

# Spis treści

Wstęp.....	7
<b>1. Charakterystyka wybranych japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania.....</b>	<b>11</b>
1.1. Podejścia do doskonalenia systemów zarządzania organizacjami .....	11
1.2. Koncepcja zarządzania <i>kaizen</i> .....	16
1.3. Koncepcja <i>lean management</i> .....	29
1.3.1. 5S jako japoński sposób na utrzymanie porządku w przedsiębiorstwie .....	32
1.3.2. Japońska rewolucja w organizacji produkcji – Just-In-Time .....	38
1.3.3. Japoński system samosterowania produkcji – <i>kanban</i> .....	44
1.4. Inne japońskie metody i techniki zarządzania.....	46
1.4.1. Tablice świetlne <i>andon</i> – technika zarządzania wizualnego .....	47
1.4.2. <i>Hoshin kanri</i> – metoda strategicznego zarządzania jakością .....	47
1.4.3. Koła jakości – technika zapewnienia i podnoszenia jakości .....	50
1.5. Uwarunkowania stosowania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania .....	51
<b>2. Kulturowy wymiar zarządzania organizacjami .....</b>	<b>55</b>
2.1. Podejścia do charakterystyki kultur narodowych.....	55
2.1.1. Typy kultur według Hofstedeego .....	56
2.1.2. Typy kultur według Trompenaarsa i Hampdena-Turnera.....	66
2.1.3. Typy kultur według Halla.....	72
2.2. Rola i znaczenie kultury w organizacji.....	74
2.2.1. Pojęcie kultury organizacyjnej .....	75
2.2.2. Uwarunkowania kultury organizacyjnej.....	76
2.2.3. Modele funkcjonowania kultury organizacyjnej .....	79
2.3. Zarządzanie międzykulturowe.....	83
2.3.1. Model interakcji międzykulturowych.....	83
2.3.2. Sposoby funkcjonowania w przedsiębiorstwach wielokulturowych....	86
2.4. Polska i Japonia w świetle różnic kulturowych.....	88

<b>3. Kulturowe uwarunkowania stosowania japońskich metod zarządzania w Polsce</b> .....	91
3.1. Relacje polsko-japońskie na gruncie gospodarczym.....	91
3.2. Metodyka badań empirycznych.....	99
3.3. Interakcje kulturowe w badanych przedsiębiorstwach.....	101
3.3.1. Dominacja kulturowa w przedsiębiorstwie A.....	101
3.3.2. Współistnienie kulturowe w przedsiębiorstwie B .....	106
3.3.3. Współpraca kulturowa w przedsiębiorstwie C .....	111
3.3.4. Dominacja kulturowa w przedsiębiorstwie D .....	114
3.4. Kulturowe uwarunkowania postaw polskich pracowników wobec za- łożeń japońskich metod zarządzania .....	120
<b>Zakończenie</b> .....	129
Literatura.....	135
Spis rysunków .....	143
Spis tabel.....	145

# Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w bardzo złożonym i zmiennym otoczeniu. Działając na rynku globalnej konkurencji, wobec czego coraz bardziej istotne dla nich staje się poszukiwanie nowoczesnych, a nierzadko nowatorskich rozwiązań, które mogą mieć wpływ na poprawę ich konkurencyjności. Globalny rynek nie oznacza jedynie zagrożeń związanych z globalną konkurencją. Menedżerowie mogą korzystać ze zdobyczy nauki i praktyki zarządzania niemal z całego świata. Efektami tych możliwości są – z jednej strony – nakręcające się spirale innowacyjności (aby być liderem, trzeba zawsze wyprzedzać konkurentów), a z drugiej strony – poprzez stosowanie benchmarkingu i kopiowanie sprawdzonych rozwiązań w skali globalnej tworzy się swoista moda na niektóre metody zarządzania. Przykładem takim może być moda na Business Process Reengineering z lat 90. XX wieku, a obecnie coraz większa moda na *kaizen* i inne związane z nim koncepcje zarządzania [Kraśniński 2010, s. 111], mające swój początek w Japonii.

Można stwierdzić, że japońskie metody zarządzania są w Polsce znane. Dowodzą tego liczne publikacje: tłumaczenia Imaia czy Likera, ale także polskich autorów, m.in. Ćwiklickiego czy Martyniaka. Istnieje też wiele praktycznych przykładów stosowania japońskich metod zarządzania w polskich oddziałach japońskich przedsiębiorstw, m.in. w Toyota Motor Manufacturing Poland, Toyota Motor Industries Poland, Toshiba, NSK Steering Systems, a więc głównie w oddziałach przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej.

Jeśli pracownik złamie japoński kodeks moralny, ściąga na siebie hańbę i naraża na ostracyzm ze strony grupy, co stanowi dla niego największą karę. Japońską kulturę organizacji wspiera konfucjanizm. W japońskiej kulturze człowiek jest bardziej skłonny do rezygnacji z indywidualnych celów i roszczeń niż w świadomości Zachodu, zakładającej służebny stosunek ogółu wobec roszczeń jednostki. Także wyniki badań Hofstede [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011] pokazują różnice w pięciu głównych wymiarach kultury. O ile dystans władzy (PDI) zarówno w Polsce, jak i w Japonii, jest na takim samym poziomie, o tyle już pod względem indywidualizmu (IDV), męskości (MAS), unikania ryzyka (UAI) oraz w wymiarze orientacji długoterminowej (LTO) różnice są znaczne.

Analizując funkcjonowanie japońskich przedsiębiorstw działających w Polsce, mamy do czynienia z aspektem zarządzania międzykulturowego. Z jednej strony wzorce japońskie płynące bezpośrednio z Japonii w osobach menedżerów oraz właścicieli, a z drugiej kultura polska, którą reprezentuje większość zatrudnionych

w polskich filiach pracowników. Jak pisze Stoner [Stoner, Freeman, Gilbert 2011], wielokulturowość to pogląd o istnieniu wielu różnych środków i czynników kulturowych, które mają duże znaczenie dla organizacji. Osoby wywodzące się z rozmaitych środowisk mogą współpracować i być akceptowane w jednej organizacji. Wielokulturowość to takie czynniki kulturowe, jak płeć, rasa, pochodzenie etniczne, sprawność, orientacja seksualna. Natomiast według definicji Koźmińskiego [*Zarządzanie...* 1998] zarządzanie międzykulturowe dotyczy zachowań organizacyjnych w układach międzykulturowych. Zarządzanie międzykulturowe opiera się na założeniu, że kultura wywiera wpływ na sposób odgrywania ról organizacyjnych.

Interesujący jest także pogląd Adler [1986], która wyróżnia trzy rodzaje zarządzania międzykulturowego:

1. Dominacja kulturowa – polega na narzucaniu innym kultury organizacyjnej organizacji macierzystej. Różniące się od niej wzorce i modele nie są brane pod uwagę.

2. Współistnienie kulturowe – polega na szukaniu kompromisu między organizacją macierzystą a jej zagranicznymi filiami i współpracownikami.

3. Współpraca międzykulturowa – można ją uznać za model najefektywniejszy. Podstawą współpracy międzykulturowej jest założenie, że kultury mogą się wzajemnie przenikać i uzupełniać. W konsekwencji tego mogą powstać cenne wartości, a różnorodność kulturowa staje się narzędziem rozwoju organizacji.

W kontekście powyższej klasyfikacji, rodzi się pytanie, czy w japońskich przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce występuje dominacja, współistnienie czy współpraca międzykulturowa i jak to warunkuje stosowanie japońskich koncepcji zarządzania w tychże przedsiębiorstwach.

Po uszczegółowieniu zdefiniowanego problemu można wskazać główny cel niniejszej monografii. Jest to określenie kulturowych uwarunkowań stosowania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania w Polsce. Cel ten jest oczywiście sformułowany w sposób ogólny, z tego względu warto wskazać także cele szczegółowe – o charakterze systematyzującym oraz poznawczo-wyjaśniającym – które powinny ułatwić czytelnikom zrozumienie wagi kontekstu kulturowego w stosowaniu japońskich metod zarządzania w Polsce.

Cele szczegółowe o charakterze systematyzującym:

1. Przedstawienie pojęcia, istoty, struktury, uwarunkowań rozwoju oraz metod kształtowania się wybranych japońskich koncepcji zarządzania.

2. Usystematyzowanie aparatu pojęciowego związanego z japońskimi koncepcjami zarządzania.

3. Przedstawienie istotnych różnic kulturowych pomiędzy Japonią i Polską, wpływających na zarządzanie.

Cele szczegółowe o charakterze poznawczo-wyjaśniającym:

1. Określenie, w jakim stopniu japońskie koncepcje zarządzania mają charakter uniwersalny, a w jakim są specyficzne w kontekście kulturowym.

2. Zbadanie zakresu oddziaływania polskiej kultury narodowej na japońskie koncepcje zarządzania stosowane w Polsce.

3. Przedstawienie zakresu modyfikacji wybranych japońskich koncepcji zarządzania, wymuszonych uwarunkowaniami kulturowymi, w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.

Cele i przedmiot pracy narzuciły określoną logikę wyводу, co wyraża się w przyjętej konstrukcji opracowania. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z trzech rozdziałów, przy czym dwa pierwsze opierają się na badaniach literatury światowej, natomiast trzeci prezentuje wyniki przeprowadzonych badań empirycznych.

Pierwszy rozdział przedstawia założenia wybranych japońskich koncepcji zarządzania, w szczególności koncepcji *kaizen*, *lean management* oraz narzędzi służących do realizowania ich założeń. Charakterystyka zaprezentowana w rozdziale pierwszym jest wynikiem analizy i krytyki piśmiennictwa światowego. W rozdziale tym zawarte są także rozważania teoretyczne na temat uwarunkowań stosowania wybranych koncepcji zarządzania, jak również wskazane są wspólne podstawy i obszary współczesnych koncepcji zarządzania. Rozdział systematyzuje aparat pojęciowy związany z japońskimi koncepcjami zarządzania, co stanowi realizację jednego z celów niniejszej monografii.

Rozdział drugi traktuje o aspekcie kulturowym w zarządzaniu organizacjami i zawiera przegląd literatury omawiającej zagadnienia związane z typologią kultur narodowych oraz rolę i znaczeniem kultury w organizacji. W rozdziale tym są opisane także modele współpracy międzykulturowej, której dotyczy obszar empiryczny niniejszej pracy.

Rozdział trzeci to prezentacja i analiza wyników badań empirycznych. Rozdział ten rozpoczyna opis zastosowanej metodyki, czyli wywiadów pogłębionych (IDI) z przedstawicielami kierownictwa japońskich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce oraz badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników tychże przedsiębiorstw. Kolejne części rozdziału trzeciego zawierają wyniki badań empirycznych prowadzonych w poszczególnych przedsiębiorstwach oraz omówienie stosunku polskich pracowników do założeń i uwarunkowań japońskich koncepcji zarządzania. Całość opracowania podsumowana jest zakończeniem, w którym stwierdzono stopień osiągnięcia postawionych celów oraz zaprezentowano dalsze perspektywy badawcze.