ARTYKUŁY RECENZYJNE

Bartosz Woliński

JAPOŃSKA PERFEKCJA W ZARZĄDZANIU

Maria Aluchna i Piotr Płoszajski (red.), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, ss. 246; Masaaki Imai, *Kaizen: klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007, ss. 275; Jeffrey K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005, ss. 480.

W okresie półwiecza, które upłynęło od zakończenia II wojny światowej, Japonia dokonała ogromnego skoku technologicznego, stając się drugą co do wielkości gospodarką świata. Udało się to dzięki wielkiemu zaangażowaniu japońskich obywateli oraz ich kulturze organizacyjnej, ale także umiejętności adaptacji zagranicznych technologii i wypracowywaniu własnych rozwiązań. W ciągu tych lat można wyróżnić pięć etapów adaptacji:

- przyswojenie technologii pochodzących z USA,
- doskonalenie tych technologii, dzięki ogromnemu wzrostowi wydajności,
- wykorzystywanie technik doskonalenia jakości,
- umiędzynarodowienie działalności,
- uelastycznienie technik wytwarzania, oznaczających umiejętność przystosowania produkcji do zmieniających się wymagań klientów i rynku w krótkim czasie (tzw. adaptacyjne zarządzanie produkcją).

Zagadnienie – czy wręcz fenomen – wzrostu wydajności produkcji, przełomowych technik organizacyjnych i wzrostu konkurencyjności zostało przedstawione w niezliczonej liczbie różnorodnych publikacji. Każda z nich prezentuje odmienny stopień szczegółowości przedstawiania opisywanych zjawisk. Wśród nich znajdują się trzy pozycje, które ukazały się w języku polskim: 1. *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, 2. „*Kaizen*”: *klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii* oraz 3. *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*. Pokazują one złożoność fenomenu japońskiej gospodarki, od ogółu do szczegółu, od kwestii kulturowych i społecznych poprzez aspekty ekonomiczne aż po szczegółowe zasady zarządzania, dzięki czemu czytelnik ma możliwość zrozumienia ich choćby na podstawowym poziomie.

Pierwsza z nich – *Zarządzanie japońskie* – składająca się z ośmiu artykułów, skupia się na ogólnych rozważaniach, dotyczących zarówno społeczeństwa japońskiego, w tym współzależności kultury, systemu zarządzania i stosunków pracy, jak i uwarunkowań instytucjonalnych (poświęconych głównie grupy kapitałowej *keiretsu*¹) oraz metod organizacyjnych zmierzających do poprawy produktywności i jakości produkcji. Artykuł pierwszy przedstawia wybrane zagadnienia społeczne i kulturowe Japonii, skupiając się głównie na socjologicznych aspektach funkcjonowania gospodarki. Znajdziemy w nim opis koncepcji, która pozwala w pewnym stopniu zrozumieć, dlaczego ekonomia Japonii odniosła tak spektakularny sukces. Według tej koncepcji grupy społeczne mogą być identyfikowane przez zastosowanie dwóch kryteriów: „cechy” i „kontekstu”, czyli cechy właściwej jednostce ludzkiej i pozycji danej jednostki w szerszym kontekście (firmy, grupy społecznej itp.). Powoduje to, że Japończycy kładą większy nacisk na pozycję w określonym kontekście niż na ogólną cechę – istotniejsza jest np. praca dla danej firmy (*kaisha*) od funkcji, jaką się w niej wykonuje. Interesującym elementem tego artykułu jest również prezentacja tzw. systemu *ringisei*, czyli podejmowanie decyzji przez porozumienie stron, oznaczające dosłownie pełne szacunku dociekanie intencji przełożonego. Polega on na inicjowaniu procesu decyzyjnego przez pracownika niższego szczebla, zainteresowanego wdrożeniem danej decyzji. Dokument przechodzi obiegiem wśród coraz wyższych w hierarchii kierowników, z których każdy podpisuje go, wyrażając swoją zgodę na proponowane rozwiązanie. Zgoda najwyż-

¹ Słowo *keiretsu* nie ma swojego odpowiednika w języku polskim, najbliższy znaczeniowo jest termin „więzy”, „związki”, „połączony”. *Keiretsu* to konglomerat firm powiązanych ze sobą w sposób niespotykany zwykle w UE czy USA, występujących często pod tą samą nazwą. Grupy te mogą obejmować właściwie wszystkie dziedziny przemysłu, choć w wypadku Japonii często występuje dość daleko idąca specjalizacja. Jest ona większa w wypadku *keiretsu* pionowych, a stosunkowo mała – w poziomych. W ramach tych grup występują ścisłe powiązania biznesowe oraz długoterminowe zależności, będące często zależnościami nieformalnymi.

szego urzędnika czyni decyzję oficjalną i obowiązującą. Dokument jest wówczas zwracany autorowi odpowiedzialnemu za jego wdrożenie.

Drugi z umieszczonych w opracowaniu artykułów porusza bardzo ciekawy temat zarządzania zasobami ludzkim w japońskich przedsiębiorstwach. Jego autor przywołuje trzy podstawowe cechy systemu pracy w dużych japońskich przedsiębiorstwach: brak jednoznacznego zdefiniowania zakresu obowiązków na danym stanowisku, silny wewnętrzny rynek pracy połączony z silnie manifestowanym zaangażowaniem pracowników w karierę w danej firmie oraz postępowanie kierownictwa zgodnie z modelem natury ludzkiej. W artykule znajdziemy również analizę japońskich stosunków pracy, u podstaw której leży filozofia działania skoncentrowana na czynniku ludzkim (w odróżnieniu od europejskiej i amerykańskiej, której punktem oparcia są strategie, struktury, regulaminy i procedury). Paradoksalnie jednak koncentracja na czynniku ludzkim nie oznacza, że szczęście i dobrobyt pracowników jest najważniejszym celem japońskiego przedsiębiorstwa i celem samym w sobie, czego dowodem jest stosunkowo mała satysfakcja Japończyków z pracy. Japońskie przedsiębiorstwo, stanowiąc wspólnotę (przywołany wcześniej kontekst identyfikacji), przyjmuje na siebie daleko idące i długookresowe zobowiązania wobec zatrudnionych w nim ludzi, w zamian oczekując pełnego zaangażowania. Artykuł porusza również inne ciekawe elementy japońskich stosunków pracy, takie jak dożywotnie zatrudnienie oraz senioralny system wynagradzania, dość celnie demitologizując w pewnym zakresie owe pojęcia.

Pogłębienie analizy japońskich stosunków pracy znajduje się w kolejnym rozdziale poświęconym zarządzaniu zasobami ludzkimi w kontekście kulturowym. Znajduje się w nim m.in. ciekawa uwaga o sposobie przeprowadzania ocen okresowych, które dla zachowania dobrej atmosfery w pracy przeprowadzane są w długim okresie, z zasady są poufne i nie zawierają negatywnych opinii.

Dwa kolejne opracowania poświęcone są prezentacji japońskiego systemu *corporate governance*² oraz wspomnianemu już japońskiemu modelowi grupy kapitałowej *keiretsu*. Na podstawie tych opisów scharakteryzowane zostało wprowadzenie japońskich metod zarządzania w Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych S.A.

Publikacja *Kaizen: klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii* przybliża japońską filozofię zarządzania opartą na ciągłym doskonaleniu. Ma ona swoje korzenie w omówionych we wcześniejszej pozycji regułach rządzących japońskim społeczeństwem i jego cechach charakterystycznych. Jak podkreśla autor, *strategia kaizen jest najistotniejszą koncepcją japońskiego zarządzania – kluczem do konku-*

² Ład korporacyjny (ang. *corporate governance*) to całokształt działań i regulacji ukierunkowanych na zapewnienie równowagi między interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie danej spółki (inwestorów, kadry zarządzającej, pracowników i dostawców), co sprzyja jej rozwojowi.

rencyjnego sukcesu. *Kaizen* oznacza doskonalenie. W kontekście tej książki *kaizen* to nieustanne doskonalenie dotyczące wszystkich – najwyższego kierownictwa, menedżerów i pracowników. W Japonii opracowano wiele systemów, które służą rozwijaniu świadomości *kaizen* u menedżerów i pracowników (s. 27).

Omawiana praca składa się z siedmiu rozdziałów, prezentujących koncepcję *kaizen*, porównanie systemów doskonalenia na Wschodzie i na Zachodzie, koncepcje kompleksowej kontroli jakości (*Total Quality Control* – TQC), praktykę i zarządzanie *kaizen*, metody rozwiązywania problemów oparte na *kaizen*, a jako zakończenie – wnioski oceniające zmiany kultury korporacyjnej w wyniku wprowadzenia *kaizen*.

Pierwszy rozdział w dość prosty sposób przekazuje niezbędną wiedzę potrzebną do zrozumienia koncepcji *kaizen*. Znajduje się w nim kilka ciekawych ilustracji, m.in. pokazujących różnicę w podejściu do rozumienia funkcji pracowniczych w procesie usprawniania w ujęciu zachodnim i ujęciu japońskim. Szeregowy pracownik w rozumieniu zachodnim jest odpowiedzialny jedynie za utrzymywanie istniejących rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, pozostawiając innowacje menedżerom. W japońskich przedsiębiorstwach pracownik jest również odpowiedzialny za utrzymanie, ale do jego zadań należy też realizacja założeń *kaizen*. Poglębione omówienie tego podejścia przynosi rozdział drugi, w którym znajduje się prezentacja różnic pomiędzy zachodnim i japońskim system zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw. Innowacje w zachodniej teorii zarządzania są postrzegane jako jednorazowe przedsięwzięcia, dające możliwość skokowego zdobycia przewagi konkurencyjnej, ale ich efekty słabną z upływem czasu. Natomiast w systemie japońskim, opartym na *kaizen*, innowacja to ciągły wysiłek, dający skumulowany wynik i stały wzrost. *Jeżeli standardy istnieją tylko po to, aby utrzymać status quo, to nie będą kwestionowane, dopóki wyniki SĄ akceptowane. Kaizen oznacza natomiast stały wysiłek, by nie tylko utrzymać, lecz także udoskonalić standardy. [...] filozofia kaizen jest lepiej dostosowana do gospodarki o wolnym tempie wzrostu, natomiast innowacja – do rynku charakteryzującego się szybkim tempem wzrostu* (s. 57).

Trzeci rozdział opracowania prezentuje jedną z metod budowania filozofii *kaizen*, jaką jest TQC. Autor prezentuje bardzo interesujące rozumienie „całkowitej kontroli jakości”, odmienne od powszechnego rozumienia tego pojęcia w fabrykach europejskich czy amerykańskich, czyli jakości produktu. W interpretacji japońskiej pojęcie to odnosi się do jakości ludzi, ponieważ firma, która jest w stanie zaszcześcić jakość swoim pracownikom, znajduje się już w połowie drogi do produkowania jakościowych produktów. W Japonii włożono wiele wysiłku, by przekazać wszystkim, także pracownikom fizycznym, niezbędną umiejętność rozwiązywania problemów związanych z wykonywaną pracą. Bardzo ciekawym

przykładem ilustrującym tę filozofię jest opis koncepcji stosowanej na liniach produkcyjnych, polegającej na traktowaniu pracowników z następnego procesu produkcyjnego jako klientów poprzedniego. Takie rozumienie klienta doprowadziło z kolei do formalnego zobowiązania, aby nie przekazywać wadliwych części kolegom w następnym procesie.

Kolejne rozdziały tłumaczą przyczyny, dla których japońską filozofię *kaizen* przeciwstawia się zachodniej koncentracji na innowacjach jako źródłach postępu – ulepszenie modelu pracy nie zawsze musi wiązać się z jednoznacznymi korzyściami ekonomicznymi. Dobrze zaplanowany program *kaizen* może zostać podzielony na trzy części pod względem poziomu i złożoności: zorientowany na zarządzanie, na zespół i na jednostkę, a okazje do doskonalenia są wszędzie. *Kaizen* rozpoczyna się od rozpoznania, że istnieje problem – tam, gdzie go nie ma, także nie ma potencjału do doskonalenia, a jego ostatecznym celem jest satysfakcja klienta, mierzona według jakości, kosztu i dotrzymania harmonogramu dostaw.

Ostatnia z pozycji – *Droga Toyoty* – jest rozbudowanym studium przypadku, które zarówno doskonale ilustruje ogólne prezentacje z pierwszej omawianej książki, jak i opis jednej z metod zarządzania, jaką jest *kaizen*. Metody Toyoty stanowią praktycznie wszędzie na świecie punkt odniesienia do poprawy jakości zarządzania i produkcji. Autor przekonuje, iż *drogę Toyoty można krótko opisać, wskazując dwa filary, na których się wspiera: są to „ciągła poprawa” i „szacunek dla ludzi”*. *Ciągła poprawa, nazywana często kaizen, określa zasadnicze podejście do prowadzenia działalności. Kwestionować wszystko! Rzeczywista wartość ciągłej poprawy polega na czymś, co jest ważniejsze od faktycznych udoskonalień wprowadzanych przez poszczególne jednostki [...]. Środowisko takie można stworzyć tylko tam, gdzie szanuje się ludzi – stąd drugi filar drogi Toyoty. Firma okazuje ten szacunek, zapewniając pracownikom bezpieczeństwo zatrudnienia i starając się wciągać członków zespołów do aktywnego uczestnictwa w doskonaleniu ich stanowisk pracy* (s. 12).

Omawiana książka składa się z trzech części. Pierwsza z nich prezentuje drogę, jaką przeszła Toyota, aby produkowane przez nią samochody stały się synonimami bezawaryjności. W drugiej przedstawione zostały podstawowe zasady, których konsekwentna realizacja pozwalała na systematyczne utrzymywanie wysokiej jakości produkcji. Trzecia zaś część jest zbiorem przykładów udanych wdrożeń systemu zarządzania Toyoty w innych organizacjach, a także zestawem sugestii, w jaki sposób możliwe jest zastosowanie systemu we własnym przedsiębiorstwie.

Sukces Toyoty związany jest z doskonałością operacyjną, która opiera się na narzędziach i metodach poprawy jakości, takich jak np. *kaizen*. Techniki te przyczyniły się do zrewolucjonizowania pojęcia „szczupłego wytwarzania”, stając się fundamentem doskonałości operacyjnej. Sednem tego systemu produkcji jest eli-

minacja strat, polegająca na stworzeniu mapy czynności powiększających wartość produktu i usuwaniu wszystkich czynności, które jej nie powiększają – co istotne, podejście to jest oparte na *kaizen*, a zatem kryterium doboru tych czynności wynika z pytania: czego klient może oczekiwać od tego procesu, czy produktu?

Pierwsza część opracowania zawiera przede wszystkim 14 podstawowych zasad „drogi Toyoty”, do których należą m.in. długookresowa koncepcja działania, działania zmierzające do identyfikacji problemów oraz rozwój pracowników i kontrahentów. Wielokrotnie w opracowaniu podkreśla się konieczność stosowania wszystkich zasad, bo częste jest stosowanie rozmaitych narzędzi systemu produkcji Toyoty, a zarazem przestrzegania tylko wybranych zasad „drogi Toyoty”. *Wynikiem są na ogół krótkoterminowe skoki mierników sprawności, których jednak nie da się utrzymać na wyższych poziomach. Jednocześnie zaś organizacja, która rzeczywiście stosuje się do pełnego zestawu zasad Toyoty, buduje system produkcji Toyoty i wkracza na ścieżkę prowadzącą do trwałej przewagi nad konkurencją* (s. 85). Ilustrację tych zasad stanowią przejrzyste opisane praktyczne przykłady wprowadzania na rynek modelu Toyota Prius oraz nowej marki, jaką był Lexus.

Druga część omawianej pozycji skupia się na szczegółowej analizie poszczególnych 14 zasad „drogi Toyoty”, przedstawiając liczne przykłady praktyczne, które mogą być z powodzeniem zastosowane w wielu np. europejskich organizacjach. Ostatnia zaś część opracowania prezentuje „drogę Toyoty” jako sposób na przekształcenie organizacji technicznych i usługowych. Najistotniejszą kwestią jest identyfikacja przepływu w organizacjach usługowych, gdzie najczęściej praca polega na przechodzeniu od zadania do zadania. Kilka praktycznych przykładów z różnych obszarów gospodarki pozwala zrozumieć zasady identyfikacji, a następnie „wyszczuplania” tychże procesów (np. z wykorzystaniem metodyki *six sigma*³) – uzupełnionych przez 13 wskazówek w sprawie przekształcenia firmy w szczupłe przedsiębiorstwo opracowanych przez autora książki.

Zaprezentowane trzy pozycje książkowe są, jak już wspomniano, jednymi z wielu, podobnych, opisujących zbliżone zagadnienia. Ich dobór wynikał z faktu, że uzupełniają się one wzajemnie: pierwsza tworzy pewnego rodzaju fundament kulturowo-społeczny, druga przedstawia wyrosłą na socjologicznym gruncie Japonii metodę zarządzania, a trzecia pokazuje, w jaki sposób wszystkie te japońskie cechy i osiągnięcia można spożytkować do zbudowania nowoczesnej organizacji, która

³ *Six sigma* jest metodyką zarządzania opartą na założeniu dążenia do zapewnienia najwyższej jakości działań poprzez wyeliminowanie błędów procesów operacyjnych obejmujących całą organizację. Przejawem wdrożonego programu *six sigma* jest zapewnienie, że wytworzony produkt lub świadczona usługa są pozbawione błędów na poziomie 99,9997%. To oznacza, że na każdy milion produktów lub usług tylko trzy mogą zdarzyć się wadliwe (przeciętnie organizacja osiąga 3 sigma lub 66,8 błędów na milion). Program *six sigma* poprzez analizy statystyczne przebiegu procesów umożliwia identyfikację i działanie w celu eliminacji błędów.

jest podziwiana na całym świecie. Książki te napisane są prostym, zrozumiałym językiem – ich celem jest rozpropagowanie przyczyn fenomenu Japonii i zaszczerpiecie podobnych zasad w innych częściach świata. Warto po te publikacje sięgnąć, jeśli się nie jest ekspertem w tej dziedzinie. Byłoby to cennym początkiem przygody z japońską doskonałością i precyzją w zarządzaniu.