

Małgorzata Sulewska⁶¹⁵

V rok SSM, Handel Zagraniczny

KULTURA JAPOŃSKA ŹRÓDŁEM KSZTAŁTOWANIA STOSUNKÓW PRACY W JAPONII

Wstęp

Japonia, obok Stanów Zjednoczonych i Unii Europejskiej jest głównym filarem gospodarki światowej. Dla nas, Europejczyków, kraj Kwitnącej Wiśni jest również jednym z najbardziej egzotycznych miejsc na świecie. Specyfika tego państwa wynika z jego bogatej kultury. Kultura determinuje zachowania ludzi, kształtuje styl życia, narzuca hierarchię wartości, określa też sposób prowadzenia biznesu. Ma ona również wpływ na kreowanie stosunków pracy i metod zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie elementów kultury japońskiej, które miały największy wpływ na wykształcenie się systemu „japońskiego zarządzania” oraz charakterystyka praktyk zarządczych w japońskich przedsiębiorstwach. W dalszej części artykułu przedstawiono również zmiany, jakie zachodzą w japońskim systemie zarządzania pod wpływem globalizacji, kryzysów gospodarczych oraz stylu życia Japończyków.

1. Rola kultury w systemie społeczno-gospodarczym Japonii

Oryginalne cechy kulturowe społeczeństwa japońskiego wywodzą się z filozofii buddyzmu zen i konfucjanizmu⁶¹⁶. Filozoficzno-religijny system konfucjanizmu podkreślał wyższość grupy nad jednostką, obowiązków nad prawami, władzy nad wolnością. Największymi wartościami były harmonia i współpraca, konkurencja zaś była czymś negatywnym⁶¹⁷. Stąd też wykształciło się u Japończyków, wyróżniające ich na tle innych narodów i kultur, ogromne poczucie przynależności do grupy. Zarówno w japońskiej rodzinie, jak i w miejscu pracy, czy w państwie panują pionowe więzi przyporządkowania, kształtujące stosunki

⁶¹⁵ Praca napisana pod kierunkiem dr Renaty Orłowskiej, Instytut Handlu Zagranicznego, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Gdańskiego.

⁶¹⁶ J. Młodawska, *Japonia: Państwo a sektor prywatny*, PWN, Warszawa, Łódź 1999, s. 64.

⁶¹⁷ K. Karolczak, *Specyfika systemu politycznego Japonii*, [w:] *Współczesna Japonia mocarstwo na rozdrożu*, red. E. Potocka i M. Pietrasiak, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 19.

międzyludzkie, które przybierają postać relacji między poszczególnymi grupami, nie zaś jednostkami⁶¹⁸.

1.1. Ideologia przedsiębiorstwa jako wspólnoty

Grupy społeczne formułują się w Japonii na podstawie sytuacyjnej pozycji jednostki w danym kontekście. Kryterium kontekstu jest np. miejsce zamieszkania, miejsce pracy lub inny związek łączący jednostki w grupę. Więzy krwi mają w Japonii mniejsze znaczenie niż relacja jednostki z członkami grupy, do której należy. Przywiązanie do środowiska, w którym się pracuje rekompensuje brak przywiązania do więzów pokrewieństwa. Przedsiębiorstwo bądź instytucja, do której się przynależy, traktowane jako grupa społeczna, jest niezwykle ważnym elementem w życiu Japończyka. Po zatrudnieniu w firmie nowy pracownik spotyka się niemal z taką samą atmosferą i troską, jak nowy członek w rodzinie. Przedsiębiorstwo kształtuje w pracowniku poczucie przynależności, lojalności oraz dąży do tego, aby dany człowiek jak najbardziej utożsamiał się z organizacją. Grupa jest nadrzędną wartością a poczucie „my” jest o wiele silniejsze niż „ja” czy „oni”⁶¹⁹.

Przedsiębiorstwo japońskie ma często patrymonialny charakter. Pracowników i pracodawców obowiązuje zasada równowagi praw i obowiązków. Istotną cechą pracowników jest ich lojalność wobec organizacji, dla której gotowi są poświęcić wiele czasu, nieoczekując nic w zamian. Z drugiej strony firma związana jest z pracownikiem również ponad względy czysto racjonalne. Menedżer japońskiego przedsiębiorstwa jest zazwyczaj jego długoletnim pracownikiem, którego kariera zawodowa wiąże się z jedną firmą. Nielojalne byłoby przejście do innej, konkurencyjnej firmy – grupy. Opisane zasady de facto odnoszą się głównie do dużych przedsiębiorstw i korporacji, w znacznie mniejszym stopniu występują w małych i średnich firmach⁶²⁰.

⁶¹⁸ J. Młodawska, op. cit., s. 64.

⁶¹⁹ P. Płoszajski, *Procesy społeczne i kultura a zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, red. M. Aluchna, P. Płoszajski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 17.

⁶²⁰ J. Bossak, *Systemy gospodarcze a globalna konkurencja*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006, s. 300.

1.2. Zachowania społeczne, stosunki i zależności międzyludzkie

Swoistą cechą Japończyków jest poczucie podległości, określane terminem *amae*. Oznacza on pewien stan umysłu rodzący potrzebą bycia kochanym i ochranianym. Koncepcja *amae* jest sprzeczna z zachodnim dążeniem do podkreślania swego indywidualizmu, niezależności i samodzielności. Pojęcie własnego „ja” jest w kulturze japońskiej bardzo niewyraźne i zciera się z innymi. Jest osobowością zależną, polegającą bardziej na kooperacji w grupie niż na samej sobie, bardziej skłonna do konformizmu niż innowatywności.

Jednym z atrybutów społeczeństwa japońskiego jest silne poczucie zobowiązania i wdzięczności wyrażanej niejednokrotnie z matematyczną ekwiwalentnością. Nie wyklucza ono jednak poczucia sympatii i współczucia dla innych. Japończycy są znani również ze swojej pracowitości oraz realizowania długoterminowych celów. Przykładają oni wagę do planów i przepisów, jednakże nie bez emocjonalnego zaangażowania⁶²¹. Charakterystycznymi przymiotami tego społeczeństwa są również lojalność, bezkonfliktowy stosunek do władzy i wiara w jej dobrą wolę oraz zdyscyplinowanie. Japończycy są bardzo skłonni do rozwiązań kompromisowych, nieformalnych, umownych (przejawia się to w polityce prokartelowej państwa, gdzie organizacja kartelu chroni najsłabszych przed bankructwem). Procedura podejmowania decyzji wiąże się z długim okresem przygotowawczym, koniecznością aprobaty ze strony wszystkich zainteresowanych, a często także z „cichym” porozumieniem⁶²².

1.3. Podejmowanie decyzji – system *ringi* i *nemawashi*

Podejmowaniem decyzji w japońskim przedsiębiorstwie oparte jest na systemie *ringi*. Pojęcie to oznacza pełne szacunku dociekanie intencji przełożonego. Nie jest to jednak zwykła procedura administracyjna ale fundamentalna właściwość japońskich zachowań organizacyjnych. Inicjatorem decyzji w systemie *ringi* jest kierownik niskiego szczebla. Kiedy staje on w obliczu problemu wymagającego rozwiązania, opracowuje stosowny dokument opisujący problem i możliwe rozwiązania. Dokument ten przechodzi wówczas w obieg między różnymi sekcjami i kierownikami coraz wyższych szczebli, którzy podpisują go, wyrażając tym samym aprobatę dla proponowanych rozwiązań. Zgoda najwyższego urzędnika czyni decyzję

⁶²¹ P. Płoszajski, op. cit., s. 19-22.

⁶²² J. Młodawska, op. cit., s. 64.

obowiązującą. System ten jest wyrazem japońskiej roztropności, rozważli i zbiorowej odpowiedzialności. Charakterystyczny dla kultury nacisk na grupowość, wzajemną zależność, lojalność wobec grupy, stosunki interpersonalne, dążenie do podtrzymania harmonii czyni system *ringi* bardzo naturalnym.

Wsparciem dla formalnego systemu decyzyjnego *ringi* jest nieformalny mechanizm – *nemawashi*. Nie tylko poprzedza on podjęcie decyzji, ale trwa również w późniejszych etapach. Polega on na działaniu zainteresowanych osób i grup na rzecz wypracowania konsensusu przed podjęciem konkretnej decyzji celem zapewnienia jej akceptacji oraz szybkiego i bezproblemowego wprowadzenia w życie. Punktem ciężkości tych nieformalnych negocjacji są relacje międzyludzkie, które przeprowadza się z zamiarem uzyskania poparcia dla pomysłu lub projektu. Celem jest raczej wywołanie empatii między ludźmi aniżeli sympatii dla samego projektu. Wszelkie decyzje np. w sprawie awansu na kierownicze stanowisko uwarunkowane są umiejętnościami *nemawashi*⁶²³.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w japońskich przedsiębiorstwach

Większość modelowych rozwiązań zarządzania oparta jest na doświadczeniach dużych przedsiębiorstw japońskich. Niemal wzorcowe są przykłady takich firm jak: Toyota, Matsushita bądź Komatsu i to one stanowią grupę najbardziej reprezentatywnych przedsiębiorstw japońskich. Warto jednak zaznaczyć, iż sytuacja w małych i średnich firmach jest często odmienna od japońskiego stereotypu⁶²⁴.

Dla lepszego ukazania stosunków pracy warto odwołać się do szerszej koncepcji modelu zarządzania. Stworzona przez firmę McKinsey & Company koncepcja „7 S” składa się z następujących elementów: strategia (*strategy*, kierunek i zakres działania firmy w długim okresie), struktura (*structure*, schemat organizacyjny firmy), systemy (*systems*, formalne i niesformalizowane procedury w organizacji), pracownicy (*staff*, zasoby ludzkie oraz sposoby rozwoju i motywacji pracowników), umiejętności (*skills*, zdolności i kompetencje zaangażowanego personelu), styl (*style*, kultura organizacji oraz sposób zachowania menedżerów w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji) a także wspólne wartości (*shared values*, stanowiące główny element charakterystycznej dla danej organizacji kultury). Elementy tego modelu można podzielić na twarde – strategia, struktura, systemy – i miękkie – pracownicy,

⁶²³ J. Miroński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w japońskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, op.cit., s. 56.

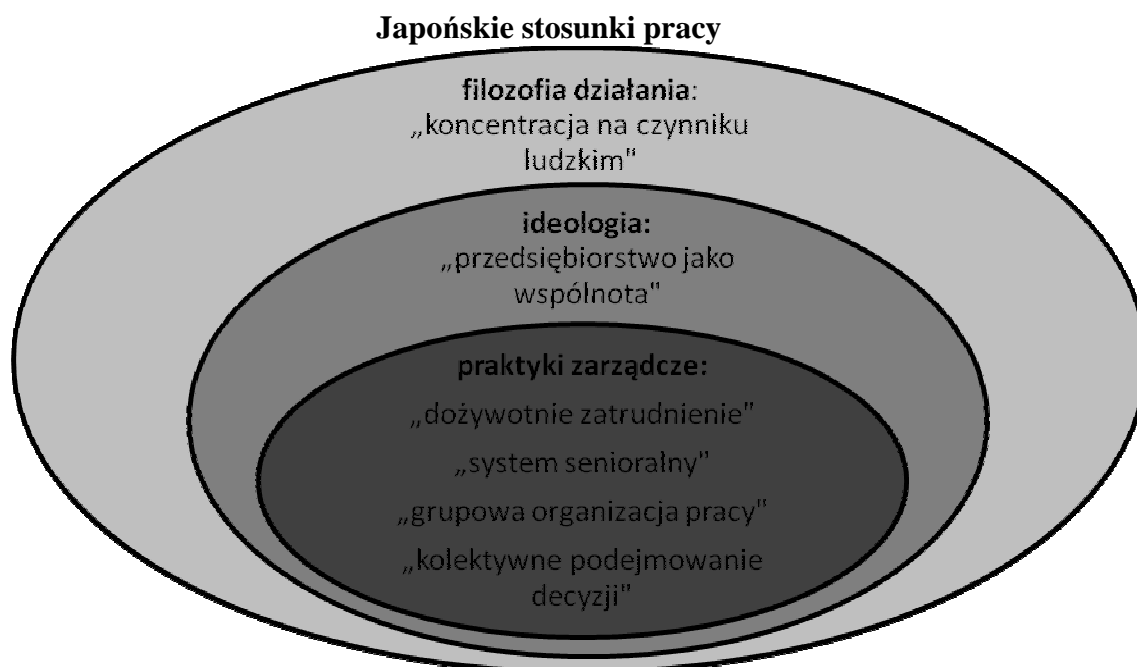
⁶²⁴ Ibidem, s. 33.

umiejętności, style, wspólne wartości⁶²⁵. Analiza japońskiego modelu zarządzania ukazuje, iż japońskie przedsiębiorstwa mają przewagę nad zachodnimi w elementach miękkich. Przejawem tej wyższości jest dbałość o to, by mieć odpowiednich ludzi do pracy, a także zapewnienie im możliwości rozwoju i szkoleń dla wypracowania potrzebnych umiejętności, niekonfrontacyjny sposób traktowania przez menedżerów swoich podwładnych i przełożonych, przywiązanie oraz utożsamianie się z nadrzędnymi wartościami.

3. Japońskie stosunki pracy

Propozycję usystematyzowania japońskich stosunków pracy przedstawia rysunek nr 1.

Rysunek nr 1



Źródło: J. Miroński, *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 104.

Podstawą japońskich stosunków pracy jest filozofia działania, która koncentruje się na czynniku ludzkim. Wprawdzie znaczenie kapitału ludzkiego dla sukcesu przedsiębiorstwa nie jest czymś nowym w naukach ekonomicznych, to jednak w Japonii ma on szczególny wydźwięk. Filozofia koncentracji na ludziach została tu całkowicie zinternalizowana i konsekwentnie wprowadzana w życie pod postacią ideologii i praktyk zarządczych. Dla wielu menedżerów źródłem sukcesu

⁶²⁵ <http://www.buildingbrands.com>, 16.02.2008.

firmy są jej pracownicy i to w nich tkwi największy potencjał przedsiębiorstwa. Koncentracja na zasobach ludzkich umożliwia największe osiągnięcia w dziedzinie wydajności i jakości. Postawy i zachowania ludzi determinują efektywne wykorzystanie innych czynników, mających wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, takich jak: nowe technologie, zasoby finansowe, organizacja pracy.

Ideologia przedsiębiorstwa jako wspólnoty wszystkich związanych z nim ludźmi oznacza, że ma ono dalekosiężne i długookresowe zobowiązania wobec zatrudnionych osób, z drugiej zaś strony zobowiązania pracowników wobec firmy są również znaczące. Obowiązkiem firmy jest dbanie o ogólne dobro pracownika (człowieka) a nie tylko o jego wydajność. W zamian oczekuje nie tylko „rąk do pracy” ale pełnego zaangażowania. Cechami charakterystycznymi ideologii japońskich przedsiębiorstw jest kolektywizm i paternalizm. Istotne znaczenie ma kultywowanie ducha zespołowości zaś stosunki między przełożonymi a pracownikami są prezentowane jako harmonijne i pozbawione konfliktu interesów⁶²⁶.

Wyrazem oczekiwanego przez pracodawców zaangażowania i poświęcenia się dla firmy jest ciągłe i wręcz natarczywe wpajanie i przypominanie pracownikom misji i celów przedsiębiorstwa. Powszechne są banery ze sloganami mającymi motywować do pracy, dzień zaczyna się często od wspólnego śpiewania hymnu lub zbiorowej gimnastyki. Wszystko w celu stworzenia więzi z firmą oraz kreowania poczucia przynależności do zespołu⁶²⁷.

Trzecim istotnym elementem stosunków pracy są praktyki zarządcze. Do najważniejszych z nich należą: dożywotnie zatrudnienie, system senioralny, grupowa organizacja pracy i kolektywne podejmowanie decyzji. Tworzą one wewnętrznie spójny system organizacji pracy, którego elementy są wyrazem filozofii działania i konsekwencją podbudowy ideologicznej⁶²⁸.

Dożywotnie zatrudnienie jest praktyką, w której firma zakłada, iż zatrudniony pracownik będzie dla niej pracował do emerytury (w ujęciu idealnym). Pracownik, otrzymując gwarancję zatrudnienia, ma świadomość, że jeśli będzie wykonywał swoje obowiązki należycie, nie zostanie nigdy zwolniony. Pozwala to uniknąć destrukcyjnej konkurencji ze współpracownikami, która w japońskim rozumieniu jest zjawiskiem negatywnym. Stabilizacja zawodowa daje poczucie bezpieczeństwa i

⁶²⁶ J. Miroński, op. cit., s. 35-40.

⁶²⁷ C. Turner, *Structuring Culture for Change: Strategy, Participation, and Collective Purpose in a Japanese Factory*, "Qualitative Sociology" 1999, Vol. 22, No 3, s. 202.

⁶²⁸ J. Miroński, op. cit., s. 41.

afiliacji, jest również gwarancją przyszłych awansów. Dożywotnie zatrudnienie ma także uzasadnienie ekonomiczne dla organizacji. Zyskuje ona lojalność pracowników i jest bardziej skłonna do inwestowania w swoje zasoby ludzkie bez obawy, że pracownik zostanie podkupiony bądź odejdzie z innych przyczyn. Zaangażowanie w działalność firmy skutkuje także niższym poziomem absencji oraz brakiem konieczności silnej kontroli pracowników⁶²⁹. Jednakże praktyka dożywotniego zatrudnienia dotyczy głównie mężczyzn. Zarówno kobiety, członkowie mniejszości narodowych, jak i cudzoziemcy są zazwyczaj pozbawieni tego przywileju⁶³⁰.

Integralną częścią idei dożywotniego zatrudnienia jest senioralny system awansów i wynagrodzeń. Oba te elementy są powiązane wprost z długością stażu pracy i wiekiem pracownika. Nie oznacza to jednak, że proces przyznawania podwyżek i awansów odbywa się automatycznie, bez względu na wydajność pracowników. Zasadniczo bierze się pod uwagę wyniki osiągnięte w długim okresie, dlatego też starsi pracownicy mają większe szanse na wyższe zarobki i awans.

Kolejną podstawą japońskich stosunków pracy jest wspomniana wcześniej grupowa organizacja pracy, określana także mianem kolektywizmu. Zgodnie z tą ideą interes grupy jest najważniejszy i jeżeli jest to wymagane, dla dobra ogółu poświęca się interes jednostki. Poprzez integrację z grupą pracownik może osiągnąć status społeczny, bezpieczeństwo emocjonalne i poczucie własnej wartości. Wartości kolektywne tworzą podbudowę pracy zespołowej, która jest w Japonii o wiele bardziej ceniona niż praca indywidualna. Charakterystyczną cechą organizacji grupowej jest przypisywanie obowiązków jednostce organizacyjnej a nie poszczególnym pracownikom; ponoszą oni zbiorową odpowiedzialność za pracę swojego zespołu. Grupowa ocena pracowników motywuje do wzajemnej współpracy między kolegami z grupy.

Analizując japoński model zarządzania warto zwrócić uwagę na sposób podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Znamienne jest tu uczestnictwo pracowników w procesie decyzyjnym, odbywające się w ramach wspólnych

⁶²⁹ M. Charkiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Japonii. Kultura narodowa a uwarunkowania społeczne i rynkowe*, [w:] *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, op. cit., s. 87.

⁶³⁰ T. Hanami, *The changing labor market, industrial relations and labor policy*, Japan Institute of Labour Policy and Training, „Japan Labor Review” 2004, No.1, s.10.

konsultacji. Wprawdzie nie mają one podstaw prawnych, ale wiele firm sformalizowało zakres i sposób przeprowadzania konsultacji⁶³¹.

4. Perspektywy zmian w zarządzaniu w japońskich przedsiębiorstwach

4.1. Kulturowo-społeczne przyczyny zmian

Współczesne pokolenie Japończyków nie zawsze postrzega archetyp pracy jako najwyższą wartość samą w sobie. Osiągnięcie relatywnie wysokiego standardu życia, przekształcenia demograficzne, rosnąca rola kobiet, globalizacja, zmiana stylu życia nie pozostały bez wpływu na postawy odnośnie do pracy i oczekiwania młodszej generacji. Model dożywotniego zatrudnienia bywa przedmiotem krytyki. Praca w przemyśle straciła na znaczeniu na rzecz zatrudnienia w usługach (handel, media, turystyka, finanse, bankowość). Coraz większe zainteresowanie budzą różnorodne formy spędzania wolnego czasu i rozrywki, przywiązanie do pracy stało się mniej istotne. Ludzie obawiają się *karoshi*, czyli śmierci z przepracowania. Zjawisko to po raz pierwszy zidentyfikowano właśnie w Japonii i występuje tu do dziś (a także w Korei Południowej) w największym natężeniu⁶³². *Karoshi* jest zazwyczaj spowodowane obowiązkowymi, długimi nadgodzinami. Z reguły pracę ponad ustalony wymiar czasowy uważa się za integralną część zatrudnienia i nie jest ona dodatkowo płatna. Nic więc dziwnego, że młodsze pokolenie podchodzi sceptycznie do systemu dożywotniego zatrudnienia, które zazwyczaj wiąże się pracą również w nadgodzinach⁶³³.

4.2. Zjawisko bezrobocia a zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi

W ostatnich latach obserwuje się pewne zmiany w kierowaniu ludźmi. Są one po części spowodowane wzrostem bezrobocia, ale paradoksalnie zaliczane są również do jego przyczyn. Przez wiele lat wskaźnik bezrobocia utrzymywał się na bardzo korzystnym poziomie 2-3%. W połowie lat 90. XX w. zaczął jednak rosnąć i w 2002 roku osiągnął najwyższy w historii poziom 5,4%⁶³⁴ (tabela 1). Tak wysoki, jak na japońskie realia, poziom bezrobocia interpretowany był jako efekt ostrych redukcji miejsc pracy w dużych przedsiębiorstwach w rezultacie pogorszenia ich kondycji

⁶³¹ J. Miroński, *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 132-142.

⁶³² M. Charkiewicz, op. cit., s. 94-95.

⁶³³ *Jobs for life*, „The Economist”, 27/12/2007, Vol. 385, s. 68-69.

⁶³⁴ „Databook of International Labor statistics 2008”, s. 143, <http://www.jil.go.jp/kokunai>, 3.02.2009.

finansowej i bankructw. Dotychczas nie stosowano tak znaczącego zmniejszania zatrudnienia, firmy robiły wszystko, aby zachować miejsca pracy.

Tabela nr 1

Poziom stopy bezrobocia w Japonii (%)

1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
2,1	3,2	4,7	5,3	5,4	5,3	4,7	4,4	4,1	3,9	4,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie „Databook of International Labor statistics 2008”, s. 143, „Statistical Handbook of Japan 2008”, s. 130 oraz <http://www.jil.go.jp>, 18.02.2009.

Według Charkiewicza japońskie przedsiębiorstwa w dalszym ciągu będą nastawione na długoletnią współpracę z zatrudnianymi pracownikami. Wynika to nie tylko z uwarunkowań kulturowych, ale także z przesłanek merytorycznych. Lata 90. XX w. określane mianem straconej dekady, kryzys finansowy w Azji w 1997 roku, jak i obecny kryzys finansowy oraz wiążąca się z tymi okresami narastająca niepewność, odnosząca się również do miejsc pracy, jest argumentem zwolenników systemu dożywotniego zatrudnienia za utrzymaniem tradycyjnych praktyk zarządczych⁶³⁵.

Podsumowanie

Pośród najważniejszych atrybutów kultury japońskiej mających bezpośredni wpływ na kształtowanie stosunków pracy w tym kraju należy wymienić: przywiązanie do grupy i wyższość interesów zespołu nad interesem jednostki, silne poczucie zobowiązania i wdzięczności, kompromisowe i najczęściej nieformalne rozwiązywanie problemów, wyższość stosunków międzyludzkich nad interesem ekonomicznym. Cechy te są źródłem filozofii działania w japońskich przedsiębiorstwach, polegającej na koncentracji na czynniku ludzkim a także postrzegania firmy jako wspólnoty. Z kultury japońskiej wynikają również specyficzne praktyki zarządcze, takie jak: dożywotnie zatrudnienie, system senioralny, grupowa organizacja pracy, zespołowe podejmowanie decyzji. Wprawdzie dzisiejsze pokolenie chce być bardziej elastyczne i mobilne na rynku pracy, to jednak docenia również korzystne aspekty tradycyjnego systemu zarządzania.

⁶³⁵ M. Charkiewicz, op. cit., s. 101-105.

Bibliografia

- 1) Bossak J., *Systemy gospodarcze a globalna konkurencja*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006.
- 2) Charkiewicz M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Japonii. Kultura narodowa a uwarunkowania społeczne i rynkowe*, [w:] *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, red. M. Aluchna, P. Płoszajski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
- 3) Databook of International Labor Statistics 2008.
- 4) Hanami T., *The changing labor market, industrial relations and labor policy*, Japan Institute of Labour Policy and Training, „Japan Labor Review” 2004, No.1.
- 5) *Jobs for life*, „The Economist”, 27/12/2007, Vol. 385.
- 6) Karolczak K., *Specyfika systemu politycznego Japonii*, [w:] *Współczesna Japonia mocarstwo na rozdrożu*, red. E. Potocka i M. Pietrasiak, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- 7) Miroński J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w japońskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, red. M. Aluchna, P. Płoszajski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
- 8) Miroński J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
- 9) Młodawska J., *Japonia: Państwo a sektor prywatny*, PWN, Warszawa, Łódź 1999.
- 10) Płoszajski P., *Procesy społeczne i kultura a zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie japońskie Ciągłość i zmiana*, red. M. Aluchna, P. Płoszajski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
- 11) Statistical Handbook of Japan 2008.
- 12) The Japan Institute for Labor, www.jil.go.jp.
- 13) Turner C., *Structuring Culture for Change: Strategy, Participation, and Collective Purpose in a Japanese Factory*, „Qualitative Sociology” 1999, Vol. 22, No 3.
- 14) www.buildingbrands.com.