

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

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 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 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wieczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Nicoletta Baskiewicz

Politechnika Częstochowska

KONCEPCJA JAPOŃSKIEGO ZARZĄDZANIA A ZAŁOŻENIA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM ZORIENTOWANYM PROCESOWO

Streszczenie: Stosowanie płaskich, procesowych struktur organizacyjnych jest powszechnie stosowane w organizacjach japońskich, które charakteryzują się najbardziej efektywnymi systemami produkcyjnymi na świecie i stanowią powszechnie uznawany wśród praktyków przykład doskonałości operacyjnej. Równie sprawne są, szczególnie w odniesieniu do zasobów ludzkich, japońskie koncepcje zarządzania współgrające z kulturą organizacyjną, na którą istotny wpływ mają: religia oraz tradycja i obyczajowość azjatycka. Dlatego też po prezentacji założeń dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem procesowym zidentyfikowano uwarunkowania, które determinują japońską kulturę organizacyjną i wpływają na japońską koncepcję zarządzania. Dodatkowo zaprezentowano cechy charakteryzujące zarządzanie organizacją amerykańską oraz japońską. Korzystając z zaprezentowanych cech koncepcji zarządzania, zbudowano narzędzie badawcze, przeprowadzono badania oraz podjęto próbę odpowiedzi na pytania: Który model zarządzania organizacją jest bliższy członkom badanych organizacji procesowych? Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie: Jak pracownicy badanych polskich organizacji zorientowanych wokół procesów postrzegają i oceniają swoje firmy pod względem stosowania w nich rozwiązań zaczerpniętych z japońskich koncepcji zarządzania? Dodatkowo podjęto rozważania w zakresie możliwości implementacji japońskiego modelu zarządzania w badanych przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: organizacje procesowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, japońska koncepcja zarządzania, cechy organizacji

DOI: 10.15611/pn.2014.340.19

*Idź do ludzi. Zamieszkać z nimi. Ucz się od nich. Zaczynaj od tego, co potrafią.
Buduj na tym, co mają. A jeśli jesteś wybitnym przywódcą, to gdy praca będzie skończona,
zadanie wykonane, ludzie powiedzą: „Sami tego dokonaliśmy”.*

Lao-Tsy, twórca taoizmu

1. Wstęp

Głównymi założeniami procesowo zorientowanego przedsiębiorstwa są: traktowanie klienta jako punktu odniesienia przy planowaniu i realizacji wszelkich procesów inicjowanych przez przedsiębiorstwo oraz połączenie pracy koncepcyjnej z wyko-

nawczą. Postawienie klienta w centrum uwagi organizacji wydaje się zasadne, gdyż klient będący źródłem przychodów decyduje o być albo nie być każdej z nich, stając się jednocześnie sędzią ostatecznym. Myśl o kliencie determinuje wszystkie procesy realizowane w przedsiębiorstwie: począwszy od identyfikacji klienta oraz jego potrzeb, zaprojektowania produktów spełniających niniejsze oczekiwania, przez produkcję wyrobów – ukierunkowaną z jednej strony na uzyskanie wysokich parametrów jakościowych, a z drugiej na równie wysoką efektywność, po sprzedaż wyrobów końcowych oraz obsługę posprzedażową.

Warunkiem skutecznej i sprawnej realizacji procesu zaspokajania potrzeb klienta jest odpowiednie zarządzanie siłami wytwórczymi, za które uznaje się ludzi oraz przedmiot i środki pracy. Efektywne zarządzanie niniejszymi siłami stanowi przedmiot analiz przedsiębiorstw zorientowanych procesowo – nastawionych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej głównie poprzez osiągnięcie doskonałości operacyjnej procesów. Siłą wytwórczą, która posiada moc sprawczą, są ludzie, pod warunkiem stosowania prawidłowych metod zarządzania, gdyż, jak to już zauważył Henry Ford: „wszelką biegłość, uzyskaną w produkcji zawdzięczamy pracownikom. Myślę, że ludzie, którym się nie przeszkadza i którzy wiedzą, że pełnią służbę, zawsze cały swój umysł, całą swoją wolę wkładają w wyznaczone im zadanie, niezależnie od jego rangi” [Ford 2006, s. 117]. W literaturze przedmiotu od czasów Durkheima zaczęto patrzeć na człowieka w sposób inny niż tylko przez pryzmat jego tężyzny i pracy fizycznej, jaką mógł wykonać. Zaczęto rozróżniać ekonomiczną i ludzką stronę zarządzania procesami realizowanymi w przedsiębiorstwie, każda strona posiadała swych zwolenników, dzieląc tym samym teoretyków organizacji [Bradley, Kunda 1992, s. 363–399]. W zarządzaniu organizacjami procesowymi obie te kwestie: ekonomiczna i ludzka, wydają się być traktowane na równi.

W świetle literatury przedmiotu oraz praktyk biznesowych japońskie koncepcje organizacji przedsiębiorstwa oraz zarządzania, szczególnie zasobami ludzkimi, osiągnęły w tym względzie mistrzostwo i stały się modelowe dla wielu, również krajowych przedsiębiorstw. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja zasad japońskiej koncepcji zarządzania w aspekcie założeń organizacji procesowej.

2. Założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo

Świadomość procesów oraz prace nad ich efektywnością stanowiły podmiot badań zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania od czasów ery przemysłowej. Lepszego wykorzystania czasu pracy oraz ekonomiczności procesów produkcyjnych dotyczyły badania F. Taylora, uważanego za ojca naukowej teorii organizacji. Jednakże dopiero pod koniec XX wieku zaczęto rozpatrywać bardziej szczegółowo temat procesów, stawiając w centrum zainteresowania postać klienta. Nieco później zaczęto podejmować temat zarządzania procesami biznesowymi, uznając proces za podstawowy element projektowania działań oraz struktury organizacji.

Uznanie klienta za ostatnie ogniwo łańcucha dostaw oraz budowa struktury przedsiębiorstwa wokół procesów ukierunkowanych na zaspokajanie potrzeb klientów jest zgodna ze współczesną koncepcją organizacji przedsiębiorstwa, w której nacisk kładzie się na elastyczne reagowanie na zmiany otoczenia: „W tzw. nowej gospodarce [...] menedżer musi być wyjątkowo wyczulony na zmiany rynkowe i szybko dokonywać odpowiednich posunięć adaptacyjnych. Potrzebna mu więc będzie taka organizacja i taki styl zarządzania, które umożliwią niemal natychmiastowe identyfikowanie nowych możliwości i łączenie aspiracji z pragmatyzmem przyjmującym użyteczność za kryterium skuteczności działania” [Obłój 2007, s. 81]. Spojrzenie na przedsiębiorstwo z perspektywy procesów wymaga zmian organizacyjnych, gdyż procesy z reguły wymagają pracy zespołowej większej liczby osób, albowiem ich realizacja przebiega najczęściej w interdyscyplinarnych grupach ludzi. Wymiana wiedzy i doświadczeń między pracownikami wykonującymi proces przyczynia się do wzrostu ich kwalifikacji [Baskiewicz 2011].

Koniecznością staje się również wzrost świadomości i odpowiedzialności członków organizacji nie tylko – jak to było w klasycznych organizacjach funkcjonalnych – za swój fragment realizowanego procesu, ale za efekt całego procesu, którym ogólnie rzecz ujmując jest zaspokojenie potrzeb klienta. Przy czym klient rozumiany jest w dwóch wymiarach: wewnętrznym i zewnętrznym. Klient zewnętrzny to jednostka, która nabywa produkt, płaci za niego i korzysta poza granicami przedsiębiorstwa, klient wewnętrzny zaś to jednostka, która przejmuje produkt określonego fragmentu procesu lub procesu, by następnie poddać go kolejnym obróbkom w ramach organizacji. Wyżej wymienione założenia organizacyjne są takie same jak założenia japońskich systemów produkcyjnych, które – jak wynika z badań – są najbardziej efektywne na świecie, a to za sprawą osiągniętego mistrzostwa operacyjnego.

Warto w tym miejscu zauważyć, że płaska – procesowa organizacja przedsiębiorstwa oraz urzeczywistnienie założeń organizacji procesowej, do których należą: orientacja na klienta, stworzenie relacji rynkowych wewnątrz organizacji oraz zespołowe formy realizacji procesów organizacji ukierunkowane na permanentne doskonalenie i rozwój, wymagają stosowania otwartego, partycypacyjnego stylu zarządzania opartego na delegowaniu odpowiedzialności, samokontroli, który jednocześnie będzie wyzwał zaangażowanie, inicjatywę i kreatywność pracowników bliską postawie japońskich pracowników.

3. Istota koncepcji japońskiego zarządzania

Globalizacja oraz rozwój szeroko rozumianych technik komunikacji stanowią istotny impuls skłaniający przedsiębiorstwa do rozszerzenia zasięgu ich działania. Międzynarodowy zakres prowadzenia działalności ma odbicie nie tylko w respektowaniu gustów i upodobań często odmiennych kulturowo klientów, ale również w adaptowaniu odmiennych sposobów i technik zarządzania charakterystycznych dla różnych części kuli ziemskiej. Powszechnie różnicuje się uwarunkowane czyn-

nikami społeczno-kulturowymi zachodnioeuropejskie oraz azjatyckie praktyki zarządzania. Zachodnioeuropejskie systemy zarządzania korzystają zaś z dorobku powstałego na gruncie współpracy amerykańskich firm konsultingowych z jednostkami biznesowymi. Wystarczy wspomnieć takie organizacje konsultingowe jak Boston Consulting Group czy Arthur Andersen, by mieć obraz intensywności prac na pograniczu praktyki i nauki, której efektami jest wiele przełomowych metodologii postępowania badawczego.

Wraz ze wzrostem skomplikowania sytuacji gospodarczej w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, spowodowanego kryzysem głównie na rynkach finansowych oraz dynamicznym rozwojem przedsiębiorstw z obszaru Azji, zaczęto analizować źródła sukcesu firm azjatyckich, w tym japońskich. Ułatwieniem w realizacji podjętych prób zrozumienia przyczyn sukcesu było: z jednej strony ukazywanie się wielu publikacji, szczególnie rozpisujących się o systemie produkcyjnym Toyoty, a z drugiej swoista skłonność Japończyków do budowania sieci organizacji uczących się.

Istnieje szereg czynników warunkujących ogólne założenia organizacyjne przedsiębiorstw oraz systemy istniejące w ramach niniejszego przedsiębiorstwa, w tym systemy zarządzania i produkcji. Chcąc zidentyfikować specyficzne dla japońskiego zarządzania cechy, należy przede wszystkim zająć się uwarunkowaniami zewnętrznymi, determinującymi taki a nie inny sposób zarządzania. Do niniejszych czynników zaliczyć należy czynniki: prawne, polityczne, ekonomiczne, techniczne, informacyjne oraz socjokulturowe. Na podstawie przeprowadzonych badań najistotniejsze wydają się czynniki socjokulturowe, o ich istocie przekonują się przedsiębiorstwa otwierające filie firm w różnych obszarach geograficznych świata. Zachowania japońskich przedsiębiorców bardzo intensywnie determinowane są przez religię oraz kulturę i tradycję azjatycką. Można zatem postawić tezę, iż koncepcja japońskiego zarządzania jest konsekwencją uwarunkowań socjokulturowych. Religia, a w szczególności doktryna konfucjańska, wymaga od Japończyków ciągłej systematycznej pracy nad sobą, samodoskonalenia ukierunkowanego na osiągnięcie pełni człowieczeństwa, do którego dochodzi się przez całe życie, gdyż rodzimy się jako zwierzęta. Jeśli zaś chodzi o cechy gloryfikowane w tradycji i kulturze azjatyckiej, na szczególną uwagę zasługują: konsekwencja, pracowitość, wytrwałość, sumienność, szacunek dla starszych, posłuszeństwo, skromność, praca zespołowa, stałość, ale również zaangażowanie, upór i pamiętliwość.

Kulturze japońskiej często przeciwstawia się kulturę amerykańską, będącą źródłem inspiracji dla zachodnioeuropejskich cywilizacji. Istnieją teorie głoszące, że cywilizacje Wschodu, w tym Japonii, powinny poddać się procesowi unifikacji światowych gospodarek, gdyż tylko to gwarantuje rozwój rozumiany również w szerszym cywilizacyjnym aspekcie [Fukuyama 2009]. Jednakże obecna sytuacja kwestionuje prawdziwość twierdzenia, pokazując, że zdecydowanie istotniejszymi imperatywami rozwoju są choćby: chłonność rynku czy przeświadczenie o wyjątkowości i wyższości wartości Wschodu. Jednocześnie z gloryfikacją etyki konfucjań-

skiej podkreśla się upadek zachodniej moralności, który przejawia się w narastaniu zachowań społecznych, rozpadzie rodzin, zaniku „kapitału społecznego”, ogólnym upadku etosu pracy oraz kulcie jednostki [Hunington 2008, s. 536–537]. W myśl religii chrześcijańskiej, która stanowi przeważającą doktrynę na obszarze zarówno Ameryki Północnej, jak i Europy Zachodniej, każdy jest ułomnym dzieckiem Boga Ojca i zasługuje na wsparcie, a w razie błędu, grzechu – na przebaczenie. Różna obyczajowość oraz uwarunkowania kulturowe Wschodu i Zachodu determinują właściwe dla nich cechy organizacji. Zatem można wysunąć tezę, że odmiennymi atrybutami będą cechować się organizacje japońskie oraz organizacje amerykańskie, co zresztą zostało potwierdzone badaniami (tab. 1).

Tabela 1. Cechy organizacji japońskich i amerykańskich

Organizacje amerykańskie	Organizacje japońskie
Zatrudnienie krótkookresowe	Dożywotnie zatrudnienie
Szybkie oceny i awanse	Powolne oceny i awanse
Specjalizowane ścieżki kariery	Niespecjalizowane ścieżki kariery
Jawne mechanizmy kontroli	Ukryte mechanizmy kontroli
Indywidualne podejmowanie decyzji	Zbiorowe podejmowanie decyzji
Indywidualna odpowiedzialność	Zbiorowa odpowiedzialność
Troska o segmenty	Troska o całość

Źródło: [Ouchi 1981, s. 58].

Na podstawie wyżej prezentowanego zestawienia można stworzyć ramy koncepcji zarządzania w organizacjach opartych na modelu zarówno amerykańskim, jak i japońskim. Obie te koncepcje zasadniczo różnią się od siebie. Jeśli chodzi o zarządzanie japońskie, charakteryzuje się ono nastawieniem na wyniki i rozwój w dłuższej perspektywie w porównaniu z koncepcją zarządzania zgodnego z paradygmatem zarządzania amerykańskiego. Również odpowiedzialność i podejmowanie decyzji jest inaczej postrzegane. Zwraca się uwagę na amerykański kult jednostki oraz szybkie oceny i awanse w myśl zasady „od pucybuta do milionera”, w japońskiej zaś koncepcji zarządzania wysoko oceniana jest współpraca, zbiorowa odpowiedzialność za procesy oraz troska o całość, co sprawia, iż jest ona bliższa ideologicznie założeniom zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo.

Tworzenie grup i praca zespołowa wydają się zgodne nie tylko z założeniami organizacji procesowej, ale również z obecnie panującymi trendami identyfikowanymi między innymi przez Li Edelkoort¹. Twierdzi ona, że zrobimy krok ku społec-

¹ Li Edelkoort – kobieta, którą magazyn „Time” zalicza do 25 najbardziej wpływowych postaci świata mody, w której prognozy wsłuchują się wielkie marki, m.in. Nissan, Coca-Cola, Estée Lauder, a holenderskie ministerstwo środowiska zamawia u niej prognozę dotyczącą przyszłości ekologii, gdyż jej przewidywania stają się coraz bardziej uniwersalne, społeczne, antropologiczne.

czeństwu grup, rodzin. Przez ostatnie dekady pielęgnowaliśmy osobność, indywidualność, która objawiała się między innymi kultem jednostki. Teraz chcemy pracować i żyć razem. Tego też dowodzą obserwacje, które potwierdzają tezę, że młodzi nie chcą już pracować w pojedynkę, chcą robić pewne zadania wspólnie, między innymi tworząc zespoły procesowe. Jest to rewolucja, która ma wpływ na biznes i struktury zarządzania. Struktury zarządzania muszą stać się tym samym mniej hierarchiczne, oparte na współzrządzeniu i współodpowiedzialności. W nowych grupach każdy wybiera sobie miejsce: jeden chce zbierać materiały, inny je analizować, a jeszcze inny pisać raporty. Nie ma już nakazu, z góry jest pytanie: „Kim chcesz być?”. Grupy, które się tworzą w sposób naturalny (czyli bardziej nieformalne), są bardziej twórcze i wydajne.

4. Ocena modelu zarządzania oraz możliwości stosowania japońskiej koncepcji zarządzania w polskich przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo

W celu wstępnej identyfikacji stosowanego modelu zarządzania oraz możliwości implementacji japońskiej koncepcji zarządzania w marcu i kwietniu 2013 roku zostały przeprowadzone badania empiryczne w czterech dużych przedsiębiorstwach z branży motoryzacyjnej, mieszczących się na obszarze powiatu Częstochowa. Badania przeprowadzono w firmach, które na co dzień współpracują z japońskimi firmami motoryzacyjnymi w zakresie produkcji podzespołów do samochodów, w tym dla Toyoty. Dodatkowo warto zauważyć, że część respondentów naocznie poznała realia i standardy pracy w japońskich przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej. Badaniu poddani byli członkowie zespołów procesowych, zarówno szeregowi, jak i liderzy, oraz osoby sprawujące funkcje na wyższych szczeblach zarządzania (tab. 2). Badanie realizowano techniką ankiety, a następnie uzupełniano informacje wywiadem swobodnym ukierunkowanym z wybranymi osobami na poszczególnych stanowiskach.

Badaniu poddało się 5 dyrektorów, 41 liderów oraz 517 szeregowych członków zespołów procesowych, w sumie zebrano 566 poprawnie wypełnionych ankiet zwrotnych z 700 rozprawdzonych.

Tabela 2. Struktura próby badawczej

Zajmowane stanowisko	Przedsiębiorstwo			
	A	B	C	D
Wyższy szczebel zarządzania	1	3	2	-
Lider	14	16	3	8
Szeregowy członek zespołu procesowego	112	234	46	78
Razem	127	253	51	86

Źródło: opracowanie własne.

Respondentów poproszono o subiektywne określenie charakteru organizacji, w której pracują, poprzez ustosunkowanie się do wcześniej zidentyfikowanych cech charakteryzujących poszczególne koncepcje zarządzania: amerykańską i japońską, wpisując znak „X” w wybranym przez siebie miejscu.

Wyniki badań zestawiono i poddano analizie, stosując podział ze względu na zajmowane stanowisko, w tabeli (tab. 3) zastosowano oznaczenia pochodzące od pierwszych liter stanowisk zajmowanych przez respondentów: D – dyrektor, L – lider, PS – pracownik szeregowy.

Analizując wyniki badań, można wysnuć wiele wniosków dotyczących koncepcji zarządzania badanymi przedsiębiorstwami. Pierwsze spojrzenie wskazuje, że faktycznie, badanym przedsiębiorstwom bliżej jest do modelu zarządzania zgodnego z koncepcją zarządzania Japonii. Jeśli chodzi o długość zatrudnienia, można wskazać na pewną zależność, mianowicie im wyżej w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa, tym więcej wskazań na raczej dożywotnie zatrudnienie, jednakże aż 242 z 517 pracowników szeregowych wskazało na raczej krótkookresowe zatrudnienie, czyli albo nie chcą, albo obawiają się, że nie będą dłużej pracować w dotychczasowych przedsiębiorstwach. Jeśli chodzi o drugi zestaw cech, większość respondentów wskazała na raczej powolne i powolne oceny i awanse. W przypadku określenia ścieżek kariery większość nie miała pewności co do ich specjalizacji. Ciekawe były odpowiedzi dotyczące mechanizmów kontroli, tutaj pracownicy szeregowi oraz liderzy skłonni byli do wskazywania jawnych mechanizmów, natomiast dyrektorzy podkreślali istnienie również ukrytych mechanizmów kontroli. Decyzje w badanych przedsiębiorstwach podejmowane są indywidualnie, za czym opowiedziało się aż 465 pracowników szeregowych, 36 liderów i czterech dyrektorów, świadczy to o niepełnym wykorzystaniu potencjału ludzkiego i braku pożądanej pracy zespołowej, która determinuje zarówno efekt synergii, jak i swobodny przepływ informacji, doświadczeń i szeroko pojęty podział wiedzy. Podobnie sprawa wygląda z odpowiedzialnością. Optymistycznym akcentem jest zaś fakt, iż tylko 10 osób z 517 respondentów wskazało, że w organizacji ważniejsze są jej segmenty aniżeli całość.

Dodatkowo w trakcie wywiadu pracownicy badanych organizacji pomimo ogólnego podziwu, szczególnie dla systemów produkcyjnych japońskich przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej, wskazali na kilka niemożliwych do zastosowania w warunkach polskich przedsiębiorstw założeń. Wielokrotnie podkreślano różnice kulturowe oraz podejście do pracy, twierdząc, że dla Japończyków praca stanowi sens istnienia. Uznano, że „Japończyk żyje, żeby pracować, a Polak pracuje, żeby żyć”. Ponadto podważano krytyczny stosunek Japończyków do pracy kobiet oraz sposób życia, w którym Japończyk większość czasu spędza w przedsiębiorstwie, wieczorami wraca do hotelu robotniczego, gdzie również mieszka na kilkunastu metrach z kilkoma współpracownikami, a z rodziną przebywa tylko w okresie świąt.

Tabela 3. Subiektywna ocena charakteru organizacji oraz założeń koncepcji zarządzania

Organizacje amerykańskie	Na pewno opcja amerykańska			Raczej opcja amerykańska			Nie jestem pewien			Raczej opcja japońska			Na pewno opcja japońska			Organizacje japońskie
	D	L	PS	D	L	PS	D	L	PS	D	L	PS	D	L	PS	
Zatrudnienie krótkookresowe			57		7	242	1	4	115	4	28	98		2	5	Dożywotnie zatrudnienie
Szybkie oceny i awanse				2	12	6	2	7	88	1	22	183			240	Powolne oceny i awanse
Specjalizowane ścieżki kariery			14		5	36	1	7	349	4	29	67			51	Niespecjalizowane ścieżki kariery
Jawne mechanizmy kontroli			236	1	34	119			78	1	5	50	3	2	34	Ukryte mechanizmy kontroli
Indywidualne podejmowanie decyzji			154	4	36	311		2	21	1	3	16			15	Zbiorowe podejmowanie decyzji
Indywidualna odpowiedzialność			289	2	9	37	1	14	68	1	18	149	1		78	Zbiorowa odpowiedzialność
Troska o segmenty						2		4	4		17	364	5	20	147	Troska o całość

Legenda: D – dyrektor; L – lider; PS – pracownik szeregowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5. Zakończenie

Koncepcja zarządzania stosowana w japońskich organizacjach w najwyższym stopniu odpowiada potrzebom przedsiębiorstw zorientowanych wokół procesów. Jednakże kultura, w tym w szczególności etos pracy członków badanych organizacji procesowych, stawia pod znakiem zapytania możliwość jej pełnej implementacji w warunkach polskich przedsiębiorstw. Szczególnie należy zastanowić się nad wzmocnieniem tak gloryfikowanej pracy zespołowej oraz grupowej odpowiedzialności, która wymaga od pracowników większego zaangażowania nie tylko w realizację procesu, ale również w jego planowanie oraz kontrolę, która w przypadku organizacji procesowych powinna przybierać postać samokontroli.

Literatura

- Baskiewicz N., *Wpływ zespołów procesowych na wzrost kwalifikacji pracowników małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 2, Częstochowa 2011.
- Bradley S., Kunda G., *Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control In managerial discourse*, „Administrative Science Quarterly” 1992.
- Ford H., *Moje życie i dzieło*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osiesko 2006.
- Fukuyama F., *Koniec historii*, Znak, Kraków 2009.
- Hunington S.H., *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Muza, Warszawa 2008.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Ouchi W.G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1981.

JAPANESE MANAGEMENT CONCEPT VS. ASSUMPTIONS FROM PROCESS-ORIENTED BUSINESS MANAGEMENT

Summary: The use of flat organizational structure is a process commonly used in Japanese organizations, which are characterized by the most efficient production systems in the world and are widely recognized among practitioners as an example of operational excellence. Japanese management concepts being in harmony with the organizational culture, which is largely affected by religion as well as tradition and customs of Asia, are equally effective in particular with regard to human resources. Therefore, after the presentation of assumptions about the process management, factors that determine Japanese organizational culture and influence Japanese management concept were identified. In addition, American and Japanese management organization characteristics were presented. Making use of the presented features of the management concept a research tool was created, and research was conducted in an attempt to answer the question: which model of organizational management is closer to the members of the process organizations. The purpose of this article is to answer the question: how Polish workers of surveyed organizations oriented around processes perceive and evaluate their businesses in terms of using in them solutions taken from the Japanese management concept. In addition, considerations were given on the possibilities of implementation of Japanese management model in the studied companies

Keywords: process organizations, human resource management, Japanese management concept, characteristics of an organization.