

Aleksandra Szczerbak

## Trendy i zmiany w japońskim zarządzaniu zasobami ludzkimi

Artykuł opisuje zmiany zachodzące w tradycyjnym japońskim modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Model tradycyjny i specyficzne japońskie podejście do kapitału ludzkiego to efekt wielu lat praktyk, kultury państwa, wyznań i tradycji głęboko zakorzenionych w świadomości społeczeństwa. Jednak światowe trendy, fluktuacje gospodarki, globalizacja przedsiębiorstw, inwestycje zagraniczne, swobodny przepływ siły roboczej, wymiana doświadczeń oraz wszelkie przejawy umiędzynarodawiania się środowiska, w coraz większym stopniu wpływa na kształt japońskiego modelu ZZL. Również wyzwania związane ze starzejącym się społeczeństwem i zmianami demograficznymi nie mogą pozostać bez odpowiedzi. Odchodzenie od tradycyjnych rozwiązań i implementacja nowych strategii staje się jedynym rozwiązaniem umożliwiającym Japonii konkurowanie na światowych rynkach. Autorka, na podstawie badań, dostępnych publikacji oraz własnych doświadczeń wyciąga wnioski i stara się przewidzieć dalsze kierunki rozwoju oraz trendy w tej dziedzinie zarządzania.

### Wprowadzenie

Współczesny świat podlega ciągłym zmianom. Globalizacja, przepływ informacji, rozwój mediów, zmieniająca się gospodarka, wzrastające znaczenie wiedzy, talentów i zdolności w znaczący sposób wpływają na wszystkie aspekty życia, biznesu i zarządzania. Zarządzanie zasobami ludzkimi również podlega tym wpływom – kultura organizacyjna, systemy wartości, techniki i metody organizacji pracy – wszystkie te obszary zarządzania stale rozwijają się i podlegają wpływom otoczenia.

Wielu ekspertów i naukowców rozważało wpływ tych zmian środowiska na zarządzanie zasobami ludzkimi. Wszyscy oni starali się odpowiedzieć na pytanie, jakie strategie i praktyki będą najlepszymi w dobie obecnych zmian. W wielu publikacjach został już poruszony temat pojawiających się nowych trendów widocznych w globalizującej się, lecz wciąż zdywersyfikowanej i różnorodnej, gospodarce światowej. Podejmowano także pró-

by wyznaczenia i przewidzenia przyszłych kierunków rozwoju i sił wpływających na ewolucję zarządzania zasobami ludzkimi.

Pomimo, że wyżej wspomniane czynniki i trendy mają wręcz globalne spektrum działania i wpływów, badania, na podstawie których został sporządzony ten raport, skupiły się na Japonii. W ostatnich kilkudziesięciu latach państwo to i jego gospodarka przeszło procesy modernizacji, globalizacji, rozwoju technologicznego, transformacji politycznej oraz kryzysu ekonomicznego. Stawiało czoła takim wyzwaniom, jak poprawa wydajności pracy, racjonalizacja kosztów zatrudnienia i zmienne warunki makro- i mikroekonomiczne.

Ten raport stara się pokazać główne kierunki zmian w japońskim zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jego głównym celem jest przedstawienie najistotniejszych trendów i zmian w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi, jakie można było wyodrębnić na podstawie badań i opracowań dotyczących ewolucji gospodarki i zarządzania w Japonii w ostatnich latach.

Poprzez badanie tych przykładów możliwym stało się stworzenie obrazu przyszłych kierunków zmian i trendów. Konkluzje oparte na analizach zawartych w literaturze światowej oraz na własnym doświadczeniu pozwalają z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Zagadnienia poruszone w tej pracy były tematem wielu badań, publikacji i książek. Złożoność tematu sprawia, że wciąż pozostaje wiele pytań, problemów, czy wręcz otwartych dyskusji pomiędzy autorami. Niniejsze opracowanie stara się podsumować różne punkty widzenia oraz przedstawić wnioski oparte na teoriach i wynikach badań prowadzonych przez ekspertów na całym świecie. Niemniej jednak, nadal istnieje wiele obszarów, które wymagają gruntownych badań i szczegółowych opracowań.

## Tradycyjny model ZZL

Tak zwany „japoński model zarządzania zasobami ludzkimi” został zdeterminowany przez wiele czynników, największe znaczenie w jego kształtowaniu miała kultura narodowa i historia. Nie sposób zrozumieć i podążać za rozwojem japońskiego ZZL nie mając podstawowej wiedzy na temat kultury, historii i polityki w Japonii; zmiany zachodzące w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi są specyficzną kombinacją zmieniających się relacji międzynarodowych, polityki zewnętrznej i wewnętrznej państwa, ale także niezmiennej od wieków tradycji i kultury japońskiej.

Mimo, że modele ZZL zależne są od specyficznych cech narodowych, takich jak kultura, system wartości, wierzenia, religie czy historia, to w każdym kraju zależą również od regulacji państwa, legislacji a także opinii publicznej. Wszystkie te czynniki kształtują struktury zarządzania. Można by przypuszczać, że różnice kulturowe w poszczególnych

krajach powinny determinować styl zarządzania zasobami ludzkimi, jednakże konieczne jest również uwzględnienie szybkiego globalnego rozwoju tej dziedziny zarządzania. Choć system japoński, będący wypadkową historycznych wydarzeń, wierzeń i kodeksu moralnego obowiązującego od stuleci, nie poddaje się łatwo światowym trendom i modyfikacjom, to w ostatnich latach daje się zauważyć znaczące zmiany w tym obszarze.

Tradycyjny japoński model ZZL charakteryzuje się trzema głównymi cechami:

- dożywotnim zatrudnieniem,
- systemem płac zależnym od stażu pracy,
- obecnością związków zawodowych wewnątrz firm.

Firmy rekrutowały absolwentów szkół średnich i uniwersytetów nie oczekując od nowych pracowników żadnego doświadczenia czy wiedzy specjalistycznej. Pracodawca oczekiwał jedynie, by nowi pracownicy byli chętni do nauki, zdolni elastycznie zmieniać pozycje wewnątrz firmy, zdobywali dodatkowe umiejętności podczas pracy, zostawali w firmie aż do wieku emerytalnego oraz by byli w stanie łatwo zaadaptować się do nowego środowiska i stać się częścią społeczności w firmie. Nowy pracownik był traktowany ze szczególną uwagą, jak nowonarodzone dziecko w rodzinie. Oczywiście, przed przyjęciem do pracy ich zdolności i umiejętności były oceniane podczas egzaminu wstępnego, na podstawie referencji oraz informacji dostarczanych przez szkołę na temat ucznia czy studenta. Nowozatrudnieni przyjmowani byli na okres próbny trwający od 6 miesięcy do 2 lat [Płoszajski 1999, s. 59].

Im dłużej pracownik zostawał w danej firmie, tym silniejsze i bardziej intensywne stawało się poczucie przynależności do „firmowej społeczności”. Tym bardziej pracownik utożsamiał się z firmą. Japoński pracownik, zapytany, „Co robisz? Gdzie pracujesz?” nie odpowie podając nazwę swojego stanowiska, ale raczej, w większości przypadków, odpowie podając jedynie nazwę firmy, dla której pracuje.

Z chwilą osiągnięcia odpowiedniego stażu pracy, płace rosły a pracownik awansował w firmowej hierarchii. W tym systemie pracownicy z dłuższym stażem mogli czerpać korzyści z prestiżowej pozycji w firmie, wyższych zarobków oraz gwarancji zatrudnienia. System płac oparty na stażu pracy był również pomocny w utrzymaniu gospodarstwa domowego – płace rosły proporcjonalnie do wzrostu kosztów związanych z wychowaniem i edukacją dzieci w rodzinie pracownika.

Dożywotnie zatrudnienie oraz wszelkie związane z nim korzyści pomagały zbudować emocjonalną relację pomiędzy firmą a pracownikiem. To doprowadziło do pewnego poczucia stabilizacji zasobów ludzkich w firmie. Model ten został jeszcze dodatkowo wzmocniony dzięki związkom zawodowym. Osiągnięcie gwarancji zatrudnienia było jednym z głównych celów związków zawodowych. Było to powodem, dla którego związki zawodowe były zainteresowane utrzymaniem dożywotniego zatrudnienia, które, z drugiej strony, zapewniało również przetrwanie i rozwój firmy. Mając podobne cele, związki za-

wodowe oraz zarząd firmy raczej współpracowały niż walczyły ze sobą. [Kostowska-Watanabe, Ishikawa 1990, s. 9].

Pomimo, że firmy japońskie mogły być uznane za organizacje kapitalistyczne, skoncentrowane na przynoszeniu długookresowych zysków, firmy japońskie miały, i wciąż mają, pewne cechy charakterystyczne, różniące je od większości zachodnich firm. Żadna z wartości, koncepcji, pomysłów, czy praktyk w japońskich firmach nie mogłaby zostać wprowadzona bez konkretnego typu pracownika. Pracownika, który stał się kluczowym czynnikiem sukcesu – oddanego, ufającego w system i wspólny interes. Archetyp japońskiego pracownika, to pracownik dojeżdżający w zatłoczonych pociągach, pracujący po godzinach bez wynagrodzenia za nadgodziny, rzadko kiedy biorący jakiegokolwiek wolne, spędzający weekendy i wieczory ze współpracownikami, budujący relacje w zespole pracowniczym lub na spotkaniach z klientami.

Obecnie w Japonii, mimo że prawo pracy oraz praktyka uległy wielu zmianom, ten typ pracownika wciąż pozostaje symbolem sukcesu powojennej gospodarki japońskiej. By wyjaśnić naturę korporacyjnego środowiska Japonii oraz jego ewolucji w stronę nowego modelu, bardzo ważne jest zrozumienie wartości oraz kluczowych czynników będących podstawą do podejmowania decyzji, zachowań organizacyjnych a także relacji w środowisku pracy [Debroux 2003, s. 25].

## Nowe trendy w japońskim ZZL

### Odchodzenie od dożywotniego zatrudnienia

Dotychczas, jednym z filarów tradycyjnego japońskiego modelu zatrudnienia było dożywotnie zatrudnienie. Jednakże gospodarka Japonii zmagająca się z kryzysem ekonomicznym oraz z rosnącymi kosztami pracy, zmusiła firmy do rezygnacji z tej praktyki. Proces ten rozpoczął się w latach 90. W chwili obecnej, ponad 30% całkowitej siły roboczej Japonii stanowią pracownicy niezatrudnieni na umowę o pracę. Japończycy wciąż szukają stabilnego zatrudnienia, które pozwoliłoby im na awans oraz umożliwiło podążanie jasno określoną ścieżką kariery wewnątrz jednego przedsiębiorstwa. Ponieważ jednak wiele firm zagranicznych wchodzi na rynek japoński przynosząc ze sobą inne wzorce oraz metody pozyskiwania najlepszych pracowników, tradycyjny model japoński dożywotniego zatrudnienia powoli ulega modyfikacji. Pracownicy zaczynają rozumieć, iż zmiana pracy/firmy nie oznacza degradacji na niższą pozycję, czy konieczności akceptacji gorszych warunków zatrudnienia. Zmiana miejsca pracy przestaje być kojarzona jako krok wstecz w karierze pracownika, zaczyna natomiast być postrzegana jako nowe możliwości rozwoju.

Pracownicy nieposiadający stałego zatrudnienia umożliwiają firmie szybką reakcję i dopasowanie do zmiennego popytu na siłę roboczą. Umożliwiają również przedsiębiorstwu redukcję całkowitej liczby godzin pracy pracownika i związanych z tym kosztów. Ko-

lejną korzyścią dla firmy, wynikającą z zatrudnienia pracowników w niepełnym wymiarze godzin, jest brak konieczności zapewnienia dodatkowych świadczeń płacowych i pozapłacowych, jakie należą się stałym pracownikom. Jednakże, jeżeli dotychczasowy trend się utrzyma i liczba pracowników zatrudnionych na innych warunkach niż stała umowa o pracę będzie wciąż rosła, firmy, by zachować wartościowych pracowników i nie narazić się na niedobór siły roboczej, będą zmuszone zaproponować zachęty, świadczenia socjalne, możliwości szkoleń i rozwoju również dla pracowników niezatrudnionych na umowę o pracę.

## Freeters

W odpowiedzi na zmiany warunków zatrudnienia w Japonii powstała w ostatnich latach nowa grupa pracowników określaną mianem freeters. Nazwa ta powstała z połączenia angielskiego słowa *free* (wolny) oraz niemieckiego słowa *Arbeiter* (pracownik). Większość freeters to młodzi ludzie, którzy nie mają stałego zatrudnienia, posiadają natomiast jedną lub kilka prac dorywczych lub przenoszą się z jednej pracy tymczasowej do kolejnej. Wielu freeters deklaruje całkowitą akceptację takiego stanu zatrudnienia; pozwala im to na poświęcanie większej ilości czasu sobie i swoim zainteresowaniom. Zamiast szukać stałego zatrudnienia tuż po ukończeniu studiów wiele osób decyduje się zmieniać pracę co kilka lat, czy nawet co kilka miesięcy. Do tej pory wśród freeters przeważały osoby młode, jednak zauważalnie zwiększa się liczba starszych pracowników decydujących się na ten model zatrudnienia. Wielu z nich utraciło pracę na skutek restrukturyzacji firm, przedsiębiorstwa często zwalniały osoby na stanowiskach kierowniczych i wysokoopłacanych specjalistów, by zminimalizować koszty. Jak wykazało badanie przeprowadzone w 2004 roku przez japońskie Ministerstwo Zdrowia i Pracy, ponad 30% przedsiębiorstw japońskich postrzega freeters jako pracowników niegodnych zaufania, pozbawionych poczucia odpowiedzialności, nieposiadających żadnych rozwiniętych zdolności oraz mogących w każdej chwili porzucić swoją pracę.

## Core-Periphery Model

Jak już wcześniej zostało wspomniane, pracownicy kluczowi mają pełną gwarancję zatrudnienia. Jednak rosnąca liczba pracowników nietatowych, tymczasowych, kontraktowych sprawia, że rynek zatrudnienia w Japonii zaczyna dzielić się na dwie części. Ten dualizm na rynku pracy nazwany został modelem „rdzenia – peryferii” (*Core-Periphery Model*) [Begins 1997, s. 54].

Jak wykazały badania, dożywotnie zatrudnienie sprowadza się do 20-25 letniego stałego zatrudnienia w jednej firmie. Wyniki wykazały również, że wśród pracowników poniżej 25 roku życia procent osób odchodzących z miejsca pracy wynosi 20, dla osób

w wieku około 30 lat współczynnik ten spada do 6-7%, natomiast w przypadku pracowników w wieku 50 lat współczynnik rośnie aż do 40% (głównie spowodowane jest to obowiązkowym przejściem na emeryturę oraz coraz częstszymi zwolnieniami z pracy ludzi w wieku przedemerytalnym) [Koike, jak cytowano w Begins 1997, s. 54]. W omawianym badaniu nie ujęto odchodzenia i zmiany miejsca pracy wynikających z realizacji strategii „buforującej” (wewnętrzny przepływ pracowników, przenoszenie pracowników do spółek córek, przedsiębiorstw zależnych czy też innych departamentów), ani dywersyfikacji wewnątrz przedsiębiorstwa pociągającej za sobą przekwalifikowanie siły roboczej.

Model gwarancji stałego zatrudnienia sprawia, że w porównaniu do innych społeczeństw na świecie, w Japonii procesy rynkowe odgrywają zdecydowanie mniejszą rolę w kształtowaniu rynku pracy aniżeli procesy administracyjne. Dostosowanie do cykli ekonomicznych w przypadku japońskiego rynku pracy opiera się raczej na dostosowaniu odpowiedniej liczby godzin pracy, niż zatrudnieniu i zwalnianiu pracowników [Dore, jak cytowano w Begins, 1997, s. 55].

### Derekrutacja – w stronę większej odpowiedzialności społecznej

Od początków trudnego ekonomicznie okresu lat 90. w Japonii dał się zauważyć kolejny trend – przedsiębiorstwa coraz częściej decydowały się na zmniejszenie kosztów poprzez derekrutację pracowników. Wcześniej, prawo praktycznie uniemożliwiało pracodawcy zwolnienie pracownika czyniąc z derekrutacji bardzo skomplikowany i uciążliwy proces. Rolą specjalnego „testu przyczynowego” dla pracodawcy było sprawdzenie, czy decyzja o zwolnieniu pracownika była uzasadniona również ze względów ekonomicznych oraz czy pracodawca przedsięwziął wszelkie możliwe kroki celem uniknięcia zwolnienia. Pracownik musiał zostać poinformowany o wypowiedzeniu co najmniej 30 dni wcześniej. Dodatkowo, związki zawodowe musiały również zostać poinformowane o liczbie pracowników, którzy otrzymają wypowiedzenie, o powodach ich zwolnienia oraz wszelkich procedurach towarzyszących.

Mechanizm ten, używany przez wiele lat, wypracował specyficzny sposób zachowania pracodawców. Czują się oni odpowiedzialni za swoich pracowników i dlatego też starają się im pomóc i znaleźć alternatywne stanowiska pracy, zatrudnienie czy szkolenia.

Dobrym przykładem może być wykorzystanie pracowników o dłuższym stażu w firmie; posiadają oni szeroką wiedzę, doświadczenie i rozbudowaną sieć kontaktów, dlatego też niektóre firmy japońskie starają się wykorzystać te cechy, widząc w nich potencjalne korzyści, poprzez:

- zakładanie spółki zależnej i zatrudnianie w niej emerytowanych pracowników (np. firmy dostawcze, transportowe),
- tworzenie firmy szkoleniowej, gdzie starsi stażem i emerytowani pracownicy mogą szkolić młodych pracowników,

- wysyłanie starszych pracowników do zagranicznych filii, jako wsparcie czy trenera dla lokalnej kadry,
- podpisywanie kontraktu z firmą doradztwa personalnego, która pomoże starszym pracownikom znaleźć zatrudnienie [Suziki 1996].

W Japonii firma jest traktowana podobnie jak rodzina. W tym paternalistycznym społeczeństwie pracodawca jest w dużym stopniu odpowiedzialny za swoich podwładnych-pracowników. Z tego też powodu dla większości pracodawców oczywistym jest, że w momencie, gdy zmuszeni są zmniejszyć zatrudnienie i wypowiedzieć pracę wciąż czują się odpowiedzialni za dalsze losy swoich byłych pracowników. Dzięki tej specyficznej relacji rodzic-firma dziecko-pracownik, *outplacement* jest czymś naturalnym, standardową funkcją zarządzania zasobami ludzkimi w firmach japońskich. Zwolnionym pracownikom zapewnia się szkolenie rekwalifikujące i pomaga znaleźć nowe zatrudnienie. Może im również zostać zaproponowane zatrudnienie w filii, spółce zależnej, u podwykonawcy, czy w firmie współpracującej z pierwotnym pracodawcą. Nawet w sytuacji, gdy zwolnienie pociągnie za sobą zmniejszenie wynagrodzenia system ten nie pozwala pozostawić pracownika bez środków do życia. Nawet rząd japoński przewidział specjalny program pomocowy. Mechanizm ten pokrywa koszty utrzymania zatrudnienia na niezmiennym poziomie w przypadku kryzysu gospodarczego. Polityka rządu zakłada opłacanie pracowników, którzy w rzeczywistości powinni zostać zwolnieni. Mimo, że ze względów ekonomicznych firma nie mogła dłużej zaoferować im pracy, rząd opłacał część ich pensji, by firma nie skreśliła ich z listy płac. Dotychczasowa odpowiedzialność społeczna rządu i firm w Japonii może być podawana jako przykład ekstremalny, ponieważ w skrajnych przypadkach może doprowadzić do bankructwa firmy.

Sytuacja ta jednak powoli się zmienia, ponieważ firmy z zagranicznym kapitałem, jakie pojawiają się na rynku japońskim, nie są chętne do podobnych poświęceń. Konsekwencją tego jest powolna zmiana i rozluźnienie paternalistycznego systemu opartego na odpowiedzialności społecznej.

### Starzejące się społeczeństwo – system świadczeń emerytalnych

W Japonii bardzo wyraźnie odczuwalny jest ogóln światowy problem związany ze starzeniem się społeczeństw. Przyrost naturalny od kilku lat jest ujemny. Zmniejsza się znacznie liczba siły roboczej, rosną natomiast koszty rent, emerytur oraz opieki medycznej.

Aby zaradzić tej sytuacji, w Japonii wprowadzono Plan Emerytur Pracowniczych (*Employees' Pension Plan*) i podniesiono koszty ubezpieczeń społecznych na osobę. Jego koszty będą ponosić zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. Może się jednak okazać, że to rozwiązanie będzie jedynie krótkookresowe, ponieważ rosnące koszty mogą zarówno negatywnie wpłynąć na motywację pracowników, jak również mogą podrożyć koszty pra-

cy do tego stopnia, że firmy zdecydują się zredukować liczbę zatrudnienia, by obniżyć dodatkowe koszty.

Kolejnym rozwiązaniem może być podniesienie wieku emerytalnego. Rząd japoński już od pewnego czasu systematycznie podnosi wiek emerytalny do 65 roku życia. To rozwiązanie jest jednak również kłopotliwe dla pracodawców starających się dostosować poziom zatrudnienia do zmiennych cykli ekonomicznych i stosujących zachęty dla pracowników do przechodzenia na wcześniejszą emeryturę. Ta dwustronna potyczka może w efekcie doprowadzić do zmniejszenia ogólnej liczby dostępnych stanowisk oraz obniżenia wynagrodzeń wypłacanych przez firmy zmuszone do ponownego zatrudniania starszych osób. Jeszcze jednym rozwiązaniem może stać się zmniejszenie wypłacanych stawek rent i emerytur lub też zwiększenie liczby siły roboczej poprzez aktywizację zawodową kobiet i osób w wieku emerytalnym.

### Zmiany w systemie emerytalnym – nowa legislacja

Z powodu coraz niższego przyrostu naturalnego, starzejącego się społeczeństwa oraz obywateli, którzy unikają płacenia ubezpieczeń społecznych, Japonia staje wobec perspektywy znacznego obniżenia wpływów na poczet przyszłych emerytur i świadczeń socjalnych. Rząd japoński w znacznym stopniu był zaniepokojony rosnącą liczbą osób na emeryturze w stosunku do populacji osób zatrudnionych; szczególnie, gdy w 2003 roku liczba obywateli powyżej 65 roku życia przekroczyła 20% ogólnej liczby populacji [Pacific Bridge 2004].

W czerwcu 2004 roku rząd japoński uchwalił nową reformę systemu emerytalnego. W oparciu o tę ustawę podniesione zostały składki emerytalne oraz zredukowane zostały wypłacane stawki rent i emerytur. System ten ma funkcjonować od 2005 do 2023 roku. Zaproponowanych zostało jeszcze wiele zmian w systemie. Rząd powołał wiele komisji mających na celu rewizję systemu ubezpieczeń społecznych. Mają one również za zadanie próbę połączenia w jeden kilku istniejących dotąd systemów świadczeń socjalnych (*National Pension System, Employees' Pension System and Mutual Aid Pension System*). W przypadku, gdy będzie istniał tylko jeden, zintegrowany system zmniejszy się liczba osób unikających płacenia składek emerytalnych [Pacific Bridge 2004].

Kolejnym krokiem dążącym do poprawy systemu było dochodzenie przeprowadzone przez Agencję Ubezpieczeń Społecznych (*Social Insurance Agency*). Jego celem było wskazanie przedsiębiorstw, które nielegalnie unikały płacenia składek (*Employee Pension System*). Zgodnie z nowym systemem emerytalnym, wszystkie firmy posiadające pięciu lub więcej pracowników powinny opłacać składki do systemu. By zwiększyć liczbę przedsiębiorstw objętych nowym programem Agencja zaczęła informować poszczególnych obywateli, objętych systemem, o wysokości składek płaconych przez ich pracodawców. Agencja wierzy, że wpłynie to na świadomość społeczeństwa na temat systemu emerytal-



nego oraz potrzeby uczestnictwa w programie. Dodatkowo, od stycznia 2004 wszyscy pracownicy, którzy wnieśli swój wkład w fundusz emerytalny mają prawo otrzymywać informacje na temat dokładnego stanu konta oraz wysokości emerytury, jaka zostanie im wypłacona w wieku 55 lat. Dotychczas jedynie osoby w wieku 58 lat i starsze mogły otrzymywać taką informację [Pacific Bridge 2004].

### **Prawo dotyczące stabilizacji zatrudnienia osób starszych**

Liczba pracowników przechodzących na emeryturę stale rośnie, a przedsiębiorstwa zmagają się z niedoborem doświadczonych pracowników oraz ogólnym brakiem siły roboczej, dlatego też wygodnym dla nich jest zapis Prawa o Gwarancji Zatrudnienia Osób Starszych (*Elderly Persons Employment Security Law*), który nie zezwala na ustalenie wieku emerytalnego poniżej 60 roku życia. W czerwcu 2004 roku rząd japoński dokonał rewizji istniejącego prawa dotyczącego stabilizacji zatrudnienia osób starszych (*Law Concerning Stabilization of Employment of Older Persons*) w jej wyniku pracodawcy zobowiązani byli zatrudnić pracowników na ich wniosek, przez dodatkowe 5 lat (dopóki nie osiągnęli oni wieku 65 lat). Mimo, że zmiana ta weszła w życie dopiero w roku 2006, 65% firm japońskich już w 2004 roku zaimplementowało nowelę. Jednakże firmy nie są zdolne zatrudnić ponownie wszystkich pracowników, którzy osiągnęli wiek emerytalny i wyrażają chęć dalszego zatrudnienia, dlatego też ustanawiają określone standardy, jakie pracownik musi spełnić, by móc być ponownie zatrudnionym. Nowe prawo daje pracodawcom pewną dowolność – nie muszą oni zatrudniać ponownie całkowitej liczby emerytowanych pracowników chcących kontynuować pracę. Istnieje możliwość wyboru jedynie wybranej i wyselekcjonowanej liczby. Ponieważ w Japonii nie istnieje prawo chroniące ludzi starszych przed dyskryminacją, często zdarza się, że ponownie zatrudnieni emerytowani pracownicy otrzymują jedynie 2/3 regularnej standardowej pensji. Mimo to wielu pracowników chętnie przyjmuje nawet takie warunki, pozwala im to pokryć różnice pomiędzy dotychczasowym wynagrodzeniem a wypłacaną emeryturą [Moffett 2005].

### **Rosnące znaczenie praw pracowniczych**

Jak zostało to już wcześniej wspomniane, do tej pory w Japonii to rząd, traktując społeczeństwo z paternalistyczną troską, wprowadzał wszelkie regulacje w odpowiedzi na potrzeby społeczeństwa i światowe trendy. Ostatnio związki zawodowe zaczęły być bardziej wymagające. Będące dotąd jedynie głosem opiniodawczym, związki zawodowe powoli przekształcają się w stronę negocjującą, która zaczyna egzekwować swoje i pracownicze prawa. Zmiana ta jest odpowiedzią na coraz mniejsze zainteresowanie i troskę o kwestie pracownicze ze strony rządu.

Najbardziej pożądanym kierunkiem zmian byłoby dla związków zawodowych zdobycie pozycji znaczącego partnera i dla rządu, i dla pracowników; przekształcenie w instytucję, która nie musi walczyć o prawa jej członków, ale może osiągać *consensus* dzięki konstruktywnym dyskusjom i trójstronnym negocjacjom prowadzącym do rozwiązań akceptowalnych przez każdą ze stron. Jeżeli jednak dotychczasowy trend się utrzyma, związki zawodowe w Japonii mogą stać się tak wpływowymi, jak ich europejscy odpowiednicy. Obecnie w Japonii byłoby jeszcze praktycznie niemożliwe, by pracownicy zdecydowali się na strajki, czy demonstracje w obronie swoich praw; jeśli jednak rząd japoński nadal będzie zaniebyszał kwestie praw pracowniczych i odchodził od paternalistycznego podejścia do społeczeństwa, można z dużą dozą prawdopodobieństwa założyć, że pracownicy i związki zawodowe zaczną dochodzić należnych im praw.

### Kobiety na rynku pracy

W kulturze japońskiej, zdominowanej przez mężczyzn, kobietom niezwykle ciężko awansować, czy przesunąć się na wyższą pozycję w hierarchii firmy. Tradycyjnie, kobiety zajmują mniej ważne stanowiska w firmie, połowa zatrudnionych kobiet pracuje w niepełnym wymiarze godzin lub na tymczasową umowę o pracę. System wynagrodzeń oparty o staż pracy uniemożliwiał kobietom opuszczenie pracy nawet na urlop macierzyński czy w celu wychowania dziecka i późniejszy powrót na stanowisko. Urlop macierzyński i spowodowana nim nieobecność spychała kobietę z powrotem na sam początek kariery i na najniższe ze stanowisk w firmie. Ścieżka „wielo-karierowa” (*multi-career path*) to pierwszy system, który pozwala kobietom na awansowanie w hierarchii firmy, a także na osiągnięcie równowagi pomiędzy pracą a życiem rodzinnym. Kobiety na stanowiskach pomocniczych wewnątrz firmy nie podlegają częstym przeniesieniom, zmianom miejsca pracy i związanego z tym miejsca zamieszkania, to daje im swego rodzaju stabilizację i gwarancję zatrudnienia a jednocześnie nie uniemożliwia awansu. W wyniku tych zmian, liczba kobiet w stosunku do całkowitej liczby siły roboczej, stale rośnie.

W 2003 roku agencje rządowe oraz ministerstwa zatrudniły rekordowo wysoką liczbę kobiet, stanowiły one prawie 17% w ogólnej sumie nowozatrudnionych tym okresie. Jednakże, jak już wcześniej wspomniano, w tej zdominowanej przez mężczyzn kulturze kobietom wciąż zdecydowanie trudniej jest awansować – badanie przeprowadzone w 2002 roku wykazało, że jedynie 50% kobiet pracowało na pełnym etacie natomiast mężczyźni pozostający w stałym stosunku pracy stanowili 85% ogółu [Pacific Bridge 2004].

### Stanowiska kierownicze

Mimo, że system zatrudnienia respektuje wszelkie założenia Prawa Równych Szans Zatrudnienia (*Equal Employment Opportunity Law*) jedynie 9% osób na stanowiskach kie-

rowniczych zajmują kobiety. Kobiety często wykazują niezbędne umiejętności i wykształcenie – dzięki temu mogą stać się wartościowym aktywem w firmie. Mając za sobą edukację na uczelniach zagranicznych, władając kilkoma językami obcymi, posiadając dodatkowe wykształcenie, jak na przykład tytuły MBA, kobiety powinny mieć ułatwione możliwości zatrudnienia czy awansu. Pomimo pojawiających się nowych możliwości dla kobiet na rynku pracy, japońskie Ministerstwo Zdrowia i Pracy zanotowało około 25 przypadków naruszenia *Equal Employment Opportunity Law*. Były to głównie przypadki nierównego i niesprawiedliwego traktowania kobiet w miejscu pracy. Większość tych firm została oskarżona o tworzenie odrębnych ścieżek kariery i odrębnych możliwości awansu dla kobiet i mężczyzn. W wielu przypadkach kobiety są lepiej wykształcone i wykwalifikowane niż mężczyźni, jednakże w tradycyjnych japońskich przedsiębiorstwach wciąż nie są postrzegane jako wartościowy pracownik i kapitał firmy. Notuje się znaczną liczbę przypadków dyskryminacji, praktyk nierównego traktowania kobiet i mężczyzn; kobiety stają się coraz bardziej świadome należnych im praw, zaczynają również je egzekwować, co może być poparte rosnącą liczbą działań prawnych podjętych przez kobiety przeciwko swoim pracodawcom. Jednakże wciąż takie działania nie są naturalnym wyborem i standardową praktyką. Podejście społeczeństwa do instytucji państwa czy pracodawcy wciąż sprawia, że kobiety niechętnie dochodzą swoich praw. Pozostaje nadzieja, że nowa legislacja powoli zmieni sytuację i podejście kobiet do tej kwestii.

### Opieka nad dzieckiem

Kolejny krok podjęty przez japoński rząd miał na celu zachęcenie kobiet do pozostania lub powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim. W chwili obecnej nawet po urodzeniu dziecka 1/3 kobiet na stałe rezygnowała z pracy. Nie było bowiem możliwym pogodzenie życia zawodowego i rodzinnego. Dla zaradzenia tej sytuacji rząd zdecydował się podjąć kolejne kroki wydając dodatkowe dyrektywy. Na przykład, firmy zatrudniające więcej niż 300 pracowników są zobowiązane do tego, by wprowadzić zasady przyjazne rozwojowi rodziny. Kolejnym rozwiązaniem, zaimplementowanym przez rząd, jest wypłacanie dodatkowych świadczeń: dla małżeństw zarabiających mniej niż 7,8 milionów jenów rocznie państwo wypłaca miesięcznie 5000 jenów za pierwszą dwójkę dzieci, oraz 10000 jenów za trzecie dziecko. Świadczenie to jest wypłacane do momentu, gdy dziecko nie skończy III klasy szkoły podstawowej. Dotychczas świadczenie to obejmowało jedynie dzieci do wieku szkolnego. W ostatnich latach również samorządy lokalne rozważają uruchomienie dodatkowych świadczeń w tym zakresie [Moffett 2005].

Kolejną wprowadzoną poprawką w 1992 roku było prawo umożliwiające zarówno kobietom jak i mężczyznom urlop związany z opieką nad dzieckiem. [Sasajima, jak zacytowano w Begins, 1997, s. 67]. Jednak najważniejszym obowiązkiem, jaki rząd nałożył na pracodawców, było zapewnienie bezpieczeństwa i ciągłości pracy kobietom biorącym urlop macierzyński.

Również kobiety coraz odważniej zaczynają egzekwować swoje prawa. W ostatnich latach znacznie wzrosła liczba procesów wytoczonych przez kobiety, które doświadczyły dyskryminacji, gdy zaszły w ciążę lub chciały wrócić do pracy po urlopie wychowawczym. Pomimo tych zmian, kobiety pomiędzy 30 a 34 rokiem życia stanowią największą grupę bezrobotnych. Znaczna liczba kobiet wciąż rezygnuje z pracy i decyduje się poświęcić wychowaniu dzieci. Według estymacji Ministerstwa Zdrowia i Pracy, jeżeli ta grupa kobiet pozostałaby zatrudniona, zasilłaby ogólną liczbę siły roboczej o dodatkowy milion pracowników [Moffett 2005].

Sytuacja japońskich kobiet na rynku zatrudnienia powoli ulega zmianie. Zarówno rząd, jak i pracodawcy stają się coraz bardziej świadomi konieczności zmian, jakie powinny zostać wprowadzone oraz odejścia od stereotypów, jakie wciąż mają wpływ na rynek i zatrudnienie. Dodatkowo, jak już wcześniej zostało zauważone, również kobiety dostrzegają możliwość dochodzenia swoich praw i coraz odważniej zaczynają ich bronić. Ponieważ jakiegokolwiek zmiany w tym obszarze wymagają współpracy trzech zainteresowanych stron – rządu, pracodawców i zatrudnionych kobiet, proces przemian będzie zapewne dość czasochłonny; jednakże patrząc na dotychczasowe trendy można przypuszczać, że sytuacja kobiet będzie się systematycznie poprawiać.

## Bezrobocie wśród młodych

Największą grupą bezrobotnych w Japonii stanowią ludzie młodzi pomiędzy 15 a 25 rokiem życia. Stopa bezrobocia w tej grupie wiekowej osiąga 10% [Final Reports... 2004]. Wielu z nich nie potrafi znaleźć odpowiedniej pracy, ponieważ brak im odpowiednich umiejętności czy wykształcenia. Istnieje również spora grupa osób, które nawet nie planują takiego zatrudnienia szukać. W Japonii grupa ta została nazwana NEET (*Not in Education, Employment or Training*) – osoby nieuczące się, niezatrudnione i niezdoływające doświadczenia praktycznego. Japońskie Ministerstwo Pracy, firmy prywatne, a także organizacje *non-profit* wprowadziły wiele programów, by zachęcić młodych ludzi do zdobywania doświadczenia, umożliwić im zdobycie wiedzy praktycznej, a także udzielić wsparcia w wejściu na rynek pracy.

### Generacja NEET

Japońskie Ministerstwo pracy w 2004 roku opublikowało raport, z którego wynikało, iż liczba młodych ludzi zarejestrowanych, jako NEET wzrosła o 10% od 2003 roku i osiągnęła 500000. W grupie tej można wyodrębnić 4 subkategorie:

- młodzi ludzie, którzy starają się wycofać z jakiegokolwiek życia społecznego,
- młodzi, którzy większość czasu spędzają z rówieśnikami i po ukończeniu lub porzuceniu szkoły nie szukają zatrudnienia,

- absolwenci uczelni wyższych, którzy nie potrafią zdecydować się na żadną z dostępnych ścieżek kariery,
- młodzi, którzy mieli już stałą pracę jednak zrezygnowali z niej z braku poczucia stabilizacji i pewności.

Japońskie paternalistyczne podejście do pracowników przejawiające się w stylach zarządzania większości firm oraz nadopiekuńczość rodziców sprawiają, że wiele osób zaliczanych do grupy NEET nie czuje żadnej presji ani potrzeby poszukiwania pracy, czy usamodzielniania się, ponieważ utrzymywani są przez rodzinę. Opisana grupa nie opłaca podatków, nie płaci więc również składek do narodowego systemu ubezpieczeń społecznych i w przyszłości nie będzie mogła korzystać ze świadczeń emerytalnych. Problem ten staje się jedną z głównych kwestii dyskutowanych przez japoński rząd. Celem rozwiązania tego problemu w dużych miastach Japonii powstaje znaczna liczba specjalnych Centrów Kariery. Organizacje te dostarczają informacji na temat lokalnych możliwości zatrudnienia tymczasowego, jak i na pełny etat, starają się również zachęcić i zmobilizować młodych ludzi do planowania swych przyszłych ścieżek kariery.

### Uelastycznienie czasu pracy

Od wczesnych lat 80. prawo Japonii zezwalał pracodawcy całkowicie dowolnie kształtować czas pracy swoich pracowników. Dlatego też Japonia postrzegana jest jako kraj z największą tygodniową liczbą godzin roboczych. Pomimo, że norma przewidziana została na poziomie 46 godzin tygodniowo w wielu przypadkach norma ta przekraczana jest o ponad 20 godzin w tygodniu. Firmy mają prawo do regulacji liczby godzin roboczych i dostosowywania ich do fluktuacji i cykli ekonomicznych. Pracownicy mogą zatem być poproszeni o pracę w większym wymiarze godzinowym, podczas zwiększonego popytu na pracę, lub pracować w niepełnym wymiarze (mniej niż 46 godzin) w okresach zmniejszonego popytu, czy okresów stagnacji w gospodarce. Ten elastyczny system regulacji godzin pracy używany był przez wiele firm jako swoisty bufor umożliwiający znaczne obniżenie kosztów. Mimo, że nadgodziny opłacane są jedynie od 25 do 50% powyżej normalnej stawki godzinowej, wiele firm wykorzystywało swoich pracowników nie płacąc im za przepracowane nadgodziny. Mimo, że japońskie prawo pracy (*The Labour Standards Law*) przewidywało kary o wartości do 300000 jenów lub nawet karę więzienia dla pracodawcy za naruszenie zapisów prawa, jak wykazała inspekcja Ministerstwa Pracy przeprowadzona w 2003 roku, ponad 18000 firm (co stanowi ok. 15% wszystkich zweryfikowanych przedsiębiorstw) nie płaciło swoim pracownikom dodatkowo za przepracowane nadgodziny.

W ostatnich latach sytuacja zaczęła się jednak zmieniać. Rząd utworzył specjalną komisję, która ma za zadanie monitorować i sprawdzać firmy. Na przedsiębiorstwa, które w rażący sposób naruszają przepisy prawa zostają nałożone znaczne grzywny i kary.

Również związkom zawodowym udało się wynegocjować wyższe stawki za przepracowane nadgodziny. Wszystkie te kroki prowadzą do sytuacji, w której pracownicy będą pracować jedynie określoną prawem liczbę godzin, bądź będą dobrze i sprawiedliwie wynagradzani za dodatkowe godziny pracy.

W ostatnich latach równie dużą uwagę przywiązuje się do coraz większej liczby notowanych przypadków śmierci z przepracowania (*karoshi*). Obecnie, jeżeli zostanie zgłoszony taki przypadek natychmiast podejmowane są kroki celem chronienia pozostałych pracowników w danej firmie. Ministerstwo Pracy rozważa również wprowadzenie zmian do prawa o bezpieczeństwie pracy i zdrowiu (*The Industrial Safety and Health Law*). Jego zamiarem jest podniesienie odpowiedzialności pracodawcy za efekty, jakie może spowodować praca w ponadwymiarowym wymiarze godzinowym. Głównym założeniem rewizji tego prawa byłoby zobowiązanie pracodawców do poddania badaniom lekarskim i psychiatrycznym wszystkich pracowników, którzy przekroczyli liczbę 100 godzin nadliczbowych w miesiącu (lub 80 godzin, jeśli sytuacja ma miejsce od dłuższego czasu). Biorąc pod uwagę rosnącą liczbę samobójstw w Japonii w ostatnich latach, zasadnym jest nie tylko badanie zdrowia fizycznego pracowników, ale również ich kondycji psychicznej, pozwala to odpowiednio szybko zauważyć i przeciwdziałać przypadkom depresji. Jeżeli badanie wykaże, że pracownik cierpi z powodu zbyt dużego obciążenia pracą i fakt ten wpływa w znaczący sposób na pogorszenie jego stanu zdrowia, lekarz może wydać jego pracodawcy rekomendację przymusowego wysłania pracownika na płatny urlop, bądź obowiązkowego zmniejszenia wymiaru godzin pracy.

Pracownicy w Japonii wciąż niechętnie dochodzą swych praw. Nawet w ewidentnych przypadkach wykorzystywania pracowników, mając podstawy prawne do wystąpienia i obrony swych praw na drodze sądowej większość pracowników nie jest do tego zdolna.

Ale sytuacja ta powoli jednak ulega zmianie – dzięki nakładanym karom i przeprowadzanym kontrolom zauważyć można coraz większe poszanowanie praw pracowniczych przez pracodawców.

## **Ewaluacja pracy – wynagrodzenia oparte na wartości i efektywności pracy**

### **System oceny umiejętności**

Tradycyjny system płac, używany od wielu lat, stosowany był również jako podstawa do przyszłej wysokości wypłacanych świadczeń emerytalnych. System wynagrodzeń oparty na stażu pracy pojawił się już w latach 20. poprzedniego wieku; zakładał wzrost wynagrodzeń równoległe z wydłużającym się stażem pracy i rosnącymi kosztami utrzymania gospodarstwa domowego. W odpowiedzi na stagnację, jaka dotknęła japońską gospodarkę

wiele firm, odczuwając potrzebę obniżenia kosztów pracy, zdecydowało się przyjąć system wynagrodzeń oparty na osiągniętych wynikach. Liczba przedsiębiorstw przyjmujących takie rozwiązanie rośnie znacząco w ostatnich kilku latach. System płac oparty na osiągniętych wynikach lub na wydajności pracownika pozwala firmom wynagradzać pracowników za faktycznie osiągnięte wyniki, a nie tylko za (często nieskorelowany z efektywnością) staż pracy [Pacific Bridge 2004].

Pracodawcy poszukiwali nowego systemu, który zoptymalizowałby umiejętności pracownika i w większym stopniu wpływał na jego motywację. Mogło to zostać osiągnięte dzięki równemu traktowaniu wszystkich pracowników i użyciu obiektywnych kryteriów. Nowy system opierał się na faktycznym użyciu umiejętności przez pracownika oraz jasnej ocenie jego produktywności, system odrzucał „stare” kryteria oparte na wieku pracownika i jego stażu pracy czy referencjach. W systemie oceniającym umiejętności zastosowane zostały dwa specyficzne rankingi ocen umożliwiające awans:

- *shoshin* – związany z zajmowanym stanowiskiem,
- *shokaku* – związany z pozycją zajmowaną w ogólnym rankingu pracowniczym.

Podstawa wynagrodzenia zależała od miejsca w rankingu i rosła wraz z przeniesieniem pracownika na wyższą pozycję. Użycie tego systemu umożliwiało pracodawcy kontrolę kosztów pracy poprzez ogólną regulację rankingu pracowników wewnątrz firmy. Indywidualne zdolności i umiejętności pracownika wykorzystywane przez niego w pracy decydowały o jego miejscu w rankingu. System ten ułatwiał również rotację pracowników i ich przepływ wewnątrz firmy, ponieważ umożliwiał przesunięcie pracownika na niższą pozycję bez zmian związanych z jego wynagrodzeniem. Takie przeniesienie mogło zostać odebrane jako możliwość zdobycia dodatkowych umiejętności i doświadczenia, które w przyszłości mogły umożliwić awans w rankingu i wzrost wynagrodzenia. Pozwalał również na kontrolę całkowitego popytu na pracę wewnątrz przedsiębiorstwa i zachowanie równowagi między poszczególnymi wydziałami i jednostkami wewnątrz organizacji [Debroux 2003, s. 46].

### Ocena efektywności pracy

Ocena efektywności pracy nie opierała się jedynie na wynikach pracy, ale również na osiągnięciach w edukacji pracownika, rozwoju jego zdolności interpersonalnych, umiejętności współpracy i poczuciu odpowiedzialności. Ocena pracownicza przeprowadzana była przez bezpośredniego przełożonego i miała znaczący wpływ na wysokość płacy i dodatkowe premie.

Kolejnym składnikiem wynagrodzeń, stosowanym w około 80% firm, było wynagrodzenie związane z umiejętnościami i zdolnościami pracownika. Pracownik otrzymywał część wynagrodzenia nie w oparciu o rzeczywiste osiągnięte wyniki, ale w oparciu o wartość, jaką stanowi on dla organizacji. Ocenie podlegały takie umiejętności, jak zdolność

adaptacyjna w zmiennym środowisku pracy, lojalność w stosunku do pracodawcy czy udział i wkład w pracę.

Ewaluacja odbywała się w taki sposób, by nie demotywować tych pracowników, którzy nie byli zdolni osiągać wymaganych standardów. Przeważnie niewystarczająca efektywność pracownika wynikała jedynie z niedostatecznej motywacji. Pracownicy mieli bowiem świadomość, że w przypadku, gdy nie osiągną oczekiwanych wyników, mogą zostać przeniesieni do filii, oddziałów firmy, podwykonawców, czyli do pracy na innych niż dotychczasowe warunkach.

Mimo, że system ten oparty był na osiągniętych wynikach i efektywności, i był zdecydowanie bardziej wydajny niż system oparty na wieku i stażu pracy, nie uniknął krytyki. Głównym zarzutem w stosunku do systemu opartego na wynikach był brak obiektywizmu w ocenie przełożonych. Kolejny system, oparty na wartości pracy, ma rozwiązać ten problem.

### System wynagrodzeń oparty na wartości pracy

System ten staje się bardzo popularny w Japonii. Wysokość wynagrodzenia w nim zależna jest bardziej od stopnia ważności obowiązków danego pracownika niż od jego kwalifikacji, czy nazwy zajmowanego stanowiska. Głównymi kryteriami, wg. których firma klasyfikuje pracowników są, na przykład, odpowiedzialność pracownika, trudność zleconych mu zadań czy liczba podległych mu pracowników. Firmie łatwiej jest określić znaczenie i wartość obowiązków danego pracownika. Dzięki temu systemowi pracodawca może awansować na bardziej odpowiedzialne stanowiska nawet młodszych pracowników. Wyniki badań przeprowadzonych w 2004 roku przez Japoński Instytut Polityki Pracy (*Japan Institute for Labour Policy and Training*) wykazały, że około 60% badanych firm zmieniło już swoją politykę wynagrodzeń z opartej na stażu pracy i starszeństwie na związaną z wartościowaniem pracy. Z drugiej strony jednak, około 30% pracowników w tych przedsiębiorstwach wskazywała na pogorszenie warunków zatrudnienia i atmosfery w pracy [Pacific Bridge 2004]. Ta negatywna opinia pracowników wynika zapewne z faktu, że nowy system wzmaga współzawodnictwo w pracy oraz może podnosić poziom stresu. Pracownicy obawiając się późniejszej oceny starają się pracować lepiej i dłużej. Część pracowników okazuje również niezadowolenie z negatywnych, w ich odczuciu, zmian w poziomie wynagrodzeń, ponieważ jedynie około 10% pracowników ocenianych jest według nowych zasad, czyli jedynie 10% może czerpać korzyści z systemu opartego na wartościowaniu pracy. Mimo, że użycie tego systemu może wydawać się dość kontrowersyjne, ponieważ wciąż toczy się debata na temat możliwych sposobów oszacowania wartości pracy i rezultatów oraz na temat tego, kto powinien dokonywać oceny, to nowe rozwiązanie staje się coraz bardziej popularne zarówno wśród firm japońskich, jak i przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym.



## Podsumowanie

Równoległe z fluktuacjami gospodarki, Japonia stale doświadcza zmian zachodzących w obrębie nowych norm w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Część firm wciąż zarządza siłą roboczą w sposób tradycyjny, za pomocą standardowych, tradycyjnie japońskich praktyk, jednakże wiele innych przedsiębiorstw odchodzi od tradycyjnych systemów i stylów. Głównym powodem, dla których firmy decydują się odchodzić od tradycyjnych rozwiązań jest możliwość zmniejszenia liczby zatrudnionych pracowników i idące za tym obniżenie kosztów pracy. Z drugiej strony, starzejące się społeczeństwo, coraz większa liczba zagranicznych firm inwestujących w Japonii i wchodzących na japoński rynek, rosnąca liczba globalizujących się przedsiębiorstw japońskich na rynkach zagranicznych – wszystkie te zmiany wpływają również na kształt japońskiego zarządzania zasobami ludzkimi, które bardzo silnie ulega wpływom umiędzynarodawiającego się środowiska.

Globalizacja prowadzi między innymi do mieszania się kultur kreując potrzebę poszukiwania nowych rozwiązań, pasujących do kulturowo zróżnicowanych środowisk, organizacji i przedsiębiorstw. W dobie ogromnej konkurencji na rynku globalnym firmy zmuszone są do tworzenia, przejmowania i implementowania nowych strategii, by utrzymać się i osiągnąć sukces. Z tego też powodu przejmowane są najlepsze z dostępnych na świecie rozwiązania. Również rząd i pracodawcy muszą stawiać czoła zmianom demograficznym i problemom związanym ze starzejącym się społeczeństwem. Rosnąca mobilność pracowników, wzrastająca liczba pracowników tymczasowych oraz pracujących w niepełnym wymiarze godzin, to kolejne, bardzo silnie rozwijające się trendy. Rośnie również zaangażowanie i świadomość pracowników, zaczynających coraz częściej egzekwować przysługujące im prawa – nawet w Japonii, państwie, gdzie od pracownika można było spodziewać się skrajnego posłuszeństwa i ogromnych poświęceń na rzecz firmy. Również wśród pracodawców daje się zauważyć rosnącą odpowiedzialność społeczną za pracowników – *outplacement* i odpowiedzialność za dalsze losy zwolnionych pracowników jest już standardową praktyką i stałą częścią zarządzania zasobami ludzkimi w większości przedsiębiorstw japońskich.

## Bibliografia

- Begins J.P. (1997), *Dynamic Human Resources Systems Cross-National Comparisons*, WdeG, Berlin, New York.
- Debroux P. (2003), *Human Resources management In Japan: Changes and uncertainties*, Ashgate.
- Kostowska-Watanabe E., Ishikawa A. (1990), *Sekret japońskiego sukcesu*, WP, Warszawa.
- Moffett S. (2005), *Fast-Aging Japan Keeps Its Elders On the Job Longer*, "The Wall Street Journal", June 15, pgs. A1 & A8.
- Final Reports of Monthly Labour Survey* (2004-2006), Ministry of Health Labour and Welfare.

- Pacific Bridge Publications (2004), [www.pacificbridge.com/Publications/JapanDec2004.htm]
- Płoszajski P. (1999), *Kulturowe korzenie polityki personalnej w przedsiębiorstwie japońskim, Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy*, BCC, PFPK, Warszawa.
- Suziki N. (1996), *Redundant employees who turn up for work every day*, [in:] *Human Resource Management, Japanese management Today*, MCB University Press.

---

Aleksandra Szczerbak – mgr, absolwentka Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Obecnie pracownik naukowo dydaktyczny w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim.

Stypendystka rządu japońskiego, studiowała na Hiroshima University of Economics oraz na Ecole Superieure de Commerce we Francji. Wcześniej doświadczenie zdobyła między innymi w Departamencie Koordynacji Polityki Strukturalnej Ministerstwa Rozwoju Regionalnego oraz Departamencie Polityki Integracyjnej Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej. Jest laureatką konkursu Ministerstwa Gospodarki i Pracy za najlepszy projekt z zakresu wykorzystania i wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce. Od dwóch lat pracuje w Polskim Instytucie Sztuki Filmowej pełniąc funkcję kierownika Działu Upowszechniania Kultury Filmowej i Marketingu. Dotychczasowe publikacje z zakresu polityki regionalnej oraz finansowania przemysłów kultury w Polsce.