

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

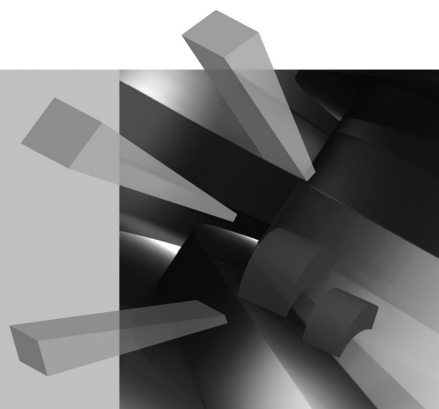
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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 Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczyłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
------------------------------------------------------------------	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
-----------------------------------------------------------------------------------	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Marek Krasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZMIANA MODELU INTERAKCJI KULTUROWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH JAPONSKICH W POLSCE

Streszczenie: Artykuł prezentuje zmianę modelu interakcji kulturowych pomiędzy kulturą japońską i polską w kolejnych etapach cyklu życia japońskich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Opracowanie oparte jest na studiach literaturowych oraz wynikach badań empirycznych. Wyniki badań poprzedzone są teoretycznymi rozważaniami związanymi z pojęciem i istotą cyklu życia organizacji w kontekście filii zagranicznych przedsiębiorstw oraz z zagadnieniami dotyczącymi modeli interakcji kulturowych. W końcowej części artykułu wskazane są czynniki determinujące wybór określonego modelu interakcji kulturowych w poszczególnych fazach rozwoju przedsiębiorstw japońskich w Polsce.

Słowa kluczowe: zarządzanie międzykulturowe, kultura narodowa, kultura organizacyjna, interakcje kulturowe, japońskie metody zarządzania.

1. Wstęp

Problem związany z zarządzaniem różnorodnością kulturową w Polsce zdaje się aktualny oraz istotny. Świadczy o tym m.in. fakt, iż z biegiem lat napływ zagranicznych inwestycji do Polski się zwiększa. Ostatnie dane opublikowane w grudniu 2011 roku przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych mówią o wzroście na poziomie 5,1% w 2009 roku w stosunku do roku 2008 [PAIIZ 2011, s. 4], natomiast prognozy na 2012 rok zakładają wzrost napływu inwestycji zagranicznych na poziomie 5-8% w stosunku do roku 2011 [PAP 12.01.2012¹]. Raport PAIIZ zawiera także informacje, że zagraniczne przedsiębiorstwa w 2009 roku zatrudniały blisko 1,5 miliona Polaków, z czego niemal połowa pracowała w sektorze produkcji [PAIIZ 2011, s. 5]. Jednocześnie z ankiety przeprowadzonej przez magazyn „Fortune” wśród 1000 największych amerykańskich firm wynika, że największą barierą w prowadzeniu działalności biznesowej na światowym rynku są różnice kulturowe [Mead, Andrews 2011, s. 13].

¹ Wypowiedź Sławomira Majmana – prezesa Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych dla Polskiej Agencji Prasowej z 12.01.2012 roku.

Autor niniejszego opracowania prowadził badania w zakresie interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich funkcjonujących w Polsce. Firmy japońskie zatrudniają ok. 20 000 Polaków [Tanabe 2008, s. 13], którzy w mniejszym lub większym stopniu poddawani są działaniu japońskiej kultury narodowej, reprezentowanej przez japoński top management tychże przedsiębiorstw.

Celem opracowania jest ukazanie zmiany modelu interakcji kulturowych pomiędzy kulturą japońską i polską w kolejnych etapach cyklu życia japońskich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Autor stawia tezę, iż wybór konkretnego modelu interakcji kulturowych ma charakter sytuacyjny i uwarunkowany jest konkretnym celem, jaki w danym czasie chce osiągnąć kierownictwo przedsiębiorstwa japońskiego. Na potwierdzenie tezy zostaną przedstawione wnioski z badań własnych autora, przeprowadzonych w czterech japońskich przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.

2. Cykl życia organizacji w kontekście filii zagranicznego przedsiębiorstwa

Cykl życia organizacji jest pojęciem, które odnosi się do wszystkich organizacji na świecie. W związku z tym jest ono także szeroko opisane w literaturze przedmiotu, a po dokonaniu syntezy tejże literatury można uznać, że cykl życia organizacji sprowadza się do trzech lub czterech podstawowych etapów. Koźmiński i Piotrowski [2000, s. 38 i nast.] mówią o etapach przedsiębiorczości, zespołowości, formalizacji oraz odnowy, Przybyła [2003, s. 19] wyróżnia etapy powstania, wzrostu, dojrzałości i upadku lub odrodzenia, natomiast Wawrzyniak [1987, s. 142] zaproponował trzyetapowy cykl życia organizacji, składający się z formowania i wstępnego rozwoju, stabilizacji i doskonalenia oraz zmiany (wzrostu-odrodzenia) lub kryzysu, schyłku i upadku.

Rozpatrując problem cyklu życia organizacji rozumianej jako filia zagranicznego przedsiębiorstwa, warto przytoczyć także kryzysowy model cyklu życia organizacji Greinera, w którym to po kryzysie autonomii następuje etap delegowania i decentralizacji [Greiner 1972, s. 37 i nast.]. Greiner zakłada, że na pewnym etapie rozwoju organizacja zmienia swoją strukturę organizacyjną, wydzielając oddziały o dużym stopniu samodzielności. Istotnym zagadnieniem jest, czy taki autonomiczny oddział można traktować jako nowy twór, którego funkcjonowanie także można opisać cyklem życia organizacji, czy raczej będzie to nowy twór, stanowiący jednak nadal fragment organizacji macierzystej?

Praktyczną ilustracją przedstawionego problemu może być porównanie dwóch przedsiębiorstw, które powstały jako zagraniczne filie przedsiębiorstw działających poza Polską. Pierwszym przedsiębiorstwem jest Sii Sp. z o.o., która świadczy usługi z zakresu outsourcingu IT. Sii Sp. z o.o. została założona w Polsce w 2006 roku przez pracownika macierzystego przedsiębiorstwa Sii we Francji. Od organizacji macierzystej polska filia otrzymała logo, kapitał oraz koncepcję – model biznesu.

Dla Sii Sp. z o.o. w początkowej fazie działalności kluczowe znaczenie miały przedsiębiorczość, innowacyjność, kreatywne myślenie, a więc elementy fazy powstania w cyklu życia organizacji [Przybyła (red.) 2003, s. 19]. Innym przedsiębiorstwem jest Bridgestone Diversified Products Poland Sp. z o.o., które od przedsiębiorstwa macierzystego oprócz logo, kapitału i koncepcji biznesu otrzymało także kadre zarządzającą, technologię, pełne know-how, elementy kształtujące kulturę organizacyjną, system zarządzania, wszystkie elementy niezbędne do produkcji (w tym surowce i półprodukty), a nawet klientów. Można zatem uznać, że Bridgestone Diversified Products Poland Sp. z o.o. od razu znalazło się w fazie dojrzałości², tylko czy jest to sformułowanie logiczne, skoro cykl życia organizacji teoretycznie dotyczy wszystkich organizacji? Aby odpowiedzieć na tak postawione pytanie, należy przeprowadzić pogłębioną analizę poruszonego zagadnienia. Pomocne w tym względzie może być także określenie, kiedy pomiędzy organizacją macierzystą a jej zagraniczną filią występuje granica rozumiana jako granica organizacji, a kiedy rozumiana jako granica w organizacji³.

Niniejsze opracowanie porusza problem związany ze zmianą modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce, dlatego też przyjęto, że cykl życia organizacji jest tożsamy z cyklem życia przedsiębiorstwa rozumianego jako podmiot, który wykonuje we własnym imieniu działalność gospodarczą [Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, art. 4, pkt 1].

3. Model interakcji kulturowych

Japońskie przedsiębiorstwa produkcyjne, które zdecydowały się utworzyć swoją filię na terenie Polski, przyjęły względnie spójny sposób formowania swoich zagranicznych oddziałów. Wynika to z faktu, iż strategia obrana przez pierwszych japońskich inwestorów sprawdziła się, a następnie Japońska Organizacja Handlu Zagranicznego (JETRO) przekazywała innym przedsiębiorstwom przykłady dobrych praktyk postępowania przy inwestowaniu w Polsce. Najwyższe kierownictwo japońskich przedsiębiorstw w Polsce stanowią Japończycy, pracownikami średnich i niższych

² Mimo że opracowanie dotyczy przedsiębiorstw japońskich, podano przykład przedsiębiorstwa francuskiego. Spowodowane jest to faktem, iż we wszystkich japońskich przedsiębiorstwach, z którymi autor się skontaktował, etap tworzenia polskiej filii wyglądał podobnie do etapu tworzenia Bridgestone Diversified Products Poland Sp. z o.o. Można zatem uznać, że jest to model japoński, który warto zestawzić z innym modelem tworzenia zagranicznej filii przedsiębiorstwa w Polsce w celu omówienia zagadnienia związanego z cyklem życia organizacji rozumianej jako zagraniczna filia przedsiębiorstwa macierzystego.

³ Granice organizacji, wyznaczając zakres jej oddziaływania, stanowią mechanizm integracji organizacji z otoczeniem, pozwalający na realizację działań mających na celu zapewnienie przetrwania i rozwoju, natomiast granice w organizacji to mechanizm rozgraniczenia pomiędzy poszczególnymi wewnętrznymi obszarami aktywności organizacji, zapewniający jej integrację elementów składowych [Cyfert 2012, s. 140].

szczebli są Polacy, natomiast wśród kierowników średniego szczebla można spotkać zarówno Japończyków, jak i Polaków.

W świetle powyższego średnio 3–6-osobowe kierownictwo japońskie kieruje kilkunasto-kilkusetosobową załogą, przy czym Japończycy reprezentują kulturę japońską, a polska załoga – kulturę polską. Zawsze zatem występuje problem związany z obecnym w konkretnym przedsiębiorstwie modelem interakcji kulturowych.

Autor niniejszego opracowania podczas badań oparł się na typologii zarządzania międzykulturowego zaproponowanej w 1986 roku przez N.J. Adler. Mimo że typologia ta ma ponad ćwierć wieku, nadal jest aktualna, a przy tym zachowuje najlepsze proporcje pomiędzy stopniem uszczegółowienia i uogólnienia. Adler [1986] zdefiniowała, że w organizacji wielokulturowej może występować:

- Dominacja kulturowa, która polega na narzucaniu wszystkim uczestnikom organizacji kultury organizacji macierzystej. W tym przypadku wzorce i modele zachowań nieodpowiadające wzorcom i modelom kultury organizacji macierzystej są odrzucane.
- Współistnienie kulturowe polegające na szukaniu kompromisu między kulturą organizacji macierzystej a kulturą członków organizacji pochodzących z innych kultur.
- Współpraca międzykulturowa, która polega na wzajemnym przenikaniu się kultur organizacji i jej członków. Przy współpracy międzykulturowej występuje wzajemne uzupełnianie się kultur, co prowadzi do powstania nowej wartości.

Może się wydawać, że współpraca międzykulturowa jest modelem najlepszym, ponieważ uwzględnia interesy i wartości wszystkich obecnych w organizacji kultur. Z drugiej strony istnieją sytuacje, w których dla efektywnego działania przedsiębiorstwa kierownictwo decyduje się na zastosowanie innego niż współpraca międzykulturowa modelu interakcji kulturowych. Może być tak m.in. w przypadku, w którym filia przedsiębiorstwa jest zobligowana do stosowania rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania pochodzących z organizacji macierzystej. Interakcje kulturowe oraz pozycja kultury organizacji macierzystej nabiera bardzo dużego znaczenia w przypadku przedsiębiorstw japońskich, ponieważ japońskie koncepcje, metody i narzędzia zarządzania są bardzo silnie zakorzenione w kulturze narodowej Japonii (szerzej zob.: [Ohno 2008; Aluchna, Płoszajski (red.) 2008]).

4. Zmiana modelu interakcji kulturowych w świetle badań empirycznych

Przytoczone w niniejszym opracowaniu wnioski z badań są częścią wyników uzyskanych w ramach szerszych badań związanych z kulturowymi uwarunkowaniami stosowania japońskich koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach japońskich funkcjonujących w Polsce. Przez przedsiębiorstwo japońskie funkcjonujące w Polsce rozumie się filię japońskiego przedsiębiorstwa, której 100% kapitału należy do japońskiej centrali. Wyniki badań uzyskano z wywiadów pogłębionych, przeprowa-

dzonych z przedstawicielami najwyższego kierownictwa czterech badanych przedsiębiorstw. Badania prowadzone były w okresie od lutego do maja 2012 roku.

W toku prowadzonych badań zdefiniowano trzy główne czynniki determinujące wybór określonego modelu interakcji kulturowych w pierwszych etapach rozwoju przedsiębiorstw japońskich działających w Polsce.

1. Stopień złożoności wewnętrznego strumienia wartości. Poprzez wewnętrzny strumień wartości rozumie się [Czerska 2009, s. 24] wszystkie procesy wewnątrz analizowanego przedsiębiorstwa wraz z relacjami z bezpośrednimi dostawcami oraz relacjami z bezpośrednimi klientami.

2. Poziom strukturyzacji zadań określany stopniem standaryzacji pracy. Jak wskazuje T. Ohno [2008, s. 153], w japońskich systemach produkcyjnych, szczególnie w systemie *just-in-time*, potrzebne są jasne i przejrzyste arkusze standardowej pracy dla każdego procesu, które składają się przede wszystkim z określonego czasu cyklu, zdefiniowanej sekwencji pracy oraz wskazanej wielkości standardowych zapasów.

3. Powiązanie stosowanych w przedsiębiorstwie metod i technik zarządzania z cechami japońskiej kultury narodowej. Czynniki ten określany był na podstawie ilości stosowanych japońskich rozwiązań z zakresu metod i technik zarządzania, a także uwzględniał obecność rozwiązań pochodzących spoza Japonii.

Zestawienie zdefiniowanych czynników determinujących wybór modelu interakcji kulturowych w badanych przedsiębiorstwach obrazuje tab. 1.

Tabela 1. Czynniki determinujące wybór modelu interakcji kulturowych w badanych przedsiębiorstwach

Lp.	Badane przedsiębiorstwo	Stopień złożoności wewnętrznego strumienia wartości	Poziom strukturyzacji zadań	Powiązanie MTZ z cechami japońskiej kultury narodowej
1	Przedsiębiorstwo A	Niski	Wysoki	Silne
2	Przedsiębiorstwo B	Niski	Wysoki	Słabe
3	Przedsiębiorstwo C	Niski	Niski	Słabe
4	Przedsiębiorstwo D	Wysoki	Wysoki	Silne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedsiębiorstwo A zajmuje się wytwarzaniem narzędzi specjalistycznych, przeznaczonych w szczególności dla branży *automotive*. Mimo że proces produkcji nie jest złożony, podobnie jak wewnętrzny strumień wartości, to jednak w przedsiębiorstwie A występuje bardzo wysoki poziom strukturyzacji zadań. Powiązanie stosowanych metod i technik zarządzania z cechami japońskiej kultury narodowej jest wysokie, ponieważ przedsiębiorstwo A musi dostosować się do rozwiązań swoich głównych klientów (innych filii japońskich przedsiębiorstw). Z tego też względu nie są stosowane inne niż japońskie metody i techniki zarządzania. W omawianym przedsiębiorstwie występuje bardzo silna dominacja kultury japońskiej nad kulturą polską. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwo A zostało zmuszone do stosowania ja-

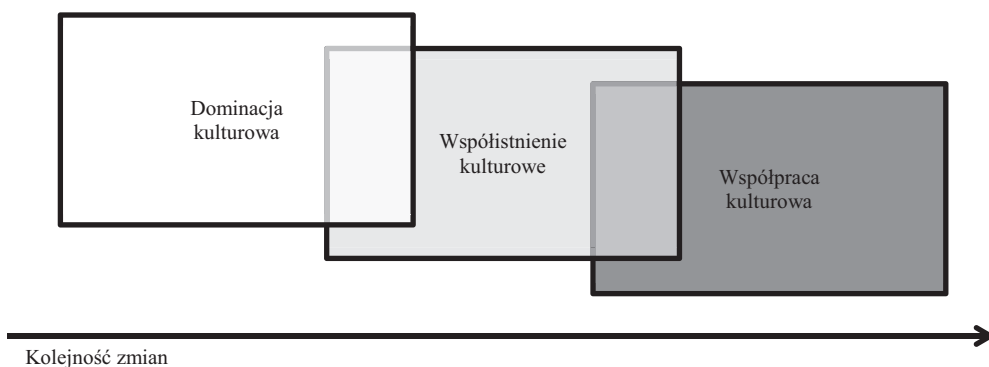
pońskich metod zarządzania, a dodatkowo otrzymało z japońskiej centrali dużą ilość standardów. W pierwszych dwóch latach działalności dwukrotnie została wymieniona cała polska załoga przedsiębiorstwa A, ponieważ ludzie nie potrafili dostosować się do obowiązujących japońskich norm zachowań. Od trzech i pół roku natomiast fluktuacja kadry jest zerowa, a ludzie zaakceptowali japoński system pracy. Zakończył się też etap wzrostu przedsiębiorstwa i obecnie można mówić, że znajduje się ono w fazie dojrzałości. Z tego powodu kierownictwo przedsiębiorstwa A stopniowo odchodzi od dominacji kulturowej na rzecz współlistnienia, zaznaczając przy tym, że o współpracy kulturowej nie może być mowy ze względu na silne powiązanie metod i technik zarządzania z cechami kultury japońskiej.

W przedsiębiorstwie B stopień złożoności wewnętrznego strumienia wartości także jest niski, a poziom strukturyzacji zadań wysoki. Natomiast słabe jest powiązanie stosowanych metod i technik zarządzania z cechami japońskiej kultury narodowej, ponieważ stosowane rozwiązania japońskie zostały zmodyfikowane ze względu na zachowania polskiej kadry pracowniczej. Dodatkowo główny system zarządzania w przedsiębiorstwie B został opracowany wspólnie z brytyjską filią innego japońskiego koncernu i chociaż wzoruje się na japońskim *Toyota Production System*, to jednak posiada wiele elementów dostosowanych do kultury europejskiej. Przedsiębiorstwo B, podobnie jak przedsiębiorstwo A, znajduje się obecnie na początku fazy dojrzałości i z tego względu planowane jest przejście z modelu współlistnienia kulturowego do modelu współpracy kulturowej.

Zgoła inne jest przedsiębiorstwo C, które od początku swojego funkcjonowania w Polsce przyjęło model współpracy kulturowej. Na tę decyzję wpływ miały niski poziom złożoności wewnętrznego strumienia wartości, niski poziom strukturyzacji zadań oraz słabe powiązanie stosowanych metod i technik zarządzania z cechami japońskiej kultury narodowej. Od powstania założeniem kadry kierowniczej było stworzenie przedsiębiorstwa polskiego wywodzącego się z Japonii, które jedynie kapitałowo i technologicznie powiązane miało być z japońską centralą. Model współpracy kulturowej pozwolił na ukształtowanie się w przedsiębiorstwie C *rodzinnej atmosfery pracy*, mimo dynamicznego rozwoju, który trwa do dzisiaj.

Przedsiębiorstwo D, znajdujące się w fazie dojrzałości, stale stosuje model dominacji kultury japońskiej nad kulturą polską. Wynika to przede wszystkim z faktu bardzo silnego powiązania stosowanych metod i technik zarządzania z cechami japońskiej kultury narodowej oraz z wysokim stopniem strukturyzacji zadań. Dodatkowo wysoki stopień złożoności wewnętrznego strumienia wartości powoduje, że w przedsiębiorstwie D naczelne kierownictwo nie planuje zmiany modelu interakcji kulturowych. Będąc świadome zagrożenia, jakie mogą pojawiać się w modelu dominacji kulturowej, kierownictwo przedsiębiorstwa D dopuszcza nieznaczne odstępstwa od pełnej dominacji kulturowej na rzecz modelu współlistnienia kulturowego. Odstępstwa te sprowadzają się przede wszystkim do sposobu komunikowania zasadności trzymania się przez polską załogę sztywnych zasad japońskich oraz do drobnych wyjątków od japońskich reguł zachowań w procesach, na których przebieg nie będzie miało to znaczącego wpływu.

Przeprowadzone badania zdają się potwierdzać tezę mówiącą, że wybór konkretnego modelu interakcji kulturowych ma charakter sytuacyjny i uwarunkowany jest konkretnym celem, jaki w danym czasie chce osiągnąć kierownictwo przedsiębiorstwa japońskiego. Warto zwrócić uwagę, że pomiędzy zdefiniowanymi przez N.J. Adler modelami interakcji kulturowych nie występuje wyraźna granica. Można wskazać także sekwencyjność przy przechodzeniu w badanych przedsiębiorstwach od jednego modelu interakcji kulturowych do drugiego. Sekwencyjność tę ukazuje rys. 1.



Rys. 1. Sekwencyjność zmiany modelu interakcji kulturowych

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany stosowanego modelu interakcji kulturowych następują stopniowo i w pierwszej kolejności do stosowanego modelu dokładane są pojedyncze elementy modelu kolejnego. Na rysunku celowo nie zaznaczono osi oznaczającej upływ czasu, ponieważ nie jest on czynnikiem determinującym zmianę modelu interakcji kulturowych, jak również nie wpływa na czas funkcjonowania przedsiębiorstwa zgodnie z jednym z modeli. Możliwa jest sytuacja, w którym przedsiębiorstwo przez długi okres stosuje model dominacji kulturowej, a następnie szybko przechodzi do modelu współpracy kulturowej, jednak zawsze przejście to następuje przez model współistnienia kulturowego.

5. Podsumowanie

Stosowanie w przedsiębiorstwach japońskich funkcjonujących w Polsce konkretnego modelu interakcji kulturowych podyktowane jest występowaniem trzech głównych czynników. Najważniejszym z nich jest stopień powiązania stosowanych metod i technik zarządzania z cechami japońskiej kultury narodowej. W przypadku, w którym stopień ten jest wysoki, w pierwszych fazach funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. w fazie powstania oraz w fazie wzrostu, jedynie przyjęcie modelu domi-

nacji kulturowej pozwala na skuteczne funkcjonowanie japońskich metod i technik zarządzania. Jeśli natomiast powiązanie to jest słabe, wówczas głównie od poziomu strukturyzacji zadań zależy wybór modelu interakcji kulturowych; przy wysokim poziomie strukturyzacji zadań w pierwszych dwóch fazach funkcjonowania przedsiębiorstwa obecny jest model współistnienia kulturowego, natomiast przy niskim poziomie strukturyzacji w fazach tych można przyjąć model współpracy kulturowej. Wysoki stopień złożoności wewnętrznego strumienia wartości może natomiast blokować możliwość zmiany modelu interakcji kulturowych.

Dokonywanie świadomego wyboru modelu interakcji kulturowych jest ważną kwestią, ponieważ wpływa na zachowania polskiej kadry pracowniczej oraz na jej relacje z japońskim kierownictwem. Jednocześnie zmiana modelu interakcji kulturowych dokonywać się powinna dopiero w fazie dojrzałości przedsiębiorstwa, ponieważ w fazie powstania oraz rozwoju zmiana taka mogłaby spowodować wewnętrzną turbulencję. Podane przykłady japońskich przedsiębiorstw mogą stanowić swego rodzaju wzorzec postępowania w zakresie kształtowania relacji międzykulturowych także dla innych kierownictw zagranicznych przedsiębiorstw dokonujących bezpośredniej inwestycji w Polsce, ze względu na fakt, iż obrana przez nie strategia do chwili obecnej okazuje się strategią właściwą.

Literatura

- Adler N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Wadsworth, Belmont 1986.
- Aluchna M., Płoszajski P. (red.), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, SGH, Warszawa 2008.
- Cyfert S., *Granice organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Czerska J., *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009.
- Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, „HBR” 1972, nr 50.
- Komunikat Polskiej Agencji Prasowej z 12.01.2012 r.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. 5, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Mead R., Andrews T.G., *Zarządzanie międzynarodowe*, WoltersKluwer Polska, Warszawa 2011.
- Ohno T., *System produkcyjny Toyoty. Więcej niż produkcja na wielką skalę*, ProdPress, Wrocław 2008.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Tanabe R., *Japonia na arenie międzynarodowej*, [w:] *Japonia na początku XXI wieku. Polityka, gospodarka, społeczeństwo i stosunki z Polską*, red. K. Gawlikowski, M. Ławacz, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Wawrzyniak B., *Szkola zarządzania*, PWE, Warszawa 1987.

Pozostałe materiały

- Materiały z oficjalnej strony internetowej SII Sp. z o.o. (<http://pl.sii.eu>), sierpień 2012.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU 2004, nr 173, poz. 1807.

THE CHANGE OF THE CULTURAL INTERACTIONS MODEL IN JAPANESE COMPANIES OPERATING IN POLAND

Summary: The paper presents the change of cultural interactions model between Japanese and Polish culture in the subsequent stages of the life cycle of Japanese companies operating in Poland. The paper is based on literature studies and the results of empirical research. The results are preceded by theoretical considerations related to the concept and the essence of the organization life cycle, and the issues related to cultural interactions models. The main factors determining the choice of a particular model of cultural interactions in the subsequent stages of the life cycle of Japanese companies operating in Poland are shown in the final part of the paper.

Keywords: intercultural management, national culture, organization culture, cultural interactions, Japanese management.