

Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie

Kinga Nosewicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Niebywały sukces Japonii w odbudowie gospodarki już w niecałe 30 lat po drugiej wojnie światowej, a także zaskakujące osiągnięcia japońskich firm, zwróciły uwagę Zachodu i zainspirowały kraje europejskie do wdrożenia metod i technik zarządzania, opracowanych w tym przez wiele lat odizolowanym kraju. Skutkiem owej izolacji było wykształcenie się charakterystycznej kultury narodowej, która dzisiaj przekłada się na kultury organizacyjne funkcjonujące w tamtejszych organizacjach. Celem artykułu jest poznanie specyfiki japońskiego podejścia do zarządzania oraz wzbogacenie wiedzy na temat wykorzystania japońskich metod w firmie na terenie Polski. Podczas badania dotyczącego zastosowania japońskich metod w polskiej firmie użyto trzech metod badawczych: obserwacji, ankiety oraz wywiadu szczegółowego.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, kultura zarządzania, japońskie metody zarządzania, lean management, pro jakościowe zarządzanie, doskonalenie.

Kody JEL: L23, M11

1. Wprowadzenie

Niebywały sukces Japonii w odbudowie gospodarki już w niecałe 30 lat po drugiej wojnie światowej, a także zaskakujące osiągnięcia japońskich firm, zwróciły uwagę Zachodu i zainspirowały kraje europejskie do wdrożenia metod i technik zarządzania, opracowanych w tym przez wiele lat odizolowanym kraju. Skutkiem owej izolacji było narodzenie się charakterystycznej kultury narodowej, która dzisiaj przekłada się na kultury organizacyjne funkcjonujące w tamtejszych organizacjach.

Celem artykułu jest poznanie specyfiki japońskiego podejścia do zarządzania oraz wzbogacenie wiedzy na temat wykorzystania japońskich metod w firmie na terenie Polski.

2. Pojęcie i istota kultury organizacyjnej

Na przestrzeni lat powstało wiele definicji kultury organizacyjnej. Wykształciły się też odmienne poglądy na temat tego, czy kultura istnieje w organizacji, czy może organizacja jest kulturą samą w sobie (Zbiegień-Maciąg, 2002). Spośród licznych definicji występujących w literaturze przedmiotu warto zwrócić uwagę na definicję Nizarda (1998), według którego kultura organizacyjna jest spoiwem łączącym wszystkie elementy składające się na przedsię-

biorstwo, podstawowym źródłem interpretacji dokonujących się w nim procesów, produktem jego historii, dziedzictwem umiejętności zawodowych, sposobem działania i myślenia.

Mimo częstego braku świadomości jej istnienia, kultura jest istotnym elementem firmy, gdyż kształtuje zachowania i oczekiwania pracowników oraz oddziałuje na całą organizację. Dlatego tak ważne dla funkcjonujących na rynku firm jest zbudowanie silnej, proefektywnościowej kultury (Zbiegień-Maciąg, 2002).

Niekiedy w wyniku gwałtownych zmian zachodzących w gospodarce, firmy zmuszone są do modyfikacji sposobów funkcjonowania, w tym zmian kultury organizacyjnej. Brak reakcji na problemy mogłyby doprowadzić do upadku. W zakresie kultury zmianie mogą ulec: system wartości, sposób myślenia, nastawienie, cele, style zarządzania, paradygmaty i podejście do rozwiązywania problemów. Tylko wraz ze zmianą kultury organizacji możliwe będzie wprowadzenie innych programów, które mają na celu wzrost efektywności (Cameron i Quinn, 2003). Jest to zadanie trudne, ponieważ kultura składa się z trwałych i stabilnych cech. W przypadku podjęcia się takiej zmiany, należy zachować ostrożność i wystrzegać się typowych błędów: manipulowania

przy sferze podstawowych wartości i tradycji, wprowadzania obcych wzorców kulturowych, nie pasujących do specyfiki kultury oraz dostarczania uniwersalnych schematów zmian, tracąc niepowtarzalność firmy (Zbiegień-Maciąg, 2002).

To, jakie cechy będzie mieć kultura organizacyjna, jest uzależnione od szeregu czynników wewnętrznych i zewnętrznych (Kopczewski, Pączek i Tobolski, 2012). Podstawowymi czynnikami są:

- typ otoczenia: kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, system wartości społeczności regionu, lokalny system wartości,
- typ organizacji: sytuacja rynkowa, produkty i technologia, branża,
- cechy organizacji: historia, wielkość, przywództwo, system administracji, struktura,
- cechy uczestników: wartości, postawy, wykształcenie, płeć, wiek, doświadczenie życiowe, więzi emocjonalne.

Schein dzieli funkcje kultury organizacyjnej na dwie główne grupy – funkcje wewnętrzne i zewnętrzne (Zbiegień-Maciąg, 2002). W zakresie funkcji wewnętrznych można wyróżnić: funkcję integrującą, funkcję poznawczo-informacyjną i funkcję adaptacyjną, zaś w zakresie funkcji zewnętrznych: wpływ uzgodnień wewnętrznych na kontakty zewnętrzne oraz wpływ czynników wywodzących się z otoczenia.

3. Różnice kulturowe między Polską i Japonią

Hofstede (2000) w badaniach z lat 60. i 70. XX wieku miał na celu określenie wpływu kultury narodowej na kształtowanie elementów warunkujących funkcjonowanie organizacji. Zdefiniował on cztery wymiary kultur narodowych, które pozwalają różnicować jedną kulturę względem innych: indywidualizm, unikanie niepewności, dystans władzy oraz wymiar męskości i kobiecości.

Dodatkowy wymiar, zwany „dynamizmem konfucjańskim”, nie jest związany z badaniami zachodnimi. Został wyodrębniony dopiero dzięki badaniom międzykulturowym nazwanym Ankieta Chińskich Wartości. Przedstawia różnicę między długo- a krótkookresowym nastawieniem do życia.

Dokładna definicja oraz analiza wszystkich wymiarów znajduje się w książce Hofstede *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu* (Tab. 1).

Tab. 1. Wartości wskaźników wymiarów kultury narodowej dla Polski i Japonii

Kraj/wymiar	Polska	Japonia
Dystans władzy (PDI)	68	54
Indywidualizm (IDV)	60	46
Męskość (MAS)	64	95
Unikanie niepewności (UAI)	93	92
Orientacja długoterminowa (LTO)	32	80

Zródło: (Hofstede, 2000).

Wymiarem kultury, w którym Polska i Japonia są do siebie najbardziej podobne, jest unikanie niepewności. W obu przypadkach wskaźnik jest bardzo wysoki, oznaczając tym samym: życie i pracę w stresie, stosunkowo rzadką zmianę pracodawcy, potrzebę ciężkiej pracy oraz większą ilość wdrożeń niż inwencji (Kraśniński, 2012).

Wskaźnik, który różni się najbardziej między Polską a Japonią, to orientacja długoterminowa. W Polsce wyraźne jest nastawienie na szybkie, łatwo zauważalne wyniki. W Japonii cenna jest wytrwałość i systematyczny wysiłek, prowadzące do stopniowego osiągnięcia rezultatów.

Duża różnica widoczna jest także w wymiarze męskości. Japonia charakteryzuje się bardzo wysoką wartością tego wskaźnika. Praca jest postrzegana jako pierwszorzędny obowiązek wynikający z funkcjonowania w społeczeństwie. Karierą zajmują się niemal wyłącznie mężczyźni, zaś konflikty rozwiązywane są poprzez konfrontację siły. Polska to kraj ze zdecydowanie niższą wartością wskaźnika MAS – konflikty są rozwiązywane za pomocą negocjacji, a kobiety mają znaczny udział w rynku pracy. Czas wolny jest bardziej wartościowy niż dodatkowe wynagrodzenie.

Indywidualizm jest większy w Polsce, typowo dla krajów europejskich. Japonia to kraj kolektywistyczny – ma to swoje źródło u podstaw, a więc tradycji filozoficznej kraju. Konfucjanizm, który wywierał duży wpływ na Japonię już od końca III wieku. Według tej filozofii, każdy jest przede wszystkim członkiem rodziny, a więc częścią grupy, dopiero w drugiej kolejności indywidualną jednostką Hofstede (2000). Aby zachować harmonię, człowiek nie powinien okazywać swojej indywidualności na zewnątrz oraz dbać o zachowanie twarzy, czyli godności, szacunku i prestiżu.

Dystans władzy jest nieznacznie mniejszy w Japonii niż w Polsce. Niższy wskaźnik PDI ułatwia współpracę kierownictwa z pracownikami na innych szczeblach organizacyjnych, na przykład w ramach kół jakości oraz pozytywnie wpływa na udział kierowników w życiu przedsiębiorstwa na różnych szczeblach.

4. Specyfika japońskiej kultury zarządzania

Japońska kultura zarządzania jest wysoce specyficzna dzięki takim czynnikom jak między innymi: odmienne postawy i sposoby myślenia pracowników japońskich, odmienna teoria motywacji stosowana w firmach oraz występujące na rynku sieci powiązań przedsiębiorstw zwane *keiretsu*.

Ze względu na znaczne różnice kulturowe pracownicy z różnych części świata charakteryzują się odmiennymi postawami i sposobami myślenia. Czynniki, które różnicują pracowników europejskich i japońskich to: sposób nagradzania, symbole statusu życiowego, sposób stawiania celów, sposób prowadzenia polityki firmy, współzawodnictwo, sposób szkolenia pracowników, system awansów, mobilność pracowników oraz myślenie przyszłościowe (Wolniak, 2012).

W Japonii nagrodą jest przeważnie samozadowolenie z dobrze wykonanego zadania, a pracownicy nie są przyzwyczajeni do specjalnych przywilejów związanych ze stanowiskiem. Cele są stawiane grupowo. Polityka firmy jest ustalana już na najniższych szczeblach, dzięki czemu pracownicy są bardzo aktywni. Występuje silna rywalizacja, która rozwijana jest wśród społeczeństwa już od dzieciństwa. Szkolenie pracowników jest dokładne i praktyczne. System awansów na wyższe stanowiska odbywa się wewnątrz jednej firmy. Pracownicy wykazują się niską mobilnością. Rozpowszechnione jest planowanie długookresowe.

W Europie ważne jest połączenie nagród i awansów z samozadowoleniem pracownika. Istotne dla społeczeństwa są symbole sukcesu życiowego, uznanie, wysoka pozycja oraz szacunek. Przewyższają cele indywidualne, niż te stawiane grupowo. Polityka firmy planowana jest na najwyższych szczeblach. Pracownicy wykazują stosunkowo niską chęć współzawodnictwa z innymi. Szkolenia są wyraźnie teoretyczne, a menadżerowie rzadko mają doświadczenie praktyczne. Awansuje się przeważnie z zewnątrz, ale występują także awanse wewnątrz

firmy. Mobilność pracowników jest nieco większa od pracowników japońskich, zaś planowanie można określić jako średniookresowe.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi powszechnie znana jest Teoria X i Y, stworzona przez McGregora, która jest teorią motywacji. Teoria ta opisuje zupełnie odmienne podejścia pracowników wobec motywacji (Ścibisz i Ścibisz, 2013).

Teoria X ukazuje zatrudnionych w dość negatywnym świetle. Oznacza również skłonność postaw autokratycznych u kierownika i zakłada, że:

- ludzie nie lubią pracy i w razie możliwości unikają jej, są z natury leniwi,
- ludzie nie lubią odpowiedzialności, wolą być kierowani przez innych,
- kierownicy muszą stale kontrolować swoich podwładnych i stosować kary w przypadku nieposłuszeństwa.

Teoria Y jest bardziej optymistyczna. Charakteryzuje się partnerskim stylem zarządzania oraz funkcjonowaniem demokratycznych zasad w organizacji. Jej zwolennicy zakładają, że (Olesińska, 2009):

- ludzie lubią pracę, gdyż jest naturalną częścią ich życia,
- ludzie posiadają wewnętrzną motywację do osiągnięcia celów, jeśli się z nimi utożsamiają,
- ludzie są naturalnie skłonni do kreatywności i innowacyjności, przy zaangażowaniu są zdolni do samokontroli,
- umiejętność podejmowania prawidłowych decyzji jest powszechna nie tylko w kadrze zarządzającej,
- ludzie przywiązują się do celów proporcjonalnie do osobistych nagród, jakie otrzymają w wyniku ich realizacji,
- ludzie ze względu na brak warunków wykazują tylko część swoich talentów.

Ouchi poszedł o krok dalej i sformułował Teorię Z, która zawiera główne cechy japońskiej filozofii zarządzania, a więc odpowiada odmiennym potrzebom kierowników japońskich, w których narodowość wykształciła odmienną kulturę i mentalność. Jej fundamenty to (Zbiegień-Maciąg, 2002):

- długoterminowe zatrudnianie pracownika w jednej firmie,
- decyzje podejmowane na zasadzie konsensusu,
- indywidualna odpowiedzialność za wypełnione zadania,

- możliwości awansu nie są określone w jednolity sposób, ścieżki kariery nie są z góry wytyczone,
- zainteresowanie firmy rodziną pracownika, przez co zostaje wytworzona więź między zatrudnioną osobą a zakładem pracy.

Dzięki tak specyficznej teorii Z, pracownicy odczuwają bezpieczeństwo zatrudnienia, mają większą elastyczność w obrębie wykonywanego zawodu, posiadają możliwość podejmowania decyzji bez względu na swoje miejsce w hierarchii oraz wykazują większą tożsamość z firmą. Są to charakterystyczne cechy funkcjonowania japońskich przedsiębiorstw oraz wykazywanych postaw pracowniczych.

Keiretsu to specyficzne dla Japonii sieci wzajemnych powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami. Jest przykładem organizacji sieciowej, którą cechuje wysoki stopień obustronnych więzi (formalnych i nieformalnych) w aspekcie własnościowym i funkcjonalnym, poczucie wzajemnych zobowiązań i podległość jednemu centrum decyzyjnemu (najczęściej bankowi) pomiędzy partnerami: firmami produkcyjnymi, dystrybucyjnymi, bankami i innymi instytucjami (Bembenek, 2008). Przedsiębiorstwa współpracują ze sobą, utrzymując powiązania kapitałowe, prowadząc wspólne przedsięwzięcia oraz pomagając sobie w trudnych sytuacjach.

Biorąc pod uwagę stopień powiązań, jakie łączą partnerów, *keiretsu* można zróżnicować na poziome oraz pionowe (Bembenek, 2008). *Keiretsu* wywodzi się od *zaibatsu*, przedwojennych konglomeratów rodzinnych lub holdingów, które były podstawą japońskiej armii dzięki przestawieniu się na produkcję wojenną (Socik, 2016). Okupujący Japonię Amerykanie rozumieli *zaibatsu* w kategoriach monopolu, uważając je za przestępstwo wobec wolnego rynku. Zdecydowali się je zlikwidować i podzielić na niezależne firmy. Mimo rozbicia *zaibatsu*, te same osoby dalej zarządzały poszczególnymi firmami, a więc w latach powojennych dawne struktury szybko się odnowiły. Już za czasów okupacji zaczęły funkcjonować nieoficjalne powiązania pomiędzy firmami, tym razem obierając za centrum banki posiadające wystarczająco dużo kapitału i tworząc pierwsze grupy *keiretsu*.

Keiretsu poziome (horyzontalne, jap. *kinyu*) złożone jest z wielu przedsiębiorstw o podobnej wielkości, powiązanych ze sobą przede wszystkim finansowo, dzięki posiadaniu wspólnych akcji. Członkowie takiej struktury współpracują ze sobą motywu-

jąc się osiągnięciem celów strategicznych. Rozgłębiają oraz urozmaicają produkcję, rozszerzają ją na odmienne, odległe dziedziny. W literaturze ten typ *keiretsu* określany jest również jako finansowo-bankowy, ponieważ grupy przedsiębiorstw tworzą się wokół banku lokując swój kapitał w najbardziej atrakcyjne lub strategiczne gałęzie przemysłu, a przy tym wspólnie planując i dzieląc się niewątpliwym ryzykiem.

Keiretsu pionowe (wertykalne, jap. *shihon*) zazwyczaj ma postać łańcucha produkcyjnego, najczęściej opierając się na długookresowych, bliskich relacjach pomiędzy dostawcą a odbiorcą. Ten rodzaj *keiretsu* można spotkać również pod nazwą „*keiretsu* dostaw”, gdyż powiązane ze sobą firmy współpracują wokół jednego, silnego producenta. Częściej niż w *keiretsu* poziomym występuje specjalizacja branżowa, ścisła hierarchiczna struktura, rotacja pracowników między firmami partnerów, natomiast rzadziej spotyka się wspólne posiadanie akcji.

5. Przegląd wybranych metod zarządzania wywodzących się z Japonii

Japończycy opracowali system sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem, integrujący wiele pojedynczych narzędzi i wykorzystujący efekt synergii pomiędzy nimi. *Lean management* wywodzi się z koncepcji *lean manufacturing*, która została zastosowana po raz pierwszy w koncernie Toyota, gdzie nazywana jest *Toyota Production System* (TPS). Problem braku zasobów rozwiązano tam poprzez znaczne ograniczenie zapotrzebowania na ludzi, powierzchnię, czas i nakłady inwestycyjne. Powszechne zastosowanie *lean management* w japońskim przemyśle motoryzacyjnym sprawiło, że producenci japońscy potrzebowali o połowę mniej zasobów w porównaniu do konkurencji z Europy i Stanów Zjednoczonych, a produkt finalny znacznie zyskał na jakości (Zimniewicz, 1999).

Toyota Production System (TPS) to „system zarządzania, który ma na celu redukcję strat podczas każdego procesu, aktywności i na każdym stanowisku pracy. Redukcja ta umożliwiła znaczne zmniejszenie kosztów jakości i zwiększenie wartości produktu, zwiększając w efekcie zysk przedsiębiorstwa. Najważniejszą częścią TPS jest kultura organizacyjna bazująca na filozofii ciągłego doskonalenia *kai-zen* (Wawak, 2016). System ten opracował właściciel Toyoty, Kiichirō Toyoda, wraz ze swoimi pra-

ownikami. Na początku XX wieku system znacznie się rozwinął. W latach 80. i 90. został rozpowszechniony pod nazwą *Total Quality Management* (TQM), jednak kojarzony był bardziej z filozofią projakościową, a nie zbiorem narzędzi wykorzystywanych w procesie zarządzania.

TQM wymaga zaangażowania wszystkich pracowników poprzez pracę grupową i ciągłe doskonalenie ich umiejętności (Wawak, 2016). Celem jest osiągnięcie długoterminowych korzyści dzięki satysfakcji klienta i wynikających z tego korzyści dla organizacji. TQM bazuje na czterech głównych założeniach (Wawak, 2016):

1. Niezbędna jest partycypacja każdego pracownika organizacji w drobne działania doskonalące.
2. Należy optymalizować proces produkcyjny poprzez używanie prostych i uniwersalnych narzędzi oraz maszyn łatwych w przebrojeniu.
3. Konieczne jest doskonalenie kadry zarządczej w celu poprawy organizacji pracy i systemów motywacyjnych, a dopiero później udoskonalanie pracowników produkcyjnych.
4. Należy przestawić się na orientację długoterminową pod względem osiąganych rezultatów oraz podjąć się społecznej odpowiedzialności (np. podejmując działania związane z ochroną środowiska).

System *Lean manufacturing* rozwinął się do szerszego obszaru, *Lean management*, które jest podejściem wobec zarządzania organizacją poprzez kreowanie wartości dla konsumenta (Wawak, 2016). Podejście to jest z zasady długoterminowe i bazuje na ciągłym doskonaleniu wszystkich obszarów organizacji.

Do praktycznego zastosowania *lean management* niezbędne jest korzystanie z narzędzi tego systemu, które zapewniają wzrost produktywności, zmniejszenie marnotrawstwa oraz usprawnienie procesów. Za najważniejsze narzędzia *lean* uważa się (Piotrowska, 2011):

1. 5S.
2. Kaizen.
3. Just in Time.
4. Kanban.
5. SMED (ang. *Single Minute Exchange of Die*).
6. TPM (ang. *Total Productive Maintenance*).
7. Mapowanie strumienia wartości.

5S jest jedną z podstawowych technik *lean manufacturing*, której stosowanie zaleca się w środowiskach produkcyjnych oraz biurowych (Miętusiewicz,

2014). Jest podstawą przy wdrażaniu koncepcji *kaizen*. Ma na celu ukształtowanie dobrze zorganizowanego stanowiska pracy i utrzymanie wysokiej jego jakości, dzięki czemu efektywność procesów znacznie wzrasta.

Kaizen ma duże znaczenie w procesie zarządzania organizacją w podejściu *lean*. Opiera się na ciągłym doskonaleniu poprzez małe kroki mające znaczenie długoterminowe oraz pracy grupowej wraz z zaangażowaniem każdego indywidualnego pracownika (Mleczyńska i Wawak, 2016). *Kaizen* ma za zadanie eliminację strat, zmniejszenie kosztów jakościowych oraz znalezienie przyczyny pojawiających się błędów.

Just In Time można przetłumaczyć jako „dokładnie na czas” (Piotrowska, 2011). Jest to metoda produkcyjna, która pozwala na zsynchronizowanie przepływów między zaopatrzeniem a produkcją. Zgodnie z nią, surowce oraz półfabrykaty dostarcza się na czas bezpośrednio na taśmę produkcyjną, w momencie gdy pojawia się na nie zapotrzebowanie. Dzięki takiemu rozwiązaniu ilość zapasów zostaje zminimalizowana, unika się także problemu zbędnego magazynowania, przetrzymywania wyrobów gotowych oraz posiadania dużych powierzchni magazynowych. Podczas stosowania JIT stosuje się również grupowanie stanowisk pracy biorąc pod uwagę podobieństwo wykonywanych zadań. Pracownicy mogą wzajemnie się zastępować, gdyż są wyszkoleni do pracy na różnych stanowiskach, dzięki czemu proces produkcji staje się elastyczniejszy, płynniejszy oraz bardziej efektywny. Unika się marnotrawstwa nie tylko przez zmniejszenie zapasów, ale także przez minimalizację czasów oczekiwania, ruchów, nadprodukcji, oraz przestojów maszyn. Metoda ta prowadzi więc do znacznego zmniejszenia kosztów, poprawy terminowości produkcji oraz zwiększenia zysków.

Kanban to japońska metoda zarządzania ściśle powiązana z *Just In Time* (Piotrowska, 2011). Jej zadaniem jest redukcja zapasów w toku produkcji, co skutkuje eliminacją magazynowania. Podstawowym jej elementem są karty *kanban*, pełniące rolę zlecenia produkcyjnego oraz będące dokumentem określającym zawartość pojemników z półproduktami. Dzięki swojej specyfice, metoda ta powoduje płynne i zsynchronizowane przepływy materiałów pomiędzy poszczególnymi stanowiskami.

SMED (ang. *Single Minute Exchange of Die*) jest metodyką zawierającą techniki i narzędzia pozwalające

jące na wykonywanie szybkich przebrojeń maszyn i procesów produkcyjnych (Miętusiewicz, 2014). Stosuje się ją w przedsiębiorstwach, w których konieczna jest wysoka elastyczność asortymentu podczas produkcji, lub gdy przebrojenia są zbyt skomplikowane i zabierają mnóstwo czasu. SMED ma na celu redukcję czasu każdego przebrojenia maszyny, które zgodnie z metodą powinno zająć jednocyfrową liczbę minut (czyli do 10 minut). Według zasad SMED, czynności dotyczące przebrojenia dzieli się na wewnętrzne (takie, które można wykonać tylko w trakcie postoju maszyny) oraz zewnętrzne (takie, które można wykonać podczas jej pracy) (Wolniak, 2013). Redukcja czasu przebrojenia staje się możliwa dzięki uproszczeniu procesu: zmniejszeniu ilości narzędzi, zamianę elementów wewnętrznych na elementy zewnętrzne oraz postępową redukcję długości elementów wewnętrznych.

Total Productive Maintenance to metoda, w której duże znaczenie ma praca zespołowa wszystkich zatrudnionych osób oraz przełamanie sztywnego szablonu dzielącego pracę na działy zajmujące się produkcją, naprawą maszyn lub przebrojeniem (Piotrowska, 2011). Każdy z pracowników w takim samym stopniu odpowiedzialny jest za zachowanie parku maszynowego w doskonałym stanie. Ważna jest zmiana nastawienia pracowników, którzy powinni sami posiadać przekonanie o konieczności reagowania na usterki i ich eliminacji. W TPM dąży się do uzyskania tzw. trzech zer: zera usterek maszyn, zera wad produkcji i zera wypadków przy pracy. Niezwykle ważne jest więc utrzymanie parków maszynowego w dobrej kondycji oraz zredukowanie przestojów. Wszyscy pracownicy – zarówno kierownicy, inżynierowie jak i mechanicy, zaangażowani są w utrzymanie maszyn. Za cel obiera się przeciwdziałanie awariom, a także dbanie konserwację i regularne przeglądy posiadanych urządzeń.

Istotnym etapem we wdrażaniu TPM jest usprawnienie wydajności w administracji, gdzie często mają miejsca zaniedbania oraz marnotrawstwo. Dzieje się to za sprawą biurokracji, długiego transferu informacji i ich niedokładności, braku kompetencji, lub też niewykorzystanej kreatywności pracowników działu.

Efekty, jakie można zauważyć po pewnym czasie od wdrożenia TPM, to wzrost produktywności poprzez skrócenie czasu przerw w pracy spowodowanych awariami i konserwacjami urządzeń, zaangażowanie

pracowników, nabycie przez nich nowych umiejętności oraz tendencji do kreatywnego myślenia, oraz większe utożsamianie się z przedsiębiorstwem.

Mapowanie strumienia wartości jest narzędziem pozwalającym na poprawę ciągłości procesów przepływu materiałów i informacji poprzez analizę systemu produkcyjnego (Michłowicz i Świątoniowski, 2011). Polega na „ukazaniu strumienia wartości”, czyli zidentyfikowaniu każdej z czynności wykonywanych podczas procesu wytwarzania wyrobu. Dzięki temu łatwo dostrzegalne stają się ewentualne marnotrawstwo, które następnie można wyeliminować za pomocą kolejnych metod *lean*. Mapowanie strumienia wartości składa się z trzech etapów (Michłowicz i Świątoniowski, 2011):

1. Diagnozy stanu istniejącego.
2. Stworzenia wizji stanu przyszłego.
3. Stworzenia planu doskonalenia.

Do uzyskania celu jaki zakłada TQM, czyli zaangażowania i doskonalenia wszystkich pracowników poprzez pracę grupową, niezbędne jest również korzystanie z charakterystycznych form organizacji pracy, odpowiednich sposobów podejmowania decyzji oraz wdrażanie szczególnych metod pracy. Przykładem są koła jakości, metoda *QC-Story* i *ringi* oraz *genchi genbutsu*.

Koła jakości to forma organizacji pracy, która skupia małą grupę (5-10) odpowiednio przeszkolonych pracowników w jednym miejscu, celem rozwiązywania wspólnych im problemów pojawiających się w produkcji lub obsłudze (Obora, 2012, s. 393). Idea takiej formy zakłada, że każdy uczestnik procesu produkcji posiada znaczący wpływ na jakość produkowanych wyrobów. Uczestnictwo w kołach jakości jest dobrowolne, tak więc znajdują się w nich tylko te osoby, które zauważają problem wymagający zmiany i wyrażają chęć działania w zespole osób o podobnych przekonaniach.

Działalność kół jakości powinna mieć częstotliwość 2-8 spotkań w skali miesiąca (Obora, 2012). Zazwyczaj ustala się godziny spotkań, które nie kolidują z harmonogramem pracy (Hutchins, 2014). Każdy z uczestników powinien mieć możliwość zgłoszenia swoich indywidualnych wniosków oraz pomysłów bez zagrożenia zbędnymi dyskusjami, które mogłyby doprowadzić do konfliktu w zespole. Uwagi zgłaszane przez uczestników podczas dyskusji są zapisywane na piśmie, które otrzymuje każdy

uczestnik. Taka lista powinna być również wywieszona na tablicy ogłoszeń w wyznaczonym do tego celu miejscu.

Metoda *QC-Story* oparta na cyklu PDCA jest jedną z najbardziej skutecznych i efektywnych narzędzi wykorzystywanych w kołach jakości. Została ona opracowana w Japonii na początku lat 60. i okazała się bardzo przydatna przy rozwiązywaniu problemów dotyczących jakości. W ramach *QC-Story* realizuje się tzw. siedem kroków realizacji usprawnień (Obora, 2012):

1. Wybór tematu prac/problemu.
2. Zrozumienie problemu i wybór celu.
3. Ustalenie harmonogramu działań.
4. Analiza źródłowych przyczyn problemu i opracowanie dla nich rozwiązań.
5. Wdrożenie rozwiązań i kontrola ich przebiegu.
6. Ocena efektywności wprowadzonych działań.
7. Utrwalenie i standaryzacja wyniku.

W ramach *QC-Story* korzysta się z różnych narzędzi pomocniczych należących do technik TQM, takich jak: wykresy (np. wykres Ishikawy, wykres Gantta), histogramy, diagramy macierzowe, strzałkowe i podobieństwa (np. diagram Pareto, diagram PDPC) arkusze i karty kontrolne, SMART, burza mózgów, analiza 5xWhy (Obora, 2012).

Metoda *hoshin kanri* jest jedną z metod zarządzania strategicznego, która pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki wyprzedzającemu rozpoznaniu otoczenia przedsiębiorstwa, a następnie określeniu jego strategii rozwojowej (Martyniak, 2002).

Hoshin Kanri może występować w wielu odmianach. Mardsen opisuje cztery ogólne cechy tej metody, które wskazują na tok postępowania wzorowany na cyklu PDCA (Czekaj, 2008):

- skoncentrowanie uwagi organizacji na realizacji kilku ważnych celów, przy jednoczesnej bieżącej kontroli podstawowych procesów biznesowych,
- dopasowanie celów do planów i programów organizacji,
- szczegółowe, częste, regularne i systematyczne przeglądy celów i sposobów ich realizacji,
- przekazywanie informacji zwrotnej umożliwiającej doskonalenie procesu planowania i uczenie się organizacji.

Charakterystyczne dla *hoshin* jest stosowanie pracy zespołowej nie tylko do rozwiązywania problemów, ale także do ustalania celów. Łączy się to

ze stosowaniem wywodzącej się z Japonii metody *ringi* (Czekaj, 2008).

Japońska metoda *ringi* jest tradycyjnym sposobem kierowniczego podejmowania decyzji. Zgodnie z nią, propozycje krążą między wszystkimi menadżerami firmy, których dotyczyć będzie przyszły werdykt wyboru rozwiązania. Składa się z czterech etapów: propozycji, cyrkulacji, zatwierdzenia i zarejestrowania. Zazwyczaj propozycje są inicjowane przez średnich lub najwyższych menadżerów.

Pomysły i plany są omawiane, rozwijane i dopracowywane podczas nieformalnych spotkań pracowników, pełnych dyskusji na temat firmy. Etap ten nazywany jest *nemawashi*. Jego głównym celem jest wyjaśnienie detali proponowanego pomysłu i przekonanie pracowników do poparcia decyzji. Dzięki metodzie *ringi* jak najwięcej członków firmy ma wpływ na rzeczywisty proces podejmowania decyzji, co sprzyja aprobacie następujących zmian, gdyż sami byli jej współtwórcami. Dopuszczenie menadżerów niższego szczebla do podejmowania decyzji przynosi wiele korzyści, gdyż często to oni są bliżej problemu i posiadają wiele cennych informacji (Sagi, 2015).

Genchi genbutsu to element filozofii budującej kulturę organizacyjną w japońskich firmach (Rutana, 2016). Po raz pierwszy zostało wdrożone przez Toyotę, a obecnie jest wykorzystywane przez jednostki na całym świecie. Oznacza próbę zrozumienia występujących problemów poprzez obecność na faktycznym miejscu ich powstania. Do rozpoznania i rozwiązania problemu konieczne jest empiryczne doświadczenie i sprawdzenie wybranego sposobu przez pracowników linii produkcyjnej.

6. Metodyka badań

Odpowiednia kultura organizacyjna jest głównym źródłem sukcesu stosowania metod. Badanie służy rozpoznaniu elementów kultury organizacyjnej firmy X i określeniu jej wpływu na stosowanie tych metod.

W toku badania dokonano analizy literatury dotyczącej:

- kultury organizacyjnej, jej wymiarów, modeli i koncepcji,
- kultury narodowej i kultury zarządzania w Japonii, w tym japońskich metod zarządzania.

Na bazie literatury przygotowano dalsze etapy badania, tj.: obserwację, wywiad oraz kwestionariusz ankiety. Obserwację przeprowadzono w od-

dziale firmy w Łodzi, który zajmuje się produkcją uszchelek dla przemysłu lotniczego. Oprócz samej obserwacji, dzięki współpracy z Kierownikiem ds. Ciągłego Doskonalenia oraz Kierownikiem Wydziału przeprowadzono dwa wywiady szczegółowe oraz ankietę dotyczącą wymiarów kultury organizacyjnej. Wywiad oraz obserwacja zostały wybrane spośród wszystkich metod badawczych, gdyż pozwalają nawiązać bliski kontakt z przedmiotem badania oraz pozwalają łatwo upewnić się co do szczegółów i ewentualnych wątpliwości. Metody te dają także dużą swobodę działania dla badającego. Ankieta została wybrana ze względu na chęć znalezienia zależności pomiędzy kulturą organizacyjną firmy a efektywnością używanych metod zarządzania.

W ramach przeprowadzonych badań wykorzystane zostały następujące metody badawcze: obserwacja, wywiad szczegółowy oraz ankieta.

Obserwacja przeprowadzona w warunkach naturalnych, obejmowała teren zakładu jednego z oddziałów firmy, w tym halę produkcyjną. Pozwoliła zwrócić uwagę na takie aspekty jej działalności jak otoczenie zewnętrzne, tablice wydziałowe, środki bezpieczeństwa zakładu pracy oraz dokumentacja. Widoczne były również relacje pomiędzy pracownikami, a także pomiędzy kierownikami i ich podwładnymi.

Zalety obserwacji jako metody badawczej to przede wszystkim niskie koszty, duża swoboda w działaniu oraz mała pracochłonność (Tyburcy, 2015). Do wad zaliczyć można subiektywność obserwatora, możliwość oddziaływania na siebie badacza i obiektu badania oraz niedoskonałość ludzkich zmysłów.

W wywiadzie szczegółowym wzięło udział dwóch przedstawicieli firmy: Kierownik ds. Ciągłego Doskonalenia oraz Kierownik Wydziału. Odpowiedzieli na pytania dotyczące japońskich metod zarządzania, które funkcjonują w organizacji, oraz wyjaśnili ich przebieg i sposób dostosowania do potrzeb owej organizacji. Udzielili informacji odnoszących się do zalet tych metod, aspektów organizacyjnych, na jakie mają korzystny wpływ oraz związanego z tym nastawienia pracowników do pracy. Oprócz tego, kierownicy wypowiedzieli się na temat trudności wdrażania japońskich metod w Polsce oraz największych wyzwań, jakie temu towarzyszą.

Podczas wywiadu zadano następujące pytania:

1. Jak narodził się pomysł wprowadzenia japońskich metod zarządzania w firmie? Czy funkcjonują one od samego początku istnienia firmy?
2. Jakie japońskie metody zarządzania są stosowane w firmie i jak ocenia się ich funkcjonowanie?
3. Czy w firmie funkcjonują koła jakości?
4. Jakie są zalety stosowania japońskich metod zarządzania?
5. Jaki jest wpływ stosowania japońskich metod zarządzania na postawy pracowników? Czy wpływają korzystnie na ich chęć rozwoju poprzez udział w szkoleniach i warsztatach? Czy wykazywane jest zainteresowanie udziałem w takich wydarzeniach?
6. Jak japońskie metody zarządzania wpływają na komunikację oraz stosunki społeczne pomiędzy pracownikami i kierownictwem?
7. Czy widoczne jest zaangażowanie pracowników w pracę grupową?
8. Jaki wygląda proces podejmowania decyzji w firmie – czy bierze się pod uwagę opinie pracowników z niższego szczebla?
9. Czy istnieją japońskie metody zarządzania, z których firma była zmuszona zrezygnować wskutek złego ich funkcjonowania?
10. Czy istnieją japońskie metody zarządzania, których kierownictwo zdecydowało się nie wdrożyć w firmie pomimo ich znajomości?
11. Czy wdrożenie japońskich metod zarządzania w Polsce jest trudne? Co jest największym wyzwaniem podczas próby ich wdrożenia?

Wywiad, który był wywiadem swobodnym i indywidualnym, ma szereg różnego typu zalet oraz wad. Jego mocną stroną jest możliwość bieżącego wyjaśniania nieścisłości, korzystanie z dłuższych i bardziej skomplikowanych kwestionariuszy niż w przypadku ankiety oraz dotarcie do konkretnych respondentów. Słabe strony to długi czas realizacji, dość wysokie koszty (czas, w którym badany mógłby wykonywać pracę oraz koszty dojazdu, jakie musi ponieść badacz), możliwość oddziaływania na siebie badacza i badanego, a także brak anonimowości, co może być problemem przy pytaniach wrażliwych. Rozmówcy mogą obawiać się negatywnych konsekwencji ze względu na zbyt szczerze odpowiedzi na niewygodne pytania.

Ankieta, którą wypełnili wspomniani wyżej kierownicy, dotyczyła kultury organizacyjnej firmy. Została skonstruowana na podstawie wykładu prof.

dr hab. Agnieszki Sopińskiej *Kultura i tożsamość organizacji* i opracowanych przez nią wymiarów kultury zdefiniowanych przez Hofstede, a więc bierze pod uwagę:

- dystans władzy,
- kolektywizm i indywidualizm,
- kobiecość i męskość,
- unikanie niepewności.

Dzięki wynikom ankiety, możliwe jest wyciągnięcie wniosków na temat postaw i systemu wartości kierowników oraz zwyczajów panujących w firmie. Ankieta dostarcza także informacji dotyczących zgodności kultury organizacyjnej firmy z funkcjonowaniem japońskich metod zarządzania oraz związanych z tym szans na prawidłowe i sukcesywne ich funkcjonowanie w polskich warunkach kulturowych. Dodatkowo, metryczka respondenta przedstawia dane na temat płci, grupy wiekowej, stanowiska, stażu oraz udziału w spotkaniach integracyjnych ankietowanych osób.

Ankieta jest metodą nieskomplikowaną i pochłaniającą mało czasu – dzięki temu łatwiej jest skłonić osoby badane do jej wypełnienia (Berbec, Ciećka i Czaja, 2016). Jest również łatwa w analizie oraz prezentacji osiągniętych wyników. Mimo to, można ją uznać za metodę powierzchowną – ankiety bowiem nie stymulują dyskusji oraz wykluczają możliwość pogłębienia, czyli doprecyzowania odpowiedzi poprzez pytania dodatkowe konstruowane na bieżąco przez badacza.

Połączenie obserwacji, wywiadu oraz ankiety pozwoliło na pełne wykorzystanie ich zalet, a jednocześnie znaczne ograniczenie wad. Dzięki przeprowadzonym wywiadam, badanie nie jest zbyt powierzchowne. Ankieta zawiera zaś pytania, których zazwyczaj nie wypada zadawać podczas rozmowy, ze względu na zbyt „drażliwe” zagadnienia. Anonimowość eliminuje ten problem. Obserwacja jest dobrym dopełnieniem badania, gdyż pozwala zaobserwować sytuacje z codziennego życia organizacyjnego w naturalnych warunkach.

7. Wykorzystanie koncepcji japońskich w firmie produkcyjnej w Polsce

Japońskie metody zarządzania funkcjonują w badanym oddziale firmy od samego początku jego istnienia. Oddział budowany był już z myślą o ciągłym doskonaleniu. W całej grupie Total, do której należy firma, wykorzystywana jest większość narzę-

dzi opracowanych przez koncern Toyota. Jednak biorąc pod uwagę jedynie badany oddział firmy, który zajmuje się produkcją uszczelki dla przemysłu samolotowego, nie wszystkie te narzędzia są jeszcze stosowane, i zgodnie z tym, co mówi Kierownik ds. Ciągłego Doskonalenia – „pewnie nie wszystkie będą wykorzystywane w przyszłości ze względu na specyfikę produkcji”.

Hala produkcyjna oddziału składa się z ośmiu gniazd produkcyjnych, z czego każde gniazdo jest zamkniętą jednostką. Taka jednostka dostaje półprodukt na wózku wykorzystując kanban. Podczas gdy jeden wydział zajmuje się produkcją półproduktów z jednego wózka, drugi wydział już przygotowuje drugi wózek – początkiem produkcji dla kolejnego wózka jest moment oddania przez wydział pierwszego wózka. Co więcej, jeśli jeden wydział przyspieszy produkcję, to drugi wydział również musi szybciej reagować.

Karty *kanban* są typowym elementem systemu *lean production*, który jest wykorzystywany w firmie. Za pomocą ich pomocą tworzy się plany i zlecenia produkcyjne – jeden *kanban* to konkretna ilość uszczelki. Zlecenie składa się z czterech etapów: konfekcjonowania (czyli porcjowania), persażu, wykańczania i kontroli finalnej – dział produkcji ma na wykonanie zlecenia trzy dni. Na tablicy z kartami widać, czy produkcja idzie zgodnie z planem, czy może zaistniał jakiś problem. Wtedy weryfikuje się jego źródło. Możliwa jest sytuacja, w której spóźnienie nie jest zależne od pracowników produkcji, a wynika na przykład z braku dostarczenia materiału. Stosowane jest poziomowanie produkcji (*heijunka*, narzędzie *lean manufacturing*) – zlecenia są rozkładane na tygodnie, dni i zmiany w taki sposób, by produkcja ciągle była na odpowiednim poziomie i nie powodowała nadmiaru zleceń, który na dalszym etapie będzie powodował opóźnienie.

Największy nacisk kładziony jest na narzędzie 5S, które ma na celu utrzymanie dobrze zorganizowanego oraz uporządkowanego stanowiska pracy. Każde miejsce odstawcze na hali produkcyjnej jest wyraźnie podpisane. Wyniki 5S z każdego miesiąca oraz komentarze odnośnie audytów 5S są prezentowane na specjalnej tablicy. Zgodnie z metodą *genchi gembutsu*, sugestie zgłaszane na gembach są stale przyjmowane i realizowane. Skłonność pracowników do zgłaszania sugestii w dużej mierze zależy od długości ich stażu w firmie. Osoby, które pracują dłużej i lepiej, naturalną siłą rzeczy motywują oso-

by, które dopiero zaczynają i są na etapie uczenia się.

Ustalane są stany wzorcowe dla poszczególnych miejsc produkcyjnych oraz gemby sprzątanania – każdy pracownik wie kiedy, co i ile czasu ma robić na konkretnym stanowisku. Podczas warsztatów, na których wprowadzane jest 5S, obecnych jest przynajmniej dwoje pracowników z każdej zmiany (jeśli okaże się, że nie uda się zaangażować każdej osoby). Dzięki temu na każdej zmianie załoga ma jasny obraz tego, co robione jest podczas warsztatów. Cytując Kierownika Wydziału: „warsztaty sprawiają, że pracownicy sami zaczynają myśleć, co im przeszkadza podczas codziennej pracy, oraz sugerują w jaki sposób można poprawić układ narzędzi biorąc pod uwagę częstotliwość z jaką z nich korzystają”. Różnego typu sugestie wychodzą od pracowników nie tylko podczas audytów (organizowanych raz w miesiącu), ale także podczas codziennego życia produkcyjnego, które zazwyczaj rodzi nowe przemyślenia – na planie akcji, który znajduje się na tablicach gniazd, pracownicy mają możliwość zapisywania swoich sugestii dotyczących tego, co im przeszkadza w pracy, kwestii, które uważają za ważne zmiany, a także przedmiotów, które są im niezbędne do pracy, a nie są dostarczone na gniazdo produkcyjne.

Na każdej wyspie znajduje się wspomniana wyżej tablica wydziałowa, która jest systemem porozumiewania się. Jest to system, który pozwala przybliżyć się do problemów tam, gdzie one się rodzą – problemy, jakie występują w gnieździe, są omawiane codziennie właśnie przy tych tablicach. Każdego dnia organizowane są spotkania produkcyjne z technikiem jakości, planistą, kierownikiem, liderem produkcji oraz technikiem metod. Podczas *gemba walking* każdy wydział co dzień przeprowadza krótką, pięciominutową rozmowę podsumowującą wydarzenia na gniazdach produkcyjnych oraz problemy, które wystąpiły poprzedniego dnia. Omawiane są takie aspekty jak: poziom bezpieczeństwa, wypadki, sugestie dotyczące BHP, poziom realizacji planu, sprawy jakościowe – poziom wysokości braków produkcyjnych i reklamacje od klienta, absencje, wydajność, zgłoszone sugestie, postoje maszyn oraz spóźnienia. Po zakończeniu spotkań przy każdym gnieździe, organizowane jest dłuższe spotkanie podsumowujące przy głównej tablicy wydziałowej QRQC. Tam omawiane są wszystkie problemy,

które wystąpiły, oraz ustalany jest priorytet dnia – najważniejsza rzecz, którą należy zająć się bieżącego dnia. Jeśli wydarzy się wypadek lub wystąpi reklamacja, zawsze będą to priorytety dla kierownika.

Tablica QRQC jest miejscem codziennych spotkań, gdzie rozwiązuje się problemy za pomocą odpowiednich technik. Tutaj spisywane są wyniki dotyczące bezpieczeństwa, sugestii, problemów jakościowych, absencji i realizacji planu z poszczególnych wysp produkcyjnych. Wyniki te sumuje się i wyjaśnia ewentualne nieprawidłowości. Wykazywana jest również wydajność, postawione cele i kwestie dotyczące maszyn. Swoje miejsce ma także specjalny wskaźnik logistyczny, który daje informację na temat referencji od klientów – ile zostało wysłanych, a ile nie, i co było powodem ewentualnych opóźnień. Kolejnym krokiem po spotkaniu wydziałowym jest *gemba walking*, podczas którego kierownik produkcji przechodzi pomiędzy tablicami wydziałowymi. Następnie u kierownika produkcji dyskutuje się o ilości osób potrzebnych do zrealizowania planu produkcyjnego oraz podsumowuje się audyty 5S.

Przy tablicy QRQC znajduje się dokument krótkiej pętli, który przeznaczony jest szczególnie dla liderów. Lider opisuje w nim problemy, które wystąpiły przykładowo w nocy, i jakie akcje podjął – dzięki temu następnego dnia z rana, podczas spotkania przy tablicy wydziałowej, uczestnicy mają przedstawioną dokładną informację. Drugim istotnym dokumentem jest formularz krótkiej pętli, który zakładany jest w trakcie ustalania priorytetu dnia. Wpisuje się w nim ustalony priorytet, natychmiastowe akcje, które należy podjąć na wydziale oraz kroki, które pomogą w lepszym zrozumieniu problemu – na przykład opracowanie planu działań naprawczych. W odpowiednim miejscu formularza notuje się zaplanowane akcje i osoby, które są za nie odpowiedzialne. Gotowy dokument odkłada się na wyznaczone miejsce. Jest on omawiany kolejnego dnia, a za kilka następnych dni powraca się do niego ponownie, by sprawdzić, na jakim etapie realizacji są zaplanowane akcje. Następnie kierownictwo wyciąga odpowiednie wnioski. Każdy z takich dokumentów jest archiwizowany.

W firmie nie funkcjonują koła jakości w tradycyjnej postaci. Problemy jakości rozwiązuje się na bieżąco przede wszystkim za pomocą QRQC. Dodatkowo, raz na tydzień organizowane są spotkania

jakości prowadzone przez technika jakości, który zbiera informacje dotyczące wskaźników i reklamacji. Na ich podstawie decyduje, które tematy są najważniejsze, konieczne do rozpatrzenia w pierwszej kolejności i jakie akcje należy podjąć.

Stosowane jest rozwiązanie *Jidoka*, według którego przy pojawieniu się problemów jakościowych produkcja powinna być natychmiastowo zatrzymana (Rutana, 2016). Przy wyprodukowaniu trzech sztuk z tym samym błędem produkcja zostaje więc wstrzymana – następnego dnia technik metod i technik jakości ustalają, jakie akcje należy wprowadzić, czy dalsza produkcja jest możliwa i czy da się rozwiązać problem bez ingerencji kolejnych osób. Przy takim zatrzymaniu produkcji kierownik zawsze angażuje pracownika do uczestnictwa w rozwiązywaniu problemu. W wypadku zostawienia referencji, dotyczącej na przykład problemu w procesie produkcji i powstawaniu braków, pracownik, który taką referencję zgłosił, jest angażowany nawet wówczas, jeśli do pomocy włączony został technik jakości lub technik metod. Pracownik koryguje swoje błędy i wychodzi z inicjatywą i pomysłami. Pracownicy są więc zaangażowani w obszar związany z jakością szczególnie poprzez wnoszenie sugestii, jednak tak naprawdę to technik jakości i technik metod są osobami najbardziej zobligowanymi do dbania o kwestie jakościowe. Biorąc pod uwagę jakość, działa również zasada dotycząca poziomu braków – jeśli poziom ten jest powyżej wyznaczonego celu, wprowadzane zostają akcje jakościowe. Regularnie są też sprawdzane poziomy reklamacji, mówiące o brakach na referencje, których dotyczył alert.

Spółczesne europejskie są wyraźnie mocniej ukierunkowane na indywidualizm niż na kolektywizm w porównaniu do krajów azjatyckich. W celu wzmocnienia nastawienie pracowników na grupę, zarząd zmienił w pewnym stopniu filozofię organizacji. Na przykład, przy wystąpieniu reklamacji nie tylko jedna osoba, która przekazała uszkodzoną uszczelkę dalej obarczana jest problemem, ale całe gniazdo. Nowa filozofia ma też odzwierciedlenie w sprawach dotyczących wydajności – wydajność jest bowiem analizowana nie w odniesieniu do indywidualnego pracownika, ale porównywana jest do wydajności całego gniazda. Dzięki pomocy innych pracowników, najslabszą osobę próbuje się podciągnąć pod ogólną wydajność. Ponadto, premia zaczęła być rozpatrywana w stosunku do całego gniazda, a nie w odniesieniu do pojedynczych osób. Dzięki

temu współpracownikom zależy na wzajemnej pomocy.

Zgodnie z tym, co mówi Kierownik Wydziału – „spotkania integracyjne niekoniecznie są organizowane – wystarczy, że bardzo dużo czasu spędza się w pracy”. Potwierdza to ankieta, gdzie w obu przypadkach okazało się, iż spotkania integracyjne nie mają miejsca. Jak zostało później doprecyzowane, istnieje jedno takie wydarzenie, jednak dochodzi do niego tylko raz w roku. Mimo to, kierownik ocenia relacje między kadrą kierowniczą jako dobre i przyjazne – „tworzymy jedną rodzinę” – zaznacza. „Nie uczestniczymy w wyścigu szczurów. W innych firmach czasem wydziały rywalizują między sobą, są bardziej zamknięte. U nas wygląda to inaczej. Kiedy jeden wydział ma problem, drugi zawsze mu pomoże”. Stosunki pomiędzy kierownikami a pracownikami również mają pozytywny charakter. „To jeden z tych aspektów, na które kładziemy nacisk – na to, żeby podczas warsztatów również kierownicy danego wydziału pracowali i sprząkali wyspy, a także wprowadzali 5S łącznie z pracownikami produkcyjnymi”. Takie zachowania wpływają korzystnie na zaangażowanie pracowników podczas warsztatów (prowadzone są warsztaty SMED, 5S oraz warsztaty *kaizen* ukierunkowane na określone gniazdo lub proces). Oprócz tego, po warsztatach przyjeżdża dyrektor dwóch zakładów wraz z większością kadry kierowniczej by odebrać wyspę – ten element jest dość mocno w firmie akcentowany.

Myśląc o wprowadzaniu japońskich metod w Polsce, pojawia się pytanie, czy jest to działanie trudne, oraz co stanowi największe wyzwanie. Kierownik ds. Ciągłego Doskonalenia stwierdził, że nie jest to szczególnie trudne zadanie – „nie było takiego przypadku, że zmuszeni byliśmy do rezygnacji z jakiejś metody, gdyż źle funkcjonowała”. Jedyny aspekt, na który zwraca uwagę, to samodyscyplina pracowników. „Różnica kulturowa pomiędzy Azjatami a Europejczykami jest taka, że tutaj bez dodatkowych audytów nie osiągnie się niektórych sukcesów” – mówi. Dodał też, że niektóre metody należy skroić do europejskiego kręgu kulturowego – „Trzeba zwrócić uwagę na takie aspekty, jak większe zindywidualizowanie społeczeństwa”. Podobnie wygląda kwestia dotycząca warsztatów – w Japonii z warsztatami często wiążą się wspólne ćwiczenia na siłowni i inne tego typu rozrywki – tutaj nie idzie się tak daleko, jednak zachowuje się zwyczaj wspólnych posiłków. Takie podejście podziela Kierownik

Wydziału – „Jesteśmy dużą korporacją i niektóre metody pracy są już narzucone przez firmę, która jest naszym właścicielem. Dopasowujemy system do naszych potrzeb. Przykładowo, z góry narzucone jest istnienie kanbanów produkcyjnych, jednak kanbany te nie wyglądają dokładnie tak, jak we Francji. Są bardziej dopasowane do naszych potrzeb – dzięki akcjom ze strony pracowników i administracji metody są modyfikowane”.

Ankieta, którą wypełniło dwóch kierowników firmy X, dotyczyła kultury organizacyjnej firmy. Została skonstruowana na podstawie wymiarów kultury według G. Hofstede (2000). Odpowiedzi, jakich dokonali ankietowani, przekładają się na ich zachowania organizacyjne.

Pierwsza część ankiety dotyczy stosunku do dystansu władzy. Ankietowani musieli wybrać stwierdzenie, które bardziej odpowiada podzielanemu przez nich systemowi wartości. Jeden zestaw stwierdzeń odpowiadał małemu, drugi zaś dużemu dystansowi władzy. Odpowiedzi jednoznacznie wskazują na preferowany w firmie mały dystans władzy. Kierownicy byli zgodni co do wzajemnej zależności ludzi i równości ich praw, hierarchii interpretowanej jako nierówność ról (nie zaś nierówność ludzi), konieczności stałego kontaktu kierowników z pracownikami oraz potrzeby legalności władzy i stałej jej kontroli. Oboje uważają też, że osoby stojące wyżej w hierarchii nie powinny nadmiernie okazywać swojej władzy.

Druga część ankiety dotyczyła indywidualizmu i kolektywizmu. Odpowiedzi wskazują na podzielenie postaw indywidualistycznych na podobnym poziomie, jak postaw kolektywistycznych. Obaj kierownicy uważają, że człowiek jest częścią większej grupy, dzięki której zyskuje tożsamość. Wskazują również na konieczność ponoszenia odpowiedzialności za innych ludzi oraz zaangażowania emocjonalnego w działalność organizacji. Mimo to, zgadzają się ze stwierdzeniem, iż każdy posiada prawo do życia prywatnego, w które nikt nie powinien ingerować. Pojawiają się także opinie, zgodnie z którymi normy i wartości dotyczą całego społeczeństwa (nie tylko uczestników własnej grupy). Odmienne są zdania w kwestii zaufania do podejmowanych decyzji – z jednej strony większe zaufanie ma się do decyzji indywidualnych, z drugiej strony zaufanie do decyzji grupowych także istnieje w organizacji.

Trzecia część ankiety prezentuje opinie dotyczące męskości i kobiecości. Mimo kilku odpowiedzi, które wskazują na męskość w organizacji (głównym atutem jest siła, ambicja motywuje do działania, należy dążyć do niezależności), znaczną przewagę mają wartości typowo kobiece. Występują odpowiedzi sprzeczne z systemem wartości innego ankietowanego – wdzięk osobisty jest więc ważniejszym atutem niż siła, służba innym motywuje do działania, a ludzie są od siebie wzajemnie zależni. Ankietowani zgodnie twierdzą, że człowiek jest ważniejszy niż role społeczne, pracuje się po to, by żyć (nie żyje się zaś, by pracować), a ludzie i przyroda są ważniejsi od pieniędzy i przedmiotów materialnych.

Czwarta część ankiety nawiązuje do unikania niepewności, czyli skłonności do ryzyka. Ankietowani zgodnie twierdzą, że każdy dzień należy przyjmować z radością i otwartością (co jest przeciwnością odbierania przyszłości jako zagrożenia), ludzie na ogół nie mają powodów, by odczuwać stres, agresja zasługuje na potępienie, konflikty mogą być wykorzystywane w sposób konstruktywny, należy akceptować różnicę zdań, a rząd istnieje, by służyć obywatelom. Odpowiedzi te oznaczają dużą skłonność do ryzyka, jakie ma miejsce w firmie, przewyższając opinie wskazujące na wartości odpowiednie dla małej skłonności do ryzyka. Mimo to, obaj ankietowani zgadzają się ze stwierdzeniem „czas to pieniądz”, uznają, iż należy wykazywać się dużą troską o bezpieczeństwo oraz twierdzą, iż bez przepisów zapanowałby chaos.

Metryczka respondenta, która jest ostatnim etapem ankiety, dostarcza nam danych na temat ankietowanych osób. Ankietowani kierownicy są osobami stosunkowo młodymi (31-40 lat), o dość krótkim stażu pracy (w jednym przypadku osoba zatrudniona była krócej niż rok czasu, w drugim – staż wynosił 1-5 lat). Z metryczki można dowiedzieć się również, że spotkania integracyjne nie są organizowane w firmie. Jest to wynik negatywnie wpływający na stosunki w organizacji, gdyż takie spotkania korzystnie oddziałują na stabilność zatrudnienia – pracownicy odczuwają większą przynależność do firmy i wykazują większe zaangażowanie, a pozostając w firmie przez długi czas, stopniowo uzyskują szansę awansu. W Japonii istnieje zaś tendencja do „zatrudniania w firmie na całe życie” oraz umieszczania osób starszych na wyższych stanowiskach. Brak wyjazdów integracyjnych kłóci się również z typowo-

wym zachowaniem japońskich biznesmenów, którzy oprócz długiego czasu w pracy, wiele godzin poświęcają na spotkania integracyjne, w tym wspólne wizyty w klubach nocnych oraz barach karaoke. Często podczas tych z pozoru oderwanych od środowiska pracy spotkań, rozmawia się na tematy związane z firmą. Alkohol „rozwiązuje języki” pracowników, którzy przyznają się do różnego typu problemów związanych z funkcjonowaniem organizacji.

8. Wnioski wynikające z badania

Jak twierdzi Zimmewicz (1999), przenoszenie pewnych metod z jednych obszarów kulturowych do innych nie może odbywać się mechanicznie. Niezbędne jest modyfikowanie metod w taki sposób, by odpowiadały indywidualnym potrzebom oraz pasowały do kręgu kulturowego organizacji. Jest to spowodowane wysokim stopniem skomplikowania niektórych metod oraz odmiennością systemu różnych narodów. Firma X zmodyfikowała system kanban na prostszy, bardziej odpowiadający potrzebom, znacznie ułatwiając funkcjonowanie systemu na hali produkcyjnej.

Przykładem różnic kulturowych są odmienne wartości europejskie i azjatyckie. Europa jest kontynentem typowo indywidualistycznym. Indywidualizm oznacza, że pracownicy nie zawsze mają interesy równoznaczne z interesami firmy, a ich kariera często nie ogranicza się do jednej firmy. W Japonii ludzie są przeważnie zatrudniani w jednej firmie na całe życie, a dzięki charakterystycznemu dla krajów azjatyckich kolektywizmowi, mocno identyfikują się z celami grupy.

W Europie awanse będące rozwojem kariery zawodowej są powiązane z indywidualną wydajnością pracowników – ludzie uzyskują wyższe stanowiska wędrując po pionowych liniach struktury organizacyjnej. Często awans jest wynikiem zmiany firmy. W Japonii charakterystyczny jest awans według hierarchii starszeństwa – osoby o wyższej pozycji najczęściej są odpowiednio starsze.

Brak spotkań integracyjnych w badanej firmie może mieć różne przyczyny. Pracownicy mogą być przeciążeni pracą i długim czasem spędzonym na terenie zakładu, z drugiej strony wynikać to może z potrzeby prywatności i całkowitego oddzielenia życia zawodowego od prywatnego.

W badanej firmie X pracownicy wykazują cechy silnie kolektywistyczne oraz zgodne z wysokim

stopniem unikania niepewności. Kolektywizm przejawia się w przyjaznych stosunkach między pracownikami oraz przywiązywaniu dużego znaczenia dla relacji międzyludzkich. Silne unikanie niepewności ma wyraz w skłonności do tworzenia praw i przepisów oraz dbaniu o poczucie bezpieczeństwa i przynależności. Pracownicy firmy X są nastawieni na zmniejszanie dystans władzy. Doceniają wartości odpowiednie społeczeństwu kobiecemu. Mały dystans władzy urzeczywistnia się w braku akceptacji dla oznak statusu, występowaniu hierarchii wynikającej z posiadanych ról oraz podkreślaniu równości praw. Kobiecość wpływa na działania dążące do kompromisu, nastawienie na opiekowanie się innymi, przyjazne relacje oraz wykazywanie postawy „pracuje się, by żyć”, nie jak w Japonii – „żyje się, żeby pracować”.

Silne, jak na warunki europejskie, postawy kolektywistyczne w firmie X są wynikiem zmiany filozofii organizacji, jakiej podjęło się kierownictwo. Samo funkcjonowanie japońskich metod zarządzania sprawia, że pracownicy skłaniają się do myślenia grupowego. Mały dystans władzy wpływa korzystnie na stosowanie takich metod, gdyż ułatwia współpracę osób z różnych szczebli hierarchicznych i pozwala pracownikom wyrazić swoje niezadowolenie i wątpliwości. Dodatkowo, kobiecość stwarza miejsce dla życia prywatnego, eliminując nadmierne przepracowywanie się, które jest dużym problemem w Japonii. Oznacza to, że mimo występowania niektórych wartości odmiennych od japońskich, metody zarządzania z tego kraju mają szansę funkcjonować również w firmie polskiej. Co więcej, niektóre z odmiennych wartości, typowych dla Europy, mogą eliminować względnie negatywne aspekty japońskiej kultury.

9. Podsumowanie

Kultura organizacyjna, element kształtujący zachowania pracowników, jest istotnym aspektem w zarządzaniu organizacją. W wyniku ignorowania istnienia kultury oraz braku refleksji nad koniecznością jej zmiany, kierownictwo naraża firmę na upadek. Kształt, jaki będzie miała kultura organizacyjna, uzależniony jest w dużej mierze od wartości narodowych, różniących się w zależności od kraju. Duże znaczenie ma tu między innymi historia narodu, filozofia, wyznawane religie oraz system szkolnictwa.

Japonia to kraj silnie męski, kolektywistyczny, z umiarkowanym dystansem władzy oraz silnym unikaniem niepewności. Właśnie stamtąd pochodzą firmy odnoszące duże sukcesy, dzięki zarządzaniu silnie nastawionym na jakość. Mentalność Japończyków sprawia, że nawet na najniższych szczeblach pracownicy zaangażowani są w dążenie do perfekcji oraz działanie na rzecz dobra organizacji. Japońskie metody zarządzania przyczyniają się do oszczędności finansowej oraz eliminacji strat.

Polska firma, która jako jedna z wielu zdecydowała się zaadaptować japońskie metody zarządzania, zmodyfikowała je, dopasowując do kręgu kulturowego. Kultura narodowa mocniej nastawiona na indywidualizm niż w przypadku krajów azjatyckich, nie jest czynnikiem, który negatywnie wpłynął na

działanie tych metod. Kierownictwo skłoniło pracowników do większej samodyscypliny oraz stworzyło atmosferę sprzyjającą kolektywistycznym postawom. Takie działania powodują zmniejszenie indywidualizmu i korzystnie wpływają na działanie owych metod. Dodatkowo, kultura o umiarkowanym dystansie władzy pozytywnie wpływa na współpracę pracowników na różnych szczeblach. Kobiecość eliminuje negatywne aspekty japońskiej kultury, takie jak nadmierne przeciążenie pracą i skłonność do pierwszeństwa życia w przedsiębiorstwie nad życie rodzinne.

Bibliografia

- Bembenek, B. (2008). Japońskie grupy keiretsu w świetle koncepcji kapitału społecznego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (13 Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku), 315-327.
- Berbec, B., Ciecka, K., Czaja P. (2016). *Wady i zalety badań ankietowych*. Pozyskano z: <https://ankiety.interaktywnie.com/poradnik-ankiety-online/wady-i-zalety-badan-ankietowych.html>. Data dostępu: 24.06.2016.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Czekaj, J. (red.). (2008). *Metody organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hutchins, D. (2014). *Hoshin Kanri. Strategiczne podejście do nieustannego doskonalenia*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
- Kopczewski, M., Pączek, B., Tobolski, M. (2012). *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*. Pozyskano z: http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf. Data dostępu: 24.06.2016.
- Kraśński, M. (2012). Wybrane aspekty różnic kulturowych pomiędzy Polakami i Japończykami wpływające na zarządzanie filiami japońskich przedsiębiorstw w Polsce. *Przedsiębiorstwo i Zarządzanie*, 13(6), 93-107.
- Kuc, B. R., Moczyłowska, J. M. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Martyniak, Z. (2002). *Nowe metody i koncepcje zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Michłowicz, E., Świątoniowski, A. (2011). Doskonalenie ciągłości przepływu metodą mapowania VSM. *Automatyka/Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie*, 15(2), 345-353.
- Miętusiewicz, M. (red.). (2014). *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem – techniki Lean Management i Kaizen*. Warszawa: Wydawnictwo Wiedza i Praktyka.
- Mleczowska, M., Wawak, S. (2016). *Kaizen*. Pozyskano z: <https://ceopedia.org/index.php/Kaizen>. Data dostępu: 26.04.2016.

- Nizard, G. (1998). *Metafory przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Obora, H. (2012). Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC-Story. W: B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dr hab. Arkadiusza Potockiego*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Olesińska, M. K. (2009). *Zarządzanie przez motywację*. Pozyskano z: <http://www.biznesplany.biz/2009/10/zarządzanie-przez-motywację/>. Data dostępu: 21.06.2016.
- Piotrowska, M. (2011). Rozwój techniki Kaizen jako przykład wzrostu innowacyjności i konkurencyjności w przedsiębiorstwie. *Ekonomia i zarządzanie*, 3(3), 92-102.
- Rutana, A. (2016). *Genchi genbutsu*. Pozyskano z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Genchi_Genbutsu. Data dostępu: 21.12.2016.
- Rutana, A. (2016). *Jidoka*. Pozyskano z: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Jidoka>. Data dostępu: 21.12.2016.
- Sagi, S. (2015). „Ringi System” The Decision Making Process in Japanese Management Systems: An Overview. *International Journal of Management and Humanities*, 1(7), 10-11.
- Sikorski, C. (2006). *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Socik, D. (2016). *Keiretsu poziome*. Pozyskano z: <http://www.exporter.pl/zarządzanie/management/japkeiretsu2.html>. Data dostępu: 28.06.2016.
- Sopińska, A. (2016). *Kultura i tożsamość organizacji*. Pozyskano z: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mT1vNleYackJ:https://www.esgh.pl/niezbednik/plik.php%3Fid%3D27246379%26pid%3D1797+&cd=3&hl=pl&ct=clnk&gl=pl>. Data dostępu: 28.06.2016.
- Ścibisz, A., Ścibisz, J. (2013). Motywacja i style kierowania, jako wyznaczniki efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 1, 393-405.
- Tyburcy, M. (2015). *Obserwacja*. Encyklopedia Zarządzania, Pozyskano z: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Obserwacja>. Data dostępu: 21.06.2015.
- Wawak, S. (2016). *Lean Management.*, Pozyskano z: https://ceopedia.org/index.php/Lean_management. Data dostępu: 23.02.2016.
- Wawak, S. (2016). *Total Quality Management*. Pozyskano z: https://ceopedia.org/index.php/Total_Quality_Management. Data dostępu: 26.04.2016.
- Wawak, S. (2016). *Toyota production system*. Pozyskano z: https://ceopedia.org/index.php/Toyota_production_system. Data dostępu: 26.04.2016.
- Wolniak, R. (2012). *Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Wolniak, R. (2013). Metody i narzędzia lean production i ich rola w kształtowaniu innowacji w przemyśle. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2002). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zimmiewicz, K. (1999). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Methods and techniques of Japanese management and its use in a polish company

Kinga Nosewicz
Cracow University of Economics

Abstract:

The unusual success of Japan in economic recovery in less than 30 years after World War II together with unexpected achievements of Japanese companies, attracted Western attention and inspired European countries to implement management methods and tools developed in this long isolated country. The consequence of the isolation was development of characteristic national culture, which nowadays affects organizational culture in Japanese companies. The aim of the article is to introduce specificity of Japanese management culture and to present results of scientific research about the use of Japanese management tools in a polish company. The research included three methods: observation, a questionnaire and an interview.

Keywords: organizational culture, management culture, Japanese management tools, lean management, pro-qualitative management, improvement.

JEL codes: L23, M11