

Dr Kazimierz Piotr MAZUR
 Dr Marek PAWŁOWSKI
 Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
 Artur PIĄTKOWSKI
 Uniwersytet Warszawski

WPŁYW RÓŻNIC KULTUROWYCH NA ODMIENNE POSTRZEGANIE POJĘCIA MOTYWOWANIA NA PRZYKŁADZIE: JAPONII, KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ ORAZ STANÓW ZJEDNOCZONYCH AMERYKI PÓŁNOCNEJ®

Impact of cultural differences in the perception of the concept of different motivation for example: Japan, European Union countries and the United States of America®

Słowa kluczowe: empowerment, kultura narodowa, kultura organizacji, motywacja, motywowanie, zarządzanie japońskie, zarządzanie międzykulturowe.

Celem artykułu jest zaprezentowanie najważniejszych aspektów postrzegania pojęcia motywowania definiowanego w różnych kręgach kulturowych. Stanowi on, opartą o wybrane pozycje literatury przedmiotu, analizę perspektyw Japonii oraz UE i USA w sprawie postrzegania motywacji, zatrudnienia, przynależności do organizacji oraz stylów zarządzania. Autorzy starali się pokazać czytelnikowi wpływ japońskich technik zarządzania na motywację pracowników Unii Europejskiej oraz Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej.

Key words: empowerment, national culture, organizational culture, motivation, motivating, Japanese management, intercultural management.

The purpose of this article is to present the most important aspects of the perception of the concept of motivating defined in different cultures. It is based on the selected items of literature, analysis of the prospects for Japan and the EU and the U.S. on the perception of motivation, employment, membership in the organization and management styles. The authors tried to show the reader the impact of Japanese management techniques motivation in the European Union and the United States of America.

WSTĘP

Kwestie dotyczące motywacji do pracy były i są rozpatrywane przez praktyków i teoretyków zarządzania od wielu lat. Istnieje mnóstwo teorii dotyczących motywacji i motywowania, a każda z nich wnosi jakieś nowe, ważne zagadnienie. Jednak podczas ich analizy należy zwrócić uwagę na fakt, że efektywność człowieka w pracy nie zależy tylko i wyłącznie od motywacji (jej nadmiar może zaszkodzić), ale również od tego jak postrzega on swoją osobę w organizacji, jak jest przygotowany do realizacji powierzonych zadań i jakie posiada uzdolnienia. Każdy człowiek ma różne potrzeby i w różnym stopniu czuje ich nasilenie. Jedni oczekują akceptacji, przynależności do grupy, inni będą pragnęli wyższych dochodów, jeszcze inni będą liczyli, że poprzez bardziej intensywną pracę osiągną awans zawodowy. Potrzeba (bądź cel), jest więc poczuciem braku czegoś, co wywołuje napięcia w organizmie i pobudza aktywność człowieka w kierunku zaspokojenia tej potrzeby [6, s. 126-132].

Hofstede [4] po przeprowadzeniu badań w 40 krajach świata doszedł do wniosków dotyczących związków między charakterem narodowym a motywacją do pracy. Stwierdził

on, że występują duże różnice między ludźmi, co w znacznym stopniu podwyższa uniwersalność skutecznych zasad postępowania opartych na zachodnich teoriach. Hofstede wymienia cztery aspekty zagadnień, które wyznaczają ważne elementy kultury narodowej i pozwalają identyfikować różnice między kulturami organizacji. Są nimi:

- ◆ indywidualizm (charakterystyczny dla kultury północnoamerykańskiej) i kolektywizm (charakterystyczny dla społeczeństwa japońskiego);
- ◆ dystans władzy (mały w kulturze austriackiej, izraelskiej i duńskiej; duży w kulturze ekwadorskiej, gwatemalskiej, wenezuelskiej i panamskiej);
- ◆ konfucjański dynamizm, czyli stopień unikania niepewności (mały w społeczeństwie izraelskim, austriackim i duńskim; duży w społeczeństwie panamskim, gwatemalskim i malezyjskim);
- ◆ męskość (charakterystyczna dla kultury japońskiej, austriackiej i wenezuelskiej) i kobiecość (charakterystyczna dla kultury szwedzkiej, norweskiej, duńskiej i holenderskiej) [4, s. 47-260; 5, s. 423-424; 10, s. 160-161; 16, s. 70-72].

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu różnic kulturowych na odmienne postrzeganie motywacji do pracy na przykładzie pracowników Japonii, krajów Unii Europejskiej oraz Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej.

SKUTECZNOŚĆ JAPOŃSKIGO SPOSOBU ZARZĄDZANIA

Po przegraniu Drugiej Wojny Światowej Japonia znalazła się w największym kryzysie w historii. Kraj stanął przed trudnościami kryzysu ekonomicznego oraz demograficznego. Jednak po około 60 latach od chwili podpisania aktu bezwarunkowej kapitulacji Cesarstwa Japonii, kraj ten posiada jedno z najwyższych PKB na świecie, a korporacje, takie jak: Sony, Honda, Nintendo, Seiko, Panasonic czy Mitsubishi, są światowymi liderami swoich branż [8].

Można powiedzieć, że Japonia dużo zawdzięcza amerykańskim teoretykom zarządzania. Firmy japońskie odkryły w czasie powojennej okupacji, że ich produkty na tle standardów międzynarodowych wypadły niekorzystnie. Idee jakości zainspirowały Japończyków do wynalezienia systemu „szczupłej produkcji”, produkcji „na czas” i „sterowania popytem”. Już z nastaniem lat osiemdziesiątych firmy japońskie zdominowały amerykańskie we wszystkich dziedzinach, od ceny po jakość [7, s. 269-271].

W czasie największych sukcesów japońskiej gospodarki, pod koniec XX wieku, nastąpił gwałtowny wzrost zainteresowania menadżerów z Europy i Stanów Zjednoczonych stosowanymi tam metodami zarządzania i motywowania pracowników. Wielu amerykańskich i europejskich dyrektorów CEO oraz menadżerów zasiadających na najwyższych szczeblach zarządzania pragnęło poznać tajniki sukcesu Kraju Kwitnącej Wiśni [9].

Uchi W.G. był jednym z naukowców, którzy badali japońskie przedsiębiorstwa z nadzieją, że znajdą w nich rozwiązania niektórych problemów amerykańskich [10, s. 161]. Autor ten definiował i kontrastował ze sobą styl japoński („J”) i amerykański („A”), poszukując modelu pośredniego („Z”), wykorzystującego japońskie doświadczenia i dające się zastosować w przedsiębiorstwach USA. Model „Z” zawierał takie elementy jak: system awansu zygzakowatego, opracowanie filozofii organizacji, która byłaby angażująca i ważna dla wszystkich pracowników, projektowanie struktury organizacyjnej ułatwiającej i wymuszającej społeczną komunikację, współpracę oraz kontakt kierownictwa ze związkami zawodowymi [5, s. 418-419]. Zachodni menadżerowie zainspirowani wysoką motywacją i skutecznością japońskich pracowników zaczęli w latach 70-tych i 80-tych masowo wprowadzać japońskie praktyki zarządzania. Techniki, takie jak: Kaizen, Just in Time, Kanban, 5S, Total Quality Management czy Lean Management zaczęły być masowo wdrażane w amerykańskim General Motors, General Electric czy europejskim Fiacie lub Philipsie. Niestety szybko zauważono, że pomimo wiernego odwzorowania japońskich technik zarządzania rezultaty są niezadowolające. Europejscy i amerykańscy menadżerowie zapomnieli o różnicach kulturowych oraz odmiennym postrzeganiu pojęcia pracy przez kulturę zachodnią oraz azjatycką. Japończycy

inaczej postrzegają stosunek pracy oraz motywację do wykonywania pracy. Są nastawieni na osiąganie wyników z perspektywy grupy, organizacji czy całego społeczeństwa. Japońscy kierownicy bardziej troszczą się o długofalowe konsekwencje swoich decyzji i działań oraz są bardziej skłonni do ponoszenia bieżących „ofiary” na rzecz przyszłych korzyści. W większym też stopniu zachęcają podwładnych do udziału w podejmowaniu decyzji oraz chętniej przyjmują i uwzględniają ich uwagi i propozycje [10, s. 161]. Tymczasem na zachodzie, a w szczególności w USA, istnieje kult wolności, kult jednostki (indywidualizm) oraz koncentracja na osobistych sukcesach [2, s. 185]. Z tego powodu systemy zarządzania i motywowania idealnie sprawdzające się w Japonii niekoniecznie muszą równie dobrze funkcjonować w Europie czy Stanach Zjednoczonych Ameryki.

Moda na japońskie zarządzanie przechodziła kryzys w połowie lat dziewięćdziesiątych. Wówczas to firmy kraju kwitnącej wiśni musiały walczyć z przedłużającą się recesją i ciężarem drogiego jena. W tym samym czasie firmy zachodnie, a w szczególności amerykańskie, zaimplementowały do swojego systemu, wszystko to, co najlepsze w japońskim zarządzaniu. Teraz, zdaniem krytyków, to znowu Japończycy – musieli uczyć się od Zachodu. Można wymienić dwie dziedziny, w których japońskie zarządzanie okazało się odporne na zmiany: dożywotnie zatrudnienie i zarządzanie wielokulturowe. Nonaka I. i Takeuchi H. – uważani za nowe pokolenie japońskich teoretyków zarządzania – sądzą, że Japończycy mają wciąż określoną przewagę. Firmy zachodnie, co prawda, zdecydowanie wyprzedzają japońskie w zarządzaniu rodzajem formalnej, oczywistej wiedzy, którą da się przesłać faksem czy pocztą elektroniczną, jednak Japończycy lepiej sobie radzą z zarządzaniem wiedzą „nie spisana” – nieformalną tradycją zawodową. Tworzą ją, pracownicy firmy rozwiązujący codzienne problemy, dzieląc się tą wiedzą w nieformalnych rozmowach podczas przerw w pracy. W praktyce przecucie jednego człowieka może zaważyć na konkurencyjnej przewadze całego przedsiębiorstwa [7, s. 270-286].

ANALIZA PORÓWNAWCZA POJĘCIA MOTYWOWANIA W JAPONII, UNII EUROPEJSKIEJ ORAZ STANACH ZJEDNOCZONYCH AMERYKI

Wśród menadżerów najwyższego szczebla problematyka motywowania oraz możliwość adaptacji japońskich systemów zarządzania wciąż cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem. Po boomie na japońskie techniki zarządzania pod koniec XX wieku obecnie nasila się nowy trend, przenoszenia produkcji z Japonii do filii w Europie. Może się ono szczególnie uwidocznić po podpisaniu umowy o strefie wolnego handlu pomiędzy Unią Europejską a Japonią. W związku z tym europejscy menadżerowie ponownie otwierają się na azjatyckie środowiska kulturowe, a co za tym idzie na odmienne postrzeganie motywacji, wynagradzania oraz zarządzania organizacją.

W tradycyjnej japońskiej filozofii zarządzania istnieją ściśle przestrzegane reguły i zasady. Po pierwsze istnieje o wiele większa formalizacja w porównaniu z zachodnim

stylem zarządzania. Podręczniki operacyjne i regulaminy organizacji są traktowane w kategoriach istotnych artefaktów organizacji. Pracownicy wnikliwie je analizują i powszechnie się do nich odwołują. Menedżerowie otrzymują podręczniki operacyjne ze szczegółowym opisem postępowania w danych sytuacjach oraz sposobami działania z poszczególnymi zadaniami. Dodatkowo niezwykle istotnym aspektem jest funkcja przełożonego – kierownika/menedżera wyższego szczebla. Większość decyzji należy z nim konsultować i omawiać. Nieuzgodnione uprzednio działania nie są akceptowane. Przez zachodnich menedżerów taka filozofia jest uważana za nieefektywną i pozbawiającą motywacji. Szczególnie menedżerowie amerykańscy są przyzwyczajeni do większej swobody i co za tym idzie aktywnie poszukują szans na wykazanie się w oczach przełożonych. Tymczasem dla przeciętnego Japończyka szczegółowy nadzór to coś naturalnego, z czym mają do czynienia od chwili rozpoczęcia edukacji. Brak ścisłych wzorców zachowań może powodować dyskomfort i niepewność. W praktyce zachodnia filozofia zarządzania pozbawia motywacji japońskich pracowników oraz zmniejsza ich ogólną wydajność.

Zdaniem Mority [8, s. 155] w amerykańskim systemie zarządzania przy podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie za bardzo polega się na osobach z zewnątrz. Wynika to z faktu, że amerykańscy decydenci czują się bardziej zagrożeni niż większość japońskich menedżerów najwyższego szczebla. Prawny obowiązek informowania o wynikach przedsiębiorstw prowadzi do kwartalnej oceny skuteczności menedżera: aż nazbyt często ocena ta jest oparta na takich krótkookresowych wynikach. W Japonii stanowiska kierownicze powierza się osobom darzonym zaufaniem.

Innym aspektem japońskiej szkoły zarządzania jest ciągłość zatrudnienia oraz lojalność wobec pracodawcy. W typowym japońskim przedsiębiorstwie pracownik rozpoczyna pracę zaraz po skończeniu studiów i kończy ją z chwilą przejścia na emeryturę. Jest on zatrudniony nieprzerwanie (dożywotnio) w jednej firmie, z którą jest bardzo związany emocjonalnie. Rozwiązanie umowy o pracę występuje niezwykle rzadko. Najczęstszymi powodami są: poważne przewinienie pracownika, jego śmierć lub bankructwo firmy. Pracownicy japońscy również rzadko z własnej woli zmieniają miejsce zatrudnienia, nawet w obliczu ciężkiej sytuacji finansowej firmy. W przypadku kłopotów z wypłacaniem wynagrodzeń pracownicy są skłonni pracować za mniejsze honorarium byle tylko uratować organizację. Według japońskich menedżerów, pracownik jest bardziej zmotywowany i pracuje wydajniej, jeśli nie musi się obawiać o utratę pracy. Dodatkowo według japońskiej myśli zarządzania najcenniejszym zasobem firmy są jej pracownicy oraz ich „ukryta” wiedza. Pod tym pojęciem kryją się wszystkie umiejętności pracownika, które już opanował z chwilą przystąpienia do organizacji oraz wszystkie umiejętności, które nabędzie podczas pracy w niej. W zamian za przywiązanie pracowników do firmy otrzymują oni od niej liczne świadczenia, również po przejściu na emeryturę. Często zdarza się, że w przypadku śmierci pracownika, firma opiekuje się jego dziećmi do uzyskania przez nie pełnoletniości, a po zakończeniu przez nie edukacji zatrudnia je w swoich strukturach [8].

Z drugiej strony na zachodzie występuje zjawisko wysokiej fluktuacji kadr. Szczególnie na najwyższych kierowniczych stanowiskach wykwalifikowany menedżer jest w stanie zmieniać pracę nawet kilka razy w roku. Wiąże się to w dużej mierze z odmiennym podejściem do stosunku pracy. W USA menedżerowie są przeświadczeni, że na danym stanowisku nie będą pracować dłużej niż rok. Dochodzi do sytuacji, że pomimo trwania umowy o pracę u starego pracodawcy, poszukują oni już nowego. Według zachodnich menedżerów zbyt długie pozostawanie u jednego pracodawcy świadczy o wypaleniu zawodowym pracownika, jego niezdolności do podejmowania nowych wyzwań i niskiej elastyczności [1].

Poczucie przynależności do większej grupy jest kolejnym istotnym aspektem japońskiej szkoły zarządzania. Wysokość wynagrodzenia oraz atrakcyjność bonusów takich jak służbowy samochód, mieszkanie czy wycieczki na koszt firmy nie są najważniejsze według japońskiej filozofii. Dla japońskiego pracownika decydujące znaczenie ma akceptacja przez grupę. Dlatego każdy pracownik za wszelką cenę stara się trzymać ze swoimi kolegami z pracy, zarówno w czasie jej wykonywania, jak i poza nią. Często w czasie wieczornych spotkań w gronie kolegów z pracy następują debaty o tym jak usprawnić działalność firmy oraz jak przyczynić się do poprawy funkcjonowania całego zespołu [2, s. 113]. W Japonii pracownicy wspólnie spędzają wiele czasu, co sprzyja ich motywowaniu do wydajniejszej pracy. Tu prawdziwą dynamikę pracy nadają młodzi pracownicy [8, s. 131].

Pracownik, który jest szczególnie ambitny i wyróżnia się na tle innych, może zyskać akceptację i uznanie swoich kolegów. Od takich jednostek oczekuje się, że będą pobudzać do efektywnej działalności resztę zespołu. Indywidualiści są w japońskich firmach bezwzględnie piętnowani. Takie podejście jest zakorzeniane w japońskim społeczeństwie już od pierwszych klas szkoły podstawowej. W japońskich szkołach powszechne są rankingi klas, a nie poszczególnych uczniów, jak ma to miejsce w placówkach europejskich i amerykańskich. Idea kolektywizmu pozwoliła Japonii w czasie około dwudziestu lat po zakończeniu Drugiej Wojny Światowej wyjść z głębokiego kryzysu, a w ciągu kolejnych dwudziestu stać się światową potęgą gospodarczą [8].

W korporacjach zachodnich podstawą jest indywidualizm, dążenie jednostki do osiągnięcia własnych celów. Dobro grupy jest często na wtórnym miejscu w porównaniu z własnymi celami. Takie podejście ma podstawy w kulturze amerykańskiej, w której pojedyncze jednostki odnosiły spektakularne cele i wybijały się ponad przeciętność, często kosztem otoczenia. Idea „Amerykańskiego Snu”, gdzie pucybut dzięki wierze we własne umiejętności i koncentracji na własnych celach staje się milionerem, naznaczyła piętno w korporacjach europejskich na skutek globalizacji i amerykanizacji społeczeństwa. W zachodnich korporacjach dobro firmy nigdy nie będzie ponad dobrem pracowników. Porównanie sposobów postrzegania: motywacji, zatrudnienia, przynależności do organizacji oraz stylów zarządzania zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Z poniższej tabeli wynika, że różnice kulturowe w sposób istotny wpływają na odmienne postrzeganie motywacji w Japonii oraz w krajach zachodnich. Pomimo rosnącego na

Tabela 1. Perspektywa Japonii oraz UE i USA w sprawie postrzegania motywacji, zatrudnienia, przynależności do organizacji oraz stylów zarządzania

Table 1. The prospect of Japan and the EU and the U.S. on the perception of motivation, employment, membership in the organization and management styles

	PERSPEKTYWA JAPONII	PERSPEKTYWA KRAJÓW UE ORAZ USA
STYL ZARZĄDZANIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Istnienie ściśle przestrzeganych zasad i reguł. 2. Duża formalizacja. 3. Człowiek w centrum zainteresowania. 4. Przestrzeganie drogi służbowej. 5. Konsultowanie z bezpośrednim przełożonym większości decyzji. 6. Menadżerowie nie mają wolnej ręki przy wykonywaniu swoich zadań. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menadżerowie mają większą swobodę działania i szansę wykazania się przed bezpośrednimi przełożonymi. 2. Dążenie do zmniejszenia formalizacji i decentralizacji. 3. Droga służbowa nie zawsze jest przestrzegana. 4. Konsultacje z bezpośrednimi przełożonymi jedynie w kwestiach najistotniejszych.
ZATRUDNIENIE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciągłość zatrudnienia w jednym miejscu, najczęściej od zakończenia edukacji do przejścia na emeryturę. 2. Pracownik jest lojalny wobec pracodawcy. Praca jest stawiana ponad własnymi ambicjami. 3. Duże więzy emocjonalne z firmą. 4. Rzadkie rozwiązanie umowy o pracę. 5. Podstawą funkcjonowania organizacji jest wykorzystanie „ukrytej” wiedzy pracowników. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Duża fluktuacja kadry (szczególnie na kierowniczych stanowiskach). 2. Im wyższe stanowisko w firmie tym mniejsza lojalność wobec niej. 3. Małe więzy emocjonalne pracownika z korporacją, w której pracuje. 4. Umowy o pracę są często rozwiązywane, zarówno przez pracowników jak i zatrudniające ich korporacje. 5. Podstawą funkcjonowania organizacji jest wykorzystanie wiedzy „jawnej”, która została sformalizowana.
PRZYNALEŻNOŚĆ DO ORGANIZACJI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Najważniejsze znaczenie dla japońskiego pracownika ma poczucie przynależności do grupy zawodowej. 2. Pracownicy często spotykają się po pracy w gronie kolegów z firmy. Często takie spotkania przybierają formę rytuałów. 3. Powszechnym tematem rozmów jest temat poprawy efektywności funkcjonowania firmy. 4. Indywidualizm jest piętnowany. Najważniejsze jest powodzenie całego zespołu oraz organizacji, w której pracują. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Najistotniejsze znaczenie ma prestiż wykonywanej pracy, rodzaj bonusów oraz wysokość wynagrodzenia. 2. Spotkania po pracy w gronie pracowniczym są o wiele rzadsze. Jeżeli następują to mają charakter formalny lub czysto zawodowy. 3. Powszechne jest zjawisko rywalizacji oraz działania na własny rachunek. 4. Indywidualizm jest postrzegany jako coś naturalnego. Każdy pracownik stawia cele osobiste ponad celami organizacji.
MOTYWACJA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stałość zatrudnienia wpływa pozytywnie na motywację pracowników. 2. Wyższą motywację uzyskuje się dzięki akceptacji przez kolegów z pracy oraz powszechnemu uznaniu za dobrze wykonane zadania. 3. Motywacja jest zakorzeniona w kulturze, w której dobro ogółu jest stawiane ponad dobrem jednostki. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Duża fluktuacja kadr i niebezpieczeństwo zwolnienia wpływają motywująco na pracowników. 2. Wyższą motywację osiąga się dzięki bodźcom finansowo-materialnym oraz możliwości awansu. 3. Motywacja jest umiejscowiona w jednostce, która dąży do realizacji swoich celów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [11; 12; 13; 14]

świecie wpływu amerykańskiej kultury, głównie za pośrednictwem procesów globalizacji, różnice kulturowe są nadal widoczne. Należy pamiętać, że Japończycy pomimo przyjmowania niektórych wzorów z Zachodu starają się za wszelką cenę zachować odmiennosc od krajów UE i USA. Jest to spowodowane przekonaniem, że kultura Wschodu i wypracowane przez nią rozwiązania są bardziej wartościowe niż te ze Starego Kontynentu oraz Ameryki. Te poglądy nie są otwarcie propagowane, ale żaden Japończyk nigdy nie uzna wyższości zachodniej kultury nad własną spuścizną. Dodatkowo w japońskim społeczeństwie, pomimo prowadzenia przyjaznej i otwartej polityki zagranicznej względem USA, panuje wrogość i niechęć do Amerykanów, którzy przyczynili się do upadku Cesarstwa Japonii. Jest ona szczególnie widoczna wśród osób, które urodziły się zaraz po zakończeniu II Wojny Światowej.

Pomimo przekonania o wyższości własnej kultury Japończycy często wykorzystują rozwiązania wypracowane

przez zachodnią szkołę zarządzania, ulepszają je i przystosowują do swoich realiów. Dobrym przykładem jest wykorzystanie filozofii zarządzania Total Quality Management. Opracował ją amerykański „guru” zarządzania jakością Joseph Juran. Jednak dopiero Kaoru Ishikawa, po wizycie w Stanach Zjednoczonych, zmodyfikował ją i zaczął masowo wdrażać w japońskich przedsiębiorstwach. Uwidoczniała się tu różnica pomiędzy japońską a zachodnią szkołą zarządzania. Japońska szkoła wdrażania nowej techniki zarządzania składa się z następujących etapów:

1. Dogłębna analiza zachodnich technik zarządzania.
2. Modyfikacja techniki i dostosowanie jej do lokalnych realiów.
3. Implementacja zmodyfikowanej techniki do organizacji.

Amerykańscy menadżerowie po zapoznaniu się i zrozumieniu japońskiej techniki zarządzania natychmiast ją

Tabela 2. Wpływ japońskich technik zarządzania na motywację pracowników Unii Europejskiej oraz Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej

Table 2. Effect of Japanese management techniques motivation in the European Union and the United States of America

TECHNIKI ZARZĄDZANIA SPOPULARYZOWANE PRZEZ JAPOŃCZYKÓW	WPŁYW JAPOŃSKICH TECHNIK ZARZĄDZANIA NA MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW UE ORAZ USA
<p>Just In Time – dokładnie na czas. Technika polegająca na zsynchronizowaniu momentu dostawy produktu oraz momentu zaistnienia popytu na ten produkt. Koncepcja JIT zakłada likwidację wszelkich przejawów marnotrawstwa w firmie np. marnotrawstwa materiałów czy marnotrawstwa czasu. Dodatkowo koncepcja dąży do minimalnego poziomu zapasów w magazynach.</p>	<p>Istotą koncepcji JIT, często niezauważaną przez zachodnich menadżerów, jest konieczność współuczestnictwa załogi organizacji w procesie wprowadzenia tej techniki zarządzania. Z tego wynika, że koncepcja JIT powinna być wprowadzana oddolnie. Od pracowników oczekuje się: większego zaangażowania w funkcjonowanie firmy oraz większej dbałości w trakcie wykonywania pracy. Technika dobrze sprawdza się w Japonii, ponieważ japońscy pracownicy są głęboko zaangażowani w funkcjonowanie firmy, a JIT pomaga im przełożyć zaangażowanie na realne efekty. Tymczasem menadżerowie zachodu starali się narzucić założenia JIT odgórnie, powodując spadek motywacji europejskich i amerykańskich pracowników.</p>
<p>Kaizen – proces nieustannego doskonalenia pracy. Jest to system, który powoduje powolną poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Usprawnienia wprowadzane według techniki Kaizen są drobne i mają niewielki zasięg.</p>	<p>Amerykańscy i Europejscy menadżerowie są najbardziej zmotywowani kiedy mają do czynienia z realnymi, mierzalnymi celami. Tymczasem efekty wprowadzenia Kaizen są widoczne po latach. Brak natychmiastowych rezultatów powoduje spadek motywacji menadżerów. Menadżerowie japońscy są przyzwyczajeni do realizacji celów drobnymi krokami. Menadżerowie zachodni wolą realizować spektakularne cele, których efekty pozwolą im poprawić swoją pozycję w oczach kierownictwa firmy.</p>
<p>Total Quality Management – technika zarządzania, która jest oparta na udziale wszystkich członków organizacji w procesie poprawy jakości procesów. Autorem koncepcji jest Amerykanin Joseph Juran, jednak po raz pierwszy wdrożył ją z sukcesem japoński praktyk zarządzania Kaoru Ishikawa. TQM to koncepcja udoskonalenia elastyczności i efektywności całej firmy. Podstawą TQM jest zaangażowanie kierownictwa oraz menadżerów średniego szczebla w kontrolowanie i motywowanie podwładnych do stosowania założeń Total Quality Management.</p>	<p>Kluczem do sukcesu tej techniki jest dobra komunikacja na linii menadżer – podwładny. Filozofia TQM zakłada, że pracownicy są nieustannie kontrolowani oraz motywowani przez swoich przełożonych. Jak już zostało wspomniane, Japończycy uważają częste kontrole oraz liczne konsultacje z przełożonymi za coś naturalnego. K. Ishikawa postanowił wykorzystać ten fakt podczas modyfikowania i wdrażania Total Quality Management. W kulturze zachodniej zbyt częste kontrole ze strony przełożonych nie są dobrze widziane. Zmniejszają one motywację pracowników. Nieustannie kontrolowany pracownik utwierdza się w przekonaniu, że nie jest w stanie samodzielnie poradzić sobie z powierzonym mu zadaniem. Jego samoocena gwałtownie spada. Również amerykańscy i europejscy top-menedżerowie nie lubią być zbyt intensywnie kontrolowani przez wierzchołek strategiczny. Nadmierna kontrola jest postrzegana jako brak zaufania ze strony kierownictwa, a to przyczynia się do spadku motywacji menadżerów.</p>
<p>Lean Management – technika zarządzania, która po raz pierwszy została zastosowana w japońskim koncernie samochodowym Toyota. Koncepcja Lean Management polega na znacznym zmniejszeniu elementów organizacji: materiałów, ilości stanowisk pracy, wysokości wynagrodzeń czy wielkości parku maszynowego. Na koncepcję składa się również odchudzenie struktury organizacyjnej poprzez zmniejszenie liczby szczebli zarządzania oraz ograniczenie ilości procedur.</p>	<p>Sukces koncepcji Lean Management w KKW polega na przekonaniu japońskich pracowników o wyższości dobra firmy nad dobrem jednostki. Dzięki temu pracownicy nie tracą motywacji pomimo zmniejszenia wysokości wynagrodzenia czy zmiany zakresu obowiązków z powodu likwidacji obecnego stanowiska pracy. Filozofia Lean Management polega nie tylko na redukcji zasobów organizacji, ale również na zwiększeniu zaangażowania pracowników. Niestety ta technika zarządzania wpływa bardzo negatywnie na motywację wśród zachodnich pracowników. Każde zmniejszenie wynagrodzenia lub przyznanie dodatkowych obowiązków na nowym stanowisku pracy powoduje zmniejszenie efektywności. Z tego powodu Lean Management jest na zachodzie uważane za technikę restrukturyzacyjną o negatywnym wpływie na pracowników.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [3, s. 64-92; 11; 12; 13; 14]

wdrażali, bez dostosowania jej do lokalnych warunków. Innymi słowy pomijali drugi etap, który jest niezbędny do efektywnego wdrożenia techniki. Przekładało się to na spadek motywacji i efektywności pracowników spowodowany nie dostosowaniem metody zarządzania do lokalnych realiów. Wpływ japońskich technik zarządzania na motywację pracowników UE i USA został przedstawiony w Tabeli 2.

Błąd pominięcia etapu dostosowania koncepcji zarządzania do lokalnych warunków został dostrzeżony przez zachodnich menadżerów w latach 80-tych XX wieku. W tym

okresie, po gwałtownym boomie, nastąpił spadek zainteresowania japońską szkołą zarządzania.

Obecnie następuje ponowne zbliżenie pomiędzy europejskimi a japońskimi organizacjami. Dzieje się tak, ponieważ Unia Europejska i Japonia rozpoczęły negocjacje w sprawie umowy o wolnym handlu. Podpisanie umowy może spowodować przeniesienie części japońskiej produkcji na Stary Kontynent. Wiąże się to również z przeniesieniem części japońskich pracowników do Europy. Dlatego niezmiernie ważne jest, aby europejscy menadżerowie, zatrudniani



Rys. 1. Części organizacji, mające udział w zarządzaniu organizacją w Niemczech, Japonii oraz USA.

Fig. 1. Parts of the organization, which contribute to the management of the organization in Germany, Japan and the USA.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [15]

w japońskich filiach, zapoznani się z odmienną kulturą i zwyczajami obowiązującymi w Kraju Kwitnącej Wiśni oraz z odmiennym pojmowaniem zarządzania organizacją. Części organizacji mające udział w zarządzaniu z perspektywy europejskiej, japońskiej i amerykańskiej zostały przedstawione na rysunku 1.

Z powyższego rysunku wynika, że:

1. W Niemczech kwestie udziału pracowników w zarządzaniu są uwarunkowane prawnie. Na podstawie prawa istnieje rada pracowników, która uczestniczy w procesie zarządzania.
2. W Japonii w procesie zarządzania uczestniczy pośrednio cała organizacja. Jest to uwarunkowane kulturowo, ponieważ wszyscy pracownicy czują się odpowiedzialni za losy organizacji.
3. W USA powszechne jest zjawisko empowermentu, czyli rozwijania realnego wpływu pracowników na działalność organizacji. Pracownicy mają zdecydowanie największą swobodę decyzyjną w porównaniu z pracownikami japońskimi czy niemieckimi. Istotny jest również mały wpływ pracowników na menedżerów w organizacji. Zarządzanie w amerykańskich organizacjach to proces jednostronny, który polega na zaprezentowaniu celów przez menedżerów oraz zostawieniu pracownikom swobody w jego realizacji.

PODSUMOWANIE

Kultura firmy, która staje się niefunkcjonalna powinna być jak najszybciej zmieniona. Japończycy realizując model totalnej jakości dostrzegli, że wiele firm amerykańskich przystąpiło do zmiany swoich kultur, aby osiągnąć poprawę jakości usług i towarów [16, s. 88].

Cała logika amerykańskich szkół zarządzania dla A. Mority wydaje się zimna i pomniejszająca znaczenie czynnika ludzkiego. W Japonii przedsiębiorstwa są inaczej prowadzone. Tam wychodzi się z założenia, że „jeśli chce się osiągnąć wielką efektywność i wydajność, to konieczne są bliskie, serdeczne stosunki z pracownikami, prowadzące do wysokiego

morale” [8, s. 174]. W japońskim systemie zarządzania dużą uwagę przywiązuje się do działań skierowanych na przyszłość i na pracę zespołową [8, s. 156].

Różnice kulturowe w sposób istotny wpływają na odmienne postrzeganie motywacji przez pracowników z różnych kręgów kulturowych. Międzynarodowe korporacje, takie jak Motorola, Google, Sony, Nintendo, General Motors czy Toyota powinny brać pod uwagę podczas tworzenia swojej strategii odmienną kulturę, ponieważ zatrudniają setki tysięcy pracowników z różnych kontynentów. Menedżerowie, którzy zarządzają pracownikami z różnych krajów powinni dobrze zaznajomić się z kulturą swoich podwładnych, aby móc oddziaływać na nich w sposób najbardziej motywujący. Należy pamiętać, że zastosowanie jednej techniki zarządzania, która jest szczególnie motywująca i efektywna np. w kulturze japońskiej, nie zawsze będzie się sprawdzać równie efektywnie w europejskiej czy amerykańskiej. Niezbędne są modyfikacje dostosowujące metody zarządzania do realiów panujących w danym państwie.

W odpowiedzi na różnice kulturowe pomiędzy pracownikami swój renesans przeżywa dziedzina zwana zarządzaniem międzykulturowym. Jest to filozofia, która ułatwia zarządzanie zagranicznymi filiami korporacji międzynarodowych. Jest to dziedzina, do której sięga się także wtedy, gdy menedżerowie z jednego kraju chcą nauczyć się nowych metod i technik zarządzania od efektywnych kolegów z innych państw. Zarządzanie międzykulturowe poszukuje skutecznych rozwiązań także takich problemów jak wykorzystanie kultury narodowej jako specyficznego zasobu do poprawienia efektywności zarządzania, poszukiwanie krajów interesujących z punktu widzenia inwestorów międzynarodowych [5, s. 418-419]. W skali makro zarządzanie międzykulturowe pomaga wkomponować w jedną całość, w globalną strategię przedsiębiorstwa, różne, czasem sprzeczne ze sobą elementy kulturowe. W skali mikro pozwala menedżerom międzykulturowym skutecznie wprowadzać zagraniczne narzędzia zarządzania oraz motywować obcokrajowców do efektywnej pracy na rzecz organizacji.

LITERATURA

- [1] **CONNIFF R. 2006.** Korporacyjne zwierzę, Wyd. CIS, Warszawa.
- [2] **DE MENTE B.L. 2006.** Samuraje a współczesny biznes. Podręcznik życiowego sukcesu, Bellona, Warszawa.
- [3] **HAMROL A. 2007.** Zarządzanie jakością z przykładami. WN PWN, Warszawa.
- [4] **HOFSTEDE G. 2000.** Kultury i organizacje, PWE, Warszawa.
- [5] **KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (RED.) 1995.** Zarządzanie. Teoria i praktyka, WN PWN, Warszawa.
- [6] **KUŁAKOWSKA A., PAWŁOWSKI M., PIĄTKOWSKI Z., ŻEBROWSKI W. 2010.** *Motywowanie pracowników w świetle badań ankietowych.* Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, Nr 1.
- [7] **MICKLETHWALT J., WOOLDRIDGE A. 2000.** Szamani zarządzania, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań.
- [8] **MORITA A., REINHOLD E.M., SHIMOMURA M. 1996.** Made in Japan. Akio Morita i Sony, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- [9] **SMYTHE J. 2009.** CEO – dyrektor do spraw zaangażowania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- [10] **STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R. (JR.) 1997.** Kierowanie, PWE, Warszawa.
- [11] Subtle Factors That Motivate Workers Differ In Japan and the West, <http://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsid=6>
- [12] Motivating Employees, <http://www.onken.com/classroom/internationalmanagement/Japan/Motivation.html>
- [13] Motivating Japanese Subordinates, <http://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsid=102>
- [14] Zderzenie kultur biznesowych, <http://www.log24.pl/artykuly/zderzenie-kultur-biznesowych,2250>
- [15] “Ye shall know them by their fruits”: American workplace evangelization and the continental European jurisprudence origins of Japanese management practice http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/1580150205001.png
- [16] **ZBIEGIEŃ-MACIĄG L. 2005.** Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.