

*Marek Krasinski**

EWOLUCJA FORM PRACY ZESPOŁOWEJ W WYBRANYCH JAPŃSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

1. WPROWADZENIE

Praca zespołowa jest dla Japończyków czymś zupełnie naturalnym. Wynika to z ich wielowiekowej tradycji i kultury ukształtowanej m.in. przez nauki Konfucjusza, który mówił, że rodzina jest prototypem organizacji społecznej oraz, że cnotliwe zachowanie wobec innych polega na traktowaniu ich tak, jakby się traktowało samego siebie. Nauki Konfucjusza w połączeniu z wartościami propagowanymi przez buddyzm Zen spowodowały, że społeczeństwo japońskie charakteryzuje się jednym z wyższych stopni kolektywizmu na świecie. Potwierdzają to także badania prowadzone przez Hofstede [Hofstede i in. 2011, s. 106] oraz Trompenaarsa i Hampden-Turnera [2002, s. 70]. Można powiedzieć, że Japończycy żyją i pracują w kolektywie, w ich odczuciu społeczność – grupa – ma większą wartość niż jednostka, w związku z czym praca zespołowa stała się w Japonii naturalnym elementem systemów zarządzania. Przedsiębiorstwo, w którym powstało większość japońskich rozwiązań z zakresu organizacji produkcji i pracy – Toyota – wyznaje zasadę, że to zespoły właśnie stanowią podstawę szczupłej organizacji i z tego względu można mówić, iż Toyota posiada strukturę organizacyjną opartą na zespołach [Liker, Hoseus 2009, s. 299].

Wraz z kolejnymi fazami rozwoju japońskich przedsiębiorstw, zaczęły one tworzyć swoje zagraniczne filie, w rezultacie czego japońskie koncepcje i metody zarządzania zostały przeniesione w inne obszary kulturowe. W Polsce przedsiębiorstwa japońskie zatrudniają około 20 000 osób [Tanabe 2008, s. 13], z czego tylko niewielką część stanowią Japończycy, którzy najczęściej zajmują w organizacjach jedynie najwyższe szczeble kierownicze. Sukces japońskich przedsiębiorstw ma swoje źródło w japońskiej kulturze narodowej determinującej kształt systemów zarządzania, które uwzględniają znaczącą rolę pracy zespołowej. Polska jest krajem, który pod kątem kultury różni się od Japonii – polscy pracownicy są większymi indywidualistami niż Japończycy, w związku z czym

* Dr, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

istnieją pewne ograniczenia w bezpośrednim przenoszeniu sposobów pracy z Japonii do Polski.

Głównym celem niniejszego opracowania jest opisanie ewolucji form pracy zespołowej w wybranych japońskich przedsiębiorstwach w Polsce. Aby osiągnąć cel główny, należy zdefiniować cele szczegółowe, z których pierwszym będzie odpowiedzenie na pytanie jak obecnie wyglądają formy pracy zespołowej w przedsiębiorstwach japońskich¹ w Polsce oraz dlaczego ewolucja przebiega w określony sposób², co będzie stanowiło realizację drugiego celu szczegółowego. Opracowanie oparte jest o przegląd literatury światowej z zakresu form pracy zespołowej oraz ich znaczenia w japońskich koncepcjach i metodach zarządzania, jak również zawiera wnioski płynące z prowadzonych przez autora badań empirycznych³.

2. ROLA I ZNACZENIE PRACY ZESPOŁOWEJ WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Praca zespołowa jest obok pracy indywidualnej jedną z dwóch możliwości realizowania zadań w przedsiębiorstwie. W literaturze przedmiotu można znaleźć opinie, iż tworzenie zespołów jest najwyższą formą wzbogacania treści pracy [Jasiński 1992, s. 142], a rezultaty działań dobrze zorganizowanych zespołów wykraczają poza optymalną realizację właściwego zadania [Gellert, Nowak 2008, s. 25]. Praca indywidualna i zespołowa nie wykluczają się wzajemnie, ponieważ członkowie jednego zespołu mogą w ramach dążenia do osiągnięcia wspólnego (zespołowego) celu realizować część zadań także indywidualnie. W celu precyzyjnego posługiwania się terminem pracy zespołowej, warto podać przyjętą w niniejszym opracowaniu definicję pracy zespołowej, w kontekście której prowadzone będą dalsze rozważania. Praca zespołowa jest to praca w formalnej i stałej grupie stworzonej w celu rozwiązania wspólnego zadania, którego efekt sięga poza granice zespołu. Definicja ta wynika wprost z definicji zespołu zaproponowanej przez Gellerta i Nowaka [2008, s. 24].

Praca zespołowa w przedsiębiorstwach odgrywa istotną rolę, ponieważ pozwala w szczególności na osiągnięcie efektu synergicznego, tj. uzyskania lepszego rezultatu działania zespołu niż wynikałoby to z prostej sumy rezultatów działania jego członków. Nie jest jednak pozbawiona wad, o czym także należy pamiętać podczas podejmowania decyzji w zakresie jej stosowania. Zestawienie zalet i wad pracy zespołowej zaprezentowano w tabeli 1.

¹ Cel ten wpisuje się w funkcję deskrypcyjną nauki o zarządzaniu.

² Jest to realizacja eksplikatywnej funkcji nauki o zarządzaniu.

³ Badania prowadzone były w 2012 roku w przedsiębiorstwach japońskich funkcjonujących w Polsce.

Tabela 1. Zalety oraz wady i ograniczenia pracy zespołowej

Zalety pracy zespołowej	Wady i ograniczenia pracy zespołowej
Zróżnicowana i bogata wiedza, umiejętności i doświadczenia członków zespołu.	Niejednoznaczna odpowiedzialność za podejmowane decyzje i działania.
Mniejszy stres i frustracja związana z odpowiedzialnością za podejmowane decyzje i działania.	Dłuższy niż w przypadku pracy indywidualnej proces podejmowania decyzji.
Zaspokajanie potrzeb społecznych członków zespołu.	Możliwość pojawienia się symptomów tzw. myślenia grupowego oraz próżniactwa społecznego.
Zwiększenie kreatywności członków zespołu poprzez wzajemne pobudzanie się do myślenia.	Możliwość tworzenia się nieformalnych podgrup, których procesy pracy się wydłużają.
Wyższy poziom akceptowalności podjętych decyzji, ponieważ są to wspólne decyzje całego zespołu.	Możliwość wystąpienia sytuacji, w której jednostka będzie wykorzystywała zespół do własnych celów.
Uczenie się współpracy.	Konieczność przemyślanego i odpowiedniego doboru członków do zespołu.

Źródło: opracowano na podstawie [Gellert, Nowak 2008, s. 24 i n.; Jasiński 1992, s. 142 i n.; Kożusznik 2011, s. 102 i n.; Przybyła 2003, s. 103].

Zaprezentowane w tabeli 1. zalety oraz wady pracy zespołowej odnoszą się zarówno do członków zespołu, jak i do organizacji, w których zespoły funkcjonują. Uczenie się współpracy z jednej strony rozwija kompetencje poszczególnych jednostek, a z drugiej stanowi także wartość dodaną dla przedsiębiorstwa, ponieważ z czasem dana osoba może zmienić swoją rolę w zespole lub stworzyć nowy zespół i wykorzystywać w nim zdobyte i rozwinięte wcześniej umiejętności. Podczas tworzenia i kierowania zespołami istotną rolę odgrywa kierownik zespołu, ponieważ swoimi działaniami powinien dążyć do zminimalizowania negatywnych skutków, jakie może nieść za sobą praca zespołowa oraz do zmaksymalizowania korzyści wynikających z takiej organizacji pracy.

3. ZNACZENIE PRACY ZESPOŁOWEJ W JAPOŃSKICH KONCEPCJACH I METODACH ZARZĄDZANIA

Koła jakości (*quality circles*) są najbardziej wyraźnym przejawem pracy zespołowej w japońskich przedsiębiorstwach. Fakt, iż stanowią one wraz z systemem sugestii jeden z trzech – obok uczącego się przedsiębiorstwa

oraz budowania samodyscypliny – fundamentów *domu gemba kaizen*⁴ [Imai 2006, s. 131] świadczy o ich dużej roli w japońskim podejściu do zarządzania. W przedsiębiorstwach charakteryzujących się japońską kulturą organizacyjną funkcjonuje wiele rodzajów zespołów, które można podzielić ze względu na wielkość (liczne i małoliczne), trwałość (stałe lub tymczasowe), zakres zadań (skupione na jednym zadaniu lub wielozadaniowe) oraz rodzaj uczestnictwa (dobrowolne lub obowiązkowe) [Cooney, Sohal 2004, s. 1131]. Duża różnorodność zespołów w rozumieniu japońskim nie jest przy tym sprzeczna z przytoczoną w niniejszym opracowaniu definicją pracy zespołowej, co zdaje się potwierdzać opinię, iż japońskie przedsiębiorstwa mają strukturę organizacyjną opartą na zespołach.

Koncepcje *kaizen* oraz *lean management* są fundamentami japońskiego stylu zarządzania. *Kaizen* postuluje ciągłe doskonalenie, natomiast *Lean management* można zdefiniować jako dążenie do eliminowania wszelkiego marnotrawstwa (*muda*) w przedsiębiorstwie. Praca zespołowa pozwala na lepsze realizowanie postulatów obu koncepcji, zwłaszcza w sytuacji, w której pracownicy mają bardzo silną, wewnętrzną motywację do poszukiwania lepszych rozwiązań organizacji produkcji i pracy. W takim przypadku większe będą zalety płynące z pracy zespołowej, a prawdopodobieństwo pojawienia się skutków jej ograniczeń będzie mniejsze.

Pracy zespołowej w japońskich przedsiębiorstwach sprzyja także japoński model zarządzania ludźmi. W jego centrum znajdują się praktyki zarządcze, wśród których wyróżnić można grupową organizację pracy oraz kolektywne podejmowanie decyzji [Miroński 2008, s. 37]. Bardzo istotna jest także ideologia japońskich przedsiębiorstw, która przedstawia przedsiębiorstwo jako wspólnotę wszystkich związanych z nim ludzi [Miroński 2008, s. 39]. Wynika to z nauk Konfucjusza, który mówił, że rodzina jest prototypem organizacji społecznej i z tego względu japońskie przedsiębiorstwa, kształtując kulturę organizacyjną, dążą do stworzenia w oczach pracowników obrazu firmy jako *ie*, czyli dom, rodzina, wykorzystując je jako szablon [Konecki 1994, s. 28].

Praca zespołowa stanowi więc stały element funkcjonowania japońskich przedsiębiorstw, jest wpisana w ich kulturę organizacyjną oraz decyduje o powodzeniu stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania. Przedsiębiorstwa stosujące japońskie rozwiązania w zakresie zarządzania powołują różne zespoły w celu osiągnięcia różnych rezultatów [Cooney, Sohal 2004, s. 1140], jednak zawsze – niejako *przy okazji* – udaje się dzięki pracy zespołowej osiągnąć efekt większego zaangażowania pracowników w funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

⁴ *Dom gemba kaizen* lub *dom zarządzania gemba* jest wizualnym przedstawieniem działań odbywających się w rzeczywistym miejscu wykonywania pracy w japońskich przedsiębiorstwach [szerzej zob. Imai 2006, s. 51 i n.].

4. PRACA ZESPOŁOWA W JAPOŃSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

Wydawać by się mogło, że japońskie przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce będą – wzorem swych japońskich centrali – stosowały japońskie koncepcje i metody zarządzania, a także będą się charakteryzowały japońską kulturą organizacyjną opartą na pracy zespołowej. Prowadzone przez autora badania pokazały, że japońska kadra menedżerska zdaje sobie sprawę z istotności pracy zespołowej także w polskich filiach, jednak dostrzega także pewne jej ograniczenia wynikające z polskich uwarunkowań kulturowych.

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wnioski pochodzą z badań prowadzonych w 2012 roku w czterech japońskich przedsiębiorstwach działających na terenie Dolnego Śląska. Badania prowadzone były w ramach projektu pt. *Kulturowe uwarunkowania stosowania japońskich koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce* i wykorzystano w nich kwestionariusz ankietowy rozdystrybuowany wśród pracowników badanych przedsiębiorstw, jak również przeprowadzono wywiady pogłębione z przedstawicielami najwyższego kierownictwa tychże przedsiębiorstw. Uzupełnienie wyników stanowiły obserwacje uczestniczące oraz nieformalne rozmowy z pracownikami różnych szczebli kierowania badanych podmiotów.

Główną różnicą pomiędzy japońskimi przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce, a ich japońskimi centralami jest zakres, do jakiego odnosi się termin *zespół*. Japońskich pracowników nie trzeba uczyć pracy zespołowej, ponieważ są do niej przyzwyczajeni od początku swojego życia – w pierwszej kolejności postawy działania zespołowego kształtują rodziny, a następnie szkoły. W przedsiębiorstwach japońskich w Japonii wszyscy pracownicy czują się członkami wielu zespołów – począwszy od zespołów produkcyjnych, tj. grup współdziałających ze sobą osób w celu uzyskania założonych norm produkcji, poprzez zespoły *kaizenowe* (niewielkie zespoły, które wspólnie zastanawiają się nad możliwością wdrożenia drobnego usprawnienia), do kół jakości włącznie. Koła jakości złożone są z wielu pracowników o różnym zakresie uprawnień, posiadających różną wiedzę i doświadczenie, a ich celem jest identyfikacja i rozwiązywanie najbardziej złożonych, interdyscyplinarnych problemów. W polskich filiach japońskich przedsiębiorstw kadra kierownicza definiuje trzy możliwe sposoby wykonywania pracy – indywidualny, grupowy i zespołowy. Menedżerowie dokonali takiego rozróżnienia ze względu na potwierdzenie się w praktyce różnic kulturowych pomiędzy Polską i Japonią określonych w badaniach związanych z wymiarami kultur narodowych [szerzej zob.: Hofstede i in. 2011, Trompenaars, Hampden-Turner 2002, Hall 1984].

Głównym celem kierownictwa badanych przedsiębiorstw jest osiągnięcie akceptacji przez pracowników struktury organizacyjnej opartej na zespołach, która jest bardzo ważna dla prawidłowego funkcjonowania japońskich koncepcji i metod zarządzania, a także dla przestrzegania idei ciągłego doskonalenia.

Jedną z podstaw ciągłego doskonalenia jest samodyscyplina, której polskim pracownikom brakuje⁵, z tego względu kadra kierownicza japońskich przedsiębiorstw w Polsce przyjęła określone etapy kształtowania w pracownikach pożądanych postaw.

W pierwszej fazie funkcjonowania przedsiębiorstwa, pracownikom przedstawiano ich indywidualne cele oraz zadania i tylko z nich byli rozliczani. Jednocześnie podejmowane były działania zachęcające pracowników do zgłaszania indywidualnych pomysłów na usprawnienia (tzw. *kaizenów*). Z czasem zaczęto wprowadzać do czasu pracy spotkania osób wykonujących podobną pracę lub pracujących w ramach jednego procesu. Początkowo spotkania odbywały się raz w tygodniu, a następnie ich częstotliwość była zwiększana, aby docelowo organizować tzw. *daily stand-up meetings*, czyli krótkie, codzienne spotkania, podczas których omawia się najważniejsze kwestie związane z bieżącymi zadaniami. Wraz z coraz częstszymi spotkaniami zachęcano także pracowników do grupowego zgłaszania usprawnień. Motywujące w tym względzie były systemy nagród, jakie można było otrzymać za najlepsze pomysły. Działania takie doprowadziły do naturalnego utworzenia się grup pracowników, zaangażowanych w pracę na rzecz doskonalenia, co zbudowało fundamenty pod proces tworzenia i ewolucji form pracy zespołowej.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych zdefiniowano pięć faz ewolucji pracy zespołowej w japońskich przedsiębiorstwach w Polsce. W każdej fazie tworzone i utrzymywane były zespoły zróżnicowane pod względem rodzaju uczestnictwa, wielkości, zakresu zadań oraz trwałości. Szczegółowe zestawienie zostało zaprezentowane w tabeli 2.

W pierwszej fazie ewolucji pracy zespołowej tworzone były niewielkie i tymczasowe zespoły, skupione na jednym zadaniu, w których partycypacja była dobrowolna. Działanie takie miało na celu uświadomienie pracownikom korzyści płynących z pracy zespołowej oraz przyzwyczajanie ich do takiej formy realizowania zadań. Z czasem część tymczasowych zespołów przerodziła się w zespoły stałe, które nadal zajmowały się pojedynczymi zadaniami i pomimo, iż uczestnictwo w nich było dobrowolne, skład zespołów nie zmieniał się.

Trzecia faza ewolucji form pracy zespołowej rozpoczęła się w chwili, kiedy dotychczasowe zespoły stały się zespołami dojrzałymi i mogły zająć się wieloma zadaniami jednocześnie. Naturalnym procesem zachodzącym w zespołach wielozadaniowych było także zwiększenie się ich liczebności, w związku z czym w fazie trzeciej funkcjonowały już także duże zespoły. Należy przy tym podkreślić, że rozwijając większe zespoły, nie rezygnowano z tworzenia zespołów dominujących

⁵ Opinia taka pojawiła się podczas rozmów z kadrami kierowniczą badanych przedsiębiorstw. Brak samodyscypliny u polskich pracowników nie był przy tym określany w kategorii wad, a raczej jako pewne uwarunkowanie kulturowe, do którego trzeba się dostosować.

w fazie pierwszej. Pracownicy, którzy pracowali indywidualnie, obserwując rezultaty pracy zespołów, przekonywali się do takiej formy wykonywania zadań i sami zaczęli tworzyć niewielkie, tymczasowe i jednozadaniowe zespoły.

Tabela 2. Charakterystyka zespołów w kolejnych fazach ewolucji form pracy zespołowej

Kryteria różniące zespoły		Fazy ewolucji pracy zespołowej				
		Faza I	Faza II	Faza III	Faza IV	Faza V
Rodzaj uczestnictwa	Dobrowolne	X	X	X	X	
	Obowiązkowe				X	X
Wielkość	Małe	X	X	X	X	X
	Duże			X	X	X
Zakres zadań	Jednozadaniowe	X	X	X	X	X
	Wielozadaniowe			X	X	X
Trwałość	Tymczasowe	X	X	X	X	
	Stałe		X	X	X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Faza czwarta okazała się być bardzo trudna do wprowadzenia, ponieważ zaczęto w niej częściowo wymuszać na pracownikach udział w pracach zespołów. Dotyczyło to przede wszystkim niewielkich zespołów poszukujących drobnych usprawnień, w których uczestnictwo stało się obowiązkowe. Jedynie partycypacja w pracach dużych, interdyscyplinarnych zespołów – działających na wzór kół jakości – pozostała dobrowolna. Przejście do fazy czwartej zrodziło opór i niechęć wśród pracowników, jednak dotychczasowe doświadczenia i dobre przykłady pracy zespołowej pozwoliły skutki tej niechęci zminimalizować, w efekcie czego pracownicy z zaangażowaniem brali udział w obowiązkowych spotkaniach zespołów.

Likwidacja zespołów tymczasowych oraz obligatoryjne uczestnictwo w pracach zespołów są charakterystyczne dla fazy piątej. Żadne z badanych przedsiębiorstw nie znajdowało się w fazie piątej, natomiast we wszystkich faza ta była zaplanowana do wdrożenia. Zbyt szybkie przejście do ostatniej fazy mogłoby spowodować wystąpienie wielu negatywnych skutków pracy zespołowej (por. tab. 1), zwłaszcza w przypadku kół jakości, czyli dużych i wielozadaniowych zespołów pracowniczych, ponieważ ich członkowie muszą wykazywać się silną samodyscypliną i poczuciem odpowiedzialności za powodzenie wspólnie podejmowanych działań.

5. PODSUMOWANIE

Ewolucja form pracy zespołowej w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce następuje w pięciu, częściowo nakładających się na siebie, głównych fazach. Stopniowe przechodzenie od pracy indywidualnej poprzez pracę grupową do pracy zespołowej ma na celu zminimalizowanie negatywnych skutków, jakie mogą z niej wynikać. Stosowane w japońskich przedsiębiorstwach koncepcje i metody zarządzania wymagają struktury oraz kultury organizacyjnej opartej na zespołach, dlatego też prowadzi się działania zmierzające do przekonania pracowników do takiej formy pracy. Odpowiednio przeprowadzony proces sukcesywnego wdrażania pracy zespołowej do organizacji zgodny jest z ideą stopniowej i ciągłej zmiany postulowaną przede wszystkim przez koncepcję *kaizen*. Rezultatem takiego podejścia jest uzyskanie przez japońskie przedsiębiorstwa działające w Polsce przewagi konkurencyjnej wynikającej ze stosowania japońskich rozwiązań z zakresu zarządzania, pomimo działania w obszarze odmiennym kulturowo.

BIBLIOGRAFIA

- Cooney R., Sohal A., *Teamwork and Total Quality Management: a Durable Partnership*, „Total Quality Management”, październik 2004, tom 15, nr 8
- Gellert M., Nowak C., *Zespół*, GWP, Gdańsk 2008
- Hall E. T., *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011
- Imai M., *Gemba kaizen – zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006
- Konecki K., *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych – studium przypadku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994
- Kozusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011
- Liker J. K., Hoseus M., *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, MT Biznes Warszawa 2009
- Miroński J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w japońskich przedsiębiorstwach* [w:] Aluchna M., Płoszajski P., (red.), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2008
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Przybyła M., (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003
- Tanabe R., *Japonia na arenie międzynarodowej* [w:] Gawlikowski K., Ławacz M., (red.), *Japonia na początku XXI wieku. Polityka, gospodarka, społeczeństwo i stosunki z Polską*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Zarządzanie produkcją*, Jasiński Z., (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1992

STRESZCZENIE

Celem niniejszego opracowania jest opisanie ewolucji form pracy zespołowej w wybranych japońskich przedsiębiorstwach w Polsce. Na podstawie studiów literaturowych oraz badań empirycznych zostało zdefiniowanych pięć faz ewolucji form pracy zespołowej, przez które przechodzą japońskie przedsiębiorstwa w Polsce, aby ukształtować – istotną z punktu widzenia japońskich koncepcji zarządzania – strukturę organizacyjną opartą na zespołach.

THE EVOLUTION OF THE TEAMWORK FORMS IN THE SELECTED JAPANESE COMPANIES OPERATING IN POLAND

ABSTRACT

The purpose of this paper is to describe the evolution of the teamwork forms in the selected Japanese companies operating in Poland. Based on literature studies and empirical research the author has defined five stages of the evolution of the teamwork forms. The evolutionary approach helps in the creation of an organizational structure based on teams, which is important for the effective use of the Japanese management concepts.