. Ekonomický systém ako taký je zastaralý. Základné piliere ako celoživotné zamestnanie, kariérny postup na základe seniority a duálna štruktúra síce fungovali a významne prispeli k druhému ekonomického zázraku, no sú však v súčasnom období globálnej ekonomiky nepoužiteľné<sup>37</sup>.

Rozdiel v odmeňovaní pracovníkov na plný úväzok, od tých ostatných sa stáva vážnym sociálnym problémom. V roku 1990 počet pracovníkov na čiastočný úväzok dosahoval okolo 20%, v roku 2014 to bol takmer dvojnásobok (37.4%)<sup>38</sup> a väčšina z nich je takto zamestnaná nedobrovoľne, pretože nemajú inú možnosť. Hoci vykonávajú častokrát rovnakú prácu a podávajú rovnaký výkon, ich platové ohodnotenie je oveľa nižšie a navyše nemôžu počítať ani so stabilitou zamestnania a benefitmi. Napriek prijatiu mnohých zákonov, ktoré upravujú pracovné podmienky a zakazujú diskrimináciu na základe statusu zamestnania sa však podľa JILPT (Japan Institute for Labour Policy and Training) situácia nezmenila a je potrebné situáciu riešiť čo najskôr.

### **5.3.1 Prístup manažérov**

So zmenou ekonomických a sociálnych podmienok sa menia aj hodnoty a prístupy manažérov. Kvôli rastúcemu počtu pracovníkov na čiastočný úväzok postupne praktiky riadenia ľudských zdrojov blížia skôr k americkému štýlu a lojalita k firme klesá. Nová generácia zastáva iné hodnoty a takúto zmenu víta. Preferuje flexibilitu a možnosť vybrať si tú najvýhodnejšiu kariéru bez toho, aby musela dlhé roky pomaly postupovať po rebríčku seniority. Práca už pre nich tiež nie je na prvom mieste, čo sa odráža aj na zníženej produktivite práce a poklese počtu

---

<sup>36</sup> Misawa, M. *New Japanese-Style Management in a Changing Era*. Columbia Journal of World Business. 1987

<sup>37</sup> Ohno, p. 209

<sup>38</sup> Labour situation in Japan and its Analysis. JILPT, p 44

odpracovaných hodín. Chcú sa tiež venovať vlastným koníčkom a o utužovanie vzťahov s kolegami po práci už nejavia taký záujem.

Tieto trendy podporuje aj štúdia, ktorú vypracoval Okabe<sup>39</sup>. Je z nej zrejmé, že lojalita manažérov k firme klesá a dôležitým prvkom sa stáva peňažné ohodnotenie a možnosť kariérneho rastu. Zároveň sa tiež postupne oslabujú vzájomné vzťahy medzi pracovníkmi a tiež klesá snaha podieľať sa a prispievať k prosperite firmy. Tým sa podkopávajú základy princípu seniority a celoživotného zamestnania.

Ochotných pokračovať v súčasnom zamestnaní až do odchodu do dôchodku by bolo 73.3% opýtaných. V porovnaní s rokom 1995, kedy hodnota dosahovala 78.8% to výrazný pokles nepredstavuje. Avšak až o 10% viac pracovníkov (nárast z 1.2% na 11.5% ) je ochotných zotrvať v súčasnom zamestnaní len kým si nenájdu ďalšiu prácu. Všetky jeho zistenia sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke.

Ochota pokračovať v súčasnom zamestnaní	Rok	Počet pracovníkov	Do odchodu do dôchodku	Nerohodnutý	Kým si nenájdem lepšiu prácu
	2009	338	248 (73.3%)	51 (15.1%)	39 (11.5%)
	1995	325	256 (78.8%)	65 (20.0 %)	4 (1.2%)

Tabuľka 3: Ochota manažérov pokračovať v súčasnom zamestnaní

Medzi ďalší faktor, ktoré si súčasní pracovníci cenia oveľa viac než v minulosti je priateľská pracovná atmosféra, zatiaľ čo význam osobného záujmu kolegov a nadriadených značne poklesol. Z toho vyplýva, že súčasným manažérom stačia priateľské neformálne vzťahy na pracovisku a nemajú už záujem o tradičný prístup chápania firmy ako jednej rodiny.

Odpovede týkajúce sa stability zamestnania a zaujímavej pracovnej náplne ostali nezmenené v oboch skupinách, Okabe však predpokladá, že tieto faktory sú univerzálne považované za dôležité a netýkajú sa len japonských manažérov.

Z výsledkov jeho štúdie tak vyplýva, že súčasným manažérom tradičný systém seniority už nevyhovuje, a ak sa aj rozhodnú ostať v súčasnom zamestnaní, ich snaha prispievať k prosperite spoločnosti značne poklesla. Firmy sa snažili reagovať pokusom o zavedenie nového systému.

<sup>39</sup> Okabe, Y. Changes in Japanese managers work values and attitudes: A comparison of 1995 and 2009. The International Journal of Human Resource Management, 2012

Podľa výsledkov ankety JILPT z 2005 90.7% podnikov s viac než 3000 zamestnancami prešlo z princípu seniority na hodnotenie podľa výkonu. Avšak v realite Okabe zisťuje, že mzdy sú založené na hodnotení v jednotlivých oddeleniach firiem, po splnení určitých cieľov boli odmeny pridelené bez ďalšieho vysvetlenia. V princípe sa teda jedná a subjektívne hodnotenie vedúceho, rovnako ako v tradičnom princípe seniority. S tým súhlasili aj odpovede respondentov, v ktorých len 9.7% považovalo nový systém za presvedčivý<sup>40</sup>.

Zmenené podmienky si vyžadujú prechod na nový systém riadenia, ktorý má bližšie k západnému štýlu. Výsledky Okabeho štúdie ukazujú, že tradičné hodnoty ako lojalita a vytváranie blízkych vzťahov medzi pracovníkmi sa postupne vytrácajú. Zároveň však Japonsko ešte nie je úplne pripravené prevziať nový štýl myslenia. Tradičné myslenie, úzko späté so systémom riadenia sa mení veľmi pomaly a je ťažké odhadnúť, ako sa situácia bude ďalej vyvíjať.

### **5.3.2 Potreba diverzifikácie**

Jednou z hlavných príčin zlyhania funkcie rozhodovania je neschopnosť odhadnúť čo chce trh. V období rýchleho rastu stačilo vyrábať kvalitné produkty za nízku cenu s cieľom uspokojiť zákazníka. Manažéri sa takmer vôbec nezamýšľali nad otázkami ako je nasýtenie trhu alebo reakcia ostatných krajín. Pri zakladaní pobočiek bolo častokrát dôvodom zabezpečenie kariéry starších manažérov, ktorí v novozaložených firmách pôsobili ako prezidenti až do odchodu do dôchodku.

Kvôli nastupujúcej globalizácii tak mnohé firmy museli prehodnotiť svoje ciele a začali sa sústrediť viac na dlhodobé stratégie spolu s diverzifikáciou svojho produktového portfólia, aby si udržali konkurencieschopnosť. Takáto diverzifikácia však častokrát skončila neúspešne. Pri vstupe na nový trh je potrebné najprv sa s ním dôkladne oboznámiť. Novo vstupujúca firma má veľké nevýhody čo sa týka skúseností v danom odbore, hlavne ak priamo nesúvisí so zameraním materskej spoločnosti. Dosadenie manažéra bez predchádzajúcich skúseností je tak často riskantné<sup>41</sup>.

V prípade Japonska sa navyše jednalo o špecifický typ externalizácie- firmy zakladali dcérske spoločnosti alebo nezávislé obchodné oddelenia, ktoré zachovávali a nadväzovali na štruktúru pôvodnej spoločnosti, čo sa značne líši od amerického modelu outsourcingu<sup>42</sup>, podľa

---

<sup>40</sup> Okabe, 2012

<sup>41</sup> Moriaki T., Yoshinobu, K. Shaping the future of Japanese management: new leadership to overcome the impending crisis. Tokyo LTCB International library Foundation. 1997, p 117

<sup>42</sup> Dobi, S. Japanese Management Strategies. 6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking. 2008

ktorého by sa firma mala zamerať len na tú časť výroby, v ktorej má najväčšiu konkurenčnú výhodu. Japonské spoločnosti však pokračovali v budovaní tradičnej siete subdodávateľov.

S týmto trendom súčasne vznikol nový problém. Mnoho firiem začalo vstupovať na nové trhy a diverzifikovať len kvôli tomu, že tak robila ich konkurencia. Moriaki sa zamýšľa, že čiastočne na to mohol mať vplyv aj tradičný systém rozhodovania, ktorý len reaguje na vonkajšie podmienky. Rozhodnutia jednotlivých oddelení, sústredené len na vlastnú oblasť a ich následný konsenzus predkladá pred vrcholový manažment už hotový návrh, na ktorý musí už len reagovať<sup>43</sup>. Samotné nasledovanie konkurencie a jej imitovanie vychádza z tradičného japonského myslenia, že pomocou tvrdej práce sa dá dosiahnuť všetko. Skupina pracovníkov nastupujúcich v rovnakom období, s rovnakým elitným vzdelaním nevidela dôvod, prečo by nemohli dosiahnuť rovnaký úspech ako ich kolegovia. Vzťahy medzi firmami navzájom fungujú tiež na rovnakom princípe. Mnoho firiem vyrábalo podobné výrobky a realizovalo podobné investície, len kvôli tomu, že sa to úspešne podarilo ich konkurencii a preto očakávali rovnaký úspech. Zároveň všetky firmy boli motivované spoločnou myšlienkou dohnať a prekonať západ<sup>44</sup>.

S nástupom novej doby expanzia na nové trhy je takmer nemožná kvôli globálnej konkurencii a doterajšiemu spoliehaniu sa na stály hospodársky rast. Japonský manažment musí nájsť nové prístupy k trhom, naučiť sa čítať ich potreby a byť schopný na nich včas reagovať.

---

<sup>43</sup> Moriaki, p. 200

<sup>44</sup> Tamtiež, p. 204

## 6. Prenositeľnosť japonských riadiacich metód

Otázkou prenositeľnosti manažmentu všeobecne sa vedci zaoberajú už vyše štyridsať rokov, no od 80. rokov sa sústredia hlavne na japonský manažment. Za ten čas sa vyvinulo množstvo smerov a prístupov a každý z nich skúma otázku prenositeľnosti z iného uhlu pohľadu.

Racionalisti predpokladajú, že manažment je prenositeľný bez ohľadu na kultúrne rozdiely, pretože vychádza zo všeobecnej logiky. Oproti nim kulturalisti oponujú, že kvôli rozdielnemu prostrediu je manažment prenositeľný len veľmi ťažko. Akýsi kompromis medzi nimi tvorí univerzálna teória manažmentu, podľa ktorej sú prenositeľné len určité časti - tie, ktoré sú založené na racionálnom uvažovaní.

Teória kontingencie tvrdí, že prenositeľnosť závisí na konkrétnej situácii a existuje množstvo faktorov (prostredie, organizačné a strategické faktory) ktoré prenositeľnosť ovplyvňujú. Ako posledná sa vyvinula teória hybridizácie, podľa ktorej jednotlivé systémy nie sú ani prijímané ani zamietané, ale postupným prispôbovaním zakomponované do lokálneho systému manažmentu<sup>45</sup>.

Na základe poznatkov z minulých kapitol o špecifických rysoch japonskej kultúry, ktoré sa premietajú aj do ich štýlu riadenia je už možné vyvodiť určité hypotézy o prenositeľnosti a fungovaní japonských metód riadenia v cudzom prostredí.

Orientácia na skupinu, dlhodobé vzťahy v rámci nej a ich vzájomná závislosť formovali tradičný systém japonského riadenia v podobe systému celoživotného zamestnania, skupinového rozhodovania a princípu seniority. Tento systém je závislý na existencii siete subdodávateľov a zamestnancov na čiastočný úväzok, ktorý zabezpečuje jeho stabilitu. Vzhľadom na to, že západná kultúra je založená na úplne iných vzťahoch sa dá konštatovať, že pokus o zavedenie týchto systémov by dopadol neúspešne. Na druhej strane, metódy výroby ako JIT, TQM, kaizen, krúžky kontroly kvality, vďaka ktorým sa japonský systém riadenia preslávil, boli úspešne implementované do mnohých západných firiem, čím sa vlastne potvrdila ich prenositeľnosť. Čiastočne to môže súvisieť aj s tým, že sa jednalo o pôvodne západné metódy, ktoré boli importované do Japonska v 50. rokoch, kde boli následne pozmenené a vylepšené, a teda preniesť ich späť do ich pôvodného prostredia by nemalo byť prekážkou. Nedá sa však konštatovať, že ich prenositeľnosť je univerzálna. Pri upravovaní a zdokonaľovaní týchto metód sa prejavili tradičné

---

<sup>45</sup> Yokozawa, K. Transferability of Japanese Management Systems Overseas: A theoretical jungle. University of Twente, Netherlands. 2007

japonské hodnoty a môžeme v nich nájsť prvky ako formovanie skupín a blízke vzťahy medzi nimi, vzájomná závislosť (firma je do istej miery závislá na týchto pracovníkoch, ktorí sa snažia o zlepšenie) a lojalita, bez ktorej by pracovníci nemali motiváciu zdokonaľovať sa. Úspech prenositeľnosti týchto metód tak do veľkej miery závisí na pracovníkoch. Zároveň však treba brať do úvahy ekonomickú a technologickú vyspelosť. V období ich formovania a aplikovania v iných prostrediach nebol technologický pokrok až na takej úrovni ako je dnes, a teda bola oveľa väčšia miera na zlepšovanie. Je teda otáznou, dokedy bude možné tieto metódy využívať na zdokonaľovanie bez súčasného technologického pokroku.

Spolu historickým vývojom po 70. rokoch a vznikom nových teórií sa objavili nové faktory, ktoré by mohli mať vplyv na ich prenositeľnosť. Japonsko expanduje na nové trhy a firmy zakladajú svoje pobočky v zahraničí, do ktorých sa snažia preniesť aj svoje metódy riadenia.

Okrem kultúrnych faktorov, ktoré tvoria pravdepodobne najväčšiu prekážku pri otázke prenositeľnosti, značný, ak nie rovnako dôležitý vplyv, má aj organizačná štruktúra. Je potrebné si uvedomiť, že tradičný japonský systém riadenia neplatí univerzálne vo všetkých firmách ani v Japonsku. Týka sa hlavne veľkých firiem a väčšinou administratívnych pracovníkov. Malé firmy, fungujúce ako subdodávatelia veľkým, a s väčším počtom manuálnych pracovníkov často nevyužívajú praktiky riadenia ľudských zdrojov ako je napr. systém celoživotného zamestnania. Pri zakladaní dcérskych spoločností v zahraničí japonské firmy vytvárajú podobnú štruktúru hlavnej spoločnosti a jej siete subdodávateľov ako v Japonsku, čím sa vytvára duálna štruktúra, kde sa rozlišuje jadro a periféria<sup>46</sup>. Materská spoločnosť samozrejme hľadá aj na zisk a výnosnosť. Veľkú úlohu preto hrajú aj náklady na prenositeľnosť- metódy, ktorých zavedenie je veľmi náročné a nebudú vôbec prenášané, ak sa nepredpokladá, že prinesú zrovnateľné výnosy. Preto je potrebná dôkladná analýza všetkých faktorov, aby sa vybrala tá najúspešnejšia stratégia pre riadenie nového podniku.

## **6.1 Rozdiely japonského a západného manažmentu**

Pri pokuse aplikovať japonský systém riadenia v americkom resp. západnom prostredí si najprv priblížme jeho konkrétne charakteristiky. Podobne ako pri porovnávaní oboch kultúr, sa dá zovšeobecniť, že aj systémy riadenia, hlavne čo sa týka ľudských zdrojov sú v kontraste.

---

<sup>46</sup> Burton, F., Campbell, N. Japanese multinationals: strategies and management in the global kaisha. London: Routledge. 1994, p. 186

Americké prístupy sa vyznačujú individualizmom čo sa týka rozhodovania aj zodpovednosti, odmeňovaním podľa výkonu, formálnou kontrolou, a formálnymi vzťahmi. Pracovníci sú chápaní ako ľahko nahraditeľný zdroj, zamestnanie má skôr krátkodobý charakter a lojalita k firme je veľmi nízka. Je teda otázne, do akej miery by bol pokus o zavedenie japonského štýlu úspešný.

Vyššie sme však už naznačili, že pri skúmaní prenositeľnosti prvkov je potrebné analyzovať viaceré faktory a tiež čo ich ovplyvňuje. Následne je potrebné vyhodnotiť, či sa podobné prvky nachádzajú aj v prostredí, do ktorého ich chceme preniesť, alebo či sú aspoň splnené všetky predpoklady na ich prenesenie a fungovanie. Zároveň je potrebné rozlišovať, či sa jedná o japonskú organizáciu zakladajúcu dcérsku spoločnosť v novom prostredí alebo o západnú spoločnosť, ktorá sa pokúša implementovať jednotlivé japonské prvky do svojho prostredia. Takouto analýzou (avšak len teoretickou) sa zaoberali napr. K. Cool a C. Lengnick-Hall<sup>47</sup>. Podľa nich, japonský manažment vznikol ako reakcia na existenciu špecifických inštitucionálnych, kultúrnych a iných faktorov a existencia podobných faktorov v novom prostredí je pre úspešné implementovanie nevyhnutná. Vychádzali z procesov strategického manažmentu, kde rozlišujú štrukturálne (úrovne hierarchie a ich úlohy) a interaktívne komponenty (vzťahy medzi organizačnými rolami). V japonskej organizácii, rovnako ako v západnej, tak rôzne úrovne hierarchie vykonávajú rôzne úlohy. Avšak jednotlivé úlohy sa už líšia. Rozdielom je napr. úloha najnižšieho stupňa riadenia, ktorí neprijímajú rozkazy zhora, ale sú iniciátormi. Na tomto princípe sú založené napr. krúžky kontroly kvality a metóda JIT. Štrukturálne elementy sa však stále dajú považovať za podobné v oboch prostrediach. Pri interaktívnych elementoch je rozhodujúca existencia špecifických elementov, ktoré nazývajú „smoothing factors“<sup>48</sup>. Tieto faktory zvyšujú efektivitu a v západnom type riadenia sa väčšinou nenachádzajú. Zaradujú medzi ne homogénny systém hodnôt na všetkých úrovniach organizácie, unikátny spôsob myslenia (vyhýbanie sa konfliktom a nejednoznačnosť vyjadrovania), chápanie nejednoznačného spôsobu rozhodovania (úzko súvisí s ich spôsobom myslenia), a prostredie vnútri organizácie (holistický prístup, celoživotné zamestnanie). Pri prenose týchto prvkov je potrebné do určitej miery preniesť aj podmienky z ktorých vychádzajú. Kľúčovým faktorom je však aj prostredie ako také, kvôli ktorému môže byť prenesený japonský systém nestabilný, napriek tomu, že bol prenesený ako celok. V závere Cool a Lengnick-Hall predpokladajú, že do západného prostredia sa dá úspešne aplikovať homogénny systém hodnôt a chápanie nejednoznačného systému rozhodovania. Na

---

<sup>47</sup> Cool, K., Lengnick-Hall, C. Second thoughts on the Transferability of the Japanese Management Style. *Organization Studies*. EGOS 1985

<sup>48</sup> Tamtiež. p 7

dosiahnutie homogenity v západnej organizácii však bude potrebné zmeniť jej kultúru, formálne aj neformálne vzťahy medzi vedením a pracovníkmi, čo bude dlhodobý proces. Argumentujú však, že rovnako to bolo aj v prípade Japonska. Spoločné hodnoty a systém rozhodovania zameraný na proces podľa nich ponúkajú nové prístupy, ktoré môžu pomôcť západnej organizácii pri vytváraní lepších stratégií. Pravdivosť ich teórie však v praxi dokázaná nebola. Od jej publikovania prešlo už tridsať rokov, zhruba toľko, koľko trvalo japonskému manažmentu vyformovať sa do jeho najúspešnejšej podoby koncom 70. rokov. Možnosť posunu západných hodnôt k väčšej homogenite, ktorý by umožnil úspešnú implementáciu tradičného japonského systému riadenia tak ostáva otázná, a to viac sa spochybňuje súčasnou situáciou, keďže tradičné hodnoty je obtiažne udržať už v samotnom Japonsku.

## 6.2 Teória Z

Autorom tejto teórie je americký profesor William Ouchi, ktorý sa pokúsil prepojiť americký a japonský systém riadenia. Vo svojej práci „Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge“<sup>49</sup> popisuje, ako prispôbiť japonské metódy americkej organizácii a zvýšiť tak jej produktivitu a efektivitu. Podľa neho tajomstvom úspechu japonských firiem nie sú technológie, ale spôsob riadenia ľudí. Vypracoval tak nový spôsob vedenia organizácie, v ktorom sa dôraz kladie na lojalitu, istotu zamestnania a vzájomnú spoluprácu a dôveru medzi pracovníkmi a vedením. Vychádza z predpokladu, že existujú pracovníci, ktorí majú záujem na budovaní dobrých vzťahov na pracovisku. Takíto pracovníci však potrebujú byť podporovaní zo strany firmy napríklad istotou zamestnania, ktorá ešte viac zvýši ich lojalitu a ochotu aktívne sa podieľať na procese rozhodovania. Teória Z tiež zdôrazňuje nutnosť rotácie pracovníkov, aby získali poznatky z rôznych oblastí, ktoré im umožnia lepšie pochopiť prepojenosť jednotlivých úloh a úkonov v rámci firmy. Ďalším dôležitým prvkom je neformálna kontrola. V podniku s lojálnymi zamestnancami sa každý z nich snaží prispievať k jej cieľom a dôraz sa kladie na vzájomnú dôveru. Pracovníci tak môžu rozhodovať na základe vlastného presvedčenia. Občasná formálna kontrola kvality a výkonu by sa však mala vykonávať aj naďalej, rovnako ostáva aj vyodenie individuálnej zodpovednosti, hoci sa vždy berie do úvahy v kontexte tímu ako celku. Rozdiely medzi jednotlivými typmi organizácií sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke.

---

<sup>49</sup> Ouchi, W. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981

Charakteristiky	Typ A	Typ J	Typ Z
Typ zamestnania	Krátkodobý charakter	Celoživotné zamestnanie	Dlhodobý charakter
Hodnotenie a povyšovanie	Založené na výsledkoch, rýchle	Princíp seniority, Pomalé	Pomalé
Zodpovednosť	Individuálna	Kolektívna	Individuálna
Rozhodovanie	Individuálne	Kolektívne	Kolektívne
Kontrola	Formálna, vonkajšia	Neformálna, vnútorná	Neformálna, vnútorná plus formálna
Vzťahy	Profesionálna úroveň	Pracovník ako člen rodiny	Vzájomná dôvera

Tabuľka 4: Teória Z- porovnanie jednotlivých typov organizácií

Výskumy, ktoré by dokazovali, že firmy aplikujúce túto teóriu sú úspešnejšie než ostatné však priniesli zmiešané výsledky<sup>50</sup>. Po prasknutí bubliny a ekonomických problémoch Japonska sa o nej začalo pochybovať o to viac, keďže, ako bolo spomenuté vyššie, hodnoty japonskej organizácie, ktoré Ouchi popisuje sú čoraz ťažšie udržateľné.

### 6.3 Teória kontingencie

Spolu s nastupujúcou globalizáciou rastie význam japonských dcérskych spoločností v zahraničí. Vytvára sa nový prúd, ktorý sa snaží predvídať ich vývoj- vyššia nezávislosť, sústredenie sa na vedu a výskum a zmena riadenia. Prvým z nich je teória kontingencie, ktorá rozširuje predchádzajúce prístupy o nové faktory. Prvé tri prístupy- racionalisti, kulturalisti a univerzalisti pokladali rozdielnosť prostredia ako jediný faktor, no v súčasnom období treba brať do úvahy aj ďalšie premenné ako napr. stratégie a ciele ústredia podniku. Medzi tieto premenné ovplyvňujúce prenositeľnosť systémov podľa týchto teórií patria nasledujúce:

<sup>50</sup> Whitehill, p 150

Inštitucionálne faktory	Neformálne	Kultúra
		Prístup a etika zamestnancov
		Problémy s komunikáciou
	Formálne	Priemysel a sektor
		Ekonomické a právne dôvody
		Odbory
Administratívne faktory	Stratégia ústredia podniku	
	Veľkosť spoločnosti	
	Zaužívané postupy v administratíve	
	Závislosť dcérskej spoločnosti na zdrojoch	
	Lokálne používané systémy riadenia	

Tabuľka 5: Faktory ovplyvňujúce prenositeľnosť<sup>51</sup>

Z tabuľky teda vyplýva, že kultúra, ktorá bola v kulturalistickom modeli považovaná za jediný a kľúčový faktor, v novom modeli tvorí len malú časť všeobecnejších inštitucionálnych faktorov. To isté platí aj pre univerzalistický pohľad, ktorý vysvetľoval ako boli americké metódy prinesené a následne upravené na japonské podmienky, čím sa vyvinuli metódy ako JIT, TQM a krúžky kontroly kvality. Podľa novej teórie však už takého chápanie nie je dostačujúce. Kvôli existencii ďalších faktorov je potrebné znova presne analyzovať, ktoré faktory ovplyvňujú prenositeľnosť. Kládne sa tak otázka, či ešte stále platí doterajší názor, že prvky japonského manažmentu vychádzajúce z ich kultúry prenositeľné nie sú, zatiaľ čo pôvodne americké a následne upravené metódy budú aplikovateľné v každom prostredí. Táto teória zdôrazňuje dôležitosť konkrétnej situácie. Dobré usporiadanie všetkých faktorov povedie k dobrým výsledkom a úspechu. V nasledujúcej časti budú tieto výsledky podložené na konkrétnych prípadoch.

<sup>51</sup> Voľné spracovanie z Yokozawa, K. A Conceptual model for the International Transfer of the Japanese Management Systems. University of Twente, Netherlands. 2007

## 6.4 Hybridný model

S rastúcimi priamymi zahraničnými investíciami v 80. rokoch a zakladaním dcérskych spoločností sa zároveň vynára otázka, ako budú tieto nové podniky riadené. Z predchádzajúcich pozorovaní je zrejmé, že pri zakladaní dcérskych spoločností k pokusu o implementovanie vlastných systémov riadenia jednoznačne dochádza, vysvetlení ako k nim dochádza je už však pomenej.

JMNESG (The Japanese Multinational Enterprises Study Group) tak na základe 25 ročného výskumu vyvinulo nový model, ktorý sa stal univerzálnym modelom pre skúmanie prenositeľnosti systémov. Určuje, do akej miery materská spoločnosť prenáša svoj pôvodný model (aplikácia) a do akej miery dcérska spoločnosť upravuje pôvodný model svojím podmienkam (adaptácia). Na základe výsledkov výskumu v roku 1986 zistili, že tendencia k aplikácii je silnejšia, teda, že materské spoločnosti sa snažia implementovať vlastné systémy riadenia do nového prostredia, potvrdené vysokým výskytom japonských riadiacich pracovníkov v jednotlivých pobočkách<sup>52</sup>. Po zopakovaní výskumu v rokoch 1988-89 na ďalšej skupine spoločností došli takmer k identickému výsledku, aplikácia pôvodného systému materskej spoločnosti stále prevládala, počet japonských riadiacich pracovníkov v dcérskej spoločnosti sa dokonca ešte zvýšil<sup>53</sup>. Japonské firmy dosahovali 60-70 percentnú výkonnosť materskej spoločnosti, no v porovnaní s miestnymi firmami už dosahovali konkurenčnú výhodu a preto sa prenositeľnosť japonského systému riadenia považovala za úspešnú.

Ďalšie štúdie v 90 rokoch sa prikláňali k pozitívnemu aspektu japonského manažmentu vďaka úspešnému aplikovaniu produkčného systému spoločnosti Toyota, známeho ako „štíhla výroba“. Vo svojej analýze síce zahrnuli sociálne a kultúrne faktory, z ktorých tento model vzišiel, no model ako taký považovali za univerzálne prenositeľný.

Skepticizmus sa rozvinul po prasknutí bubliny a následnej kríze. Japonské investície sa začali zameriavať na európsky a ázijský, neskôr aj na africký trh. Počas IT bubliny v rokoch 2000-2001 boli zopakované výskumy aj v amerických firmách, kde došlo k posunu k lokalizácii a výraznému poklesu japonských riadiacich pracovníkov. Zaujímavou zmenou bol aj prechod japonských spoločností na americký štýl masovej produkcie v oblasti automobilovej výroby, čím sa odklonilo od tradičného japonského systému výroby v malých množstvách.

---

<sup>52</sup> Abo, T. Japanese Style management and production system: Hybrid factories in six continents. *Asian Business and Management* 2015., 5-35

<sup>53</sup> Tamtiež, p. 18

Po viacnásobných dôkladných analýzach JMNESG dospelo k nasledujúcim záverom<sup>54</sup>:

- Nutnou podmienkou pre úspešnú prenositeľnosť japonského systému riadenia je odhodlanie jednotlivých pracovníkov pracovať na sebarealizácii, podporované vymedzením autority a individuálnej zodpovednosti (t.j. orientácia na kaizen)
- Postačujúcou podmienkou je spoločnosť s väčšinovou orientáciou na skupinu a spoluprácu
- Výsledok: umožnenie spoločnosti adaptovať sa, spoliehajúc sa na vlastný potenciál vysporiadať sa so zmenami a problémami

Podotýka však, že tieto podmienky sú ťažko splniteľné aj pre východoázijský trh, ktorý by mal mať k Japonsku kultúrne najbližšie. Zároveň zdôrazňuje geografické faktory- polohu (veľkosť územia, podnebie, prírodné zdroje, veľkosť populácie) a historický vývoj ako hlavnú príčinu formovania špecifických sociokultúrnych faktorov. V dôsledku toho sa dajú klasifikovať rôzne typy hybridných podnikov, hlavne čo sa týka aspektu adaptácie. Japonské spoločnosti sa tiež naučili využívať adaptáciu ako svoju konkurenčnú výhodu a pri vhodných podmienkach tak netrvajú na násilnej aplikácii vlastných systémov riadenia. Ako praktické riešenie problémov pri prenositeľnosti, napr. keď japonský model nemôže byť použitý sa tak ponúka „modifikovaná aplikácia“<sup>55</sup>, t. j. použitie lokálnych metód.

V praxi adaptáciu môžeme vidieť na nasledujúcom prípade vyplácania miezd a bonusov japonskej spoločnosti v USA<sup>56</sup>. Základnú mzdu spoločnosť vypočítava na základe pozície pracovníka, jeho výkonu a náplne práce. Dĺžka pracovného pomeru sa neberie do úvahy. Výkon pracovníka je hodnotený raz ročne, na jeho základe sa určuje zvýšenie mzdy, pričom do úvahy sa berie aj celková ekonomická situácia firmy. Spoločnosť teda využíva americký štýl. Je však dôležité spomenúť, že základná mzda je vyššia než akú určuje trh, čo je taktika firmy na udržanie si skúsenej a kvalifikovanej pracovnej sily. Americkí pracovníci môžu dostať dva typy bonusov: vianočný bonus pre administratívnych pracovníkov a motivačnú odmenu pre obchodné oddelenie. Vianočný bonus využíval japonský štýl. Bol založený na princípe seniority, no nijak nesúvisel s výkonom jednotlivca, ani s ekonomickou situáciou spoločnosti, s čím americkí zamestnanci nesúhlasili. Spoločnosť reagovala zavedením nového bonusového programu založeného na výkone jednotlivých zamestnancov. Donútili ju k tomu zmenené podmienky a potreba najímať skúsených amerických manažérov na vyššie pozície. Cieľom nového programu teda bolo prilákať

---

<sup>54</sup> Abo, p. 30

<sup>55</sup> Tamtiež, p. 30

<sup>56</sup> Sumihara, N. Compensation practice in a sales subsidiary in „Japanese multinationals: strategies and management in the global kaisha“ 1994

schopných pracovníkov zvonku a zároveň si udržať skúsených manažérov vnútri. Nový bonusový program bol spojený aj s výsledkami jednotlivých oddelení a celej spoločnosti, podobne ako v americkom modeli. V prípade zlej ekonomickej situácie, tak spoločnosť bonusy vyplatiť nemusí. Výkon jednotlivých manažérov je vypočítaný podľa dosiahnutia určitých cieľov a splnenia úloh, pričom sa rozlišuje aj ich váha a dôležitosť. Maximálna dosiahnuteľná čiastka bola 34% z ročného platu, no podľa jednotlivých oddelení sa priemer líšil. V porovnaní s tradičným americkým štýlom je však táto čiastka príliš nízka a americkí manažéri tak strácali motiváciu zlepšovať svoj výkon, keďže vyššiu čiastku nebolo možné dosiahnuť. Dcérska spoločnosť však tento program zaviedla z praktických dôvodov. Kvôli silnému prepojeniu s materskou spoločnosťou, ktorá mala záväzky k vlastným pracovníkom vďaka systému celoživotného zamestnania bol dôležitý hlavne stabilný rast a spoločnosť si preto nemohla dovoliť nerovnováhu medzi výrobou a predajom v jednotlivých obdobiach. V spoločnosti sa tak vyvinul nový model, sčasti založený na japonskom a sčasti na americkom štýle riadenia.

Táto štúdia potvrdila obmedzenosť prenosu japonského systému riadenia. Americkí manažéri odmietajú princíp celoživotného zamestnania, kvôli odlišným hodnotám a mysleniu. Nemôžu, a čiastočne ani nemajú záujem, vytvoriť si lojálny vzťah k firme a ostať v nej dlhodobo, teda princíp seniority bol nepoužiteľný. Firma musela nájsť iný spôsob ako si ich udržať a nadhodnotila ich základnú mzdu. Pre systém bonusov sa tiež snažila zaviesť americký štýl hodnotenia na základe výkonu, no kvôli stratégii materskej spoločnosti sledujúcej stabilitu si to však nemohla dovoliť. Ustálil sa akýsi kompromis, bonus založený na výkone, avšak dostatočne nízky na to, aby neohrozil stratégiu firmy. Prejavuje sa tu rozpor medzi tradičným myslením materskej firmy a jej pobočkou, ktorá je nútená prispôbovať sa novým podmienkam, no jej flexibilita je príliš nízka, pretože je silne previazaná a závislá na materskej spoločnosti.

## 6.5 Dichotómia jadra a periférie

Na predchádzajúcich príkladoch a modeloch bolo ilustrované ako sa v období globalizácie zmenili prístupy riadenia ľudských zdrojov v materskej spoločnosti a v jej dcérskych spoločnostiach v zahraničí. Podľa súčasne využívanej teórie kontingencie alebo hybridizácie tak firma pri prenose svojich riadiacich metód sleduje mnohé faktory pri aplikácii alebo adaptácii. V tejto štúdii sa V. Dedoussis<sup>57</sup> díva na vzťah materských a dcérskych spoločností z trochu inej perspektívy.

---

<sup>57</sup> Dedoussis, V. The transfer of Japanese management practices in „Japanese multinationals: strategies and management in the global kaisha“ 1994

Jeho prístup je založený na predpoklade, že v riadení dcérskych spoločností sa využívajú praktiky zrovnateľné s praktikami v subdodávateľských firmách v Japonsku a nie tradičný model typický pre veľké organizácie, hoci niektoré jeho prvky sa tam vyskytovať môžu. Kladie teda otázku, či tieto rozdiely môžu byť pripisované rozdielnym kultúrnym a sociálnym podmienkam (a japonský model je ťažko prenositeľný), alebo sa jedná o úplne iný model riadenia- prenesenie siete subdodávateľov do globálneho prostredia.

Túto teóriu vysvetľuje tým, že úlohou dcérskej spoločnosti v zahraničí je maximalizácia výnosov bez dlhodobých záväzkov a lokálni pracovníci preto nemôžu ovplyvňovať materskú spoločnosť. V takejto spoločnosti budú aplikované skôr nízkonákladové praktiky na dosiahnutie rýchlych výnosov.

Z metód riadenia ľudských zdrojov sa využívajú nasledujúce:

- Mladí pracovníci sú najímaní na manuálnu prácu bez predchádzajúcich skúseností. Administratívni pracovníci sú najímaní nepriamo, dôraz sa kladie na skúsenosti. Oba typy sú najímané podľa potrieb produkcie
- Kritériá pre manuálnych pracovníkov sú adaptabilita a schopnosť pracovať v tíme., u administratívnych vedomosti a skúsenosti
- Pre manuálnych pracovníkov je typické školenie popri práci (on the job training), neplatí to však pre malé firmy (ani pre administratívnych pracovníkov najímaných ako špecialistov)
- Rotácia typická hlavne pre manuálnych pracovníkov vo veľkých firmách
- Uplatňovanie princípu seniority pri povyšovaní (ale nie pri odmeňovaní)
- Flexibilné pracovné úlohy a skupinová práca u manuálnych pracovníkov
- Skupinové rozhodovanie (hlavne japonskí manažéri, účasť lokálneho personálu minimálna)
- Obmedzené sociálne benefity, stabilita zamestnania závisí na výkone firmy
- Málo rozvinuté skupinové aktivity ako krúžky kvality

Z výsledkov jeho štúdie vyplýva, že vo veľkých firmách sa vyskytuje viac japonských prvkov, avšak finančne náročné praktiky ako celoživotné zamestnanie a s ním spojené benefity, odmeňovanie na princípe seniority sa neprenášajú. Dôvodom sú nízke náklady, cieľom je efektívne využiť zahraničnú pracovnú silu. Existencia praktík ako rotácia, uplatňovanie princípu seniority pri povyšovaní a školenie popri práci u manuálnych pracovníkov je reakciou manažmentu na určité problémy ako nedostatok alebo snaha o udržanie si kvalifikovanej

pracovnej sily. Rozloženie periférnych pracovníkov na globálnej úrovni pomáha chrániť záujmy stálych pracovníkov (jadra) v materskej spoločnosti udržiavaním nediferencovanej štruktúry.

Táto štúdia teda prináša nový pohľad. Materská spoločnosť sa nesnažila preniesť všetky svoje metódy riadenia z čisto praktických dôvodov - maximalizácia zisku. Na otázku prenositeľnosti je však ťažké odpovedať jednoznačne. Vzťah jadra a periférie je špecifický vzťah v japonskom systéme riadenia a je teda možné, že firma do dcérskej spoločnosti preniesla práve tento vzťah.

## 7. Záver

Cieľom tejto práce bolo posúdiť, či japonské metódy riadenia vychádzajú z jedinečných charakteristík japonského etnika ako je kultúra, jazyk a organizačná štruktúra, alebo či sa jedná o univerzálne aplikovateľné metódy založené na všeobecne platnej teórii, ktoré len zhodou okolností vznikli a formovali sa práve v Japonsku.

Najprv teda bolo potrebné definovať japonskú kultúru a jej špecifické rysy. Vychádzala som pri tom z diel teórie nihondžinron, pričom som sa snažila podať ucelený pohľad o jeho vývoji a hlavných myšlienkach. Následne boli jednotlivé rysy japonskej kultúry vysvetlené najprv všeobecne, a v nasledujúcej kapitole aj prakticky v kontexte manažmentu. Z dostupných poznatkov tak už bolo možné logicky vyvodiť určité závery, a teda, že existujú metódy úzko späté s kultúrnym a historickým vývojom, ktoré môžeme prakticky považovať za jedinečné a neprenositel'né. Druhú skupinu tvoria metódy založené na racionálnom myslení, ktoré vznikli ako reakcia na zmenené ekonomické podmienky, avšak do istej miery sú tiež založené na tradičných princípoch ako lojalita, formovanie skupiny a vzájomná spolupráca.

V ďalšej časti bol bližšie načrtnutý súčasný ekonomický vývoj, kde som vysvetlila aj dôležité demografické a sociálne zmeny. Spolu s týmito zmenami sa zmenili aj podmienky, ktoré zabezpečovali fungovanie tradičného systému manažmentu, a tento systém tak prestáva fungovať. Zmeny zároveň prebiehajú aj v celosvetovom merítku a Japonsko tak musí čeliť novým, globálnym problémom.

Praktická časť skúma prenositeľnosť japonských riadiacich metód na konkrétnych prípadoch. Z dostupných dát sa tak potvrdzuje, že tradičný systém obsahuje špecifické a ťažko prenositeľné prvky, no existujú aj také, u ktorých je prenositeľnosť pravdepodobnejšia. S nastupujúcou globalizáciou však zároveň vznikajú nové faktory, ktoré prenositeľnosť ovplyvňujú, čím vzniká aj potreba nových modelov.

Na druhej strane, ako sme už spomenuli, japonský manažment tiež prechádza postupným vývojom a zmenami ako reakcia na meniace sa ekonomické a spoločenské podmienky. Z novších dát vyplýva, že tradičné prvky ako celoživotné zamestnanie a princíp seniority už nie sú pre súčasné japonské organizácie najvhodnejšie a pomaly ale postupne ustupujú západným trendom ako hodnotenie na základe výkonu, výber pracovníkov na základe ich špecializácie a schopností a celková zmena prístupu k chápaniu vlastnej firmy prejavujúca sa v klesajúcej lojalite. Prvky, ktoré boli dlhé roky obdivované a pokladané za jednu z hlavných príčin japonského úspechu tak

prestávajú fungovať v ich vlastnom prostredí a otázka ich prenositeľnosti tak stráca na význame. Je veľmi ťažké odhadnúť, ako sa situácia bude ďalej vyvíjať. Aj keď mnohé prvky nie sú pre súčasný systém vhodné, sú hlboko zakorenené v japonskej kultúre a mentalite a meniť sa budú len veľmi pomaly. Je tiež potrebné stanoviť čo najlepšiu stratégiu pre fungovanie zahraničných dcérskych spoločností. Formuje sa teda otázka, aký systém použiť na ich riadenie, do akej miery oplatí prenášať tradičný japonský systém a do akej miery bude nutné prispôbiť ho novým podmienkam.

## 8. Zoznam použitej literatúry

1. Abo, T. Japanese Style management and production system: Hybrid factories in six continents. *Asian Business and Management* 2015., 5-35
2. Befu, H: Cultural nationalism in East Asia: representation and identity. Institute of East Asian Studies, University of California, 1993
3. Brown, W. Japanese Management. The cultural background. *Monumenta Nipponica*, Vol. 21. No. 1/2. 1966, p. 47-60
4. Burton, F., Campbell, N. Japanese multinationals: strategies and management in the global kaisha. London: Routledge. 1994
5. Cool, K., Lengnick-Hall, C. Second thoughts on the Transferability of the Japanese Management Style. *Organization Studies*. EGOS 1985
6. Dale, P. The Myth of Japanese Uniqueness. London. Routledge, 2011
7. Dobi, S. Japanese Management Strategies. 6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking. 2008
8. Doi, T. The Anatomy of Dependence. Tokyo. Kodansha. 1981
9. Doi, T. Understanding Amae. The Japanese Concept of Need-love : Collected Papers of Takeo Doi. *Global Oriental*. 2005
10. Imai, M. Gemba Kaizen. The MCGraw Hill. 2012
11. Labour situation in Japan and its Analysis. JILPT. Dostupné na <http://www.jil.go.jp/index.html>
12. Misawa, M. New Japanese-Style Management in a Changing Era. *Columbia Journal of World Business*. 1987
13. Moriaki T., Yoshinobu, K. Shaping the future of Japanese management: new leadership to overcome the impending crisis. Tokyo LTCB International library Foundation. 1997
14. Mosk, Carl. "Japan, Industrialization and Economic Growth". *EH.Net Encyclopedia*, edited by Robert Whaples. January 18, 2004. Dostupné na <http://eh.net/encyclopedia/japanese-industrialization-and-economic-growth/>
15. Nakane, Ch. Japanese Society. London. Penguin. 1973
16. Ohno, K. The Economic Development of Japan. GRIPS Development Forum. 2006
17. Okabe, Y. Changes in Japanese managers work values and attitudes: A comparison of 1995 and 2009. *The International Journal of Human Resource Management*. 2012

18. Ouchi, W. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley. 1981.
19. Veber, J. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management press. Praha. 2011
20. Watsuji, T. A Climate. Ministry of Education, Japan. 1961
21. Whitehill, A.M. Japanese Management: tradition and transition. London. Routledge. 1993
22. Yokozawa, K. Transferability of Japanese Management Systems Overseas: A theoretical jungle. University of Twente, Netherlands. 2007
23. Yokozawa, K. A Conceptual model for the International Transfer of the Japanese Management Systems. University of Twente, Netherlands. 2007
24. <http://asia.nikkei.com/Politics-Economy/Economy/IMF-calls-on-Japan-to-reload-Abenomics>

## 9. Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Rozdiely medzi kaizen a inováciou.....	24
Tabuľka 2: Hlavné rysy japonského systému riadenia.....	27
Tabuľka 3: Ochota manažérov pokračovať v súčasnom zamestnaní.....	31
Tabuľka 4: Teória Z- porovnanie jednotlivých typov organizácií.....	38
Tabuľka 5: Faktory ovplyvňujúce prenositeľnosť.....	39