

Sylwia Przytuła

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

JAPOŃSKI MODEL ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

1. Wstęp

Dlaczego, chcąc opisać procesy zachodzące w organizacjach międzynarodowych, warto i należy się odwołać do kontekstu kulturowego, w którym są one realizowane? Odpowiedź jest prosta: bo dzięki poznaniu i zrozumieniu czynników kulturowych, które determinują działania jednostki i całej organizacji, uzyskuje się obraz pojmowania ważnych różnic w zachowaniu organizacyjnym występującym między narodami. Można wtedy nie tylko uświadomić sobie cechy praktyk zaobserwowanych w różnych krajach, ale także lepiej zrozumieć własną kulturę. Prawdziwe i wciąż aktualne są zatem słowa A. Smitha, który powiedział, że „**nie można oddzielić ekonomii od kultury**, gdyż życie gospodarcze jest głęboko zakorzenione w życiu społecznym i kulturowym, więc nie można go rozpatrywać z pominięciem takich spraw, jak obyczaj, wartości moralne i nawyki danego społeczeństwa”¹.

Dlatego celem niniejszego artykułu będzie zaprezentowanie japońskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi na tle uwarunkowań kulturowych, które determinują przyjęte metody i techniki zarządzania ludźmi w korporacjach wywodzących się z kultury japońskiej. Przedmiotem zainteresowań autorki są zagadnienia zarządzania ludźmi w organizacjach międzynarodowych tzw. złotej triady (czyli firm wywodzących się z kręgu kultury europejskiej, amerykańskiej i azjatyckiej), a model japoński jest kolejnym etapem badań literaturowych i empirycznych na drodze naukowej.

W literaturze przedmiotu element modelu triady określany jako azjatycki kumuluje wiele różnorodnych państw, takich jak: Chiny, Japonia, Singapur, Hongkong, Korea Płd., Wietnam. Jednakże nie można uznawać ich za jednolitą struktu-

¹ Za: F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 24.

rę. Dla celów teoretycznych przyjmuje się taką globalną perspektywę „modelu azjatyckiego”, jednak, zdaniem amerykańskiego politologa F. Fukuyamy, „nie ma jednolitego modelu rozwoju czy zarządzania dla Azji”². Między poszczególnymi krajami platformy azjatyckiej istnieją diametralne różnice w religii, rytuałach, rozwoju ekonomicznym, systemie politycznym. Również S. Huntington wyraźnie odróżnia cywilizację chińską (konfucjańską) i cywilizację japońską – odrębną, która wyłoniła się z cywilizacji chińskiej między 100 a 400 rokiem n.e.³

Kraje azjatyckie, określone na kulturowej mapie świata przez G. Hofstede, zostały zakwalifikowane jako wysoko kolektywistyczne, z dużym dystansem władzy, męskością i wysokim stopniem unikania niepewności. Jednakże w opinii niektórych badaczy, szczególnie koreańskich, często są bardziej indywidualistyczne niż pozostali reprezentanci krajów Azji, co przybliża je raczej ku krajom Zachodu. Trudno zatem ujednoczyć te tak bogate w swej różnorodności kraje w homogeniczny model. Należy jednak zwrócić uwagę na wzajemne wpływy ich kultur, wymianę wzorców dotyczących organizacji produkcji, technologii, struktur organizacyjnych i metod zarządzania. Dlatego w tej części przedstawiona zostanie charakterystyka jednego z krajów platformy azjatyckiej – Japonii. Na kanwie struktur społecznych i kulturowych dokonana zostanie charakterystyka japońskiego modelu funkcji personalnej, a także cech menedżera.

2. Wartości społeczno-kulturowe

Geograficzna i ekonomiczna izolacja aż do końca XIX wieku sprawiła, że w Japonii wytworzyła się językowa homogeniczność przejawiająca się w unikatowej kulturze z silnymi wartościami, naciskiem na antyindywidualizm. Harmonia i konsensus to podstawa relacji międzyludzkich.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o istotę „japońskości” i o to, co znaczy być Japończykiem, nie jest proste, a analiza unikalności „japońskości” sprowadza się do analizy i odniesienia jej do kultury Zachodu. Otóż zdaniem J. Mirońskiego „Japończycy stanowią kulturalnie i społecznie jednolitą rasowo społeczność, której istota pozostała niezmienną od czasów prehistorycznych do dzisiaj. Japońscy autorzy prezentują conceptualną wrogość wobec jakiegokolwiek analizy na temat Japonii pochodzącej z zewnętrznych, niejapońskich źródeł. Rozpowszechniają przy tym opinię, iż tylko krajowiec może oceniać wiedzę o swoim kraju. Ich zdaniem, kultury nie można oceniać przez pryzmat drugiej”⁴. Pozwolę sobie jednak nie zgodzić się z tą kwestią i przedstawić kontrargument, cytując G. Finka, który jest zdania, że „większość ludzi nie jest

² Tamże, s. 387.

³ S. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Wydawnictwo „Muza”, Warszawa, 2007, s. 54.

⁴ J. Miroński, *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 97.

świadoma ich własnej kultury, dopóki nie nastąpi konfrontacja z inną kulturą, z ludźmi reprezentującymi odmienne kulturowo wartości⁵.

Kanon licznych zasad moralnych, którymi kierują się Japończycy w życiu osobistym i zawodowym, jest niezwykle bogaty. Wywodzi się on z pradawnych czasów i jest kultywowany od wieków. Wiele z tych wartości i norm znajduje nowe zastosowanie w czasach współczesnych. Poniżej przedstawiono kilka z nich:

Daimo – reguła ta oznaczała, że przez pokrewieństwo ze wspólnym przodkiem wymagana była lojalność i posłuszeństwo względem właściciela–feudała i państwa. Współcześnie przybiera ona formę lojalności pracownika wobec pracodawcy.

Guanxi – podkreśla znaczenie dobrych relacji z innymi ludźmi. To sieć powiązań międzyludzkich, która jest ważniejsza niż pisemne kontrakty. W biznesie raz zainicjowane kontakty powinny być pielęgnowane. Słowem najbardziej oddającym istotę *guanxi* jest zaufanie⁶. *Guanxi* tworzy specyficzny zestaw norm, który dla wielu Europejczyków, z punktu widzenia etyki biznesu, może być utożsamiany z nepotyzmem i korupcją. Polega on bowiem na świadczeniu sobie wzajemności i oddawaniu przysług⁷. Te osobiste powiązania, rozbudowane układy rodzinne łączą się z układami biznesowymi i stanowią najlepsze zabezpieczenie biznesu. *Guanxi* to życiowa inwestycja, której zniszczenia nikt nie zaryzykuje w zamian za doraźne zyski.

Mianzi – to zachowanie twarzy, utożsamiane z poczuciem godności, prestiżu, osobistej reputacji. Twarz można zyskać, stracić, zachować, dać lub odebrać⁸. Twarz można zyskać przez rozbudowane *guanxi*, bogactwo, władzę, inteligencję, a nawet atrakcyjny wygląd. Jej utrata zaś, której emocjonalną konsekwencją jest wstyd, oznacza zmniejszenie wpływów, odmowę przyjęcia zaproszenia, prezentu itp.⁹

Bushido – to kodeks etyczny, który rozwinięty został przez militarne sfery rządzące w Japonii. Istota tej pradawnej etyki samurajskiej ma odzwierciedlenie we współczesnych relacjach interpersonalnych. Zakłada ona wierność typowo wojskowym cnotom, takim jak: lojalność, honor, odwaga.

Hołdowanie zasadzie gorliwości, poświęceniu dla pracy ma swoje korzenie w **buddyźmie**. Doktryna **buddyźmu japońskiego** ogromną rolę przypisywała aktywności gospodarczej i etyce handlowej (tendencja i istota tej doktryny są bliskie zasadom protestantyzmu, a ściślej mówiąc doktrynie purytańskiej, która nadała ton rozwojowi Anglii, Holandii i Stanom Zjednoczonym). Zatem ów perfekcjonizm,

⁵ G. Fink, *Intercultural Knowledge Research*, Wirtschaftsuniversität Wien, Austria, Research Institute for European Affairs, Materiały konferencyjne, Jan. 2002.

⁶ H. Chee, Ch. West, *Myths about Doing Business in China*, Palgrave Macmillan, New York, 2004, s. 44.

⁷ A. Wong, J. Plater, *Executive development in China: is there any in a western sense?* "The International Journal of HRM" 2002, vol. 13, no 2, s. 353.

⁸ J. Graham, N. Lam, *The Chinese Negotiation*, *Harvard Business Review on Doing Business in China*, Harvard Business School Press, Boston 2004, s. 49.

⁹ H. Chee, Ch. West, wyd. cyt., s. 44.

precyzja i dążenie do najwyższej jakości, które dziś stanowią o potęgze firm japońskich, mają swe źródło w religii.

3. Japoński model zarządzania zasobami ludzkimi

Model zarządzania w dużych firmach japońskich jako pierwszy opisał i scharakteryzował J.C. Abegglen. Model ten został z czasem rozbudowany i zyskał miano japońskiego stylu, a podwaliny jego były następujące:

- stałe i nieodwracalne członkostwo w firmie (dożywotnie zatrudnienie),
- rozbudowany proces rekrutacji opierający się na cechach osobowych, bez przykładania wagi do przyszłych zadań i umiejętności kandydatów,
- wynagrodzenie, które tylko częściowo składało się z pieniędzy i podobnie jak awanse, było bardziej zależne od szeroko pojętych kryteriów społecznych niż wydajności (system senioralny),
- rozbudowana organizacja formalna, dobrze zdefiniowane formalne pozycje i stanowiska, ale słabo zdefiniowana władza i odpowiedzialność,
- związki zakładowe, a nie zawodowe,
- grupowe podejmowanie decyzji i grupowa odpowiedzialność,
- ingerencja i pomoc pracownikom ze strony firmy w wielu niezwiązanych z pracą sprawach, jak mieszkanie, czas wolny, domowe finanse, wykształcenie dzieci, znalezienie partnera życiowego, szkolenia dla żon pracowników¹⁰.

Powyższe reguły i charakterystykę można sprowadzić do tzw. **trzech filarów zarządzania (Sanshu no jingi)**¹¹, do których zalicza się: system senioralny, (*seniority system*), system dożywotniego zatrudnienia (*lifetime employment*) i związki zawodowe (*enterprise unionism*).

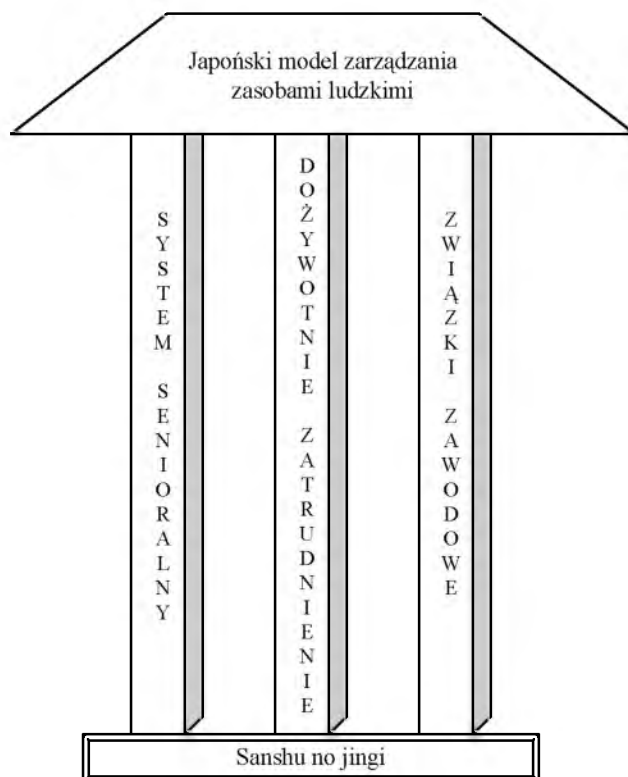
Żelazną zasadą przestrzeganą w miejscu pracy jest szacunek wobec osób starszych i ich doświadczenia (*seniority system*). **System senioralny** przejawia się w zarządzaniu kadrami tym, że wzrost wynagrodzenia lub decyzje o awansie są ściśle powiązane i zależne od długości stażu pracy i fizycznego wieku pracownika.

Praktyki tej dowodzą badania przeprowadzone w 60 dużych japońskich firmach przez K. Koike. W ich wyniku autor przedstawił tzw. model późnej selekcji, który obowiązywał w większości tych podmiotów. Polegał on na tym, że po 15 latach pracy w danej firmie pracownicy byli poddawani ocenie i analizie ich potencjału, w wyniku której powstały trzy grupy. Do grupy **A** zaliczani byli ci pracownicy, którzy nigdy nie osiągną poziomu menedżerskiego w danej firmie. W grupie **B** znajdowali się pracownicy, których kwalifikacje pozwalałyby na osiągnięcie co najwyżej poziomu szefa sekcji. W grupie **C** znajdowali się pracownicy o odpowiednim potencjale i kwalifikacjach, by zająć w przyszłości stanowisko szefa dzia-

¹⁰ J. Miroński, wyd. cyt., s. 91.

¹¹ I. Beardwell, L. Holden, *HRM a Contemporary Approach*, Pearson Education, UK, 2001, s. 710.

lu lub byli predestynowani do elity naczelnego kierownictwa. Model późnej selekcji pokazuje zatem, że to staż pracy i doświadczenie w jednej firmie (minimum 15 lat) stanowi o ewentualnym awansie w hierarchii stanowisk.



Rys. 1. Trzy filary zarządzania japońskiego

Źródło: opracowanie własne.

W ocenie i wynagradzaniu pracownika bierze się także pod uwagę staż pracy, wiek fizyczny i osobowość pracownika, a dopiero później wyniki jego pracy i efektywność, które są rezultatem posiadanych kwalifikacji. Badania japońskiego Ministerstwa Zdrowia, Pracy i Spraw Socjalnych przeprowadzone w 5321 firmach w 2001 r. pokazują, że podstawowymi kryteriami dla zmian w systemie wynagrodzeń są wiek i staż pracy. Wynagrodzenie Japończyka jest zbudowane z 3 części: *personal pay* (związana z wiekiem i stażem), *job pay* (część związana z umiejętnościami, wynikami pracy) i *general pay* (to kombinacja powyższych elementów)¹².

¹² J. Miroński, wyd. cyt., s. 132-138.

Jak wynika z tab. 1, najbardziej znaczącym i trwałym w czasie elementem podstawowego wynagrodzenia pozostaje część związana z wiekiem i stażem. Udział części wynagrodzenia związanego z wynikami, umiejętnościami i wykonywaną pracą wzrasta, ale wraz z wiekiem pracowników.

Tabela 1. Zmiany w systemie wynagradzania w latach 1987-1997 (w %)

System	1987	1992	1997
<i>Personal pay</i>	50,7	51,4	52,4
<i>Job pay</i>	26,2	33	36,2
<i>General pay</i>	23,1	15,6	11,4

Źródło: J. Miroński, wyd. cyt., s. 136.

Drugim filarem zarządzania zasobami ludzkimi modelu japońskiego jest założenie, że pracownik zwiąże swoją karierę z daną firmą na długi okres (*lifetime employment*). Młody Japończyk po ukończeniu szkoły staje przed wyborem swojego przyszłego miejsca pracy. Jego wybór musi być dość precyzyjny, gdyż jednym z filarów japońskiego modelu zarządzania jest **zatrudnienie dożywotnie** (*shushin koyo*), a więc perspektywa pracy w tym samym przedsiębiorstwie aż do emerytury. Dlatego właśnie nie istnieje tam taki rynek menedżerów, jaki występuje w krajach zachodnich. Nie istnieją także liczące się szkoły menedżerów, gdyż pracowników o potencjale kierowniczym wysyła się do najlepszych szkół biznesowych w USA lub w Europie¹³.

Absolwent uniwersytetu rozpoczyna pracę w firmie jego życia i nie jest wymagane od niego doświadczenie, gdyż ucząc się od podstaw elementarnych rzeczy i poznając gruntownie firmę, będzie mógł pokonywać kolejne szczeble kariery. System edukacji kształtuje zatem generalistów i nastawiony jest na dostarczanie wiedzy ogólnej, teoretycznej, encyklopedycznej.

Przywiązywanie wagi do stałości zatrudnienia w japońskich korporacjach na stałe wpisało się na listę priorytetów japońskich firm. Na przykład w firmie Fujitsu przeciętny staż pracownika wynosił 13 lat wobec średniej amerykańskiej wynoszącej 3,6 roku. Zapewnienie długookresowego zatrudnienia stało się priorytetem w ponad 97% japońskich firm. Jest to dobitnie widocznie w porównaniach międzynarodowych: we Francji czy Niemczech odsetek ten wynosił 60%, natomiast w USA i Wielkiej Brytanii zdecydowana większość spółek akcyjnych przywiązywała większą wagę do wypłaty dywidendy niż do zapewnienia stałego zatrudnienia (rys. 2)¹⁴.

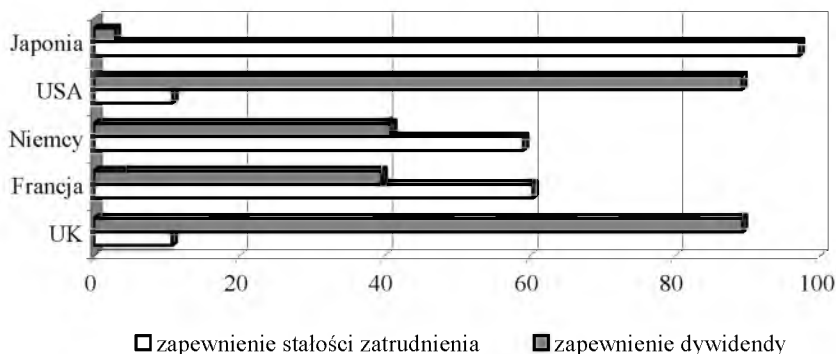
Perspektywa stabilnej, bezpiecznej pracy, w której człowiek porusza się według określonych reguł, dla wielu Europejczyków, ceniących sobie poczucie bezpieczeństwa zawodowego, jest szczytem marzeń. Jednakże ten medal ma drugą stronę. Znamionym zjawiskiem w miejscu pracy jest *karoshi*, czyli śmierć z przepracowania. Taka jest cena za przestrzeganie spartańskich reguł pracy.

Warto nadmienić, że perspektywa długookresowego zatrudnienia kusi także wielu absolwentów polskich uczelni. Niemniej jednak należy zdać sobie sprawę ze

¹³ A. Saykiewicz, *Esej o japońskich menedżerach i ich gospodarce*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, S. Witkowski, AE, Wrocław 2006, s. 133.

¹⁴ J. Miroński, wyd. cyt., s. 84.

specyfiki zarządzania w tych podmiotach. Zwykle już na poziomie doboru wymagany profil kandydata jest tak opracowany, by odsiać tych, którzy na pewno nie podźwigną mentalnie specyficznej japońskiej kultury organizacyjnej. Jak pokazują badania, na etapie rekrutacji odrzucani są ci kandydaci, którzy „nieopatrznie” pochwalili się w swoich aplikacjach licznymi stażami, praktykami czy pracą w wielu przedsiębiorstwach¹⁵. Z punktu widzenia firmy działania takie wydają się zasadne, by ten etap pierwszego kontaktu z firmą eliminował już na wejściu osoby, które nie odpowiadają profilowi pracownika japońskiej korporacji. Unika się dzięki temu niepotrzebnych kosztów niedopasowania kandydata do przyszłego stanowiska pracy lub luki kompetencyjnej, które wynikają z rozczarowania kandydata „innym światem”. Poza tym do korzyści płynących z „dożywotniego zatrudnienia” K. Makowski zalicza: silną integrację interesu osobistego pracownika z kondycją korporacji tworzącą system wspólnoty interesów, istnienie wewnątrz korporacyjnego rynku pracy, optymalizującego alokację każdego indywidualnego pracownika, wysoką opłacalność wydatków związanych z kształceniem kadr (długoletnie zatrudnienie zamraża odpływ z korporacji kapitału kwalifikacyjnego)¹⁶.



Rys. 2. Priorytety w spółkach akcyjnych (w %)

Źródło: J. Miroński, wyd. cyt., s. 85.

Trzeci filar japońskiego modelu zarządzania mówi o tym, że nagradzanie i awansowanie w firmie zależne jest od działalności współgrającej z założeniami zakładowych organizacji związkowych (*enterprise unionism*). I. Holden i L. Glover wymieniają zakres działalności i odpowiedzialności związków zawodowych w japońskich korporacjach: czuwanie nad bezpieczeństwem pracy, reforma systemu

¹⁵ S. Przytuła, *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 97.

¹⁶ K. Makowski, *Japoński model polityki kadrowej*, [w:] *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, red. K. Makowski, Warszawa, 2002, s. 132.

organizacyjnego firmy, utworzenie systemu partycypacji decyzyjnej wśród pracowników, pilnowanie praw i interesów pracowniczych¹⁷.

Sposób podejmowania decyzji to nie dążenie do jednomyślności, ale najwyższy stopień partycypacji pracowniczej. Zdaniem prezesa Sony: „szczerze mówiąc, prawdopodobnie 60% decyzji to moje decyzje. Swoje intencje trzymam jednak w ukryciu. W dyskusjach z podwładnymi zadaję pytanie, poszukuję faktów i próbuję ukierunkować ich zgodnie z moim planem, bez ujawniania swojego stanowiska. Czasami zmieniam swoją opinię w rezultacie dialogu. Jakakolwiek nie byłaby jednak decyzja, podwładni czują się jej częścią”¹⁸.

Wspólne konsultacje z pracownikami odbywają się w wielu obszarach zarządzania i, jak wynika z badań, takie podejście stosuje ok. 70% firm.

Tabela 2. Odsetek firm konsultujących strategiczne decyzje ze swoimi pracownikami.

Decyzja dotycząca	Odsetek firm konsultujących decyzje z pracownikami
Podstawowej strategii	76,1
Wyników biznesowych	76,6
Księgowości	67,4
Zmian organizacyjnych	76,4
Planów produkcyjnych	70,6
Planów inwestycyjnych	68,3
Racjonalizacji	75,2
Wprowadzenia nowych urządzeń	62,3

Źródło: J. Miroński, wyd. cyt., s. 143.

Ponadto ok. 70-80% związków zawodowych w firmach objętych badaniem cieszy się prawem głosu w dziedzinie transferów tymczasowych w obrębie przedsiębiorstwa i między przedsiębiorstwami¹⁹.

4. Japoński menedżer

Japoński menedżer spędza rocznie przeciętnie 2450 godzin w pracy (oficjalnie 2000). Godny szacunku jest człowiek zapracowany, a nie dysponujący dużym zasobem środków finansowych. W dobrym tonie jest przebywanie w pracy. Urlopy nie są mile widziane, a opuszczenie miejsca pracy na tydzień świadczyłoby o tym, że firma z powodzeniem może funkcjonować bez danego pracownika. Praca jest

¹⁷ I. Beardwell, L. Holden, wyd. cyt., s. 710.

¹⁸ Za: J. Miroński, wyd. cyt., s. 141.

¹⁹ Tamże, s. 143.

traktowana jako wartość sama w sobie, a nie źródło zarobków²⁰. Warto jednak zwrócić uwagę na zmiany w podejściu do pracy, które choć zachodzą w tempie ewolucyjnym, to jednak są zwiastunami przemian. W 1985 r. Japonia znajdowała się na drugim miejscu (po Szwecji) w rankingu krajów uporządkowanych pod względem znaczenia pracy w życiu ich mieszkańców. W kolejnej edycji badań w 1994 r. spadła już na 13 pozycję i wyprzedzała jedynie Hiszpanię. Traktowanie pracy jako centralnej aktywności życiowej (przed rodziną, wypoczynkiem, religią) było bardziej rozpowszechnione we Włoszech, na Słowacji i w Polsce²¹.

W badaniach przeprowadzonych w Japonii w 1992 r. aż 50,2% respondentów wybrało jako dobrze reprezentujące ich stwierdzenie: „Chcę pracować w mojej firmie tak długo, jak to możliwe, nawet gdybym był nie do końca usatysfakcjonowany”. Dla 44,4% uczestników badania bliższe ich poglądom okazało się zdanie: „Chcę zmienić zatrudnienie, jeśli to pozwoli wykorzystać moją wiedzę i umiejętności”. Za zmianą zatrudnienia opowiedzieli się głównie młodzi pracownicy. Zdaniem A. Takanashi, na zmiany w podejściu do pracy wpływ mają innowacje technologiczne, rozwój sektora usługowego (wzorce stosowane w firmach produkcyjnych, które stanowią nadal większość w Japonii nie sprawdzają się w firmach usługowych), ograniczenia w podaży siły roboczej (zaistniała konieczność zatrudnienia kobiet, osób ze stażem w innych firmach bez ograniczenia rekrutacji do szkół czy uniwersytetów)²².

Warto w tym miejscu przedstawić zwięźle charakterystykę menedżerów Sogo Sosha, czyli wielkich firm pełniących szereg funkcji organizacyjno-kreacyjnych w sferze biznesu, dysponujących rozgałęzioną na całym świecie siecią infrastruktury informacyjnej i handlowej. Dobór kadry następuje z wewnętrznego zasobu korporacyjnego wśród mężczyzn identyfikujących swoje kariery życiowe w danej Sogo Sosha. Rekrutacja i selekcja odbywa się spośród absolwentów najlepszych uniwersytetów (korporacja dąży do pozyskania możliwie jednorodnego materiału ludzkiego). Ścieżka kariery polega na przesunięciach poziomych, co pozwala na poznanie wszystkich komórek operacyjnych na danym poziomie. Następnie menedżerowie przechodzą awanse pionowe i potem znów poziome. Dzięki częstym zmianom miejsca pracy pracownik poznaje firmę, a ta ma niezależne opinie o pracowniku z różnych źródeł²³.

Menedżerowie Sogo Sosha to elita japońskich menedżerów wywodząca się z absolwentów pięciu najlepszych ośrodków uniwersyteckich. (Warto dodać iż 30% populacji Japończyków ma wyższe wykształcenie, a większość menedżerów ma stopnie naukowe). Podstawowym kryterium oceny tych kierowników jest ich oso-

²⁰ A. Saykiewicz, wyd. cyt., s. 133.

²¹ K. Ishikawa, za: J. Miroński, wyd. cyt., s. 88.

²² A. Takanashi, za: J. Miroński, wyd. cyt., s. 84.

²³ M.K. Nowakowski., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa, 1999, s. 180.

bowość i możliwość przystosowania się do warunków i kultury pracy, a także determinacja do pracy. Kierunek studiów czy doświadczenie mają marginalne znaczenie. Celem nadrzędnym zbudowania grupy najlepszych menedżerów jest wykształcenie ich na wszystkich poziomach operacyjnych, przez poznanie mechanizmów współpracy i podejmowania decyzji na poziomie międzynarodowym. Dzięki ciągłej rotacji zdobywają wiedzę o obszarach firmy, są bardzo pracowici, innowacyjni i mobilni. Dzielią swój czas na pracę w centrali, pracę w oddziałach i pracę w filiach zagranicznych. W przypadku transferów zagranicznych japońskich menedżerów korporacje mają do czynienia z wieloma problemami międzykulturowymi. Zdaniem A. Rakowskiej najczęstsze przyczyny niepowodzeń menedżerów japońskich pracujących w obcym kraju to: niewystarczające umiejętności w radzeniu sobie z większym obszarem odpowiedzialności na nowym rynku, problemy związane z nowym środowiskiem kulturowym, problemy osobiste i emocjonalne, niewystarczające kompetencje techniczne, trudności w przystosowaniu się małżonka do życia w innym kraju²⁴.

S. Hahashi porównuje japoński styl zarządzania do uprawy pól ryżowych: „rolnik musi umieć wszystko, podobnie jak japońscy menedżerowie posiadający wiedzę ogólną, a nie specjalistyczną. Uprawa ryżu wiąże się więc z powtarzalnością. Rutynowe czynności, wykonywane na danym stanowisku w firmie rok po roku, wymagają wytrwałości i cierpliwości. W japońskich firmach znajduje to odzwierciedlenie także w zatrudnianiu na całe życie i cierpliwym czekaniu pracowników na awans. Naturalną rzeczą dla japońskich rolników jest podpatrywanie sąsiadów i naśladowanie ich osiągnięć. W biznesie imitowanie zachodnich produktów i metod zarządzania tylko przez 33,5% respondentów zostało uznane za nieetyczne, co wskazuje, że większość biznesmenów nie widzi w takich praktykach nic zdrożnego”²⁵.

5. Zakończenie

Japoński model zarządzania zasobami ludzkimi ukształtował się w specyficznych warunkach historycznych i kulturowych. W artykule wyjaśniono wpływ uwarunkowań kulturowych na model zarządzania, a także na sylwetkę menedżera wywodzącego się z tego kręgu kulturowego. Należy podkreślić, iż znajomość czynników kulturowych danego kraju ma znaczenie dla zrozumienia metod zarządzania oraz oczekiwań menedżerów reprezentujących japońskie korporacje względem zachowań i postaw zatrudnianych przez nich lokalnych pracowników w różnych krajach.

²⁴ A. Rakowska, *Bariery kulturowe w transferze wiedzy w organizacjach globalnych*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1130, AE, Wrocław 2006, s. 408.

²⁵ S. Hahashi, za: J. Miroński, wyd. cyt., s. 98.

Literatura

- Beardwell I., Holden L., *HRM a Contemporary Approach*, Pearson Education, UK 2001.
- Chee H., West Ch., *Myths about Doing Business in China*, Palgrave Macmillan, New York 2004.
- Fink G., *Intercultural Knowledge Research*, Wirtschaftsuniversität Wien, Austria, Research Institute for European Affairs, Materiały konferencyjne, Jan. 2002.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- Graham J., Lam N., *The Chinese Negotiation, Harvard Business Review on Doing Business in China*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Huntington S., *Zderzenie cywilizacji*, Wydawnictwo „Muza”, Warszawa 2007.
- Makowski K., *Japoński model polityki kadrowej*, [w:] *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, red. K. Makowski, Warszawa 2002.
- Miroński J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Nowakowski M.K., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999.
- Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
- Rakowska A., *Bariery kulturowe w transferze wiedzy w organizacjach globalnych*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1130, AE, Wrocław 2006.
- Saykiewicz A., *Esej o japońskich menedżerach i ich gospodarce*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, S. Witkowski, AE, Wrocław 2006.
- Wong A., Plater J., *Executive development in China: is there any in a western sense?* “The International Journal of HRM” 2002, vol. 13, no 2.

JAPANESE MODEL OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Summary

The purpose of this article is to present the Japanese model of management determined by the cultural factors. Cultural background is very important to explain implications for HRM (for recruitment, motivation, development, and compensation) in Japanese corporations operating in the global market.