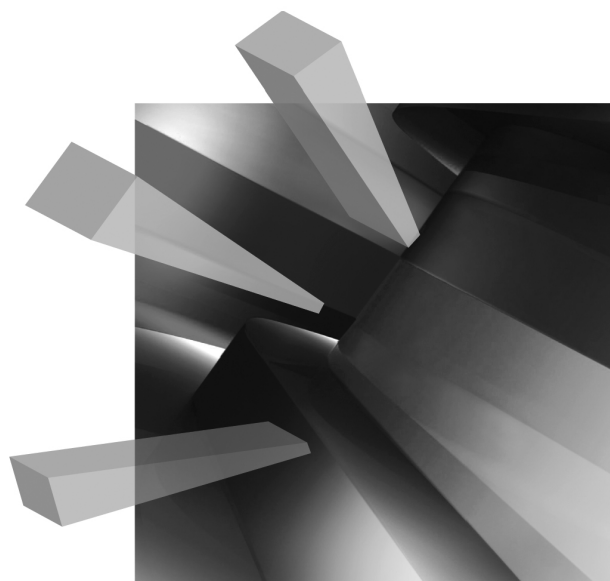


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(18)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp.....	7
Agata Borowska-Pietrzak: Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej.....	9
Andrzej Kozina: Formułowanie wariantów rozwiązań w negocjacjach w przedsiębiorstwie (koncepcja metodyczna i studium przypadku).....	23
Anna Ludwiczak: Możliwości pomiaru efektywności procesów w administracji publicznej z wykorzystaniem metod taksonomicznych.....	38
Katarzyna Piórkowska: Wartości jako socjopsychologiczna determinanta zachowań menedżerskich. Perspektywa dialektyczna.....	50
Estera Piwoni-Krzeszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości	63
Mateusz Podobiński: Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym	78
Aleksandra Sus: Dynamika modeli biznesu	90
Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński: Mapaorganizacji.pl – partycypacyjna platforma badań sieci organizacyjnych	100
Rajmund Żuryński: Organizacja wielkoformatowych imprez sportowych przy uwzględnieniu orientacji ekologicznej	111

Summaries

Agata Borowska-Pietrzak: Disaggregation of factors in a model of the sense of job satisfaction.....	22
Andrzej Kozina: Creating alternatives in business negotiations (methodological framework & case study).....	37
Anna Ludwiczak: Possibilities of measuring the effectiveness of processes in public administration by means of taxonomic methods	49
Katarzyna Piórkowska: Values as a socio-psychological determinant of managerial behaviour. Dialectical perspective	62
Estera Piwoni-Krzeszowska: Management of the value of an enterprise's relationship with market stakeholders in the context of the value creation process	76
Mateusz Podobiński: Consequences of using Japanese management concepts and methods in Polish production company.....	89
Aleksandra Sus: Dynamics of business models	99
Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński: Lome.io – cloud based, participatory network mapping platform for organizational network studies ..	110
Rajmund Żuryński: Organization of mega sporting events including ecological orientation	125

Mateusz Podobiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SKUTKI STOSOWANIA JAPOŃSKICH KONCEPCJI I METOD ZARZĄDZANIA W POLSKIM PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

Streszczenie: W artykule podjęto próbę zaprezentowania skutków stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania, opierając się na wynikach badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie polskim z województwa dolnośląskiego. Przedstawiono ideę wybranych japońskich koncepcji i metod zarządzania. Na podstawie przeglądu literatury oraz badań empirycznych¹ przedstawiono zalety oraz wady japońskich koncepcji i metod zarządzania w firmie produkcyjnej. Wyniki zrealizowanych badań pokazują, że japońskie koncepcje i metody zarządzania przynoszą wiele korzyści, natomiast wymagają udoskonalień. Autor wskazał również na uwarunkowania kulturowe, które są barierą wdrożenia japońskich koncepcji i metod zarządzania. Zwrócono uwagę na cechy kultury japońskiej, które można wyróżnić w opisanych koncepcjach i metodach zarządzania.

Słowa kluczowe: *kaizen, lean management, Just in Time, Total Quality Management, 5S, TPM.*

DOI: 10.15611/noz.2014.1.06

1. Wstęp

Jednym z celów przedsiębiorstwa jest jego rozwój. Dotyczy on na przykład wejścia na nowe rynki, modernizacji parku maszynowego, wdrożenia nowych technologii, otwarcia nowych oddziałów. Aby tak mogło się stać, kadra kierownicza zastanawia się nad sposobami zwiększenia udziałów na rynku, zdobycia większej i liczby klientów, podwyższenia jakości produktów, ograniczenia kosztów. Jednym ze sposobów osiągnięcia owej przewagi jest wdrożenie japońskich koncepcji i metod zarządzania. Jednak ich skuteczność jest różna, co wynika z ograniczeń, między innymi kulturowych. Kultura japońska charakteryzuje się kolektywizmem (pracą grupową), długookresowym zatrudnieniem, lojalnością wobec pracodawcy, nastawieniem na podnoszenie swoich umiejętności, dobrymi relacjami międzyludzkimi.

¹ Metodą zastosowaną w badaniu jest ankieta przeprowadzona w 2013 r. wśród 50 pracowników na stanowiskach kierowniczych oraz wykonawczych polskiego przedsiębiorstwa produkcyjnego z branży motoryzacyjnej.

Są to niektóre wartości reprezentowane przez Japończyków, które wynikają z norm i wartości kulturowych.

Celem artykułu jest charakterystyka japońskich koncepcji i metod zarządzania oraz przedstawienie ich zalet i wad na podstawie wyników badań empirycznych (ankieta) przeprowadzonych w jednym z polskich przedsiębiorstw produkcyjnych z branży motoryzacyjnej, mającym swą siedzibę w województwie dolnośląskim.

2. Charakterystyka japońskich koncepcji i metod zarządzania

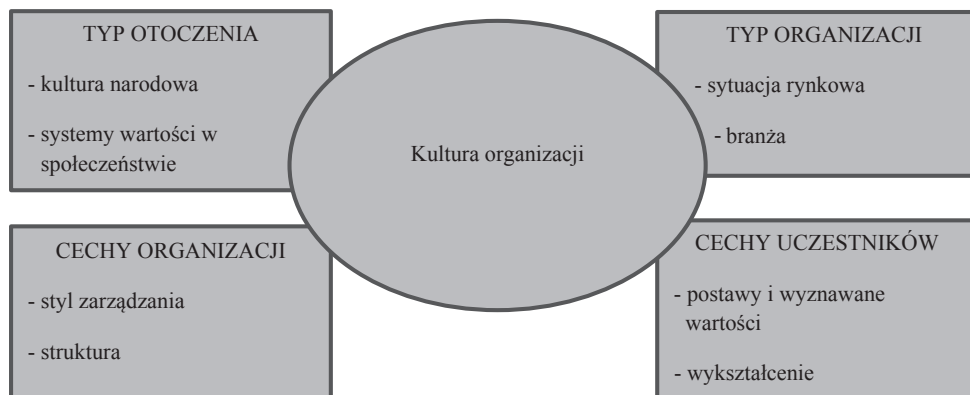
Japońskie koncepcje i metody zarządzania są utożsamiane z przedsiębiorstwem Toyota. To w nim stosowane są takie instrumenty, jak: *lean management*, *kaizen*, *Just in Time*, *Total Quality Management (TQM)*, 5S, TPM (*Total Productive Maintenance*). Koncern samochodowy Toyota odniósł bardzo duży sukces. Stał się liderem sprzedaży samochodów przy niskich kosztach produkcji. Jest organizacją, która stara się przy minimum zasobów osiągnąć maksymalny rezultat [Imai 2012, s. 13]. Dlatego wiele przedsiębiorstw chce osiągnąć podobne rezultaty co Toyota, decydując się na wdrożenie tych samych koncepcji i metod zarządzania. Czynią to przedsiębiorstwa z innych obszarów kulturowych.

Kaizen z języka japońskiego można przetłumaczyć jako ciągłą, nieustanną, stałą poprawę. Jest to przeciwieństwo reengineeringu, który oznacza radykalne, ale jednorazowe zmiany [Bednarek 2007, s. 109]. *Kaizen* dotyczy trzech aspektów: filozofii życia, zbioru metod oraz narzędzi i formalnej koncepcji [Kraśniński 2011]. Pierwszy obszar dotyczy kultury japońskiej. Japończycy są ludźmi, którzy ciągle doskonalą swoje umiejętności, podnoszą kwalifikacje, są oddani przedsiębiorstwu, nastawieni na pracę zespołową, lojalni wobec pracodawcy, charakteryzuje ich hierarchiczność w stosunkach zawodowych oraz osobistych [Przytuła 2008, s. 79]. Dlatego pierwszy aspekt *kaizen* pokazuje, że ta koncepcja zarządzania jest skuteczna w przedsiębiorstwach japońskich. Bariery wdrożenia tej filozofii może być kultura narodowa, która ma duży wpływ na kulturę organizacyjną, co zostało przedstawione na rys. 1.

Z rysunku 1 wynika, że cechy uczestników, do których zalicza się między innymi postawy i wyznawane wartości, oraz kultura narodowa mają wpływ na kulturę organizacyjną [Przybyła 2003, s. 294]. Dlatego *kaizen* najlepiej sprawdza się w przedsiębiorstwach japońskich.

Drugi aspekt *kaizen* to zbiór metod i technik. Ciągłe doskonalenie wymaga stosowania różnych koncepcji, metod oraz narzędzi zarządzania, co przedstawia parasol *kaizen*. Zalicza się do niego między innymi: koła jakości, *kanban*, *Just in Time*, TPM (*Total Productive Maintenance*). Aby móc wprowadzać ciągle zmiany, trzeba stosować różne instrumenty zarządzania w organizacji.

Trzeci aspekt oznacza, że *kaizen* jest formalną koncepcją zarządzania, która dotyczy całego przedsiębiorstwa. Filozofia *kaizen* opiera się na cyklu PDCA, który dotyczy usprawnienia procesu oraz rozwoju pracowników. Przedstawione zostało to na rys. 2.



Rys. 1. Wybrane uwarunkowania kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Przybyła 2003, s. 294].

	Usprawnienie procesu	Rozwój pracowników
P	Uchwycić i zrozumieć naturę sytuacji	Zrozum potrzeby rozwojowe pracowników (Kto? Co? Dlaczego?)
D	Określić położenie względem stanu idealnego Rozbij problem na mniejsze części Ustal cel Przeprowadź analizę źródła problemu Opracuj środki zaradcze	Wizja idealnego członka zespołu Docelowe obszary rozwoju Karta umiejętności i rozwoju pracownika Silne i słabe strony Plan rozwoju osobistego
C	Prześledź działanie środków zaradczych	Zapewnij wsparcie i coaching w trakcie procesu
A	Monitoruj rezultaty oraz proces	Refleksja (<i>hansei</i>)
	Poddawaj standaryzacji procesy, które przebiegały pomyślnie i zidentyfikuj kolejne problemy do następnego cyklu PDCA	Wzmacniaj pozytywne zachowania i zidentyfikuj kolejne potrzeby rozwojowe

Rys. 2. Cykl PDCA dla usprawnienia procesu i rozwoju pracowników

Źródło: [Liker, Franz 2013, s. 72].

Masaaki Imai w swojej książce *Kaizen klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii* podkreśla zaangażowania wszystkich pracowników, pracę grupową, ale także samodoskonalenie: „(...) kaizen oznacza ciągłe doskonalenie, w które zaangażowani są wszyscy, zarówno kadra zarządzająca, jak i pracownicy liniowi” [Imai 2007, s. 35].

Kolejną japońską koncepcją zarządzania jest *lean management* (szczupłe zarządzanie). Polega ono na eliminowaniu marnotrawstwa (japońskiego *mu-*

da)². Koncepcja *lean* polega na doskonaleniu procesów w przedsiębiorstwie. Natomiast musi być to poprawianie ciągle, przez cały czas funkcjonowania organizacji. Nie można wdrożyć *lean management* na pewien okres lub po to, by wyeliminować wysoki poziom zapasów. Wtedy szczupłe zarządzanie nie będzie funkcjonowało prawidłowo. Wdrożenie japońskich koncepcji i metod zarządzania jest decyzją strategiczną, długofalową dla przedsiębiorstwa. Dopiero wtedy można osiągnąć pożądane skutki, efekty, do których można zaliczyć mniejszą liczbę reklamacji, poprawę jakości, ograniczenie marnotrawstwa i inne. Firma Toyota przy stosowaniu koncepcji *lean* stosuje metodę 5W, którą można przetłumaczyć na język polski jako „pięć pytań dlaczego”. Polega ona na tym, że mając problem w firmie, na przykład wysoki stan zapasów, należy zadać pytanie: dlaczego tak jest? Odpowiedzią może być nadmierne na produkcja, w wypadku której również powstaje pytanie: dlaczego tak się stało? Przykładem mogą być złe plany produkcyjne itd. [Liker, Franz 2013, s. 43-48]. Koncepcja *lean* polega na poszukiwaniu nadmiernej ilości zasobów. Jeżeli dane działanie może zostać wykorzystane przy mniejszej liczbie ludzi, surowców, maszyn to zbyt duża ilość zasobów generuje dodatkowe koszty dla organizacji, a to one mają wpływ na niższy wynik finansowy przedsiębiorstwa. Zdaniem Kazimierza Zimniewicza *lean management* wymaga pracy zespołowej, decentralizacji decyzji, orientacji na klienta, spłaszczonej hierarchii, przepływu materiałów [Zimniewicz 2009, s. 39-40]. Wymienione założenia odzwierciedlają kulturę japońską (kolektywną). Również one wskazują, że japońskie koncepcje i metody zarządzania najlepiej będą sprawdzały się w przedsiębiorstwach, które mają kulturę organizacyjną zbliżoną do organizacji japońskich.

Następnym japońskim instrumentem zarządzania jest metoda *Just in Time*, której pomysłodawcą również była Toyota. Wprowadzono ją, aby zmniejszyć wielkość zapasów w przedsiębiorstwie. Można również stwierdzić, że nadmiar zapasów jest to *muda* – nie tworzy wartości dla klienta i zużywa środki finansowe, które mogły być inaczej przeznaczone³. JiT (*Just in Time*) wymaga zsynchronizowania dostaw z produkcją. Jest to metoda dostarczania surowców, półfabrykatów, które trafiają z pola odkładczego lub ze środka transportu na produkcję. Oznacza to w pewnym sensie pominięcie magazynu, co skutkuje niskimi kosztami magazynowania ze względu na niskie stany, przez co można wykorzystać mniejszy magazyn lub skorzystać z magazynu zewnętrznego⁴. Pewną odmianą JiT jest *Just in Sequence*, które uwzględnia w procesie dostarczania kolejność materiałów potrzebnych do produkcji [Krawczyk

² *Muda* są to czynniki, które zużywają zasoby, a nie tworzą nowej wartości.

³ Zapas nie powstaje wtedy, gdy leży w magazynie przez pewien okres, lecz gdy środki finansowe mogły zostać inaczej przeznaczone.

⁴ Jest to outsourcing działu magazynowania, który ograniczy koszty działalności. Natomiast zwiększa ryzyko prowadzonej działalności, ponieważ przedsiębiorstwo uzależnia się od innych instytucji. Dobrą metodą jest zastosowanie outsourcingu kapitałowego, przez co organizacja będzie korzystała z tego samego magazynu, ale inne instytucje będą mogły wynająć powierzchnię magazynową, dzięki czemu zwiększą się przychody firmy przy wyeliminowaniu ryzyka.

2011, s. 247-248]. Opisywana metoda ma wpływ na liczbę magazynowanych produktów, elastyczność dostaw, minimalizację kosztów, a są to ważne parametry w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Mają one wpływ na jego wydajność [Hutchins 2010, s. 203]. Również w metodzie *Just in Time* można dostrzec pewne wartości kulturowe, mające wpływ na poprawne funkcjonowanie tego instrumentu zarządzania. Zsynchronizowane dostawy wymagają współpracy między dostawcami oraz przedsiębiorstwami. Wymaga to utrzymywania dobrych relacji oraz współpracy grupowej, aby wszystko było dostarczone w odpowiedniej ilości, jakości i – co najważniejsze – w odpowiednim czasie. Trzeba umieć się komunikować ze swoimi dostawcami i współpracować, aby mógł wystąpić dodatni efekt synergii. Dostawcy mają duży wpływ na efekt finalny, czyli gotowy produkt.

Just in Time wymaga pracy grupowej, co podkreśla Richard T. Lubben w książce *Just in Time Manufacturing an Agressive Manufacturing Strategy*. Zdaniem tego autora jednym z wymagań tej metody zarządzania jest partycypacja pracowników [Lubben 1988, s. 25].

Następną japońską metodą zarządzania jest *Total Quality Management* (TQM). Należy ją przetłumaczyć jako kompleksowe zarządzanie jakością. Coraz większe znaczenie w produktach, oprócz ceny, ma jakość. Są klienci, którzy są w stanie więcej zapłacić, aby otrzymać wyrób wyróżniający się walorami estetycznymi, smakowymi, materiałami, niezawodnością, sprawnością⁵, czyli otrzymać produkt wysokiej jakości. W TQM stosuje się strategię zapobiegania, a nie strategię wykrywania. Oznacza to, że przedsiębiorstwo wytwarza wyroby spełniające oczekiwania klientów i zapobiega produkowaniu tych niezgodnych z ich wymaganiami. TQM powstało w odpowiedzi na normy ISO (zwłaszcza 9000, która jest standardem dobrego zarządzania) [Przybyła 2003, s. 386-387]. Najważniejszy w metodzie TQM jest klient, który ma dostać produkt zgodny z wymaganiami. To wymaga skoncentrowania się na procesie, w którym biorą udział wszyscy członkowie organizacji oraz interesariusze⁶. William Edwards Deming (jeden z badaczy zagadnień związanych z jakością, który opracował cykl PDCA) określił pięć działań w procesie TQM:

1) zaangażowanie kierownictwa w procesie jakości – kierownictwo musi określić, jak jest rozumiana jakość, jakie są cele jakości oraz uczestniczyć w realizacji tych celów,

2) koncentracja na klientach i pracownikach – rozumiana jako zapewnienie klientom tego, czego oczekują, czego wymagają, oraz dostarczenie pracownikom odpowiednich warunków do realizacji celów jakości (szkolenia, warsztaty, zasoby),

3) koncentracja na faktach – porównanie, jakie rezultaty osiągnięto w procesie realizacji celów jakości, polityki jakości. Orientacja na pomiarach,

⁵ Jakość jest pojęciem wieloznacznym. Według Maasaki Imai, jakość to jest wszystko to, co da się poprawić, jeśli chodzi o aspekty smakowe, estetyczne, materiałowe itp.

⁶ Interesariusze są to osoby, które mają wpływ na funkcjonowanie organizacji, a przedsiębiorstwo ma wpływ na nie. Przykładem takich osób są dostawcy, klienci, bank finansujący firmę.

4) ciągłe doskonalenie – jest to filozofia *kaizen* opisywana wcześniej,

5) powszechne uczestnictwo – TQM wymaga zaangażowania uczestników organizacji, odpowiedzialności za zadania, identyfikacji z organizacją [Jens, Kristenesen, Kanji 2004, s. 29-55].

Jak wynika z powyższych warunków dotyczących TQM, można zauważyć duży wpływ kultury narodowej na tę metodę zarządzania. Zaangażowanie kierownictwa wynika z kolektywizmu, czyli pracy grupowej. Nie polega ona tylko na wspólnej pracy wykonawców, ale wszystkich członków organizacji. Muszą zrozumieć proces, by wiedzieć, co doskonalić. Samo doskonalenie wynika z wartości japońskich. Japończycy starają się poprawiać swoje produkty przez ciągłe myślenie, analizowanie między innymi tego, co potrzebuje klient, a to również wymaga pracy grupowej.

Znaczenie zespołów, pracy grupowej w TQM podkreślają również J.R. Evans i James W. Dean w książce *Total Quality Management, Organization and Strategy*. Zdaniem tych autorów zespoły w TQM lepiej osiągają cele, realizują zadania [Evans, Dean 2003, s. 235-237].

Japońskim narzędziem zarządzania jest 5S. Jest to skrót pięciu japońskich słów zaczynających się na literę S: *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*. W tłumaczeniu na język polski oznaczają selekcję, systematykę, sprzątanie, standaryzowanie, samodyscyplinę. 5S jest to instrument zarządzania, który dotyczy stanowiska pracy. Dzięki temu narzędziu możliwa jest praca w czystym, przyjaznym miejscu. Jednak największą zaletą jest oszczędność czasu pracowników, którzy wiedzą, gdzie znajduje się dany przedmiot. Na początku wszystkie materiały, narzędzia na stanowisku pracy trzeba poddać selekcji na potrzebne i niepotrzebne. Te drugie oznaczamy czerwoną kartką, która oznacza, że nie będą one wykorzystywane na tym stanowisku roboczym. W następnym etapie należy potrzebne rzeczy ułożyć w stałym miejscu w taki sposób, aby można było wykonywać zadania. Później należy sprzątać swoje miejsce pracy, dbać o jego wygląd. W czwartym etapie, który dotyczy standaryzacji, należy wcześniejsze trzy postępowania opisać w formie standardu, który musi być przestrzegany. Ostatni etap dotyczy kontroli stosowania wszystkich etapów. Narzędzie 5S może wydawać się prostym instrumentem zarządzania. Natomiast jest bardzo skuteczne, ponieważ wiadomo, w jakim miejscu znajdują się przyrządy, materiały potrzebne do pracy [Locher 2012, s. 120-122]. W narzędziu 5S można również zauważyć przejawianie się wartości japońskich, między innymi dbanie o relacje międzyludzkie oraz kolektywizm. Przedsiębiorstwa produkcyjne, ale nie tylko, charakteryzują się systemem zmianowym, co oznacza, że na danym stanowisku w ciągu jednej doby pracuje dwóch lub trzech wykonawców. Dzięki przejawianiu się zasad współpracy wykonawcy myślą również o swoich następcach przez odkładanie przedmiotów na to samo miejsce. To wpływa na utrzymanie dobrych relacji, ponieważ, jak wiadomo z psychologii, jeżeli dana osoba o nas dba, to staramy się tym samym odwdziżyć. To wpływa na dodatni efekt synergiczny.

Kolejnym narzędziem zarządzania jest TPM (*Total Productive Maintenance*), czyli system obsługi bezawaryjnej. Przedsiębiorstwa decydują o wdrożeniu tego

instrumentu zarządzania, aby zapewnić jak największą efektywność maszyn, czyli stopień ich wykorzystania. Narzędzie to może być zastosowane tylko w niektórych obszarach funkcjonalnych (produkcja). Jednym z celów przedsiębiorstwa może być wysoka produkcja. Można to osiągnąć przez odpowiedni park maszynowy oraz niską awaryjność. TPM ma za zadanie zapewnić ciągłą pracę maszyn. Jednym ze wskaźników TPM jest OEE (*Overall Equipment Effectiveness*), który procentowo pokazuje wykorzystanie maszyny. Na przykład wskaźnik OEE wynoszący 80% będzie oznaczał, że maszyna w 20% czasu pracy nie działała, a było to spowodowane jej awarią [Bednarek 2007, s. 90-95].

Jak zostało przedstawione na powyższych przykładach, w japońskich koncepcjach i metodach zarządzania można doszukiwać się wartości i norm charakterystycznych dla tego kraju. Powstaje pytanie, czy można doszukiwać się w kulturze polskiej pewnych szczególnych cech opisywanej kultury? Czy kultura polska nie jest barierą do wdrożenia opisywanych przez autora koncepcji i metod zarządzania? Jakie skutki powoduje wdrożenie japońskich koncepcji i metod zarządzania do przedsiębiorstw polskich? Odpowiedzi na te pytania zostaną przedstawione na podstawie wyników badań empirycznych. Zastosowaną metodą jest ankieta, która została przeprowadzona w 2013 r. wśród 50 pracowników stanowisk zarówno produkcyjnych, jak i kierowniczych w jednym z polskich przedsiębiorstw produkcyjnych.

3. Zalety i wady stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania

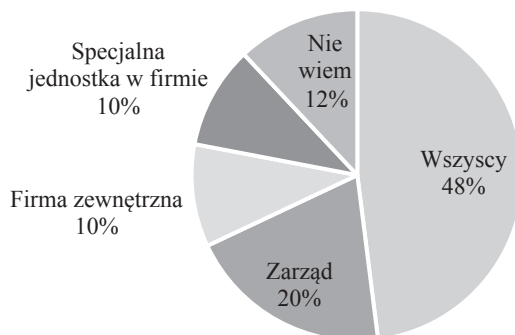
Zdaniem autora ważnymi wartościami kultury, które przenikają w opisywanych japońskich koncepcjach i metodach zarządzania, jest kolektywizm oraz chęć doskonalenia, co zostało pokazane w punkcie drugim niniejszego artykułu. Dlatego warto spojrzeć na te dwie wartości w badanym przedsiębiorstwie.

Z badań empirycznych (ankieta) przeprowadzonych w 2013 r. w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym wśród 50 pracowników wynika, że można doszukiwać się w badanej organizacji grupowej pracy (kolektywizmu), ponieważ w procesach służących usprawnieniu opisywanych koncepcji i metod zarządzania biorą udział wszyscy pracownicy (48%). Wyniki przedstawia rys. 3.

Zaangażowanie wszystkich pracowników jest bardzo ważne w japońskich koncepcjach i metodach zarządzania. Cała organizacja musi się ze sobą komunikować, współpracować, aby osiągnąć zamierzone cele.

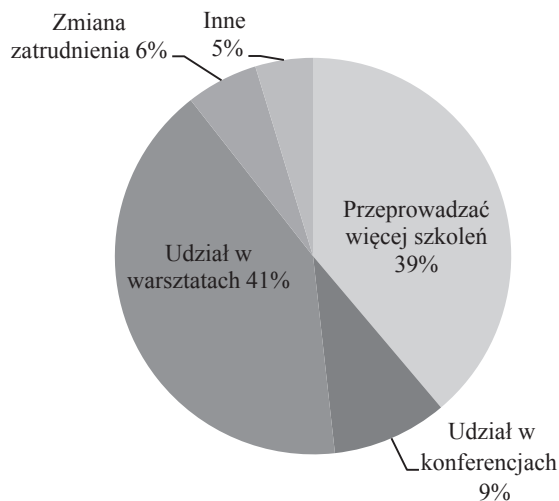
Drugą ważną wartością, zdaniem autora, w japońskich koncepcjach i metodach zarządzania jest chęć rozwoju, poprawy, co ma wpływ na ciągłe doskonalenie (*kaizen*). Z badań empirycznych (ankieta) przeprowadzonych w przedsiębiorstwie polskim wynika, że pracownicy chcą się rozwijać poprzez udział w warsztatach (41%) i szkoleniach (39%) po to, by usprawnić japońskie koncepcje i metody zarządzania w przedsiębiorstwie. Można wnioskować, że pracownicy nie mają jesz-

cze wystarczającej wiedzy na temat stosowanych w przedsiębiorstwie japońskich koncepcji i metod zarządzania i chcą to poprawić poprzez udział w warsztatach i szkoleniach. Innymi działaniami, jakie można przeprowadzić, jest udział w konferencjach (9%) oraz zmiana zatrudnienia (6%), ale ich udział jest nieduży. Przedstawia to rys. 4.



Rys. 3. Udział osób w usprawnianiu koncepcji i metod stosowanych w opisywanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

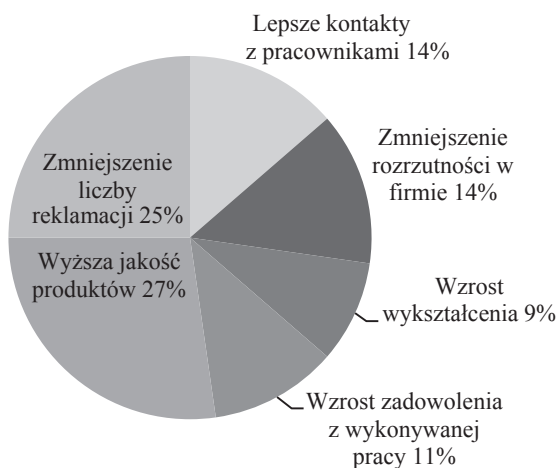


Rys. 4. Zmiany służące usprawnieniu japońskich koncepcji i metod zarządzania w badanym przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Pracownicy chcą uczestniczyć w warsztatach i szkoleniach, co zdaniem autora oznacza, że chcą się ciągle rozwijać, poprawiać swoje umiejętności. Jest to również podobieństwo do kultury japońskiej. Z wykresu na rys. 4 można wywnioskować, że japońskie instrumenty zarządzania stosowane w badanym przedsiębiorstwie wy-

magają poprawy, czyli można wyróżnić wady oraz ich zalety⁷. Zalety stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania zostały przedstawione na rys. 5.



Rys. 5. Zalety stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania

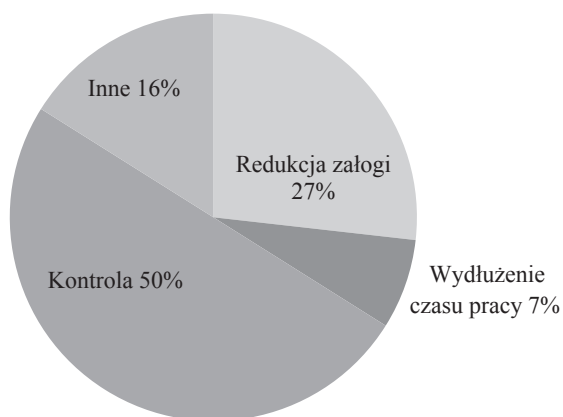
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wdrożenie japońskich koncepcji i metod zarządzania wpłynęło na produkty oraz pracowników organizacji. Wyższa jakość wyrobów (najczęściej zaznaczona odpowiedź przez respondentów) spowodowała zmniejszenie liczby reklamacji. Jest to związane ze stosowaniem ciągłego doskonalenia procesów, kontroli oraz kompleksowego zarządzania jakością. Wyższa jakość wynika również ze wzrostu wykształcenia pracowników (większa wiedza na temat procesów realizowanych w firmie). Do zalet można również zaliczyć zmniejszenie rozrzutności (japońskie *muda*). Dzięki temu przedsiębiorstwo lepiej wykorzystuje zasoby, obniżając przy tym koszty. Niższe koszty firmy to większy zysk. Dzięki ciągłemu komunikowaniu procesu oraz zaangażowaniu całego kierownictwa w japońskie koncepcje i metody zarządzania poprawiła się komunikacja między pracownikami, a to skutkuje lepszą atmosferą w pracy, przez co pracownicy są bardziej zmotywowani do wykonywania powierzonych im zadań. Wdrożenie japońskich koncepcji i metod zarządzania przyniosło wiele korzyści, ale pracownicy zaznaczyli także wady tych instrumentów zarządzania, co zostało przedstawione na rys. 6.

Zdaniem pracowników największą wadą stosowania opisywanych metod i koncepcji zarządzania jest kontrola. Aż połowa pracowników zaznaczyła taką odpowiedź. Ale czy kontrolę można uznać za wadę? W zarządzaniu odgrywa ona ważną rolę, jest jedną z funkcji. Ma za zadanie porównanie stanu rzeczywistego

⁷ Zalety oraz wady stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania wskazały badania empiryczne (ankieta) autora, o których mowa w punkcie drugim tego artykułu.

z tym, co było planowane. Jeżeli występują odchylenia, to trzeba znaleźć ich przyczynę, aby móc ją wyeliminować. Można zauważyć, że kontrola ma za zadanie usprawnienie procesu. Ciągłe kontrolowanie nie ma wprowadzić złej atmosfery w pracy, braku zaufania, jej celem jest ciągle usprawnienie (*kaizen*). Zaznaczenie tej odpowiedzi przez pracowników może oznaczać, że nie mają pełnej wiedzy dotyczącej funkcjonowania japońskich koncepcji i metod zarządzania. Koordynatorzy *lean* powinni przeprowadzić więcej warsztatów lub szkoleń, które miałyby na celu zwiększenie wiedzy.



Rys. 6. Wady stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Kolejną wadą jest redukcja załogi (27%). Również badania przeprowadzone przez Sussmana i Krausa opublikowane w niemieckim „Management Zeitschrift” w 1994 r., dotyczące skutków stosowania *lean management* w przedsiębiorstwie niemieckim, wskazują redukcję załogi (54%). Jednak należy pamiętać, że wdrożenie opisywanych koncepcji i metod zarządzania jest decyzją długofalową. Nie może być jednorazowe lub na krótki okres, ponieważ nie osiągnie się zamierzonych efektów. Dopiero po upływie kilku lub kilkunastu lat można spodziewać się pozytywnych wyników. Dlatego tak ważne jest nastawienie kierownictwa, które powinno myśleć strategicznie, a nie przez pryzmat budżetów kwartalnych. Początkowo japońskie koncepcje i metody zarządzania mogą dokonywać radykalnych zmian. Natomiast w długim okresie powodują poprawę wyników produkcji, zwiększenie jakości, zmniejszając liczbę reklamacji, a to doprowadza do rozwoju organizacji, poprawy wizerunku, zwiększenia liczby klientów. To „wymusza” na firmach budowanie nowych hal produkcyjnych, biurowych i zwiększenie zatrudnienia. Wady zależą, zdaniem autora, od rozpatrywanej perspektywy czasu.

Z przeprowadzonych przez autora badań empirycznych wynika, że japońskie koncepcje i metody zarządzania sprawdzają się w przedsiębiorstwach polskich. Natomiast wyników tych nie należy uogólniać ze względu na zbyt małą próbę.

4. Podsumowanie

Japońskie koncepcje i metody zarządzania są stosowane przez przedsiębiorstwa na całym świecie. Jednak najlepiej sprawdzają się w Kraju Kwitnącej Wiśni, gdzie zostały wymyślone. Jest to spowodowane wieloma barierami, zwłaszcza kulturowymi, które uniemożliwiają prawidłowe funkcjonowanie w innych organizacjach. Jednak przedsiębiorstwa niemieckie, polskie, francuskie, hiszpańskie oraz inne decydują się na ich implementację. Jest to spowodowane korzyściami, jakie mogą wprowadzić do przedsiębiorstwa. Wyższa jakość produktów, mniejsza liczba reklamacji, lepsze kontakty między pracownikami, zmniejszenie rozrzutności (co skutkuje mniejszymi kosztami) to tylko niektóre z nich, które przedstawiają wyniki badań autora. Jednak niewielkiej części przedsiębiorstw udaje się osiągnąć takie wyniki. Jest to spowodowane niezrozumieniem japońskich koncepcji i metod zarządzania, które wymagają przede wszystkim spojrzenia długookresowego oraz zaangażowania wszystkich pracowników organizacji. Potrzeba do tego zmian myślenia kadry kierowniczej, zmian sposobów pracy (zespołowa), szkolenia pracowników, spłaszczonej hierarchii. W opisywanym przedsiębiorstwie kadra kierownicza stara się spełnić te wymagania. Kultura polska jest w przedstawionych przez autora wymiarach zbliżona do japońskiej, dlatego skutki stosowania opisywanych przez autora instrumentów zarządzania są pozytywne i przynoszą dużo korzyści dla badanej organizacji.

Literatura

- Bednarek M., *Doskonalenie systemów zarządzania nową drogą do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007.
- Evans J.R., Dean J.W., *Total Quality – Management, Organization and Strategy*, South Western, Mason 2003.
- Hutchins D., *Hoshin Kanri – strategiczne podejście do nieustannego doskonalenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Imai M., *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Kaizen Institute Ltd., Warszawa 2012.
- Imai M., *Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Jens J., Kristenesen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Liker J., Franz K., *Droga Toyoty do ciągłego doskonalenia – jak osiągnąć znakomite wyniki dzięki strategii i operacyjnej doskonałości*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2013.
- Locher D., *Lean w biurze i usługach. Przewodnik po zasadach szczupłego zarządzania w środowisku pozaprodukcyjnym*, Mt Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2012.
- Lubben R.T., *Just in Time Manufacturing: an Agressive Manufacturing Strategy*, McGraw-Hill, New York 1988.
- Kraśniński M., *Kulturowe uwarunkowania stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w przedsiębiorstwach japońskich funkcjonujących w Polsce* (praca doktorska), 2012.
- Krawczyk S., *Logistyka teoria i praktyka, Tom II*, Difin, Warszawa 2011.
- Prymon M., *Marketingowe strategie wartości na rynkach globalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010.

- Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Przytuła S., *Psychologia zarządzania – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

CONSEQUENCES OF USING JAPANESE MANAGEMENT CONCEPTS AND METHODS IN POLISH PRODUCTION COMPANY

Summary: The article attempts to present consequences using Japanese management concepts and methods which are based on research results from Polish company from Lower Silesian Voivodeship. The article presents the idea of chosen management concepts and methods. Basing on the literature and the author's research results advantages and disadvantages of Japanese management concepts and methods in Polish production company are presented. The results of the research show that Japanese management concepts and methods have many benefits, but they need improvement. The author presents culture conditions that pose a difficulty in the implementation of Japanese management concepts and methods. The article shows characteristics of Japanese culture, which can be observed in presented management concepts and methods.

Keywords: kaizen, lean management, Just in Time, Total Quality Management, 5S, TPM.