

Agnieszka Polanowska*

Analiza kultury japońskiej w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne i praktyczne

Wstęp

We współczesnym systemie gospodarczym przedsiębiorstwa charakteryzują się pewnymi specyficznymi cechami, które wynikają przede wszystkim z praktykowanej w nich kultury.

Kultura organizacyjna spełnia zasadniczą rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Warto zatem rozpoznać ją w literaturze przedmiotu i odnieść do podmiotu badawczego.

W artykule poszukuje się przede wszystkim odpowiedzi na następujące pytania: Czym jest kultura organizacyjna? Jakimi cechami charakteryzuje się kultura japońska? W jaki sposób jest ona kształtowana w badanym podmiocie, czyli przedsiębiorstwie produkcyjnym?

W poszczególnych punktach opisano podstawowe definicje, cechy i rodzaje kultury organizacyjnej. Następnie przedstawiona została charakterystyka kultury japońskiej. Rozpatrywano ją w kontekście specyfiki teorii, którą kolejno analizowano w aspekcie praktycznym.

Realizacja celu niniejszego artykułu służy usystematyzowaniu dotychczasowej wiedzy z zakresu omawianej problematyki oraz dostarcza nowych inspiracji dla przedstawicieli nauki i praktyków.

Istota kultury przedsiębiorstwa – rola i kluczowe cechy

Istnieje wiele interpretacji kultury organizacyjnej. Kreują ją przede wszystkim wartości i tradycje poszczególnych państw. W literaturze przedmiotu postrzegana

* Dr Agnieszka Polanowska – adiunkt w Katedrze Zarządzania w Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu.

jest jako tzw. urządzenie wyrażające oczekiwania i przekonania, jakie kreują zachowania jednostki, które z kolei określają relacje z otoczeniem (Sikorski, 2010: 19). Kształtuje ona wizerunek przedsiębiorstwa, wpływa na strategie planistyczne i realizacyjne zadań, efektywność pracy, zaangażowanie, satysfakcję, relacje interpersonalne, konfliktowość, rozwój i innowacyjność.

J. Penc słusznie uważa kulturę organizacyjną za środek życia społecznego danego podmiotu, jaki umożliwia komunikację i nadaje sens wyborom, doświadczeniom oraz działaniom pracowników. Zatem w odniesieniu do interakcji społecznej ludzie przyswajają sobie pewne normy, wzorce i wartości. Następnie stają się one sukcesywnie kompatybilnym elementem ich osobowości (Penc, 2008: 274). Należy jednak wyraźnie podkreślić, że budowanie kultury organizacyjnej jest niezwykle skomplikowanym procesem. Wymaga on bowiem właściwego doboru narzędzi polityki personalnej, których założeniem będzie wspieranie pożądanych postaw i zachowań, jakie mogą dotyczyć zmiany oceny podwładnych, według przyjętego dotychczas czynnika, przekształcenia procedur kontrolnych, kryteriów nagradzania i awansowania (Głuszek, 2004: 279). Z uwagi na silne działanie na poszczególne obszary firmy kluczowe staje się zidentyfikowanie oraz określenie roli i cech kultury organizacyjnej.

E. Schein (2010: 16) wśród elementów kultury organizacyjnej wyróżnia przede wszystkim wartości i normy, symbole, rytuały. Ponadto tworzą ją postawy, zachowania, zasady wyznawane przez ludzi, rozwiązania, działania powiązane z założonymi funkcjami nowoczesnej firmy, jej stylem pracy, kontaktem z otoczeniem i współpracą. Kultura organizacyjna odzwierciedla poglądy, wskazuje na poczucie tożsamości, dostarcza wielu reguł postępowania w miejscu pracy, umacnia trwałość systemu społecznego (Cameron, Quinn, 2015: 24). Stąd też istoty kultury organizacyjnej należy poszukiwać w umiejętności jej identyfikacji, kształtowania czy też korzystania z niej. Prowadzi to bowiem do pokonywania trudności i określenia ścieżki rozwoju, jaka sprzyja kreowaniu przewagi strategicznej każdego przedsiębiorstwa (Miklaszewski, 2008: 235). Warto zauważyć, że każdy podmiot gospodarczy kreuje własną i odrębną kulturę, którą opiera na naczelnym regułach etycznych, misji i strategii danej firmy. Dzięki tym systemom norm, wartości, przekonań tworzy wzorce myślenia i zachowania bezpośrednio związanych z nią osób.

Kulturę organizacji warunkują cztery kluczowe elementy: rodzaj organizacji (sytuacja rynkowa i konkurencyjna, reprezentowana branża), cechy organizacji (styl zarządzania, struktura), cechy uczestników (wykształcenie, umiejętności, kwalifikacje, postawy i wyznawane wartości), typ otoczenia (kultura narodowa, system wartości w społeczeństwie) (Przybyła, 2003: 294).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne typy kultur, które mogą być ukierunkowane kolejno na władzę, zadania, rolę i ludzi (Harrison, 1972: 118–128). Pierwszy typ dotyczy władzy. Relacje współpracowników obejmują rywalizację i duży dystans władzy. Najwyższą wartość stanowią status i pieniądze. Odmienne jest w kulturze roli, skupionej na funkcji i stanowisku. Z kolei priorytet obejmuje legalność działań

i poczucie odpowiedzialności. W kulturze nastawionej na cel zachowania dotyczą rozwiązywania problemów, realizacji konkretnych zadań. Natomiast odniesienie do człowieka ukierunkowane jest na niewielki dystans władzy, a podejmowane decyzje przybierają charakter konsensusu. Dążeniem takiej kultury jest pomoc innym ludziom oraz podporządkowanie się ich potrzebom.

Wiele kultur postrzeganych jest w aspekcie pozytywnym. Istnieją jednak także tzw. kultury patologiczne, które niekorzystnie wpływają na przedsiębiorstwo. Paraliżują je, niweczą jego sprawność i efektywność działania. W takim rozpoznaniu kultura uznawana jest za tzw. chorobę, a zarazem efekt wirusa niszczącego kolektywne zaprogramowanie umysłu, dolegliwość dotykającą osobowość całego przedsiębiorstwa (Miklaszewski, 2008: 238).

Według N. Peeling (2010: 69) „[...] ludzie największą wagę przywiązują do tego, jak się ich traktuje w porównaniu z innymi członkami zespołu, w drugiej kolejności utożsamiają się z innymi pracownikami swojej organizacji, a na końcu z pracownikami innych organizacji”. Zatem ważne jest istnienie porównywalnego względem wszystkich pracowników poszczególnych szczebli zarządzania, systemu oceniania, motywowania, wynagradzania, awansowania, dokształcania i rozwiązywania konfliktów.

Każde przedsiębiorstwo posiada i tworzy własną kulturę, w której kształtuje prowadzoną działalność. W wielu firmach praktykowane są (będące tematem niniejszego artykułu) tzw. specyficzne japońskie koncepcje oraz metody zarządzania.

Japońskie koncepcje i metody zarządzania dostarczają przedsiębiorstwom wiele korzyści. Gwarantują m.in.: wyższą jakość produktów, mniejszą liczebność reklamy, pozytywne relacje interpersonalne wśród pracowników, obniżenie rozrzutności. Wymienione elementy jednocześnie umożliwiają osiąganie lepszych wyników i znacznie obniżają ogólne koszty firmy (Podobiński, 2014: 88).

Warto w tym miejscu wskazać elementy, które kształtują kulturę panującą w japońskim przedsiębiorstwie. Wśród nich wymienia się:

- zasadę społecznej solidarności,
- tzw. uznawanie rodziny za kluczową jednostkę społeczeństwa,
- etos pracy,
- bezwarunkowy szacunek dla osób starszych (Gableta, 1998: 50).

Model japońskiego przedsiębiorstwa charakteryzuje przede wszystkim: dożywotnie zatrudnienie, powolny awans, kolektywne podejmowanie decyzji oraz kolektywny zakres odpowiedzialności, sporadyczna ocena pracownika, dyskretne instrumenty sterowania i kontroli (Ciurla, Hopej, 1994). Z punktu widzenia japońskich przedsiębiorstw niezwykle ważne staje się m.in.: zaufanie, jakim załoga obdarza kierownictwo; system płac uzależniony od stażu; gwarancja długoterminowego zatrudnienia; ukierunkowanie na jakość; szeroki pakiet świadczeń socjalnych (Gableta, 1998: 50).

Identyfikacja podmiotu badawczego

Niniejszej analizie poddano przedsiębiorstwo, które działa na polskim rynku. W obszarze funkcjonowania opiera się jednak na zasadach i wzorcach macierzystego kraju.

Obecnie firma od 2003 roku prowadzi działalność gospodarczą na terytorium Polski w jednej ze stref ekonomicznych. Uznawana jest za podmiot z długoletnim stażem na obszarze tego państwa. Funkcjonuje w branży motoryzacyjnej. Zajmuje się projektowaniem, produkcją, zaopatrzeniem rynku samochodowego. Podstawowe wyroby i specjalistyczne akcesoria obejmują wnętrza aut, filtry oleju i powietrza oraz części do silników. Oferowana jest również elektronika typu: rozruszniki, systemy bezpieczeństwa i ogrzewania, klimatyzacja, alternatory, nawigacje.

Japoński kapitał zainwestowano w firmę, która swoją działalnością obejmując przetwórstwo tworzyw sztucznych, produkcję filtrów powietrza. W procesie wytwórczym wykorzystywane są standardowe tworzywa sztuczne oraz zróżnicowane technologie spawania i montażu. Wszystkie wyroby są kontrolowane i testowane zgodnie ze specyfikacją klienta.

Ważną rolę w każdym przedsiębiorstwie odgrywa jego misja, strategia oraz perspektywy rozwoju. Elementy te są bezpośrednio powiązane ze sposobem zarządzania. Filozofia podmiotu badawczego ukierunkowana jest przede wszystkim na misję, zgodnie z którą, podwyższając kompetencje zatrudnionych osób, zwiększa konkurencyjność oferowanych produktów i usług. Ponadto kluczowa jest kreatywność i praca zespołowa oraz permanentne doskonalenie zintegrowanego systemu zarządzania. Buduje ono firmę podejmującą nowe wyzwania.

Realizacja celów przedsiębiorstwa wymaga ukierunkowania systemu zarządzania na pracownika i jego indywidualność jako fundamentu dla osiągnięcia optymalizacji produkcji i korzyści gospodarczych. Kluczową formą rozwoju jest także łączenie narodowościowych kultur i wdrażanie ich w codzienną działalność. Dzięki temu wspomagane są przejrzyste zasady zarządzania, będące źródłem utrzymania najlepszych standardów organizacji.

W podmiocie badawczym chętnie inwestuje się w rozwój kompetencji pracowników. Jednak oczekuje się zarazem sprzężenia zwrotnego w postaci konkretnych efektów pracy zawodowej. Cele firmy są jasno sprecyzowane. Stanowią one priorytet, na którym koncentruje się ogół podejmowanych działań. Z uwagi na takie podejście często dokonywane są pomiary kompetencji menedżerów. Zazwyczaj wykorzystuje się do tego celu testy kompetencyjne oraz testy wiedzy zawodowej. Skupione są one zwłaszcza na specyfikacji pracy. Czasami korzysta się także z testów psychometrycznych i oceny wieloźródłowej, gdzie istotne są zależności interpersonalne. Podejmowane inicjatywy są podyktowane założeniami filozoficznymi firmy, wynikającymi z jej misji.

Z perspektywy przyszłości, przedsiębiorstwo jest skłonne stawiać na innowacyjność, zachowując jednak pewien dystans do ryzyka. Praktyki te mają pomóc utrzymać stabilną sytuację podmiotu badawczego. W ramach elementu motywacyjnego

widoczne jest chętnie oferowanie swoim pracownikom możliwości pracy w ciekawych projektach, innowacyjnych zadaniach, aby ubogacić swoje dotychczasowe doświadczenie. Wśród działań dominują szkolenia, kursy oraz praca w jednostkach o zbliżonym profilu.

Analizę podmiotu badawczego przeprowadzono w 2016 roku. Zastosowano obserwacje i wywiady z kierownictwem, w trzymiesięcznym rozpoznaniu przedsiębiorstwa. Jego wybór do oceny uzasadniony jest specyfiką praktykowania macierzystej kultury w instytucji zlokalizowanej na obszarze polskim.

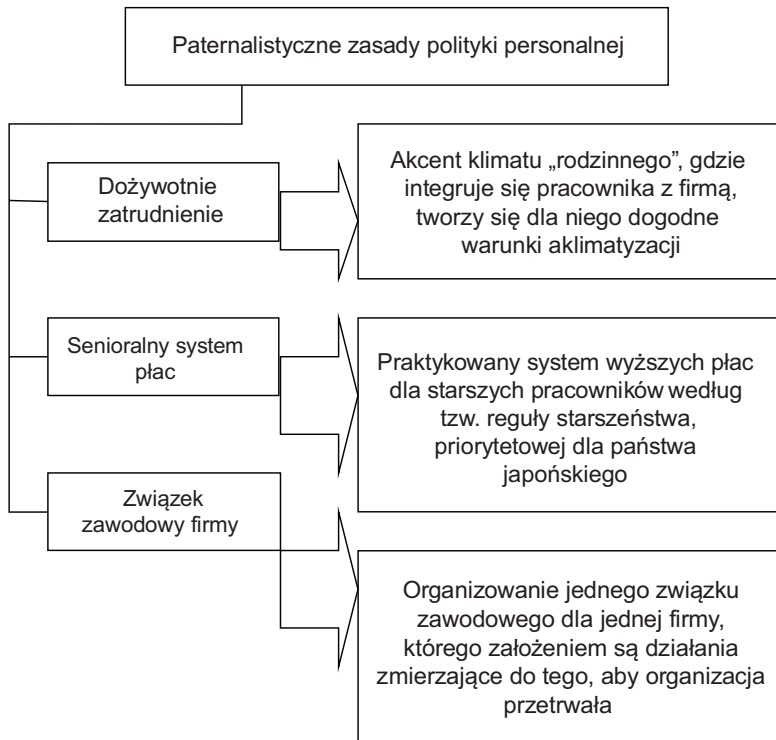
Analiza kultury praktykowanej w wybranym przedsiębiorstwie

Kultura organizacyjna często ma swoje podłoże w macierzystym kraju, z którego czerpane są zasady, wartości, tradycje oraz zachowania człowieka. Wpływa ona na atmosferę w pracy oraz relacje interpersonalne panujące w danej jednostce. Ponadto kreuje menedżerów, którzy dbają o całościowe funkcjonowanie przedsiębiorstw. Kierunek kultury organizacyjnej dotyczy zatem przede wszystkim zależności międzyludzkich, poziomu traktowania pracowników przez przełożonych, ponoszenia odpowiedzialności wobec siebie i innych, fachowości, rozwoju, wprowadzania innowacyjności. Stąd też kultura obejmuje swoim zakresem zachowania bezpośrednio korespondujące z profesjonalizmem pracy, polityką przedsiębiorstwa, ambicjami i oczekiwaniami menedżerów.

Wskazane elementy współgrają z jakością, która powinna być doskonała we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, co znalazło także potwierdzenie w badanym podmiocie.

Jakość kompetencji kształtowana jest w oparciu o praktykowaną w danej firmie kulturę. Niniejszej analizie poddano przedsiębiorstwo produkcyjne o japońskiej kulturze. Kraj Kwitnącej Wiśni słynie z wartości opartych na humanizmie, paternalizmie i konfucjanizmie. Podbudowanie tych doktryn w społeczeństwie japońskim wymaga znacznego nacisku na rolę relacji interpersonalnych, bezwarunkowe podporządkowanie się przywódcom, obustronną lojalność, troskę przełożonych wobec swoich podwładnych. W ten sposób pielęgnowane są wartość harmonii oraz rodzinny klimat.

Współczesne japońskie przedsiębiorstwa opierają swoją działalność na fundamencie trzech zasad, które zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Paternalistyczne zasady polityki personalnej praktykowane w japońskich przedsiębiorstwach

Źródło: Polanowska, 2015: 28.

Wskazane zasady przyczyniają się do wytworzenia w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej, która wyróżnia się przyjaznymi, tzw. rodzinnymi relacjami interpersonalnymi w aspekcie zawodowym. Jak wynika z analizy badanego podmiotu, japońska organizacja intensywnie inwestuje w swojego pracownika. Dotyczy to doskonalących świadczeń na jego rzecz. Innym zjawiskiem kulturowym są procedury organizacyjne dotyczące zebrań, narad, szkoleń, systemu adaptacji nowego pracownika. Ich przygotowanie wymaga dokładnego planowania społecznych działań i interakcji, które są sformalizowane i powtarzane w czasie.

W toku zainteresowań badawczych ukierunkowano się na korzyści praktyk japońskich. Jednoznacznie stwierdzono, że umożliwiają one wzrost obopólnej lojalności, zaangażowania, jakości wykonywanej pracy, co ogólnie prowadzi do zwiększenia wydajności przedsiębiorstwa. Także spotkania pracownicze przynoszą pozytywny skutek. Cementują one więzi interpersonalne, wspomagają wymianę informacji i wyzwalają energię do wykonywania codziennych obowiązków zawodowych.

W analizowanym przedsiębiorstwie przyjmuje się wzorce i normy macierzystej firmy. Świadczy o tym przede wszystkim duża troska o pracownika w ramach jego

rozwoju zawodowego, przejawiająca się we wsparciu finansowym oraz tworzonych warunkach organizacyjnych. System planowania kariery, odnajdowania talentów i poszukiwania sukcesorów praktycznie ma częściowe zastosowanie, lecz jest ono odmienne ze względu na preferowaną kulturę kraju i jego zasady.

Ustalono, że firma powinna dokładać starań, by zatrzymać zdolnego pracownika dożywotnio w swojej kadrze. Takie założenie we współczesnych czasach jest trudne do realizacji. Wysokie znaczenie odgrywa tutaj konkurencja innych renomowanych przedsiębiorstw. Stąd też duże zaangażowanie kierownictwa powinno być widoczne już przy wdrażaniu nowego pracownika do pracy lub jego awansowaniu, przemieszczaniu na inne stanowisko.

Warto podkreślić, że kultura pochodząca z kraju Kwitnącej Wiśni zakłada idealistyczne działania, przybierające postać tzw. rytuału. Konkretna jednostka w uroczysty sposób przekształca swój dotychczasowy status i zostaje wprowadzona w nowy wzorec relacji pracowniczych. Implementacja może przebiegać w kilku zasadniczych fazach, które może rozpoczynać proces psychologicznego szkolenia. Następnie przedstawiane są kluczowe wartości firmy, które „nowicjusz” powinien realizować w codziennej pracy. Po tym etapie i określonym czasie pracownik zostaje pełnoprawnie włączony do społeczności przedsiębiorstwa. Takie założenia kultury japońskiej nie przekładają się już na praktykę w analizowanej firmie. Powodem może być przyjęcie wzorców postępowania i obyczajów typowych dla kraju, gdzie zlokalizowana jest instytucja.

Obserwacje badanego podmiotu dowiodły, że kultura narodowa ma częściowy wpływ na jego kulturę organizacyjną. Jednak poziom tej zależności stanowi tylko namiastkę ogólnego kształtowania kultury. Kulturę bowiem tworzą zatrudnieni w przedsiębiorstwie pracownicy poprzez artefakty, uznawane wartości. Z kolei kultura danego kraju za pomocą pewnych preferowanych wzorców, zasad tylko pośrednio wpływa na daną jednostkę gospodarczą i zachowania organizacyjne.

Podsumowanie

W artykule poruszono najważniejsze aspekty kultury organizacyjnej. Skoncentrowano się przede wszystkim na japońskich wzorcach, rytuałach, zasadach, zachowaniach, jakie dominują w kulturze tego kraju. Punktem wyjścia było ogólne rozpoznanie kultury organizacyjnej i jej specyfiki. Następnie odniesiono się do prezentacji badanego podmiotu i identyfikacji, analizy panującej w nim kultury.

Kultura organizacyjna świadczy o wykształconych postawach i przekonaniach w danym podmiocie. Jej założenia opierają się na kształtowaniu wartości adekwatnych z misją, strategią i technologią danej firmy. Istotne jest to, aby te elementy i schematy, które dotychczas prawidłowo funkcjonowały, umacniano również w przyszłości. Należy zatem utrzymać często wysoko cenioną kulturę celu i jednocześnie zadbać o rozwój i działania w kontekście kultury jednostki, władzy i roli.

Kluczowe staje się także dokonywanie zmian i skuteczne dostosowywanie się do wprowadzanych przekształceń. Stąd też uwaga pracodawców powinna skupić się na trosce o pracowników, preferowanie innowacyjności i planowanie działań długoterminowych. Tym samym zostanie stworzona szansa utożsamiania się pracowników z misją, strategią i wartościami przedsiębiorstwa.

Niewątpliwie można stwierdzić, że kulturę japońskiego przedsiębiorstwa wyróżnia praca zespołowa, czyli tzw. kolektywizm. Ponadto kształtowana jest lojalność względem pracodawcy, ukierunkowanie na rozwój kompetencji, długoletnie zatrudnienie, pozytywne relacje interpersonalne.

Niezbędnym elementem wspomagającym kulturę organizacyjną jest algorytm działań rozwoju zawodowego menedżerów. Może on być zakłócany niedoskonałościami, jakie determinują ten mechanizm. W pozytywnym aspekcie proces ten może dostarczyć zarówno pracownikom, jak i pracodawcom wiele korzyści w perspektywie przyszłości.

W dobie współczesności należy aktywnie kształtować i doskonalić kulturę organizacyjną, niekoniecznie praktykując tylko i wyłącznie wartości macierzystych krajów.

Coraz większe wdrażanie i praktykowanie wielokulturowości przedsiębiorstw na terenie Polski jest zjawiskiem powszechnym w obecnych czasach. Stąd też podejmowany temat stanowi niezwykle aktualne zagadnienie, które warto rozważać w dalszych eksploracjach naukowych.

Bibliografia

- Cameron K.S., Quinn R.E. (2015), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Ciurla M., Hopej M. (1994), *Kultura a struktura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Gableta M. (1998), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
- Głuszek E. (2004), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
- Harrison R. (1972), *Understanding Your Organization's Character*, “Harvard Business Review”, May–June.
- Miklaszewski L. (2008), *Patologiczne kultury organizacyjne jako bariera rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Peeling N. (2010), *Błyskotliwy menedżer. Co dobry menedżer wie, robi i mówi*, PWE, Warszawa.

- Penc J. (2008), *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Podobiński M. (2014), *Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(18).
- Polanowska A. (2015), *Kulturowe, organizacyjne i metodyczne aspekty zarządzania kompetencjami zawodowymi menedżerów*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 34.
- Przybyła M. (2003), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
- Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sikorski C. (2010), *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

Summary

Analysis of Japanese culture in a company – theoretical aspects

Every company has its individual cultural character. Japanese culture is very distinctive. The purpose of this article is to examine Japanese culture in a company. Data was obtained from the relevant literature and through my own analysis. This article discusses the theoretical and practical aspects of the issue. It outlines the basic terminology, factors, interpretations and traits. It identifies and analyses the culture of a manufacturing company. The aim of the article is to discuss issues that are important both for managers and for the general functioning of an organisation.

Keywords: organisational culture, human resources, enterprise, professional development, personnel policy, employee

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, zasoby ludzkie, organizowanie pracy, rozwój zawodowy, polityka personalna, pracownik