

Japonský personální management očima českého psychologa

Článek podává základní informace o filozofii a zásadách japonského personálního managementu. Soustředí se především na odlišnosti od západního manažerského stylu. V teoretickém úvodu je nastíněn japonský způsob myšlení a jeho vztah k vnitřnímu dění ve firmách, dále pak hlavní způsoby výběru a rozmisťování pracovníků, jejich výchovy a vzdělávání, hodnocení a odměňování. Stručně jsou zmíněny i způsoby pracovní motivace.

Úvod

V době od 8. 5. do 27. 6. 1995 jsem měl možnost zúčastnit se Studijního programu pro personální manažery ze střední a východní Evropy v Japonsku. Tento program byl organizován Japonskou federací zaměstnavatelských asociací (Nikkeiren) a jeho Mezinárodním centrem pro spolupráci (NICC) a finančně podporován japonským ministerstvem práce. Zaměřen byl převážně na oblast HR managementu a rozvoje lidských zdrojů v japonských podmínkách.

Studijní program se v podstatě skládal ze čtyř částí: první tři týdny byly přednášky a návštěvy různých oficiálních institucí, další týden jsme podnikli studijní cestu především do průmyslové oblasti Kansai, potom následovaly praktické studie v japonských podnicích (dvakrát po týdnu) a zbylý čas byl vymezen na zpracování závěrečné zprávy, diskuzi s přednášejícími a naši vlastní prezentaci před zástupci podniků.

Účastníci programu byli vždy po dvou z Bulharska, České republiky, Polska a Slovenska; Maďarsko vyslalo zástupce pouze jednoho.

Teoretické přednášky byly zaměřeny na historii Japonska, proces jeho industrializace, způsoby financování a podpory malých a středních podniků, japonské pracovní právo, marketing a jeho odlišnosti v japonských podmínkách a japonský personální management a rozvoj lidských zdrojů. Přednášeli nám většinou profesori z tokijských vysokých škol, především ze soukromé Sofiiny univerzity.

Návštěvy japonských institucí během první části studijního programu zahrnovaly mimo jiné např. ministerstvo práce, vzdělávací centrum pro dospělé v Šinagavě, Asociaci pro podporu malých a středních podniků, Asociaci japonských bank, největší odborovou centrálu Rengo apod.

Během studijní cesty jsme měli možnost se mj. seznámit s historií a současným řešením problému znečištění průmyslové oblasti města Jokkaiči a - což bylo zvláště zajímavé - navštívit jeden z montážních závodů automobilky Toyota nedaleko stejnojmenného města.

Pro praktické studie v japonských podnicích jsme se rozdělili do menších skupinek; já osobně jsem strávil jeden týden v JAL (Japanese Airlines), druhý potom v malé firmě Sakaguči.

Neměl jsem bohužel možnost (přes několikerou žádost v NICC i Nikkeirenu) setkat se s japonskými psychology. Můj pohled je tak více subjektivní a do určité míry omezený. Psychologie a především japonský způsob myšlení však neoddělitelně prostupovaly všemi oblastmi japonského personálního managementu a odlišnosti od

našeho, ale vůbec evropského stylu jsou natolik zřetelné, že i takto částečně zjednodušený pohled může být zajímavý.

Než přistoupím k charakteristice jednotlivých funkcí HRM podle jejich klasického členění, tj. výběr a rozmisťování, výcvik a vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníků, jak jsou v japonských podnicích uplatňovány, musím se zmínit alespoň ve stručnosti o japonském způsobu myšlení a pojetí firmy, vztahů uvnitř ní atd. - bez toho by vše bylo dost obtížně pochopitelné.

Japonský způsob myšlení a jeho souvislosti s personalistikou.

Jak jsem se již zmínil, je tento pohled do určité míry omezený a jednostranný, protože jsem neměl příležitost - až na jednu výjimku - jej konzultovat s japonskými psychology. Tou jedinou výjimkou byla paní Fusako Nišimura, vedoucí divize výchovy a vzdělávání NICC (původní profesí psycholožka), která některé mé poněkud zjednodušené názory laskavě a trpělivě korigovala a upřesňovala.

Zřejmě nejvíc mě překvapilo, že rozdíly mezi našimi kulturami jsou mnohem větší, než jsem si myslel před příjezdem do Japonska. Teprve tam si člověk uvědomí, že "západní vizáž" Japonců je vlastně jen to, co je vidět na povrchu. Odlišnosti jsou ve všem - v preferenci jednotlivých funkcí vědomí v Jungově pojetí - zatímco Západ upřednostňuje "mužské" funkce - vědomí a cítění, Japonsko (a zřejmě východní kultura vůbec) funkce "ženské" - vnímání a intuici. Naše myšlení je velice analytické, zatímco Východ používá více generalizujícího, celostního způsobu. Snad je to dáno dominancí levé či pravé mozkové hemisféry - pohled na to není dodnes jednotný. Faktem je, že s japonským celostním způsobem myšlení je úzce spojeno i jejich písmo. Těžko dnes říci, co tu bylo dříve, jestli slepice či vejce, způsob myšlení či písmo, ale zatímco naše latinka slova analyzuje a popisuje jednotlivé zvuky řeči, japonské (alespoň nejvíce používané písmo Kandži) je obrázkové a jednotlivé znaky nevyjadřují element, ale celek.

Preference vnímání celku může být i východiskem sociální percepce a s ní souvisejícím chováním, výrazného (a pro nás opravdu obtížně pochopitelného) protikladu mezi západním individualismem a japonským grupismem včetně jejich pojetí firmy jako rodiny, jako celku - ne souhrnu individuů. (Přesvědčil jsem se o tom, že to není propaganda, ale skutečnost).

Podobné zdroje pak může mít i japonské upřednostňování harmonie, tj. udržování harmonie, schopnost a ochota podřídit harmonii, harmonii celku, dokonce i okamžitý zisk. A může to být i jedním ze zdrojů japonské trpělivosti, schopnosti myslet v takových časových perspektivách, které se v našem uspěchaném západním světě zdají být naprosto neuvěřitelné a nepochopitelné. (Jeden příklad za všechny - zisk ve výši tří procent už připadá řadě japonských podnikatelů jako docela uspokojivý, alespoň dočasně.)

Je možné, že uvedená japonská preference harmonie je základem jejich velkého úspěchu ve hnutí za trvalé udržování a zvyšování kvality. S tímto problémem se potýkáme v Evropě již delší dobu. Kvalitu není možné nařídít, ta musí vyjít ze zájmu lidí a jejich motivace - a v tom mají Japonci vůči nám veliký náskok.

Obdobně jako způsob myšlení je obtížné hodnotit i tvořivost. Vyjdeme-li z Torranceho teorie kreativity a divergentního myšlení (při pochopitelném omezení tím, že se jedná o západní teorii), která neredukuje tvořivost pouze na originalitu myšlení, ale hovoří o dalších ekvivalentních faktorech - flexibilitě, fluenci a elaboraci, pak je z

řady praktických a historických příkladů zřejmé, že zejména flexibilita (chápaná jako schopnost přenášet se od jednoho druhu nápadu k druhému) a elaborace (ve smyslu schopnosti rozpracovat nápady do detailů) jsou silnou stránkou Japonců. Časté západní mínění, že Japonci nejsou tvořiví, může být tedy založeno na dalším nepochopení celé problematiky.

Na závěr této poněkud teoretické úvahy bych chtěl poukázat na další dva body, o nichž se domnívám, že jsou japonskými "silnými zbraněmi":

1. Dokážou velmi dobře rozpoznat své slabiny. Nejen rozpoznat, ale - a to je zřejmě ještě důležitější - přiznat si je a změnit je ve svou výhodu (viz zmíněná flexibilita a schopnost elaborace).

2. S tím souvisí druhá výhoda - my Evropané (a zejména Středoevropané) jsme často přesvědčeni, že pouze náš způsob je ten správný. Japonci si to nemyslí, takže jsou schopni (a ochotni) přijmout a perfektně zpracovat i cizí nápady.

Charakteristika jednotlivých HR funkcí a jejich odlišnost od našeho pojetí

Výběr a rozmístování pracovníků

Nutno předeslat, že funkce a postavení HR útvarů v japonských podnicích jsou naprosto odlišné od podniků evropských a západních vůbec. Zatímco my jsme zvyklí chápat personální činnost jako servis, v podstatě činnost specialistů (přes důraz na ni kladený ve většině moderních podniků, zařazení personálního šéfa do vedení firmy, spolurozhodování apod.) a konečné rozhodnutí např. o přijetí či propuštění konkrétního jedince se nechává na příslušném manažerovi, v japonském pojetí má HR útvar slovo rozhodující. Oni sami to zdůvodňují svým pojetím firmy jako rodiny - personalisté nerozhodují svévolně, ale právě v zájmu rodiny, oni jediní dokáží posoudit, zda bude či nebude zachována celková harmonie podniku (viz Inohara, 1990, 1991).

Vzhledem k tomu, že v Japonsku naprosto převažuje systém "celoživotního zaměstnání" - *all life job* či *all time job*, je mobilita pracovních sil minimální. Až na zanedbatelné výjimky se tedy výběr pracovníků soustřeďuje na výběr absolventů středních a vysokých škol. Podíl vysokoškoláků je přitom obrovský - přesahuje 50 procent lidí vstupujících do zaměstnání.

Jejich vyhledávání a výběr začíná již v předposledním ročníku studia. Jsou kontaktováni příslušnými pracovníky jednotlivých firem. (Zajímavé je, že studenty nejprestižnějších škol, kterými jsou vesměs státní univerzity, získávají především státní instituce a mamutí podniky; malé a střední firmy se musí "spokojit" s absolventy soukromých a méně prestižních škol).

Hlavní metodou výběru je interview. Jiné psychodiagnostické metody se sice používají, ale minimálně - ve větší míře některé zkoušky schopností, či - dle amerického vzoru - psaní esejí. Interview je značně neformální, několikrát se opakuje na různých úrovních, počínaje již zástupci školy a pracovníky personálních útvarů a konče personálními manažery (přičemž se postupně více formalizuje), ale hlavním kritériem nejsou schopnosti, dovednosti či vědomosti uchazeče, ale to, nakolik zapadne do firemní kultury, do celkové harmonie podniku. Řečeno západní terminologií - do rovnovážné struktury firmy jakožto organického a dynamického systému. Přitom se berou v

úvahu i taková data o uchazečích, jejichž zjišťování by bylo v rozporu s legislativou řady západních zemí (např. s naší Listinou základních práv a svobod), jako je rodinný původ, bydliště a prostředí, z něhož uchazeč pochází apod. (Inohara, 1990).

Rozmísťování absolventů škol je poněkud odlišné od našich zvyklostí, a to ze dvou hlavních důvodů: Jednak je pohyb pracovníků, alespoň mladších, v japonských podnicích mnohem flexibilnější a není výjimkou, že během prvních dvou let vystřídají tři i více míst, jednak jsou brzy po nástupu rozděleni na dvě skupiny - s první se počítá do manažerských pozic a podle toho se plánuje i jejich zařazení, rozvoj a další vzdělávání, zatímco druhá je předurčena a "odsouzena" do rolí referentů a specialistů a tomu odpovídá i jejich umístění a plán dalšího rozvoje. Tyto údaje se však nikde veřejně neuvádějí, stejně jako to, že do druhé skupiny jsou zařazovány především ženy. Ty pak i přesto, že se oficiálně nazývají "manager", vykonávají spíše referentské práce (pochopitelně s odpovídající úrovní odměňování). Díky aktivitě žen a jejich stále razantnějšímu sebeprosazování se se však situace postupně mění v jejich prospěch.

Zajímavé a snad i ilustrující je to, že podle japonského pracovního práva se s lidmi, přijímanými na plný úvazek, neseписuje pracovní smlouva. Ta se uzavírá pouze s pracovníky najímanými na období kratší než jeden rok - jedinou výjimkou jsou kontrakty na určité konkrétní projekty (Japan Labour Standart LAW, 1947). Zřejmě to vyplývá také z pojetí firmy jako rodiny - v rodině přece také smlouvy neseписujeme...

Od těchto obecných zásad se poněkud odlišovala realita v podnicích, v nichž jsem měl možnost nějaký čas pobýt. V JAL (Japanese Airlines) je stěžejním úkolem personalistů snížit během cca 3 let počet zaměstnanců z necelých 21 tis. na 17 tisíc. Obecné sociální cítění v Japonsku je na takové úrovni, že se JAL s tímto úkolem vyrovnávají poměrně citlivě, avšak otázka vyhledávání a přijímání lidí není z tohoto důvodu na pořadu dne. Nejsou přijímáni ani noví absolventi univerzit. Firma se tím ale stává poměrně uzavřeným systémem se všemi riziky z toho plynoucími (ztráta dynamiky, růst vnitřní "entropie", tj. jakési "neuspořádanosti" aj.).

Toto nebezpečí si uvědomili ve společnosti Sakaguči. Po několik minulých let zde rovněž absolventy škol nepřijímali, zájem měli pouze o "hotové" pracovníky, které (pro Japonsko zcela netypicky) získávali z jiných podniků (hlavním kritériem pro přijetí byly především neformální reference). Mimo shora uvedených se však objevil i problém věkového rozdílu - manažeři byli často mladší než přijímaní pracovníci, což při japonských zvyklostech a principu seniority způsobovalo určité potíže zejména v odměňování. V současné době se přílivu mladých kvalifikovaných lidí více pootevírají a systematicky je začínají vyhledávat a nyní je poměr mezi lidmi získávanými z jiných firem a absolventy škol vyrovnaný. (Firma má cca 280 zaměstnanců, z toho na plný úvazek 140, v roce 1995 přijali 4 absolventy - vysokoškoláky: 2 technického zaměření, 2 pro oblast obchodu).

Výchova a trénink

Jak jsem se již zmínil, obecná vzdělanost v Japonsku je až neuvěřitelně vysoká: více než 95 % patnáctiletých pokračuje ve studiu na nějaké formě střední školy (*senior high school*), další třetina pak přechází na vyšší stupeň vzdělání (2 letá *college* nebo 4 letá *university*). Přesto - anebo možná právě proto - je dalšímu vzdělávání a tréninku v podnicích věnována značná pozornost. Vzdělávací politika, na rozdíl od západních zvyklostí, je založena na názoru, že výchova je povinností firmy - ne jednotlivce - a že je dlouhodobou, nikoli krátkodobou investicí. Důraz je kladen na mezilidské vztahy a

vztahy na pracovišti (nejedná se tedy o programově cílený trénink) a netrénují se profesionální dovednosti pro okamžitou potřebu, nýbrž vzdělávání je všestranné, mnohostranně zaměřené. To pak umožňuje - podle aktuální potřeby - větší rotaci uvnitř podniku. Trenéry a školitelé jsou většinou zaměstnanci firmy, nikoli externí pracovníci.

Na rozdíl od západních zvyklostí, kdy se výsledek vzdělávání a tréninku přímo či nepřímo vztahuje k dalšímu postupu či povyšování, se užitek neprojeví bezprostředně, ale v delším časovém horizontu a má větší význam pro podnik jako celek, než pro jednotlivce (Inohara, 1991).

Ochota i schopnost se učit jsou pro Japonce typické. Přimyslíme-li si k tomu ještě jejich příslovečnou důkladnost, dospějeme v této oblasti k obrázku, který se značně liší od našich zkušeností. Příkladem jsou již školáci - nezřídka přicházejí ze školy domů později, než jejich rodiče ze zaměstnání. Vyučování jim obvykle končí kolem 16. hod. Pak se přibližně dvě hodiny věnují činnosti v různých klubech a poté většina dětí pokračuje v učení - připravují se (několik let dopředu) k přijetí na další vzdělávací stupeň. (Zmínil jsem se již o různých možnostech uplatnění pro absolventy různých vysokých škol, ale totéž platí i o školách středních, nehledě na to, že celý systém je tak provázaný, že pro konkrétní školu vyššího stupně se vyžaduje absolvování nižšího stupně předem daného typu, tj. z určité střední školy je možno jít dále jen na určité vyšší školy apod.)

S jiným zajímavým příkladem jsme se setkali při naší návštěvě ve Vzdělávacím středisku pro dospělé v Šinagavě. Slouží především pro rekvalifikaci, a to jak pro ty, kteří ztratili zaměstnání, tak i pro absolventy škol a učebních směrů, kteří nemohou ve svém oboru momentálně nalézt uplatnění. Především je patrna důležitost a pozornost, kterou věnují japonské celostátní i místní orgány této problematice. Jednotlivé obory jsou vypisovány na základě aktuálního stavu na trhu pracovních sil. Rekvalifikace pak probíhají nejen v klasických oborech, jako je elektrikář, truhlář, obráběč kovů, ale i pečovatelka o staré a nemocné lidi a dokonce pro takovou činnost, jakou je poradce pro "udělej si sám" - pokud totiž chce někdo prodávat v obchodě pro kutily, musí mít příslušný certifikát, tj. musí být schopen poradit ve všech činnostech, pro které prodává potřeby a materiály...

Zvláštní pozornost se věnuje v podnicích čerstvě nastoupivším absolventům vysokých škol. Např. ve firmě Sakaguči nově přijatí vysokoškoláci ještě předtím, než zahájí nástupní praxi, která se příliš neliší od našich zvyklostí, projdou během přibližně jednoho týdne obdobím jakéhosi "nasávání firemní atmosféry". V té době se jim věnuje vrcholový management. Dostávají základní informace o podniku, většina času je však věnována diskusím i setkáním méně formálním, která většinou končívali hodně pozdě večer. Je zřejmé, že takovýto maratón je prospěšný pro obě strany - mladé pracovníky značně motivuje již na počátku jejich kariéry (pocit důležitosti a výjimečnosti, vyvolaný zájmem "top" managementu); vedoucím pracovníkům pak dá více informací, než nejdůkladnější diagnostika a hodnocení ze školy.

Lidi, se kterými se počítá do vedoucích manažerských funkcí, absolvují pak často již krátce po nástupu do zaměstnání trénink poměrně neobvyklým, ale značně motivujícím způsobem: na zaoceánské lodi, která se plaví moři Jihovýchodní Asie a postupně kotví ve velkých přístavech, jako je Singapur, Hongkong, Bangkok aj. Tato forma je sponzorována Nikkeirenem a vzhledem k síle japonského jenu se toto "zahraniční studium" v podstatě vyplatí.

Hodnocení pracovníků

Po tom všem, co již bylo o japonském personálním managementu řečeno, není příliš překvapující fakt, že systémy hodnocení jsou v japonských firmách rozpracovány velice důkladně a jsou značně formalizovány.

Většinou existují podrobné směrnice a do detailu vypracované hodnotící archy. Formálnější hodnocení se obvykle provádí jednou za 6 měsíců (ve vazbě na vyplácený bonus) a jednou za 12 měsíců (tj. výroční), které se vztahuje k případnému povyšování nebo jinému pohybu uvnitř společnosti. Méně formální je pak hodnocení dlouhodobé, které souvisí s celkovým dalším kariérovým vývojem pracovníka - zde se formuláře nepoužívají.

Vazba na případné odměňování není tak těsná, jako u západních firem. Je to dáno japonským principem seniority, kdy za každý odpracovaný rok v podniku se automaticky zvyšuje plat o 3% (to je dokonce uzákoněno). Třebaže se některé menší a pružnější podniky snaží hodnotit na základě skutečného pracovního výkonu, nelze princip seniority zatím úplně obejít.

Pro Japonsko specifický je důraz, který je všude kladen na sebehodnocení. Jako vysoce motivující uvedu systém, zavedený ve firmě Sakaguči:

Východiskem je zde řízení prostřednictvím cílů, *target management*. Vedení podniku věnuje především velkou pozornost tomu, aby formulovalo plány firmy na jeden až pět let. S těmito úkoly jsou adekvátní formou seznámeni všichni zaměstnanci - včetně dělníků i "*part time workers*", tj. pracovníků na částečný úvazek. Na základě znalostí střednědobých a dlouhodobých úkolů si všichni stanoví své vlastní cíle - jak se oni sami na těchto úkolech hodlají podílet. (Pocit vlastní důležitosti, který z toho vyplývá, je zřejmý).

Tyto cíle pak konzultují se svým nadřízeným a případně je korigují. To vše, tj. vlastní cíle a jejich korekce po poradě s nadřízeným, jsou zaznamenávány do příslušných firemních formulářů a po uplynutí odpovídajícího období vyhodnocovány - opět samotným zaměstnancem (ten uvede i důvod případného nesplnění či částečného splnění). Nadřízený se k tomu vyjadřuje.

Další formou je systém sebehodnocení - to je poněkud nepřesný překlad termínu, který se v angličtině uvádí jako "*self reporting system*". V něm - opět do příslušného formuláře - zaměstnanci odpovídají na řadu otázek, které se týkají mj. využívání jejich schopností a kvalifikace, spokojenosti v práci a na pracovišti, zájmu o přeřazení do jiného útvaru či na jinou činnost, zájmu o další vzdělávání atd. Na stejné otázky (a na témže formuláři) pak odpovídá i jejich přímý nadřízený. Tento systém je východiskem především pro pohyb pracovníků uvnitř podniku, sestavování plánu výchovy a vzdělávání, ale slouží i pro porovnávání s ostatními údaji, získanými o zaměstnancích.

Samotné hodnocení v té podobě, ve které jej chápeme obvykle v našich podmínkách, je rovněž značně formalizováno. Firma má zpracovaný podrobný manuál, kritéria hodnocení se liší nejen podle zastávané pozice (zaměstnanci, asistenti manažerů, manažeři, ředitelé atd.), ale i podle útvaru a činnosti (výroba, vývoj, obchod atd.). Hodnotí se pracovní výkon, postoje a přístup k práci a schopnosti a dovednosti - u každé skupiny s jinou vahou a s odlišnými konkrétními prvky. Navíc různou váhu má celkové hodnocení pro přiznání bonusu, platového zařazení, eventuálního povýšení, případně dalšího rozvoje pracovníka.

Celý systém je značně komplikovaný a jeho podrobný popis by přesáhl možnosti tohoto článku, nicméně alespoň ve stručnosti: do celkového výkonu je zahrnuta úspěšnost naplňování vlastních, hodnoceným si stanovených cílů, zavádění strategických opatření a aktivace podřízených (tj. způsob a úspěšnost jejich vedení, rozvíjení jejich schopností a dovedností aj.). V postoji a přístupu k práci jsou hodnoceny zodpovědnost (zde se bere jako vůle dokončit svěřený úkol), agresivita (chápána jako snaha dosahovat vyšších cílů a ochota překonávat obtíže), kooperativita (ve smyslu přístupu ke spolupráci s kolegy, nadřízenými, k týmové práci aj.) a (sebe)disciplína. Do hodnocení schopností a dovedností patří i znalosti, porozumění a úsudek (uvažování), vedení a vůdcovství (včetně úrovně spolupráce mezi jednotlivými sekcemi), plánování a rozvoj (sem patří i tvořivost, prospěšnost, organizační schopnosti) a komunikace a vyjednávání.

To vše je nakonec vyjádřeno v bodovém ohodnocení, upraveno (z pohledu celé firmy) personálním útvarem a výsledek se přiměřeně (limitující i zde je princip seniority) vztahuje k výši přiznaného letního či zimního bonusu.

Ačkoli je firma Sakaguči do určité míry atypická svou na japonské poměry značnou otevřeností, její systém hodnocení se od podobných malých a středních podniků zas tak moc neliší.

Trochu jiná je situace u velkých společností. Princip - včetně důrazu kladeného na sebehodnocení - zůstává. Kritéria se však přiměřeně zjednodušují, jsou poněkud obecnější, více formalizována. Např. u JAL vyplňuje každý zaměstnanec i jeho nadřízený dotazník formátu A3, kde odpovídá na otázky z oblastí pracovních znalostí a dovedností, porozumění a úsudku, inovace a zlepšování atd., přičemž závěrečné otázky jsou směřovány do cílů a jejich chápání jakožto výzvy...

U zaměstnanců JAL jsou potom váhy jednotlivých kritérií následující: pracovní schopnosti 35%, postoj a přístup k práci 35%, výkon 30% - naproti tomu u řídicích manažerů se v této společnosti hodnotí pouze výkon, výsledek práce - ostatní se pokládá za podružné...)

Odměňování

Je-li možno japonský systém hodnocení pokládat za poněkud komplikovaný, platí to o odměňování dvojnásob.

Celá soustava byla během minulých padesáti let budována především z pohledu dvou základních kritérií - jednak vycházela z principu celoživotního zaměstnání a preference seniority, jednak z ideje sociální spravedlnosti.

Princip seniority a celoživotního zaměstnání vede k již zmíněnému automatickému navyšování základního platu o 3% ročně. Kromě toho však existuje řada dalších opatření, jako je provázaný systém půjček na bydlení (většinou rodinný domek) a příspěvků při odchodu do důchodu (*retirement allowance*), který při celkové době zaměstnání 25 let činí až 30 mil. jenů a je z něj možno splatit zbytek půjčky a ještě řadu let slušně žít. (To vše se však vztahuje pouze na zaměstnance na plný pracovní úvazek, což vede k tomu, že firmy jejich počet omezují - ty menší i na pouhých 50%). To způsobuje, že pohyb pracovních sil mezi podniky je v Japonsku minimální a vede (či může vést), jak bylo zmíněno v úvodu, až k jejich značné uzavřenosti.

Idea sociální spravedlnosti se vine vůbec celým japonským způsobem řízení - a personálním managementem obzvláště - jako červená nit. V oblasti odměňování se projevuje asi nejvíc (snad s výjimkou různých sociálních opatření), a to ve formě všech možných příplatků. Ty jsou velice adresné, jak bude dále uvedeno. Na rozdíl od systému, který se postupně zavádí u nás, setrvává zodpovědnost za jejich proplácení na podniku: "Postarat se musí rodina, ne stát..."

Zmíněné příplatky se propočítávají pro každého zaměstnance zvlášť. Vychází se z jeho rodinné situace (příplatek na počet dětí - do tří, od čtyř přebírá péči stát), způsobu bydlení (na rodinný domek se přispívá méně, nájemní byt je dražší...), způsobu dopravy do práce (veřejná doprava, motocykl, auto - uznává se ale jenom do obsahu 1600 ccm) atd. (Fujita, 1984).

Výkonnost a schopnosti pracovníka mají na úroveň odměňování vliv jen velice malý - je částečně zahrnut do letního a zimního bonusu, částečně do nepřiliš významné pohyblivé složky mzdy. I podniky, které by chtěly vázat mzdu především na výkon pracovníka, se musí nejdříve vyrovnat s dosud platnou legislativou a respektovat v první řadě princip seniority. Je zřejmé, že tohle vše motivuje daleko více ke chtění setrvat ve firmě (tj. udržet se!), než k tomu, podávat maximální výkon, tj. více k tomu, nebýt neúspěšný, než k tomu, být úspěšný. S tímto paradoxem se zatím lépe vyrovnávají menší firmy - viz uvedený příklad společnosti Sakaguči.

Způsoby a cesty motivace pracovníků.

Tato tematika je značně široká a zasloužila by si zvláštní zpracování. Je však natolik provázána s personálním managementem, že považuji za nezbytné zmínit se o ní alespoň ve stručnosti.

Odvíjí se od celkové filozofie japonského managementu - základním heslem je: "Dobrá vůle je vším." Většina společností má svou jednotnou filozofii, vyjádřenou obvykle jednak jakýmsi společným ustanovením (*šaze*), jednak kodexem chování (*šakun*). Oblíbené jsou firemní písně, znaky a emblémy apod. Největší důraz se klade na jistotu, harmonii, úspěch, spolupráci a službu společnosti (ve smyslu *society*, ne pouze *company*). Příkladem je známý výrobce piva a nealkoholických nápojů Kirin, jehož ideály (základními východisky) jsou jistota, orientace na zákazníka a podíl na příjemném životě, v kodexu chování firmy je pak zahrnut kvalitní servis, výkonnost a vytváření nových hodnot (Inohara, 1990, 1991).

Na rozdíl od hlavních rolí západního managementu, kterými jsou řízení a kontrola, je základní úlohou japonského managementu udržení harmonie a efektivních vztahů mezi technologií, lidmi a penězi - důležitost je kladena nikoli na funkce, ale na vztahy mezi nimi (Inohara, 1991). (Nutno však poznamenat, že západní způsob řízení se v současné době značně mění a čím dál více se jeho pojetí přibližuje pojetí japonskému).

Zajímavé je porovnání Maslowovy hierarchie potřeb s jejich naplňováním z japonského pohledu. *Základní lidské potřeby* jsou uspokojovány tím, že se člověk podílí na výsledcích firmy. Dostává tak mzdu, která mu umožňuje zajistit si jídlo, pití a spánek, tj. bydlení. *Potřeba bezpečí* je zajišťována systémem celoživotního zaměstnání, bezpečností práce, postupným zkracováním pracovní doby (dnes již čtyřicetihodinový pracovní týden), sociálním zabezpečením (v Japonsku tradičně velmi rozsáhlým) a různými výhodami pro zaměstnance, jako je možnost vlastnit dům (díky systému výhodných půjček a hypoték) nebo již zmíněný příspěvek na odchod do důchodu.

To byly dle Maslowa "ekonomické" potřeby. Potřeby "duševní" jsou pak uspokojovány takto: *Potřeba lásky, potřeba někomu náležet* různými kolektivními aktivitami, jako je činnost malých pracovních skupin (na ní je postavena značná část obrovské japonské produktivity práce v průmyslu) a zejména humanistickými vztahy na pracovišti. *Potřeba úcty* se realizuje prostřednictvím systémů hodnocení (hodnotí se proto nejen samotný výkon, ale i znalosti, zkušenosti, zodpovědnost, vůdcovské schopnosti, postoje a přístup k práci a rychlost a přesnost práce) a účastí v kolektivním vyjednávání, což je dáno především společnými konzultacemi a spoluúčastí zaměstnanců na řízení, ale i možnostmi, která se využívá zcela ojediněle, ale přece jenom stále přichází v úvahu, tj. možnost stávků. (Nutno poznamenat, že odbory požívají v Japonsku značný respekt a kolektivnímu vyjednávání se přikládá nebývalá důležitost).

Potřeba seberealizace je pak uspokojována v různých hodnotových systémech, čímž se míní např. způsob myšlení jednotlivce (při převažujícím kolektivním uvažování je nutno s ním počítat spíše jako s výjimkou), tvořivost, ale i různé způsoby využívání dobrých myšlenek a nápadů - např. pro Japonsko je typické obrovské množství podaných a přijatých zlepšovacích návrhů: Japonská asociace lidských zdrojů např. uvádí průměr 30 přijatých ZN na pracovníka a rok (ve firmě Toyota je to ale dokonce 200 ZN na zaměstnance za rok), zatímco obdobná instituce v USA udává tentýž poměr roven 0,1. Jinak je to ale s průměrnou vyplacenou odměnou - v Japonsku činí 432 jenů (přijato je přitom 90% ZN), zatímco v USA je to v přepočtu 33 tis. jenů, ale přijato je jen cca 20% ZN. Uvažujeme-li, že za uvedených 432 jenů je možno pořídit v restauraci necelé jedno pivo, je jasné, že tato odměna je více než symbolická. Otázkou je, proč vlastně se tohoto systému tolik využívá a proč jej Japonci tolik vynášejí. Pravděpodobně zde funguje elementární psychologický trik - totiž že více motivuje přijetí návrhu než vlastní odměna za něj (Fujita, 1984, Ballon, 1995).

Na závěr této problematiky chci pouze pro zajímavost uvést dva fakty, které dokreslují japonské pojetí firmy jako rodiny a přispívají k podpoře tohoto chápání mezi zaměstnanci (a tím je motivují směrem k dosažení firemního úspěchu).

Jedním faktem je to, že diference mezi platem prezidenta podniku a nově nastupujícím absolventem školy je minimální - činí cca sedminásobek čisté mzdy (před válkou to byl stonásobek).

Druhým zajímavým údajem (snad nejvíc zajímavým pro české manažery) je to, že v případech finančních potíží firmy a nutnosti redukovat mzdové náklady se toto děje jako první u vrcholového managementu...

Závěr.

Sedm týdnů, strávených v Japonsku, je poměrně dlouhá doba. Je to vlastně kus života. Je to však i dost krátká doba na to, aby člověk pochopil svět, který je natolik odlišný od našeho...

Utkvěla mi v hlavě slova profesora Hideo Inohary o tom, že pravděpodobně většinu našich poznatků přímo v domácích firmách a podnicích uplatnit možné nebude, že nám však doporučuje, abychom japonské zkušenosti využili jako zrcadlo. Zrcadlo, ve kterém uvidíme lépe sami sebe.

Pokud takovou funkci sehrál alespoň částečně i tento článek, považuji to za úspěch.

Literatura:

Ballon, R.: Marketing in Japan, NICC, Tokyo 1995

Fujita, Y.: Employee Benefits and Industrial Relations, Japan Institute of Labour, Tokyo 1984

Inohara, H.: Human Resource Development in Japanese Companies, Asian Productivity Organization, Tokyo 1990

Inohara, H.: Training Manual on Japanese Management and Human Resource Development, Asian Productivity Organization, Tokyo, 1991