

**CZY KULTURA  
MA ZNACZENIE?**



TOMASZ OLEJNICZAK

# CZY KULTURA MA ZNACZENIE?

ZZL W JAPOŃSKICH FABRYKACH W POLSCE

wydawnictwo  
**poltext**

Recenzent  
dr hab. Maria Aluchna, prof. SGH

Redakcja  
Anna Goryńska

Projekt okładki  
Amadeusz Targoński, targonski.pl

Rysunek na okładce  
Grzegorz Wróbel

Skład i łamanie  
JOLAKS – Jolanta Szaniawska

© Copyright by Poltext sp. z o.o.  
© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego  
Warszawa 2015

Wydanie publikacji zostało dofinansowane  
przez Akademię Leona Koźmińskiego

Poltext sp. z o.o.  
02-230 Warszawa, ul. Jutrzenki 118  
tel.: 22 632-64-20  
e-mail: [wydawnictwo@poltext.pl](mailto:wydawnictwo@poltext.pl)  
internet: [www.poltext.pl](http://www.poltext.pl)

ISBN 978-83-7561-531-9

*Mojej żonie Luizie*



---

# SPIS TREŚCI

---

Przedmowa .....	9
Wprowadzenie .....	11
<b>Rozdział 1. PRZEGLĄD LITERATURY .....</b>	<b>13</b>
Zarządzanie japońskie w literaturze światowej .....	13
Zarządzanie japońskie w literaturze polskiej .....	20
Podsumowanie .....	28
<b>Rozdział 2. METODYKA BADAWCZA .....</b>	<b>31</b>
Cel i problem badawczy .....	31
Typ i metoda badania .....	32
Specyfika badanych organizacji na tle inwestycji japońskich w Polsce .....	34
<b>Rozdział 3. WYNIKI BADANIA .....</b>	<b>45</b>
Elementy składowe funkcji personalnej .....	46
Rekrutacja i zwolnienia .....	48
Szkolenia i rozwój pracowników .....	56
Ocena okresowa .....	63
Motywowanie .....	68
Komunikacja .....	78
Praktyki produkcyjne .....	91
Podsumowanie wyników nt. elementów składowych funkcji personalnej .....	103

Model ewolucji funkcji personalnej .....	104
FAZA I – Inicjacja .....	106
FAZA II – Regulacja .....	107
FAZA III – Integracja .....	109
FAZA IV – Ekspansja .....	111
Kolejność i tempo rozwoju funkcji personalnej .....	112
Wnioski nt. procesu rozwoju funkcji personalnej .....	118
Wyniki badania nt. wpływu aktorów, źródeł i czynników .....	118
Aktorzy zaangażowani w rozwój funkcji personalnej .....	120
Źródła funkcji personalnej .....	147
Determinanty rozwoju funkcji personalnej .....	155
Inne kluczowe powiązania pomiędzy zidentyfikowanymi kategoriami .....	200
<b>Rozdział 4. PODSUMOWANIE WYNIKÓW .....</b>	<b>221</b>
Główne wnioski płynące z badania .....	221
Implikacje teoretyczne w kontekście istniejących badań .....	222
Wyniki badania w kontekście szkoły hybrydowej .....	222
Wyniki badania w kontekście szkoły mechanistycznej .....	223
Wyniki badania w kontekście szkoły kulturowej .....	224
Implikacje teoretyczne dla przyszłych badań nt. zarządzania japońskiego w Polsce .....	225
Znaczenie badania w kontekście polskich badań nad ZZL oraz przedsiębiorstwami międzynarodowymi .....	227
Znaczenie badania dla praktyki .....	229
Wskazówki praktyczne dla kierownictwa .....	229
Wskazówki praktyczne dla menedżerów japońskich .....	230
Wskazówki praktyczne dla menedżerów polskich .....	231
Wskazówki praktyczne dla pracowników .....	233
Wskazówki praktyczne dla interesariuszy .....	234
Zakończenie .....	237
Bibliografia .....	239



---

## PRZEDMOWA

---

Niniejszy projekt badawczy oraz publikacja nie byłyby możliwe bez pomocy i życzliwości wielu osób.

W pierwszej kolejności chciałbym wyrazić wdzięczność swojemu promotorowi prof. zw. dr. hab. Andrzejowi Krzysztofowi Koźmińskiemu, za to, że uwierzył w ten projekt i pozwolił mi realizować go w Akademii Leona Koźmińskiego w ramach studiów doktoranckich. Wyrazy wdzięczności należą się również władzom Akademii Leona Koźmińskiego za sfinansowanie badań terenowych w ramach grantu dla młodych naukowców oraz sfinansowanie wydania niniejszej publikacji. Na ostateczny kształt niniejszej książki wpływ miały również niezwykle cenne uwagi recenzentów prof. Marii Aluchny z Katedry Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej oraz prof. Czesława Szmidta z Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Leona Koźmińskiego. Część prezentowanych prac badawczych została zrealizowana w ramach projektu pt.: *Alternatywne źródła kapitału społecznego w praktykach zarządzania organizacjami* realizowanego w Akademii Leona Koźmińskiego i finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu „Lider”.

Realizacja projektu nie byłaby możliwa, gdyby nie otwartość i życzliwość moich rozmówców – polskich i japońskich menedżerów pracujących w japońskich przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce. Mimo że osoby te muszą pozostać anonimowe, ich pomoc oraz gościnność

na zawsze pozostaną w mojej pamięci. Wyrazy wdzięczności należą się również wszystkim osobom, które umożliwiły autorowi dostęp do badanych firm: Pani Elizie Klonowskiej, kierownikowi Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady Rzeczypospolitej Polskiej w Tokio; prof. Teruji Suzuki; śp. Panu Katsuyuki Kambara; prof. Takahiro Fujimoto oraz wszystkim profesorom Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Tokijskiego; kolegom i koleżankom z japonistyki zatrudnionym w japońskich przedsiębiorstwach w Polsce; Ambasadzie Japonii w Polsce oraz polskiemu przedstawicielstwu Japan External Trade Organization (JETRO). Chciałbym również podziękować w tym miejscu Pani Annie Goryńskiej za cierpliwość i profesjonalizm w procesie redakcji tej książki. Za wszelkie błędy i niedociągnięcia pełną odpowiedzialność ponosi autor.

W końcu chciałbym wyrazić wdzięczność mojej rodzinie, która wspierała mnie w trakcie trwania całego projektu badawczego. Przede wszystkim jednak chciałbym podziękować żonie Luizie, której dedykuję tę książkę, za wsparcie, jakie mam od Niej na co dzień.

---

## WPROWADZENIE

---

Od lat 50. japońskie przedsiębiorstwa produkcyjne i stosowane w nich metody zarządzania były źródłem fascynacji badaczy zarządzania, a w latach późniejszych – zazdrości praktyków. Mimo usilnych starań wiele przedsiębiorstw próbujących imitować japońskie rozwiązania ponosiło porażkę lub nie było w stanie osiągnąć poziomu produktywności porównywalnych z fabrykami w Japonii. Przyczyniło się to do utrwalenia stereotypu tych praktyk jako determinowanych przez kulturę narodową i niemożliwych do przetransferowania poza granice Japonii. Stereotyp ten pokutuje do dziś – zarówno w umysłach teoretyków, jak i praktyków zarządzania, utrudniając rzetelną analizę i pełne zrozumienie zasad funkcjonowania japońskich zakładów produkcyjnych oraz stosowanych w nich praktyk.

Badania światowe nt. japońskich zakładów produkcyjnych mają niezwykle bogatą, ponad 50-letnią historię. Badacze tematu przeprowadzili tysiące badań terenowych, wywiadów i ankiet w celu odkrycia prawdziwej natury japońskich praktyk zarządzania i możliwości ich transferu (Dore, 1973; Oliver i Wilkinson, 1988; Negandhi i in., 1985; MacDuffie i Pil, 1999). Wyniki tych badań miały wpływ na szereg podstawowych dziedzin zarządzania – od zarządzania produkcją (Womack i in., 1991), poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi (Beer i in., 1984), na zarządzaniu wiedzą kończąc (Nonaka i Takeuchi, 1995).

Od ponad 20 lat japońskie przedsiębiorstwa działają również w Polsce i zaczynają przyciągać coraz większą uwagę zarówno polskich, jak i międzynarodowych badaczy (En, 2006; Krasiński, 2014). Powszechnie dostępna jest również literatura nt. japońskich praktyk zarządzania; często w postaci przetłumaczonych publikacji autorów zachodnich (Imai, 2007; Szczepańska, 2010; Ćwiklicki, Obora, 2011). W dalszym ciągu funkcjonowanie japońskich zakładów w Polsce to jednak obszar w dużej mierze niezbadany i niedostępny z racji bariery językowej. Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej publikacji stanowią jedną z pierwszych prób holistycznych badań japońskich przedsiębiorstw w Polsce i włączenia się w międzynarodowy nurt badań na ten temat.

Autor niniejszej pracy od blisko 10 lat zajmuje się tą tematyką, wykorzystując znajomość języka japońskiego do zgłębiania kultury tego kraju oraz gromadząc doświadczenia podczas kilkuletniego pobytu w Japonii i pracy w japońskich przedsiębiorstwach. Mimo iż poznanie Japonii było doświadczeniem niezwykle ubogacającym, sama znajomość kultury okazała się zaledwie narzędziem pozwalającym na znacznie szerszy, wielowymiarowy ogląd rzeczywistości. Narzędzie to było jednak bezużyteczne bez znajomości dziedziny zarządzania, tłumaczącej pewne podstawowe prawidła, na które można by spojrzeć przez pryzmat kultury. Stąd decyzja autora o podjęciu studiów z dziedziny zarządzania w celu jeszcze dokładniejszego zrozumienia specyfiki firm japońskich. Lata badań i studiów w tym temacie doprowadziły autora do przekonania, iż kultura jest barierą bardziej w sensie subiektywnym niż obiektywnym. W codziennym postrzeganiu kultury skupiamy się przede wszystkim na różnicach, tym, co nas dzieli, podczas gdy łączy nas tyle samo, jeśli nie więcej. Ponadto, skupiając się na różnicach kulturowych, często zapominamy, iż oprócz kultury nasze zachowania determinowane są przez szereg innych czynników. Stawianie różnic kulturowych w centralnym miejscu jako bariery często sprawia, iż stają się one samospełniającą się przepowiednią. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, iż przecenianie wpływu kultury jest w pewnym sensie szkodliwe, gdyż stereotypizuje, zawęża i przekłamuje obraz rzeczywistości, ograniczając jej zrozumienie. Paradoksalnie zatem sukces mogą odnosić te przedsiębiorstwa, które marginalizują znaczenie kultury i są w stanie umiejscowić ją w szerszym kontekście.

## Rozdział 1

---

# PRZEGLĄD LITERATURY

---

## Zarządzanie japońskie w literaturze światowej

---

Badania światowe na temat japońskich zakładów produkcyjnych mają niezwykle bogatą, ponad 50-letnią historię. Badacze tematu przeprowadzili tysiące badań terenowych, wywiadów i ankiet w celu odkrycia prawdziwej natury japońskich praktyk zarządzania i możliwości ich transferu (Abegglen, 1958; Dore, 1973; Oliver i Wilkinson, 1988; 1992; Konecki, 1992; 2000; 2004; MacDuffie i Pil, 1999; Negandhi i in., 1985). Wyniki tych badań miały wpływ na szereg podstawowych dziedzin zarządzania, poczynając od zarządzania produkcją (Womack i in., 1991), poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi (Beer i in., 1984), na zarządzaniu wiedzą kończąc (Nonaka i Takeuchi, 1995). Od ponad 20 lat japońskie przedsiębiorstwa działają również w Polsce (Tarnowski, 2009) i zaczynają przyciągać coraz większą uwagę zarówno polskich, jak i międzynarodowych badaczy (Piech, 1998a; 1998b; En, 2006; Jakonis, 2009; 2012; Janus, 2012; Krasiński, 2012; 2014; Piech, 1998a; 1998b). Powszechnie dostępna jest również literatura nt. japońskich praktyk zarządzania; często w postaci przetłumaczonych publikacji autorów zachodnich (Imai, 2007; Liker, 2005; Szczepańska, 2010; Ćwiklicki i Obora, 2011). W dalszym ciągu funkcjonowanie japońskich zakładów w Polsce to jednak obszar w dużej mierze niezbadany i niedostępny z racji bariery językowej.

Z racji swojej wieloletniej historii zarządzanie japońskie to dziedzina, której granice są niezwykle trudne do zdefiniowania i która przypomina swoistą dżunglę z plątaniną teorii i koncepcji (Keys i Miller, 1984). Samo zarządzanie japońskie definiowane jest jako koncept wielopoziomowy, uwzględniający filozofię koncentracji na czynniku ludzkim, ideologię przedsiębiorstwa jako wspólnoty oraz szereg specyficznych praktyk, takich jak dożywotnie zatrudnienie, system senioralny, grupowa organizacja pracy oraz kolektywne podejmowanie decyzji (Hatvany i Pucik, 1981; Aluchna i Płoszajski, 2008, s. 37). Mimo iż definicja ta pozwala opisać specyfikę zarządzania w firmach japońskich znajdujących się w Japonii, analiza tej koncepcji w zagranicznych oddziałach przedsiębiorstw japońskich zmusza do stawiania dodatkowych wyszukań oraz kluczowych pytań, czy w wyniku zagranicznego transferu japońskie praktyki ulegną dywergencji, czy konwergencji. Mimo iż debata o dywergencji i konwergencji prowadzona była praktycznie od lat 70. (Westney, 2009), dopiero po roku 2000 uzyskała ona pełną dojrzałość. W debacie tej, która przede wszystkim skupia się na możliwościach transferu japońskich praktyk zarządzania za granicę, można wyróżnić trzy specyficzne nurty myśli, określane jako szkoła kulturowa, szkoła mechanistyczna oraz szkoła hybrydowa (Shiraki, 2006, s. 23; Keeley, 2001).

Szkoła kulturowa jest podejściem historycznie najstarszym, zakładającym, że transfer japońskich praktyk za granicę jest niemożliwy ze względu na unikalność japońskiego zarządzania oraz szereg barier kulturowych i językowych (Yoshihara, 1996). Teoretyczne założenia tej szkoły leżą u podstaw tezy o dywergencji praktyk zarządzania japońskiego, która przeważała w literaturze w latach 70. i 80. Zgodnie z tą tezą japońskie praktyki produkcyjne miały pozostać unikalne, a ich zagraniczny transfer był możliwy tylko w przypadku, kiedy lokalne kultury wykazywały podobieństwa do kultury japońskiej. W latach 90. badacze dostarczyli jednak przekonujące dowody na postępującą konwergencję w postaci przejmowania praktyk japońskich przez firmy zachodnie oraz praktyk zachodnich przez firmy japońskie (Konecki, 2004). W literaturze zaczęła wówczas dominować szkoła mechanistyczna zakładająca kluczową rolę czynników pozakulturowych, takich jak technologia, jako czynników warunkujących transfer praktyk japońskich (Koike, 1990). W ostatnich latach staje się jednak jasne, że zarówno obie te szkoły, jak i tezy o dywergencji i konwergencji praktyk japońskich mają swoje poważne ograniczenia. Teza o dywergencji zakłada niezmienność i trwałość japońskiego zarządzania i przejawia

tendencję do lekceważenia uniwersalnych aspektów tego zarządzania (Urabe, 1990). Z kolei teza o dywergencji pomija fakt, że to właśnie unikalne cechy japońskiego zarządzania sprawiły, iż było ono tak skuteczne, oraz że odrzucenie tych cech może oznaczać spadek produktywności części japońskich przedsiębiorstw.

Po roku 2000 debata utknęła zatem niejako w martwym punkcie, a badacze zaczęli się koncentrować na szukaniu wyjścia z impasu poprzez skupienie się na badaniu procesów leżących u podstaw zjawiska dywergencji bądź konwergencji. Badania te można zaklasyfikować jako należące do trzeciego, alternatywnego nurtu, tj. szkoły hybrydowej. Głównym założeniem tej szkoły jest przekonanie, iż system zarządzania w każdym japońskim zakładzie zagranicznym jest swego rodzaju hybrydą praktyk lokalnych i japońskich. Przedstawiciele tego nurtu przyjmują zatem, że praktyki zarządzania japońskiego są przynajmniej częściowo transferowalne w przypadku zaistnienia odpowiedniej konfiguracji czynników bądź po upływie dostatecznej ilości czasu (Okamoto, 2000; Abo, 2007).

Największym projektem badawczym na temat możliwości transferu i hybrydyzacji japońskiego zarządzania pozostaje po dziś dzień projekt realizowany przez Grupę Badawczą ds. Japońskich Przedsiębiorstw Międzynarodowych (ang. Japanese Multinational Enterprise Study Group; JMNESG) z profesorem Abo Tetsuo na czele. Badania JMNESG rozpoczęły się już w drugiej połowie lat 80. i w ich ramach przez ponad 20 lat gromadzono dane nt. transferu zarządzania japońskiego we wszystkich krajach będących odbiorcą japońskich inwestycji bezpośrednich (Okamoto, 2000; Abo i in., 2011; En, 2006; Abo, 2007). W badaniach JMNESG stosowano jednolitą metodologię, mierząc poziom aplikacji oryginalnych praktyk zarządzania japońskiego bądź ich adaptacji do lokalnych warunków. Wynikiem badań był pomiar i opis zjawiska hybrydyzacji systemu zarządzania w zagranicznych oddziałach firm japońskich. Co ciekawe, niezależnie od lokalizacji poziom hybrydyzacji osiągał zbliżone wartości, z niewielkimi różnicami w poszczególnych krajach i kryteriach. Tym samym badania JMNESG empirycznie potwierdziły wcześniejsze teoretyczne dywagacje Ishidy oraz innych autorów nt. częściowej transferowalności zarządzania japońskiego.

Cechą charakterystyczną szkoły hybrydowej, której pierwsze oznaki można dostrzec już w latach 90., a która w ostatnich latach nabiera wyjątkowego znaczenia, jest ewolucyjne i procesualne podejście do kwestii rozwoju i transferu zarządzania japońskiego. W odniesieniu

do praktyk produkcyjnych stosowanych przez firmy japońskie kluczową publikacją jest książka Takahiro Fujimoto pt. *Teoria ewolucji systemu produkcyjnego* (jap. *Seisan shisutemu no shinkaron*), która w 1999 r. została przetłumaczona i opublikowana pod angielskim tytułem *The evolution of manufacturing system at Toyota* (Fujimoto, 1997; 1999). W książce tej autor opisuje złożony historyczny proces wykształcania się słynnego systemu produkcyjnego Toyoty. Głównym odkryciem jest fakt, że wiele z elementów systemu Toyoty, wyglądających na ściśle zintegrowane i logicznie zaprojektowane, wyłoniło się na przestrzeni lat w często przypadkowym procesie prób i błędów. Proces tej ewolucji autor określa mianem „wieloscieżkowej emergencji systemu” (ang. *multi-path system emergence*), według której system zarządzania jest wypadkową zarówno racjonalnego projektu, jak i przypadkowych wydarzeń (Fujimoto, 1999, s. 8). Fujimoto wyróżnia pięć możliwych ścieżek, nadając im nazwy: „racjonalna kalkulacja”, „przypadkowe próby”, „ograniczenia środowiskowe”, „wizja przedsiębiorcza” oraz „transfer wiedzy”. W przypadku zagranicznych oddziałów firm japońskich ścieżką, która w największym stopniu przyciągała dotychczasową uwagę badaczy jest „transfer wiedzy”. Model Fujimoto przypomina jednak, że warto spojrzeć na tę kwestię nieco szerzej. W japońskojęzycznej wersji książki Fujimoto prezentuje również intrygujący model trzech stadiów zdolności technologicznej, stopniowo osiąganym przez Toyotę i inne przedsiębiorstwa produkcyjne. Pierwsze stadium autor określa mianem „zdolności statycznej” i charakteryzuje je jako zdolność do osiągania efektywności procesu produkcji w stabilnym otoczeniu. Drugi, bardziej zaawansowany etap nazwany został „zdolnością do usprawnień” oznaczającą zdolność do podnoszenia efektywności istniejącego stanu procesu produkcji i efektywnego reagowania na małe zmiany otoczenia. W końcu trzecim i najwyższym etapem rozwoju miała być „zdolność do ewolucji”, oznaczająca zdolność do wprowadzania dużych zmian oraz wykształcania nowych praktyk i procesów produkcyjnych (Fujimoto, 1997). W kontekście szkoły hybrydowej znaczenie książki Fujimoto jest trudne do przecenienia, gdyż pokazuje ona, że nawet japońskie fabryki w Japonii, z Toyotą na czele, podlegają niekończącemu się procesowi ewolucji.

W odniesieniu do transferu praktyk produkcyjnych poza granice Japonii niezwykle ciekawy jest japońskojęzyczny artykuł Cho Tosoppu, jednego z badaczy Uniwersytetu Tokijskiego, zatytułowany *Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw japońskich i wewnątrzfirmowy transfer*



*technologii* (jap. *Nihon kigyō no takokusekika to kigyōu nai no gijytsu iten*). Artykuł ten prezentuje stadialny model rozwoju zdolności technologicznych zagranicznego zakładu produkcyjnego

**Tabela 1.** Ewolucyjny proces budowania zdolności technologicznych zagranicznego oddziału

	<b>Stadium I Nauka</b>	<b>Stadium II Stabilizacja</b>	<b>Stadium III Usprawnienia</b>	<b>Stadium IV Innowacja</b>
<b>Treść transferu</b>	Metody produkcji	Zdolność reagowania na zmiany i wykonywania niestandardowych czynności	Zdolność do usprawnień i nawiązywania relacji z lokalnymi firmami	Zdolność do innowacji
<b>Zdolność oddziału</b>	Podstawowe zdolności operacyjne	Utrzymanie i zarządzanie wdrożonymi maszynami	Serwisowanie i ciągłe usprawnienia	Projektowanie i planowanie
<b>Medium transferu</b>	Japońskie przewodnictwo	Japońskie przewodnictwo i rozwój lokalnych pracowników	Lokalni pracownicy w centrum, japońskie wsparcie	Lokalne przewodnictwo
<b>Wymiana personelu</b>	Masowa wymiana obejmująca japoński i lokalny personel	Wymiana obejmująca małą liczbę japońskich ekspatów	Wymiana obejmująca małą liczbę pracowników	Niemal brak wymiany
<b>Metoda transferu</b>	Podążanie za instrukcją	Zrozumienie instrukcji	Ulepszenie instrukcji	Rewizja instrukcji
<b>Elastyczność względem zmian</b>	Bardzo niska	Niska, elastyczność wobec małych zmian	Wysoka, elastyczność wobec dużych zmian	Antycypacja zmian

Źródło: Cho (1994, s. 63).

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 1 widać, że model ten w jasny sposób określa ścieżkę, jaką musi przejść każdy zagraniczny oddział w celu osiągnięcia pełnej zdolności technologicznej, interpretowanej jako zdolność do tworzenia innowacji. Zgodnie z modelem hybrydyzacja jest cechą charakterystyczną późniejszych etapów rozwoju,

w których następować mają dostosowywanie, poprawa oraz ostatecznie rewizja instrukcji i myśli technologicznej transferowanej z centrali. Jak widać, model ten ma również wiele wspólnego ze stadiami ewolucji zidentyfikowanymi przez Fujimoto. Główna różnica między modelami proponowanym przez Fujimoto i Cho polega na rozmyślnym i świadomym charakterze tego drugiego oraz dodaniu pierwszego stadium, w którym zagraniczny oddział firmy uczy się podstawowych metod produkcji stosowanych w firmie matce. Warto zauważyć jednak, że począwszy od drugiej fazy proces w zakładzie zagranicznym przebiega w ten sam sposób co w zakładzie japońskim, który opisywał Fujimoto. Co ciekawe, w artykule autor nakreśla również paralele między stadiami rozwoju kompetencji w zakresie technologii a konkretnymi transferowanymi praktykami zarządzania japońskiego. W pierwszym stadium wdrażana miała być praktyka 5S, w stadium drugim praktyka sugestii *kaizen* oraz kół jakości; w stadium trzecim praktyki Total Productive Maintenance oraz Total Quality Control, i w końcu praktyka *Just-In-Time* utożsamiana ze szczytem rozwoju kompetencji technologicznych firmy produkcyjnej<sup>1</sup>. Warte pokreślenia są również spostrzeżenia autora dotyczące zmieniającej się roli japońskich ekspatów, które przeczą teom nt. japońskiego etnocentryzmu i „suficie z papieru ryżowego”. Według Cho przekazywanie odpowiedzialności kadrze lokalnej jest nieodłącznym elementem procesu ewolucji kompetencji zagranicznego oddziału firmy. Trzeba jednak zaznaczyć, że zgodnie z tym podejściem lokalizacja zarządzania jest możliwa tylko i wyłącznie w momencie osiągnięcia pewnego poziomu kompetencji, a utrzymywanie japońskiego przewodnictwa jest konieczne tak długo, aż to nastąpi.

Procesualne podejście w odniesieniu do transferu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w japońskich przedsiębiorstwach międzynarodowych prezentuje również zespół badaczy Schon Beechler, Allan Bird i Sully Taylor, od wielu lat zajmujący się tą tematyką. W artykule pt. *Organizacyjne uczenie się w japońskich przedsiębiorstwach międzynarodowych: Cztery archetypy oddziału zagranicznego* (ang. *Organisational learning in Japanese MNCs: Four Affiliate Archetypes*) autorzy, opierając się na wynikach badań zgromadzonych na przestrzeni 8 lat w oddziałach firm japońskich w Stanach Zjednoczonych oraz Europie,

---

<sup>1</sup> Ze względu na obszerność praktyk ich definicje nie mogą zostać przytoczone w tym miejscu w formie przypisów. Pełen opis tych praktyk znajduje się jednak w rozdziale trzecim.

starają się odpowiedzieć na pytanie, czy i w jaki sposób oddziały te uczą się japońskich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (Beechler i in., 1998). W artykule zarządzanie japońskie definiowane jest przy użyciu analogii kultury organizacyjnej Scheina, wyróżniającej trzy poziomy filozofii, strategii i praktyk (Schein, 2004, s. 26). Autorzy trafnie zauważają, iż transfer może być prowadzony niezależnie na każdym z tych poziomów (Beechler i in., 1998 s. 344). Centralne miejsce w artykule zajmuje jednak definicja 4 typów oddziałów firm międzynarodowych, tj.: „eksportowego”, „adaptacyjnego”, „hybrydowego zamkniętego” oraz „hybrydowego otwartego”. Dwa pierwsze typy znajdują się na przeciwnych końcach ekstremum globalnej integracji i lokalizacji proponowanej w literaturze nt. międzynarodowego zarządzania (Bartlett i Ghoshal, 1998), typ „eksportowy” oznacza oddział przejmujący wzorce z centrali, podczas gdy typ „adaptacyjny” oznacza oddział w pełni dostosowujący się do lokalnych warunków. Typy hybrydowe uwzględniają również kwestie dalszego wewnątrzfirmowego transferu lokalnej wiedzy i rozwiązań. Podczas gdy w typie „hybrydowym zamkniętym” transfer taki nie następuje, prowadząc do dywergencji praktyk zarządzania w ramach różnych oddziałów grupy, w typie „hybrydowym otwartym” najlepsze lokalne praktyki są przejmowane przez centralę i rozpowszechniane w innych oddziałach. W kontekście procesualnego podejścia do kwestii hybrydyzacji dużo ważniejszy niż sama typologia był wielostopniowy proces transferu i rozwoju systemu zarządzania zasobami ludzkimi w japońskich oddziałach, zilustrowany przez autorów w formie skomplikowanego procesu decyzyjnego.

Szkoła hybrydowa i zaprezentowane powyżej badania nad procesami transferu szeroko pojętego zarządzania japońskiego nabierają szczególnego znaczenia w kontekście oznak kryzysu klasycznego rozumienia tej koncepcji (Pudelko, 2009). Publikacja, która najdobitniej przekonuje o konieczności przyjęcia ewolucyjnej perspektywy w stosunku do zarządzania japońskiego jest książka pt. *Zarządzanie japońskie: W poszukiwaniu nowej równowagi pomiędzy ciągłością a zmianą* (ang. *Japanese Management The Search for a New Balance between Continuity and Change*) (Pudelko i Haak, 2005). Książka autorstwa najwybitniejszych znawców tematu, takich jak James C. Abegglen, Schon L. Beechler czy Ronald Dore, jest zbiorem artykułów nt. obecnego kształtu zarządzania japońskiego. Mimo podjęcia w swoich artykułach szerokiego zakresu tematycznego, większość autorów przekonuje, że japońskie zarządzanie można najlepiej zrozumieć

z punktu widzenia metafory organizmu zakładającej, że głównym celem zarówno zarządzania japońskiego, jak i zarządzania w ogóle, jest zapewnienie przetrwania organizacji i utrzymanie zatrudnienia jej członków. Wyjątkowa żywotność japońskich organizacji<sup>2</sup> sugeruje, że sedno japońskiego zarządzania bynajmniej nie tkwi w ciągłości jego praktyk, ale raczej w zdolności do ich ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. Autorzy określają to nowe podejście do japońskiego zarządzania jako „ciągłość poprzez zmianę” (ang. *continuity through change*) i sugerują zmianę podejścia do badań nad japońskim zarządzaniem na bardziej dynamiczne i elastyczne (Pudelko i Haak, 2005, s. 21).

Jak widać z powyższego opisu, w XXI wieku, zarówno japońskie przedsiębiorstwa międzynarodowe, jak i badacze zajmujący się tematem japońskiego zarządzania stoją przed podobnymi wyzwaniem. Lokalne oddziały firm japońskich znalazły się w obliczu konieczności reinterpretacji i kodyfikacji założeń oraz wartości w celu znalezienia wspólnego języka z lokalnymi pracownikami. Z kolei środowisko naukowe musi wypracować nowe, elastyczne definicje, aby móc opisać i porównywać rosnącą liczbę lokalnych odmian zarządzania japońskiego. Nurt badań nad procesami ewolucji i hybrydyzacji zarządzania japońskiego stanowi ciekawą alternatywę dla dotychczasowych podejść w debacie nad japońskim zarządzaniem. I mimo iż stwarza poważne wyzwania metodologiczne, wydaje się jedynym sposobem wyjścia z impasu, otwierającym nowe pole do badań porównawczych.

## Zarządzanie japońskie w literaturze polskiej

---

Co ciekawe, tematyka zarządzania japońskiego zagościła w polskojęzycznej literaturze stosunkowo wcześnie, bo już pod koniec lat 60. w momencie, kiedy światowa debata nt. zarządzania japońskiego

---

<sup>2</sup> Wyniki badań nt. najstarszych firm na świecie wskazują, że w Japonii znajduje się najwięcej długowiecznych firm. Blisko 50 000 japońskich firm ma ponad 100 lat, a 4000 firm ma ponad 200 lat. Stanowi to prawie dwukrotność liczby podobnych firm funkcjonujących w Niemczech, które zajmują drugą pozycję w rankingu krajów z najstarszymi firmami świata (Toyo Keizai 11/20, 2010, s. 43). Do słynnej japońskiej firmy budowlanej *Kongo gumi* należy również rekord organizacyjnej długowieczności – 1428 lat.

wchodziła w fazę największego rozkwitu. Polskojęzyczne publikacje na temat zarządzania japońskiego można z grubsza podzielić na dwie grupy. Pierwszą z nich są opracowania *stricte* teoretyczne, uwzględniające źródła angielskie, rosyjskie, a nawet przekłady japońskich autorów. Drugą stanowią stosunkowo nieliczne opracowania oparte na badaniach empirycznych przeprowadzanych, co ciekawe, zarówno w Polsce, jak i w Japonii.

### Literatura teoretyczna nt. zarządzania japońskiego

Jedną z najstarszych publikacji wczesnego okresu polskiej debaty, do której udało się autorowi dotrzeć, jest artykuł autorstwa Jerzego Sikorskiego pt. *Ekspansja zagraniczna kapitału japońskiego*, opublikowany w 1973 roku. Autor artykułu śledzi powojenny rozwój gospodarki japońskiej, wskazując na jego główną siłę napędową w postaci polityki eksportowej i ograniczenie, jakim jest uzależnienie od importu surowców. Podkreślając determinację Japonii do stania się mocarstwem gospodarczym, autor przewiduje tarcia handlowe między Japonią a Stanami Zjednoczonymi oraz krajami Europy Zachodniej, dochodząc do wniosku, że „lata siedemdziesiąte przyniosą dalsze zaostrzenie sprzeczności w obozie imperialistycznym” (Sikorski, 1973 s. 939). Temat błyskawicznego rozwoju i ekspansji Japonii w latach powojennych przyciągał wtedy najwyraźniej sporą uwagę, o czym może świadczyć fakt, że w dwa lata po opublikowaniu tego artykułu na polskim rynku wydawniczym ukazała się książka Michała Dobroczyńskiego pt. *Światowa ekspansja gospodarki japońskiej* (Dobroczyński, 1975). Mimo poruszania się w obrębie podobnej problematyki cytowany autor oferuje znacznie szerszą analizę zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych uwarunkowań procesu rozwoju gospodarki japońskiej, dochodząc do nieco bardziej optymistycznych wniosków. Zwraca uwagę m.in. na rolę państwa i rozmyślną, długoterminową politykę japońskiej administracji centralnej wspierającej import i naśladownictwo nowych technologii. Podkreślana jest również sprawność w zarządzaniu cyklami koniunkturalnymi oraz wykorzystaniu żadnego innowacji rynku wewnętrznego jako odskoczni dla eksportu. W odniesieniu do relacji handlowych z państwami Zachodu autor podważa tezę o nieuniknionym konflikcie, zwracając uwagę na istnienie licznych alternatywnych ścieżek japońskiej ekspansji gospodarczej oraz możliwości współpracy z państwami Azji Południowo-Wschodniej oraz bloku socjalistycznego.

W latach 80. japońska gospodarka i zarządzanie zaczynały przyciągać coraz większą uwagę. Niejako ukoronowaniem zainteresowania przyczynami powojennego rozwoju gospodarczego było tłumaczenie zbioru artykułów znanego japońskiego ekonomisty Shigeto Tsuru wydane w postaci książki pt. *Szkice o ekonomii politycznej i gospodarce Japonii* (Tsuru, 1983). Publikacja ta jest o tyle ważna, że jako jedna z pierwszych daje możliwość spojrzenia na japońską gospodarkę z punktu widzenia autorów japońskich. Co ciekawe, perspektywa ta podważa opinie rozpowszechnione w ówczesnej literaturze, jakoby powojenny cud gospodarczy Japonii był uwarunkowany centralnym planowaniem, połączonym z wrodzoną pracowitością Japończyków. Tsuru pomija milczeniem kwestie japońskiej pracowitości, zwracając jedynie uwagę na wysoką dynamikę panującą w japońskim świecie biznesu. Natomiast co do roli japońskiej administracji centralnej i systemu planowania strategicznego, to zwraca uwagę, że rzadko realne wyniki gospodarcze odpowiadały zakładanym celom, zwykle pozytywnie bądź negatywnie zaskakując planujących (Tsuru, 1983, s. 275–283). W latach 80. na rynku wydawniczym zaczęły się również pojawiać publikacje bezpośrednio skupiające się na kwestii zarządzania, jak np. książka pt. *Narodowe style zarządzania: Mity czy fakty?* (Solarz, 1984). Celem autora tej książki była odpowiedź na pytanie o zasadność i użyteczność koncepcji „narodowego stylu zarządzania”, definiowanego na podstawie unikalnej charakterystyki społeczno-kulturowej krajów i regionów. Autor podejmuje próbę porównania amerykańskiego, japońskiego i radzieckiego stylu zarządzania, starając się uchwycić ich specyfikę lub znaleźć elementy wspólne. W kontekście debaty nt. zarządzania japońskiego publikacja stanowi doskonały przegląd wczesnej polskojęzycznej literatury tematu, uwzględniający w sposób przekrojowy kwestie japońskiej filozofii, religii, gospodarki, polityki, społeczeństwa i technologii. Odwołując się do wielu publikacji japońskich, amerykańskich oraz rosyjskich, autor porusza praktycznie wszystkie kluczowe kwestie, takie jak zależność między pracą a życiem rodzinnym, rola administracji centralnej i związków zawodowych w życiu gospodarczym, specyfika japońskiego systemu edukacji i zatrudnienia czy patriotyczny wymiar pracy w Japonii. Autor obala również stereotypy, takie jak rzekomy brak innowacyjności japońskich firm (Wowczuk, 1973) oraz zaznajamia polskich czytelników z wieloma japońskimi terminami, takimi jak: nakierowywanie administracyjne (jap. *gyōsei shidō*), oddolny system podejmowania decyzji (jap. *ringi seido*), „kwietniowa



ofensywa” związków zawodowych (jap. *shuntō*) czy opisywane przez Abegglena dożywotnie zatrudnienie (jap. *shushin koyō*). Wskazując potrzebę dogłębnych badań, autor unika jednoznacznej odpowiedzi na tytułowe pytanie o zasadność koncepcji narodowych stylów zarządzania, w tym zarządzania japońskiego. Wyrażna koncentracja na szczegółowej analizie specyficznych cech każdego z omawianych stylów oraz nawoływanie do podjęcia próby definicji własnego stylu zarządzania, jednoznacznie sugerują, że autor jest zwolennikiem kulturowego nurtu zarządzania.

W roku 1990 na polskim rynku wydawniczym pojawiło się ciekawe opracowanie pt. *Sekret japońskiego sukcesu* (Kostowska-Watanabe, 1990). Był to przekład, jednak przekład nie byle jaki, bo zawierający tłumaczenia z oryginału prac autorów japońskich, którzy mieli kluczowy wpływ na kształtowanie teorii japońskiego zarządzania. Miejsce tej publikacji w polskiej debacie nt. zarządzania japońskiego jest trudne do przecenienia, gdyż przez wiele lat była to jedyna publikacja prezentująca punkt widzenia japońskich badaczy, a nie jego interpretację przez autorów zachodnich. Obecnie książka ta nadal stanowi doskonały przegląd kluczowych koncepcji, takich jak: wewnątrzfirmowy rynek pracy (Koike, 1990, s. 198–236), praktyka *kaizen* i kół jakości (Ishikawa, 1990 s. 143–156), proces zmian w trzech klasycznych praktykach zidentyfikowanych przez Abegglena (Furuya, 1990, s. 239–248), a nawet rola kultury w koncepcji zarządzaniu japońskim (Tsuda, 1990, s. 19–38; Koike, 1990, s. 44–61; Urabe, 1990, s. 63–76). Niestety mimo olbrzymiego potencjalnego wpływu na kształt polskiej debaty nt. zarządzania japońskiego publikacja ta przeszła niejako bez echa i praktycznie nigdy nie pojawiała się w późniejszych polskojęzycznych opracowaniach.

Kolejnym opracowaniem przybliżającym polskiemu czytelnikowi japońską specyfikę była książka pt. *Eseje o japońskiej ekonomii i gospodarce* autorstwa Jana Kaji z Zakładu Polityki Gospodarczej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Mimo iż książka ta nie traktowała bezpośrednio o zarządzaniu japońskim, jako jedna z pierwszych w spójny sposób opisywała jego historyczne, gospodarcze i ekonomiczne uwarunkowania (Kaja, 1996). Publikacja ta znalazła również znacznie większy oddźwięk w późniejszej literaturze nt. zarządzania japońskiego i wywarła pewien wpływ na metodykę pierwszych badań empirycznych nad japońskimi przedsiębiorstwami w Polsce (Piech, 1998b; Piech, 2000 s. 85–86).

Od końca lat 90. wraz z przyspieszonym procesem modernizacji polskich przedsiębiorstw zauważyć można było również wzrost zainteresowania zarządzaniem japońskim wśród praktyków zarządzania. W odpowiedzi na to zainteresowanie na rynku wydawniczym zaczęły pojawiać się polskie przekłady angielskojęzycznych publikacji nt. najpopularniejszych koncepcji zarządzania japońskiego (Liker, 2005; Imai, 2006; 2007). W tym kontekście warte wzmianki są również wysiłki polskiego środowiska japonistycznego, które poprzez tłumaczenia z japońskiego w dalszym ciągu starało się przybliżyć oryginalną japońską perspektywę na kwestie zarządzania. Dobrym przykładem może być np. termin *humanitalizm* (jap. *jinponshugi*), zaproponowany przez jednego z polskich japonistów. Termin ten stanowi neologizm językowy, mający oddawać filozofię „koncentracji na czynniku ludzkim”, stanowiącą podstawę zarządzania japońskiego. Według koncepcji *humanitalizmu* przedsiębiorstwo traktowane jest jako agregat umiejętności i doświadczeń jego pracowników, w przeciwieństwie do kapitalizmu (jap. *shihonshugi*), w którym przedsiębiorstwo jest przede wszystkim agregatem kapitałowym (Majewski, 1999).

Wart wzmianki jest również szereg publikacji nt. gospodarki japońskiej autorstwa Jolanty Młodawskiej z Uniwersytetu Łódzkiego, opublikowanych na przełomie lat 90. i po roku 2000. Publikacje są wyjątkowo interesujące, gdyż autorka, jako stypendysta na Uniwersytecie Tokijskim, miała okazję prowadzić rozmowy z przedstawicielami japońskiej administracji centralnej, biznesu oraz świata nauki. Badania autorki zaowocowały doskonałą publikacją pt. *Japonia: państwo a sektor prywatny*, prezentującą historyczne źródła japońskiej myśli ekonomicznej oraz szczegółowy opis powojennych reform i systemu gospodarczego pozostającego pod przemożnym wpływem japońskiej administracji centralnej (Młodawska, 1999). Publikacja daje głębszy wgląd w nieformalne, a często znajdujące się na granicy prawa mechanizmy interwencjonizmu państwowego, leżące u podłoża japońskiego powojennego cudu gospodarczego. W późniejszych latach autorka opublikowała również szereg artykułów poruszających kwestie wpływu japońskiej administracji centralnej na rozwój japońskiego przemysłu, jej roli w kryzysie oraz słynnej kontrowersyjnej praktyki „zstępowania z niebios” (jap. *amakudari*), stanowiącej nieformalne przechodzenie wysokich rangą urzędników publicznych do świata biznesu (Młodawska, 2001; 2002; 2006).



W ostatnich latach można zaobserwować dalszy wzrost zainteresowania i popularności zarządzania japońskiego, o czym mogą świadczyć chociażby publikacje autorów z różnych ośrodków akademickich na terenie całej Polski (Szczerbak, 2008; Skrzypek, 2011; Wróbel, 2008; Krasiński, 2012; 2013). Co ciekawe, również opisana wcześniej światowa debata nt. *High Performance Working Practices* odbiła się echem w polskim środowisku naukowym. Opracowanie zbiorowe pod redakcją Stanisławy Borkowskiej pt. *Systemy wysoce efektywnej pracy* było pierwszą publikacją prezentującą w sposób całościowy ten temat (Borkowska, 2007). Mimo iż autorzy opierają się głównie na źródłach amerykańskich i nie łączą tematu HPWPs z zarządzaniem japońskim, w opracowaniu omawiane są centralne kwestie debaty nt. zarządzania japońskiego toczone w latach 80. i 90., takie jak: wewnętrzna integralność oraz współzależność elementów ZZL i praktyk produkcyjnych, tworzenie systemów partycypacji pracowniczej czy rola komunikacji i kultury organizacyjnej we wdrażaniu HPWPs. Pojawia się nawet rozdział prezentujący stałalny model rozwoju organizacyjnego w ramach realizacji założeń HPWPs (Filipowicz i Ludwiczynski, 2007), który nosi znamiona podobieństwa do modeli proponowanych przez autorów japońskich (Cho, 1994). Publikację tę trudno jednak jednoznacznie uznać za reprezentatywną dla debaty nt. zarządzania japońskiego w Polsce.

Pośród opracowań teoretycznych ostatnich lat na specjalne wyróżnienie zasługuje przede wszystkim książka pod redakcją Marii Aluchny i Piotra Płoszajskiego pt. *Zarządzanie japońskie: ciągłość i zmiana*. Jest to do tej pory jedyna polskojęzyczna publikacja w bezpośredni sposób odnosząca się do kwestii zarządzania japońskiego (Aluchna i Płoszajski, 2008). W spójny, przekrojowy sposób omówione są w niej kwestie uwarunkowań kulturowych, społecznych i historycznych. Dodatkowo autorzy przybliżają polskim czytelnikom japońskie koncepcje, takie jak *keiretsu*, *lean management* czy specyfikę japońskiego *corporate governance*. Książka stanowi również doskonały punkt wyjścia dla przeglądu literatury, gdyż autorzy zdołali dotrzeć do kluczowych zachodnich publikacji na temat japońskiego zarządzania. Przywołana jest nawet klasyczna definicja japońskiego zarządzania według Abegglena, wraz z omówieniem kierunków zmian w zakresie jej trzech filarów (Aluchna i Płoszajski, 2008, s. 101). Autorzy prezentują również własną wersję koncepcji integralności i wielopoziomowości japońskiego zarządzania, zaproponowaną wcześniej przez zachodnich i japońskich autorów (Hatvany i Pucik, 1981; Ishida, 1986).

Jak zatem widać, polskojęzyczna literatura nt. japońskiego zarządzania bynajmniej nie jest całkowicie oderwana od literatury światowej. Wręcz przeciwnie: w publikacjach dostępnych na polskim rynku wydawniczym autorzy omawiają wiele kluczowych koncepcji japońskiego zarządzania, odwołując się do autorytetów w tej dziedzinie, cieszących się uznaniem zarówno na Zachodzie, jak i w Japonii. W kolejnych aplikacjach skupiono się zatem na wymiarze empirycznym debaty, prezentując szereg badań terenowych przeprowadzonych przez polskich naukowców w zakresie praktycznych zastosowań zarządzania japońskiego.

### Badania empiryczne nt. zarządzania japońskiego

Wśród badań empirycznych jedną z pierwszych publikacji zasługujących na wyróżnienie jest książka Krzysztofa Koneckiego zatytułowana *W japońskiej fabryce*, zawierająca badania terenowe autora w fabryce kompresorów Maekawa, zlokalizowanej w prefekturze Ibaraki niedaleko Tokio (Konecki, 1992). Z racji pierwszeństwa oraz faktu, iż badania prowadzone były w japońskim zakładzie produkcyjnym, książka Koneckiego może być z powodzeniem uznana za polski odpowiednik słynnej publikacji Abegglena, stanowiącej początek światowych badań nad japońskim zarządzaniem. Konecki, podobnie jak Abegglen, prowadzi obserwacje na poziomie mikro, idąc jednak bardziej w kierunku opisu przejawów kultury organizacyjnej. Największym atutem książki jest niewątpliwie przybliżenie polskiemu czytelnikowi egzotycznych rytuałów porannych spotkań pracowniczych (jap. *cho-rei*), zebrania (jap. *kaigi*) czy sposobu działania słynnego oddolnego systemu podejmowania decyzji (jap. *ringi seido*). Autor wchodzi również głębiej w kulturę japońską, omawiając kluczowe koncepcje, takie jak kulturowe uwarunkowania postrzegania czasu jako zwoju (jap. *makimono*), dycho- tomii związanej z prezentowaniem własnego zdania (jap. *tatemaehonne*) czy specyfiki japońskiego paternalizmu (jap. *amae*). Co ciekawe, Konecki jako jeden z pierwszych polskich badaczy zauważa, że pomimo wszystkich różnic kulturowych istnieje potencjał dla transferu i przystosowania części japońskich rozwiązań do warunków polskich, podkreślając przy tym, że na szczególną uwagę zasługują kwestie komunikacji między kierownictwem a pracownikami.

Wśród badań empirycznych prowadzonych nt. zarządzania japońskiego w latach 90. na uwagę zasługują również badania prowadzone w Philips Matsushita Battery Poland S.A. będącej efektem pierwszej

japońskiej inwestycji bezpośredniej w Polsce (Piech, 1998b). Badania prowadzone były na przełomie lat 1997 i 1998 przez Studenckie Koło Naukowe Gospodarki i Kultury Japońskiej SGH, pod kierunkiem wspomnianego wcześniej prof. Jana Kaji. Metody badania uwzględniały badania ankietowe z 120 pracownikami oraz późniejsze wywiady koncentrujące się na kwestiach takich jak: polityka personalna firmy, kontakty z kadrami kierowniczą, struktura dochodów oraz opinie pracowników na temat dobrych i złych stron ich pracy. Wpływ opiekuna koła był widoczny m.in. w zastosowaniu podejścia deskryptywnego, którego podstawowym założeniem jest poznanie zjawiska, jakim jest firma, przy wykorzystaniu pogłębionego opisu, indukcji i wielokierunkowej analizy badanej rzeczywistości. Co ciekawe, już w tym najwcześniejszym badaniu japońskiego przedsiębiorstwa w Polsce zwracano uwagę na problemy, jakie pojawiały się przy próbie transferu japońskiego zarządzania. W raporcie z badań koncentrowano się przede wszystkim na braku zrozumienia między polskim i japońskim kierownictwem, braku dostępu pracowników do japońskiego kierownictwa, częściowo nieudanych próbach integracji i podnoszenia zaangażowania pracowników oraz poczuciu braku wpływu na losy firmy pomimo wysiłków kierownictwa w zakresie komunikacji (Piech, 1998b s. 53–54). Warto podkreślić, iż w raporcie zupełnie nie poruszano kwestii wpływu różnic kulturowych, na które kilka lat wcześniej zwracał uwagę Konecki.

Po 2000 roku, wraz ze wzrostem zainteresowania i dostępności firm japońskich w Polsce, można również odnotować wzrost ilości badań empirycznych zarówno na temat poszczególnych praktyk japońskich, jak i zarządzania japońskiego w ogóle. Marek Ćwiklicki i Hubert Obora z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie przeprowadzili badania nt. specyfiki oraz ograniczeń transferu i adaptacji praktyki *hoshin kanri* w trzech japońskich przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski (Ćwiklicki i Obora, 2011). Dzieląc czynniki na endogeniczne, takie jak zasięg dyfuzji metody oraz jej dojrzałość metodologiczną i egzogeniczne, uwzględniające kompetencje członków organizacji, kulturę organizacyjną czy możliwości organizacyjne, autorzy proponują ciekawy i bardzo obrazowy model procesu adaptacji. W wyniku wywiadów autorzy odkryli, iż w przypadku metody *hoshin kanri* największy wpływ miały czynniki egzogeniczne, w tym przede wszystkim kompetencje członków organizacji uwzględniające zadaniowy styl zarządzania oraz innowacyjność i otwartość pracowników na zmiany (Ćwiklicki i Obora, 2011, s. 119–120).

Najnowszym opracowaniem na temat zarządzania japońskiego jest książka doktora Marka Krasińskiego z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu pt. *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania* (Krasiński, 2014). Publikacja zawiera treść pracy doktorskiej autora, powstałej na bazie badań empirycznych czterech japońskich przedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych na terenie Polski. Autor dokonuje holistycznej charakterystyki kluczowych japońskich koncepcji zarządzania, takich jak *kaizen*, *lean management*, *5S*, *kanban*, *just-in-time*. oraz przeglądu literatury nt. kultur organizacyjnych, narodowych i zarządzania międzykulturowego. Teorie te zostały następnie empirycznie przetestowane poprzez badania terenowe uwzględniające wywiady z kierownictwem oraz ankiety przeprowadzane wśród pracowników trzech japońskich zakładów. W wyniku badań autor potwierdził możliwość częściowego transferu rozwiązań japońskich, identyfikując przy tym dwanaście uwarunkowań kulturowych specyficznych dla Polski. Co ciekawe, autor spojrział na kwestię transferu japońskich praktyk zarządzania również w sposób dynamiczny, proponując normatywny schemat zmiany organizacyjnej towarzyszącej wprowadzaniu japońskich rozwiązań, który przywodzi na myśl kroki wdrażania teorii Z proponowane przez Ouchiego.

## Podsumowanie

---

Zaprezentowany pobieżny przegląd literatury światowej nt. japońskiego zarządzania obrazuje zarówno długą historię, jak i niezwykle bogactwo tej debaty. Jej echa od ponad 40 lat są słyszalne również w Polsce, dzięki autorom, którzy poprzez przekłady oraz opracowania teoretyczne podjęli wysiłek przybliżenia polskim czytelnikom koncepcji japońskiego zarządzania. Od lat 90. debacie teoretycznej prowadzonej w Polsce towarzyszył, jak pokazano w kolejnym rozdziale, wzrost liczby japońskich inwestycji bezpośrednich i przedsiębiorstw. Umożliwiło to polskim badaczom prowadzenie badań empirycznych i zaowocowało wieloma ciekawymi publikacjami nt. transferu japońskich metod zarządzania do unikalnego kontekstu gospodarki Europy Środkowo-Wschodniej.

Przyglądając się polskiej debacie w kontekście debaty światowej, trudno jednak oprzeć się wrażeniu, że brak jej spójności czy tematów przewodnich, które pozwoliłyby na jednoznaczne określenie nurtów

oraz pytań badawczych. Najlepszym dowodem jest fakt, iż autorzy opisanych publikacji prawie w ogóle nie cytują ani prac wcześniejszych, ani siebie nawzajem. W rezultacie w literaturze polskiej brakuje jakiegokolwiek szerszej debaty na przykład nt. potencjalnego wpływu japońskich przedsiębiorstw na innowacyjność i produktywność polskiego przemysłu, tak jak to miało miejsce w przypadku Stanów Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii. Przyglądając się bliżej polskim publikacjom nt. japońskiego zarządzania, zauważymy również, że część autorów korzysta nie tylko z całkowicie odmiennych, ale też czasami przypadkowych lub nienaukowych opracowań, posługując się japońskimi koncepcjami bez dogłębnej wiedzy nt. ich historii czy źródeł. Sytuacja ta jest doskonałym przykładem opisanej wcześniej „dżungli zarządzania japońskiego”, w której podjęcie jakiegokolwiek znaczącego dialogu jest niemożliwe ze względu na różnice znaczeniowe i kontekstualne stosowanej terminologii.

Wydaje się zatem, iż nadszedł czas na zainicjowanie szerszej debaty nt. japońskiego zarządzania w Polsce i ściślejszego powiązania jej z literaturą światową. Przemawia za tym zarówno powszechna dostępność angielsko- i polskojęzycznych opracowań oraz przekładów literatury japońskiej, jak i ponad 20-letnia obecność firm japońskich w Polsce. Tematem przewodnim badań empirycznych, wysuwającym się niejako naturalnie na pierwszy plan, jest transfer japońskiego zarządzania i japońskich praktyk do Polski i regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Polska wydaje się najlepszym miejscem do rozpoczęcia takiej debaty ze względu na fakt, iż jest to kraj regionu, w którym japońskie przedsiębiorstwa są najliczniej reprezentowane. W kontekście przeglądu literatury jednym z celów niniejszego badania będzie zatem położenie teoretycznych podwalin pod polską debatę nt. zarządzania japońskiego, identyfikacja tematów dla przyszłych badań krajowych oraz pokazanie jej specyfiki i potencjalnego wkładu do literatury światowej.



## Rozdział 2

---

# METODYKA BADAWCZA

---

## Cel i problem badawczy

---

Celem niniejszej pracy było badanie metod zarządzania personelem stosowanych w japońskich przedsiębiorstwach w Polsce i ukazanie znaczenia kultury w szerszym kontekście ogółu uwarunkowań, którym metody te podlegają. Poprzez zastosowanie metodologii teorii ugruntowanej dążyłem do całościowego opisu procesu ewolucji funkcji personalnej, identyfikacji pojęć związanych z tym procesem (treść praktyk, aktorzy, czynniki itd.) oraz postawienia hipotez nt. związków pomiędzy zidentyfikowanymi pojęciami. W wymiarze krajowym niniejsza praca miała na celu położenie fundamentów pod przyszłe badania japońskich przedsiębiorstw w Polsce. W wymiarze międzynarodowym praca miała na celu rozwinięcie badań nad hybrydyzacją japońskich praktyk zarządzania, z naciskiem na praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. W przeciwieństwie do autorów dotychczasowych badań, koncentrowałem się nie tylko na skali transferu japońskich praktyk, lecz także na szeroko pojętym procesie ewolucji i hybrydyzacji funkcji personalnej w perspektywie wielu lat.

Cel badania, opisany powyżej, miał zostać osiągnięty poprzez odpowiedź na główne pytanie badawcze, które brzmiało:

**Jak przebiega proces ewolucji funkcji personalnej w japońskich przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce?**

Jak widać, było to pytanie o proces, którego złożoność i poziom ogólności stwarzały konieczność dalszej klaryfikacji. Zdecydowano się zatem na podział głównego pytania na pięć pytań pomocniczych:

1. Jakie praktyki stosowane są w ramach funkcji personalnej?
2. W jakiej kolejności i tempie rozwijana jest funkcja personalna?
3. Jacy aktorzy zaangażowani są w rozwój funkcji personalnej?
4. Jakie są źródła pochodzenia praktyk stosowanych w ramach funkcji personalnej?
5. Jakie są determinanty rozwoju funkcji personalnej?

## Typ i metoda badania

---

Z uwagi na cele wymienione powyżej typ badania można określić jako teoretyczny (ang. *theory-oriented study*). Zgodnie z definicją głównym celem badania teoretycznego jest wkład w rozwój teorii danej dziedziny, a głównym jego odbiorcą jest środowisko akademickie (Dul i Hak, 2008). Ze względu na zastosowanie teorii ugruntowanej, paradoksalnie, wyniki badania pozostają jednak w ścisłym związku z codzienną praktyką zarządzania, a wnioski mają niezwykle silny wymiar praktyczny.

Badanie prowadzone było na bazie paradygmatu interpretatywnego, zgodnie z zasadami teorii ugruntowanej uzupełnionej o metodykę studiów przypadku. Zgodnie z założeniami teorii ugruntowanej badanie polegało na budowaniu teorii opartej na systematycznie zbieranych danych empirycznych (Konecki, 2000). Stąd w badaniu brakuje hipotezy wstępnej. Celem badania był opis podstawowego procesu społecznego zawartego w głównym pytaniu badawczym, poprzez zdefiniowanie i szczegółową charakterystykę kategorii zawartych w pięciu pytaniach pomocniczych oraz poprzez identyfikację łączących je zależności.

Metody zbierania danych były zgodne z zasadami teorii ugruntowanej (Konecki, 2000; Kostera, 2007; Glaser i Strauss, 2009) i uwzględniały częściowo ustrukturalizowane wywiady (ang. *semi-structured interviews*), obserwacje, ankiety oraz analizę materiałów źródłowych. Na przestrzeni trzech lat przeprowadzono badania terenowe w dwunastu japońskich przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych w różnych częściach Polski. W trakcie badań przeprowadzono 40 wywiadów z japońskimi i polskimi menedżerami o łącznej długości ponad 30 godzin oraz zgromadzono i przeanalizowano ponad 3500 stron materiałów źródłowych uwzględniających ankiety, dokumentację



firmową, dane statystyczne, artykuły prasowe itp. Metody analizy danych uwzględniały analizę oraz dwustopniowe kodowanie treści danych jakościowych z uwzględnieniem triangulacji metod i źródeł (Weber, 1990; Silverman, 2009). Analiza miała charakter indukcyjny, tj. poprzez ciągłe porównywanie danych i powracanie do pytań badawczych, starano się zdefiniować podstawowe kategorie i określić łączące je zależności (Konecki, 2000).

Ilość zgromadzonych danych zmuszała do uzupełnienia instrumentarium teorii ugruntowanej szeregiem narzędzi badawczych zaczerpniętych z drugiej kluczowej metodyki badań jakościowych – studium przypadku (Yin, 2009). W trakcie gromadzenia materiału badawczego okazało się, że teoria ugruntowana jest niezwykle przydatna w analizie procesu i zależności między kategoriami, jednak nie pozwala na utrzymanie przejrzystości danych gromadzonych na dużą skalę z różnych źródeł oraz w różnych zakładach. W celu zapewnienia większej przejrzystości procesu badawczego zdecydowano się zatem na połączenie metodyki teorii ugruntowanej oraz studium przypadku, co *notabene* jest praktyką dosyć powszechnie spotykaną wśród badaczy jakościowych (Laws i McLeod, 2004). Tabela 2 przedstawia wykorzystanie różnych narzędzi metodologicznych w kolejnych etapach procesu badawczego.

**Tabela 2.** Wykorzystanie metodyki teorii ugruntowanej i studium przypadku na różnych etapach badania

Etapy badania	Pytanie badawcze	Zbieranie danych	Wstępna analiza danych	Opracowanie studiów przypadku	Budowanie teorii
<b>Stosowana metodyka</b>	Teoria ugruntowana	Studium przypadku	Teoria ugruntowana	Studium przypadku	Teoria ugruntowana
<b>Działania i narzędzia badawcze</b>	Określenie pytania badawczego bez prekoncepcji	Protokół badawczy Formularz wywiadu 6 źródeł dowodów Baza danych Ciąg dowodowy	I cykl kodowania Noty teoretyczne	Studia przypadku poszczególnych firm	II cykl kodowania Analiza zależności

Źródło: opracowanie własne.

## Specyfika badanych organizacji na tle inwestycji japońskich w Polsce

---

Japońscy inwestorzy zainteresowali się Europą Środkowo-Wschodnią dopiero pod koniec lat 80., a więc stosunkowo późno. Sam napływ inwestycji rozpoczął się dopiero pod koniec lat 90. (Masatake i Abo, 2005, s. 45). Spowodowane było to w dużej mierze ograniczoną ilością informacji dostępnych na temat Europy Środkowo-Wschodniej oraz obawą przed polityczną niestabilnością regionu. Wzrost zainteresowania tym regionem pojawił się w 1997 r. w momencie azjatyckiego kryzysu monetarnego. Oprócz kurczenia się rynków zbytu dla japońskich produktów na korzyść Europy Środkowo-Wschodniej przemawiały szybkie tempo reform społeczno-ekonomicznych oraz planowana akcesja do Unii Europejskiej. Nie bez znaczenia było również strategiczne położenie między Rosją a Europą Zachodnią, dające potencjalnym inwestorom nadzieję dostępu do kluczowych rynków zbytu (Tarnowski, 2009, s. 86).

Również w porównaniu z innymi krajami regionu Europy Środkowo-Wschodniej Polska stała się odbiorcą inwestycji japońskich stosunkowo późno. Pierwsze inwestycje w Polsce miały miejsce w 1989 r., podczas gdy na Węgrzech japońskie firmy działały już w 1984 roku. Ostrożność japońskich inwestorów tłumaczyć może opinia o Polsce jako kraju o niskim standardzie życia (Sasaki, 2000, s. 126) oraz silnych związkach zawodowych. Wiarygodność Polski jako potencjalnego partnera biznesowego podważyły również negocjacje na forach Klubu Paryskiego i Londyńskiego. Negocjacje te prowadzone były pod koniec lat 80. oraz na początku 90. w celu redukcji polskiego zadłużenia międzynarodowego, co z punktu widzenia przedstawicieli japońskich było zachowaniem niehonorowym (Tarnowski, 2009, s. 99–102). Redukcja długu doprowadziła do znacznego ochłodzenia we wzajemnych stosunkach. Sytuacja uległa poprawie dopiero w 1996 roku (Piech, 1998a, s. 30–31).

Pierwszymi firmami prowadzącymi rozpoznanie na polskim rynku były wielkie japońskie firmy handlowe (jap. *sōgō shōsha*), które uprzednio zaangażowane były w wymianę handlową z rządem komunistycznym, a od lat 90. zajmowały się przede wszystkim importem japońskich produktów z branży motoryzacyjnej i elektronicznej. W roku 1990 firma Marubeni zdecydowała się na otwarcie przedstawicielstwa handlowego i import samochodów marki Nissan. W roku 1991 w Warszawie powstały również przedstawicielstwa firm Nissho Iwai oraz Fuji Heavy

Industries zajmujących się dystrybucją samochodów Toyoty i Subaru. Z kolei Mitsubishi Corporation rozpoczęło działalność w branży elektronicznej, otwierając w Warszawie serwis dla produktów Matsushita Electric obejmujących marki takie jak: Panasonic, Technics i JVC. W ślad za firmami handlowymi podążyli producenci, otwierając kolejne przedstawicielstwa handlowe w Warszawie i bezpośrednio oferując swoje produkty (Minolta – 1991, Canon – 1994, Sony – 1994, Honda – 1992, Suzuki – 1992, Toyota, Spare Parts Warehouse – 1994) (Tarnowski, 2009, s. 150, 198–202). W tym okresie miała również miejsce pierwsza bezpośrednia inwestycja w dziedzinie produkcji. Była to fabryka baterii w Gnieźnie założona w formie spółki *joint venture* pomiędzy firmami Philips i Matsushita (obecnie Panasonic). Do podpisania umowy inwestycyjnej doszło 14 kwietnia 1994 r., w dużej mierze dzięki zgodzie polskiego rządu na przyznanie ulg podatkowych. Była to pierwsza japońska inwestycja typu *greenfield*, która przyciągnęła do Polski uwagę innych japońskich inwestorów (Tarnowski, 2009, s. 150, 155–157).

W drugiej połowie lat 90. można obserwować znaczne ocieplenie klimatu inwestycyjnego. Do Polski weszły wtedy kolejne przedsiębiorstwa produkcyjne. W roku 1995 Sumitomo Electric Wiring System (SEWS) rozpoczął produkcję układów kierowniczych w Lesznie, w roku 1996 firma Yoshida Kōgyō Kabushikigaisha (YKK) założyła fabrykę suwaków w Mszczonowie, a w roku 1997 Takata Petri rozpoczęła działalność w Wałbrzychu, uruchamiając produkcję pasów i poduszek bezpieczeństwa. Pomimo wzrostu liczby inwestycji Polska nadal przyciągała dwukrotnie mniej przedsiębiorstw produkcyjnych niż Węgry. Ponadto firmy inwestujące w Polsce były nastawione na eksport do Europy Zachodniej, a nie na sprzedaż produktów na rynku lokalnym (Masatake i Abo, 2005, s. 48). Zmiany nastąpiły dopiero po 1997 roku, zwłaszcza po wizycie misji stowarzyszenia japońskich przedsiębiorców *Keidanren*. Wizyta ta miała na celu przede wszystkim rozpoznanie klimatu politycznego i inwestycyjnego w Polsce (Ambasada Japonii w Polsce, 1997, s. 2–3). Po wizycie tej doszło również do pierwszej wielkoskalowej inwestycji, którą była fabryka Isuzu w Tychach (Ambasada Japonii w Polsce, 1999, s. 4). Zakład miał produkować silniki Diesla, jednak droga do realizacji tej inwestycji była niezwykle trudna. Negocjacje rozpoczęły się już w roku 1996, a jako potencjalną lokalizację wybrano teren Katowickiej SSE. Strona japońska oczekiwała precyzyjnych informacji nt. minimalnego poziomu wkładu lokalnego (tj. wymogu udziału części lokalnych w finalnym produkcie) oraz zachęt inwestycyjnych

oferowanych przez specjalne strefy ekonomiczne. Terminy odpowiedzi na pytania przedstawicieli Isuzu nie zostały jednak dotrzymane. Co więcej, polscy negocjatorzy nie byli w stanie udzielić konkretnej informacji nawet podczas spotkania, na którym miała zapadnąć ostateczna decyzja. Szczytem kryzysu w negocjacjach było wyznaczenie terminu odpowiedzi do godz. 17:00 tego samego dnia, przez zniecierpliwionych przedstawicieli inwestora. Sytuację załagodziło dopiero osobiste zaangażowanie ówczesnego ministra gospodarki Wiesława Kaczmarska, i odgórne określenie poziomu wkładu lokalnego oraz ulg podatkowych. Dzięki tej interwencji w 1997 r. Isuzu zakupiło grunty pod zakład i otrzymało zgodę na rozpoczęcie działalności (Tarnowski, 2006, s. 220–222). Jak się okazało, był to jednak dopiero początek problemów. W momencie uruchamiania fabryki okazało się, że Katowicka SSE dostarczy energię elektryczną nieodpłatnie jedynie przez cztery miesiące, o czym Isuzu nie zostało poinformowane w momencie podpisywania umowy. Mimo mediacji Ministerstwa Gospodarki sporu nie udało się załagodzić i konieczna była droga sądowa. W roku 2001 w wyniku nowelizacji przepisów nt. podatku gruntowego pojawił się kolejny problem, ponieważ okazało się, że Isuzu ma zapłacić zaległe sumy za poprzednie lata (Tarnowski, 2006, s. 315–316).

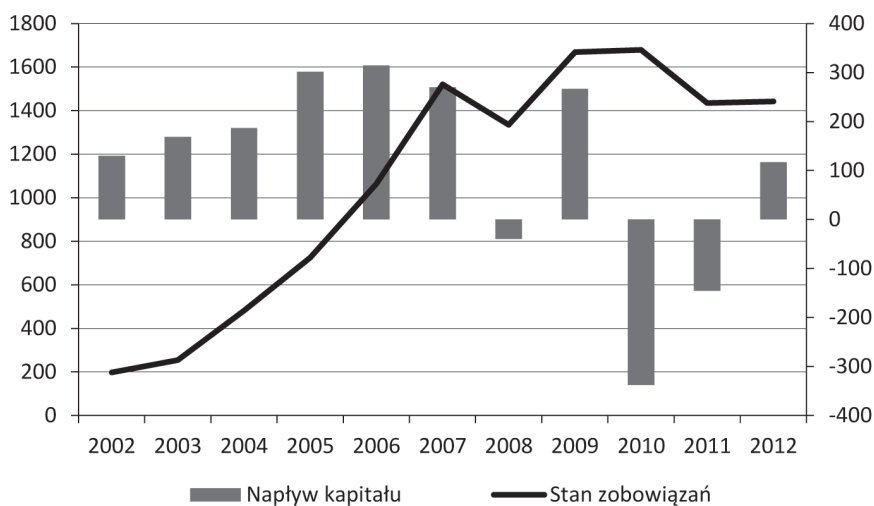
Powyższy opis kłopotów Isuzu jest dobrą ilustracją dla problemów, jakie napotykała w Polsce większość japońskich inwestorów. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że pomimo zainteresowania inwestorów japońskich i atutów w postaci niskich kosztów produkcji, wykwalifikowanej siły roboczej oraz bliskości rynków UE, polskie władze nie były w stanie w pełni wykorzystać potencjału inwestycyjnego. Skutkowało to utrzymywaniem się niekorzystnej różnicy w bilansie inwestycji japońskich lokalizowanych w Polsce i krajach sąsiednich (w roku 1999 bilans ten wynosił 374 mln dolarów w przypadku Polski, 730 mln dolarów w przypadku Czech oraz 558 mln dolarów w przypadku Węgier) (Tarnowski, 2009, s. 286). Wśród inwestorów powszechny był również niekorzystny wizerunek Polski jako kraju, w którym zmiany zachodzą powoli. Główne zastrzeżenia inwestorów japońskich dotyczyły braku infrastruktury transportowo-technicznej oraz bazy mieszkaniowej, niskiego poziomu szkolnictwa, częstych zmian przepisów prawnych, skomplikowanego systemu podatkowego oraz korupcji i upolitycznienia administracji lokalnej. Strona japońska podkreślała również potrzebę utworzenia organu odpowiedzialnego za obsługę inwestorów z delegaturą w Japonii. Organ taki miałby ułatwiać japońskim

przedsiębiorstwom proces inwestycyjny w Polsce (JETRO, 2006). Obecnie, szczególnie w stosunku do lat 90., można zauważyć znaczne złagodzenie krytyki. Należy w tym miejscu podkreślić rolę Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiIZ) w obsłudze inwestorów japońskich i w korzystnej zmianie wizerunku Polski. PAIiIZ, jako jedyna organizacja, regularnie opracowuje publikacje w języku japońskim dotyczące klimatu inwestycyjnego w Polsce, systemu prawnego i podatkowego, zachęt inwestycyjnych oferowanych przez specjalne strefy ekonomiczne, parki technologiczne i przemysłowe oraz praktycznych porad dla inwestorów i obywateli japońskich mieszkających na terenie Polski (PAIiIZ, 2008).

Za symboliczny i przełomowy moment w napływie japońskich inwestycji do Polski można uznać decyzję koncernu Toyota o lokalizacji w Wałbrzychu fabryki skrzyń biegów, podjętą w 1999 roku. Negocjacje w tej sprawie były równie trudne jak w przypadku Isuzu i trwały od 1996 roku. Początkowo Toyota szukała na terenie Europy miejsca pod budowę nowej montowni samochodów osobowych. Konkurencja ze strony Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji i Węgier sprawiała, że szanse Polski były nikłe. Toyota stawiała również bardzo wysokie wymagania infrastrukturalne związane z systemem dostaw *just-in-time*. Ze względu na skalę inwestycji prestiż Toyoty i potencjalny wpływ na decyzje inwestycyjne innych firm, ówczesny minister gospodarki Wiesław Kaczmarek po raz kolejny aktywnie zaangażował się w proces negocjacyjny. Jednym z działań podjętych przez ministra było wystosowanie do ówczesnego dyrektora Toyoty Hiroshiego Okudy noty zachęcającej do uwzględnienia Polski jako potencjalnej lokalizacji dla nowego zakładu koncernu. W wyniku okazanego zaangażowania najwyższych władz państwowych Toyota wysłała do Polski swoich przedstawicieli, których zadaniem było rozpoznanie klimatu inwestycyjnego oraz znalezienie potencjalnych lokalizacji spełniających wymogi inwestora. Strona japońska przedstawiła również konkretną listę pytań nt. zachęt inwestycyjnych, połączeń infrastrukturalnych z Niemcami, zwolnień podatkowych itd. Ostatecznie, w październiku 1997 r., podjęto decyzję, że nowa montownia została ulokowana we Francji. Proces negocjacyjny z Polską został jednak podtrzymany, ponieważ Toyota zaczęła dodatkowo rozważać budowę fabryki skrzyń biegów. Proces wyboru lokalizacji spełniającej wyśrubowane wymagania koncernu wydłużył negocjacje aż do 1998 roku. Tymczasem do mediów przedostała się informacja, że Toyota rozważa również lokalizację nowego zakładu

na Węgrzech lub w Czechach, i że winę za ten stan rzeczy ponosi strona Polska, niewykazująca wystarczającego poziomu zaangażowania i profesjonalizmu. Groźba utraty ważnej inwestycji zmobilizowała stronę polską i po raz trzeci już konieczna była bezpośrednia interwencja ówczesnego ministra gospodarki, Janusza Steinhoffa, który zapewnił prezesa Toyoty Toyodę Shoichirō o zaangażowaniu władz polskich. W rezultacie tej interwencji Toyota przedłużyła proces poszukiwania lokalizacji i w końcu w 1999 r. obydwie strony doszły do porozumienia. 10 września 1999 r. na spotkaniu w kancelarii premiera delegacja Toyoty oficjalnie ogłosiła decyzję o budowie nowej fabryki skrzyń biegów w Wałbrzychu. Po tym wydarzeniu Toyota jeszcze dwukrotnie rozważała budowę zakładów produkcyjnych w Polsce, z czego jedna inwestycja w Jelczu-Laskowicach doszła do skutku (Tarnowski, 2006, s. 222–225; 307–313). Decyzje Toyoty stały się przełomem w działalności inwestycyjnej firm japońskich w Polsce, gdyż prestiż tego producenta przyciągnął zarówno szereg poddostawców części samochodowych, jak i firm niezwiązanych z motoryzacją.

**Rysunek 1.** Napływ kapitału i stan zobowiązań Polski z tytułu japońskich ZIB (w mln USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

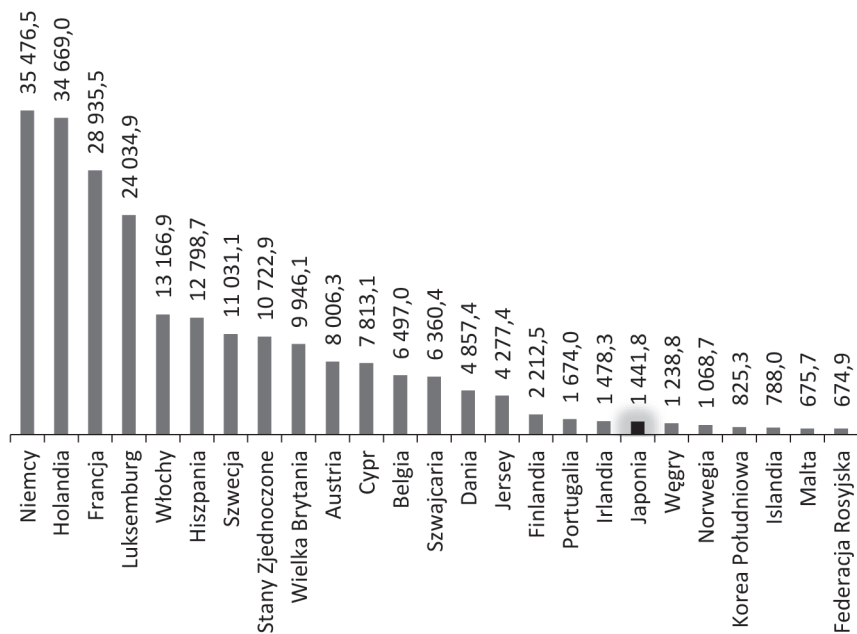
Po roku 2000 obserwować możemy stopniowy wzrost zarówno liczby, jak i wartości japońskich inwestycji w Polsce (Masatake i Abo, 2005, s. 46). Jak widać na rysunku 1, od 2002 r. miał miejsce niezwykle



szybki napływ japońskich inwestycji bezpośrednich, który w 2006 r., m.in. w związku inwestycjami Sharpa i jego poddostawców, osiągnął rekordowy poziom blisko 300 mln dolarów. Mimo częściowego wycofania kapitału w okresie kryzysu na przestrzeni 10 lat odnotować można siedmiokrotny wzrost wartości japońskich inwestycji w Polsce. Głównymi atutami Polski w procesie ubiegania się o inwestycje zagraniczne niezmiennie pozostają: relatywnie niskie koszty pracy, wykształcona i wykwalifikowana siła robocza oraz strategiczne położenie w centrum Europy, dające jednocześnie dostęp do rynku Unii Europejskiej i Rosji (En, 2006, s. 12–13).

W roku 2012 łączna suma zobowiązań z tytułu zagranicznych inwestycji bezpośrednich wynosiła blisko 1,5 mld USD, co plasowało Japonię na 19. pozycji spośród wszystkich krajów inwestujących w Polsce. Mimo iż w porównaniu z inwestycjami europejskimi czy amerykańskimi wartość japońskich inwestycji można uznać za marginalną, Japonia konsekwentnie utrzymuje pozycję największego inwestora azjatyckiego z blisko 50% udziałem w łącznej sumie inwestycji pochodzących z tego regionu.

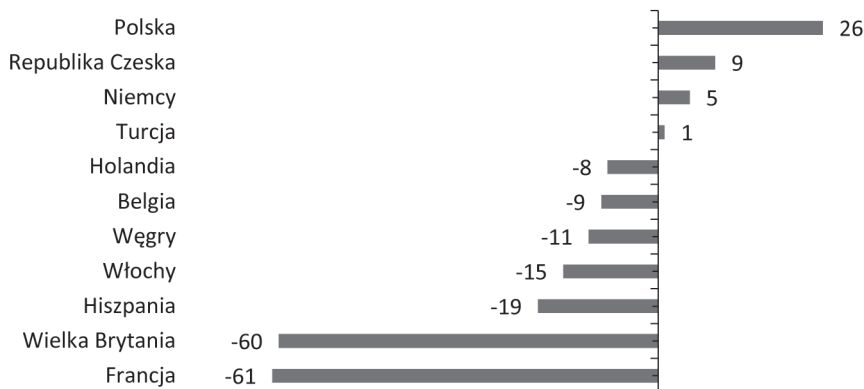
**Rysunek 2.** Ranking krajów według stanu zobowiązań z tytułu zagranicznych inwestycji bezpośrednich (stan na 2012 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Autorzy najnowszego raportu o japońskich inwestycjach w Polsce opracowanego przez firmę konsultingową KPMG we współpracy z Ministerstwem Gospodarki i Ambasadą Japonii w Polsce podkreślają również, że między 2005 a 2010 rokiem widoczny był wyraźny trend wycofywania się japońskich przedsiębiorstw z Europy Zachodniej i otwierania nowych oddziałów w Europie Środkowo-Wschodniej, w tym przede wszystkim w Polsce. Pod względem liczebności japońskich firm Polska jest teraz na piątej pozycji w Europie (KPMG, 2012). Obecnie według danych Japońskiej Organizacji Handlu Zagranicznego w Polsce funkcjonuje blisko 300 spółek z udziałem kapitału japońskiego, z czego prawie 80 to przedsiębiorstwa produkcyjne.

**Rysunek 3.** Zmiany w liczbie japońskich przedsiębiorstw w latach 2005–2010



Źródło: KPMG (2012, s. 16).

Mimo napływu nowych inwestycji specyfika firm japońskich w dużej mierze pozostaje bez zmian, tj. nadal w widoczny sposób przeważają firmy z branży motoryzacyjnej oraz producenci elektroniki użytkowej. Cele inwestycji w produkcję samochodów i ich komponentów, oprócz zaspokojenia potrzeb montowni w Europie Zachodniej, podyktowane są dużym potencjałem nabywczym rynku środkowo europejskiego. Japońscy inwestorzy przewidywali, że po wejściu Polski do Unii Europejskiej rygorystyczne przepisy ochrony środowiska zmuszą większość właścicieli samochodów do wymiany pojazdów na bardziej ekologiczne. Spodziewano się również wzrostu popytu wśród klasy średniej, związanego z podnoszeniem się standardu życia i poziomu wynagrodzeń. W przypadku elektroniki użytkowej Polska była natomiast optymalną



lokalizacją dla fabryk mających zaspokoić olbrzymi popyt rynku Unii Europejskiej, który stanowi aż jedną czwartą całego światowego popytu na elektronikę (En, 2006, s. 14). Innymi cechami charakterystycznymi inwestycji japońskich są ich długoterminowość i tendencja do inwestowania grupowego. Pierwsza cecha wywodzi się w bezpośredni sposób z japońskiego stylu zarządzania nastawionego na długofalową współpracę. Druga natomiast jest wynikiem tradycyjnych powiązań między wielkimi producentami a ich poddostawcami, jak również praktyczną koniecznością zapewnienia odpowiednich, japońskich standardów jakości, procesu produkcji i dostaw. W zakresie przestrzennego rozmieszczenia inwestycji i preferowanych lokalizacji można zauważyć, że przeważają inwestycje typu *greenfield* na obszarach specjalnych stref ekonomicznych oraz parków technologiczno-przemysłowych w zachodniej Polsce. Japońscy inwestorzy zdają się preferować inwestycje typu *greenfield*, co wiąże się z głównie z technologicznym zaawansowaniem i unikalną specyfiką procesu produkcji i wynikającymi z tego potencjalnie wysokimi kosztami remontu infrastruktury istniejących zakładów w przypadku inwestycji typu *brownfield* (En, 2006, s. 14). Skupienie inwestycji na zachodzie Polski, w obrębie specjalnych stref ekonomicznych, jest natomiast głównie podyktowane rozwiniętą infrastrukturą drogowo-kolejową łączącą zachód Polski z Europą Zachodnią, długą tradycją produkcji przemysłowej i związaną z tym podażą wykwalifikowanej siły roboczej, oraz ulgami podatkowymi w ramach specjalnych stref ekonomicznych. Duże zagęszczenie przemysłu w jednym regionie Polski oraz przejściowy spadek bezrobocia związany z emigracją zarobkową spowodowały jednak problemy z rekrutacją pracowników i doprowadziły do dywersyfikacji lokalizacji inwestycyjnych. Firmy takie jak Sharp, Sumika czy Orion zdecydowały się na inwestycje w okolicach Torunia, podczas gdy koncern Bridgestone, m.in. ze względu na transport morski, zdecydował się na inwestycje w Stargardzie Szczecińskim (Shintaku i in., 2008). Japońskie firmy usługowo-handlowe oraz inne instytucje finansowe zlokalizowały swoje biura w Warszawie, biorąc głównie pod uwagę wysoki standard życia oraz dostępność międzynarodowych połączeń komunikacyjnych (Takaichi, 2006, s. 8).

## Specyfika badanych przedsiębiorstw

Próbie badawczą niniejszego badania budowano w miarę gromadzenia danych zgodnie z zasadami teoretycznego pobierania próbek<sup>1</sup> stosowanego w teorii ugruntowanej (Glaser i Strauss, 2009, s. 41–64). Z racji przyjętej metodologii badawczej i ograniczenia zasobów nie było możliwe przebadanie całej populacji japońskich firm produkcyjnych w Polsce. Podstawowym założeniem było maksymalne zróżnicowanie firm w próbie badawczej pod względem skali, czasu operacji, profilu produkcji, lokalizacji itd. Jediną wspólną cechą dla wszystkich przedsiębiorstw jest ich produkcyjny charakter, podyktowany specyfiką tematu zarządzania japońskiego. Próba badawcza uwzględnia przedsiębiorstwa produkcyjne o różnej skali i różnym profilu produkcji (elektronika, motoryzacja, produkcja na potrzeby przemysłu spożywczego czy odzieżowego). Przedsiębiorstwa zlokalizowane były w różnych regionach Polski i różniły się pod względem lat operacji (od 2 do 16). Większość inwestycji stanowiły instytucje typu *greenfield*, chociaż dwie z badanych firm były inwestycjami typu *brownfield*. W większości firm japońscy menedżerowie zajmowali najwyższe stanowiska kierownicze; w trzech firmach byli to Polacy. W każdym z przedsiębiorstw wywiady przeprowadzono z przedstawicielami japońskiej oraz polskiej kadry kierowniczej, która w największym stopniu miała wpływ na kształtowanie funkcji personalnej.

Próba niniejszego badania uwzględnia zaledwie 15% badanej populacji i nie może być uznana za statystycznie reprezentatywną. W świetle informacji na temat japońskich inwestycji w Polsce widać jednak, że uwzględnia ona wszystkie główne typy japońskich przedsiębiorstw, oddając ich zróżnicowanie pod względem lokalizacji, długości okresu operacji, branży oraz profilu produkcji. Jak do tej pory, jest to najszersze badanie na temat japońskich zakładów produkcyjnych w Polsce.

---

<sup>1</sup> Teoretyczne pobieranie próbek oznacza rozmyślny proces zbierania danych w celu generowania teorii. Rozpoczyna się od bardzo uogólnionej definicji problemu i związanych z nim pojęć, a cały jego przebieg jest kontrolowany przez wyłaniającą się teorię. Innymi słowy: w miarę wyłaniania się teorii badacz decyduje, gdzie i jakie dane zebrać w następnej kolejności. W przypadku niniejszego badania pierwsze wywiady nt. procesu rozwoju funkcji personalnej przeprowadzono w kilku japońskich zakładach produkcyjnych mających krótki okres funkcjonowania, będących inwestycjami typu *greenfield*. Aby lepiej zrozumieć tempo, przebieg i uwarunkowania tego procesu, trzeba było jednak stopniowo rozszerzyć próbę o przedsiębiorstwa o znacznie dłuższym okresie funkcjonowania oraz takie, które powstały w wyniku inwestycji *brownfield*.

Tabela 3. Zestawienie badanych organizacji

Firma	Lokalizacja w Polsce	Branża	Wiek*	Skala**	Tryb inwestycji	Główny zarządzający	Rozmówcy	Liczba wywiadów	Długość wywiadu (h)	Typ danych	Liczba str. mat. źródł.
Firma A	Centrum	Elektro	Dojrzały	Duża	Greenfield	Japończyk	Prezes, Menedżer HR Specjalista HR	4	2	Ankieta, wywiady, dokumentacja, prasa	226
Firma B	Północ	Auto	Dojrzały	Duża	Greenfield	Japończyk	Jap. Menedżer HR (członek zarządu) Menedżer HR Specjalista HR	6	4,5	Ankieta, wywiady, dokumentacja, prasa	420
Firma C	Zachód	Auto	Dojrzały	Duża	Greenfield	Japończyk	Prezes, Menedżer HR	4	7,5	Ankieta, wywiady, dokumentacja, prasa	504
Firma D	Centrum	Inne	Dojrzały	Duża	Greenfield	Polak	Menedżer HR Specjalista HR	2	1,5	Wywiady, prasa, dokumentacja	142
Firma E	Zachód	Elektro	Średni	Duża	Greenfield	Japończyk	Dyrektor produkcji Specjalista HR	2	1,5	Wywiady, prasa, dokumentacja	351
Firma F	Centrum	Inne	Dojrzały	Duża	Greenfield	Polak	Prezes Dyrektor produkcji	2	1,5	Ankieta, wywiady, dokumentacja, prasa	156
Firma G	Centrum	Elektro	Średni	Duża	Greenfield	Japończyk	Prezes, Menedżer HR	2	2	Wywiady, prasa, dokumentacja	120
Firma H	Zachód	Auto	Młody	Średnia	Greenfield	Japończyk	Menedżer HR	2	1,5	Wywiady, prasa, dokumentacja	242
Firma I	Zachód	Auto	Dojrzały	Mala	Greenfield	Japończyk	COO (2), Menedżer HR Specjalista HR	7	5	Ankieta, wywiady, dokumentacja, prasa	184
Firma J	Zachód	Inne	Dojrzały	Średnia	Greenfield	Japończyk	Wiceprezes, Dyrektor produkcji, Specjalista HR	5	1,5	Ankieta, wywiady, dokumentacja, prasa	488
Firma K	Południe	Auto	Dojrzały	Duża	Brownfield	Japończyk	Specjalista HR	1	2	Ankieta, wywiady, dokumentacja, prasa	373
Firma L	Południe	Inne	Dojrzały	Duża	Brownfield	Polak	Członkowie zarządu (3) Menedżer HR	3	3,5	Ankieta, wywiady, dokumentacja, prasa	207
								40	34		3413

\* Młody <5; Średni 5<10; Dojrzały 10. \*\* Mała 1<50; Średnia 51<250; Duża 251.



## Rozdział 3

---

# WYNIKI BADANIA

---

Celem niniejszego rozdziału jest prezentacja zbiorczych wyników analizy danych nt. procesu ewolucji funkcji personalnej w 12 japońskich przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce. Tak jak opisano w poprzednim rozdziale, wyniki opierają się na analizie jakościowej wywiadów, ankiet i danych wtórnych zebranych w firmach oraz na ich temat. Wyniki będą prezentowane zgodnie z kolejnością pytań pomocniczych składających się na główne pytanie badawcze. Struktura rozdziału odpowiada strukturze każdego z 12 studiów przypadku, z których pochodzą cytaty ilustrujące opisywane kategorie.

Na początku przedstawiono wyniki analizy nt. praktyk stosowanych w ramach poszczególnych elementów składowych funkcji personalnej. W części drugiej opisany zostanie proces rozwoju funkcji personalnej. W części trzeciej – najważniejszych aktorów zaangażowanych w rozwój funkcji personalnej w badanych przedsiębiorstwach, a w części czwartej zostaną omówione źródła wiedzy, wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w procesie jej rozwoju. W końcu, w części piątej, przedstawiono wyniki analizy dotyczące najważniejszych czynników warunkujących rozwój funkcji personalnej w badanych firmach.

## Elementy składowe funkcji personalnej

Wszystkie badane firmy do pewnego stopnia wykazywały podobieństwa w zakresie praktyk stosowanych w ramach funkcji personalnej, dzięki czemu udało mi się wyłonić 6 wspólnych obszarów, które określono mianem elementów składowych. Elementy składowe funkcji personalnej uwzględniają praktyki w zakresie: rekrutacji i zwolnień, szkoleń i rozwoju, oceny okresowej, motywowania, komunikacji oraz praktyk produkcyjnych. Tabela 4 prezentuje pełen przegląd praktyk stosowanych w ramach funkcji personalnej wraz z częstotliwością ich występowania w badanych firmach.

**Tabela 4.** Częstotliwość występowania praktyk w ramach 6 elementów funkcji personalnej

Kategoria	Praktyka	Liczba stosujących firm
Rekrutacja i zwolnienia	Rekrutacja kierownictwa	12/12
	Rekrutacja specjalistów	12/12
	Rekrutacja pracowników	12/12
	Rekrutacja wewnątrzfirmowa	11/12
	Zwolnienia grupowe	7/12
	Rekrutacja pracowników tymczasowych	6/12
Szkolenia	Szkolenia BHP i uprawieniowe	12/12
	Szkolenia specjalistyczne zewnętrzne	12/12
	Szkolenia specjalistyczne wewnętrzne	12/12
	Zagraniczne szkolenia wstępne	11/12
	Procedura szkoleń	11/12
	Ocena efektywności szkoleń	8/12
	Cykle szkoleniowe (Akademia lidera i menedżera)	5/12
	Szkolenia orientacyjne	3/12
	Globalne wspólnoty praktyków	3/12

<b>Ocena okresowa</b>	Zbieranie danych kadrowych	12/12
	Ocena przez przełożonego	12/12
	Procedura oceny	10/12
	Ocena kompetencji	5/12
	Ocena hoshin kanri	7/12
	Ocena 360 stopni	1/12
<b>Motywowanie</b>	Pensja podstawowa	12/12
	Pakiet świadczeń socjalnych	12/12
	System bonusowy	10/12
	System awansów	7/12
	Ścieżki karier	3/12
	Międzynarodowe ścieżki karier	2/12
<b>Komunikacja</b>	Spotkania z menedżerami	12/12
	Tablice, monitory i skrzynki informacyjne	12/12
	Spotkania z pracownikami	11/12
	Integracja	10/12
	Reprezentacja pracowników	8/12
	Działania CSR	7/12
	Gazetka	6/12
	Badanie satysfakcji	6/12
	Podręcznik pracownika	4/12
<b>Praktyki produkcyjne</b>	BHP	12/12
	5S	12/12
	Kaizen	10/12
	Rotacja stanowiskowa	9/12
	TPM	6/12
	Koła jakości	5/12
	TQM	4/12
	JIT	1/12

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów.

## Rekrutacja i zwolnienia

Pierwszą grupę praktyk stanowią praktyki w zakresie rekrutacji i zwalniania pracowników. Z oczywistych przyczyn, w momencie zakładania działalności, praktyki rekrutacji pojawiały się praktycznie w każdym z badanych przedsiębiorstw.

Kategoria	Praktyka	Liczba stosujących firm
Rekrutacja i zwolnienia	Rekrutacja kierownictwa	12/12
	Rekrutacja specjalistów	12/12
	Rekrutacja pracowników	12/12
	Rekrutacja wewnątrzfirmowa	11/12
	Zwolnienia grupowe	7/12
	Rekrutacja pracowników tymczasowych	6/12

### Rekrutacja kierownictwa

Rekrutacja ta odbywała się przeważnie przy udziale agencji headhuntingowych i rekrutacyjnych. Spowodowane było to brakiem rozeznania na lokalnym rynku i koniecznością szybkiego założenia firmy.

R: Jeżeli chodzi o rekrutację, ona od samego początku tu w naszej firmie była robiona. Na te wyższe stanowiska, kiedy firma powstawała, byli konsultanci z zewnątrz, którzy pomagali zrekrutować tą pierwszą kadre kierowniczą.

Specjalista HR (Firma K)

Nawet i tu pojawiały się jednak wyjątki. W Firmie H i K część kadry była transferowana między zakładami na terenie Polski, podczas gdy w Firmie F rekrutacja kadry kierowniczej następowała stopniowo na przestrzeni lat pod okiem polskiego prezesa.

### Rekrutacja specjalistów i pracowników

Rekrutacja ta odbywała się w dalszej kolejności, często przy współudziale kadry kierowniczej. Rekrutowano trzon specjalistów oraz pracowników mających objąć funkcje kierownicze średniego szczebla, tj. liderów. W procesie rekrutacji korzystano z ogłoszeń internetowych



i prasowych, agencji rekrutacyjnych, lokalnych urzędów pracy, uczelni i innych.

R: Właśnie ten wzrost zatrudnienia związany z inwestycją realizujemy w ten sposób, że współpracując z urzędami pracy [...], urzędy pracy finansują te staże, czyli dla nas to są oszczędności, a [...] im chodzi o zmniejszenie bezrobocia.

Menedżer HR (Firma C)

R: W mieście oddalonym o kilkanaście kilometrów stąd [...] w zachodniej części województwa [...] znajduje się Politechnika [...] i większość inżynierów pracujących w [naszej firmie] jest absolwentami tej uczelni.

Japoński członek zarządu (Firma B)

Niektóre firmy stosowały testy rekrutacyjne w celu oszacowania potencjału i kompetencji kandydatów. W rekrutacjach uczestniczyli japońscy i polscy menedżerowie, skrupulatnie analizując poszczególnych kandydatów. Formalne kryteria często miały mniejsze znaczenie niż charakter kandydata, jego stosunek do pracy i chęć rozwoju. Mimo iż w przypadku trzonu szukano doświadczonych pracowników, w przypadku operatorów stawiano raczej na młodych, otwartych pracowników, bez złych nawyków, o potencjale rozwojowym, gotowych pracować za niezbyt wysoką pensję.

R: Będziemy szukać osób, które będą chciały się rozwijać, które będą chciały uczyć się nowych rzeczy, które będą angażować się w pracę, jaką im powierzymy – to będzie głównym kryterium, jakie będziemy brać pod uwagę, wybierając pracowników do naszego nowego zakładu.

Specjalista HR (Firma K)

W firmach, które były starsze, zaczynały również powstawać działy badań i rozwoju, na potrzeby których przeprowadzano rekrutację specjalistów. Nie były to jednak procesy proste, gdyż za każdym razem wspierano się agencjami rekrutacyjnymi bądź innymi aktorami zewnętrznymi.

R: Mamy też od kwietnia wyłonioną taką komórkę organizacyjną R&D, którą tworzymy. [...] Mamy też taką funkcję, którą tu będziemy też rozbudowywać, to są zakupy. [...] tutaj jesteśmy wspierani [...] przez

taki podobny dział z [innego kraju europejskiego]. Oni np. w procesie rekrutacyjnym uczestniczyli [...] To są trudne procesy rekrutacyjne, bo my szukamy specjalistów o pewnym doświadczeniu.

Menedżer HR (Firma C)

### Rekrutacja pracowników tymczasowych

Rekrutacja pracowników tymczasowych to kolejna ciekawa praktyka, która wykazywała znaczne zróżnicowanie między firmami. W kontekście klasycznego zarządzania japońskiego jest to praktyka kontrowersyjna, niegwarantująca zatrudnianym pracownikom stabilności zatrudnienia, nieprowadząca do budowy zaufania i zaangażowania. Niezwykle interesująca była zatem interpretacja powodów za i przeciw jej wdrożeniu, tym bardziej, że stosowała ją połowa badanych firm. W firmach, które wykorzystywały pracę tymczasową, jako główny powód podawano kryzys finansowy i konieczność uelastycznienia systemu zatrudniania i zwalniania pracowników w sytuacji nieprzewidywalności zamówień. W niektórych wywiadach widać jednak, że mimo racjonalnej argumentacji przedstawiciele japońskiej centrali nie byli zwolennikami pracy tymczasowej.

I: Czy był to wpływ kryzysu finansowego?

R: Tak właśnie było. Chodziło o to, żeby zamienić to [zatrudnienie] na koszty zmienne. No bo musieliśmy zwalniać pracowników, kiedy w pewnym momencie mieliśmy poważne problemy. Dlatego potem zatrudniając, przyjęliśmy politykę zatrudniania pracowników jako tymczasowych.

Japoński dyrektor produkcji (Firma E)

R: Od 2009 roku rozwijamy outsourcing [pracę tymczasową] i mamy go na poziomie do 40%, to jest bardzo dużo, ale daje nam to ogromną elastyczność. [...] Tu jak przyjeżdżali z grupy Japończycy, prezes i dyrektor produkcji im to tłumaczył, to oni kiwali głowami. Ale to nie był nasz oryginalny plan, to nie był system [naszej korporacji], to był system, który powstał tu u nas po kryzysie 2008–2009.

Menedżer HR (Firma C)

W firmach, które zdecydowały się na współpracę z agencjami pracy tymczasowej, traktowano ją zazwyczaj jako okres próbny z możliwością przejścia pracownika po kilku miesiącach. Dobrym przykładem wykorzystania tego systemu była Firma G, która wprowadziła dwukie-

runkowy przepływ pracowników między kategoriami pracownika stałego i tymczasowego.

R: Trzeba powiedzieć tak: pracownicy generalnie po czterech miesiącach są możliwi dla nas do pozyskania bezpłatnie [...]. W związku z tym pracownicy wiedzą – muszą się starać być zaangażowani i najlepsi są proponowani do przyjęcia bezpośrednio (...). I odwrotnie, jeśli zdarzą się jakieś sytuacje, pracownik nie musi być przez nas bezpośrednio zwalniany, ale może mieć zaproponowane alternatywne nadal zatrudnienie, powiedzmy, na produkcji [...], ale w formie pracy tymczasowej i takie stosowaliśmy działania.

Menedżer HR (Firma G)

Z kolei inna firma pod wpływem centrali rozważyła włączenie pracowników tymczasowych w praktyki produkcyjne stosowane w zakładzie oraz objęcie ich systemem ocen okresowych i premiowym.

[...] rozważamy na poważnie wprowadzenie modyfikacji takiej systemowej, umów z tymi firmami zewnętrznymi, żeby ci pracownicy z outsourcingu partycypowali i brali udział w jakichś systemach naszych, jak system sugestii czy TPM. [...] Dostaliśmy taki wyraźny sygnał od tego dyrektora dywizji, który przyjechał i [...] mówił: „Słuchajcie to jest ważne, to jest duży potencjał”. Jeżeli my mamy do 40% pracowników zewnętrznych, no i oni są formalnie na dzień dzisiejszy poza systemem sugestii poza TPM, QC (Quality Circles), no to tracimy jakiś potencjał [...]

Menedżer (Firma C)

Firmy, które wahały się z wdrożeniem praktyki rekrutacji pracowników tymczasowych, robiły to m.in. z obawy o jakość produkcji, jakość doboru kandydatów do pracy oraz ze względu na opinie, iż rekrutacja poprzez agencje pracy tymczasowej jest w rzeczywistości droższa niż rekrutacja bezpośrednia.

R: Nie mamy takich doświadczeń, chcieliśmy spróbować, różne są opinie na temat agencji pracy tymczasowej. Bardzo często spotykamy się ze stwierdzeniami, że ci pracownicy są bardzo zaangażowani, bardzo zmotywowani, bo im po prostu bardzo na tej pracy zależy. Chcieliśmy to sprawdzić, ale niestety nie było nam dane. Troszeczkę baliśmy się

o rzeczy związane z jakością, tak że myślę, że z tego powodu takie decyzje nie były podjęte.

Specjalista HR (Firma K)

I: Oczywiście, patrząc z punktu widzenia kosztów pracy, zatrudnienie pracowników tymczasowych pozwoliłoby na ich ograniczenie, prawda?

R: Jest dokładnie na odwrót. [...] Agencje pracy tymczasowej pobierają opłaty, dlatego praca tymczasowa jest *de facto* bardzo kosztowna.

Menedżer HR (Firma H)

### Rekrutacja wewnątrzfirmowa

Rekrutacja wewnątrzfirmowa była kolejną praktyką, którą wiele podobieństw łączyło z systemem awansów. Z założenia rekrutacja wewnątrzfirmowa była procesem poszukiwania kandydatów na nowo utworzone lub zwolnione stanowisko – najpierw wewnątrz firmy, a dopiero później ogłaszania rekrutacji na zewnątrz. O ile praktyka rekrutacji pracowników tymczasowych była zaprzeczeniem klasycznych założeń japońskiego zarządzania, o tyle rekrutacja wewnątrzfirmowa jest jedną z podstawowych praktyk stosowanych w ramach wewnątrzfirmowego rynku pracy w firmach japońskich. Większość badanych przedsiębiorstw, zapytana o tę praktykę, potwierdzała jej stosowanie. Dla *gros* przypadków była to jednak praktyka nieformalna i jedynie w niektórych firmach potwierdzono istnienie formalnych zapisów nt. procedur rekrutacji wewnątrzfirmowej.

R: Znaczą tak, jeżeli jest jakby potencjał [...], to próbujemy wówczas rekrutację przeprowadzić na zasadzie wewnętrznej. Ogłoszenie robimy wewnętrznie i zaznaczamy, że to jest tylko i wyłącznie rekrutacja wewnętrzna i że nawet jak ktoś przyniesie [CV] z zewnątrz, to na razie jest wstrzymane, bo chcemy rozwijać kadry tutaj obecne [...]

Menedżer HR (Firma D)

R: Tak jest od początku, ale jeżeli chodzi o procedurę taką formalną, bo wcześniej nie było takiej formalnej procedury [...] Od 2013 roku [...] mamy nową procedurę ZZL, która również obejmuje te kwestie związane z rekrutacją [...], ale od samego początku jest tak, że w pierwszej kolejności rekrutowaliśmy wewnątrz i miało to swoje plusy, miało swoje minusy, [...] ale w większości myślę, że to były trafne wybory.

Specjalista HR (Firma K)

I: Pracownicy tego laboratorium są rekrutowani wewnętrznie, [...] czy szukają państwo na zewnątrz?

R: Raczej szukaliśmy ich na zewnątrz. [...] W zasadzie staramy się tam, gdzie to tylko jest możliwe i ma sens wykorzystywać rekrutację wewnętrzną jako pierwsze źródło rekrutacji. Natomiast w pewnych przypadkach, takich jak np. sytuacja, w której szukamy technologa konstruktora, czy jakiegoś operatora maszyn CNC, czy specjaliści do spraw kosztorysowania i wiemy, że nikt w firmie takich umiejętności wszystkich, które byłyby potrzebne nie posiada, no to takich rekrutacji nie ogłaszamy.

Menedżer HR (Firma A)

Opis praktyk zwolnień indywidualnych i grupowych powinien zostać poprzedzony uzasadnieniem, na pierwszy rzut oka paradoksalnego, połączenia kategorii „zwolnień” z kategorią „rekrutacji”. Decyzja o połączeniu tych kategorii wynikała z dwóch powodów. Po pierwsze, patrząc z perspektywy głębszego sensu praktyk, dotyczą one interakcji ze środowiskiem zewnętrznym, bardzo często angażującej podobnych interesariuszy, takich jak urzędy pracy, agencje rekrutacyjne, prawnicy. Po drugie, analiza wywiadów potwierdziła, że rekrutacje i zwolnienia, w wielu przypadkach, są ze sobą nierozzerwalnie związane i, poza masową rekrutacją w początkowych latach działalności, dalsze rekrutacje uwarunkowane są często uprzednim wystąpieniem zwolnień lub rezygnacji.

### Zwolnienia grupowe

Zwolnienia grupowe<sup>1</sup> w większym lub mniejszym wymiarze miały miejsce praktycznie we wszystkich badanych przedsiębiorstwach, co dla zwolenników klasycznej teorii japońskiego zarządzania chyba najbardziej świadczy o hybrydyzacji funkcji personalnej i rezygnacji z przenoszenia sztandarowej praktyki „dożywotniego zatrudnienia”<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Zgodnie z definicją zawartą w kodeksie pracy definicja zwolnienia grupowego uzależniona jest od skali przedsiębiorstwa, jednak na ogół oznacza zwolnienie ponad 10% pracowników. W niniejszym opracowaniu termin „zwolnienia grupowe” stosowany jest w szerszym rozumieniu jako anulowanie lub zerwanie stosunku pracy nie z jednostką, a z grupą pracowników.

<sup>2</sup> Gwoli ścisłości należy nadmienić, że tak jak wspomniano w przeglądzie literatury, powszechność praktyki dożywotniego zatrudnienia w Japonii to mit wywodzący się z lat 50.

Stosowanie zwolnień przez japońskie firmy nie było jednak wynikiem rozmyślnej rezygnacji z praktyki dożywotniego zatrudnienia czy przejawem etnocentryzmu wyrażonego w traktowaniu zakładów w Polsce jako peryferyjnych. Wręcz przeciwnie: firmy decydowały się na redukcję zatrudnienia dopiero w obliczu poważnych strat finansowych i nigdy nie był to proces prosty.

– W poniedziałek zwołano załogę i prezes poinformował, że około stu osób straci pracę. Wielu z tych, którzy znaleźli się na liście, po prostu się rozpląkało. [...] Jak opowiadają pracownicy, japoński prezes firmy także w pewnej chwili stanął w kącie i zaczął płakać. Nic dziwnego. Z czterech nowoczesnych linii produkcyjnych pracuje tylko jedna, pustkami świecą nowe hale.

– Nie mamy pretensji do tych Japończyków, przecież to nie ich wina, kryzys – dodaje inna pracownica. – I tak zachowali się w porządku. Zwolniono głównie osoby, które miały umowy na czas określony. Nawet ci, którzy mieli je do czerwca, nie muszą świadczyć pracy i zyskują czas na szukanie nowej posady.

Fragment artykułu prasowego nt. jednej z firm

Podobnie jak podczas restrukturyzacji przeprowadzanych w Japonii, aby uniknąć zwolnień badane firmy uciekały się do szeregu rozwiązań. W pierwszej kolejności nie przedłużano umów i ograniczano liczbę pracowników tymczasowych, później starano się zachęcić pracowników do odbierania urlopów podczas przestoju produkcji i przeprowadzano negocjacje ze związkami zawodowymi nad możliwością tymczasowej redukcji wynagrodzeń. W końcu, kiedy decydowano się na zwolnienia pracowników, stosowano szkolenia zawodowe i inne formy *outplacementu*, starając się zadbać o to, aby zwalniani pracownicy znaleźli zatrudnienie. Zwalnianym oferowano również szanse powrotu w momencie poprawy sytuacji.

R: Tak, wtedy realizowaliśmy projekt „outplacementowy”. W pierwszej kolejności odeszli od nas pracownicy, którzy mieli umowę na czas określony, te umowy po prostu wygasły. No później niestety już takie działania „outplacementowe” musieliśmy realizować. Ustaliliśmy sobie pewne zasady, w oparciu o które będziemy typować pracowników, no którym te umowy o pracę zostaną wypowiedziane. Były konsultacje ze

związkiem zawodowym, wszystko w oparciu o obowiązujące przepisy prawa pracy. Dla tych pracowników, poza tym, co jest wymagane przepisami, czyli poza odprawą, też jeszcze przygotowane były szkolenia, które opłacone były przez nas, które pozwalały zdobyć jakieś nowe kwalifikacje na rynku pracy, jak i pomoc doradców zawodowych z Wojewódzkiego Urzędu Pracy [...], tak doradców, jak i również psychologów.

Specjalista HR (Firma K)

R: To znaczy, my mamy taką politykę, że jeżeli ktoś już zrezygnował, to raczej z powrotem już nie zatrudniamy tej osoby... [...] No chyba że mieliśmy taką sytuację: kryzys był na koniec roku i zwalnialiśmy dosyć sporą grupę osób [...] Powiem panu szczerze, że to był bardzo trudny wybór, bo bardzo dużo osób było naprawdę dobrymi pracownikami [...] i z bardzo dużą częścią osób rozmawialiśmy w ten sposób, że będą mieli szansę powrotu, jeśli się kryzys skończy.

Specjalista HR (Firma A)

Warto podkreślić, że unikanie zwolnień było tak samo racjonalnie uzasadnione, jak ich przeprowadzanie. Nie znaleziono żadnych wypowiedzi, które potwierdzałyby związek unikania zwolnień z kulturą organizacyjną czy narodową badanych przedsiębiorstw. Zwolnień unikano przede wszystkim z racji kosztów związanych z ponowną rekrutacją i szkoleniem pracowników. Nie bez znaczenia był tu również związek pracownika z firmą, którego znaczenie odbierane było podobnie zarówno przez menedżerów polskich, jak i japońskich.

R: Mieliśmy też taką sytuację, że plany produkcyjne były niższe, niż się spodziewaliśmy. Mieliśmy sporą grupę pracowników tymczasowych, która była już wypróbowana, doświadczona i nie chcieliśmy ich zwalniać [...]. Menedżer produkcji z [Menedżerem HR] zrobili takie spotkanie z pracownikami i [...] daliśmy im wybór, tak? Albo będziemy zwalniać, albo zostajecie wszyscy na mniejszym etacie przez jakiś tam okres... i wszyscy wybrali tę drugą opcję. [...] Tak że no trzeba też ludzko podejść do pracowników, nie traktować ich tak przedmiotowo, zwłaszcza jeżeli w jakiś tam sposób zainwestowaliśmy w nich, przekazaliśmy wiedzę, te osoby zostały wyszkolone... [...] To też naprawdę trzeba tygodni, szkoleń, żeby stać się pełnowartościowym pracownikiem.

Specjalista HR (Firma A)

## Szkolenia i rozwój pracowników

Kategoria	Praktyka	Liczba stosujących firm
Szkolenia	Szkolenia BHP i uprawnieniowe	12/12
	Szkolenia specjalistyczne zewnętrzne	12/12
	Szkolenia specjalistyczne wewnętrzne	12/12
	Zagraniczne szkolenia wstępne	11/12
	Procedura szkoleń	11/12
	Ocena efektywności szkoleń	8/12
	Cykle szkoleniowe (Akademia lidera i menedżera)	5/12
	Szkolenia orientacyjne	3/12
	Globalne wspólnoty praktyków	3/12

### Szkolenia BHP, wstępne i uprawnieniowe

Szkolenia BHP, wstępne i uprawnieniowe, były obecne we wszystkich badanych firmach, co nie powinno dziwić, jako że są to szkolenia wymagane przez prawo, bez których pracownicy nie mogliby zostać dopuszczeni do wykonywania pracy. Przeważnie firmy traktowały szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy jako przymusową formalność. Niektóre z badanych firm poszły jednak o krok dalej, robiąc z BHP kluczowy temat szkoleń i zdobywając wyróżnienia za edukację pracowników w tym zakresie.

R: Także bezpieczeństwo i higiena pracy to taki podstawowy priorytet w naszej firmie, jak również w całej grupie. Kiedy wchodził pan na teren firmy, może zwrócił pan uwagę, wiszą takie tablice z napisem „Safety first”. To po prostu określa [...] priorytet i te działania, które są dla nas najważniejsze. Tak że poza tym wszystkim, czego wymaga od nas ustawodawca, organizujemy dodatkowe kursy i szkolenia dla naszych pracowników, [...] różnego rodzaju konkursy, poprzez które motywujemy załogę do eliminowania sytuacji potencjalnie niebezpiecznych, quizy, artykuły w gazetkach czy też uczestnictwo w różnego



rodzaju akcjach ogólnopolskich, które związane są z profilaktyką zdrowia czy też przeciwdziałaniem wypadkom przy pracy.

Specjalista HR (Firma K)

Szkolenia uprawnieniowe prowadzą do zdobycia nowych uprawnień przez pracowników (np. uprawnienia operatora wózka widłowego, suwnicy czy elektryka). Podobnie jak w przypadku BHP, o ile większość firm ograniczała się w tym zakresie do niezbędnego minimum, o tyle Firma G uczyniła ze szkoleń uprawnieniowych element systemu motywacyjnego.

R.: U nas tutaj mamy pensję zasadniczą plus dodatki. Te dodatki są dosyć znaczące dla pracownika, w związku z tym motywujemy do nauki, do zdobywania wyższych kwalifikacji. [...] I osoby, które mają kilka zdobytych takich uprawnień, mają jak najbardziej możliwość awansowania na wyższe poziomy, np. na poziom technika.

Menedżer (Firma G)

Mimo iż w każdej firmie była mowa o szkoleniach stanowiskowych, tylko w trzech z badanych firm można było spotkać się z opisanymi wprost metodami wprowadzenia pracowników do pracy. Metody te uwzględniały również informacje o kulturze i historii firmy. Firma G stosowała dosyć formalną wersję dnia adaptacyjnego, rozpoczynającego się od spotkania z wiceprezesem, a kończącego się egzaminem z nabytej wiedzy nt. firmy.

R: Każda nowo przyjmowana osoba rozpoczyna pierwszy dzień od szkolenia. Przynajmniej do godziny 13.00 taki blok szkoleniowy jest prowadzony. [...] Jeżeli tylko taka jest możliwość, to jest zawsze 10, 15 minut, gdzie Pan Prezes może bezpośrednio poznać, zobaczyć osoby, jakie są. [...] Dzień kończy się oczywiście sprawdzeniem wiedzy.

Menedżer (Firma G)

### Szkolenia specjalistyczne – zewnętrzne i wewnętrzne

Szkolenia specjalistyczne zewnętrzne i wewnętrzne również występowały w każdej z badanych firm i uwzględniały wszelkiego rodzaju szkolenia aktualizujące wiedzę pracowników nt. tzw. twardych kompetencji technologii, praktyk produkcyjnych, zmian w prawie pracy i księgowości.

Dużo z tych szkoleń organizowanych było zewnętrznie, jednak po uzyskaniu pewnego poziomu kompetencji przez pracowników wiele firm zaczęło organizować coraz więcej szkoleń w ramach firmy.

R: W przeszłości szkolenia były zrównoważone: zewnętrzne i wewnętrzne. Szczególnie dla pracowników biurowych wykorzystywaliśmy szkolenia zewnętrzne, np. z księgowości, ze względu na zmieniające się przepisy. [...] Ale myślę, że mamy wystarczająco wiedzy nt. rynku i naszych klientów, i chciałbym, żeby starsi pracownicy [...] podzielili się tą wiedzą z młodymi, dlatego te szkolenia wewnętrzne są dla nas teraz najważniejsze.

Prezes (Firma F)

Ważną rolę w ramach szkoleń wewnętrznych odgrywały również szkolenia organizowane przez dział ZZL, których celem było często rozwijanie miękkich kompetencji lub szkolenie kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla w zakresie nowych praktyk funkcji personalnej, takich jak formularze oceny okresowej.

R: Szkoleń wewnętrznych jest dość sporo, jeżeli chodzi o produkcję, dlatego że tam pracownicy szkoleni są głównie ze standardów pracy [...] Również my jako HR przeprowadzamy szkolenia wewnętrzne, np. ostatnio mieliśmy taki „shutdown” krótki tygodniowy. No to wykorzystaliśmy go dla przeprowadzenia takiego szkolenia „mini akademia lidera” z kompetencji takich dla osób zarządzających pracownikami.

Menedżer HR (Firma B)

R: Również żeby przeprowadzić ocenę okresową, musieliśmy przeszkolić naszych pracowników: jak rozmawiać, co jest ważne, na co zwracać uwagę, po co te dane są, do czego one będą wykorzystane, a wykorzystane były między innymi do weryfikacji wynagrodzeń.

Menedżer HR (Firma H)

Przy okazji szkoleń wewnętrznych warto również wspomnieć o roli japońskich menedżerów i trenerów jako ważnego źródła wiedzy eksperckiej i realizatorów szkoleń. Tak jak zostanie to opisane w dalszej części rozdziału poświęconej japońskim menedżerom, jednym z niezmiennych elementów ich roli był transfer wiedzy i umiejętności w zakresie technologii do lokalnego oddziału. W wielu przypadkach transfer ten

odbywał się właśnie za pośrednictwem szkoleń prowadzonych przez japońskich ekspatriantów.

I: Prowadzą państwo jakieś szkolenia wewnętrzne?

R: No tak. Po pierwsze, we własnych centrach szkoleniowych i to właśnie one są na wzorach japońskich, czyli w ogóle materiałach, testach, wstępnych i wyjściowych. [...] Drugi rodzaj szkoleń wewnętrznych to szkolenia ze sposobu zarządzania ludźmi. Tu kolega właśnie z mojej prawej prowadził. To jest troszkę oparte na może modelu Toyoty, taki sposób oddziaływania na ludzi, wpływania, zarządzania, motywowania, raportowania, prowadzenia „kaizenów” i PDCA, SDCA, to są te rzeczy, które kadra ta taka, średni dozór techniczny uczestniczą wszyscy, poprzednio też wszyscy, kierownicy, ewentualnie po kandydatów na stanowiska.

Menedżer HR (Firma L)

Czasami jednak, paradoksalnie okazywało się, że japońscy specjaliści i menedżerowie wcale nie byli najlepszym źródłem wiedzy. O ile nie można było im odmówić doświadczenia, o tyle brak kompetencji w zakresie technik szkoleniowych czy brak jasnego nazewnictwa przedstawianych praktyk powodował, że polscy specjaliści musieli uczestniczyć w dodatkowych szkoleniach zewnętrznych, aby zdać sobie sprawę z własnych umiejętności. Krytyczne komentarze pod kątem japońskich trenerów pojawiały się zarówno wśród japońskich, jak i polskich rozmówców.

I: Na początku, zatrudnili Państwo operatorów i przenieśli linie z Japonii, prawda?

R: Zgadza się, uczyli ich Japończycy, znaczy mówili, że ich uczyli, ale tak naprawdę niczego ich nie nauczyli... [...] No bo proces nauczania wymaga bardzo dobrej znajomości technik uczenia. Niestety MŚP, takie jak nasza firma, nie mają zasobów ludzkich znających takie techniki.

Vice Prezes (Firma G)

I: Jak Polacy uczą się tych japońskich systemów [...]?

R: Najczęściej na szkoleniach przeprowadzanych w Polsce. [...] Sami Japończycy najczęściej nie są w stanie tej idei właściwie i efektywnie sprzedać. Nie wiem, czy to wynika [...] z różnic kulturowych,

czy z braku odpowiedniej kultury organizacyjnej, nie wiem. Nie chcę gdybać.

Menedżer HR (Firma A)

### Zagraniczne szkolenia wstępne

Zagraniczne szkolenia wstępne stosowane były praktycznie w każdym z badanych zakładów i w większości z nich przybierały tę samą formę. Były to szkolenia dla kadry kierowniczej oraz wybranej grupy pracowników i specjalistów. Odbywały się w tzw. fabrykach-matkach znajdujących się najczęściej w Japonii. Szkolenia wstępne wiązały się z dużym zaangażowaniem finansowym i były sporym wyzwaniem logistycznym, jako że grupy świeżo przyjętych pracowników, wahające się od kilkunastu do ponad stu osób, były wysyłane do Japonii na okres od 1 do 6 miesięcy. Podczas pobytu za granicą pracownicy nabywali umiejętność zrozumienia specyfiki procesu produkcyjnego, zapoznawali się z dobrymi praktykami zarządzania stosowanymi w zakładzie-matce, a także poznawali i nawiązywali bezpośrednie relacje z japońskimi specjalistami, którzy za kilka miesięcy mieli stać się ich przełożonymi. W większości firm zagraniczne szkolenia organizowane były w pierwszym roku, w momencie kiedy zakład produkcyjny był ciągle w fazie budowy.

R: Pod koniec [pierwszego] roku, od grudnia do czerwca [następnego roku] inżynierowie i trzon kadry operatorów pojechali na szkolenia do japońskiej fabryki. [...] Ponad 100 osób. [...] Byli to pierwsi pracownicy. W tym czasie równocześnie budowany był ten zakład i, jak to powiedzieć, ponieważ pracownicy nie wiedzieli jeszcze, jak się produkuje [nasz produkt], podczas procesu budowy i instalacji maszyn, wysłaliśmy ich do Japonii, żeby nauczyli się produkcji w zakładzie, który już działał. [...]

Japoński członek zarządu (Firma B)

### Procedura szkoleń

Procedura szkoleń w sposób ogólny określa formalizację procesu szkoleniowego, tj. stworzenie procedury, opracowanie budżetu i rocznych planów szkoleń. Wielokrotnie stworzenie procedury wiązało się z wdrożeniem ISO 9001, które jako jeden z wymogów stawia stworzenie zapisów nt. metod rozwoju kompetencji pracowników.

R: Wcześniej to wyglądało tak, że: o, jest szkolenie, potrzebuję, to idziemy. [...] W miarę potrzeb, tak? Każdy wiedział, powiedzmy, jaką wiedzę chciałby posiadać, natomiast wydaje mi się, że głównie w związku z wprowadzeniem ISO, także w związku z rozwojem całej firmy, z naszymi doświadczeniami, zaistniała taka potrzeba i wprowadziliśmy plan szkoleń. [...] Poza tym też budżet powstał, na to, taki już konkretny.

Menedżer HR (Firma A)

Wzorcowa procedura szkoleń określała zakres odpowiedzialności i uprawnień działu personalnego, menedżerów funkcjonalnych oraz ewentualnych trenerów zaangażowanych w szkolenia. Procedura definiowała typy szkoleń oraz tworzyła formalne ścieżki zgłaszania zapotrzebowania na szkolenie, roczny proces budżetowania, wnioski o ich realizację oraz procedury wyboru i oceny dostawy usługi szkoleniowej. Nie wszystkie zakłady posiadały takie plany szkoleniowe. Firma J była jednym z przykładów zakładu, który w dalszym ciągu realizował szkolenia na podstawie potrzeb szkoleniowych doraźnie zgłaszanych przez kierowników i pracowników.

R: Właściwie to szkolenia to mamy tak, jak jest potrzeba, to idziemy na szkolenie. Nie ma tak, że planujemy te szkolenia na cały rok itd. Tylko akurat, o tutaj się zmieniają przepisy jakieś podatkowe czy ubezpieczeniowe, no to wtedy znajduję szkolenie, idę do szefa i proszę o pozwolenie. Tak że nie ma żadnych planów szkoleń jako takich.

Specjalista HR (Firma J)

### Ocena efektywności szkoleń

Ocena efektywności szkoleń jest praktyką, która w sposób logiczny wiąże się i wpisuje w procedurę szkoleń. Ze względu na jej znacznie rzadsze występowanie w badanych firmach zdecydowano się wydzielić ją jako osobną praktykę. W swojej podstawowej formie, ocena efektywności szkoleń zakładała ocenę jakości dostawcy usługi szkoleniowej przez pracownika odbywającego szkolenie i była narzędziem pomocniczym służącym działom personalnym w rozliczeniach z firmami szkoleniowymi. W swojej zaawansowanej formie ocena efektywności szkoleń wiązała się z oceną kompetencji nabytych przez pracownika oraz deklaracją sposobu ich wykorzystania w pracy.

R: Opracowaliśmy lokalnie narzędzie oceny efektywności szkoleń. Po szkoleniu kandydat deklaruje, czego się nauczył i w jakim projekcie planuje wykorzystać tę wiedzę. Po 3 miesiącach następuje ocena projektu i zakresu, w jakim wykorzystał zdobytą na szkoleniu wiedzę. Nawet nie chodzi o dokładne mierzenie, tylko o sam fakt, że musisz określić, co [firma] ma z tego, czego się nauczyłeś.

Menedżer HR (Firma C)

### Cykle szkoleniowe

Cykle szkoleniowe to kilkumiesięczne programy szkoleniowe nakierowane na rozwój kompetencji kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla, często nazywane „Akademią lidera” lub „Akademią menedżera”. Kompetencje uwzględniały miękkie aspekty zarządzania, takie jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie sobą, zarządzanie czasem, komunikacja interpersonalna itp. Głównym dostawcą cykli szkoleniowych były zewnętrzne firmy konsultingowe.

R: Na przykład, jak mamy szkolenia dla liderów produkcji, jest to dosyć duża grupa osób... trudno byłoby tak wszystkim wyjechać na dwa, trzy dni na szkolenia gdzieś tam w Polskę, dlatego zapraszamy trenerów do nas, organizujemy tutaj wszystko z naszej strony i szkolenie odbywa się na miejscu. [...] Z zarządzania czasem, z zarządzania personelem, *sensu stricto* produkcyjne szkolenia, wszystko zgodnie z planem [...] Poza tym, [...] dużo mamy też takich promocji wewnętrznych, czyli liderami zostają pracownicy produkcyjni i zdarza się często, że te osoby były świetnymi pracownikami, [...] ale brakowało im wiedzy w innych dziedzinach i w związku z tym też uzupełnialiśmy tę wiedzę.

Menedżer HR (Firma A)

Cykle przeprowadzano w pięciu z badanych firm. Pozostałe firmy nie dostrzegały takiej potrzeby, często będąc w początkowej fazie rozwoju (Firma H, Firma E) lub będąc firmami na tyle małymi, że rozwój kadry kierowniczej przeprowadzany był w sposób bezpośredni (Firma I, Firma J).

R: Zmiana, no jest taka, że jednak te poranne spotkania nie przynosiły rezultatów. Dlatego teraz wyłaniam pojedynczych kandydatów. Co to znaczy? No, wyłaniam pojedynczych, najporządniejszych liderów i każę im raportować bezpośrednio do siebie. Teraz, robię to raz na tydzień,

zapraszając 5–6 osób. [...] zwykle jest to raport z ubiegłego tygodnia, tak 4–5-minutowy.

Wiceprezes (Firma J)

### Międzynarodowe wspólnoty praktyków

Międzynarodowe wspólnoty praktyków odnoszą się do specyficznej praktyki szkoleniowej uwzględniającej regularne spotkania z menedżerami i specjalistami z innych oddziałów firmy, organizowane w Japonii lub innych krajach europejskich lub pozaeuropejskich.

I: Czy słyszała pani o szkoleniach menedżerów, np. o spotkaniu Global HR Meeting? Czy brała pani udział w tych spotkaniach?

R: Tak, oczywiście. [...] ja byłam dwa razy na takich spotkaniach, [...] one co jakiś czas organizowane są w różnych lokalizacjach i spotykają się HR menedżerowie z poszczególnych firm, nie tylko zakładów produkcyjnych, ale też firm sprzedażowych, [...] i jest oczywiście wyznaczony taki ramowy program [...] Wcześniej odpowiednie osoby przygotowują prezentacje. Też nieraz wyznaczana jest jakaś praca w grupach, gdzie opracowujemy jakąś wspólną politykę, więc przedstawiamy, jak to jest, z punktu widzenia na przykład przepisów prawa polskiego.

Menedżer HR (Firma B)

### Ocena okresowa

Kategoria	Praktyka	Liczba stosujących firm
Ocena okresowa	Zbieranie danych kadrowych	12/12
	Ocena przez przełożonego	12/12
	Procedura oceny	10/12
	Ocena kompetencji	5/12
	Ocena hoshin kanri	7/12
	Ocena 360 stopni	1/12

### Zbieranie danych kadrowych

Uznając praktykę zbierania danych kadrowych za najbardziej podstawową formę gromadzenia informacji o pracowniku, przyporządkowano

ją do kategorii ocen okresowych. O ile dane kadrowe rzadko wykorzystywane były w procesie zarządzania pracownikami, o tyle można uznać, że stanowiły podstawę wymaganą przez prawo, podobnie jak szkolenia BHP w przypadku kategorii szkoleń. Dane kadrowe uwzględniały również podstawowe informacje o przebiegu zatrudnienia, stąd też gromadzone były praktycznie w każdej firmie.

R: Dla każdego pracownika musi byćteczka osobowa [...] Jest podzielona na 4 części. Pierwsza część A to są dokumenty związane z przyjęciem pracownika, część B to są dokumenty z zatrudnieniem, czyli umowy o pracę, aneksy, zakres obowiązków. Część C, zwolnienia pracownika, czyli świadectwa pracy, wypowiedzenie i część D to są różne, gdzie ja na przykład wsadzam, jak pracownik przyjdzie i potrzebuje zaświadczenia o zarobkach, o chorobie i to jest obowiązek każdego pracodawcy, że musi miećteczki personalne każdego pracownika, tak? [...] No i oprócz tego mam program kadrowy, gdzie są wszyscy pracownicy, jak nowy pracownik przychodzi do pracy, ja te jego wszystkie dane wprowadzam do programu [...] tak że to jest, powiedziałabym, że obowiązkowe nawet, bo sobie nie wyobrażam, żeby nie mieć takiego programu.

Specjalista (Firma J)

### Ocena przez przełożonego

Ocena przez przełożonego jest praktyką, w ramach której bezpośredni przełożony w sposób formalny lub nieformalny ocenia pracę swoich podwładnych. Zasadniczo praktyka stosowana była przez wszystkie firmy, w których zarówno japońscy, jak i polscy menedżerowie, brygadziści i liderzy zobligowani byli do oceny pracy swoich podwładnych. Praktyka ta jednak miała zróżnicowaną częstotliwość, od ocen przeprowadzanych regularnie co 6 miesięcy, po nieregularne oceny na potrzeby awansu lub przedłużenia umowy o pracę.

R: Ocena roczna jest oceną wyników, w kluczowych obszarach wyników, które mamy określone w opisach naszych stanowisk pracy, takiego „performance’ u”, do tego dorzucamy ocenę kompetencji w tej chwili, w tym samą ocenę kompetencji przez pracownika i ocenę kompetencji przez menedżera.

Specjalista HR (Firma B)



R: To jest jednakowy szablon, tak że jak pracownikowi kończy się umowa, daje menedżerowi, on ocenia, zwraca mi i tam [na formularzu oceny] jest napisane, czy przedłużamy umowę, czy nie, jaką stawkę itd. I takie same były przy podwyżkach [...]

Specjalista (Firma J)

### Procedura oceny

Procedura oceny oznacza formalny system oceny okresowej, przeprowadzanej regularnie z użyciem pisemnego formularza oceny, uwzględniającej ocenę przez przełożonego oraz samoocenę przez pracownika. Zwykle system oceny składał się z dwóch podsystemów, dla pracowników określanych jako *direct* (*alias blue collars*, pracowników produkcyjnych) oraz pracowników *indirect* (*alias white collars*, pracowników biurowych).

R: Ocena okresowa jest dla dwóch grup robiona. Pierwsza, to są kadra kierownicza i specjaliści, na bardzo podobnych drukach MPR i SPR, czyli menedżer i specjaliści, i ona jest robiona do końca kwietnia. To jest ocena taka raczej „performance, tools”, czyli narzędzie oceniania wyników i osiągnięć i sposobu dojścia do tych wyników i to myślę, że było wprowadzone w [10. roku funkcjonowania] może tą metodą, a wcześniej była taka ocena gradacyjna, no, czy pracownik A,B,C,D, ale bez tego rozliczania celów konkretnego, bez konkretnego rozliczania celów, były troszkę inne druki i to było pewnie wprowadzone około [5. roku funkcjonowania]. A z kolei pracownicy, operatorzy, mistrzowie są oceniani [pod względem] takich, no, zachowań pracowniczych, umiejętności. Wprowadzono to [w pierwszym roku funkcjonowania], ale druki jednolite obowiązujące do dzisiaj, są od [5. roku].

Menedżer HR (Firma L)

Co ciekawe, powiązanie oceny okresowej z systemem bonusowym często nie stanowiło logicznego następstwa wdrożenia procedury oceny okresowej. Zdarzały się zatem sytuacje, w których mimo istnienia formalnego systemu oceny bonusy lub podwyżki nadal przyznawane były w sposób uznaniowy.

R: Oceny są tylko przy przedłużaniu umów, takie standardowe właśnie, mamy tabele ocen pracowników przy przedłużaniu umów. [...] my

corocznie mamy podwyżki w kwietniu [...] i w poprzednich latach były one jednakowe dla wszystkich pracowników, a tak od dwóch lat, [...] mamy na podstawie tabeli oceny pracownika.

Specjalista HR (Firma J)

### Ocena *hoshin kanri*

Ocena *hoshin kanri* jest japońską odmianą praktyki *Management By Objectives*<sup>3</sup>, stosowaną w przypadku oceny efektywności pracy menedżerów i pracowników biurowych. Praktykę tę w kontekście ocen okresowych stosowano w siedmiu spośród badanych firm. Ze względu na znaczną złożoność praktyki trudno ocenić, na ile podobne czy różne były rozwiązania stosowane w poszczególnych firmach. Można stwierdzić, że podstawowa wersja praktyki zakładała współuczestnictwo ocenianych w wyznaczaniu celów, konieczność zrozumienia i nawiązania do strategii firmy lub działu w procesie wyznaczania celu, ocenę poziomu realizacji celu oraz refleksję nt. napotkanych przeszkód i problemów.

I: Czy wdrożyli państwo ocenę *hoshin kanri*?

R: Tak jest. Tak, tak, w tym, są jakby to powiedzieć cele, co menedżer będzie robił w danym roku, ustalamy razem, co w tym roku chce osiągnąć, a potem w stosunku do tego [ocenię] ile procentowo celu zrealizował lub czego nie udało mu się osiągnąć.

Dyrektor produkcji [Firma F]

R: Są dwie oceny półroczne i to są oceny realizacji wyznaczonych celów w „action planie”. W „action planie” na początku półrocza wyznaczamy

---

<sup>3</sup> MBO jest praktyką spopularyzowaną w latach 50. przez P. Druckera, opierającą się na założeniu, że po wyznaczeniu celu pracownikowi należy pozostawić swobodę w jego wykonaniu. *Hoshin kanri* jest japońskim odpowiednikiem tej metody, opierającym się na tym samym założeniu. Jednak w porównaniu z MBO, nastawionym na krótkoterminowe, finansowe wyniki, *hoshin kanri* jest bardziej nastawione na długoterminowy proces realizacji strategii i zaspokajania potrzeb klienta. Należy zaznaczyć, że praktyka *hoshin kanri* odnosi się do znacznie szerszej i złożonej praktyki zarządzania, a w niniejszej pracy użyto jej jedynie w kontekście oceny okresowej menedżerów uwzględniającej współdziałanie ocenianych ustalaniu celów oraz proces ich kaskadowania. Pełen opis praktyki *hoshin kanri* oraz porównanie jej cech charakterystycznych z praktykami MBO i czy BSC można znaleźć w doskonalym opracowaniu pt. *Hoshin Kanri: Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce* (Ćwiklicki i Obora, 2011a).

sobie cele na dane półrocze na podstawie polityki działu na dane półrocze, opisujemy te cele za pomocą zasady „smart”, czyli muszą być konkretne, mierzalne itd. itd. określone w czasie, określamy sobie wskaźnik ilościowy, tak, czy może opisowo, co będzie świadczyło o tym, że cel został zrealizowany. No i na koniec każdego półrocza raportujemy realizację tych celów. Mówimy o tym, jakie było przeszkody, mówimy o tym, co nam się udało, co nam się nie udało zrealizować, czy może pojawiły się jakieś cele poboczne przy okazji realizacji, jaki procent zasobów zrealizowaliśmy, w jakim otoczeniu przyszło nam pracować przy realizacji celu, czy było to otoczenie normalne, czy trudne, niesprzyjające – takie rzeczy. I raport z realizacji tego celu jest raportem, który jest wykorzystywany do oceny półrocznej, która to z kolei wpływa na wysokość premii półrocznej.

Specjalista HR (Firma B)

### Ocena kompetencji

Ocena kompetencji była jedną z rzadziej stosowanych praktyk. Ocena kompetencji w sposób indywidualny definiowała i mierzyła poziom umiejętności pracownika, identyfikując potencjalne obszary rozwoju. Zdaniem rozmówców pomiar i wizualizacja kompetencji w przypadku pracowników *direct* zwiększały motywację do rozwoju i pozwalały na identyfikację osób, które mogłyby zastąpić danego pracownika (np. w zakresie obsługi konkretnej maszyny czy stanowiska pracy). W przypadku pracowników *indirect* kompetencje miały wymiar bardziej „miękki” i wiązały się z umiejętnościami komunikacji, zarządzania zespołem lub projektem czy znajomością języków obcych. Identyfikacja braków w tych kompetencjach służyła kierowaniu pracowników na szkolenia lub organizacji cykli szkoleniowych.

R: Bardzo dużą zmianę [...] zrobiliśmy, jeżeli chodzi o ocenę umiejętności właśnie tych pracowników „directs”. Mianowicie to była rewolucja, można powiedzieć, mała rewolucja. Ponieważ w przeszłości ocena była taka, że były matryce umiejętności i przełożony lider oceniał 90 stopni z za biurka [...] [A teraz] została wprowadzona metoda takiego praktycznego testu na stanowisku pracy „gemba” przez taką mini komisję, kiedy jest ktoś z QC oprócz tego „team leadera” czy „shift leadera” jest ktoś z QC i jak trzeba z HR-u bądź z „engineeringu” to zależy dla części stanowisk [...]

Menedżer HR (Firma C)

R: Mamy też matrix dotyczący umiejętności pracowniczych i ułożony jest także program szkoleniowy dla każdego pracownika na każdym stanowisku: jakie szkolenie powinien przejść bezwzględnie na danym stanowisku, jaka jest ocena z tego szkolenia, potem jakie są następne kroki, czyli następne proponowane szkolenia, udoskonalenia. [...]. Także ISO oczywiście wymaga tego, natomiast, no, oczywiście my, poruszając się już w firmach produkcyjnych, wiemy, że, no, to jest najlepsza metoda na to, żeby być pewnym, że dany pracownik wie, co robi i jest właściwą osobą na właściwym stanowisku.

Menedżer HR (Firma H)

### Ocena 360 stopni

Ocena 360 stopni to praktyka, w ramach której pozyskiwane są o pracowniku informacje z więcej niż dwóch źródeł (tj. samooceny i oceny przełożonego). Najczęściej taka ocena uwzględnia opinie współpracowników, pracowników równorzędnych lub podwładnych. Spośród badanych firm tylko Firma C była w trakcie pierwszych prób wdrożenia tego typu oceny. Zastosowanie praktyki miało się ograniczyć do najwyższego kierownictwa, a jej wdrożenie poprzedzone było starannymi przygotowaniem i komunikacją ze wszystkimi uczestnikami. W proces zaangażowany został również zewnętrzny konsultant.

R: Robimy dla dyrektorów, „top managementu” 360 stopni ocenę „leadership”. Tu oczywiście angażujemy konsultanta zewnętrznego [...] I to jest, chcę powiedzieć, rewolucja, taki rewolucyjny projekt. On jest obciążony trochę ryzykiem, [...] myśmy patrzyli, kto najszybciej potwierdzał zaproszenia [...] i kto najszybciej potwierdza? Kierownicy! Tylko zostało wysłane, w ciągu 10 minut wszyscy kierownicy potwierdzili. Jest zaciekawienie.

Menedżer (Firma C)

### Motywowanie

Kategoria	Praktyka	Liczba stosujących firm
Motywowanie	Pensja podstawowa	12/12
	Pakiet świadczeń socjalnych	12/12
	System bonusowy	10/12

	System awansów	7/12
	Ścieżki karier	3/12
	Międzynarodowe ścieżki karier	2/12

### Pensja podstawowa

„Pensja podstawowa” to nazwa kategorii odnosząca się do najbardziej podstawowej formy wynagradzania i motywowania pracowników, którą jest pensja podstawowa. Z oczywistych przyczyn praktyka wynagradzania pracowników stosowana była we wszystkich badanych firmach, jednak istniały pewne różnice w zakresie zastosowania samej praktyki. Pensje podstawowe w firmach japońskich ustalane były na bazie poziomu minimalnej pensji krajowej. Zróżnicowanie w zakresie wysokości pensji było jednak znaczne i wynikało w dużej mierze z faktu, że przy ustalaniu pensji brano pod uwagę również sytuację na rynku pracy, branżę oraz sytuację w regionie.

R: Pensja podstawowa to jest pensja najniższa krajowa, czyli jest 1386 teraz, i teraz to jest pensja podstawowa u nas tutaj w firmie. [...] U nas tylko podwyżki inflacyjne, nic poza tym.

Specjalista HR (Firma E)

– Jesteśmy trzecią firmą na terenie [...] Specjalnej Strefy Ekonomicznej [...], dlatego zdajemy sobie sprawę, że będziemy musieli zachęcić osoby do pracy w naszej firmie. Więc i wynagrodzenie musi być konkurencyjne – tłumaczy [Jan Kowalski] [...] Będziemy starać się zatrzymać pracowników, którzy znajdą u nas zatrudnienie, podnosząc im kwalifikacje i oferując pakiet świadczeń socjalnych.

Fragment artykułu prasowego nt. jednej z firm

W większości firm wysokość pensji podstawowej była regularnie rewaloryzowana przy uwzględnieniu bieżącej sytuacji firmy oraz współczynnika inflacji.

R: Co roku jest ta minimalna krajowa podwyższana, więc musimy też podwyższać u nas pensje. Nigdy nie mieliśmy minimalnej, zawsze mieliśmy więcej [...] nie chcemy płacić pracownikom tej stawki i w związku z tym zawsze trzeba to podnieść.

Specjalista HR (Firma A)

R: Wzrost pensji jest budżetowany na 5 lat do przodu i planowany, i rozwój pracowników jest również planowany, czy koszty związane z rozwojem pracowników są również planowane. [...] Pracodawca zobowiązuje się do podnoszenia tych pensji i raz do roku, jeżeli sytuacja ekonomiczna pracodawcy na to pozwoli i to jest taki też motywator dla pracownika.

Menedżer HR (Firma B)

Pomimo w miarę regularnych podwyżek kwestia pensji podstawowej nierzadko stawała się przedmiotem sporów ze związkami zawodowymi, domagającymi się znacznie większych podwyżek, niż te wynikające z sytuacji ekonomicznej.

R: Nasza polityka płacowa polega na tym, że my mówimy: „My będziemy utrzymywać nasz poziom płac na poziomie średnim w branży „automotive” i mamy raporty płacowe [...] i używamy tych argumentów i pokazujemy. No ale związki, wie pan, operują innymi argumentami: „Wie pan, ile to podróżowało” itd. tak? Więc tu jest jakby taka systemowa różnica i to jest jakby problem, który co roku powraca.

Menedżer HR (Firma C)

– Związkowcy domagają się podwyżki o 500 zł, z wyrównaniem od 1 maja. Zarząd oferuje średnio 140 zł. Średnia płaca brutto z nadgodzinami wynosi obecnie 2846 zł. Postulaty pracowników popiera pięć działających w firmie związków. W poniedziałek związki zawodowe spotykają się z mediatorem, we wtorek do tego grona dołączy zarząd.

– Jak się nie dogadamy, po tygodniu będzie strajk ostrzegawczy – mówi [Jan Kowalski], przewodniczący Komisji Zakładowej NSZZ Solidarność '80.

Fragment artykułu prasowego nt. jednej z firm

### Pakiet świadczeń socjalnych

Pakiet świadczeń socjalnych stanowił uzupełnienie pensji podstawowej, które praktycznie wszystkie firmy oferowały swoim pracownikom. Z założenia w wielu firmach pensja miała stanowić jedynie element systemu motywacyjnego, a nie jego centrum. Kandydatów starano się przyciągać raczej takimi aspektami jak gwarancja stabilnego zatrudnienia, międzynarodowy charakter firmy, możliwość rozwoju czy pakiet socjalny.

R: Wiele firm, no, stosuje jakieś takie duże stawki wejściowe dla nowych pracowników, wynagrodzenia i to jest takie „My ci dajemy dużo, to rób!”, ale widzę, że to, powiedzmy, nie przenosi się wprost na pozytywne zachowania pracowników. Pomimo wysokich stawek, dalej ta absencja jest duża, dalej takie zachowania naganne są. No, my stosujemy w miarę niskie stawki wejściowe i które rosną ze wzrostem umiejętności, ale dajemy pracownikom taką właśnie ścieżkę [...] przestrzegania zachowań w firmie, komunikacji, dobrej atmosfery, jakości, w miarę jasnych zasad wynagradzania, premiowania, nagradzania, że ta grupa pracowników w miarę się trzyma.

Menedżer HR (Firma L)

Pakiet świadczeń socjalnych różnił się nieco między firmami, jednak zwykle uwzględniał on szereg udogodnień w miejscu pracy oraz poza nią, takich jak: paczki świąteczne, stołówka pracownicza, karnety do kina czy na basen, dofinansowanie nauki języków czy studiów. Ze środków funduszu socjalnego wspierano również pracowników znajdujących się w ciężkiej sytuacji życiowej.

R: Fundusz socjalny. Pieniążki na kwiecień na Wielkanoc, grudzień święta, na wakacje pod gruszą dwutygodniowe też pieniążki. Gdzieś tak 3 razy w roku są fizycznie pieniążki. Kwiecień, wakacje i grudzień. Na święta, są takie pomniejszych, jak bilety do kina, sala gimnastyczna ewentualnie.

Specjalista HR (Firma J)

R: Dodatkowe rzeczy bardziej takie socjalne to mamy dofinansowaną stołówkę, mamy ubezpieczenie w Lux-Medzie po roku czasu przepracowania w firmie, tak że tego typu rzeczy. Fundusz socjalny, który funkcjonuje, piknik pracowniczy, który odbył się właśnie tydzień temu i tego typu standardowe działania, które w moim mniemaniu powinny być standardowe w każdej firmie, w naszej korporacji są standardowe no i w taki sposób chcielibyśmy kontynuować.

Menedżer HR (Firma H)

### System bonusowy

System bonusowy to chyba jedna najogólniej zdefiniowanych i w rezultacie najbardziej wewnętrznie zróżnicowanych kategorii. System bonusowy oznacza wszelkiego rodzaju dodatki do wynagrodzenia podstawowego

wego przyznawane za konkretne zasługi i osiągnięcia lub w sposób regularny i planowy na podstawie wyników oceny okresowej. W swojej najprostszej formie system bonusowy przybierał kształt premii uznaniowej przyznawanej przez prezesa lub na wniosek menedżera wybranym pracownikom bez konkretnego określenia ich zasług. Mimo iż premia uznaniowa stanowi praktykę nieformalną i jako taka, z definicji, nie powinna być częścią systemu, zdecydowano się ją uwzględnić, ponieważ większość firm stosowało ją w którymś momencie funkcjonowania.

I: A jak wyglądał poprzedni funkcjonujący system?

R: Jak wyglądał? Też była premia, tylko że nie wynikowa, tylko taka uznaniowa, można powiedzieć, miesięczna i do tego premia też za brak absencji liczona w dwumiesięcznych okresach.

Menedżer HR (Firma A)

R: Już wtedy ta absencja była wmontowana, mamy np. taką nagrodę roczną. Ona nie jest jeszcze w systemie objęta, to jest taki Christmas Bonus. My coś takiego mamy, ale to jest poza systemowo, to jakby jest decyzja prezesa, ale jest tradycja, że jest. Więc właściwie ona quasi-systemowym rozwiązaniem [...]

Menedżer HR (Firma C)

Bardzo często bonusy przyznawane były w sposób celowy, wspierając zachowania pożądane lub zapobiegając niepożądanym. Najczęściej stosowanymi bonusami były bonusy frekwencyjne oraz bonusy za stosowanie się do zasad 5S, BHP czy zgłaszanie pomysłów usprawnień w ramach działalności *kaizen*.

R: Powiedzmy, że tam w 2007 roku nastąpiła taka zmiana, że zawężono kryteria o brak wypadków przy pracy, czyli jeżeli jest wypadek, nie ma premii, chodzi o to, żeby ludzi motywować do dyskusji o wypadkach, o powodach, przyczynach, o skupieniu, koncentracji, powodach wpływających na wypadki.

Menedżer HR (Firma L)

R: System bonusowy, jest miesięczny i uzależniony między innymi od ilości absencji. Poza tym jest też 5S. Poza tym, no, nazwijmy to nastawienie. Więc liczba absencji, 5S i nastawienie.

Japoński dyrektor produkcji (Firma F)



R: Tak, czyli mamy te bonusy, które są wypłacane w oparciu o wyniki oceny okresowej. Są jeszcze te nagrody, [...] I można było otrzymać nagrodę za rzeczy związane z bezpieczeństwem, z doskonaleniem procesów produkcyjnych, budową wizerunku i tymi sytuacjami niestandardowymi. [...] tutaj też sobie te punkciki przepisujemy i suma tych punktów informuje nas o tym, jaka powinna być wielkość tej nagrody. Podpisywane przez przełożonego, zatwierdzone przez dyrektora do spraw personalnych i przez prezesa, wypłata nagrody dla pracownika, dyplom, zdjęcie, informacja w gazecie, również o tym, że ktoś został nagrodzony.

Specjalista HR (Firma K)

Bonusy frekwencyjne przybierały różne formy, od płacenia za 100% obecność po odbieranie prawa do dodatków w przypadku nadmiaru nieobecności.

I: Jeżeli chodzi o absencyjny bonus, mają państwo coś takiego?

R: Nie, nie mamy. Też nie było intencją jakby centrali wprowadzanie kolejnego typu bonusu, który jest w innych firmach japońskich z tego, co wiem. Znaczący wpływ na tę nagrodę pośrednio ma absencja, czy jeżeli tam jest powyżej kilku dni, to też jest limitowana nagroda.

Menedżer HR (Firma L)

R: Pierwszym zupełnie dodatkiem, który został od razu zdefiniowany i wprowadzony do regulaminu wynagradzania, to był dodatek za obecność. To jest taki uniwersalny dodatek, [...] w wysokości 200 zł. [...] Każda firma indywidualnie do tego podchodzi i u nas jest tak zdefiniowane, że za każdy dzień nieobecności spowodowanej urlopem na żądanie, urlopem bezpłatnym, chorobowym, spóźnieniem, niepełnym przepracowaniem miesiąca, przy zatrudnieniu w trakcie miesiąca i odejściu w trakcie miesiąca – ten dodatek nie jest w pełnej wysokości przyznawany. Także ma to zmotywować osoby do przychodzenia.

Menedżer HR (Firma G)

Specyficzną formą bonusów występującą w firmach o dłuższym okresie funkcjonowania były bonusy stażowe, wspierające lojalność i długoterminowe zatrudnienie pracowników.

R: To, nad czym już pracujemy z nowym prezesem, który może mieć bardzo szybko wkład duży w rozbudowanie systemu wynagrodzenia,

to jest system nagród jubileuszowych związanych z pięcio-, dziesięcioletnim zatrudnieniem. [...] Tu oczywiście nie jest za wyniki pracy, tylko za lojalność, za związanie się z firmą. Bo firma ma już 7 lat i już mamy 6 i 7-latków, tak że trzeba o tym myśleć, żeby wiązali się z firmą, żeby była perspektywa, że po 10 latach dostają taką 13. pensję.

Menedżer HR (Firma C)

System bonusowy, w pełnym tego słowa znaczeniu, oznaczał jednak regularne przyznawanie dodatkowego wynagrodzenia na bazie wyników indywidualnych lub grupowych pracowników. W firmach stosujących systemy bonusowe rozgraniczono je zwykle na bonusy dla pracowników *direct* i *indirect*. W przypadku tych pierwszych podstawą były tzw. twarde wskaźniki, takie jak produktywność czy jakość. W przypadku tych drugich stosowano bardziej „miękkie” kryteria, np. poziom osiągnięcia celu czy nabyte kompetencje.

R: Ten system wynagradzania obejmuje płacę zasadniczą, czyli raz w roku podwyżkę, a z tą oceną półroczną powiązana jest premia półroczna dla *directów* i *indirectów*. Bo pracownicy *direct* mają jeszcze premię miesięczną, która jest ewidentnie premią, ale to jest premia zespołowa, grupowa, za efektywność, to jest wg wskaźnika OII, który poszczególne grupy, linie produkcyjne, powiedzmy, osiągną. Natomiast ta premia półroczna jest premią indywidualną, wynikającą z indywidualnej oceny. Tak że mamy taki mix, tak, miesięcznie dla *directów* to jest ocena grupowa efektywności, praca zespołowa, efekt, natomiast półroczna ocena to jest ocena indywidualna.

Menedżer HR (Firma C)

### System awansów

System awansów, podobnie jak system bonusowy, to dosyć pojemna kategoria, uwzględniająca różne sposoby rotacji pracowników na wyższe i bardziej odpowiedzialne stanowiska. System awansów nosi znamiona podobieństwa do rekrutacji wewnętrznej. Od rekrutacji występującej wyłącznie w przypadku powstania wakatów odróżnia go jednak planowy i systematyczny charakter. Podstawą systemu była jasna hierarchia stanowisk, której opracowanie czasami okazywało się nie lada wyzwaniem ze względu na różnice w strukturze organizacyjnej i zakresie kompetencji poszczególnych działów.

R: By pracownik jeszcze dodatkowo był awansowany, musi mieć odpowiednie wyniki z oceny okresowej i [...] wprowadziliśmy w 2009 roku takie indywidualne opisy stanowiska pracy, jakkolwiek troszeczkę było z tym bałaganu, bo specjalista specjaliście był nierówny, w jednym dziale były większe wymagania, w drugim były mniejsze.

Specjalista HR (Firma K)

W ramach systemu awansów zaobserwowano np. wykorzystanie okresów próbnych, tzw. awansów przez powierzenie, podczas których weryfikowano kompetencje kandydata na wyższym stanowisku.

R: Najtrudniejszą częścią to są te kompetencje czy umiejętności, te nowe na tym wyższym stanowisku. [...] I rolą rekomendującego jest jakby wykazać [...] dowody wynikające z obserwacji tego pracownika z przeszłości, że on posiada takie umiejętności. [...] bo jeżeli nie ma, to stosujemy taką metodę powierzenia. Na trzy do sześciu miesięcy powierzamy takiej osobie stanowisko i wtedy przełożony może zaobserwować, no że rzeczywiście dobrze się komunikuje z grupą, umie motywować, koordynuje pracę, planuje pracę.

Menedżer HR (Firma C)

W swojej idealnej formie system awansów uwzględniał formalne wnioski o zmianę zatrudnienia oraz proces oceny i rewizji dotychczasowych osiągnięć kandydata.

R: Wcześniej była możliwość awansowania tylko po ocenie rocznej i po ocenie śródrocznej. [...] Teraz jeżeli pojawi się potrzeba biznesowa w dowolnym momencie roku finansowego, zostanie zaakceptowana przez pana prezesa, nie ma problemu, uruchamiamy całą procedurę. Tak że przełożony działu składa wniosek do prezesa o awans pracownika. Prezes decyduje, czy rzeczywiście jest taka potrzeba bądź też nie ma tej potrzeby. Jeżeli jest taka potrzeba, sporządzany jest taki dokument, który obrazuje nam przebieg zatrudnienia pracownika i powoływana jest komisja, która ocenia [...], jak wyglądała kariera pracownika w firmie, [...], a w trakcie rozmowy wiedza o firmie, wiedza merytoryczna tego pracownika, predyspozycje do pracy na nowym stanowisku i świadomość wpływu na realizację celów. Tak że jest pewna skala ocen, oni sobie wystawiają tę ocenę w oparciu o rozmowę i podejmują decyzję

„tak” czy „nie”. Na koniec prezes akceptuje. Jeżeli prezes zaakceptuje, pracownik jest awansowany.

Specjalista HR (Firma K)

### Ścieżki karier

Ścieżki karier to nieco bardziej rozszerzona i zaawansowana wersja systemu awansów, uwzględniająca regularne monitorowanie przebiegu kariery danego pracownika i projektowanie ścieżki jego przyszłego rozwoju. Z oczywistych względów czasochłonność i złożoność tej praktyki ograniczały jej zastosowanie do pracowników mających kluczowe kompetencje. Ścieżki karier stosowało lub wdrażało zaledwie kilka spośród badanych firm.

R: Indywidualne ścieżki, my to nazywamy indywidualny program rozwoju [...] robimy raz na pół roku taką rozmowę z dyrektorami, chodzi o przegląd kluczowych pracowników, gdzie oni są. [...], jeżeli ktoś przez 2 lata ma bardzo wysokie oceny, to [dyrektorzy] mówią „Tak, tu może indywidualny program rozwoju”. [...] jedynie się wspomagaliśmy takimi testami, [...] które zlecamy firmom i one przeprowadzają testy z tymi już kandydatami, żeby się zorientować, żeby się upewnić, żeby oni sami sobie odpowiedzieli, co dla nich jest ważne. Jakie aspekty, jakie kompetencje należałoby rozwijać, w czym są słabsi, a co jest ich mocną stroną.

Menedżer HR (Firma C)

### Międzynarodowe ścieżki karier

Międzynarodowe ścieżki karier to maksymalnie rozszerzona wersja systemu awansów dotycząca kadry kierowniczej najwyższego szczebla. Mimo powszechnie panującej opinii o etnocentryzmie japońskich firm i tzw. suficie z papieru ryżowego<sup>4</sup> w ostatnich latach widoczna jest tendencja zarówno do lokalizacji, jak i międzynarodowego transferu niejapońskiej kadry kierowniczej. Dowodem na to są chociażby europejscy menedżerowie pełniący kierownicze funkcje w badanych zakładach.

<sup>4</sup> Termin „sufit z papieru ryżowego” odnosi się do ograniczeń awansu zawodowego wszystkich niejapońskich pracowników japońskich korporacji. Został spopularyzowany przez książkę autorstwa Rochelle Kopp zatytułowaną *The Rice-Paper Ceiling: Breaking through Japanese Corporate Culture* (Kopp, 2000).

R: Dyrektor generalny jest z Anglii w obecnej chwili. Wcześniej właśnie był to pan [Suzuki], [...] Także dużo rzeczy właściwie zaadaptowaliśmy z firmy, którą mamy właśnie też w Wielkiej Brytanii.

Menedżer HR (Firma D)

I: Czy prowadzą państwo rotację lokalnych pracowników w ramach regionu?

R: Tak, wydaje mi się, że ostatnio ma to miejsce coraz częściej. Np. teraz tutaj szef jednego z działów produkcji jest z Hiszpanii i podlega dyrektorowi produkcji.

Japoński przedstawiciel zarządu (Firma B)

Główną kwestią braną pod uwagę przy ocenie zastosowania tej praktyki było jej zastosowanie w odniesieniu do polskiej kadry kierowniczej. O ile w badanych przedsiębiorstwach nie udało się znaleźć przykładów międzynarodowych karier polskich menedżerów<sup>5</sup>, o tyle w dwóch spośród nich odnotowano wyraźne dążenie w kierunku budowy systemu międzynarodowych ścieżek kariery.

R: No więc, ogólnie dzielimy rejony działalności na Japonię, Europę, Stany Zjednoczone, Azję i Chiny i w każdym z tych rejonów jest coś, co my nazywamy centralą regionalną. Chodzi o gromadzenie zasobów ludzkich na poziomie kierownictwa tych regionalnych centrali. Nie tylko Japończyków, ale też Europejczyków, Amerykanów, i układanie planów rozwoju, można powiedzieć, konkretnego, planowego rozwoju następców.

Japoński przedstawiciel zarządu (Firma B)

R: Chcemy tutaj wejść w ten europejski [...] program oceny i planowania rozwoju pracowników. Włącznie z tą karierą międzynarodową i to już przetwarzanie tych danych w ramach tej struktury europejskiej.

Menedżer HR (Firma B)

---

<sup>5</sup> Należy podkreślić, że kariery takie mają w ostatnich latach miejsce, przykładem może być chociażby kariera Jacka Pawlaka, obecnego prezesa Toyota Motors Poland.

Co ciekawe, problemy napotymane przez menedżerów zajmujących się tym systemem nie wynikały z oporu japońskich menedżerów, ale z konieczności międzynarodowej integracji i koordynacji systemów zatrudniania, oceny czy długoterminowego planowania rozwoju rotowanych menedżerów.

R: My mamy taki plan, no ale to idzie jak krew z nosa na razie, bo to nie jest łatwo, żeby na poziomie europejskim tworzyć „succession plan”, identyfikować taki potencjał liderów międzynarodowych. [...] to, co żeśmy odkryli, to wie pan, poważny problem polega na tym, jeżeli ktoś jedzie na 2 lata, po tych 2 latach jeżeli nie mamy ścieżki kariery, nie mamy planu, no to on wraca, a miejsce jest zajęte i często jest problem. [...]. Myśmy o tym na tym „HR global meeting” dyskutowali, że to tak nie może być, że dla kogoś, jak on wchodzi na taką ścieżkę, to trzeba mieć wieloletni jakiś plan.

Menedżer (Firma C)

## Komunikacja

Kategoria	Praktyka	Liczba stosujących firm
Komunikacja	Spotkania z menedżerami	12/12
	Tablice, monitory i skrzynki informacyjne	12/12
	Spotkania z pracownikami	11/12
	Integracja	10/12
	Reprezentacja pracowników	8/12
	Działania CSR	7/12
	Gazetka	6/12
	Badanie satysfakcji	6/12
	Podręcznik pracownika	4/12

Praktyki komunikacji zostały w niniejszym badaniu zdefiniowane wyjątkowo szeroko i uwzględniały zarówno praktyki komunikacji wewnętrznej, jak i komunikację z interesariuszami. W ramach narzędzi komunikacji wewnętrznej zidentyfikowano praktyki, takie jak spotkania z menedżerami, spotkania z pracownikami, tablice, monitory

i skrzynki informacyjne, gazetka firmowa, podręcznik pracownika, reprezentacja pracowników (rada pracownicza i/lub związek zawodowy) oraz badanie satysfakcji. W tabeli 5 znajduje się przykładowy opis praktyk w zakresie komunikacji zaczerpnięty z oficjalnego podręcznika pracownika jednej z badanych firm. Dodatkowo w ramach kategorii komunikacji zdecydowano się uwzględnić zajęcia i wydarzenia integracyjne oraz szeroko pojętą komunikację z interesariuszami, biorącą pod uwagę działalność na rzecz społeczności lokalnej.

**Tabela 5.** Opis praktyk w zakresie komunikacji zawarty w podręczniku pracownika jednej z firm

Narzędzie/ kanał komunikacji	Opis działania
Rada Pracownicza	Rada Pracownicza składa się z pięciu członków, reprezentujących pracowników ze wszystkich głównych obszarów w firmie. Co miesiąc Rada Pracownicza spotyka się z działem HR i Dyrektorem Zarządzającym przedstawiając zgłaszane przez pracowników w trakcie miesiąca problemy i wnioski. Wiele prośb dotyczy również wyjaśnienia różnych zagadnień czy procesów zachodzących w firmie. Na spotkaniu członkowie Rady Pracowniczej informowani są o wynikach jakościowych i produkcyjnych za poprzedni miesiąc, danych dotyczących zatrudnienia, absencji, czasu pracy, a także o kwestiach dotyczących bezpieczeństwa. Protokół z posiedzeń Rady udostępniany jest wszystkim pracownikom. Jeśli masz jakiegokolwiek wnioski i problemy, z którymi z jakichś powodów nie chcesz zgłaszać się do działu personalnego albo do Dyrektora Personalnego, poinformuj o tym członka Rady pełniącego funkcję na Twoim obszarze. Możesz być pewien, że Twoje zapytanie zostanie przedstawione na najbliższym spotkaniu i nie pozostanie bez odpowiedzi. Jeśli chcesz pozostać anonimowy, masz do dyspozycji skrzynkę kontaktową, umieszczoną na łączniku nieopodal kantyny, w której możesz pozostawić list do członków Rady.
Employee Meeting	Każdego miesiąca Dyrektor Zarządzający spotyka się ze wszystkimi pracownikami, aby przedstawić im plany firmy, wyniki produkcyjne i jakościowe oraz przekazać istotne bieżące informacje. Pracownicy na takich spotkaniach mogą również zadawać pytania. Każdego miesiąca odbywają się cztery identyczne spotkania w sali konferencyjnej, więc jeśli nie możesz być na spotkaniu zaplanowanym dla Twojego działu/brygady, zawsze możesz przyjść na kolejne.
Newsletter	Co dwa miesiące publikowana jest gazetka firmowa „Genba”. Gazetka zawiera najważniejsze informacje o wydarzeniach firmowych, prezentuje sylwetki pracowników, organizuje konkursy. Na łączniku nieopodal kantyny znajduje się skrzynka kontaktowa z redakcją gazetki.

cd. tabeli 5.

Narzędzie/ kanał komunikacji	Opis działania
Memo	Najważniejsze informacje do pracowników wysyłane są w formie memo. Jeśli nie posiadasz dostępu do poczty elektronicznej, o treści memo poinformuje Cię Twój przełożony. Dodatkowo na korytarzu obok kantyny zawieszono są przeszklone gabloty, w których umieszczane są najważniejsze informacje.
Foreman Meeting	Co dwa tygodnie w czwartki wszyscy foremani spotykają się z działem HR dyskutując o najważniejszych problemach. Uzyskują również informacje organizacyjne, które dalej przekazują pracownikom.
Managers' Meeting	Raz w tygodniu w piątki po południu odbywa się spotkanie managerów wszystkich działów i Dyrektora Zarządzającego. Na takim spotkaniu przekazywane są najważniejsze informacje od każdego z działów i informacje od Zarządu.

Źródło: podręcznik pracownika jednej z badanych firm.

## Spotkania z menedżerami

Spotkania z menedżerami oznaczają regularne zebrania menedżerów z różnych działów, mające na celu monitorowanie postępów w wykonywaniu zadań oraz koordynację bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Mimo iż spotkania te występowały we wszystkich badanych firmach i stanowiły niejako podstawę komunikacji w ramach przedsiębiorstwa, różniły się nieco w zależności od firmy czy nawet w ramach firmy, w zależności od osobowości urzędującego prezesa oraz etapu rozwoju, na jakim firma się znajdowała.

R: Głównie ta komunikacja polega na tym, że te polityki, praktyki biznesowe preferowane czy akceptowane przez centralę, [...] są [komunikowane] na spotkaniach typu budowanie polityki rocznej, czyli jakiś styl, metodyka, sposób zachowań, no to głównie dociera do kierowników, no i od kierownika do mistrzów, ale to przekazywanie w dół może ono tu nie jest takie silne, no nie ma na to czasu...

Menedżer HR (Firma L)

R: Jest coś takiego jeszcze jak przegląd celów. Każdy dział ma zdefiniowane cele na dany rok finansowy i te cele są raportowane. Kiedyś te



spotkania, na których raportuje się cele, organizowane były co miesiąc, teraz całe szczęście organizowane są co dwa. Bo powiedzmy, że jest taki natłok pracy, obowiązków, [...] że trudno by było spotkać się co miesiąc i rozmawiać o postępie prac. Każdy z działów musi przygotować taką kilkuminutową prezentację, na której przedstawia postęp prac w realizacji danego celu i to też jest jakąś podstawą do oceny pracy menedżera przez pana prezesa. Tak że on w oparciu o to, po prostu dokonuje takiej oceny pracy menedżera. [...]

Specjalista HR (Firma K)

R: Wcześniej ten gabinet był gabinetem „Boga”, odbywały się w nim spotkania „na dywaniku” jedynie z głównymi menedżerami. Z pozostałymi kierownikami prezes nie miał kontaktu.

Menedżer HR (Firma C)

### Spotkania z pracownikami

Spotkania z pracownikami oznaczają spotkania najwyższego kierownictwa z całością załogi, które są chyba jedną najczęściej stosowanych i zarazem najpowszechniej akceptowanych praktyk komunikacyjnych. W Japonii praktyka ta nosi nazwę *chō-rei* (w dosłownym tłumaczeniu oznaczający „poranny pokłon”) i z zasady odbywa się codziennie, poprzedzając dzień pracy, a czasami będąc nawet przeprowadzana w połączeniu z poranną gimnastyką. W Polsce częstotliwość tej praktyki była znacznie mniejsza, a jej głównym celem spotkań było utrzymanie bezpośredniej komunikacji między zarządem i ogółem pracowników. Treść spotkań uwzględniała prezentowanie wizji i przypomnienie o misji przedsiębiorstwa, informowanie o problemach czy wyzwaniach oraz odpowiadanie na ewentualne pytania, czy problemy zgłaszane przez pracowników. W badanych firmach praktyka ta przybierała różne formy.

R: Ponadto raz na kwartał organizowane jest coś takiego jak PA Meeting. To jest spotkanie załogi z zarządem firmy, przedstawiane są wyniki firmy, informacje dotyczące jakiś reklamacji, tego, co przez miniony okres się działo, jeżeli ktoś był nagrodzony za zachowanie w przypadku zaistnienia jakiejś sytuacji niestandardowej, wtedy też uroczystie wręczamy jakieś dyplomy, jakąś nagrodę. [...] Tak że każde takie spotkanie odbywa się trzykrotnie dla każdej ze zmian, czy to na koniec, czy w trakcie pracy wszystkich ściągamy na stołówkę bądź też na halę

produkcyjną. Pan prezes ma przygotowaną prezentację, ma napisane po polsku i stara się po polsku odczytać.

Specjalista HR (Firma K)

R: [...] jest próba tłumaczenia pewnych wartości, przestrzegania punktualności, jakości, no to, to jest raczej na tych spotkaniach porannych – „spotkania stojące” ja to nazywam, bo jest zwyczaj, że się stoi podczas [nich].

Menedżer HR (Firma L)

W niektórych firmach spotkania te były łączone z lokalnymi tradycjami czy wydarzeniami takimi jak Wigilia czy obchody Nowego Roku.

R: Zazwyczaj prezes pierwszego dnia nowego roku zbiera wszystkich pracowników, [...] i jest takie słowo na nowy rok. Zawsze, że oczekuje od nas tej, czy innej rzeczy, że bardzo nas prosi. Jest to takie, nie w takim tonie rozkazującym, tylko takim bardziej, pokrzepiającym, tak? Że jest wdzięczny za zeszły rok, że życzy nam wszystkiego dobrego w przyszłym roku i, że w tym roku mamy takie, a nie inne cele, i prosi nas o zaangażowanie i ponieważ bez naszej pracy, wiadomo, nie jest w stanie tego osiągnąć.

Specjalista HR (Firma A)

Należy podkreślić, że podobnie jak w wielu firmach spotkania z menedżerami ewoluowały wraz z czasem i osobowościami kolejnych prezesów, podobnie zmieniała się forma i charakter spotkań z pracownikami. Zdaniem rozmówcy zamysł praktyki pozostawał jednak niezmiennie ten sam.

R: Formalne spotkania z pracownikami odbywały się od samego początku, tylko one może na początku miały inną formę, niż mają w tej chwili. Bo dzisiaj jest pięć spotkań w miesiącu tak, żeby wszyscy pracownicy mogli uczestniczyć i na każdym jest to samo. A kiedyś to było zebranie jakiejś grupki wokół stołu tam, gdzie pan prezes mówił to, tamto, jakies tam omawiało się plany. [...] Natomiast sama idea tych spotkań istniała od samego początku.

Menedżer HR (Firma B)

Mimo iż pojawiały się wzmianki o tym, że praktyka „porannego pokłonu” jest kulturowo obca, praktyka była zarówno powszechnie stosowana, jak i akceptowana przez polskich pracowników i menedżerów.

R: Funkcjonuje comiesięczne spotkanie z pracownikami. Ja nie spotykałam wcześniej w firmach, że prezes co miesiąc spotyka się ze swoimi pracownikami i informuje ich o wynikach firmy, o planach, o tym, co się wydarzyło, o jakichś wypadkach i o tych najważniejszych rzeczach w ciągu całego miesiąca i on się non stop z tymi pracownikami spotyka i im tam przez te pół godziny opowiada. I to się na przykład przyjęło, i ludzie przychodzą i słuchają, i mają ten kontakt z pracownikiem.

Menedżer HR (Firma B)

O tym, że nie była to praktyka zdeterminowana przez kulturę japońską oraz że może ona wystąpić wszędzie, świadczy również poniższa wypowiedź, w której polski prezes opowiada o genezie spotkań z pracownikami w jego firmie.

R: Oczywiście najważniejsze jest poranne spotkanie na produkcji. [...] Staram się w miarę możliwości informować naszych pracowników produkcyjnych o działaniach firmy. Osobiście mówię im, co się dzieje na rynku itd. Staram się to robić co miesiąc.

I: A skąd wziął się pomysł tych spotkań?

R: Nikt mnie nie inspirował. Zacząłem te spotkania podczas kryzysu. Ludzie byli [...] bardzo przestraszeni. Konieczne było poinformowanie ich, jak firma sobie radzi.

Prezes (Firma F)

### Tablice i monitory informacyjne

Tablice i monitory informacyjne oraz skrzynki komunikacyjne były jednymi z podstawowych narzędzi komunikacji bezpośredniej, obecnymi praktycznie w każdym z badanych przedsiębiorstw. Tablice wykorzystywane były do różnych celów, poczynając od informacji o aktualnych wydarzeniach, poprzez ogłoszenia rady pracowniczej, ogłoszenia okolicznościowe, ogłoszenia o wyróżnieniach dla pracowników, prezentację historii firmy, aż po tablice przedstawiające indywidualne i zbiorcze wyniki w zakresie jakości, produktywności, oceny kompetencji oraz różnych praktyk produkcyjnych. W niektórych z badanych

firm oprócz tablic informacyjnych stosowano monitory pełniące podobne funkcje.

R: Mieliśmy wcześniej na stołówce taki ekran, monitor, gdzie prezentacje były puszczone [...]: wyniki firmy, ile [wyprodukowali], jakie były problemy, reklamacje – takie podsumowanie miesiąca było puszczone, plus ewentualnie my dorzucaliśmy [informacje] typu ilość pracowników i ile zatrudniliśmy w danym miesiącu i jeszcze z zakresu BHP.

Specjalista HR (Firma D)

Warto również podkreślić przypadek Firmy G, w której nad każdym stanowiskiem pracy znajdowała się kamera rejestrująca wykonywanie czynności montażowych przez pracownika oraz monitor na bieżąco wyświetlający wydajność pracy, liczbę poprawnie lub błędnie zmontowanych części oraz profil osoby odpowiedzialnej za dane stanowisko.

### Gazetka

Gazetka to regularnie wydawana i dystrybuowana publikacja nt. najważniejszych firmowych wydarzeń i zmian. Gazetkę firmową posiadała połowa badanych firm, jednak w czterech spośród nich gazetka dostarczana była w języku angielskim przez centralę regionalną, a w jednym przypadku przez centralę japońską.

R: Oprócz tego mamy gazetkę korporacyjną [...], w której są umieszczane jakieś tam eventy, które odbyły się, wszelkie informacje, które w ostatnim kwartale miały miejsce, ze wszystkich fabryk. [...] Tak tutaj też nasi [...] pracownicy przysyłają nam, za zgodą pracownika oczywiście, zdjęcia dzieci, które się urodziły w danym kwartale i są wysyłane do Japonii i umieszczane w tej gazecie. [...] To już do takiej rubryki „Jesteśmy rodziną”, bo kiedyś mieliśmy tylko dzieci urodzone w Japonii, a teraz właśnie w Europie.

Menedżer i Specjalista HR (Firma D)

W dwóch przedsiębiorstwach, które opracowywały i wydawały lokalną gazetkę firmową, jej treść była niezwykle bogata i atrakcyjna. Gazetki zawierały aktualne informacje nt. wydarzeń i funkcjonowania firmy, quizy wiedzy z zakresu BHP i praktyk produkcyjnych, informacje nt. działalności w społecznej odpowiedzialności biznesu, profile

japońskich menedżerów, informacje nt. „firmy-matki”, innych firm z grupy oraz artykuły i ciekawostki nt. kultury japońskiej.

### Podręcznik pracownika

Podręcznik pracownika to wewnątrzfirmowa publikacja zawierająca podstawowe informacje nt. norm, zasad i przepisów obowiązujących w firmie. Publikacja ta mogła być powiązana z procesem adaptacji nowego pracownika, ale mogła być też aktualizowana i dystrybuowana wszystkim pracownikom. Podobnie jak polskojęzyczna gazetka firmowa, podręcznik pracownika był stosowany jedynie w czterech badanych firmach.

R: Handbook, czyli taki podręcznik dla pracowników. To jest coś takiego, jak my mamy właśnie w firmach (polskich), obowiązuje np. regulamin pracy i wynagradzania coś w tym rodzaju. Tylko że tam też widnieją jakieś tam procedury typowo HR-owskie, tak że na tym jeszcze bazowaliśmy.

Menedżer HR (Firma D)

W firmach, w których podręcznik został wprowadzony, występowały znaczące różnice w jego treści. Podręczniki w firmach B, D i K zawierały wiele informacji organizacyjnych, takich jak kwestie urlopów, czasu pracy, polityki wynagrodzeń itd. W Firmie K podręcznik zawierał informacje na temat japońskiej firmy-matki, głównych produktów oraz innych oddziałów firmy na całym świecie. Z kolei w Firmie C podręcznik pracownika był skoncentrowany *stricte* na filozofii i fundamentalnych wartościach firmy. Pracownicy produkcyjni otrzymywali również wyciąg z podręcznika, który był przystosowany do noszenia w kieszeni ubrania roboczego.

R: To, to jest jakby wyciąg rzeczy, bo te grube książeczki, po przetłumaczeniu na polski, każdy z pracowników *indirects* otrzymuje [...] Natomiast pracownikom *directs*, których mamy dużo, jest rotacja, no nie dajemy, dajemy wyciąg, no bo to, wie pan, to, szkoda papieru, wiadomo, ale najważniejsze zasady, principia, polityki [tam są].

Menedżer (Firma C)

### Integracja

Integracja odnosi się do wszelkich spotkań i form aktywności niebezpośrednio związanych z pracą, a podejmowanych przez pracowników danej firmy pod jej formalnym lub nieformalnym patronatem. Działania

w zakresie integracji były podejmowane w większości badanych firm. W swojej najbardziej podstawowej formie integracja przybierała formę spotkań wigilijnych lub noworocznych oraz pikników firmowych.

R: Tak, też często, no zawsze, mieliśmy takie pikniki firmowe, co roku i na tym pikniku też zawsze prezes przemawiał. Po polsku, tak, po polsku. Zawsze sobie przygotowuje mowę, pisze fonetycznie, ale zawsze po polsku. Piknik jest taką formą podziękowania pracownikom za ich wkład pracy i zawsze mogą wtedy się do woli wyszaleć, najeść, napić, pobawić, potańczyć. Zawsze mają nagrody fajne. [...] Mamy zawsze Wigilię [...] w stołowce, tutaj przyjeżdża firma i wszyscy się częstujemy, rozmawiamy. Powiem szczerze, że takie spotkania, no, głównie piknik, bardzo integrują pracowników i wszyscy czekają na następny.

Specjalista HR [Firma A]

R: Pan [Prezes] oczywiście co roku robi dla biura spotkanie. To już jest tradycja, w ogóle niezmienniana. W marcu [...], pan [Prezes] przyjeżdża, zaprasza wszystkich [...] i idziemy do restauracji, przy czym pan [Prezes] zawsze ma dla wszystkich jakieś drobne prezenty, no i ot jest taka jedna z tradycji. I nawet jak się komuś bardzo nie chce iść, to się tłumaczy: „Masz iść, bo to nie wypada. Raz w roku jest takie zdarzenie i po prostu nie wypada panu [prezesowi] odmówić.” Raz się zdarzyło, że podwyżki miały być nie takie, jakbyśmy oczekiwali i część ludzi zaczęła się buntować właśnie tutaj z biura, że oni nie pójda itd. Mimo wszystko, wszyscy się pojawili.

Specjalista HR [Firma J]

Bardziej zaawansowane formy integracji pracowników uwzględniały organizację zajęć i wydarzeń sportowych. Aktywność ta była zazwyczaj inicjowana przez pracowników i wspierana w jakiś sposób przez firmę.

R: I już na sam koniec, nie samą pracą człowiek żyje, także po pracy staramy się angażować pracowników do aktywnego wypoczynku. [...] Tak że codziennie pracownicy mogą korzystać z obiektów sportowych [...], czy to basen, czy siłownia, czy klub fitness. Raz na miesiąc staramy się organizować jakieś wyjście do teatru czy też na kabaret, jeżeli ktoś przyjeżdża tutaj [...] i też co jakiś czas jakieś wycieczki, czy to wypadu

na narty, czy gdzieś jakieś wędrówki po górskich szlakach. Tak że jest tego dość dużo.

Specjalista HR (Firma K)

### Działania CSR

Działania CSR odnoszą się do wszystkich działań podejmowanych przez firmę, skierowanych do zewnętrznych interesariuszy. Działania te mogą koncentrować się na komunikacji, promowaniu kultury japońskiej, ekologii lub wartości firmy, mogą również uwzględniać inicjatywy o charakterze charytatywnym czy wydarzenia sportowe.

R: I wreszcie współpraca ze społecznością lokalną to taki kolejny z ważnych wyznaczników naszego działania. Tak że wspieramy różnego rodzaju akcje i wydarzenia, jakie tutaj [...] mają miejsce, czy to dni [naszego miasta] czy takie akcje ogólnopolskie jak „Cała Polska czyta dzieciom”, „Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy”, czy „Bezpieczna droga do szkoły”. Finansujemy czy wspieramy zakup wyposażenia dla takich instytucji jak straż pożarna, szpital, policja. Raz w roku, na koniec roku szkolnego fundujemy stypendium dla uczniów dwóch szkół podstawowych z [naszego miasta], którzy osiągają bardzo dobre wyniki w nauce, [...] jakkolwiek borykają się z jakimiś problemami materialnymi. Jesteśmy [...] jedną z firm, która sponsoruje klub sportowy dżudo. [...] We współpracy z Centrum Sztuki i Techniki Japońskiej Manngha w Krakowie organizujemy dni kultury japońskiej. No i staramy się współpracować ze szkołami. Zapraszamy do nas uczniów, młodzież, pokazujemy zakład, chcemy pomóc przy wyborze drogi zawodowej. Jeżeli chodzi o tę współpracę ze szkołami, organizujemy praktyki dla uczniów szkół średnich [...] jak również zapraszamy do nas studentów.

Specjalista HR (Firma K)

Co ciekawe, w niektórych firmach działania CSR traktowane były jako jeden ze strategicznych priorytetów w działalności przedsiębiorstwa. Starano się zachowywać i podkreślać ich spójność z misją i polityką firmy.

R: Staramy się utrzymywać dobre relacje z lokalnym środowiskiem – mówi [Anna Kowalska]. – Prowadzimy działalność charytatywną, wspieramy dom dziecka, w przedszkolach prowadzimy prelekcje o bez-

pieczonej drodze do szkoły i do domu. Naszą misją jest służyć społeczeństwu i dążyć do doskonałości. Kładziemy też duży nacisk na bezpieczeństwo naszej załogi, organizujemy wewnętrzne szkolenia.

Fragment artykułu prasowego nt. jednej z firm

Kwestia społecznej odpowiedzialności biznesu była również przedmiotem oceny i nadzoru ze strony japońskiej centrali. W jednej z badanych firm japońscy audytorzy byli pozytywnie zaskoczeni, iż mimo braku zasobów polski oddział był w pełni świadomy i zaangażowany w realizację działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

R: Temat w ogóle CSR-u na poziomie korporacji tam w Japonii bardzo urósł. Przyszła tu jakaś kierowniczkę [...] i jak pani zobaczyła [...] to na końcu powiedziała, że ona jest w ogóle pod wrażeniem, na jakim poziomie jesteśmy świadomości, bo ona myślała, że [...] my tu dzikie ludzkie, dziki kraj. A my mówimy tak: „Nasza polityka, prawda, jest też taka, że ona jest tak skrojona przy uwzględnieniu ograniczonych bardzo zasobów, tak, że nasze działania muszą bardziej używać zaangażowania ludzi, pomysłu, sposobu... Jak będzie ciekawy projekt, to [...] się znajdzie jakaś rezerwa, tylko to trzeba sprzedać, trzeba pokazać, że to jest jakby ważne. Czyli chodzi o to, żeby ludziom się chciało chcieć.

Menedżer HR (Firma C)

Wspieranie działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu było również ważnym elementem edukacji i rozwoju pracowników. W wyborze projektów kierowano się jednak zasadą selektywności, a pracownicy musieli znaleźć i udowodnić powiązanie między planowanymi działaniami a misją firmy.

R: Mało tego, mamy np. taki zapis, że każdemu pracownikowi, który chce się zaangażować w jakieś działania wolontariackie, mamy dzień wolnego. [...] Ale mamy takie osoby, tzw. społeczników, którzy są gdzieś w jakimś PCK, w jakiejś PTTK zaangażowani, pszczelarza mamy! Wie pan, przeróżne ludzie mają hobby gdzieś tu, w lokalnej społeczności... No, ale jak ten z pszczelarzy przyszedł i mówi, żeby na sztandar dać, no to ja mówię: „Panie Krzyśku, daj pan spokój, sztandar?!”, Kurde. Jakby tutaj, że pszczoły giną i coś robicie dla pszczół, bo wiemy, że bez pszczół to cywilizacja zginie. Jakaś taka ekologia, bo pszczoły, ale



sztandar?! No w sztachy to my nie wchodzimy... I trochę podpowiadamy tym ludziom i to, to jest zmiana taka trochę jakościowa.

Menedżer HR (Firma C)

### Reprezentacja pracowników

Reprezentacja pracowników odnosi się do grupy osób reprezentujących interesy ogółu pracowników. W badanych firmach reprezentacja przybierała formę związku zawodowego (6 firm) lub rady pracowniczej (3 firmy)<sup>6</sup>. W czterech firmach nie występowała żadna forma reprezentacji pracowniczej. Ze względu na fakt, że związki zawodowe zostaną omówione oddzielnie przy okazji kategorii „aktorów”, w obecnym opisie praktyki reprezentacji pracowników skupiono się wyłącznie na radzie pracowniczej. Rada powoływana była z uwagi na wymogi polskiego prawa pracy po osiągnięciu pewnego poziomu zatrudnienia<sup>7</sup> i zwykle składała się z przedstawicieli każdego wydziału firmy. W przeciwieństwie do związku zawodowego sama rada pracownicza oraz przebieg współpracy zawsze były postrzegane pozytywnie.

R: Mamy radę pracowniczą, która ma swoją skrzynkę i tam pracownicy mogą pisać anonimowo, [...] różne rzeczy, które ich boją, które chcieliby zmienić, jakieś wnioski. Są spotkania rady pracowniczej z [menedżerem HR], i z prezesem, i te wszystkie rzeczy są omawiane. [Powstanie rady] było związane z wymogiem prawa pracy. W związku z osiągnięciem pewnego poziomu zatrudnienia musieliśmy przeprowadzić wybory do rady pracowniczej. [...] No, prezes musiał to przyjąć, nie miał wyboru. Oczywiście pytał, on zawsze pyta, musi wiedzieć, wiadomo, ale nie było jakichś tam oporów...

Specjalista HR (Firma A)

R: Funkcjonuje od samego początku. Były w firmie wybory do reprezentacji załogi. Mamy 3 osoby wybrane do reprezentacji załogi, są to: jedna osoba jest z produkcji, jedna z utrzymania ruchu i jedna jest ze „staffu” specjalistów. Spotkania są regularne. Czasami tych spotkań, normalnie powinny być powiedzmy, mamy zapisane raz na kwartał,

<sup>6</sup> W firmie B funkcjonowały zarówno związek zawodowy, jak i rada pracownicza.

<sup>7</sup> Zgodnie z ustawą z dnia 7.04.2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji, rady pracowników muszą być tworzone u pracodawców, którzy zatrudniają co najmniej 50 pracowników (Szaban, 2013, s. 85).

natomiast właściwie spotykamy się co miesiąc, czasami nawet częściej, jak jest jakiś temat do przedyskutowania.

Menedżer HR (Firma H)

R: Od 2010 roku funkcjonuje rada pracownicza. [...] to jest element polityki HR-u, że ten kolejny kanał komunikacyjny z pracownikami ma się uruchomić. Polskie ustawodawstwo nakazuje utworzenie takiej rady, o ile pracownicy mają chęć. [...] Bardzo fajna rada się stworzyła i jest naprawdę bardzo dobra taka komunikacja, wiele sygnałów pochodzących od bezpośrednio pracowników. Są ludzie tacy otwarci w tej radzie, którzy mają kontakt bezpośredni z pracownikami i dużo cennych informacji przekazują. Spotkania się odbywają raz w miesiącu i oprócz takich generalnych informacji, które są później przekazywane wszystkim pracownikom, właśnie o wysokości produkcji, o problemach produkcyjnych, o jakości, o planach produkcyjnych, o sprawach związanych z bezpieczeństwem, o jakichś innowacjach, tak, zmianach wprowadzanych, to również dyskutujemy takie tam, powiedzmy, bieżące bolączki pracownicze.

Menedżer HR (Firma B)

### Badanie satysfakcji

Badanie satysfakcji odnosi się do praktyki regularnego zbierania opinii pracowników na temat firmy, sposobów jej funkcjonowania oraz atmosfery pracy. Badania satysfakcji przeprowadzane były w połowie badanych firm, jednak tylko w niektórych regularnie.

I: Jeszcze jakieś inne rozwiązania są? W 2010 mieli państwo ankiety zadowolenia pracowników, czy ona była później jakoś ponowiona?

R: Nie, będzie pewnie w tym roku ponowiona znowu. Natomiast nie robimy tego jakoś szczególnie regularnie. Co jakiś czas, kiedy uważamy, że jest to potrzebne to ta ankieta jest przeprowadzana.

Menedżer HR (Firma A)

W firmach przeprowadzających badania satysfakcji, wykorzystywane były one w procesie planowania zmian strategicznych w funkcji personalnej, stąd musiały być przeprowadzane regularnie, aby monitorować ewentualne zmiany opinii i nastawienia pracowników.

R: Drugi raz przeprowadziliśmy teraz badanie satysfakcji pracowników i ten drugi wynik będzie dla nas, powiedzmy, taki bardziej wiążący, będziemy potrafili go odnieść do tego pierwszego, co się zmienia, co nam spada, a co nam rośnie i zobaczymy, tak, na podstawie tego wyniku też będziemy sobie określać, które obszary są do tego – takiej większej koncentracji na nich.

Menedżer HR (Firma B)

Ankiety były modyfikowane i udoskonalane na przestrzeni lat – zarówno przy udziale innych firm z grupy, jak i lokalnych menedżerów japońskich.

R: Są, badania satysfakcji robimy co roku i mamy zunifikowaną ankietę w Europie, ale w ramach EFQM-u właśnie w tej chwili w połowie sierpnia startuje projekt przeglądu i weryfikacji, czy nie należy czegoś zmienić w tej ankiecie.

Menedżer HR (Firma C)

R: Dodatkowo również na koniec roku finansowego organizujemy ankiety satysfakcji z pracy, 4-stronicowa, w tym roku rozbudowana, wcześniej mieściła się na jednej kartce, uważam, że to było lepsze, tych pytań jest za dużo. Wcześniej ludzie nam dość dużo pisali [...] Prezes też prosił, aby w przypadku zaznaczenia odpowiedzi „bardzo źle” lub „źle” napisać uzasadnienie [...] Tak że będziemy musieli to skrócić.

Specjalista HR (Firma K)

## Praktyki produkcyjne

Praktyki produkcyjne to wszelkiego rodzaju praktyki zarządzania personelem w celu podniesienia wydajności procesu produkcji. Mimo iż praktyki te nie są klasycznym elementem funkcji personalnej *sensu stricto*, jak starano się pokazać przeglądzie literatury, ich współwystępowanie i nierozzerwalny związek z praktykami ZZL stanowi sedno zarządzania japońskiego, a powodzenie w ich wdrażaniu oraz efektywność bardzo często zależą od innych praktyk takich jak szkolenia, motywowanie czy komunikacja (MacDuffie, 1995; Hatvany i Pucik, 1981). Poniższe zestawienie prezentuje częstotliwość występowania praktyk produkcyjnych, których szczegółowy opis znajduje się w kolejnych akapitach.

Kategoria	Praktyka	Liczba stosujących firm
Praktyki produkcyjne	BHP	12/12
	5S	12/12
	Kaizen	10/12
	Rotacja stanowiskowa	9/12
	TPM	6/12
	Koła jakości	5/12
	TQM	4/12
	JIT	1/12

## BHP

BHP to nazwa kategorii przyjęta w niniejszym badaniu na określenie wszelkich praktyk związanych z zapewnieniem odpowiednich warunków na stanowisku pracy, bezpieczeństwa oraz zapobiegania wypadkom przy pracy. Praktyki w zakresie BHP występowały we wszystkich badanych firmach i były regularnie kontrolowane zarówno przez wewnętrzne służby BHP zakładu, jak i przez audytorów zewnętrznych i wszelkiego rodzaju polskie służby zajmujące się kontrolą warunków pracy (np. Państwowa Inspekcja Pracy).

R: No my również podlegamy audytowaniu. Nasze jakieś tam działania HR-owskie, np. polityka szkoleniowa, jest bardzo pod lupą, jeżeli chodzi o audyty, bo wiadomo: rozwój pracowników jest bardzo ważny. Jeżeli chodzi o HR, to u nas w dziale HR też pracują osoby odpowiedzialne za *safety*, za bezpieczeństwo, za ochronę środowiska, no to tutaj oni są cały czas audytowani.

Menedżer HR (Firma B)

Co ciekawe, o ile wszystkie firmy restrykcyjnie stosowały się do przepisów prawa w zakresie BHP, o tyle niektóre z badanych firm szły w tym zakresie dużo dalej, czyniąc z kwestii BHP i zapobiegania wypadkom (tzw. *safety*) centralny element procesów szkoleń, rozwoju pracowników oraz komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Mimo iż wymogi prawne w zakresie BHP są praktyką wymaganą przez prawo polskie, zaangażowanie niektórych firm w kwestie bezpieczeństwa

nosiło znamiona wpływu z zakładów zlokalizowanych w Japonii, gdzie przywiązuje się ogromną wagę do kwestii bezpieczeństwa.

R: Natomiast ja muszę powiedzieć, że wiele z tych rozwiązań się tutaj przyjęło, np. w zakresie bezpieczeństwa – oni bardzo dużą wagę kładą np. na bezpieczeństwo – i stosują takie rozwiązania, że informują się, jeżeli gdzieś się zdarzy jakiś wypadek, albo jakaś sytuacja niebezpieczna, natychmiast tworzony jest raport, mnóstwo szczegółowych zdjęć, rozwiązań i to jest przesyłane do innych fabryk, żeby też miały jakąś podstawę do szkoleń, uniknięcia jakichś potencjalnie niebezpiecznych sytuacji, to jest tam później dystrybuowane. To jest moim zdaniem interesujące i dużo daje w zakresie bezpieczeństwa [...]

Menedżer HR (Firma B)

R: Także bezpieczeństwo i higiena pracy to taki podstawowy priorytet w naszej firmie, jak również w całej grupie. Kiedy wchodził pan na teren firmy, może zwrócił pan uwagę, wiszą takie tablice z napisem *Safety first*. To po prostu określa taki priorytet i te działania, które są dla nas najważniejsze, tak że poza tym wszystkim, czego wymaga od nas pracodawca, organizujemy dodatkowe kursy i szkolenia dla naszych pracowników, [...] różnego rodzaju konkursy, poprzez które motywujemy załogę do eliminowania sytuacji potencjalnie niebezpiecznych, quizy, artykuły w gazetkach czy też uczestnictwo w różnego rodzaju akcjach ogólnopolskich, które związane są z profilaktyką zdrowia czy też przeciwdziałaniem wypadkom przy pracy.

Specjalista HR (Firma K)

Zaangażowanie w działania informacyjne i szkoleniowe przynosiły również wymierne rezultaty, co ilustruje podsumowanie BHP w jednej z badanych firm:

Tylko jeden wypadek i dwa wydarzenia potencjalnie niebezpieczne – tak przedstawia się bilans bezpieczeństwa przy pracy w [Firmie K] w roku finansowym 2012. Wypadek miał miejsce na dziale AV. Operator doznał stłuczenia i złamania palca lewej ręki podczas umieszczania butli z farbą w mieszalniku. Analizowane zdarzenia potencjalnie wypadkowe miały miejsce w magazynie, a ich skutkiem było uszkodzenie wózków widłowych.

Fragment gazetki firmowej (Firma K)

5S

5S to jedna z podstawowych japońskich praktyk w zakresie utrzymania porządku na stanowisku pracy. Nazwa praktyki pochodzi od skrótu 5 japońskich słów:

**Seiri (selekcja/sortowanie)** – identyfikacja i usunięcie wszystkich zbędnych przedmiotów.

**Seiton (systematyka)** – wyznaczenie miejsc przechowywania wszystkich przedmiotów, które pozostały po procesie selekcji przeprowadzonej w pierwszym kroku.

**Seiso (sprzątanie)** – regularne sprzątanie własnego miejsca pracy, często połączone z inspekcją, której celem jest wczesne wykrycie uszkodzeń, usterek i anomalii.

**Seiketsu (standaryzacja)** – udokumentowanie i ustandaryzowanie wszystkich rozwiązań i praktyk wypracowanych w czasie pierwszych trzech kroków.

**Shitsuke (samodyscyplina/samodoskonalenie)** – wszystkie działania wspierające utrzymanie pierwszych czterech „S”, w tym zwłaszcza patrole i audyty oraz warsztaty kaizen, w których jest wykorzystywana metodyka 5S, szkolenia i działania „miękkie”, takie jak konkursy 5S.

Wiele firm dodawało również krok szósty, „safety”, oznaczający bezpieczeństwo i higienę pracy<sup>8</sup>. Mimo iż praktyka 5S została zidentyfikowana we wszystkich badanych firmach, firmy wykazywały znaczne zróżnicowanie w zakresie stopnia jej wdrożenia. Charakterystyczne było również to, iż japońscy rozmówcy zwykle byli znacznie bardziej krytyczni, jeżeli chodzi o poziom wdrożenia praktyki niż rozmówcy polscy.

R: Jest wdrożona 5S. Ono było postrzegane początkowo z takim dużym zdziwieniem i niezrozumieniem, czemu to ma służyć, ale w tej chwili myślę, że przez wielu jest doceniane i uważane za rozsądną i mądrą.

Menedżer HR (Firma A)

R: Na początku zaczęło się od jakichś 2S. I do tej pory, z naszej perspektywy, to jest najwyżej 3S. [...] te ostatnie 2S są kłopotliwe. To ciągle

<sup>8</sup> Więcej na temat praktyki 5S można znaleźć w: Imai (2007, s. 251) i Grycuk (2012, s. 74–79).

podtrzymanie, poza tym, no tak naprawdę to operatorzy tak do końca nie rozumieją, do czego służy ten Seiri-Seiton [selekcja i systematyka]. No bo nie dociera do nich, że tak naprawdę to stanowisko pracy utrzymuje się w czystości, żeby można było od razu zauważyć wszystkie problemy, dlatego też często jest tak, że dopiero jak klient przyjeżdża, to jest wielkie sprzątanie fabryki... Dlatego myślę, że tu jeszcze dużo brakuje.

Japoński doradca ds. produkcji (Firma L)

R: No, jeżeli chodzi o 5S, to trochę je robimy, bo musimy. Na przykład ostatnio ten 5S ustaliliśmy jako Quality Target. [...] Ale 5S to u nas coś oczywistego. W tym roku po prostu kładziemy na to szczególnie nacisk i ustaliliśmy to jako tegoroczny Quality Target. [...] i to nie jest tak, że nikt tego nie zna, że to wdramy po raz pierwszy. Wszyscy ciągle powtarzają „5S, 5S”, ale ciągle jednak w praktyce słabo to wygląda.

Japoński dyrektor produkcji (Firma F)

R: Ja bym powiedział, że w 2009 tak bardzo usystematyzowane, ustandaryzowane, [...] i od tego 2009 roku jest tak, że jak przychodzi jakaś wizyta klienta to naprawdę nie ma sprzątania na tej hali [...] Tak że na dobrym poziomie jest to utrzymane i [...] tak rzeczywiście jest to traktowane jako taki system. Bo mówię, wcześniej miał być porządek, były wyznaczone miejsca, były jakieś standardy, które to pokazywały, ale no nikt nigdy oficjalnie tego 5S-em nie nazywał, to było po prostu oczywiste.

Specjalista HR (Firma K)

### *Kaizen*

*Kaizen* to japoński termin, który najprościej można przetłumaczyć jako „ciągłe doskonalenie”<sup>9</sup>. Mimo iż jest to termin o niezwykle szerokim znaczeniu, w niniejszym badaniu określa on jedynie formalną praktykę usprawnień i wniosków racjonalizatorskich składanych przez pracowników w celu poprawy działalności ich przedsiębiorstwa. Praktykę *kaizen* stosowano w większości zakładów i bardzo często powiązana była ze specjalnym systemem bonusowym, zgodnie z którym najlepszym wnioskodawcom przyznawano nagrody.

<sup>9</sup> Więcej na temat filozofii i praktyk w ramach *kaizen* można znaleźć w Imai (2007).

R: Mamy system kaizen. I, no, w zależności od efektu finansowego przyznajemy oceny A, B, C. No i mamy też przewidziany budżet kaizenowy i z niego wynagradzamy głównie mechaników i operatorów, których usprawnienia coś tam ograniczyły czy coś pozwoliły zaoszczędzić. No taki ten system mniej więcej mamy.

Japoński dyrektor produkcji (Firma F)

R: Tak, tak, tak, tak. Już mamy zarejestrowaną procedurę „kaizenową”, ona funkcjonuje już od kilku miesięcy, tak że z tego tytułu są pracownicy również wynagradzani, tak że „kaizen” stosujemy właściwie od samego początku w myśl filozofii funkcjonowania japońskiej firmy.

Menedżer HR (Firma H)

## DEFINICJA USPRAWNIEŃ KAIZEN

- 3.1. Usprawnienia Kaizen są to pomysły i projekty dotyczące poprawy:
  - Bezpieczeństwa
  - Jakości produktu
  - Produktywności
  - Ergonomii
  - Ochrony środowiska
  - Efektów ekonomicznych (poprzez obniżenie kosztów: siły roboczej, materiałów, energii, odpadów)
  - Organizacji pracy i porządku.
- 3.2. Kaizenem – w myśl niniejszej procedury – może być tylko usprawnienie wprowadzone w wyniku działalności wykraczającej poza zakres podstawowych obowiązków i odpowiedzialności pracownika.
- 3.3. Propozycja Kaizen może być odpowiedzią na ogłoszony przez Dyrektora Zarządzającego, menedżera lub mistrza konkurs Kaizen na rozwiązanie określonego problemu. W takim przypadku procedurę poniższą stosuje się na etapie wdrażania i oceny. Za konkursowe rozwiązanie może zostać wyznaczona specjalna nagroda, uzgodniona wcześniej z Prezesem Zarządu.
- 3.4. Niżej wymienione przypadki nie są akceptowane jako Kaizen:
  - a. Niedokładnie i niejasno zdefiniowana propozycja usprawnienia, wyrażana opinią, wymaganiem lub skargą,
  - b. Pomysł będący czystym naśladownictwem,
  - c. Rozwiązanie skutkujące usunięciem zaistniałej awarii poprzez przywrócenie stanu pierwotnego.

Źródło: Procedura *kaizen* w jednej z firm.



Mimo iż sama praktyka wydaje się w swoim zamyśle niezwykle prosta, nie zawsze funkcjonowała po myśli wdrażających osób. Bardzo często wprowadzenie czynnika motywacji finansowej prowadziło do wynaturzenia praktyki i zalewu wniosków, które niekoniecznie były pożyteczne lub wartościowe z punktu widzenia firmy. Ciekawe było również odmienne podejście do kwestii praktyki *kaizen* reprezentowane przez polskich i japońskich menedżerów.

R: Kaizen jest wartością samą w sobie. Samo wdrożenie tego systemu, niezależnie od tego, jak on będzie funkcjonował, ich [tj. Japończyków] zdaniem jest pozytywnym krokiem, czyli np. przybiera to takie wynaturzone formy, że każdy z działów ma się starać, by mieć jak największą ilość zgłoszonych „kaizenów”. Nieważne czy one są mądre, czy głupie, czy przynoszą firmie zyski, czy generują same koszty. Im więcej, tym lepiej. Polacy oczywiście podchodzą do tego w sposób bardziej racjonalny. „Kaizen” fajny w momencie, kiedy przynosi firmie określone korzyści, najlepiej ekonomiczne. Daje się przeliczyć na pieniądze, są wdrożone pomysły, które poprawiają kondycję finansową firmy, powodują oszczędności wymierne. W japońskim systemie „kaizen” jest fajny niezależnie od tego, jaki jest, bo jest fajny. I tam piszą pracownicy: „Ponaklejajmy na szyby ptaki” – mamy naklejone, żeby nie uderzały ptaki. Jaki to ma wpływ na poprawę funkcjonowania firmy? [...] Takich „kaizenów” powstawały setki, setki. Ktoś to musiał czytać, zastanawiać się, czy jest sens wdrożyć, pytać inne działy powiązane, które by miały to zrealizować. Efekt tego był jednym wielkim znakiem zapytania.

Menedżer HR (Firma A)

Niektórym firmom udało się jednak stopniowo rozwiązać te problemy poprzez intensywną komunikację nt. znaczenia praktyki uwzględniającą wsparcie ze strony zarządu, oraz powiązanie systemu sugestii z systemami oceny okresowej i awansów.

R: My w ciągu ostatniego półtora roku mamy największy progres właśnie systemu sugestii. Gdzie kiedyś mieliśmy problem, żeby jedną sugestię pracownik złożył na rok, to teraz mamy target trzy sugestie na rok i go przekraczamy [...] traktujemy to głównie jako dowód takiej aktywności i dobrego działania systemu motywacyjnego [...] za złożoną sugestię [...] my płaciliśmy jakies 50 zł [...] to jednak słabo działało. Dopiero jak [...] tłumaczymy liderom i pracownikom, że „słuchajcie,

to jest pewien element tej kultury ten kaizen” [...] i to jest strasznie ważne, jakby w tej naszej kulturze poprawa efektywności. To dopiero właśnie to i przez wprowadzenie do tej okresowej półrocznej oceny tych elementów, wtedy dopiero zauważyliśmy, że zaczęło to działać.

Menedżer HR (Firma C)

### Rotacja stanowiskowa

Rotacja stanowiskowa oznacza praktykę stopniowego poszerzania kompetencji pracowników produkcyjnych poprzez planową zmianę ich stanowiska pracy. Rotacja może być przeprowadzana w ramach tego samego stanowiska (np. poprzez zamianę miejsc i czynności pomiędzy dwoma pracownikami pracującymi na stanowiska montażu) lub pomiędzy stanowiskami (np. przesunięcie operatora maszyny CNC na maszynę do hartowania indukcyjnego). W zaawansowanych przypadkach rotacja stanowiskowa może uwzględniać regularną i planową rotację pomiędzy działami (np. pracowników działu produkcyjnego do działu projektowania lub jakości). Zaletami tej praktyki są m.in.: eliminacja rutyny i nudy na stanowisku pracy, poszerzanie kompetencji pracowników, lepsza znajomość procesu produkcyjnego oraz zakładu. Praktyka ta została zidentyfikowana w większości badanych firm, jednak realizowana była w różnym zakresie i praktycznie nigdy nie uwzględniała transferu pracowników pomiędzy działami.

R: W ramach jednego procesu jest wiele, dużo różnych stanowisk pracy, w tym samym czasie cały czas staramy się, aby pracownicy w sposób stopniowy gromadzili doświadczenia na kolejnych stanowiskach w ramach procesu. Ale, tak żeby zboczyć z tego procesu i przenosić pracowników do całkowicie innych działów, to jeszcze do tego nie doszliśmy.

Japoński przedstawiciel zarządu (Firma B)

Podobnie jak w przypadku praktyki 5S japońscy menedżerowie znacznie bardziej krytycznie patrzyli na poziom rotacji stanowiskowej i wielozadaniowości we własnym zakładzie. Szczególnie w momencie, kiedy porównywali zakład polski z innymi zakładami w ramach grupy lub z fabrykami w Japonii.

R: Jeżeli jest możliwość w dziale, to jak najbardziej tak. I dążymy do tego [...], żeby każdy operator mógł obsługiwać na wszystkich stanowiskach.

Menedżer HR (Firma D)

R: No na przykład, [...] w naszej największej fabryce [w Europie], 1 człowiek jest w stanie obsługiwać na raz 3 maszyny [...] a w naszym przypadku to ciągle jest 1 człowiek 1 maszyna. W tym sensie mówię, że jeszcze nie zgromadziliśmy wystarczająco doświadczenia.

Dyrektor produkcji (Firma F)

R: Nie potrafią multitaskować. To jest olbrzymi [problem]. Więc, [wykonują] tylko proste prace. [...] W Japonii, to wie pan, są ludzie na produkcji, którzy potrafią obsługiwać CAD-a i tym podobne. Tutaj z tym może być pewien problem. Ale jak się pomyśli, że to jest tak samo jak z tymi ludźmi, którzy w Japonii czasami przychodzą do pracy z agencji pracy tymczasowej. No oni są w dużej mierze jednozadaniowi, nie wielofunkcyjni. No może nie do końca można ich porównywać z takimi ludźmi, ale jakby ich od teraz trochę nauczyć, to myślę, że by potrafili. Ale jest pewna bariera. Jak chcemy ich poduczyć [...], to [rozmówca robi gest sugerujący pieniądze] pytają się, czy im zapłacimy. W przypadku Japonii, w kulturze jest tak, że jak się czegoś uczysz, to jesteś wdzięczny, a to [pieniądze] jest sprawa drugorzędna.

Wiceprezes (Firma J)

### Koła jakości

Koła jakości (ang. *quality control circles* – QCC lub *quality circles* – QC) to kolejna sztandarowa praktyka japońskiego zarządzania, choć jej korzenie, tak jak w przypadku większości innych praktyk zarządzania jakością, tkwią w Stanach Zjednoczonych. Koła jakości to małe grupy pracowników liniowych kontrolujących i w sposób ciągły ulepszających proces produkcji przez zastosowanie technik analizy statystycznej i rozwiązywania problemów. Tym, co odróżnia koła jakości od opisanej wcześniej praktyki *kaizen*, jest, po pierwsze, jej grupowy charakter, a po drugie znacznie większa złożoność rozwiązywanych problemów oraz pozafinansowa motywacja decydująca o przynależności do koła jakości. Przynależność do koła jakości ma charakter dobrowolny, a jego celem, oprócz poprawy procesu produkcji, jest dążenie do samorozwoju i podnoszenia kompetencji członków koła<sup>10</sup>. Praktyka stosowana była prawie w połowie badanych przedsiębiorstw.

<sup>10</sup> Więcej na ten temat można znaleźć w Bird (2002), s. 374–375.

R: Inny przykład, co chcę powiedzieć, to te Quality Circles. Zmieniliśmy koncepcję chyba rok temu czy półtora roku temu, że mamy teraz taki mix direct-indirect i mamy więcej grup. Zależy nam na tym między innymi, żeby indirectci wspomagali directów, tu głównie chodzi o pewne metody, umiejętność analizy, Ishikawa diagram, pareto i inne systemy, żeby to było na wyższym poziomie, jeżeli chodzi o teoretyczny aspekt, powiedzmy, analizy wielu problemów.

Menedżer HR (Firma C)

Należy jednak zaznaczyć, że stosowanie tej praktyki deklarowano również w innych przedsiębiorstwach. Z kołami jakości utożsamiano np. działania i projekty racjonalizatorskie realizowane przez grupy zadaniowe złożone z inżynierów i specjalistów. Deklaracji tych nie uwzględniono jednak ze względu na sprzeczność charakteru takich grup z definicją koła jakości, która zakłada bezpośredni udział pracowników produkcyjnych. Warto również zaznaczyć, iż japońscy menedżerowie uważali, że praktyki przez nich wdrażane trudno jest porównywać z kołami jakości funkcjonującymi w Japonii, ze względu na znacznie większe doświadczenie i znacznie dłuższą tradycję funkcjonowania tych innych.

R: Jeżeli chodzi o koła jakości, to niby łatwo je zorganizować, ale pytanie, czy to naprawdę będą takie koła jakości jak w Toyocie w Japonii, no, to do tego to potrzeba naprawdę wysokich kompetencji. Tu nie chodzi o to, żeby się zebrać i pogadać, tylko tu trzeba zidentyfikować konkretny problem, przeanalizować go [...].

Japoński dyrektor zarządzający (Firma I)

## TPM

TPM (ang. *Total productive maintenance*) jest praktyką japońską rozwiniętą przez jednego z poddostawców Toyoty, firmę DENSO, która ma na celu zwiększenie efektywności wyposażenia, jako warunku koniecznego do obniżania kosztów, polepszania jakości, satysfakcji klienta, terminowości dostaw i bezpieczeństwa pracowników. W najwęższym znaczeniu TPM oznacza przeniesienie odpowiedzialności związanej z utrzymaniem ruchu ze służb specjalistycznych na operatorów maszyn. W szerszym znaczeniu TPM oznacza działania angażujące całe przedsiębiorstwo, podejmowane w celu polepszenia efektywności procesu produkcji przy jednoczesnym osiągnięciu poziomu trzech zer:

- 1) zero awarii,
- 2) zero braków,
- 3) zero wypadków przy pracy<sup>11</sup>.

Sześć spośród badanych firm deklarowało wdrażanie lub prowadzenie działań związanych z TPM, takich jak konserwacja maszyn, redukcja braków czy usprawnianie procesu produkcji. Warto również zauważyć, że dążenie do redukcji wypadków przy pracy było obecne od dawna w związku z działaniami BHP. Często jednak działania te pozostawały w gestii specjalistycznych służb, a nie, tak jak sugerowałaby praktyka TPM, w gestii samych operatorów maszyn. Rozmówcy podkreślali, że zanim transfer odpowiedzialności mógłby nastąpić, konieczny był rozwój kompetencji operatorów. Rzadko również rozmówcy powoływali bezpośrednio się na nazwę „TPM”, wymieniając raczej konkretne działania, niż odwołując się do spójnego systemu.

R: Kwestie związane z projektowaniem produktów są całkowicie w gestii japońskiej centrali, my się znamy na kwestiach na technologiach operacyjnych, na obsłudze maszyn, no i na utrzymaniu ruchu. Nie wiem, czy to, co robimy u siebie, można nazwać działaniami TPM takimi, jak stosuje Toyota. Ale jak się coś produkuje [...], no to najpierw trzeba zrozumieć, jak działają maszyny, jak się programuje maszyny CNC, jak działają ostrza do obróbki skrawaniem itd. Dopiero z tą podstawową wiedzą można coś produkować. No ale, w ostatecznym rozrachunku, zarządzają tym wszystkim ludzie, więc trzeba wykształcić ich tak, żeby byli tego świadomi.

Dyrektor operacyjny (Firma I)

### 3.1.6.7. TQM

TQM (ang. *Total Quality Management*; alias *Quality Control*, *Total Quality Control* lub *Company Wide Quality Control*)<sup>12</sup> oznacza kompleksowy program kontroli i zarządzania jakością, który podobnie jak

<sup>11</sup> Więcej na ten temat można znaleźć w Bird (2002, s. 447–449).

<sup>12</sup> Sama nazwa „praktyki” może być źródłem kontrowersji i nieporozumień, jako że począwszy od lat 60. była wielokrotnie redefiniowana i nazywana w różny sposób w zależności od kraju jej stosowania. W niniejszej pracy zdecydowałem się przyjąć termin TQM, zgodnie z decyzją Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) o zastąpieniu w 1996 r. terminu TQC terminem TQM jako oficjalnej nazwy praktyki (Encyclopedia of Japanese Business, s. 379).

TPM angażuje całe przedsiębiorstwo i którego celem jest podnoszenie efektywności i jakości, przy jednoczesnej minimalizacji kosztów, w każdej dziedzinie i na każdym poziomie<sup>13</sup>. TQM, w odróżnieniu od TPM, koncentruje się na jakości produktu, a nie wyłącznie procesu produkcji. Jego docelowym założeniem jest podnoszenie satysfakcji klienta, co może być osiągnięte m.in. przez wprowadzanie modyfikacji produkcyjnych. Wśród badanych firm wysiłki w tym kierunku zaobserwowano w czterech przedsiębiorstwach i często wiązały się one z powstaniem działu BiR. W przeciwieństwie do innych, prostszych praktyk produkcyjnych pozostawianych w gestii lokalnych menedżerów i japońskich ekspatów, realizacja programu TQM była ściśle monitorowana i audytowana przez japońską centralę.

R: TQM (Total Quality Management) jest ten program w korporacji, [...] która narzuca i wymusza doskonalenie się i ubieganie się docelowo o tę nagrodę Deminga, natomiast mówię, tam jest dużo szczebli. I [...] w ramach tego TQM-u, ubiegania się o kolejny poziom nagrody, funkcja HR jest tam istotna, [...] jest to jeden z tam silnych filarów i mieliśmy prośbę pana w ubiegłym roku 2012, na jesieni, tzw. „pre-diagnosis” TQM i na to przygotowaliśmy materiały. Był to profesor, poprzednim razem był profesor [Suzuki], teraz był [Yamada], który jest takim jakby zewnętrznym konsultantem, [...], a taki audyt mamy mieć w listopadzie tego roku.

Menedżer HR (Firma C)

### *Just-In-Time*

*Just-In-Time* (jap. *dźasto-in-taimu*) to sztandarowa japońska praktyka zarządzania produkcją, polegająca na minimalizacji kosztów produkcji poprzez redukcję do minimum kosztów związanych z magazynowaniem i innych kosztów z tym związanych. Praktyka zakłada produkcję dóbr tylko określonego typu, tylko w określonej ilości i tylko w określonym czasie. Autorstwo praktyki przypisywane jest słynnemu menedżerowi Toyota Motor Corp. – Taiichi Ono, chociaż już w latach 30. założyciel firmy Kiichiro Toyoda miał używać tego terminu (Fujimoto, 1999). Praktyka spopularyzowana została w latach 50., a w latach 60.

<sup>13</sup> Więcej na ten temat można znaleźć w Bird (2002, s. 375–379) oraz Imai (2007).

systemem *just-in-time* objęci zostali również główni dostawcy Toyoty<sup>14</sup>. Praktyka stała się synonimem najwyższej jakości zarządzania i zaawansowania procesu produkcyjnego, a w zakresie kontaktów między przedsiębiorstwami ją stosującymi wyrazem uznania i pełnego zaufania pomiędzy producentem a dostawcą. Wśród badanych fabryk tylko jeden zakład stosował tę praktykę, *notabene*, produkując na potrzeby zakładów Toyoty działających na terenie Europy.

*Just-in-time* powiedzmy, że też, bo kiedyś produkowaliśmy troszeczkę na stan, później przechodziliśmy audyty Toyoty, zostaliśmy dopuszczeni do tego systemu, ta nagroda dla tego dostawcy, który najlepszą terminowość miał, to też właśnie z tym było związane. Tak że pakujemy na TIR-a i to już jedzie bezpośrednio albo na linię produkcyjną, albo jeszcze do tego centrum przeładunkowego Toyoty, gdzie już jest przygotowywane do wejścia na linię produkcyjną. [...] Znaczą *just-in-time* to może wcześniej tak, podejrzewam, nie pamiętam dokładnie, w gazetce miałem nawet artykuł o tym, chyba dla Toyoty to tak 2009, 2010 rok taki prawdziwy „just in time”, że przeszliśmy certyfikaty, zostaliśmy do tego dopuszczeni, bo oni sobie nie mogą pozwolić dla każdego, żeby coś nie dojechało, bo zatrzymanie ich linii produkcyjnej to jest zatrzymanie linii produkcyjnej wszystkich innych dostawców, którzy w systemie *just-in-time* pracują. To są poważne koszty, także muszą mieć pewność, muszą mieć zaufanie do dostawcy, aby go po prostu do czegoś takiego dopuścić.

Specjalista HR (Firma K)

## Podsumowanie wyników nt. elementów składowych funkcji personalnej

W poprzednich podrozdziałach opisano szereg praktyk stosowanych w każdym z sześciu elementów funkcji personalnej. Przegląd praktyk prowadzi do dwóch interesujących wniosków.

Po pierwsze, od razu rzuca się w oczy, że część praktyk stosowana jest we wszystkich firmach (np. szkolenia BHP, ocena przez przełożonego, spotkania z menedżerami), podczas gdy inne praktyki stosowane są jedynie w nielicznych przedsiębiorstwach (np. ocena 360 stopni, ścieżki karier, ocena satysfakcji). Mogłoby to sugerować, że firmy

<sup>14</sup> Więcej na ten temat można znaleźć w Bird (2002, s. 257–258).



stosujące większą ilość praktyk mają bardziej rozwiniętą funkcję personalną niż firmy stosujące ich mniejszą ilość i że docelowo wszystkie firmy powinny stosować jak najszerszy wachlarz rozwiązań. Niestety, jak wskazują wyniki badania, jest to wniosek błędny, ponieważ zastosowanie pewnych praktyk często nie jest wynikiem „poziomu rozwoju” firmy, a jedynie wypadkową pewnych stałych cech (jak mała skala zatrudnienia, która powoduje, że np. w Firmie I nigdy nie powstanie wymóg utworzenia rady pracowniczej) lub przypadkowych wydarzeń (jak np. kryzys mający wpływ na decyzje o rekrutacji pracowników tymczasowych). Mimo iż porównywanie i kategoryzacja firm na „lepsze” i „gorsze” są kuszące, jest to podejście błędne, wywołujące ryzyko zbytńich uproszczeń.

Po drugie, jak pokazują wyniki wywiadów, znaczne zróżnicowanie występuje nawet w obrębie tych samych praktyk. Na przykład praktyka *kaizen* oznacza co innego i jest inaczej realizowana w Firmie L i w Firmie B, a reprezentacja pracowników może uwzględniać związek zawodowy, radę pracowników, lub obydwie te ciała. Zróżnicowanie w ramach kategorii ma charakter zarówno statyczny (np. w firmie K związek zawodowy pozostanie jedyną formą reprezentacji pracowników ze względu na przepisy uniemożliwiające równoległe utworzenie rady pracowniczej); jak i dynamiczny (np. praktyka 3S w Firmie L docelowo ma się stać praktyką 5S). Prowadząc badania i porównując firmy ze sobą, należy zatem w sposób szczególny pamiętać o różnicach jakościowych w praktykach, których stosowanie deklarują rozmówcy. Może się bowiem okazać, że różnice te mają zasadnicze i kluczowe znaczenie dla efektywności organizacji.

## Model ewolucji funkcji personalnej

---

Drugie pytanie kluczowe w kontekście niniejszej pracy brzmiało: „W jakiej kolejności i tempie rozwijać się będzie funkcja personalna?”. W celu odpowiedzi na to pytanie przeprowadzono analizę zmian zachodzących w poszczególnych elementach funkcji personalnej na przestrzeni lat. Analiza przeprowadzana była na podstawie danych nt. czasu wprowadzenia poszczególnych praktyk, pochodzących z wywiadów, kwestionariuszy, pierwotnych materiałów firmowych oraz danych wtórnych. Analiza porównawcza chronologii ewolucji funkcji personalnej w dwunastu badanych przedsiębiorstwach pozwala na wychwycenie



pewnych prawidłowości i trendów w procesie rozwoju funkcji personalnej. Na pierwszy rzut oka widać, że proces ten ma charakter akumulacji, w którym kolejne praktyki nadbudowywane są na fundamencie poprzednich. Inspirując się logiką modelu Bairda i Meshoulama, zakładającą dogmat wewnętrznej i zewnętrznej spójności w ramach ZZL, podjęto zatem próbę opracowania stadialnego modelu rozwoju funkcji personalnej. Wyniki analizy porównawczej pozwoliły na zidentyfikowanie czterech charakterystycznych stadiów w ramach każdego z sześciu elementów funkcji personalnej i opracowanie uogólnionego modelu przedstawionego w tabeli 6.

Tabela 6. Model ewolucji funkcji personalnej

	Faza I Inicjacja	Faza II Regulacja	Faza III Integracja	Faza IV Ekspansja
Rekrutacja i zwolnienia	Rekrutacja zewnętrzna (kierownictwa, pracowników)	Rekrutacja wewnętrzna (formalna)	Wewnątrz-firmowy rynek pracy	Międzynarodowa rekrutacja wewnętrzna
Szkolenia	Szkolenia wstępne (BHP, stanowiskowe i zagraniczne)	Szkolenia specjalistyczne Cykle szkoleniowe	Szkolenia wewnętrzne	Zagraniczne szkolenia specjalistyczne Międzynarodowe wspólnoty praktyków
Ocena okresowa	Kadry	Ocena okresowa Ocena <i>hoshin kanri</i>	Ocena kompetencji	Integracja kryteriów oceny w ramach grupy
Motywowanie	Pensja podstawowa Uznaniowe awanse i bonusy	System bonusowy Kryteria awansu	Ścieżki karier	Międzynarodowe ścieżki karier
Komunikacja	Komunikacja z menedżerami (zebrania)	Komunikacja z pracownikami (ocena satysfakcji, reprezentacja)	Komunikacja wartości (kodeks pracownika)	Komunikacja z interesariuszami (CSR, ekologia)
Praktyki produkcyjne	BHP 5S	System sugestii ( <i>kaizen</i> ) Rotacja stanowiskowa	Koła jakości TPM	TQM JIT

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o wyniki analizy.

## FAZA I – Inicjacja

Faza pierwsza opisuje firmę znajdującą się na samym początku procesu rozwoju. W badanych firmach faza ta występowała najczęściej w pierwszym roku działalności, kiedy przeprowadzane były m.in. pierwsze rekrutacje na stanowiska kierownicze oraz w dalszej kolejności masowe rekrutacje pracowników. Rekrutacje te siłą rzeczy miały charakter zewnętrzny, jako że zakład nie posiadał jeszcze żadnych zasobów ludzkich, spośród których można byłoby rekrutować wewnętrznie.

Rekrutacje praktycznie zawsze szły w parze ze wstępnymi szkoleniami przeprowadzanymi przez japońskich trenerów oraz zewnętrznych specjalistów BHP. Podczas gdy pracownicy zapoznawali się z liniami produkcyjnymi i zdobywali podstawowe kompetencje, kierownictwo, rdzeń inżynierski i pracownicy odbywali szkolenia zagraniczne.

Ocena okresowa w fazie tej nie funkcjonowała, ponieważ w momencie braku produkcji lub podczas produkcji testowej ocena efektywności czy jakości nie miała najmniejszego sensu. Dlatego też informacje gromadzone o pracownikach ograniczały się do kwestii kadrowych, tj. danych personalnych, nabytych uprawnień, odbytych szkoleń i ewentualnych problemów z dyscypliną, które mogłyby sugerować problemy w przyszłości.

Ze względu na brak oceny okresowej nie miał prawa funkcjonować również formalny system bonusowy. Stąd motywowanie w tej fazie ograniczało się do pensji podstawowej oraz uznaniowych bonusów, często przybierających formę bonusów rocznych. Bezpośredni sposób motywowania był jedynym możliwym w danej fazie, a jednocześnie był niezbędny ze względu na konieczność docenienia kadry kierowniczej i rdzenia pracowników, na których spoczywały rozliczne obowiązki i wyzwania związane z uruchomieniem procesu produkcji. Podobnie wyglądała kwestia awansów, które w tej wczesnej fazie rozwoju przedsiębiorstwa były przyznawane w sposób uznaniowy, na podstawie indywidualnych zasług i wykazywanego potencjału rozwojowego.

Komunikacja w pierwszej fazie rozwoju skoncentrowana była przeważnie na kadrze kierowniczej. Z racji natłoku obowiązków i konieczności podejmowania szybkich decyzji komunikacja z pracownikami nie była ani konieczna, ani możliwa. Poza tym pracownicy mieli i tak wystarczająco dużo obowiązków związanych ze szkoleniami.

Podobnie jak wszystkie inne elementy funkcji personalnej w tej fazie praktyki produkcyjne ograniczały się do kwestii podstawowych,

czyli wymaganego przez prawo przestrzegania zasad BHP oraz praktyk 5S stanowiących, w gruncie rzeczy, ich japoński, nieco rozszerzony, odpowiednik.

## FAZA II – Regulacja

W fazie drugiej przedsiębiorstwo osiągało pełne moce produkcyjne, jednak wraz ze wzrostem produkcji wychodził na jaw szereg problemów i kwestii, które wymagały uregulowania i naprawy. Stąd presja wywierana na funkcję personalną w tej fazie uwzględniała przede wszystkim kwestie formalizacji i standaryzacji.

Faza regulacji wiązała się często z wdrożeniem normy ISO 9001, która dla zakładu była warunkiem *sine qua non* prowadzenia biznesu, a w kontekście funkcji personalnej stawiała jasny wymóg formalizacji procesów rekrutacji i szkoleń. W momencie formalizacji rekrutacji większość badanych firm uwzględniała w procedurze zapis o rekrutacji wewnętrznej, gwarantujący obecnym pracownikom prawo do aplikowania na stanowiska, zanim uruchomiona zostanie rekrutacja zewnętrzna. W danej fazie było to traktowane głównie jako element motywacji i zdrowego rozsądku wynikającego z konieczności dodatkowych szkoleń w przypadku rekrutacji zewnętrznej. W kontekście kolejnych faz procesu był to jednak pierwszy, formalnie zakomunikowany pracownikom krok w kierunku budowania wewnątrzfirmowego rynku pracy.

Szkolenia w tej fazie podlegały formalizacji, w ramach której opracowywano budżet oraz roczny plan szkoleń. Szkolenia nabierały charakteru bardziej specjalistycznego i skierowane były do kadry inżynierskiej, która miała już szansę zapoznać się ze specyfiką procesu produkcji i teraz jej głównym zadaniem było jego utrzymanie i stopniowa poprawa jego wydajności. W tej fazie okazywało się również, że awansowany w sposób uznaniowy, średni szczebel menedżerski nie posiada wystarczających kompetencji; konieczna była zatem organizacja cykli szkoleniowych z zakresu zarządzania.

Skuteczne zarządzanie procesem produkcji wymuszało również wprowadzenie szeregu mierników, z których w zakresie funkcji personalnej najbardziej podstawowe były mierniki indywidualnej wydajności i ilości wyprodukowanych braków. Ocena kadry kierowniczej również podlegała formalizacji, często przybierając formę japońskiego systemu *hoshin kanri*. O ile ocena kierownictwa nie była bezpośrednio związana

z procesem produkcyjnym, o tyle w kontekście procesu lokalizacji zarządzania, stanowiła niezbędny element kontroli, pozwalający japońskim rezydentom monitorować, a później sterować rozwojem lokalnych menedżerów.

Wprowadzenie systemu ocen okresowych umożliwiło wdrożenie i uruchomienie formalnego systemu bonusowego. W przypadku pracowników produkcji koncentrował się on najczęściej na kwestiach frekwencji, wydajności i jakości, które były ściśle powiązane z prymatem stabilizacji procesu produkcji. W przypadku kadry kierowniczej jednak wymóg taki nie istniał, stąd możliwe, że czasami system bonusowy nadal miał formę uznaniową. W przypadku awansów formalizacja procedury rekrutacji wewnętrznej oraz niedobór możliwości awansu pionowego wymuszały stworzenie jasnych opisów stanowisk oraz kryteriów awansu. Z jednej strony spełniano w ten sposób wymogi normy ISO, z drugiej – zapewniano przejrzystość procesu.

Komunikacja w drugiej fazie również miała formalny kształt i skoncentrowana była na kwestiach produkcji. Stabilizacja procesu produkcji oraz konieczność podniesienia jego wydajności zmuszały kierownictwo do spotkań z pracownikami w celu podniesienia ich zaangażowania, a często również zaprezentowania nowych formalnych wymogów. Formalna komunikacja, w przypadku osiągnięcia pewnego poziomu zatrudnienia, mogła przybierać kształt reprezentacji pracowników lub mogła odbywać się za pomocą innych formalnych kanałów, takich jak spotkania z całością załogi, tablice i monitory ogłoszeń, skrzynki kontaktowe i ankiety satysfakcji.

W końcu praktyki produkcyjne charakterystyczne dla tej fazy to przede wszystkim rotacja stanowiskowa i system sugestii *kaizen*. Pierwsza praktyka wiązała się z koniecznością zapewnienia ciągłości procesu produkcji w momencie absencji pracowników, była jednak równocześnie pierwszym krokiem w kierunku poszerzania kompetencji pracowników, umożliwiającą późniejszą rekrutację wewnętrzną na wyższe stanowiska oraz częściowo kompensującą chwilowy brak awansów pionowych. Praktyka *kaizen* miała nieco inny wymiar. Z perspektywy procesu produkcji sugestie pracownicze były ważnym elementem umożliwiającym podniesienie wydajności. Były przy tym stosunkowo łatwe do opomiarowania i zintegrowania z systemem bonusowym. Z perspektywy kolejnej fazy system sugestii był również pierwszym krokiem w procesie aktywizacji i budowania zaangażowania pracowników oraz pierwszym treningiem logicznego myślenia, bez którego

pracownicy nie byliby w stanie rozwiązywać bardziej złożonych problemów w ramach kół jakości.

### FAZA III – Integracja

W fazie trzeciej przedsiębiorstwo osiągało pełną dojrzałość w zakresie prowadzonego procesu produkcji oraz zarządzania. O ile w poprzedniej fazie nacisk kładziony był na sprostanie wymogom obecnych klientów przy utrzymaniu poziomu jakości i wydajności, o tyle w fazie trzeciej celem samym w sobie stawały się szeroko pojęte usprawnienia, zwiększanie skali produkcji, minimalizacja kosztów oraz zdobywanie nowych klientów. Wszystkie te wymogi stawiały przed funkcją personalną ambitne i skomplikowane wyzwania, polegające na ścisłej integracji elementów dotychczas traktowanych jako osobne.

W zakresie rekrutacji faza integracji wiązała się z koniecznością stworzenia wewnątrzfirmowego rynku pracy. Konieczna była zatem analiza posiadanych zasobów ludzkich z perspektywy prowadzonego i planowanego procesu produkcji. Konieczna była identyfikacja kluczowych pracowników, potencjalnych zagrożeń związanych z ich odejściem oraz planów następstw. Wewnątrz firmy szukano ludzi, którzy byliby w stanie podjąć wyzwania związane z rozszerzaniem działalności lub obsadzić nowe działy. Aspekt integracji uwzględniał ocenę tych zagrożeń na podstawie posiadanych wyników oceny okresowej na przestrzeni kilku lat oraz późniejsze zaplanowanie ścieżek kariery stanowiących element motywacji.

W zakresie szkoleń kompetencje zgromadzone na przestrzeni lat przez pracowników, specjalistów oraz kadre kierowniczą umożliwiały internalizację procesów szkoleń. Lokalni specjaliści otrzymywali za zadanie organizację szkoleń ogólnych z zakresu praktyk produkcyjnych oraz trenowanie kolejnych specjalistów. Kontynuowano cykle szkoleniowe z poprzednich lat, jednak nawet w przypadku ich organizacji przez firmy konsultingowe kadra kierownicza była znacznie bardziej wybiórcza i preferowała szkolenia „szyte na miarę” potrzeb danej firmy. Podstawowe potrzeby szkoleniowe zaspokajane były wewnątrz organizacji.

Ocena okresowa pracowników w tej fazie uzyskiwała nowy wymiar i zaczynała uwzględniać ocenę kompetencji i znacznie większą ilość „miękkich” kryteriów, takich jak współpraca w grupie, zdolności przywódcze, zaangażowanie czy umiejętność rozwiązywania problemów.

Poszerzenie kryteriów oceny o kompetencje było konieczne w kontekście wdrażanego wewnątrzfirmowego rynku pracowników. Ocena pracowników liniowych zaczynała w pewnym stopniu przypominać ocenę kadry kierowniczej, gdyż regularnie zaczynano monitorować indywidualny rozwój i dalsze plany każdego pracownika.

Mimo zachowania ciągłości w systemach premiowych z poprzednich lat, praktyki motywowania w tej fazie w dużo mniejszym stopniu koncentrowały się na motywatorach finansowych, a ich miejsce zajmowała perspektywa rozwoju. Ścieżki karier gwarantowały wyselekcjonowanym pracownikom, że firma będzie w nich inwestować, co w długoterminowej perspektywie wiązało się ze wzrostem prestiżu oraz wynagrodzenia.

Komunikacja na tym etapie stanowiła element kluczowy, spajający wszystkie pozostałe i umożliwiający ich integrację. Na tym etapie załoga znała już wystarczająco dobrze zarówno przedsiębiorstwo, jak i siebie nawzajem, a lata wspólnej pracy kładły podwaliny pod unikalną kulturę organizacyjną. W zależności od skali i siły międzynarodowych powiązań firmy kultura ta mogła być wzorowana na kulturze firmy-matki np. w postaci firmowych kodeksów pracownika, bądź tworzona całkowicie lokalnie i nieformalnie. Kluczową kwestią był jednak fakt, iż wartości tej kultury zaczynały wspierać i spajać inne elementy funkcji personalnej z praktykami produkcyjnymi włącznie.

Dojrzałości w zakresie funkcji personalnej towarzyszyła dojrzałość w zakresie praktyk produkcyjnych, które na tym etapie uwzględniały koła jakości i TPM. Koła jakości są doskonałym przykładem integracji, jako że wymagają integracji między specjalistami i pracownikami produkcji. Ich wdrożenie nie byłoby również możliwe bez pracowników mających specjalistyczną wiedzę zdobytą podczas szkoleń wewnętrznych i bez ich bezinteresownego zaangażowania. Jest to spowodowane tym, że problemy rozwiązywane w ramach kół jakości nie wiążą się z gratyfikacją finansową, a jedynie prestiżem związanym z uczestnictwem w międzynarodowych konkursach organizowanych przez centralę. *Notabene* konkursy te w dużej mierze wymagały przyjęcia kultury organizacyjnej przez członków koła. W końcu TPM był w tej fazie pierwszym zintegrowanym podejściem do kwestii jakości i usprawniania procesu produkcji. Warto podkreślić, że TPM bazuje na wszystkich praktykach, takie jak 5S, kaizen oraz koła jakości, i je uwzględnia. Zrealizowanie założeń tego systemu wymaga również po raz pierwszy zaangażowania całości firmy, od pracowników liniowych

aż po najwyższe szczeble kierownictwa i jest kluczowym testem siły kultury organizacyjnej.

## FAZA IV – Ekspansja

W fazie czwartej przedsiębiorstwo wchodziło w fazę ekspansji. Mogło to oznaczać ekspansję fizyczną w postaci budowy nowego zakładu, bądź ekspansję w zakresie kompetencji, tj. rozszerzenie działalności na nowe obszary lub utworzenie komórki badań i rozwoju. Ekspansja jest również przenośnią określającą regionalną lub globalną integrację działań firmy, wywierającą specyficzną presję na funkcję personalną.

W zakresie rekrutacji faza ekspansji wiąże się, podobnie jak na początku, z koniecznością rekrutacji zewnętrznej. Nowe zakłady wymagają rekrutacji nowej i transferów obecnej, a rozszerzenie działalności na nowe obszary działalności uniemożliwia rekrutację wewnętrzną. Stąd przedsiębiorstwa w tej fazie uciekają się do rekrutacji międzynarodowych, korzystając z globalnych zasobów korporacji. Menedżerami nowych funkcji stają się doświadczeni menedżerowie z innych krajów, zwykle Europy Zachodniej, które posiadają już doświadczenie w tym zakresie. Mogą to być również menedżerowie japońscy o ściśle określonym zakresie kompetencji.

W zakresie szkoleń, podobnie jak w przypadku rekrutacji, na pierwszy plan wybija się umiędzynarodowienie. Lokalni specjaliści są wysyłani do zakładów mających doświadczenie w zakresie wdrażanych systemów czy produktów. Dodatkowo w fazie ekspansji nasilać się może współpraca międzynarodowa w ramach wspólnot praktyków, podczas których menedżerowie i specjaliści starają się wypracować wspólne, międzynarodowo transferowalne rozwiązania i systemy.

Ocena okresowa jest jednym z systemów, który wymaga standaryzacji na tym etapie. Międzynarodowe transfery menedżerów i specjalistów prowadzą do stopniowego wykształcania wewnątrz korporacyjnego globalnego rynku pracy. Bez jednolitych kryteriów oceny zasobów ludzkich w ramach tego rynku niemożliwe jest podjęcie decyzji o kolejnych transferach.

Międzynarodowe ścieżki karier stanowią augmentację lokalnych ścieżek karier na skalę międzynarodową, a swoim zasięgiem obejmują zasoby ludzkie podlegające transferom i ocenie okresowej wg. międzynarodowych kryteriów. Konieczność koordynacji międzynarodowych transferów oraz ustalenia jasnych ścieżek karier i planów następstw



wynikała z dużego ryzyka utracenia kluczowych globalnych zasobów ludzkich, które, w przeciwieństwie do japońskich menedżerów, były potencjalnie znacznie bardziej otwarte na perspektywę zmiany korporacji.

Komunikacja, podobnie jak inne elementy funkcji personalnej w tej fazie, nastawiona była bardziej na zewnątrz niż do wewnątrz i nosiła silne cechy umiędzynarodowienia. Nastawienie na zewnątrz przejawiało się w intensywnej komunikacji i akcjach z udziałem interesariuszy, takich jak społeczność lokalna, instytucje edukacyjne i charytatywne itd. Umiędzynarodowienie można było zaobserwować w zakresie tematyki, która zaczynała przypominać najlepsze praktyki globalnych korporacji nastawionych na kwestie bezpieczeństwa, ekologii czy odpowiedzialności społecznej.

W końcu firmy na tym etapie rozwoju były zazwyczaj w stanie wdrożyć najbardziej wymagające i złożone praktyki produkcyjne, takie jak TQM lub system *just-in-time*. Pierwsza praktyka odróżniała się od TPM wymogiem posiadania zdolności do projektowania produktów, tak aby odpowiadały wymaganiom klienta. Bez funkcji B+R oraz ścisłej komunikacji z innymi oddziałami dotychczas odpowiedzialnymi za projektowanie produktów. System *just-in-time* nie jest powszechnie stosowany, jednak firmy, które podejmują wyzwanie jego wdrożenia, muszą nie tylko wykazać się perfekcyjną kontrolą własnego procesu produkcji, ale również być na tyle elastyczne, aby skoordynować ją ze zmieniającą się w czasie rzeczywistym sytuacją klienta. Bez międzynarodowej komunikacji, jednolitych standardów oraz światowej klasy menedżerów i specjalistów wdrożenie tych systemów jest zwyczajnie niemożliwe. Firmy, które osiągną ten poziom, stają się z punktu widzenia centrali globalnej równoprawnymi i niezależnymi odpowiednikami modelowych zakładów japońskich.

### Kolejność i tempo rozwoju funkcji personalnej

Przedstawiony opis czterech stadiów przedstawia modelową wersję procesu ewolucji funkcjonalnej, skonstruowaną na podstawie obserwacji poczynionych w badanych przedsiębiorstwach oraz logiki wewnętrznej i zewnętrznej spójności funkcji personalnej. Ze względu na złożoność oraz długoterminowy charakter procesu ewolucji respondenci pozostawali w dużej mierze nieświadomi istnienia procesu oraz własnego etapu rozwoju. Niemniej jednak w ich wypowiedziach wielokrotnie pojawiały się wzmianki sugerujące stopniowy, procesualny



charakter rozwoju przedsiębiorstwa i poszczególnych elementów funkcji personalnej, takich jak na przykład rekrutacje.

R: No później zaczęliśmy tworzyć poszczególne polityki, tak? Była polityka dotycząca rekrutacji, [...] Pojawiły się pierwsze formalne oceny okresowe, [...] były wytyczone tak zwane action plany. Również w [tym] roku uruchomiliśmy tę procedurę związaną z promocją i zaczęły te komitety promocyjne [...]

Menedżer HR (Firma B)

R: No to tak, produkcja rozpoczęła się w czerwcu 2007 roku. Natomiast dział personalny powstał w kwietniu 2007 roku, kiedy zostałem przyjęty i od tego też momentu zaczęło się zatrudnianie głównie kierowników, potem superwizorów, potem specjalistów i potem pracowników produkcyjnych [...] potem szkolenie BHP przechodzili u koleżanki i już mieli szkolenie przy linii.

Specjalista HR (Firma E)

Łatwo jednak zauważyć, iż chronologie w przypadku wielu firm znacząco odbiegają od wyidealizowanego modelu. Jak postarano się udowodnić w kolejnych rozdziałach, odstępstwa te wynikają z niezwykle silnego i złożonego wpływu wywieranego na funkcję personalną przez różnych aktorów, źródła oraz szereg czynników. W tym miejscu należy jednak jednoznacznie wykazać i udowodnić, iż wyjątki te nie naruszają ogólnej logiki i podstawowych założeń zaproponowanego modelu.

Po pierwsze, aby model mógł być uznany za prawidłowy, musi być zachowana zasada wewnętrznej i zewnętrznej spójności. Innymi słowy: fazy późniejsze muszą wynikać z wcześniejszych, a praktyki w fazie kolejnej muszą być nadbudowywane na fundamencie praktyk z fazy poprzedniej. Proces akumulacji był widoczny w chronologiach rozwoju funkcji personalnej opracowanych dla każdej z firm oddzielnie. W trakcie wywiadów potwierdzono z kolei szereg kategoriycznych zależności. Spójność zewnętrzna była szczególnie widoczna w odniesieniu do procesu produkcji, który niejako dyktował logikę uruchamiania poszczególnych elementów i praktyk.

R: System bonusowy, no, w tej chwili nie jest to jakiś taki system bonusów ściśle określony, bo to znowu wracamy do produkcji. Jest produkcja

– możemy ją rozliczyć, dobrze wychodzi, źle wychodzi, działa, nie działa, ilość reklamacji, no nie wiem, ilość wydajności niewydajności – tych wskaźników w tej chwili nie ma i trudno jest oprzeć na czymkolwiek system bonusów, natomiast on jak najbardziej będzie wprowadzony w momencie rozpoczęcia produkcji.

Menedżer HR (Firma H)

W przypadku spójności wewnętrznej udało się potwierdzić szereg zależności pokazujących, jak praktyki z jednej fazy stawały się fundamentem dla praktyk z fazy kolejnej. Najlepszym przykładem były oceny okresowe. Na przykład w Firmie G formalny system ocen okresowych (Faza II) stał się fundamentem wewnątrzfirmowego rynku pracy i umożliwił identyfikację kluczowych pracowników (Faza III). Bez tego systemu i danych gromadzonych przez minimum 2 lata, taka procedura byłaby niemożliwa.

R: Tak, trzeba pamiętać jeszcze, że do 80% to jest zatrudnienie na produkcji. Potem wykorzystywanie w pełni rekrutacji wewnętrznych, czyli poszukiwanie talentów osób, które mają możliwości rozwojowe, po to, żeby można było wewnątrznie je awansować. W tym celu pomaga nam system ocen okresowych i on powstał już tutaj pod koniec 2009 roku.

Menedżer HR (Firma G)

Zasada akumulacji była jednak najlepiej widoczna w przypadku praktyk produkcyjnych, gdzie dopiero po wdrożeniu i utrzymaniu najbardziej podstawowych praktyk firmy były w stanie stopniowo wdrażać bardziej zaawansowane rozwiązania.

R: Rzeczywiście 5S jest fundamentem i jak jest słabe, to wszystko się zawali. Nawet jak się je wdroży, to najważniejsze jest tego utrzymanie. I dopiero, jak to się uda, to można zaczynać TPM.

Dyrektor produkcji (Firma F)

Co ciekawe, odkryto jednak, że w miarę przechodzenia z fazy do fazy, zależności katagoryczne stają się coraz mniej jednoznaczne ze względu na wzrost ilości i zróżnicowania praktyk. Dobrym tego przykładem był system sugestii *kaizen*, który w niektórych firmach wspierany był wyłącznie za pomocą bonusów, a w innych stanowił element

oceny okresowej. Analiza wywiadów pokazała również, iż nie wszystkie praktyki podlegają zasadzie akumulacji. Na przykład zwolnienia czy rekrutacja pracowników tymczasowych były wydarzeniami wyjątkowymi, które w żaden sposób nie mogły być powiązane w sposób kategoryczny z innymi praktykami, stąd nie zostały uwzględnione w modelu.

Drugim, poważnym niebezpieczeństwem dla logiki zaproponowanego modelu, mogły być przypadki niewystąpienia danej fazy bądź regresja z fazy wyższej do niższej. Kwestia niewystąpienia fazy była kluczowa w kontekście przypadków firm L i K, założonych w inny sposób niż pozostałe przedsiębiorstwa. Okazało się jednak, że nawet w tych przedsiębiorstwach zachodziły podobne procesy co w innych, jak np. stopniowa ewolucja praktyk produkcyjnych.

R: W pierwszej kolejności od 5S-ów na pewno, [...] Po prostu Japończycy pewną dyscyplinę pracy wprowadzili na dzień dobry [...] W dalszej kolejności były rzeczy związane z optymalizacją procesów produkcyjnych i to jest realizowane do dziś. Rzeczy związane ze SMED-em z przebrojeniem maszyny w pojedynczych minutach, [...] I ten SMED już zaczął obejmować takie rzeczy związane z „kaizenami” pracowników, czyli z jakimiś takimi drobnymi pomysłami, usprawnieniami [...] No to można powiedzieć, że 5S, SMED i kaizen to tak od początku firmy.

Specjalista HR (Firma K)

W momencie definiowania modelu w 2012 r. pod znakiem zapytania stała również Faza IV, zakładająca postępującą globalną integrację praktyk funkcji personalnej towarzyszącą rozszerzaniu działalności przedsiębiorstwa. Jedynie część przedsiębiorstw zmierzała do tej fazy, podczas gdy inne nie wykazywały jakichkolwiek oznak podążania w tym kierunku. Co ciekawe jednak, w firmach, które w momencie pierwszej wizyty znajdowały się na wejściu do tej fazy, po 2 latach widać było znaczny postęp w procesie globalnej integracji.

R: Bo my mamy już dosyć rozbudowany system [...], który jest zintegrowany, ale on jest wewnętrznie zintegrowany. To nie jest system, który jest nawet w Europie w innych fabrykach stosowany. Są elementy, które są podobne, natomiast jeżeli chodzi o korporację, to nawet nie mogą się wypowiedzieć, bo nie znam korporacyjnych rozwiązań.

Rozmowa z Menedżerem HR podczas 1. wizyty (Firma C)

R: Czyli w ramach [europejskiej wspólnoty praktyków] o tym rozmawiamy i stąd był projekt, że trzeba mieć ten „leadership” jednakowo zdefiniowany, jednakowo oceniany mimo wszelkich różnic, [...] trzeba to zunifikować, trzeba to zobaczyć, a później dopiero jakieś transfery na poziomie europejskim. [...] więc jesteśmy w takim miejscu jako korporacja, ale ważne, że już o tym rozmawiamy, []... na poziomie europejskim.

Rozmowa z Menedżerem HR podczas 3. wizyty (Firma C)

W niektórych firmach pojawiły się tendencje regresyjne w zakresie pojedynczych praktyk, które wynikały z wpływu aktorów lub pewnych czynników. Z wypowiedzi widać jednak, że próby te, jakkolwiek przeczące logice modelu, były jedynie wydarzeniami wyjątkowymi, a akto- rzy je obserwujący podświadomie dążyli do przywrócenia brakujących elementów i równowagi procesu.

R: Z informacyjnymi spotkaniami kulejemy. Przez jakiś czas mieliśmy takie raz w miesiącu spotkanie dla wszystkich pracowników, na którym mówiliśmy, co się dzieje, ale ostatnio takich spotkań nie ma i dlatego też będzie to szkolenie związane z informacją, z komunikacją, ponieważ fajnie by było też wrócić do tych spotkań takich, które mówią po prostu ludziom, co się dzieje w firmie.

Specjalista HR (Firma I)

Po trzecie, w końcu, pozostaje kwestia tempa procesu ewolucji. Mimo iż stadialna logika modelu oraz zewnętrzna spójność z procesem rozwoju firmy mogłyby sugerować podobne tempo ewolucji, chronologie w jasny sposób pokazują, że tempo ewolucji było różne w różnych firmach. Mimo pojedynczych wzmianek nt. optymalnych okresów wdrażania poszczególnych praktyk nie udało się znaleźć jednoznacznych dowodów na to, ile konkretnie lat powinny trwać poszczególne fazy rozwoju.

R: Natomiast nie było sensu zaczynać, no bo wie pan, na początku, jak się buduje firmę, to jest mnóstwo rzeczy do sformalizowania, mnóstwo regulaminów do napisania, tak? Do zorganizowania, to jest masa rzeczy, więc nie ma sensu zaczynać od pisania polityki awansów, tak? skoro wiadomo, że jest zatrudnionych 5 osób i one najwcześniej będą awansowane za 3 lata. To jest polityka, którą można odłożyć.

Menedżer HR (Firma B)

Tempo procesu ewolucji w zakresie pojedynczych praktyk w niektórych firmach było tak powolne, że stawało pod znakiem zapytania zarówno zewnętrzną, jak i wewnętrzną logikę modelu. Na przykład stosowanie bonusów uznaniowych (Faza I) utrzymywało się w niektórych firmach znacznie dłużej, niż trwał burzliwy okres zakładania fabryki i uruchamiania produkcji. Niektóre z firm, mimo wielu lat funkcjonowania, nigdy nie wdrażały formalnego systemu oceny okresowej (Faza II), nie mówiąc już o dążeniu do wprowadzania praktyk z fazy trzeciej czy czwartej.

R: No nie mamy jej wprowadzonej, tak że nie jest to sformalizowane i... pracownicy ewentualnie mają takie informacje zwrotne ustne... Natomiast, no, planujemy wprowadzić formalny system ocen okresowych. No, zobaczymy, może się uda jakoś w najbliższej przyszłości.

Specjalista HR (Firma A)

Z drugiej strony w trakcie badań natrafiono na ekstremalne przypadki, takie jak Firma H, która w ciągu 2 lat funkcjonowania wykazywała oznaki drugiej i trzeciej fazy. Tak niezwykle szybki rozwój był jednak możliwy do wytłumaczenia dzięki świadomości menedżerów, którzy replikowali doświadczenia i praktyki z zakładu, który mieli okazję tworzyć w poprzednich latach.

R: My bardzo wiele rzeczy zrobiliśmy nawet na zasadzie „copy & paste”, w szczególności jeżeli chodzi o sprawy związane z rozwiązaniem proceduralnym na różnym szczeblu organizacji firmy. To nam bardzo pomogło i dlatego też ta organizacja tej fabryki mogła w taki dosyć płynny, szybki sposób zadziałać, tak? Ja nie dziwię się, że inne fabryki, które powstają, to najpierw robią to, potem robią tamto, potem tamto, bo no tej pracy jest niezmiernie dużo i ludzie są nowi i wszystko jest nowe. Natomiast my nie, przynajmniej te pierwsze 10 osób, te kilkanaście osób, już nie wiem, ile nas tam przeszło [...], już widziały, miały wizję tego, jak to ma wyglądać, już mieliśmy wypracowane systemy tego, co chcieliśmy, żeby tak funkcjonowało, a nie inaczej, więc no to też wpłynęło na tą szybkość tutaj tej organizacji i tego, że nie mając jeszcze produkcji, mając jeszcze cały czas system pracy właściwie jedno-, w porywach dwuzmianowej, my już większość rzeczy mamy wdrożonych. To była niesamowita pomoc.

Menedżer HR (Firma H)

## Wnioski nt. procesu rozwoju funkcji personalnej

Podsumowując: mimo różnic wynikających ze specyfiki i uwarunkowań poszczególnych firm, istnieją silne przesłanki potwierdzające zasadność i wiarygodność czterofazowego modelu ewolucji funkcji personalnej. Model opiera się na ugruntowanych w literaturze założeniach o dążeniu do spójności wewnętrznej w ramach praktyk oraz zewnętrznej z etapem rozwoju zakładu. Warto jednak podkreślić, iż nie było możliwe określenie, nawet w przybliżeniu, minimalnej czy maksymalnej długości trwania każdej z faz. Można na tej podstawie wnioskować, że czas trwania fazy w każdej z firm musi być uwarunkowany innymi czynnikami, wywierającymi znacznie silniejszy wpływ niż logika spójności. Czynniki te zidentyfikowano i opisano na kolejnych stronach.

## Wyniki badania nt. wpływu aktorów, źródeł i czynników

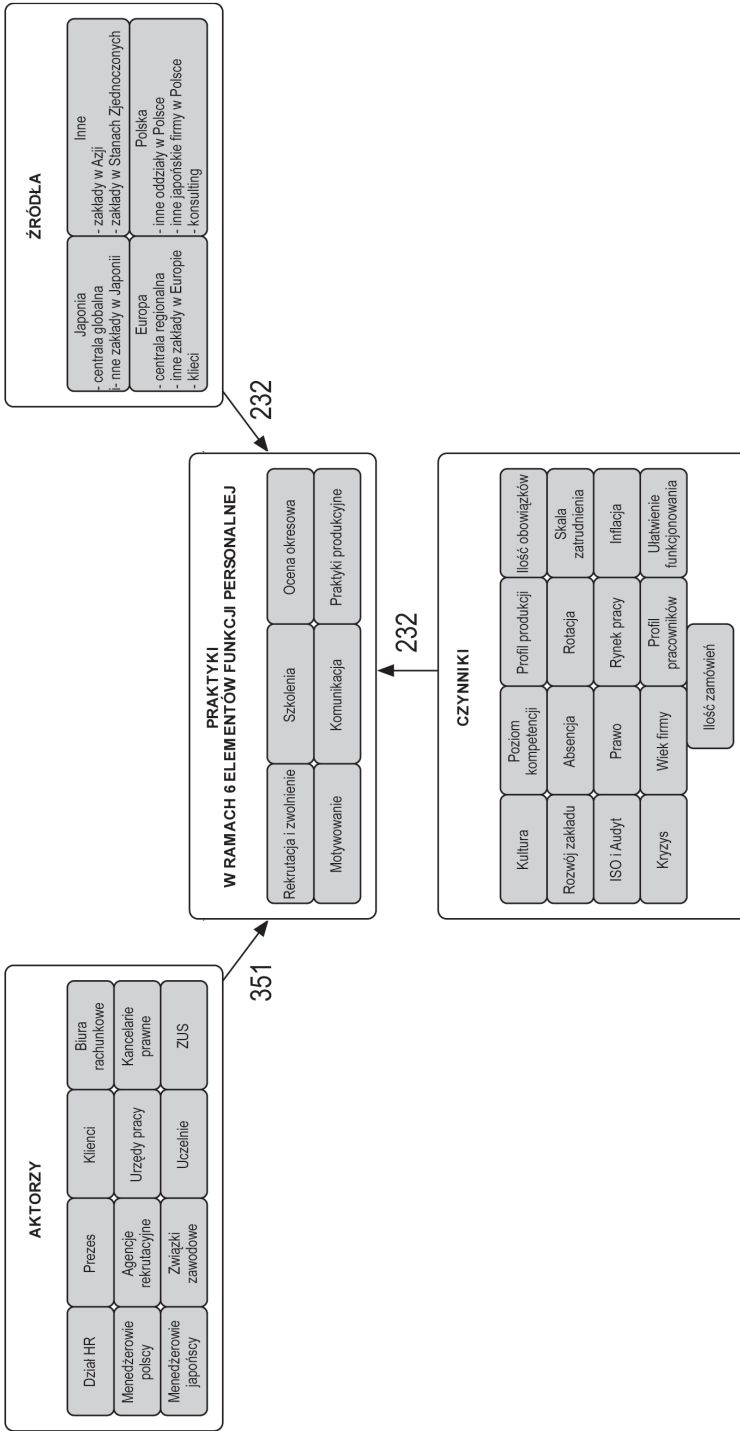
---

Na poprzednich stronach w sposób szczegółowy opisano praktyki zidentyfikowane w ramach funkcji personalnej oraz zaprezentowano proces jej ewolucji. W dalszej części rozdziału zaprezentuję wyniki badań na temat wpływu, jaki poszczególni aktorzy, źródła i czynniki wywierali na elementy i praktyki funkcji personalnej.

Rysunek 4 w sposób holistyczny prezentuje zależności, które zostaną opisane w dalszej części rozdziału. Na rysunku znajdują się cztery grupy metakategorii, tj. „Praktyki”, „Czynniki”, „Aktorzy” i „Źródła”. Każda z tych grup uwzględnia kategorie zidentyfikowane w procesie kodowania wywiadów, np.: „Dział HR” w metakategorii „Aktorzy”, „Szkolenia” w metakategorii „Praktyki”, „Prawo” w metakategorii „Czynniki” czy „Japonia” w metakategorii „Źródła”. Kategorie te, mimo iż nie wyczerpują wszystkich możliwości w wystarczający sposób opisują rzeczywistość w zbadanych firmach.

Za pomocą wektorów model przedstawiony na rysunku 4 prezentuje również wpływ metakategorii „Czynników”, „Aktorów” i „Źródeł” na metakategorię „Praktyk”. Liczby towarzyszące wektorom prezentują „siłę wpływu”, tj. sumę liczby cytatów i wzmianek nt. wpływu elementów jednej metakategorii na inną. Liczba ta jest wynikiem procedury kodowania przyczynowo-skutkowego i jest kalkulowana na podstawie wskaźnika „wagi zależności”. Liczby te określają siłę zależności występującej między poszczególnymi kategoriami i metakategoriami

Rysunek 4. Model zależności między metakategoriami<sup>1</sup>



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy treści wywiadów.

<sup>1</sup> Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

z punktu widzenia rozmówców. Szczegółowy opis i jakościowa analiza tych zależności stanowić będą dalszą część tego rozdziału. W pierwszej kolejności skupiono się na metakategorii „Aktorów”, wywierającej najsilniejszy łączny wpływ na praktyki stosowane w ramach funkcji personalnej.

### Aktorzy zaangażowani w rozwój funkcji personalnej

Analiza porównawcza badanych firm pozwoliła na zidentyfikowanie całego szeregu aktorów zaangażowanych w proces rozwoju funkcji personalnej. W tej części rozdziału opisano najważniejszych z nich. Aktorami byli zarówno wewnątrzni (prezes, dział ZZL, menedżerowie japońscy oraz polscy), jak i zewnętrzni (agencje rekrutacyjne, urzędy pracy, ZUS, uczelnie itd.). Zakres i charakter wpływu poszczególnych aktorów znacząco różnił się w zależności od firmy i jedynie w niektórych przypadkach możliwe było wskazanie cech wspólnych. W tabeli 7 przedstawiono listę najważniejszych aktorów, uporządkowaną według siły ich wpływu. Siła wpływu opiera się na sumie wzmianek poczynionych przez wszystkich respondentów nt. wystąpienia takowego wpływu.

Tabela 7. Lista najważniejszych aktorów i ich wpływ na funkcję personalną

	Aktor	Siła wpływu*
<b>Aktorzy wewnątrzni</b>	Dział HR	131
	Prezes	70
	Polscy menedżerowie	59
	Japońscy menedżerowie	46
<b>Aktorzy zewnętrzni</b>	Agencje rekrutacyjne	16
	Związek zawodowy	10
	Klienci	7
	Urząd pracy	5
	Biuro rachunkowe	3
	Uczelnie	2
	Kancelaria prawna	1
	ZUS	1

\* Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.



Jak widać, najwięcej wzmianek pojawiło się na temat działań podejmowanych przez członków działu zarządzania zasobami ludzkimi w celu wprowadzenia bądź modyfikacji różnych praktyk funkcji personalnej. W rozmowach nt. rozwoju funkcji personalnej bardzo często przewijała się osoba prezesa oraz polscy i japońscy menedżerowie. Rozmówcy sporadycznie wspominali również o wpływie szeregu aktorów zewnętrznych, takich jak agencje rekrutacyjne, związki zawodowe i klienci. W dalszej części szczegółowo omówiono wpływ wybranych aktorów.

### Dział ZZL

Pierwszym aktorem, w sposób naturalny posiadającym największy wpływ na funkcję personalną, był dział ZZL. Kategoria aktora określona jako „Dział ZZL” uwzględnia wzmianki na temat wszystkich typów pracowników odpowiadających za kwestie związane z rekrutacją, zwolnieniami, szkoleniem, oceną, motywowaniem oraz komunikacją z pracownikami. W zależności od firmy były to osoby zatrudnione na stanowisku menedżera lub specjalisty, mające różne zakresy kompetencji (od kwestii kadrowych aż po strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi) oraz różne doświadczenie zawodowe (od kursu dla specjalisty kadrowca, aż po wieloletnie doświadczenie w firmach międzynarodowych, w tym japońskich, poprzedzone dyplomem uniwersyteckim w tej dziedzinie). Dział ZZL w badanych firmach praktycznie nigdy nie stanowił osobnej jednostki organizacyjnej i zwykle funkcjonował w obrębie lub w połączeniu z działem administracji. Sama funkcja była przez rozmówców dzielona na tzw. „twardy HR”, uwzględniający kadry oraz płace oraz „miękki HR”, uwzględniający rekrutację, selekcję, szkolenia, ocenę okresową i systemy bonusowe.

R: Jeżeli chodzi o funkcję personalną, wyodrębnić możemy ten miękki i twardy HR. Są 3 osoby, które odpowiedzialne są za sprawy kadrowo-płacowe, które prowadzą dokumentację pracowniczą, naliczają wynagrodzenia, zajmują się rozliczaniem zakładu z innymi instytucjami, jak i również są dwie osoby, które odpowiedzialne są za te wszystkie rzeczy z miękkiego HR-u, od rekrutacji poprzez wdrażanie pracowników, szkolenia, motywacje, ocenę okresową, po również projekty związane z odejściem pracownika z firmy. Ponadto w strukturach działu personalnego znajduje się komórka czy służby bezpieczeństwa higieny pracy i ochrony środowiska.

Specjalista HR (Firma K)

R: Jest podzielony na tzw. twarde HR, tj. compensation, benefits – tam są sprawy związane z kadrami i płacami i wszystkimi dodatkowymi świadczeniami związanymi z pracą. My go nazywamy tak po europejsku: „twardy HR”. Kolejne obszary to mamy rekrutacje i selekcje pracowników, mamy również obszar szkoleń i [...] dział, który zajmuje się również tzw. administracją ogólną, tj. general affairs, [...] sprawujemy opiekę w ramach tego działu nad naszymi obcokrajowcami i ich rodzinami, ale zajmujemy się też bezpieczeństwem i higieną pracy, ochroną środowiska również i zabezpieczeniem przeciwpożarowym.

Menedżer HR (Firma B)

Bardzo ważną kwestią okazał się moment utworzenia i proces rozwoju działu, który niejako towarzyszył i do pewnego stopnia warunkował proces rozwoju funkcji personalnej opisany na poprzednich stronach. Co ciekawe, nie wszystkie firmy zatrudniały menedżera na samym początku.

I: A na jakim etapie zatrudnili państwo menedżera HR?

R: To doskonale pytanie. Popelniliśmy duży błąd, nie zatrudniając go na samym początku w momencie budowy fabryki. Trwało to kilka miesięcy, zanim go znaleźliśmy. Wielki błąd. [...] No bo menedżer HR, dokładnie tak jak dyrektor finansowy, powinien być zatrudniony w początkowej fazie. Jest po prostu niezbędny, żeby zanim zakład powstanie, ustalić takie kwestie jak sposób oceny, sposób zarządzania, czy nawet to zarządzanie japońskie.

Wiceprezes (Firma G)

W pierwszych latach dział personalny wspierany był zazwyczaj przez zewnętrzne biuro rachunkowe, a jego pracownicy stopniowo budowali i przejmowali kolejne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi.

R: To znaczy na samym początku nie było takiego jakby wyodrębnionego działu obowiązków tutaj na dział personalny, ponieważ kadry były prowadzone zdalnie, czyli wszystko było jak gdyby w ruchu. To dopiero po około roku zaczął się tworzyć dział personalny.

Specjalista HR (Firma D)

Budowanie funkcji personalnej przez pracowników działu ZZL było niezwykle długim i żmudnym procesem, definiowania, formalni-

zowania, upowszechniania i stopniowego ulepszania praktyk funkcji personalnej.

R: Ten HR zaczął jak gdyby, może źle użyję słowa, być takim modnym, prawda, w 2007–2008. W tym momencie my również zaczęliśmy całą tą drogę, czyli budowanie tego działu. Myślę, że przez te lata, gdzie jesteśmy, teraz zrobiliśmy bardzo dużo, ponieważ zaczęliśmy po prostu od zera. Żeby stworzyć te procedury, to nie jest problem usiąść je napisać, my musiałyśmy po prostu stopniowo zacząć je wdrażać, tzn. na bazie tych procedur my musieliśmy pracować, z tymi procedurami musiała zostać zapoznana nasza kadra zarządzająca, prawda, czyli najpierw trzeba było przeszkolić naszych menedżerów, żeby oni też wiedzieli, jak to wszystko funkcjonuje. Procedura rekrutacji, szkoleń, odejścia pracownika czy podnoszenia kwalifikacji to po prostu, to trwało troszeczkę, natomiast myślę, że jesteśmy na dobrej drodze.

Specjalista HR (Firma D)

O ile większość badanych firm posiadała klasyczne rozwiązania w formie mniejszego lub większego działu ZZL, o tyle dwie z nich posiadały dosyć nietypowe rozwiązania. Zaskakująca była Firma F, w której dział personalny nie istniał w ogóle. Kwestie związane z rozliczeniami zlecano zewnętrznemu biuru rachunkowemu, a inne obowiązki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi wykonywane były bezpośrednio przez menedżerów funkcjonalnych.

Z zewnątrz wygląda, jakbyśmy nie mieli żadnej polityki na ten temat. Ale mamy jakiś program rozwoju, mamy jakiś system bonusowy, system wynagrodzeń itd. Wszystko jest, ale może brakuje takiej jednej osoby, która by to łączyła w ramach działu ZZL.

Prezes (Firma F)

Drugim zaskoczeniem była sytuacja Firmy B, która zmierzała w stronę najnowszych profesjonalnych trendów, planując wdrożenie systemu HR biznes partnerów i regionalnych centrów eksperckich w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

R: To jest cały czas faza projektowa, więc tak do końca my też nie wiemy, jak to będzie wyglądało. Na pewno taki HR biznes partner będzie pod ręką bezpośrednio pod HR menedżera na Europę i on będzie wykonywał

te zadania zlecone przez korporację. Natomiast w centrach eksperckich będzie regionalizacja: jeden będzie na Europę Wschodnią, czyli Polska i Węgry. No i w takim centrum eksperckim będą działania wszystkie dotyczące właśnie i „talent management” i rozwoju pracowników, szkoleń i także rekrutacji, co jest ciekawe. Osoba, która będzie tam pracować w takim centrum, będzie musiała przyjeżdżać tutaj, dojeżdżać do nas i będzie zajmować się np. rekrutacją.

Specjalista HR (Firma B)

Niezależnie od formy, do roli działu ZZL należała nie tylko bieżąca obsługa procesów funkcji personalnej, ale również jej ciągły rozwój i dopasowywanie do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstwa i procesu produkcji. Ważnym elementem była również komunikacja ze związkami zawodowymi, pracownikami, oraz monitorowanie otoczenia zewnętrznego w celu wczesnej identyfikacji zagrożeń. Tabela 8 w sposób szczegółowy przedstawia podsumowanie ilości uwag rozmówców nt. wpływu działu ZZL na poszczególne elementy funkcji personalnej. Wyniki wywiadów wskazują, że wpływ ten jest dosyć zrównoważony we wszystkich klasycznych elementach funkcji personalnej i znacznie słabszy, aczkolwiek niepozbawiony znaczenia, w przypadku praktyk produkcyjnych.

Tabela 8. Wpływ działu ZZL na poszczególne elementy funkcji personalnej

Element funkcji	Siła wpływu*
Komunikacja	32
Rekrutacja i zwolnienia	27
Szkolenia	24
Motywowanie	21
Ocena okresowa	19
Praktyki produkcyjne	8

\* Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

W oczywisty sposób na pierwszy plan wysuwa się komunikacja. W wypowiedziach rozmówców dział ZZL najczęściej pojawiał się właśnie jako aktor wywierający wpływ na praktyki komunikacyjne. Co ciekawe,

analiza treści wypowiedzi rozmówców wskazuje, iż mimo dużego znaczenia komunikacja często nie była wyróżniana jako osobna funkcja, a jedynie jako naturalny obowiązek związany z obsługą pozostałych funkcji. Wysoki wynik w zakresie wpływu działu ZZL na praktyki komunikacji można tłumaczyć również pojemnością tej kategorii oraz zróżnicowaniem praktyk wprowadzanych i nadzorowanych przez pracowników działu ZZL. Praktyki te uwzględniały m.in. różną komunikację wewnętrzną, działalność w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, redagowanie gazetki firmowej, organizację spotkań integracyjnych itd. Dział ZZL był również ważnym pośrednikiem w komunikacji pomiędzy zarządem a reprezentacją pracowników.

I: Jaki jest pana zdaniem główny cel działu ZZL?

R: No myślę, że na pewno najważniejszą kwestią jest tłumaczenie lokalnym pracownikom polityki firmy, jej filozofii.

Członek zarządu (Firma B)

I: Dlaczego pana zdaniem ta funkcja personalna – menedżer HR – powinien być zatrudniony na samym początku?

R: No to ma wpływ na klimat w organizacji – to jest raz, dwa – na przepływ informacji, bo jak coś się dzieje – dobrego czy złego – lub ewentualnie kontakt ze związkami zawodowymi czy radą pracowniczą, to zawsze musi być ten pośrednik.

Specjalista HR (Firma E)

Oprócz kwestii komunikacji na osobną uwagę zasługuje wpływ działu ZZL na praktyki produkcyjne, gdyż znacząco odbiega od pozostałych wyników. Wynika to między innymi z tego, że w części firm, gdzie dział ZZL stanowili pojedynczy specjaliści koncentrujący się na tzw. twardym HR, dział ZZL zwyczajnie nie był brany pod uwagę i nie uczestniczył we wdrażaniu praktyk produkcyjnych. W wielu spośród badanych firm menedżerowie i specjaliści HR byli jednak świadomi specyfiki praktyk produkcyjnych stosowanych przez firmę i starali się je wspierać, tworząc dedykowane systemy oceny, systemy bonusowe oraz intensyfikując komunikację czy nawet bezpośrednio angażując się w projekty.

R: My już w 2007 wprowadziliśmy do oceny okresowej te elementy, ale tak naprawdę dopiero po zmodyfikowaniu, w 2009–2010 wprowadziliśmy

tą półroczną ocenę [...] i tu żeśmy bardzo wyeksponowali ten np. TPM i system sugestii. Mamy *challenge sheet*, i [...] tam jest takie miejsce na takie dodatkowe zadanie, tzn. aktywność, udział i wkład w wyniki Quality Circles, do którego dany pracownik należy. I mało tego, oceny nie przeprowadza kierownik, tylko mój lider TQM, który nadzoruje grupę kontaktuje się ze wszystkimi liderami tej grupy.

Menedżer HR (Firma C)

### Prezes

Drugim najważniejszym aktorem wywierającym wpływ na funkcję personalną byli przedstawiciele kierownictwa najwyższego szczebla zaklasyfikowani do kategorii „Prezes”. Gwoli ścisłości należy zaznaczyć, iż kategorią tą objęto wszystkie osoby, które znajdowały się na szczycie hierarchii organizacyjnej i posiadały największe uprawnienia decyzyjne oraz były fizycznie obecne w danym zakładzie. Czasami okazywało się bowiem, iż w zakładzie obecni byli jedynie przedstawiciele zarządu firmy w randze wiceprezesa lub dyrektora generalnego (*Chief Executive Officer lub Chief Operating Officer*), podczas gdy prezes na stałe rezydował w centrali japońskiej bądź regionalnej. Dla niniejszego badania kwestią znacznie ważniejszą niż oficjalna nazwa stanowiska była fizyczna obecność i zajmowanie najwyższego kierowniczego stanowiska w badanym zakładzie. Warto również podkreślić, iż kategorii prezesa nie wolno utożsamiać z japońskimi rezydentami. W trzech z badanych firm najwyższe stanowiska kierownicze piastowali bowiem Polacy. Aby jeszcze bardziej skomplikować obraz kategorii prezesa, należy podkreślić, że w połowie badanych firm osoba zajmująca stanowisko prezesa podlegała procesowi okresowej rotacji. Zazwyczaj wiązało się to z powszechnie stosowaną w japońskich firmach praktyką rotacji stanowiskowej międzynarodowej kadry kierowniczej. Osoby na stanowiskach kierowniczych, podobnie jak i cała kadra japońska, zmieniały się średnio co 3–4 lata.

R: No, jeżeli z pana punktu widzenia niedaleka przyszłość oznacza 2–3 lata, to ponieważ mój plan zakłada, że będę tu przez 3 lata, no to w tym czasie oczywiście chcę wdrożyć system sugestii kaizen.

Dyrektor generalny (Firma I)

O ile w kontekście globalnego zarządzania praktyka przyczyniała się do polepszenia przepływu wiedzy i gromadzenia różnorodnego

doświadczenia przez ekspatów, o tyle z punktu widzenia lokalnego oddziału zmiana prezesa stwarzała wiele zagrożeń. Proces rotacji poważnie zaburzał ciągłość zarządzania i wiązał się z ogromnym stresem i niepewnością odczuwaną przez lokalnych.

R: Kiedy zmienia się człowiek, o 50% zmienia się sposób funkcjonowania firmy, zmieniają się sposoby komunikacji, role menedżerów i zmienia się odbiór firmy przez pracowników. To, że wszystko jest zmienne, to ludzie dostrzegają i ma to wpływ na ich motywacje.

Menedżer HR (Firma C)

Co ciekawe jednak, w ostatecznym rozrachunku zmiany prezesów często okazywały bardziej ewolucyjne niż rewolucyjne, a każdy kolejny prezes starał się wprowadzić styl zarządzania dopasowany do aktualnych potrzeb i fazy rozwoju przedsiębiorstwa.

R: Pomimo że wszyscy prezesi, którzy tu byli, to wiadomo z wieloletnim tam, ponad 20-letnim stażem [...], ten „leadership” praktyczny [był] inny. [...] Natomiast to, co teraz możemy powiedzieć, to jest tak, to jest o wiele większa autonomia i odpowiedzialność lokalnego „managementu”. [...] To jest ogromna zmiana, taka, którą postrzegamy na plus. Ale też nie wiemy, jak to też oceniać, czy jest to świadoma polityka, np. w korporacji, że na początku przyjeżdżają tacy, co mają wszystko pilnować, później tam kontrolować ustawić, a później to jest tak, że jakby to jest przygotowanie. [...] ale wydaje mi się, że nie ma możliwości jakby powrotu, że to jest taki proces społeczny, że lokalny „staff” się wzmacnia, dojrzewa jego rola, jego pozycja, tak i ten prezes ma bardzo duży udział osobisty właśnie w budowaniu tej samodzielności, autonomii, poczucia wartości itd.

Menedżer HR (Firma C)

Tabela 9 przedstawia ilość wzmianek nt. wpływu prezesa na poszczególne elementy funkcji personalnej, która pojawiła się we wszystkich wywiadach. Jak widać na pierwszy rzut oka, rozmówcy uważali, iż największy wpływ wywierany był przez prezesa w zakresie komunikacji. Rzeczywiście analiza treści wywiadów potwierdza, iż najwyższe kierownictwo praktycznie w każdej z badanych firmy było niezwykle silnie zaangażowane we wszystkie formy komunikacji, poczynając od opisywanych wcześniej regularnych spotkań z całą załogą, poprzez bezpośrednią

komunikację ze związkami zawodowymi, aż po wydarzenia integracyjne i udział w inicjatywach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Tabela 9. Wpływ prezesa na poszczególne elementy funkcji personalnej

Element funkcji	Siła wpływu*
Komunikacja	21
Motywowanie	15
Ocena okresowa	11
Rekrutacja i zwolnienia	10
Praktyki produkcyjne	7
Szkolenia	6

\* Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

R: I tu od razu taka drobna dygresja, mamy nowego prezesa i mimo że on jest bardzo krótko, to on się już 3 razy ze związkami zawodowymi spotykał. [...] O ile poprzedni prezes czy jeszcze poprzedni niechętnie się spotykali, [...] Raczej wszystko chcieli, żebym ja to prowadził, [...] o tyle ten prezes zadeklarował to i [...] od razu sobie, że tak powiem, pozyskał pozytywną opinię tych związkowców, że chce się z nimi bezpośrednio spotykać.

Menedżer HR (Firma C)

R: No oprócz tego pan [prezes] oczywiście co roku robi dla biura spotkanie. To już jest tradycja, w ogóle niezmienniana. W marcu [...], pan [prezes] przyjeżdża, zaprasza wszystkich [...] i idziemy do restauracji, przy czym pan [prezes] zawsze ma dla wszystkich jakieś drobne prezenty, no i ot jest taka jedna z tradycji.

Specjalista HR (Firma J)

Młodzież z gimnazjum [...] wraz z ekipą pracowników [Firmy K] na czele z prezesem [...] po raz kolejny wzięła udział w akcji „sprzątania świata”. [...] Nasi japońscy przyjaciele chcą w ten sposób zainspirować młodzież do stosowania i szerszej popularyzacji działań proekologicznych określanych Ruchem „Mottainai” – „Jaka szkoda!”, „Żal wyrzucać!”.



To japońskie wyrażenie oznacza, że szkoda marnować coś, co może być powtórnie użyte lub wykorzystane.

Fragment artykułu prasowego nt. jednej z firm

Motywowanie było niejako naturalnie drugim najważniejszym obszarem wpływu prezesa, o którym najczęściej była mowa w wywiadach. Wiązało się to z faktem, iż w uprawnieniach prezesa znajdowała się akceptacja wszelkich zmian w poziomie wynagrodzeń, systemach bonusowych itd.

R: Chociaż też sprawiedliwie, też muszę dodać że, jeżeli chodzi o system wynagradzania, [...] to tak się złożyło, że poprzedni prezes on miał takie zapotrzebowanie. Tu właśnie wyszło jego systemowe myślenie. „No na jakiej podstawie, jak my wynagradzamy?”. Jeżeli jest wynagrodzenie raz w roku, podwyższamy płace zasadnicze, no to według czego, na podstawie czego? Kryteria, zasady? Czyli on zgłosił zapotrzebowanie na wprowadzenie takiego systemu i to była najtrudniejsza rzecz, można powiedzieć największy projekt, jaki ja w tej firmie zrealizowałem.

Menedżer HR (Firma C)

W zakresie pozostałych elementów funkcji personalnej osoby na stanowisku prezesa zdawały się w dużej mierze na menedżerów japońskich bądź lokalnych, jedynie miejscami, aktywnie angażując się w procesie projektowania bądź wdrażania poszczególnych praktyk.

R: Koła jakości mają u nas formę bardziej sformalizowaną. [...] To jest rozwiązanie, które jest w całej korporacji dobrze zestandaryzowane. Jest przegląd 30 grup, a potem wyjazd na europejska konwencję, potem na światową. Polacy wygrali w Europie, prezes był bardzo dumny i osobiście udoskonalał ich prezentację na światową konwencję. Na światowej oczywiście wygrali Japończycy z zakładu matki, ale Polacy zdobyli specjalne wyróżnienie.

Menedżer HR (Firma C)

### Menedżerowie polscy

Kategoria „menedżerowie polscy” obejmuje wszystkich menedżerów funkcjonalnych i dyrektorów poszczególnych działów, aczkolwiek osobą najczęściej przewijającą się w wywiadach i najściślej współpracującą z działem ZZL był zwykle polski dyrektor produkcji lub jego

zastępca w przypadku, gdy stanowisko dyrektora piastował rezydent japoński.

**Tabela 10.** Wpływ polskich menedżerów na poszczególne elementy funkcji personalnej

Element funkcji	Siła wpływu*
Szkolenia	17
Praktyki produkcyjne	12
Ocena okresowa	9
Rekrutacja i zwolnienia	7
Motywowanie	7
Komunikacja	7

\* Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 10, rozmówcy najczęściej wspominali o wpływie menedżerów polskich w kontekście szkoleń i praktyk produkcyjnych. Nie powinno to jednak dziwić, jako że obydwie te elementy często były ze sobą ściśle powiązane. Wpływ polskich menedżerowie był widoczny m.in. w delegowaniu uczestników szkoleń, decydowaniu o ich portfolio i treści oraz sprawdzaniu ich efektywności.

R: Myślę, że menedżerowie, ustalając plan, też rozmawiali z pracownikami, a nie sami narzucali konkretnie: „Ty pojedziesz na to szkolenie, a ty na tamto...”. Tak że myślę, że na podstawie obopólnych rozmów.

Specjalista HR (Firma A)

R: W tej chwili właściwie, wie pan, uzgodniliśmy z dyrektorami taką rzecz, że jeżeli pracownik, który pojechał na szkolenie, nie złoży, bo [...] on to musi zrobić, do swojego przełożonego, [...] jedziesz na szkolenie [...] przyjeżdżasz, w ciągu paru dni masz przygotować F078 [...] arkusz, tak? To jest jedna kartka, wszystko. Przychodzisz do przełożonego i mówisz: „proszę bardzo” [...]

Menedżer HR (Firma B)

W zakresie praktyk produkcyjnych menedżerowie polscy bardzo często byli źródłem i inicjatorem ich wdrożenia. Wynikało to z faktu, iż stanowili ważne ogniwo w procesie transferu specjalistycznej wiedzy z japońskiej centrali. Polscy menedżerowie oraz specjaliści byli w pierwszej kolejności zapoznawani z japońskimi praktykami produkcyjnymi, a następnie obarczani odpowiedzialnością za ich wdrożenie.

R: No my jesteśmy przeszkoleni w japońskich firmach – czy dyrektor produkcji, czy ja i to są takie rzeczy dla nas naturalne i jeżeli wprowadzimy je we właściwy sposób od samego początku, to one są bardzo naturalnym rytmem przyjmowanym przez pracowników i nie ma, no nie wiem, formy takiej zdziwienia „A dlaczego ja muszę powiesić na tablicy szcztokę czy szufelkę?” [...] to jest japońska firma [...] natomiast żadne z nas nie jest Japończykiem – ani ja czy powiedzmy dyrektor produkcyjny, jesteśmy Polakami, natomiast uważamy, że to bardzo poprawia i jakość produkcji, i organizację [...] i zaangażowanie, i ich tak jakby wysokie potem oczekiwania w stosunku do nowo przychodzących osób [...]

Menedżer HR (Firma H)

W przypadku pozostałych elementów funkcji personalnej odpowiedzialność spoczywała w dużej mierze na dziale ZZL, jednak polscy menedżerowie często wymieniani byli jako główni wykonawcy, współuczestnicy lub źródło sugestii w odniesieniu do poszczególnych praktyk.

R: Natomiast jeśli chodzi o zatrudnianie w ogóle, to jest taka procedura, że wiemy, jakie są plany produkcyjne na najbliższy okres i menedżerowie poszczególnych działów sobie kalkulują, ilu będą potrzebować pracowników w danym okresie i jeżeli uznają, że jest potrzeba zatrudnienia, to wypełniają formularz na zatrudnienie, akceptuje to prezes i wtedy wszczynamy procedurę [...] i sami prowadzimy rekrutację [...] wraz z menedżerami danego działu, przeprowadzamy rozmowy i podejmujemy decyzje.

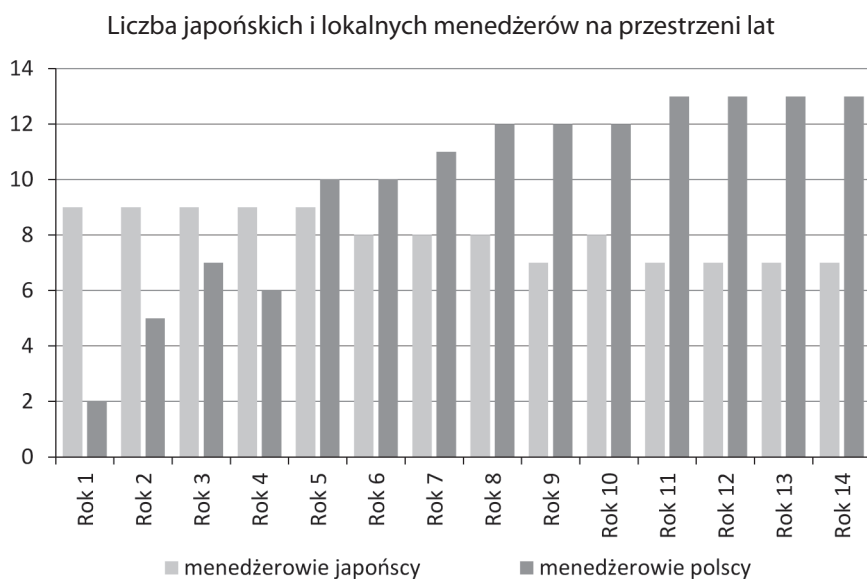
Specjalista HR (Firma A)

### Menedżerowie japońscy

Kategoria menedżerów japońskich uwzględnia zarówno japońskich stałych rezydentów pełniących konkretne funkcje kierownicze, jak i trenerów przysyłanych z centrali na krótkoterminowe pobyty w celu

przeprowadzenia konkretnych specjalistycznych szkoleń bądź uruchomienia nowych linii produkcyjnych. Warto podkreślić, że menedżerowie japońscy podlegali ściśle powiązanim procesom rotacji i lokalizacji zarządzania. Proces rotacji polegał na tym, że co 2–3 lata na miejsce obecnych japońskich menedżerów przyjeżdżali nowi, natomiast proces lokalizacji polegał na tym, że wraz z każdą zmianą malała liczba japońskich rezydentów, a kolejne obszary obowiązków przekazywane były kadrze polskiej.

Rysunek 5. Modelowy przykład procesu lokalizacji w jednej z badanych firm



Menedżerowie japońscy, podobnie jak polscy, angażowali się w szereg aspektów zarządzania, w tym również w funkcję personalną. Mimo iż ze względu na proces lokalizacji ich całościowy wpływ stopniowo malał na przestrzeni lat, często w pierwszych latach działalności wywierali wpływ na tyle silny, że kształtowali fundamenty funkcji personalnej. Tabela 11 przedstawia ilość wzmianek nt. wpływu japońskich menedżerów na poszczególne elementy funkcji personalnej.

Z oczywistych względów rozmówcy najczęściej mówili o wpływie menedżerów japońskich w odniesieniu do kategorii praktyk produkcyjnych. Wynik ten potwierdza opinie w literaturze, iż głównym zadaniem japońskich ekspatów wysłanych w pierwszej kolejności jest zaszczerpienie podstawowych praktyk produkcyjnych w lokalnym oddziale

firmy (Shiraki, 2006; 2007). W trakcie badań zaskakujące było jednak odkrycie, iż japońscy menedżerowie niekoniecznie byli najlepszymi nauczycielami rodzimych praktyk produkcyjnych. Bardzo często okazywało się, że dopiero po szkoleniu przeprowadzonym przez polskie firmy konsultingowe polscy pracownicy orientowali się, jakie praktyki produkcyjne stosują.

**Tabela 11.** Wpływ japońskich menedżerów na poszczególne elementy funkcji personalnej

Element funkcji	Siła wpływu*
Praktyki produkcyjne	11
Komunikacja	9
Szkolenia	8
Ocena okresowa	8
Rekrutacja i zwolnienia	6
Motywowanie	4

\* Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

R: Japońskie systemy muszą być wdrażane przez Polaków, przy uwzględnieniu jakby różnic kulturowych. To jest i w przypadku systemu 5S, i w przypadku systemu *kaizen* u nas bardzo widoczne. Gdy brali się za to Japończycy, kompletnie to nie funkcjonowało. Kiedy zaczęli to wdrażać Polacy po zrozumieniu tego, czym to ma być, czym chciałby pracodawca, żeby to było, to to się udawało mniej lub bardziej, ale na pewno lepiej niż wcześniej.

Menedżer HR (Firma A)

R: A my wcześniej w tym 2007, 2008 roku mieliśmy firmy zewnętrzne, polskie firmy szkoleniowe, co też jest ciekawe, bo tak jak mówię, my niektóre rzeczy mieliśmy od początku, ale nie wiedzieliśmy, że one się tak nazywały, Japończycy powiedzieli, że tak ma być. Momentami było tak, że ci trenerzy przyjeżdżali i coś podglądali, coś podpatrywali.

Specjalista HR (Firma K)

Ze względu na powszechność zjawiska w przypadku kategorii menedżerów japońskich należy podkreślić, iż siła wpływu przedstawiona w tabeli 11 uwzględnia również wzmianki nt. wpływu negatywnego, co ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia roli japońskich menedżerów. Wzmianki nt. negatywnego wpływu pojawiały się m.in. w odniesieniu do kategorii ocen okresowych czy komunikacji.

R: Japończycy nie czują tematu ocen okresowych za bardzo. Dla nich to jest temat wstydlivy, krępujący i oni w ogóle nie lubią się tym zajmować, [...] Nie udzielali w ogóle informacji zwrotnej o pracy, pracownicy nie wiedzieli nawet, jakie oceny dostawali.

Specjalista HR (Firma B)

R: Komunikacja jest zwykle *one way*, tzn. od Japończyków do lokalnych. A kierownicy chcą więcej kontekstu. Kiedy dyrektorzy nie otrzymują wyjaśnień, to później nie mogą nic wytłumaczyć kierownikom nawet, kiedy im się każe. [...] Mają też spore problemy z motywowaniem. Ja w ciągu 5 lat pracy słyszałem pochwałę może 2–3 razy. Ja nie potrzebuję, ale wielu młodych potrzebuje. Nawet jeżeli już jest ta jedna pochwała, to od razu jest 10 uwag. Problem w tym, że nie rozumieją, co motywuje pracowników, a to też idzie kaskadowo.

Menedżer HR (Firma C)

R: Ci japońscy trenerzy przyjeżdżają tutaj i wracają po 2–3 miesiącach. [...] Więc oni tylko deklarują, że kogoś przeszkolili, ale w rzeczywistości to wydaje mi się, że nie potrafią tego zrobić. Nauczyć kogoś czegoś porządnie w 2 miesiące.

Wiceprezes (Firma G)

Abstrahując od powyższych wypowiedzi i jednoznacznie negatywnych przykładów, należy zaznaczyć, iż japońscy menedżerowie również często stanowili źródło pozytywnych inspiracji i nowych rozwiązań w ramach funkcji personalnej.

I: Czy ma pani taki *success story*, gdzie praktyka polska została przyjęta przez japońskich menedżerów? [...]

R: to musiałabym tutaj głębiej pomyśleć, ale też trzeba mieć świadomość, że to są jednak nasi szefowie i oni mają przez lata wypracowane jakieś metody, sposoby i oni to przyjmują jako ideał, a naprawianie

tego ideału, czy dostosowywanie go... oni niekoniecznie są tym zainteresowani. Natomiast ja muszę powiedzieć, że wiele z tych rozwiązań się tutaj przyjęło, np. w zakresie bezpieczeństwa – oni bardzo dużą uwagę kładą np. na bezpieczeństwo – i stosują takie rozwiązania, że informują się, jeżeli gdzieś się zdarzy jakiś wypadek, albo jakaś sytuacja niebezpieczna, natychmiast tworzony jest raport, mnóstwo szczegółowych zdjęć, rozwiązań i to jest przesyłane do innych fabryk, żeby też miały jakąś podstawę do szkoleń uniknięcia jakiś potencjalnie niebezpiecznych sytuacji, to jest tam później dystrybuowane. To jest moim zdaniem interesujące i dużo daje w zakresie bezpieczeństwa.

Menedżer HR (Firma B)

### Aktorzy zewnętrzni

Oprócz opisanych powyżej aktorów na rozwój funkcji personalnej wpływ miał również szereg aktorów zewnętrznych. W tabeli 12 zaprezentowano poszczególnych aktorów zewnętrznych oraz liczbę wzmianek nt. ich wpływu na elementy funkcji personalnej. Jak widać, wzmianki na ich temat pojawiały się znacznie rzadziej i często były ograniczone wyłącznie do bardzo specyficznych i konkretnych elementów praktyk, takich jak rekrutacja pracowników tymczasowych. Mimo to suma wzmianek nt. wpływu aktorów sugeruje, iż mieli oni znaczny wpływ na całościowy kształt funkcji personalnej w badanych zakładach.

**Tabela 12.** Aktorzy zewnętrzni i ich wpływ na funkcję personalną

Aktor zewnętrzny	Siła wpływu*
Agencje rekrutacyjne	16
Związek zawodowy	10
Klienci	7
Urząd pracy	5
Biuro rachunkowe	3
Uczelnie	2
Kancelaria prawna	1
ZUS	1

\* Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

### Agencje rekrutacyjne

Jak ilustruje tabela 12, spośród aktorów zewnętrznych agencje rekrutacyjne wywierały największy wpływ na funkcję personalną w badanych firmach i pojawiały się najczęściej w wypowiedziach rozmówców. Wpływ ten był jednak ograniczony wyłącznie do kwestii związanych z rekrutacją pracowników, w różnych momentach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warto również podkreślić, iż kategoria agencji rekrutacyjnych uwzględnia dwa typy agencji: agencje pracy tymczasowej dostarczające badanym firmom pracowników liniowych oraz tzw. agencje headhuntingowe, koncentrujące się na rekrutacji specjalistów i menedżerów najwyższego szczebla<sup>15</sup>.

R: A na przykład jeśli chodzi o naszą produkcję, takich pracowników montażowych [...] rekrutowanych już przez agencje [...] to mają testy manualne, które dana osoba musi zdać, przejść, żeby zostać zatrudnioną. [...] My wiemy, jak te testy wyglądają, mieliśmy wgląd i je akceptowaliśmy.

Specjalista HR (Firma A)

R: Też podam tutaj przykład rekrutacji, my też nie uczestniczyliśmy na samym początku, ponieważ były to firmy headhunterskie, które bezpośrednio przedstawiały nam kandydatów. Czyli tak na dobrą sprawę myślę, że to też opierało się na stylu europejskim bardziej niż japońskim.

Specjalista HR (Firma D)

Jak wspomiano już przy okazji opisywania praktyki rekrutacji pracowników tymczasowych, współpraca z agencjami rekrutacyjnymi była atrakcyjna z wielu powodów. Głównymi przesłankami przemawiającymi za jej podjęciem były możliwość selekcji i szybki dostęp do pracowników o konkretnym profilu, elastyczność stosunku zatrudnienia oraz możliwość przejmowania sprawdzonych pracowników.

R: Agencja jest o tyle elastyczna, że posiada już swoją bazę, ma osoby wcześniej zrekrutowane, które przeszły testy, które czekają tylko na zatrudnienie, na skierowanie do lekarza i już są gotowe; można powiedzieć,

<sup>15</sup> Pełną klasyfikację typów agencji zatrudnienia funkcjonujących w Polsce znaleźć można w książce pt. *Rola publicznych służb zatrudnienia i agencji zatrudnienia na rynku pracy* (Kukulak-Dolata i Picha, 2007, s. 45).



z dnia na dzień. [...] A my w tej chwili mamy tyle obowiązków, że nie bylibyśmy fizycznie w stanie przeprowadzać takich rekrutacji... I ekonomicznie też się to, w pewnym sensie może nie opłacać, bo na przykład wiemy, że trzy miesiące mamy zatrudnienie... a później już jest spadek i mielibyśmy problem.

Specjalista HR (Firma A)

R: Agencje zewnętrzne wspierały nas od samego początku. [...] Jeżeli chodzi o rekrutację, to dużo łatwiej jest nam rekrutować na stałe spośród pracowników tymczasowych, bo już są wykształceni. Są już przygotowani do pracy i koszt tej rekrutacji jest bardzo niski. Nic nie ryzykuję. [...] Umowa z agencją jest taka, że jeżeli osoba pracuje u nas ponad 3 miesiące, to możemy ją zrekrutować za darmo. To jest dla nas naprawdę dobre rozwiązanie.

Prezes (Firma F)

Badane firmy zazwyczaj korzystały z więcej niż jednej agencji rekrutacyjnej z dwóch powodów. Po pierwsze, jedna agencja rzadko była w stanie sprostać zróżnicowanym potrzebom lub skali procesu rekrutacji. Po drugie, korzystanie z dwóch agencji wzmacniało pozycję firmy w momencie negocjowania kosztów usługi.

R: Na przykład jeśli chodzi o duże zatrudnienia, łatwiej jest korzystać z dwóch agencji, jeżeli jedna nie da rady, zazwyczaj się tak dzieje, że, no, jedna agencja nie jest w stanie zapewnić jakiejś dużej liczby z dnia na dzień. Jeżeli są to dwie agencje, to jest to zawsze łatwiejsze i no... bardziej nastawione na nasze potrzeby. Poza tym te agencje konkurują w pewnym sensie między sobą, w związku z tym też jakość jest podnoszona automatycznie... jedna agencja mogłaby się, brzydko mówiąc, rozbestwić, myślałby, że jest najlepsza, a to tak nie jest. Jest oddech konkurencji na plecach i to jest to dla nas przede wszystkim korzystne...

Specjalista HR (Firma A)

R: I w zasadzie od 2007 roku, [...] to praktycznie mamy cały czas współpracę z agencjami pracy tymczasowej, [...] Na początku była współpraca z jedną agencją, natomiast w 2009 roku wybraliśmy dwie inne agencje. I równolegle, ale w dość niedużym odstępie czasowym i mieliśmy taki bardzo ładny balans w zależności od tego, co mogła nam zrealizować jedna agencja i ile mogła uzupełniałyśmy mocami drugiej agencji. [...]

Bo były też zapotrzebowania na konkretne osoby, które miałyby pewne umiejętności, na przykład większą manualną sprawność, czyli panie, [...] w związku z tym tutaj posiłkowaliśmy się dwoma agencjami, jeżeli jedna nie dawała rady.

Menedżer HR (Firma G)

### Związki zawodowe

Związki zawodowe funkcjonowały dokładnie w połowie badanych firm. Ich wpływ był widoczny przede wszystkim w zakresie praktyk związanych z rekrutacją i zwolnieniami, motywowaniem oraz oceną okresową. Decyzje o zwolnieniach praktycznie zawsze musiały być konsultowane ze związkami zawodowymi, a jakiegokolwiek nieporozumienia w tej kwestii spotykały się z ostrą reakcją ze strony związków.

Przewodniczący związku ma inne zdanie. Według [Kowalskiego] złamany został bowiem artykuł 38 kodeksu pracy [...]. – Jeżeli zarząd uznał, że nie muszą z nami nic konsultować, to ich rzecz. Zapewniam jednak, że wszystkie sprawy, które zgłoszą nam poszkodowani pracownicy, będziemy kierować do sądu pracy – mówi przewodniczący. – Reprezentuję interesy pracowników, muszę ich bronić – dodaje.

Fragment artykułu prasowego nt. jednej z firm

Związki nie zawsze jednak przeciwstawiały się zwolnieniom. Czasami, ze względu na trudną sytuację firmy, wykazywały gotowość do współpracy, czym zaskakiwały japońskich menedżerów.

R: Negocjowaliśmy wszystkie masowe zwolnienia, ale przy okazji, to, co mnie wtedy zaskoczyło to [...], że jak zaproponowaliśmy związkom zawodowym opcję obniżenia pensji i utrzymania poziomu zatrudnienia, to ludzie ze związków powiedzieli, że w Polsce to nie przejdzie. Powiedzieli, że będzie duży opór wobec pracy za zmniejszoną pensję i żebyśmy lepiej zwolnili tych, których i tak mamy zwolnić, oczywiście płacąc im odpowiednie odprawy.

Japoński członek zarządu (Firma L)

Oprócz kwestii rekrutacji i zwolnień związki zawodowe wywierały największy nacisk w kwestiach związanych z motywowaniem finansowym, takich jak poziom pensji podstawowej, regularność podwyżek oraz systemy bonusowe. W działaniach związków można było zauważyć

pewną tendencję do wywierania presji na poziom wynagrodzeń podstawowych oraz blokowanie wszelkich zmian w zakresie systemu bonusowego. Wiązało się to z faktem, iż podwyżki pensji podstawowej dotyczyły wszystkich, podczas gdy system bonusowy wprowadzał rozróżnienia na bazie systemu ocen i efektywności.

R: Naszą intencją byłoby zwiększenie udziału tej nagrody, w sensie zmniejszenia podwyżki zasadniczej, a właśnie udziału nagrody, w celu jakby zwiększenia motywacji, ale na razie [...] związki zawodowe nie odpowiadają na to pozytywnie.

Menedżer HR (Firma L)

R: Mamy jeden związek zawodowy. Staramy się, różnie nam się to udaje oczywiście, tak, bo głównym zawsze elementem sporu czy różnic [...] to są oczywiście podwyżki wynagrodzeń [...]. No bo związki, [...] prezentują takie stanowisko, że podwyżki powinny być dla wszystkich i w zasadzie prawie po równo, i wysokie. A my mówimy tak: „Nie dla wszystkich, bo mamy system ocen i tym najsłabszym to nie zamierzamy.”

Menedżer HR (Firma C)

Ważną kwestią konsultowaną ze związkami była również ocena okresowa pracowników. Mimo iż wyniki ocen stanowiły podstawę do różnicowania wynagrodzeń, jasne kryteria i obiektywność oceny były głównymi atutami przekonującymi związki zawodowe do współpracy w tworzeniu systemu oceny.

R: I tak mogę panu też powiedzieć, że najlepiej, że zaangażowaliśmy w to związki zawodowe [...] super się wszystko podobało, bo to była burza mózgów, to była też taka forma spotkania, pracy, testowania. [...] Związki zawodowe w tym partycypowały, no bo to jest logiczne, bo mówimy tak: „No to jak wolicie, [menedżera] siedzącego za biurkiem [...] niby oceniającego, a ty tylko kopie dostajesz, dowiadujesz się no i co? Możesz się odwołać, no i do czego się odwołasz? Czy wolisz sytuację, w której jest minikomisja, jest arkusz, wiesz, jakie warunki musisz spełniać, kto ile godzin, z czego będziesz pytany [...].”

Menedżer HR (Firma C)

Oprócz kwestii leżących w obszarze zainteresowań związków, wywierały one również pośredni wpływ na kwestię komunikacji. Istnienie

związku zawodowego formalnie blokowało możliwość powołania rady pracowniczej, ponieważ związek zawodowy był uznawany za organ reprezentujący część pracowników. Co ciekawe, jednak w Firmie B, w której powołano radę pracowniczą, zanim powstał związek zawodowy, obydwie te ciała funkcjonowały równolegle.

R: Przepisy są na tyle beznadziejne w Polsce, że jak jest związek zawodowy, to nie ma Rady Pracowniczej. [...] A związek zawodowy przecież nie reprezentuje wszystkich pracowników. Ja na przykład nie mam potrzeby, aby być reprezentowanym akurat przez ten związek zawodowy, tak że uważam, że to jest taki prezent, jaki był dany przez ustawodawcę właśnie związkom zawodowym.

Specjalista HR (Firma K)

Mimo pojedynczych przypadków nieporozumień i sporów, sporadycznie nagłaśnianych przez lokalne media, z punktu widzenia rozmówców związki zawodowe nie odgrywały znaczącej roli w funkcjonowaniu badanych firm. W niektórych wywiadach organizacja związkowa była bytem efemerycznym o nieokreślonej liczbie członków, który aktywizował się jedynie w określonych momentach. W innych, gdzie związek przybrał bardziej konkretną formę, zazwyczaj udawało się znaleźć wspólny język i stworzyć platformę dialogu i współpracy.

R: Tak naprawdę teraz właściwie nie wiemy, czy w ogóle istnieje. Na chwilę obecną ucichło, bo pewne właśnie, no, jakieś takie chwilowe [...] pytania, wątpliwości zostały wyjaśnione, aczkolwiek one mogłyby być również wyjaśnione bez związku zawodowego, tak? [...] Natomiast no normalnie na każde z pytań odpowiadaliśmy, tak że jest cisza.

Specjalista HR (Firma D)

R: W zasadzie teraz troszeczkę chyba w zasadzie upadły, bo nie mamy od nich żadnych wieści i jest ich coraz mniej. [...] Na koniec zawsze kwartału związki zawodowe mają obowiązek przedstawić informacje o liczbie członków. No to na koniec ostatniego kwartału, tego w marcu, było tych członków sześciu, w tej chwili nie dostaliśmy żadnej informacji w ogóle na koniec czerwca. Więc podejrzewam, że związki zawodowe zniknęły z naszej firmy, na razie...

Specjalista HR (Firma B)

R: Mamy Związek Zawodowy „Solidarność”. Też dość systematycznie się z nimi spotykamy. [...] Ja od niedawna też uczestniczę w takich spotkaniach z nimi. Powiedzmy tak: wcześniej nie miałem do czynienia ze związkami zawodowymi, raczej miałem obraz takich krzykliwych związkowców, jaki skądś tam gdzieś znałem. Pełna kultura, jakkolwiek, no, starają się działać, walczyć o rozumiane przez siebie interesy pracowników. [...] Ale prezes, który jest twardym negocjatorem, nie ugina się pod każdym żądaniem, jakkolwiek jest z jego strony zrozumienie, szacunek względem związkowców i myślę, że ta współpraca...

Specjalista HR (Firma K)

### Klienci

Klienci badanych firm stanowili przykład bardzo ciekawego aktora zewnętrznego o znaczącej sile wpływu zarówno pośredniej, jak i bezpośredniej. Najczęściej wpływ klientów pojawiał się w wypowiedziach rozmówców w odniesieniu do praktyk produkcyjnych, które były bezpośrednio związane z jakością i terminowością dostaw. Bliskość i intensywność współpracy z klientami często wynikały z faktu, iż były to inne japońskie koncerny międzynarodowe, z którymi badane firmy miały niezwykle długą historię kontaktów, zarówno w Japonii, jak i za granicą. Przepływ wiedzy odbywał się za pośrednictwem japońskich menedżerów bądź w ramach wspólnot praktyków gromadzących specjalistów z całej Europy.

R1: To się nazywa Automotive Production System i wzięło się to z tego, że [nasz klient] kazał nam to wdrożyć. [...]

R2: No, to jest rzecz trochę podobna do kół jakości czy TQC. To jest działanie w ramach grupy. I nasz klient organizuje europejskie zawody APS, na które nas zaprosili, więc bierzemy w nich udział.

R1: Toyota to nazywa TPS, J-Tech nazywa JPS. [...] No to jest po prostu pewien system produkcji.

Wiceprezes (R1) i Dyrektor Produkcji (R2) (Firma J)

R: Japończycy pewną dyscyplinę pracy wprowadzili „na dzień dobry”. Jeżeli chodzi o porządek na stanowisku, o wyznaczenie jakichś miejsc składowania, wyznaczenie jakiś odpowiedzialności, ustanowienie harmonogramu sprzątnięcia. To też było podyktowane wymogami klienta, tak że bez tego nie bylibyśmy w stanie na potrzeby Toyoty produkować.

[..] Jest jeszcze coś takiego jak „tachinbo” i to „tachinbo” wzięło się akurat z tego, że uczestniczymy w pracach stowarzyszenia producentów Toyoty w Europie, tzw. TEAM. Wybrane zakłady, takie najlepsze zakłady, które współpracują z Toyotą, są do tego stowarzyszenia zapraszane, dzielone są na grupy i w ramach tych grup zajmują się optymalizacją wybranych procesów produkcyjnych, rozwiązywaniem jakichś problemów, jakie w tych firmach funkcjonują.

Specjalista HR (Firma K)

W przypadku innych praktyk funkcji personalnej klienci w dużym stopniu wywierali wpływ pośredni. Zmiany w praktykach dokonywane były raczej przez menedżerów HR na podstawie uwag zebranych od klientów, obserwacji własnych oraz benchmarkingu.

I: Czyli ta stara struktura to była japońska koncepcja, [...] A ta nowa, skąd państwo czerpali wzory, pomysły na to?

R: Z własnych przemyśleń i problemów, które się pojawiały w funkcjonowaniu firmy i z uwag klientów można było wywnioskować, co działa nie tak. Często klienci są takim świetnym źródłem wiedzy, szczególnie ci wymagający i poukładani, tak? Od nich się można bardzo wiele nauczyć i dowiedzieć.

Menedżer HR (Firma A)

R: Natomiast w efekcie mamy taki system nagradzania, uzgodniony finalnie ze związkami zawodowymi. [...] Ale najważniejsza była faza, moim zdaniem ta wewnętrzna, czyli prezes, zarząd inni dyrektorzy, HR. I my musieliśmy naprawdę przedłożyć kilka opcji, przedyskutować, pokazać zalety, wady, porównanie, benchmarking do [naszego klienta], i do innych firm z branży automotowie [...]. I my w tej benchmarkujemy się z całą grupą [lokalnych] firm. Ja osobiście należę do takiego klubu HR-owego, gdzie mam możliwość wymiany doświadczeń, głównych wskaźników [...], a są to dobre firmy, głównie z automotive Toyota, [...] Bosh, Faurecia, Tolive.

Menedżer HR (Firma C)

### Urzędy pracy

Urzędy pracy wykorzystywane były zgodnie ze swoim podstawowym powołaniem, głównie w procesie rekrutacji i zwolnień pracowników. W zakresie rekrutacji urzędy pracy stanowiły atrakcyjne źródło kan-

dydatów o nieco niższych kompetencjach i wymaganiach niż kandydaci rekrutowani poprzez portale internetowe czy agencje pracy tymczasowej. Dla zakładów współpraca z urzędami była również kluczowym elementem polityki społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ważnym elementem funkcjonowania w obrębie Specjalnej Strefy Ekonomicznej, które wiązało się z formalnym wymogiem zmniejszania bezrobocia.

R: Jak szukamy, to głównie to jest ogłoszenie na portalu, bo wcześniej nawet korzystaliśmy z pracuj.pl plus „Gazety Wyborczej” [...]. Chociaż tutaj też zwracamy uwagę na to, żeby może w Urzędzie Pracy ponowić ogłoszenie, bo jednak nie wszyscy czytają pracuj.pl. Znaczy [...] jeżeli nam chodzi o pracownika takiego operacyjnego, powiedzmy do przyuczenia, takie podstawowe stanowisko, to myślę, że Urząd Pracy [...] jak najbardziej tutaj byłby wskazany.

Menedżer administracji (Firma I)

R: Mamy 25 osób z urzędu pracy, to są 6-miesięczne staże. [...] W zasadzie każdego tygodnia podpisujemy jakąś umowę z urzędem pracy o staże i jest to forma preferowana przez nas, bo, można powiedzieć, załatwiamy dwie sprawy na jednym ogniu. [...] A nawet trzy, bo i tak musimy zwiększać zatrudnienie, [...] robimy to taniej, bo przez te 6 miesięcy urząd pracy płaci, my nie ponosimy kosztów, dopiero po 6 miesiącach przychodzi na umowę o pracę do nas, bo gwarantujemy zatrudnienie, [...] wspomagamy lokalne urzędy pracy, starostów w zmniejszaniu bezrobocia. [...] Tak że to jest taki bardzo pozytywny przykład tu, że jesteśmy też dobrze postrzegani jako ten dobry pracodawca, który, no, wspomaga też politykę lokalną.

Menedżer HR (Firma C)

W przypadku zwolnień urzędy pracy angażowane były jednak w procesie organizacji i przeprowadzania programów outplacementowych. Firmy informowały urząd o planowanych zwolnieniach oraz korzystały z ich pomocy w organizacji szkoleń oraz poszukiwania pracy dla zwalnianych pracowników.

Powiatowy Urząd Pracy o sytuacji w firmie został poinformowany we wtorek. – W środę mieliśmy z kolei okazję osobiście przekonać się o wszystkim. [...] jesteśmy bardzo zainteresowani zorganizowaniem



we wrześniu spotkania dla pracowników objętych zwolnieniami grupowymi z pracownikami urzędu – wyjaśnia [G. Kowalska]. – Nasi ludzie przedstawiają zwolnionym sytuację na rynku pracy, informacje o tym, jak należy się poruszać w urzędzie i jakie mamy do zaproponowania oferty pracy. [...] Wszystko pod kątem udzielenia informacji, jak tym ludziom pomóc, kiedy mają przyjść do rejestracji, co im przysługuje, jakie mają obowiązki itd. To spotkanie odbędzie się w siedzibie firmy, na co w pełni przystali jej przedstawiciele. Udostępnią nam potrzebne miejsce – dodaje [...]

Fragment artykułu prasowego nt. jednej z firm

R: Tak, wtedy realizowaliśmy projekt „outplacementowy”. [...] Dla tych pracowników, poza tym, co jest wymagane przepisami, czyli poza odprawą, też jeszcze przygotowane były szkolenia, które opłacone były przez nas, które pozwalały zdobyć jakieś nowe kwalifikacje na rynku pracy, jak i pomoc doradców zawodowych z Wojewódzkiego Urzędu Pracy [...], tak doradców, jak i również psychologów.

Specjalista HR (Firma K)

#### Biura rachunkowe

Biura rachunkowe były sporadycznie wykorzystywane w celu obsługi kadrowej firmy, takiej jak naliczanie wynagrodzeń, rozliczeń związanych z czasem pracy. Zazwyczaj usługi biur rachunkowych wykorzystywane były w początkowym okresie działalności firmy, ze względu na brak specjalisty ds. kadrowych lub dużą skalę i złożoność obliczeń.

R: Na początku, w momencie przeprowadzania procesu rekrutacji tak od kwietnia–maja aż do sierpnia–września różne sprawy biurowe zlecaliśmy na zewnątrz. Na przykład obliczania i wypłaty wynagrodzeń, no, nie byliśmy w stanie robić tego sami. Co do rozliczeń finansowych z biurem rachunkowym itp., to pomagała nam nasza [europejska] firma matka. No ale później stopniowo zaczęliśmy funkcjonować samodzielnie jak normalna firma.

Członek zarządu (Firma B)

Dwie spośród badanych firm korzystały jednak z biur rachunkowych również w późniejszych latach działalności, koncentrując się wewnątrz firmy wyłącznie na kwestiach związanych z tzw. miękkim HR-em, tj. kwestiami szkoleń, ocen okresowych, motywowania lub komunikacji.



R: To też nie jest HR jakiś taki bardzo, powiedzmy, wydzielony, tylko jest to [...] bardzo raczkująca funkcja [...] w naszej jednostce. Czyli [...] kadry i liczenie płac dalej jest na zewnątrz, a [Katarzyna] właśnie ze swoją jakby funkcją, no bardziej jakby powoli zaczynamy na przykład pracować nad opracowywaniem terminu szkoleń, [...] mówi się o rozwoju poszczególnych stanowisk [...]

Menedżer Działu Administracji (Firma I)

### Uczelnie

Lokalne uczelnie były dla badanych zakładów przede wszystkim źródłem kandydatów do pracy. Firmy oferowały praktyki studenckie, organizowały spotkania informacyjne oraz rekrutacyjne, starając się wychwytywać młodych, obiecujących kandydatów.

12 studentów ma szansę na wysokie stanowiska inżynierskie w nowej fabryce [...]. – To oferta przede wszystkim skierowana do młodych ludzi, jeszcze bez doświadczenia – mówią [...] przedstawiciele koncernu [...]. W czwartek rozpoczęli poszukiwania kandydatów na stanowiska w działach: inżynieria (1–2 osoby), zapewnienie jakości (1–2), obsługa techniczna (3–4), inżynieria przemysłowa (1–2), technologia informatyczna (1–2). Oferta jest kierowana tylko do studentów znających język angielski na poziomie umożliwiającym swobodną komunikację.

Fragment artykułu prasowego nt. jednej z firm

Uczelnie oraz szkoły stanowiły również przedmiot działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. W ramach współpracy ze szkołami i uczelniami uczniowie oraz studenci zapraszani byli do zakładów na wizyty studyjne, praktyki oraz szkolenia.

R: No i staramy się współpracować ze szkołami. Zapraszamy do nas uczniów, młodzież, pokazujemy zakład, chcemy pomóc przy wyborze drogi zawodowej. Jeżeli chodzi o tę współpracę ze szkołami, organizujemy praktyki dla uczniów szkół średnich. Przychodzą do nas uczniowie z [...] klasy mechatronicznej. Poznają sposób, w jaki funkcjonuje u nas dział utrzymania ruchu, jak również zapraszamy do nas studentów. [...] Oni tak samo przyjeżdżają na takie wizyty studyjne, tak że założymy przez tydzień lub dwa tygodnie prawie codziennie gościmy kilkunastu studentów. Poznają kulturę organizacyjną formy, poznają nasze procesy produkcyjne, park maszynowy, zapraszamy studentów

do odbywania praktyk u nas, jak i również współpracujemy z akademickimi biurami pracy jeżeli chodzi o poszukiwanie kandydatów.

Specjalista HR (Firma K)

#### Kancelarie prawne

Współpraca z kancelariami prawnymi pojawiała się w wypowiedziach rozmówców przede wszystkim w kontekście kwestii potencjalnie problematycznych, takich jak zwolnienia czy kontakty ze związkami zawodowymi. Pomoc kancelarii wykorzystywana była w celu spełnienia wymogów formalnych i prawnych obowiązujących w danym procesie.

R: No nikt nie miał tutaj tak naprawdę doświadczenia ze związkami zawodowymi, więc dla nas też było coś nowego. Rozmawialiśmy z prawnikami [...] jak to wygląda przepisowo, bo ten temat w ogóle był pominięty jakby dla nas [...] i nawet nie zaglądaliśmy do kodeksu, ani nic takiego.

Menedżer HR (Firma D)

Nad procesem restrukturyzacji w [Firmie E] czuwa Kancelaria Domański-Zakrzewski-Palinka sp.k. – Przeprowadzono ją w pełnej zgodności z przepisami prawa – komentuje jej prawnik, [Krzysztof Jaworski].

Fragment artykułu prasowego nt. jednej z firm

#### Zakład Ubezpieczeń Społecznych

Współpraca z ZUS, oprócz tego, że dotyczyła kwestii kadrowych, była prowadzona przede wszystkim w zakresie walki ze zjawiskiem absencji. Dział HR zgłaszał do kontroli ZUS długoterminowe zwolnienia, które nosiły znamiona oszustwa. Efekty kontroli ZUS były jednak zróżnicowane w zależności od szybkości działania pracowników lokalnego urzędu.

R: Plus jakieś takie zwolnienia, które budziły jakiegokolwiek podejrzenia, no to wiadomo, że mieliśmy możliwość kontroli ZUS-u bądź ewentualnie wizyt domowych. [...] Tutaj naprawdę możemy się chwalić, że ZUS bardzo współpracuje z nami właśnie w tym zakresie. Jeżeli wysyłamy, to za każdym razem dostajemy odpowiedź i z tego powodu też właśnie chyba na przestrzeni 2 lat, no to parę zwolnień zostało cofniętych. [...] Tak że myślę, że te kontrole, które ZUS zaczął przeprowadzać, również dały dużo do myślenia pracownikom i myślę, że nikt nie chce w dzisiejszych czasach ryzykować, prawda?

Menedżer HR (Firma D)

Zgłaszamy do ZUS-u po prostu, tak, o kontrolę. Z różnym skutkiem, bo tam oczywiście ZUS nieraz odpisuje; właśnie dzisiaj dostałam takie pismo, że nie zdążyli skontrolować pracownika, mimo wysłałam im w trakcie zwolnienia, 4 dni mu jeszcze do końca zwolnienia zostały... no to z kolei kontrolują dokumentację lekarską. No, ale wiadomo, że żaden lekarz się nie przyzna, że on wydał zwolnienie na ból głowy.

Specjalista HR (Firma J)

### Podsumowanie nt. aktorów

Podsumowując: funkcja personalna w badanych firmach była w dużej mierze kształtowana przez aktorów wewnętrznych i zewnętrznych oraz, co ważniejsze, interakcje pomiędzy nimi. Rzadko kiedy praktyki opracowywane i wdrażane były przez indywidualnego aktora. Zwykle ich projektowanie przybierało formę wielostronnych konsultacji i negocjacji, a proces wdrażania wiązał się z intensywną akcją informacyjną oraz szkoleniami wewnętrznymi angażującymi i obejmującymi różne grupy interesariuszy. Rozpatrując kwestię transferu i hybrydyzacji japońskich praktyk zarządzania, należy zatem pamiętać, że celowo podlegają one nie tylko wpływowi lokalnych czynników, ale również niezwykle silnemu i niejednoznaczному wpływowi interesariuszy, których indywidualne cechy, predyspozycje oraz siła oddziaływania mogą mieć kluczowe znaczenie dla kształtu funkcji personalnej.

### Źródła funkcji personalnej

Podobnie jak w przypadku aktorów wyniki badania wskazują na dużo większe zróżnicowanie źródeł, niż twierdzi się w literaturze tematu, zakładającej transfer praktyk z Japonii i ich hybrydyzację pod wpływem czynników lokalnych. W procesie budowania i rozwoju funkcji personalnej badane firmy nie polegały wyłącznie na własnych zasobach wiedzy i/lub zasobach centrali japońskiej, ale aktywnie korzystały ze wszelkich możliwych źródeł wiedzy, zapożyczając pomysły i praktyki, łącząc je lub inspirując się nimi w celu opracowania własnych. W wyniku analizy zidentyfikowano cztery kategorie źródeł i na podstawie ilości wzmianek pojawiających się na temat ich wpływu na funkcję personalną w wywiadach i materiałach źródłowych, w sposób przybliżony oszacowano ich rolę w każdym z przedsiębiorstw. Jak widać z danych zawartych w tabeli 13 nie każde z przedsiębiorstw korzystało lub miało dostęp do wszystkich źródeł. Dalej w sposób szczegółowy

opisano każdą z czterech kategorii oraz w sposób przekrojowy przeanalizowano ich wpływ na funkcję personalną.

**Tabela 13.** Źródła wiedzy nt. praktyk funkcji personalnej i siła ich wpływu w badanych przedsiębiorstwach<sup>16</sup>

	Źródła japońskie	Źródła polskie	Źródła europejskie	Inne
FIRMA A	6	7		
FIRMA B	14	10	17	1
FIRMA C	17	15	13	
FIRMA D	7	1	6	
FIRMA E	2	2		2
FIRMA F	6	1	6	
FIRMA G	8			1
FIRMA H	4	4		
FIRMA I	8	12	1	
FIRMA J	6			
FIRMA K	16	14	3	
FIRMA L	7	3	12	
<b>Łączna siła wpływu</b>	<b>101</b>	<b>69</b>	<b>58</b>	<b>4</b>

Kategoria „Źródła japońskie” oznacza japońską centralę lub inne japońskie oddziały firmy. Zazwyczaj były to zakłady produkcyjne o profilu produkcji zbliżonym do fabryki w Polsce, w których przeprowadzano szkolenia wstępne dla wybranej grupy pracowników.

Kategoria „Źródła polskie”, to szeroka kategoria uwzględniająca źródła wiedzy takie, jak inne zakłady produkcyjne danej firmy zlokalizowane w Polsce, inne japońskie fabryki zlokalizowane w Polsce oraz wszelkie lokalne źródła wiedzy eksperckiej (np. firmy konsultingowe, profesjonalne wspólnoty praktyków itd.).

<sup>16</sup> Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

Kategoria „Źródła europejskie” odnosi się do centrali regionalnej lub zakładów produkcyjnych zlokalizowanych na terenie Europy. Warto podkreślić, że większość badanych firm posiadała poprzednie doświadczenie w zakresie inwestycji bezpośrednich na terenie Europy, a w niektórych przypadkach zakłady europejskie miały bogatą kilkudziesięcioletnią historię operacji.

W końcu – inne źródła uwzględniają zakłady produkcyjne danej firmy zlokalizowane w Chinach, Azji Południowo-Wschodniej oraz Stanach Zjednoczonych.

Jak ilustruje tabela 13, mimo konieczności dostosowania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do lokalnych warunków, w badanych firmach Japonia była najważniejszym źródłem praktyk funkcji personalnej. Drugim z kolei źródłem była Polska, jednak warto podkreślić, że łączny wpływ źródeł europejskich jedynie nieznacznie ustępował wpływowi źródeł lokalnych, mimo iż nie wszystkie badane firmy posiadały na terenie Europy centralę i zakłady produkcyjne. Wpływ innych źródeł był śladowy. Tabela 13 wskazuje jednak również, iż wpływ poszczególnych źródeł był w poszczególnych firmach bardzo zróżnicowany. W niektórych zakładach, ze względu na brak doświadczenia japońskiej centrali w działaniu na terenie Europy czy Polski, transfer wiedzy z Japonii był ograniczony, a rozwiązania w ramach funkcji personalnej musiały być stopniowo wypracowywane lokalnie.

R: Żadnego transferu japońskiego *know-how* w tym zakresie nie było. Wskazówki bardzo ogólne. Gdybyśmy nie mieli wcześniejszych doświadczeń własnych i umiejętności, czy to rekrutowania, czy selekcji, czy innych umiejętności, które były potrzebne, tobyśmy sobie nie poradzili, bo transferu wiedzy nie było. [...] To nie jest wielka korporacja, która ma wypracowane mechanizmy, procedury, regulaminy, ściśle instrukcje – tego nie ma.

Menedżer HR (Firma A)

R: Jakby tak działamy sobie sami [...] Po części może bierzemy z tych firm, które jednak część tej siedziby w Europie mają [...] No na pewno fajnie by było dostać jakieś wsparcie rzeczywiście z Japonii. Wydaje mi się, że to jest nieodzowne. I to powinniśmy... powinniśmy otrzymać tak naprawdę w pakiecie trochę. Bo jesteśmy jednak firmą z kapitałem japońskim i jakby wymaga się od nas pewnego standardu pracy, pewnego

rodzaju zasad itd., a wydaje mi się, że nie można stworzyć tego gdzieś tak w oderwaniu zupełnie.

Menedżer Administracji (Firma I)

Z drugiej strony, w części firm miał miejsce intensywny wielokierunkowy transfer, wykorzystujący źródła japońskie, europejskie i polskie. Mimo transferu ostatecznie rozwiązania dostosowane były do lokalnych warunków i potrzeb.

R: Firma działa w oparciu o to, że jeżeli idzie do jakiegoś kraju, to oczywiście też musi przede wszystkim respektować zasady czy przepisy, które w tym kraju istnieją [...]. I pan [Kawasaki] to doskonale rozumie, tak że on to już świetnie potrafi połączyć, to, co, powiedzmy, gdzieś jest ustanowione przez tą firmę-matkę w Japonii, adaptowane przez europejską centralę, a później ostatecznie przez nas. [...]

Wie pan, to jest korporacja, w korporacji tak naprawdę wiele rozwiązań funkcjonuje w sposób jednakowy, tak? I to była kwestia tylko tak naprawdę tak jakby przełożenia tego na polskie realia... W większości już tak naprawdę niektóre sprawy były przełożone, no bo funkcjonowały w [naszej drugiej fabryce w Polsce], czyli tak naprawdę trzeba było stworzyć jakoś tam konkretne polityki, tak?

Menedżer HR (Firma B)

Co ciekawe, w przypadku części zakładów kluczową rolę odgrywały źródła europejskie, a ich menedżerowie postrzegali własną firmę bardziej jako europejską aniżeli japońską.

R: Chyba nie mamy takich praktyk z japońskiego zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ dyrektor generalny jest z Anglii [...] Tak że dużo rzeczy właściwie zaadaptowaliśmy z firmy, którą mamy właśnie też w Anglii.

Specjalista HR (Firma D)

R: [Nasza firma] jest jednym z najstarszych inwestorów w Europie. [...] To, co często lubię mówić, to to, że nasi Japończycy [...] są bardziej „europejscy” od innych i może dlatego nie czujemy się tak bardzo „japońscy”. Myślmy o sobie jako o firmie europejskiej. Oczywiście kaizen czy TQM przychodzą z Japonii, ale dla nas są to rzeczy

naturalne. Moja centrala to w pierwszej kolejności Londyn, a dopiero potem Tokio.

Prezes (Firma F)

Analizując w sposób szczegółowy siłę wpływu poszczególnych źródeł, warto również przyjrzeć się rozkładowi tego wpływu na każdy z elementów funkcji personalnej z osobna. W tabeli 14, na bazie ilości wzmianek nt. zależności, w przybliżony sposób określony został wpływ, jaki poszczególne źródła miały na opisywane wcześniej praktyki w zakresie rekrutacji i zwolnień, szkoleń, oceny okresowej, motywowania, komunikacji oraz praktyk produkcyjnych.

**Tabela 14.** Wpływ różnych źródeł na poszczególne elementy funkcji personalnej<sup>17</sup>

	Japonia	Polska	EU	Inne
Rekrutacja i zwolnienia	6	8	5	
Szkolenia	24	15	11	4
Ocena okresowa	12	15	12	
Motywowanie	5	11	9	
Komunikacja	25	9	14	
Praktyki produkcyjne	29	11	7	

Na pierwszy rzut oka widać, że źródła japońskie wywierały dominujący wpływ na praktyki w zakresie szkoleń, komunikacji oraz praktyk produkcyjnych. Nacisk na transfer praktyk produkcyjnych jest dowodem prymatu produkcji w japońskich przedsiębiorstwach zlokalizowanych za granicą, jednak można go równie łatwo zrozumieć w kontekście produkcyjnego profilu badanych firm.

I: Czy była jakaś taka praktyka japońska, którą udało się wdrożyć?

R: Tak, jest wiele takich praktyk. Jest wdrożona „5S”. Ono jest postrzegane, po początkowo takim dużym zdziwieniu i niezrozumieniu,

<sup>17</sup> Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

czemu to ma służyć; w tej chwili myślę, że przez wielu jest doceniane i uważane za rozsądną i mądrą. „5S”, kaizen – cały system tych pomysłów usprawniających działanie firmy działa i to niewątpliwie jest przykład tego transferu wiedzy do Polski.

Menedżer HR (Firma A)

Silny wpływ źródeł japońskich w zakresie praktyk produkcyjnych wydaje się skorelowany z rolą, jaką Japonia odgrywa w zakresie praktyk szkoleniowych, co widać chociażby w opisywanej wcześniej kosztownej praktyce wysyłania kluczowych pracowników na szkolenia do Japonii. Niektóre firmy zapożyczyły z Japonii również praktykę centrów szkoleniowych, czyli wydzielonych obszarów zakładu, w których pracownicy ćwiczyli poszczególne czynności, a poziom ich kompetencji był monitorowany.

R: Jest przygotowany w Japonii cały proces, znaczy cały kurs taki szkoleniowy dla odpowiednich stanowisk przeznaczony [...] każde stanowisko ma swojego opiekuna tam na miejscu w Japonii, w zależności od tego, jaki [...] profil pracy ta osoba będzie później wykonywała. [...] Krótkie szkolenia, były to szkolenia około 2-miesięczne, najdłuższe były 6-miesięczne.

Menedżer HR (Firma H)

R: No wewnętrzne, to jest po pierwsze, we własnych centrach szkoleniowych i to właśnie one są na wzorach japońskich, czyli w ogóle na materiałach testach, wstępnych i wyjściowych. Właśnie te wykresy radarowe były tam też zdefiniowane, a na podstawie jednego centrum powstały dwa inne, czyli, no, materiały, sposób wykładania. Drugi rodzaj szkoleń wewnętrznych to są szkolenia ze sposobu zarządzania ludźmi. Tu kolega [Japończyk] właśnie z mojej prawej, prowadził.

Menedżer HR (Firma L)

W kontekście wpływu źródeł japońskich, wart podkreślenia wydaje się również wpływ w zakresie praktyk komunikacji. W badanych firmach wpływ ten widoczny był m.in. w organizacji regularnych spotkań prezesa ze wszystkimi pracownikami, ale również w komunikacji z menedżerami oraz narzędziach takich jak gazetki firmowe czy spotkania integracyjne.



R: U nas [...] na przykład funkcjonuje comiesięczne spotkanie z pracownikami. Ja nie spotykałam wcześniej w firmach, że prezes co miesiąc spotyka się ze swoimi pracownikami i informuje ich o wynikach firmy, o planach, o tym co się wydarzyło, o jakiś wypadkach i o tych najważniejszych rzeczach w ciągu całego miesiąca.

Menedżer HR (Firma B)

R: Do tych eventów, tutaj jeszcze byśmy dorzucili coroczne spotkanie z pracownikami. Nazywa się to u nas „Foundation Day”. Jest to rocznica założenia firmy. W tym roku mieliśmy 116. rocznicę i jest to zawsze obchodzone od drugiej połowy do końca maja.

Menedżer HR (Firma D)

Wpływ polskich źródeł był najsilniejszy w przypadku lokalnie uwarunkowanych aspektów, takich jak rekrutacja i zwolnienia, motywowanie czy ocena okresowa. Praktyki w tym zakresie były porównywane i często zapożyczane z sąsiednich firm, a lokalne firmy doradcze często współuczestniczyły w ich projektowaniu i rozwoju.

R: Ocena prawie była od samego początku, a zmieniały się głównie wymagania, formularze, w oparciu o które działamy. Na początku opracowane przez firmę zewnętrzną, później troszeczkę przez nas zmodyfikowane. Stwierdziliśmy, że już te kryteria oceny, jakie były wówczas na początku firmy zidentyfikowane, są dla nas niewystarczające. My trochę też je ujednoliliśmy, zmieniliśmy te formularze i w ubiegłym roku, no, poddaliśmy to pewnej rewizji i we współpracy z firmą zewnętrzną.

Specjalista HR (Firma K)

Co jednak ciekawe, źródła polskie odgrywały znaczącą rolę również w zakresie szkoleń i praktyk produkcyjnych. W przeważającej części szkolenia często koncentrowały się na kwestiach niezbędnych uprawnień oraz ogólnych kompetencjach w zakresie zarządzania. Część z nich była jednak dedykowana praktykom produkcyjnym, powszechnie uznawanym za japońskie. Co ciekawe, treść wywiadów potwierdziła paradoksalną sytuację, w której polscy menedżerowie uczą się japońskich praktyk produkcji od polskich firm szkoleniowych, zamiast od swoich japońskich przełożonych. W niektórych przypadkach w trakcie

szkoleń okazywało się, że dana praktyka już w firmie funkcjonuje tyle, że nigdy nie została jednoznacznie nazwana.

I: Jak Polacy uczą się tych japońskich systemów?

R: Najczęściej na szkoleniach przeprowadzanych w Polsce. [...]

I: Czy państwo też korzystali z takich szkoleń?

R: Oczywiście, oczywiście. [...] Sami Japończycy najczęściej nie są w stanie tej idei właściwie i efektywnie sprzedać. Nie wiem, czy to wynika z [...] z różnic kulturowych, czy z braku odpowiedniej kultury organizacyjnej, nie, nie, nie wiem. Nie chcę gdybać.

Menedżer (Firma A)

Jako wspomiano wcześniej, jeżeli chodzi o wpływ na funkcję personalną, źródła europejskie zajęły dopiero trzecią pozycję, jednak wynikało to z faktu, że nie wszystkie badane zakłady miały swoje europejskie oddziały. Co ciekawe, w kontekście specyfiki wpływu, wpływ źródeł europejskich różnił się nieco od wpływu centrali japońskiej. O ile relatywna siła nacisku obydwu źródeł była podobna w zakresie komunikacji i szkoleń, o tyle w przypadku ocen okresowych i motywowania źródła europejskie wywierały relatywnie większy wpływ. Często spowodowane to było koniecznością dostosowania lokalnych kryteriów ocen okresowych do standardów grupy lub integracją systemu bonusowego i motywacyjnego w ramach Europy.

R: Chcemy tutaj wejść w ten europejski [...] program oceny, planowania i rozwoju pracowników. Włącznie z tą karierą międzynarodową i to już przetwarzanie tych danych w ramach tej struktury europejskiej.

Menedżer HR (Firma B)

W końcu, inne źródła były wykorzystywane przede wszystkim w zakresie szkoleń. Były nie tyle źródłem pomysłów i inspiracji, ile alternatywnym, w stosunku do Japonii, miejscem przeprowadzania szkoleń wstępnych i specjalistycznych.

I: Czy przeprowadzali państwo szkolenia wstępne?

R: Tak, to było robione w Chinach. Na samym początku, kiedy oni jeszcze nie znali procesu produkcji [...] ani systemu produkcji [naszej firmy], zasadniczo wysłaliśmy wszystkich menedżerów.

Dyrektor produkcji (Firma E)

### Podsumowanie nt. źródeł

Podsumowując: w badanych firmach Japonia stanowiła ważne źródło wiedzy, szczególnie w zakresie praktyk produkcyjnych, szkoleń i komunikacji. Zjawisko transferu i sam proces hybrydyzacji praktyk były jednak dużo bardziej niejednoznaczne i wielokierunkowe, niż pierwotnie zakładano. Badane firmy aktywnie wykorzystywały zarówno źródła lokalne, jak i europejskie, uzupełniając, weryfikując lub modyfikując wiedzę i praktyki transferowane z Japonii. W niektórych firmach kluczowy okazał się dostęp do częściowo „zlokalizowanych” rozwiązań z Europy Zachodniej, w innych transfer ustrukturalizowanej i uporządkowanej wiedzy nt. japońskich praktyk produkcyjnych w ramach szkoleń oferowanych przez polskie firmy consultingowe. Powyższe wyniki z jednej strony potwierdzają specyfikę japońskich firm jako kładących nacisk na produkcję, rozwój pracowników oraz intensywną komunikację. Z drugiej jednak strony wskazują, iż przynajmniej część z praktyk produkcyjnych, takich jak 5S, *kaizen* czy koła jakości, powszechnie uznawanych za typowo japońskie, zapożyczana była ze źródeł niejapońskich, co w zasadniczy sposób podważa zasadność stosowania terminu „zarządzanie japońskie” oraz potencjalną rolę różnic kulturowych jako bariery dla ich wdrożenia.

### Determinanty rozwoju funkcji personalnej

Oprócz aktorów i źródeł analiza wywiadów przeprowadzonych w badanych przedsiębiorstwach ujawniła cały szereg czynników mających wpływ na funkcję personalną. Czynniki te wywierały pozytywny lub negatywny wpływ zarówno na poszczególne elementy, jak i cały proces rozwoju funkcji personalnej. Należy podkreślić, że niniejsze badanie w żaden sposób nie wyczerpuje listy potencjalnych czynników i stworzenie takiej listy nie było ani głównym celem, ani założeniem. Identyfikacja czynników miała na celu, po pierwsze, odkrycie pewnych prawidłowości i podobieństw występujących w więcej niż jednej firmie, oraz, po drugie, potwierdzenie znaczenia kultury, jako kluczowego czynnika najsilniej oddziałującego na funkcję personalną w badanych firmach. W tabeli 15 zaprezentowano listę zidentyfikowanych czynników wraz z informacją nt. przybliżonej siły ich wpływu na funkcję personalną, obliczoną na podstawie ilości wzmianek w wywiadach i w zgromadzonych materiałach

Tabela 15. Lista czynników wywierających wpływ na funkcję personalną

Czynnik	Siła wpływu*
Kultura	43
Rozwój zakładu	35
ISO i audyt	28
Kryzys	22
Poziom kompetencji	13
Absencje	12
Prawo	12
Wiek firmy	10
Profil produkcji	9
Rotacja	9
Rynek pracy	9
Ilość obowiązków	8
Ilość zamówień	8
Inflacja	6
Profil pracowników	4
Skala zatrudnienia	2
Ułatwienie funkcjonowania	2

\* Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

## Kultura

W literaturze tematu zwraca się uwagę na fakt, że analiza relacji między kulturą a funkcją personalną jest niezwykle trudnym przedsięwzięciem ze względu na interdyscyplinarny charakter i złożoność obydwu pojęć (Juchnowicz, 2009, s. 27). Mając pełną świadomość skali i poziomu złożoności tego porównania, warto jednak przedstawić wyniki analizy wywiadów przeprowadzonych w badanych firmach. Podobnie jak w przypadku innych kategorii na podstawie ilości wzmianek

starano się, w sposób przybliżony, określić wpływ szeroko pojętej kultury na funkcję personalną. Biorąc pod uwagę, iż rozmawiano z przedstawicielami dwóch różnych kultur oraz że wzmianki o różnych aspektach kultury pojawiały się praktycznie w każdym wywiadzie, kultura, z punktu widzenia rozmówców, rzeczywiście okazała się czynnikiem najsilniej oddziaływającym na funkcję personalną. Patrząc w sposób szczegółowy na rozkład wpływu kultury w zakresie poszczególnych elementów funkcji personalnej, przedstawiony w tabeli 16, widzimy, że największy wpływ kultury rozmówcy dostrzegali w zakresie praktyk produkcyjnych oraz komunikacji.

**Tabela 16.** Wpływ kultury na poszczególne kategorie praktyk

Kategoria praktyk	Siła wpływu*
Praktyki produkcyjne	12
Komunikacja	11
Rekrutacja i zwolnienia	6
Motywowanie	5
Szkolenia	5
Ocena okresowa	4

\* Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

Powyższe wyniki potwierdzają zdroworozsądkowe przypuszczenie, że zarówno słynne japońskie praktyki produkcyjne, jak i komunikacja między przedstawicielami dwóch różnych narodowości są silnie uzależnione od czynnika kulturowego. Praktyki produkcyjne praktycznie zawsze utożsamiane były z japońską kulturą.

R: Ja bym powiedział, że tak, że staramy się myśleć po japońsku, to pierwsze hasło „Idź do gemba, jeżeli coś się dzieje”, że raczej to nie jest tak, że polska kadra siedzi za biurkami, wszyscy mają zdarte podeszwy butów, ja gdy przychodzę do pracy, to na dzień dobry zakładam te buty ochronne, bo wiem, że zaraz tam na tą halę produkcyjną wyjdę. [...] To

podejście do rozwiązywania problemów też jest takie typowo japońskie, te wszystkie narzędzia i metody stosujemy, tak że myślę, że ludzie są tego nauczeni, przyjęli to.

Specjalista HR (Firma K)

Wpływ kultury w zakresie komunikacji można wiązać z różnicami kulturowymi według typologii Edwarda T. Halla, dzielącego kultury na wysokiego i niskiego kontekstu (Hall, 1976)<sup>18</sup>. Japońska kultura uznawana jest powszechnie za przykład kultury wysokiego kontekstu, w której komunikacja odbywa się często w sposób pozawerbalny za pośrednictwem atmosfery panującej w grupie ludzi. Polacy tymczasem mogą być zaklasyfikowani jako przedstawiciele kultury niskiego kontekstu, oczekujący jasnego i precyzyjnego przekazu werbalnego.

R: Oceniający to byli Japończycy [...] Na pewno pan wie, jeżeli pan się tym tematem zajmuje, że Japończycy nie czują tematu ocen okresowych za bardzo. Dla nich to jest temat wstydlivy, krępujący i oni w ogóle nie lubią się tym zajmować, nie lubią udzielać informacji zwrotnej. Nawet przy próbie takiego postawienia pod ścianą – pracownik przychodzi do menedżera: „Jaką ocenę dostałem? Dlaczego?” – po prostu to jest dla nich tragedia, taki szok kulturowy bym powiedziała, bo u nas wszyscy chcą o tym rozmawiać, a Japończycy nie chcą, oni się od tego migają, unikają, jak mogą.

Specjalista HR (Firma B)

Wpływ kultury na komunikację był również dostrzegalny w tendencji do jak najszerszego dzielenia się informacją i organizacji spotkań angażujących wszystkich pracowników oraz kierownictwo firmy.

<sup>18</sup> Koncepcja kultur wysokiego i niskiego kontekstu narodziła się w wyniku badań Edwarda T. Halla nad komunikacją międzykulturową, prowadzonych w ramach amerykańskiego Instytutu Służby Zagranicznej (ang. Foreign Service Institute). Wychodząc z założenia, że style komunikowania się są jednym z podstawowych czynników kształtujących kulturę, Hall zaproponował rozróżnienie kultur na podstawie znaczenia, jakie przypisuje się w nich kontekstowi wypowiedzi. Zgodnie z tą klasyfikacją w kulturach tzw. wysokiego kontekstu słowa stosowane są w sposób oszczędny, a większość przekazu odbywa się za pośrednictwem kontekstu i atmosfery panującej wśród członków danej grupy. W kulturach niskiego kontekstu komunikacja jest znacznie bardziej zwerbalizowana, przez co maleje znaczenie wspólnych doświadczeń i pojedynczego słowa.

R: No jest to ogromna przepaść kulturowa, jeżeli chodzi o wiele zagadnień, łącznie z tzw. grupizmem tak, to jest coś, co tworzy naszą kulturę organizacyjną. Te spotkania, które są w poniedziałek, poranne, z panem prezesem z całością zakładu na środku hali produkcyjnej. Również zebrania, które są otwierające i zamykające każdą zmianę na produkcji.

Menedżer HR (Firma G)

Co jednak ciekawe, w poszczególnych firmach rozmówcy przywiązywali różną wagę do kwestii kultury. Tabela 17 przedstawia ilość wzmianek nt. wpływu kultury w wywiadach przeprowadzonych w badanych firmach.

Tabela 17. Siła wpływu kultury w poszczególnych firmach

Firma	Siła wpływu*
FIRMA A	10
FIRMA B	6
FIRMA C	3
FIRMA D	0
FIRMA E	0
FIRMA F	1
FIRMA G	1
FIRMA H	5
FIRMA I	10
FIRMA J	8
FIRMA K	2
FIRMA L	3

\* Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

Jak widać na pierwszy rzut oka, w wywiadach przeprowadzonych np. w firmach A, I i J, kwestia kultury wyraźnie dominowała lub była postrzegana przez rozmówców jako niezwykle ważny element.

R: Moim zdaniem, nie, szkodliwe, demotywuujące, działające negatywnie. Nie da się przeskoczyć tych różnic kulturowych, tego, czego człowiek uczy się tutaj, co mu jest wpajane od szkoły, gdzie w naszej kulturze jest rywalizacja, jest indywidualizm, jest nastawienie bardziej na taki wysiłek własny i to, co ty możesz dać, niż na zespołowy. Tego się nie da później przeskoczyć i powiedzieć, żeby ludzie zaczęli inaczej myśleć. Bo albo ich to zahamuje, albo kompletnie się zagubią w tym wszystkim, nie będą wiedzieli, co tak naprawdę jest ważne, albo będzie to po prostu szkodliwe dla firmy, w takim już zupełnie skrajnym przypadku.

Menedżer HR (Firma A)

W pozostałych firmach wzmianki o kulturze jako czynnika wpływającym na funkcję personalną nie pojawiały się wcale, bądź jej znaczenie było jedynie pobieżnie opisywane przez rozmówców. Bardzo często rozmówcy mieli tendencję do odwoływania się do kwestii różnic kulturowych, kiedy nie byli w stanie wyjaśnić pewnego zjawiska. Co ciekawe, rozmówcy mieli tendencję do mieszania pojęć kultury narodowej, kultury organizacyjnej oraz bardziej uniwersalnych aspektów postawy pracowniczej. Potwierdza to spostrzeżenie Matsa Alvessona, że ludzie na ogół lubią mówić o kulturze, ale mają tendencję do nadużywania tego pojęcia przy opisie różnego rodzaju niematerialnych zjawisk społecznych i organizacyjnych (Alvesson, 1993, s. 3). Następny cytat pokazuje na przykład, że japoński rozmówca stara się wytłumaczyć niepowodzenie we wdrażaniu praktyki wielofunkcyjności pracowników poprzez bliżej nieokreślone, lokalne zaszczości kulturowe. Można również zauważyć, że rozmówca miesza pojęcia kultury narodowej japońskiej i polskiej z przejawami kultury organizacyjnej uwzględniającej szerokie definicje obowiązków pracowniczych oraz normę zachowywania porządku w miejscu pracy.

R: Nie potrafią multitaskować. To jest olbrzymi [problem]. Więc, [wykonują] tylko proste prace. W Japonii nie ma tych takich opisów zakresu obowiązków. Zrób to, tamto, siamto, tak to się robi. Zanim wyjdiesz, dokładnie po sobie posprzątaj i wszystko poukładaj. A tu wydaje się to trudne. To chyba wpływ jakiejś tutejszej kultury, jakichś zaszczości.

Wiceprezes (Firma J)

W celu głębszego zrozumienia skomplikowanego wpływu, jaki kategoria kultury miała na funkcję personalną, postanowiono przyjrzeć

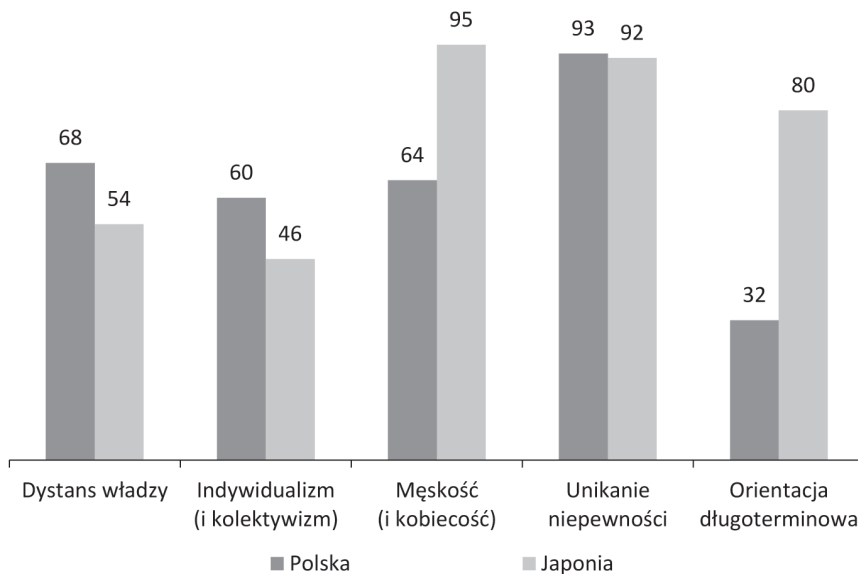


się bliżej poszczególnym jej aspektom. W trakcie analizy konieczne stało się wyróżnienie i oddzielne przeanalizowanie wpływu w zakresie trzech takich aspektów, które określono mianem „kultury narodowej”, „kultury organizacyjnej” oraz „etosu pracy”.

#### Wpływ kultur narodowych

W pierwszej kolejności chciano skupić się na wpływie kultury narodowej. Przed przystąpieniem do treści wywiadów konieczne jest jednak odwołanie się do wyników kluczowych badań prowadzonych w zakresie kultur narodowych przez wybitnego znawcę tego tematu – Geerta Hofstede. Na rysunku 6 zaprezentowano różnice kulturowe między Japonią a Polską, zgodnie z pięcioma wymiarami zdefiniowanymi przez Hofstede.

**Rysunek 6.** Różnice kulturowe pomiędzy Japonią a Polską według indeksu Geerta Hofstede



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://geert-hofstede.com> (09.02.2014).

Na pierwszy rzut oka widać, iż wbrew pozorom i pomimo geograficznej odległości dzielącej oba kraje, w aspekcie kultur narodowych Polski i Japonii, wcale nie występują diametralne różnice. W trzech z pięciu wymiarów wyniki są do siebie zbliżone. Jedyne znaczące różnice występują w wymiarach „męskości i kobiecości” oraz „orientacji czasowej”.

Co ciekawe, wzmianki nt. kultury w przeprowadzonych wywiadach, w pełni potwierdzają wyniki pomiarów dokonanych w ramach badań Hofstede. Różnice w zakresie wymiaru męskości i kobiecości widoczne były przede wszystkim w dominacji przedstawicieli płci męskiej wśród japońskich menedżerów, co można interpretować jako odzwierciedlenie tradycyjnego podziału ról w japońskim społeczeństwie. Polska kadra menedżerska była pod tym względem znacznie bardziej zróżnicowana. Warto jednak zaznaczyć, że nie odnotowano na tym tle żadnych problemów, co sugeruje, że obydwie strony dostosowywały i wzajemnie akceptowały swoje kulturowe *status quo* w tym wymiarze.

R: Są różnice kulturowe. [...] Od nas też jak ktoś jeździł na jakieś szkolenia do Japonii na początku, to ludzie zdziwieni, że ta rola kobiety jednak tam jest zupełnie inna niż w Polsce, że to jednak mężczyzna pierwszy wchodzi do pomieszczenia.

Specjalista HR (Firma K)

Nieco niższy wynik w wymiarze kobiecości, w przypadku Polski znajdował swoje odzwierciedlenia w tendencji polskich pracowników do przedkładania kwestii rodziny nad kwestię pracy. Sytuacje wynikające z różnicy kultur w tym wymiarze czasami mocno zaskakiwały japońskich przełożonych.

R: Przeprowadzka do innego miasta razem z rodziną w Polsce i innych krajach nie jest tak łatwa, jakby się mogło wydawać z punktu widzenia Japończyka. [...] Jak się Japończykowi mówi „Od jutra jeszcze za granicę”, to odpowie „Tak, zrozumiałem”, ale do Polaków to jakoś zupełnie nie trafia. Tak naprawdę to chcieliśmy przenieść ludzi z innego zakładu, ale nie dało się ze względu na wymówki w stylu „No wie pan moja żona...” albo „Moje dzieci są zapisane do szkoły więc nie mogę”. Myślę, że gdyby się dało to [zakładania fabryki] poszłoby nam jeszcze łatwiej.

Członek zarządu (Firma B)

R: Wysyłamy na szkolenia do Japonii, do tej pory pojechało 4 pracowników. [...] Rok temu, jak instalowaliśmy nową linię produkcyjną z Japonii, to 2 pracowników pojechało po nią do Japonii. [...] Byli tam dwa miesiące, chcieliśmy ich wysłać na dłużej, ale mówili, że im to nie pasuje, że na przykład nie chcą tam zostać na Boże Narodzenie... [...] Mimo

że raz w życiu mają szansę pojechać do Japonii... [...] Zdarzyło się nawet, że ktoś odmówił, bo nie chciał się rozstać z rodziną na 2, 3 miesiące. A ja swojej nie widziałem od 2 lat i nie ma problemu!

Wiceprezes i Dyrektor Produkcji (Firma J)

Wiarygodność wymiarów Hofstede najbardziej jednoznacznie potwierdzały jednak wypowiedzi rozmówców wskazujące na występowanie drastycznych różnic w orientacji czasowej. Polscy pracownicy byli ekstremalnie krótkoterminowo zorientowani, co miało olbrzymi wpływ na ich postawy dotyczące szkoleń i praktyk motywowania, w których wykazywali preferencje w stosunku do motywatorów finansowych.

W Japonii bardziej niż pieniądze, no pieniądze też są oczywiście ważne, ale ważniejsze jest ciągle podnoszenie własnych umiejętności, na przykład przez zdobywanie nowych uprawnień.

Wiceprezes (Firma J)

Zetknięcie z odmienną kulturą narodową nie prowadziło jednak jedynie do problemów. Rozmówcy dostrzegali również pozytywne aspekty międzykulturowej współpracy, oraz pozytywne efekty synergii różnic w obydwu kulturach narodowych.

I: Podsumowując: jak w takim razie oceniałaby pani rolę tej kultury japońskiej?

R: Na pewno było trochę pozytywów, bo rzeczywiście Japończycy mają to do siebie, że potrafią planować i mają coś takiego w sobie, że potrafią dostrzec bardzo wiele możliwych zagrożeń. [...] Polacy bardzo często idą tak trochę na żywioł, bo mają ułańską fantazję [...] Ale zetknięcie tych dwóch elementów: naszej takiej hej do przodu fantazji ułańskiej i takiego działania spowodowało to myślę, że takie fajne jakies sprzężenie zwrotne powstało i jakoś to się wszystko dało dopiąć i w miarę sprawnie ta fabryka powstała.

Specjalista HR (Firma B)

W końcu warto jednak podkreślić, że nawet w obrębie tej samej kultury narodowej pojawiało się zróżnicowanie, które niosło ze sobą dosyć poważne konsekwencje w kontekście funkcji personalnej. Przykładem tego były różnice w kulturach regionalnych w obrębie Polski.

R: No cały czas niestety w stosunku do [regionu poprzedniej lokalizacji] musimy oceniać [ten region] bardziej w superlatywach, no bo taka była rzeczywistość. Choć z drugiej strony, [...] [w tym regionie] w związku z tym chyba, że jest tych możliwości bardzo dużo, trudniej jest tak jakby tą załogę bardzo ze sobą zintegrować. Natomiast w [poprzedniej lokalizacji] rzeczywiście załoga była bardzo ze sobą zżyta, zintegrowana i ta praca zespołowa była naprawdę taka bardzo dobra. Tutaj jest to zdecydowanie trudniejsze. Jest to takie bardziej takie dla nas, więcej energii na to musimy poświęcić.

Menedżer HR (Firma H)

### Wpływ kultur organizacyjnych

O ile w kontekście analizy wpływu kultur narodowych nieuniknione staje się odwołanie do wymiarów kultury Hofstede, o tyle w przypadku kultur organizacyjnych struktura analizy musi zostać oparta na modelu piramidy kultury Scheina (Schein, 1985; 1990).

Na poziomie artefaktów wpływ kultur organizacyjnych jest niezwykle trudny do prawidłowego oszacowania ze względu na olbrzymie zróżnicowanie profilu badanych firm oraz silne nacechowanie artefaktów i rytuałów organizacyjnych symboliką zaczerpniętą z japońskiej kultury narodowej. Przykładowo, w niektórych z badanych firm, lobby wejścia głównego zdobiły zbroje samurajskie, japońskie bębny, ceramika czy rękodzieło. Wszystkie te artefakty były, w wyraźny sposób, produktem i przejawem japońskiej kultury narodowej, jednak fakt, iż często były to prezenty od przedstawicieli japońskiej centrali lub innych firm z grupy, świadczył raczej o sile i wpływie kultury organizacyjnej.

Beczulkę sake rozbili wczoraj szefowie [jednej z firm]. Ten rytuał ma zapewnić szczęście i pomyślność rozpoczynającej oficjalnie działalność fabryce [...]. Tradycyjna japońska ceremonia polegająca na rozbiciu drewnianymi młotkami pokrywy baryłki wypełnionej winem ryżowym nosi nazwę kagami biraki [otwarcie lustra]. Odprawia się ją m.in. z okazji ślubów.

Fragment artykułu prasowego nt. jednej z firm

W przypadku artefaktów językowych wpływ kultury organizacyjnej był równie niejasny. Mimo że polscy rozmówcy, opowiadając o praktykach produkcyjnych, posługiwali się swobodnie japońskimi terminami

takimi jak *hoshin*, *gemba*, *kaizen* czy *monozukuri*<sup>19</sup>, trudno uznać te terminy za specyficzne dla konkretnej firmy. Poza tym większość komunikacji między japońską i polską kadrami prowadzona była w języku angielskim.

R: U nas jest jeszcze coś takiego, co się nazywa „monozukuri”; to jest chyba, jeżeli dobrze pamiętam, najlepsza jakość produkcji. Oni tak to jakoś próbują tłumaczyć na język polski i to są takie rzeczy, które, powiedzmy, od kilku lat mają miejsce, a były inicjowane czy to przez naszego prezesa, który tego typu rzeczy robił wcześniej w Japonii, czy poprzez centralę, bo „monozukuri” to jest taki konkurs właśnie na najlepszą linię produkcyjną, organizowany przez centralę grupy.

Specjalista HR (Firma K)

W odniesieniu do artefaktów behawioralnych udało się zidentyfikować przykłady odrzucenia praktyk firmy matki w zakresie rekrutacji. W jednej z badanych firm nie przyjęła się np. praktyka testów fizycznych stosowanych przez japońską firmę-matkę.

R: Np. wiem, że w ramach rekrutacji na operatorów w Japonii, prowadzone są takie testy powiedziałabym wysiłkowe, czyli takie normalne fizyczne ćwiczenia i przyjmowani są oczywiście ci, którzy są najbardziej wydajni. Natomiast u nas trudno jest przeprowadzać takie ćwiczenia, są przeprowadzane do policji na przykład czy do armii, ale do zakładu pracy trudno jest wymagać od kandydata: proszę zrobić 50 pompek. No to to się nie przyjęło.

Menedżer HR (Firma B)

Na poziomie norm i wartości doskonały wyznacznik wpływu kultury organizacyjnej stanowiły gazetki firmowe i podręczniki pracownika. W zakładach tych kultura organizacyjna często stanowiła ważny element komunikacji i traktowana była jako źródło inspiracji w przypadku praktyk produkcyjnych, motywowania czy oceny pracowników.

<sup>19</sup> *Monozukuri* jest japońskim słowem oznaczającym produkcję rzemieślniczą, które *notabene* używane jest również w odniesieniu do produkcji przemysłowej.

Dwa razy w roku [...] występuję i przypominam najważniejsze zasady, mówię, gdzie są zawarte, bo to, wie Pan, nie chodzi o omawianie, tylko macie książeczki, tu znajdziecie zasady, tam jest na tablicach w fabryce też. Mało tego, w ramach kół jakości [...] jak oni tą prezentację przygotowują, tam też jest taki nacisk [...] żeby szukać [...] z jaką zasadą to się wiąże? Z którym pryncypium?

Menedżer HR (Firma C)

Jak zauważa sam Schein, poziom podstawowych założeń kulturowych jest niezwykle trudny do prawidłowego zdiagnozowania ze względu na jego nieuświadomiony charakter. Wydaje się jednak, że w przypadku badanych firm do założeń tych można zaklasyfikować orientację na klienta i budowę zaufania.

R: Na przestrzeni tych lat wielokrotnie nagradzani byliśmy przez naszych klientów, przez organizację biznesu czy też instytucje publiczne. Jeżeli chodzi o klientów szcycimy się tymi wszystkimi nagrodami, jakie otrzymaliśmy od Toyoty. [...] Wielokrotnie nagradzani byliśmy za jakość produktów, zarządzanie kosztami, terminowość dostaw itd.

Specjalista HR (Firma K)

W kontekście porównywania wpływu różnych aspektów kultury niezwykle ciekawe były wypowiedzi wskazujące, iż kultura organizacyjna jest postrzegana jako ważniejsza niż narodowa. Wypowiedzi takie jak poniższa jednoznacznie potwierdzały zatem zasadność rozdzielenia tych dwóch aspektów kultury.

Dlatego specyfika regionalna nie ma żadnego znaczenia. Stwierdzenie „bo to UE” albo „bo to USA” nie ma najmniejszego związku [z jakością zasobów ludzkich]. Jednym słowem: to, co się liczy, to kultura organizacji. W firmach, które taką kulturę mają, w sposób nieunikniony będzie rosła liczba ludzi, którzy potrafią myśleć, a w firmach, które jej nie mają, nic się nie zmienia, nieważne, gdzie założą oddział.

Wiceprezes (Firma G)

I odwrotnie: w zakładach o słabiej zarysowanej kulturze organizacyjnej rozmówcy nie przywiązywali zbytnej wagi do kwestii kultury organizacyjnej, nawet jeżeli w tym samym momencie uważali kulturę narodową za kwestię kluczową.

I: A jeżeli chodzi o takie wartości podstawowe, na których te praktyki zostały ukształtowane, takie jak misja, cele, ale też filozofia firmy.

R: Ona była komunikowana, ale ona również jest na takim poziomie ogólności, że jak ktoś zna dekalog, to w zasadzie wszystko mu się zgadza.

Menedżer HR (Firma A)

Częstym powodem słabego zarysowania kultury organizacyjnej była skomplikowana struktura własności i zależności skutkujących w braku jednoznaczności co do potencjalnych źródeł kultury organizacyjnej.

I: A jeżeli chodzi o kulturę firmy-matki, [...] czy w jakiś sposób tutaj się ją przenosi?

R: Niestety nie i to jest właśnie chyba najslabszy punkt, bo jesteśmy trochę też specyficzną formą organizacyjną, jesteśmy oddziałem. Spółka-matka jako taka nie istnieje w [Europie], [...] udziałowcami są [dwie inne japońskie firmy] i nie wiadomo, skąd należałoby oczekiwać tutaj jakichś wskazówek, no więc tematu tak naprawdę nie ma i nic związanego z kulturą organizacji praktycznie nie wdrażamy.

Dyrektor administracji (Firma I)

W końcu należy również podkreślić, że rozmówcy zauważali, iż często znacznie bardziej niż kultura organizacyjna znaczenie miały indywidualne cechy jej przedstawicieli.

R: Pomimo że wszyscy prezesi, którzy tu byli, to wiadomo z wieloletnim tam, ponad 20-letnim stażem w [naszej korporacji], niby ta sama kultura, a każdy z nich jest inny. Ten „leadership” praktyczny jest inny.

I tego się nie zmieni, bo jesteśmy ludźmi i każdy jest inny, różnimy się.

Menedżer HR (Firma C)

### Etos pracy

W trakcie wywiadów pojawił się również szereg wypowiedzi o kulturze, które nie dały się jednoznacznie przyporządkować, ani do kategorii kultury narodowej, ani do organizacyjnej. Wypowiedzi te dotyczyły wartości takich jak punktualność, obowiązkowość, rzetelność, dążenie do samorozwoju i wykonywania powierzonych pracy najlepiej jak to możliwe. Fakt, że wartości te pojawiały się we wszystkich badanych firmach zarówno w wypowiedziach japońskich, jak i polskich rozmówców, wywołał konieczność wyodrębnienia trzeciego aspektu w ramach

kategorii kultury, który postanowiono określić mianem „etosu pracy”. Literatura nt. tego pojęcia oraz jego definicje sugerują, że jest ono niemal tożsame z pojęciem kultury, co mogłoby tłumaczyć tendencję rozmówców do mieszania tych dwóch terminów.

[Etos pracy to] całokształt faktycznie funkcjonujących wartości i norm oraz wzorów zachowań w jakiejś grupie społecznej czy w całym społeczeństwie, odnoszących się do ludzkiej pracy.

(Marianański 1994, s. 68)

Wprowadzenie pojęcia etosu pracy tradycyjnie przypisywane jest Maxowi Weberowi, który postrzegał go jako fundament kapitalizmu i nowej etyki gospodarczej.

Zrodził się osobliwy etos zawodowy. Mieszczański przedsiębiorca, świadom, że cieszy się pełną łaską Boga i widocznym błogosławieństwem, mógł [...] spokojnie zajmować się swoimi interesami zarobkowymi z poczuciem, że w ten sposób wypełnia swój obowiązek. Ponadto siła religijnej ascezy oddawała mu do dyspozycji robotników obdarzonych trzeźwym umysłem, sumiennych i niezwykle pracowitych, przywiązanych do swej pracy, którą uważali za cel wyznaczony im przez Boga.

(Weber, 1994, s. 105)

Weber traktował pracę jako cel sam w sobie i wyrażał przekonanie, że bez względu na charakter pracy „powinno się dobrze wykonywać swoją pracę zawodową, nie tylko dlatego, że się musi, ale dlatego, że to oznaka cnoty i źródło osobistej satysfakcji” (Benedix 1975, s. 52). Co ciekawe, podkreślał również rolę etosu pracy w procesie transformacji tradycjonalistycznego myślenia w uniwersalny racjonalizm. Rzeczywiście rozumienie pracy jako wartości samej w sobie i traktowanie jej jako podstawowej działalności człowieka, która umożliwia rozwój indywidualny i postęp społeczny, wydaje się wykraczać poza filozoficzne ramy etyki protestanckiej (Sołtys, 2012, s. 39). Dowodzić tego może chociażby niezwykle zbliżona wymowa poniższych cytatów autorstwa Jana Pawła II oraz założyciela korporacji Panasonic Kono-suke Matsushity.

Praca jest dobrem człowieka – dobrem jego człowieczeństwa – przez pracę bowiem człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowując



ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie jako człowiek, a także poniekąd bardziej staje się człowiekiem.

(Jan Paweł II, *Encyklika Laborem Exercens*, 1996)

Powinniśmy pamiętać, że to, czy nasza praca zakończy się sukcesem, czy porażką, ma drugorzędne znaczenie. Naszym priorytetem powinno być skupienie całej energii, ciała i ducha, na pracy jako czymś, co jest cenne samo w sobie. To jedyny sposób, w jaki może wyniknąć z naszej pracy.

(Matsushita, *The Path* 2010, s. 140–141)

Zaprezentowane powyżej filozoficzne rozważania nt. uniwersalnego charakteru etosu pracy potwierdzają się również w wypowiedziach rozmówców. Z jednej strony rozmówcy zwracali uwagę na fakt, iż oczekiwania od pracowników zaangażowania i efektywności jest czymś oczywistym, niezależnie od kraju pochodzenia czy organizacji.

R: Ja powiem szczerze, że nie widzę jakiejś dużej różnicy w oczekiwaniach firmy takiej jak [nasza] chcącej wysokiej kultury efektywności itd. zaangażowania pracowników... ona nie odbiega specjalnie od normalnych reguł rządzących na wolnym rynku wśród innych firm funkcjonujących w Polsce, to nie jest aż tak strasznie trudne. [...]

Menedżer HR (Firma A)

Z drugiej strony, japońscy rozmówcy doceniali etos pracy polskich pracowników, praktycznie w każdym z przypadków określając ich podejście do obowiązków jako *majime*, co w dosłownym polskim tłumaczeniu oznaczać może „poważny”, „odpowiedzialny”, „dorosły”.

R: No na pewno Polacy [...] są bardzo „majime”, poczułem to, jak tylko tu przyjechałem. Dlatego Polacy, jakby to powiedzieć, są stworzeni, świetnie pasują do pracy w firmach produkcyjnych. Na przykład, [...] nie ma tak dużo ludzi, którzy opuszczają pracę, no i rzeczywiście zleconą pracę wykonują w ustalonym czasie. Mam wrażenie, że takim podejściem wyróżniają się nawet w porównaniu z Japonią.

Członek zarządu (Firma B)

W kontekście podejścia ewolucyjnego przyjętego w niniejszym badaniu w odniesieniu do funkcji personalnej niezwykle ważny staje się również dynamiczny aspekt etosu pracy. W literaturze nt. tego pojęcia

zwraca się uwagę, że na przestrzeni wieków etos pracy podlegał stopniowej ewolucji, w której podejście do pracy wahało się od pogardy, aż po jej pełną afirmację i gloryfikację zawartą w założeniach etyki protestanckiej (Sołtys, 2012, s. 18). Również w kontekście polskim nie brakuje dzieł nt. wagi i znaczenia afirmatywnego stosunku do pracy, takich jak chociażby *Traktat o dobrej robocie* prof. Tadeusza Kotarbińskiego (1982). Niektórzy autorzy zwracają jednak uwagę na głęboko zakorzeniony dualizm polskiego etosu pracy, który w okresie powojennym widoczny był m.in. w dychotomii pomiędzy propagowanym przez ustrój komunistyczny „śląskim etosem pracy” a panującym powszechnie lekceważącym i cynicznym stosunkiem do pracy (Sołtys, 2012, s. 40–42). Należy się jednak zastanowić, czy dualizm ten jest czymś stałym, czy może, w długiej perspektywie stanowi zaledwie pewien etap ewolucji, w wyniku której polscy pracownicy przejdą od prozaicznego „stosunku pracy” do prawdziwego „etosu pracy”. Wyniki wywiadów wskazują, że dualizm w zakresie podejścia do pracy polskich pracowników był nadal obecny, jednak jego charakter zmienił się z dualizmu występującego pomiędzy grupami zawodowymi na swego rodzaju dualizm międzypokoleniowy. Co również ciekawe, o ile zderzenie z kulturą organizacyjną czy narodową odbierano ze zrozumieniem, o tyle zderzenie etosu pracy z jego brakiem było prawdziwym szokiem kulturowym, odczuwanym dla menedżerów zarówno polskich, jak i japońskich.

R: W Japonii pracownik produkcyjny, on wie, że musi swoją pracę wykonać jak najlepiej, to jest dla niego punkt honoru [...] U nas, tutaj pokolenie Y [...], czyli ludzie, którym najbardziej zależy, żeby jak najszybciej pójść do domu, żeby mieć wolny weekend, żeby nie pracować w godzinach nadliczbowych, żeby tej pracy było jak najmniej. No i zetknięcie tych dwóch kultur, to polegało na tym, że pojawiła się np. konieczność pozostania w godzinach nadliczbowych, no to menedżer japoński mówił: „Słuchaj ja ciebie tak przepraszam, naprawdę, ale jesteś tu tak potrzebny, zostań godzinę, dwie.” – „Ale ja nie będę miał jak wrócić do domu i w ogóle jestem głodny.” – „No to wiesz co, ja ci zamówię taksówkę, ja ci zamówię pizzę, tak że zostań tą godzinę. [...]” No i do tego zostali przyzwyczajeni. [...] Ogromne problemy z dyscypliną powstały, no ale jakoś tam sobie poradziliśmy.

Specjalista HR (Firma B)

Istnieje szereg powodów, dla których powyższy fragment wypowiedzi jednego z moich polskich rozmówców, jest niezwykle ciekawy. Po pierwsze, rozmówca zauważa, że postawa roszczeniowa i lekceważący stosunek do pracy stanowią pewne cechy charakterystyczne młodego pokolenia polskich pracowników. Po drugie, mimo iż rozmówca sam był przedstawicielem młodego pokolenia, najwyraźniej posiada silny indywidualny etos pracy. Co jednak ciekawe, krytykując nastawienie swoich współpracowników i współrodaków, odwołuje się nie do własnych wartości, ale do pewnych stereotypów nt. etosu pracy japońskich pracowników. W końcu, po trzecie, wypowiedź jasno wskazuje, że japońscy menedżerowie byli bezsilni, a nawet szkodliwi w procesie kształtowania etosu pracy. Dopiero pewne zmiany wprowadzone przez kadrę polską przyczyniły się do polepszenia sytuacji. Ta wypowiedź pokazuje, że polscy menedżerowie, mimo iż nie są pozbawieni etosu pracy, mają tendencję do niedoceniań lokalnych i przeceniania zagranicznych warunków. Paradoksalnie jednak, pomimo tej skłonności, nadal są skuteczniejsi od swoich japońskich przełożonych w procesie wychowania pracowników prowadzącego do przekształcania stosunku do pracy w etos pracy.

### Rozwój zakładu

Kategoria „rozwój zakładu” na pierwszy rzut oka może wydawać się banalna i niewarta wzmianki, jednak w trakcie wywiadów okazało się, że obok kultury był to jeden z najczęściej wymienianych czynników wywierających silny wpływ na funkcję personalną. Mimo pozornej jednoznaczności, rozwój zakładu, podobnie jak kultura, jest kategorią wielowymiarową. Z punktu widzenia rozmówców rozwój określał bowiem cały szereg jakościowo różnych zjawisk, takich jak zwiększenie poziomu produkcji, zdobycie nowych klientów, rozszerzenie działalności na nowe branże, rozbudowa obecnego zakładu produkcyjnego lub budowa nowego. Każdy z tych wymiarów wywierał nieco inny wpływ na poszczególne elementy funkcji personalnej. Pierwsza i najbardziej oczywista zależność występowała pomiędzy rozwojem zakładu a prowadzeniem rekrutacji.

R: Największe wydarzenia w firmie to na pewno rozbudowa fabryki. [...] Powiększyliśmy halę produkcyjną 30 000 m<sup>2</sup>. Wprowadzamy nowy produkt na linie produkcyjne. [...] W związku z tym przyszłe półtora roku to jest wzrost zatrudnienia o ok. 180 osób.

Specjalista HR (Firma B)

W przypadku rozszerzenia działalności, obejmującego np. utworzenie w zakładzie komórki Badań i Rozwoju, rekrutacje były znacznie bardziej wymagające, ponieważ poszukiwano kandydatów ze znacznie większym doświadczeniem. W przypadku takich rekrutacji dział ZZL korzystał często z pomocy zewnętrznej.

R: Mamy też od kwietnia wyłonioną taką komórkę organizacyjną „research & development”, którą tworzymy. [...] To mamy w ciągu następnych dwóch lat zatrudnić około 15 osób. [...] I to oczywiście też jest jedno z wyzwań dla działu HR w obszarze rekrutacji. Ze względu na lokalizację nie jest łatwo, tak? A też wymagania wobec tych osób są wysokie.

Menedżer HR (Firma C)

R: Także niedawno utworzyliśmy taką namiastkę działu R&D i tam właśnie wszyscy, których zrekrutowaliśmy, są, no, byli wówczas świeżo upieczonymi absolwentami i we współpracy z akademickimi centrami kariery udało nam się ich znaleźć.

Specjalista HR (Firma K)

Nie wolno również pominąć wpływu rozwoju na element szkoleń, jako że nowe linie produkcyjne często wymagały nowych kompetencji, a dla nowo przyjmowanych pracowników należało zorganizować masowe szkolenia wstępne.

R: Obecnie już prawie że skończyliśmy proces szkoleń dla tych nowych pracowników, żeby [...] jak już zainstalujemy wszystkie tu maszyny i zespoły, to żeby można było [...] stanąć na tej maszynie i zacząć [pracować].

Menedżer HR (Firma D)

W końcu rozwój zakładu często wiązał się z jego rozbudową lub budową nowego. Połowa badanych firm w ciągu trzech lat przeprowadzania badania podjęła decyzję o rozbudowie obecnego zakładu. Rozbudowa ta z kolei wiązała się ściśle z elementem motywacji, gdyż przed obecnymi pracownikami oraz kadrą kierowniczą otwierały się nowe możliwości na awans i rozwój.

R: My w tej chwili jesteśmy w dobrej sytuacji i to wykorzystujemy, bo my się rozwijamy, iluś tam dobrych ludzi operatorów – oni mają szansę, oni wiedzą. Część awansuje na „team-ów”, część pójdzie nawet może

na kierowników, tak, bo wiedzą, że ta ekspansja będzie tworzyć te warunki, więc my w ogóle się tego nie boimy.

Menedżer HR (Firma C)

### ISO i audyt

Ze względu na presję klientów każda z badanych firm dążyła do jak najszybszego spełnienia wymogów i uzyskania certyfikacji potwierdzających jakość zarządzania. Wszystkie badane firmy posiadały certyfikację ISO 9001 bądź jej odpowiednik, a połowa firm posiadała ISO 14000 i/lub ISO TS 16949. Dodatkowo firmy starały się o certyfikacje potwierdzające systemy zarządzania w zakresie BHP, takie jak PN-N-18001 lub BS OHSAS 18001. Wpływ, jaki proces certyfikacji ISO miał na funkcję personalną, był widoczny przede wszystkim w formalizacji procesów rekrutacji i szkoleń.

R: No potem zostały stworzone procedury, jak chociażby wprowadzenie procedur ISO dotyczącego i szkolenia, i zatrudniania osób tak praktycznie, jeżeli chodzi o dział personalny.

Specjalista HR (Firma E)

R: Natomiast firma ma wszystkie certyfikaty, a jak pan wie, certyfikaty ISO-wskie wymagają ciągłego podnoszenia kompetencji, kwalifikacji pracowników i szkoleń. W związku z tym dział szkoleń musiał powstać.

Menedżer HR (Firma B)

Warto podkreślić, iż certyfikaty ISO były mocno powiązane z branżą i strategią firmy. O ile wszystkie badane firmy posiadały certyfikacje ISO 9001 i ISO 14000 lub dążyły do ich zdobycia, o tyle certyfikacja ISO TS była wprowadzana jedynie przez firmy z branży lub współpracujące z branżą motoryzacyjną. Co ciekawe, menedżerowie wdrażający ISO TS zauważali znaczące różnice.

R: Udało się certyfikować, co nie było takie łatwe. Ponieważ znacząco norma TS różni się od normy ISO tym, że ona dotyczy rzeczywistych sfer działalności firmy. Normy ISO 9001 można wdrożyć w zasadzie na papierze, a cała reszta można tak naprawdę udawać, że jest, a może tego nie być. W przypadku wdrożenia normy TS jest to niemożliwe. To rzeczywiście musi działać.

Menedżer HR (Firma A)

Audyty stanowiły znacznie większe wyzwanie oraz miały znacznie większy i bardziej zróżnicowany wpływ. W zależności od źródła audyty można podzielić na wewnętrzne, przeprowadzane w ramach grupy, lub zewnętrzne, przeprowadzane przez klientów lub audytora zewnętrznego. Audyty wewnętrzne koncentrowały się w dużej mierze na praktykach produkcyjnych, jednak funkcja personalna stanowiła często ważny element oceny.

R: Mówię to o takich systemowych audytach, bo one również, i ten EFQM, i ten TQM, jak go tak nazwiemy, bo to jest tak na poziomie strategicznym, wymusza pewien postęp, rozwój i jakby też doskonalenie. [...] Jesteśmy zobligowani do tego, żeby wykazać poprzez różne opomiarowanie, wskaźniki kluczowych obszarów i wykazać też spójność funkcji HR-u ze strategią firmy. I te ostatnie [...] wizyty wymusiły też doskonalenie. Myśmy zmienili np. formę tego *hoshin kanri*. [...] W tej chwili to już trochę tylko doskonalimy i uczymy się takiego konsekwentnego, ale też prawidłowego tutaj kaskadowania tych celów.

Menedżer HR (Firma C)

R: No my również podlegamy audytowaniu. Nasze jakieś tam działania HR-owskie, np. polityka szkoleniowa jest bardzo pod lupą, jeżeli chodzi o audyty, bo wiadomo rozwój pracowników jest bardzo ważny. Jeżeli chodzi o HR, to u nas w dziale HR też pracują osoby odpowiedzialne za *safety*, za bezpieczeństwo, za ochronę środowiska, no to tutaj oni są cały czas audytowani. A *stricte* HR, no czasami też np. oceny okresowe są audytowane, w jaki sposób realizujemy politykę ocen okresowych.

Menedżer HR (Firma B)

Audyty zewnętrzne przeprowadzane były przez klientów oraz stowarzyszenia profesjonalne oceniające jakość zarządzania w danej firmie. O ile audyty klientów stanowiły podstawę do nawiązania lub utrzymania współpracy, o tyle wyróżnienia od organizacji profesjonalnych były źródłem prestiżu.

R: Jeżeli chodzi o zasoby ludzkie, to tutaj wiele rzeczy jest kontynuowanych w podobny sposób, aczkolwiek zostały one dopasowane do oczekiwań i klientów i oczekiwań wynikających z potrzeby spełnienia normy TS, ponieważ to jest kluczowa norma opisująca to, w jaki sposób firma powinna być zarządzana, żeby spełniać wymogi dostawcy dla branży

samochodowej. [...] No, cały proces w zasadzie zarządzania zasobami ludzkimi został opisany i dopasowany do tego, żeby spełniał normy TS.

Menedżer HR (Firma A)

R: Ja nie ukrywam, że no łąsi jesteśmy na te wszystkie certyfikaty, dyplomy itd. Może w przyszłym roku wystartujemy w konkursie Liderzy Zarządzania Zasobami Ludzkimi [...] Dla mnie taką motywacją, takiego samo audytu dokonaliśmy, kiedy zastanawialiśmy się nad konkursem po raz pierwszy. Przejrzeliśmy taki formularz audytowy, jaki tam trzeba wypełnić i zobaczyliśmy, w którym miejscu jesteśmy, co można jeszcze uzupełnić. Można powiedzieć, że to było taką iskrą, która zachęciła nas do tego, aby ten system jeszcze rozbudować.

Specjalista HR (Firma K)

## Kryzys

Kryzys finansowy jest jednym z czynników najbardziej związanych z okresem inwestycji i rozpoczęcia funkcjonowania badanych firm. Jednocześnie jest to jeden z kluczowych czynników, które w wielu z badanych firm wywarły długofalowy wpływ na kształt funkcji personalnej. Kryzys wpływał przede wszystkim na rekrutację i zwolnienia, przyczyniając się do uelastycznienia stosunku pracy poprzez wprowadzenie pracy tymczasowej oraz nieuniknione zwolnienia.

R: Od 2009 roku rozwijamy outsourcing i mamy go na poziomie do 40%, to jest bardzo dużo, ale daje nam to ogromną elastyczność. Tak że wie pan, tu jak przyjeżdżali z grupy Japończycy, prezesi i dyrektor produkcji im to tłumaczył, to oni kiwali głowami. Ale to nie był nasz oryginalny plan, to nie był system [korporacyjny], to był system, który powstał tu u nas po kryzysie 2008–2009.

Menedżer HR (Firma C)

R: Tak, 2008 kryzys, w 2009 zostało zwolnione około 100 pracowników, na początku roku w związku z kryzysem, gdzie połowa z nich około 50, zostało ponownie zatrudnionych pod koniec 2009 roku, czyli w grudniu.

Specjalista HR (Firma E)

Kryzys finansowy miał również wpływ na kwestie wynagrodzeń i szkoleń, jako że większość firm znalazła się w sytuacji braku zamówień i musiała szukać oszczędności, gdzie tylko było to możliwe.



R: W przeszłości szkolenia były zrównoważone: zewnętrzne i wewnętrzne. [...] Od 2009, kiedy napotkaliśmy kryzys, naprawdę musieliśmy mocno ograniczyć budżet i dużo działań marketingowych i szkoleń zostało obciętych.

Prezes (Firma F)

– W dobie światowego kryzysu gospodarczego, [...] by ratować załogę przed masowymi zwolnieniami, związek zawodowy Solidarność [...], zgodził się na zawieszenie na cały rok funduszu socjalnego i premii motywacyjnej oraz na zmniejszenie zarobków pracowniczych o 10 procent.

Fragment artykułu prasowego nt. jednej z firm

W końcu kryzys wywarł również swoje piętno na komunikację, ponieważ bezpośrednia komunikacja z pracownikami stawała się priorytetem w sytuacji ogólnego zagrożenia.

R: Zacząłem te spotkania podczas kryzysu. Ludzie byli [...] bardzo przestraszeni. Konieczne było poinformowanie ich, jak firma sobie radzi. [...] No a później po prostu starałem się to kontynuować.

Prezes (Firma F)

### Poziom kompetencji

Poziom kompetencji to kolejna dosyć szeroka kategoria, odnosząca się zarówno do kompetencji brakujących, jak i posiadanych przez pracowników oraz japońską i polską kadrę kierowniczą. Poziom kompetencji w naturalny sposób wywierał wpływ na element szkoleń, jednak miał również inne konsekwencje. W zakresie szkoleń kwestia kompetencji pojawiała się najczęściej w kontekście niedoboru kompetencji z zakresu zarządzania w grupie kierownictwa średniego szczebla. Po falach szybkich awansów z pracowników liniowych na liderów w pierwszych latach funkcjonowania często konieczne było zorganizowanie cyklu szkoleniowego w postaci tzw. akademii lidera, aby uzupełnić brakujące kompetencje.

R: To szkolenie to był wewnętrzny pomysł. Taka akademie menedżera to u nas było takie *must have* bym powiedziała. Dlatego, że część menedżerów, znaczy tych średniego szczebla, to są osoby które wywodzą się tak naprawdę z pracowników liniowych. Oni nie mają pojęcia o za-



rządzeniu i nie mieli do tej pory okazji zapoznać się z technikami zarządzania.

Menedżer HR (Firma B)

R: Liderów mamy dużo i właściwie doszliśmy do wniosku, że jest to najbardziej zaniedbana grupa, która najmniej uczestniczyła w szkoleniach zewnętrznych i to takich, powiedzmy, miękkich. Liderzy [...] są najbardziej zaniedbaną grupą, a strasznie ważną, bo to tam się to wszystko odbywa. Oni kierują bezpośrednio tymi ludźmi na produkcji, TPM, system sugestii, to oni robią te oceny okresowe

Menedżer HR (Firma C)

Braki w kompetencjach miały również wpływ na ocenę okresową, której wyniki często różniły się znacznie w zależności od oceniającego. Aby te braki uzupełnić, dział ZZL musiał organizować szkolenia wewnętrzne z zakresu systemu ocen okresowych.

R: Więc teraz jest taki program rotacji tych „team leaderów”, nie, żeby zunifikować, bo ktoś mówi: „On był świetny”, no ale tak, przyjdzie nowy „team leader” i za rok będzie ocena, tak i teraz zobaczymy, bo to jest co roku ta ocena [...], bo oni się cały czas uczą,

Menedżer HR (Firma C)

Dążenie do rozwoju kompetencji miało bezpośredni wpływ na proces oceny okresowej. Pierwszym krokiem zwykle było jasne określenie kompetencji i opracowanie systemu regularnej oceny ściśle powiązanego z systemem bonusowym.

R: Z menedżerami wyższego szczebla nie mam problemów. [...] Największy problem mam ze szczeblem średnim. [...] Więc to, co teraz zrobiliśmy, to w jasny sposób określiliśmy obowiązki liderów zmiany i liderów linii, i na tej podstawie co miesiąc ich oceniamy i przyznajemy im dodatki.

Wiceprezes (Firma G)

Poziom kompetencji miał również wpływ na praktykę rekrutacji. Firmy, które decydowały się na wprowadzenie testów rekrutacyjnych, miały na uwadze właśnie poziom kompetencji osób wchodzących do organizacji.

R: Mamy testy właśnie wzorowane na zakładzie [w Japonii]. Ja tu wprowadziłem, no powiedzmy, taki ogólnej znajomości zasad polityki, kto jest prezydentem, ile jest osób w sejmie – takie pytania trochę na inteligencję, [...] ale też jest techniczne, typu jakieś proste rzuty techniczne, jakieś proste wymiarowania, przekrój łożyska. [...] [Celem jest] troszeczkę zwiększenie selekcji, takiej inteligencji, żeby [...] bezgłównia nie wchodziły do organizacji.

Menedżer HR (Firma L)

W końcu konieczność posiadania przez pracowników wysokiego poziomu kompetencji była również jednym z głównych czynników blokujących czy opóźniających wprowadzenie praktyki kół jakości.

I: Czy w najbliższej przyszłości mają Państwo plan wdrożenia [...] kół jakości?

R: Jeżeli chodzi o koła jakości, to niby łatwo je zorganizować, ale pytanie, czy to naprawdę będą takie koła jakości jak w Toyocie w Japonii, no to do tego to potrzeba naprawdę wysokich kompetencji. Tu nie chodzi o to, żeby się zebrać i pogadać, tylko tu trzeba zidentyfikować konkretny problem, przeanalizować go, [...]

Japoński dyrektor zarządzający (Firma I)

## Absencje

Mimo iż zjawisko absencji mogłoby być potraktowane jako element lokalnej specyfiki kulturowej lub wynik sytuacji na rynku pracy, postanowiono wyróżnić je jako niezależny czynnik mający wpływ na funkcję personalną. Powodem wyróżnienia był niezwykle złożony charakter tego zjawiska, zarówno w zakresie jego źródeł (takich jak kultura narodowa, prawo pracy i system opieki zdrowotnej, pora roku, profil pracowników), jak i docelowego wpływu, jaki miało ono na funkcję personalną (firmy wprowadzały różne rozwiązania w zależności od specyfiki absencji, np. nagrody frekwencję, kary za absencję, lub systemy zapobiegania negatywnym skutkom absencji). Kwestia absencji prawie zawsze pojawiała się w wywiadach z japońskimi menedżerami. Japońscy rozmówcy nie mogli zrozumieć, jak to możliwe, że pracownicy w zgodzie z prawem otrzymują tak długie zwolnienia lekarskie lub mogą swobodnie nie pojawiać się w pracy bez uprzedniego informowania pracodawcy. Początkowe zaskoczenie szybko jednak ustępowało w momencie, kiedy obserwowano sezonowe skoki w ilości zwolnień

lekarskich w okolicach świąt i długich weekendów. Nawet japońscy menedżerowie zdawali sobie sprawę, kwestia zwolnień lekarskich to nie tylko problem formalno-prawny, ale również kwestia kulturowa.

R: Jak się porównuje z Japonią, to rzeczywiście to się rzuca w oczy, chociaż nie wydaje mi się, żeby była dużo wyższa niż w innych krajach. [...] Tyle, że no najgorsze są te wzrosty zachorowań w, przed i po wakacjach lub Świątach Bożego Narodzenia. [...] no ale każdy człowiek zamiast iść do firmy, woli spędzić czas z rodziną...

Japoński członek zarządu (Firma B)

Zrozumienie przyczyn problemu nie zmieniało jednak faktu, iż absencja stanowiła poważny problem dla ciągłości procesu produkcyjnego, szczególnie dla firm, w których pracownicy dopiero rozpoczynali szkolenia w ramach rotacji stanowiskowej i nie mieli jeszcze wystarczających kompetencji, żeby zastąpić swoich nieobecnych kolegów. W wyniku absencji narażone były terminy dostaw, jakość produktów, a samo przedsiębiorstwo ponosiło dodatkowe koszty związane z koniecznością organizowania pracy w nadgodzinach, co paradoksalnie stawało się przyczyną dysput ze związkami zawodowymi. Duża szkodliwość absencji z punktu widzenia przedsiębiorstwa sprawiała, że bardzo często stawała się ona jednym z priorytetów działu personalnego.

R: Natomiast jeżeli chodzi o absencje, np. dla nas takim dowodem, że te nasze systemy HR-owe, i ten zintegrowany system ocen z wynagrodzeniami, premiovaniem, że on zaczyna zdawać egzamin, to jest właśnie absencja. [...] pamiętam 2007 rok, to właśnie ja stałem przy tablicy [...] i byłem pod presją: „Dlaczego tu jest absencja? zróbcie coś z tym!”

Menedżer HR (Firma C)

Sama walka z absencją przybierała różne formy, jednak generalnie jej wpływ na funkcję personalną był widoczny w zakresie ocen okresowych oraz praktyk motywacyjnych. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem mającym zapobiegać zjawisku absencji był system bonusowy, nagradzający pracowników za frekwencję i regularne przychodzenie do pracy.

R: Teraz to zostało chwilowo zawieszono, ale złą frekwencję staraliśmy się zmienić systemem bonusowym. Nie mogłem początkowo uwierzyć,

że tutaj wystarczy przynieść zwykły świstek papieru i można bez problemu nie przychodzić przez tydzień. Dlatego, żeby zmniejszyć liczbę takich ludzi, wprowadziliśmy bonus i każdy dział w ramach ocen określa sobie mniej więcej, ile będzie płacił.

Dyrektor produkcji (Firma E)

R: Jest jeszcze jeden powód. Zwolnienia chorobowe stały się u nas dosyć powszechne. Dwa, trzy tygodnie można być na taki zwolnieniu i lekarze wydają je bez problemu. To jest dla nas duży kłopot. Na taki sposób pracy nie możemy się zgodzić. Dlatego nie mieliśmy innego wyjścia jak zatrudnić agencję pracy tymczasowej.

Wiceprezes (Firma J)

W ramach ocen okresowych kryterium frekwencji stanowiło jeden z podstawowych i kluczowych kryteriów branych pod uwagę przez przełożonych.

R: Poza tym, tak jak, mówię, my w tej ocenie półrocznej ten element oczywiście jest. [...] to jest warunek krytyczny, że jeżeli w ciągu pół roku pracownik ma więcej niż np. 10 dni chorobowego, to traci w ogóle prawo [do bonusu], czyli to jest taki system zerojedynekowy.

Menedżer HR (Firma C)

Dodatkowe procedury kontrolne stosowane były w przypadku absencji, które budziły wątpliwości i przybierały postać wizyt domowych ze strony pracowników działu personalnego lub w przypadku dłuższych zwolnień, kontroli ZUS. Przypadkowe kontrole czasami stosowane były jedynie jako straszak, jednak generalnie oceniane były jako skuteczny sposób walki z absencjami.

R: Plus jakieś takie zwolnienia, które budziły jakiegokolwiek podejrzenia, no to wiadomo, że mieliśmy możliwość kontroli ZUS-u bądź ewentualnie wizyt domowych. [...] Tak że no tutaj był dobry strzał w tą stronę, ale [...] zanim ten ZUS zaczął z nami współpracować, to wcześniej starałyśmy się też odwiedzać pracowników, tak, na zasadzie co się dzieje, czy jest w domu, bo nie zawsze pracownik chciał przyjść i powiedzieć, że ma jakiś problem, prawda?

Specjalista HR (Firma D)

## Prawo

Prawo jako czynnik uniemożliwiający wprowadzenie jakiegoś elementu funkcji personalnej lub wymuszający wprowadzenie innego pojawiał się w rozmowach bardzo często, jednak zwykle, podobnie jak kultura, w bardzo ogólnikowej formie.

R: Ponieważ, wiadomo, my działamy w grupie, to dlatego też musimy... czasami mamy takie procedury, wiadomo w Polsce jest inne prawo, prawda?

Specjalista HR (Firma D)

Celem niniejszej pracy nie było szczegółowe analizowanie przepisów kodeksu pracy i ich wpływu na funkcję personalną. Warto jednak podkreślić, że każda z badanych firm dążyła do pełnego przestrzegania lokalnych przepisów prawa i uznawała ich prymat nad globalnymi praktykami grupy. Dążenie do zachowania zgodności z prawe zwykle decydowało o zatrudnieniu menedżera czy specjalisty w zakresie ZZL.

R: No do pewnego stopnia mamy globalne polityki, ale istnieje oczywiście polskie prawo pracy i są rzeczy, które w Polsce można robić, i takie, których nie można. Innymi słowy, ja się na tym nie znam, dlatego w tych kwestiach słucham rady polskiego menedżera i członków działu ZZL, i cały czas dyskutujemy, czy dana praktyka nie jest przypadkiem niemożliwa z punktu widzenia prawa.

Członek zarządu (Firma B)

Lokalne prawo pracy było również przedmiotem dyskusji menedżerów ZZL biorących udział w regionalnych wspólnotach praktyków. Uczestnicy z różnych zakładów na terenie Europy starali się wypracowywać wspólne praktyki z punktu widzenia prawa, możliwe do wdrożenia we wszystkich krajach.

R: Wyznaczana jest jakaś praca w grupach, gdzie opracowujemy jakąś wspólną politykę, więc przedstawiamy, jak to jest z punktu widzenia na przykład przepisów prawa polskiego; ja przedstawiam, jak wygląda dana sytuacja i co jest możliwe do ujęcia w takiej polityce, a co się na pewno nie przyjmie, co na pewno będziemy musieli odrzucić.

Menedżer HR (Firma B)

Jednym z konkretnych przykładów wpływu prawa pracy na funkcję personalną był m.in. wymóg utworzenia rady pracowniczej po osiągnięciu określonej skali zatrudnienia. Przepisy uniemożliwiały jednak jej utworzenie w momencie, kiedy w zakładzie istniał związek zawodowy.

R: To było związane z wymogiem prawa pracy, tak? W związku z osiągnięciem pewnego poziomu zatrudnienia musieliśmy przeprowadzić wybory do rady pracowniczej.

Specjalista HR (Firma A)

Prawo pracy miało również wpływ na kryteria rekrutacji, uniemożliwiając np. ustalenie kryterium wieku w procesie rekrutacji menedżerów, które w japońskich firmach często stanowiło wyznacznik doświadczenia.

R: W japońskich firmach jest określone dokładnie, że np. na stanowisko menedżera przyjmowana jest osoba, która ma więcej niż 35 lat, no to tutaj musimy mieć świadomość, że w Polsce niekoniecznie osoby powyżej 35. roku życia będą miały ochotę zmieniać pracę, albo że nie możemy, ogłaszając, ustawiać pewne granice, no bo u nas są odpowiednie przepisy dotyczące dyskryminacji z względu na wiek, dyskryminacji ze względu na płeć, więc takich rzeczy jakby, wprowadzać, czy takich ograniczeń, nawet nie można.

Menedżer HR (Firma B)

O ile restrykcje prawa pracy były przyjmowane przez menedżerów ze zrozumieniem, o tyle jego niedookreśloność i łatwość, z jaką mogło być nadużywane budziły wyraźny opór zarówno japońskich, jak i polskich menedżerów. Najwyraźniej było to widoczne w przypadku zwolnień chorobowych i absencji, kiedy to przepisy były nagminnie nadużywane przez pracowników ze szkodą dla firm.

I: Czy w Państwa firmie występuje zjawisko absencji i zwolnień chorobowych?

R: No w porównaniu z Japonią jest wysokie. Ale tak są skonstruowane przepisy. [...] Jak ktoś nawet trochę ruszy głową, to może przez 3 miesiące nie pracować i zarabiać na życie.

Wiceprezes (Firma G)

– Jeżeli tak dalej pójdzie, spadnie zainteresowanie przyszłymi inwestycjami i rozwijaniem obecnych w Polsce. Przykre to, ale prawdziwe. Czas najwyższy, żeby nasi urzędnicy wreszcie zwrócili na tę sprawę uwagę, zwłaszcza teraz, gdy Polska przestaje być atrakcyjna inwestycyjnie. Musimy zacząć promować nasz kraj jako miejsce rzetelnych pracowników i prawa, które nie tylko karze pracodawcę.

Fragment wypowiedzi menedżera jednej z firm,  
pochodzący z artykułu prasowego

### Wiek firmy

Wiek firmy to niezwykle ciekawy czynnik – zarówno ze względu na jego ściśle subiektywny charakter, jak i na zakres i zróżnicowanie wpływu, jaki wywierał na funkcję personalną. Do kategorii tej przyporządkowano wszystkie wzmianki na temat okresu funkcjonowania firmy, które z punktu widzenia aktorów były istotnym wyznacznikiem tego, jakie praktyki powinny być wykorzystywane w ramach funkcji personalnej. Był to niejako czynnik przypominający kategorię „rozwój firmy”, jednak znacznie bardziej ogólny, subiektywny i związany z ogólnym odczuciem przemijania i upływu czasu, a nie z konkretną potrzebą biznesową. Najciekawsze było odkrycie, iż uczucie to miało wpływ na praktycznie wszystkie elementy funkcji personalnej oraz że aktorzy niejako podświadomie zdawali sobie sprawę z temporalnego i ewolucyjnych charakteru funkcji personalnej.

R: Ja myślę, że po 4 latach już tutaj produkcji można spokojnie powiedzieć, że już ten „greenfield” mamy za sobą. [...] Możemy w tej chwili weryfikować to, co zrobiliśmy, powiedzieć: „to jest przydatne, to narzędzie może zmodyfikujemy, może dajmy dalej, a może z tego zrezygnujemy”.

Menedżer HR (Firma G)

W zakresie szkoleń wiek firmy był często miernikiem doświadczenia zgromadzonego przez pracowników i stawał się uzasadnieniem rozwijania systemu szkoleń wewnętrznych, które umożliwiały dzielenie się wiedzą wewnątrz organizacji.

R: Uważamy, że tutaj, no, na bazie tego, że 7 lat już prowadzimy produkcję, no mamy tą kadre w pewnym stopniu już tak wyszkoloną i też praktyką zawodową zorganizowaną, że po prostu mogą szkolić następne

osoby. Taki 7-letni [pracownik] on już na pewno ma pojęcie, jak przeszkolić kolegę, który dopiero zaczyna.

Specjalista HR (Firma D)

R: Myślę, że mamy wystarczająco wiedzy nt. naszego rynku, na temat naszych klientów i chciałbym, żeby starsi pracownicy przekazywali tę wiedzę młodszym, bo to oni to robili, są doświadczeni i mają kompetencje. [...] I dlatego szkolenia wewnętrzne są dla nas teraz najważniejsze.

Prezes (Firma F)

W przypadku ocen okresowych uczucie upływu czasu i cyklu życia organizacji niejako w naturalny sposób wiązało się z odczuwaniem potrzeby lub konieczności ich formalizacji.

R: Celem na przyszłość myślę, że wprowadzenie ocen okresowych już tak na poważnie... już troszkę funkcjonujemy i chcemy to sformalizować.

Specjalista HR (Firma A)

W dłuższej perspektywie wiek firmy utożsamiany był z doświadczeniem kadry kierowniczej, jej statecznością i gotowością do refleksji. W poniższym fragmencie menedżer działu ZZL używa wieku firmy jako argumentu przemawiającego za wdrożeniem oceny 360 stopni.

R: Bo to będzie rozmowa pomiędzy podwładnymi a przełożonym na temat, jak pracujemy, co oczekujemy, co jest dobre, czyli bardzo stresująca, ryzykowny jakby proces. [...] ale wie pan, jak to przedstawiałem na posiedzeniu tutaj dyrektorów i prezesa, to zacząłem od tego, że uważam, że my mamy jako organizacja 8 lat i my dojrzeliliśmy do tego, osiągnęliśmy już ten poziom dojrzałości w tym gronie dyrektorów, że taki projekt możemy realizować. Wszyscy przytaknęli. A co mieli powiedzieć? Że jesteśmy niedojrzali? Nie mieli wyjścia.

Menedżer HR (Firma C)

Wiek firmy miał również wpływ na praktyki motywacji. Szczególnie okrągłe rocznice, takie jak 5, 10, 15, lat skłaniały menedżerów do refleksji nad kwestią stażu pracowników, co często skutkowało wdrożeniem systemu premii za staż, wynagradzających lojalność najdłużej pracujących.



R: Tu oczywiście nie jest za wyniki pracy, tylko za lojalność, za zwiążanie się z firmą. Bo firma ma już 7 lat i już mamy 6,7-latków, tak że trzeba o tym myśleć, żeby wiązali się z firmą, żeby była perspektywa, że po 10 latach dostają taką 13. pensję.

Menedżer HR (Firma C)

Relatywnie młody wiek większości badanych firm stanowił jednak czynnik ograniczający wprowadzenie międzynarodowych ścieżek karier dla polskich menedżerów. Z perspektywy japońskich rozmówców, mimo dużego potencjału, polscy menedżerowie mieli przed sobą jeszcze długą drogę gromadzenia doświadczenia i poznawania firmowej specyfiki procesu produkcji. Poniższy cytat daje pewne wyobrażenie, jak długa może być owa droga.

R: Oprócz Japończyków [...] przysłaliśmy tu też menedżera produkcji z Hiszpanii. No, wszyscy Polscy menedżerowie są naprawdę wybitni, ale dopiero co zaczęli pracować i nie mają doświadczenia jeżeli chodzi o produkcję [naszego produktu]. Tymczasem we Francji i Hiszpanii są fabryki, które funkcjonują od lat 60. i 70. I teraz przyjechała do nas osoba, która posiada taką bogatą wiedzę i długie doświadczenie w zakresie produkcji [...].

Członek zarządu (Firma B)

Praktyki komunikacji również ulegały zmianie wraz z wiekiem firmy. W pierwszych latach działalności komunikacja była zwykle bardziej intensywna, a jej natężenie niejako naturalnie malało wraz z upływem lat.

R: Wcześniej, jeżeli była potrzeba, to nawet było codziennie rano, ale już prawie cztery lata firma jest, więc pewne rzeczy zostały w jakimś sensie ograniczone z racji, no, już pewnych nawyków współpracy, znamy standardy itd., no i mniej się też dzieje.

Menedżer HR (Firma G)

Podobnie jak w przypadku szkoleń, w zakresie praktyk produkcyjnych wiek firmy lub okres stosowania praktyki był traktowany jako wyznacznik jej dojrzałości i jakości. Japońscy rozmówcy w naturalny sposób odwoływali się do przykładów japońskich, podkreślając, że

efektywność tamtejszych praktyk wynika przede wszystkim z ich dojrzałości i doświadczenia skumulowanego na przestrzeni wielu lat.

R: Dobre koła jakości prowadzą, te koła, które mają historię, prowadzą zwykle liderzy kół, starsi pracownicy, którzy są naprawdę wybitnymi ludźmi. I młodzi, którzy ich obserwują, powoli zaczynają rozumieć „Aha, to tak to się robi”. Dobre koła to takie, które trwają, takie które mają ciągłość.

Dyrektor produkcji (Firma I)

### Profil produkcji

Kategoria profilu produkcji była jednym z najbardziej stabilnych czynników, wywierającym kluczowy i długotrwały wpływ na kształt funkcji personalnej. O ile każda z badanych firm postrzegała własny proces produkcji jako w dużej mierze niepowtarzalny i wyjątkowy, o tyle analiza porównawcza pozwoliła na zidentyfikowanie pewnych bardziej ogólnych prawidłowości. Badane firmy można było z grubsza podzielić na 3 grupy: firmy z branży motoryzacyjnej, firmy z branży elektronicznej oraz inne branże. Podobieństwa pomiędzy firmami uwzględniały dążenie do rekrutacji młodych pracowników, szkolenia wewnętrzne oraz intensywną komunikację. Firmy z branży elektronicznej cechowała jednak większa skłonność do korzystania z pracowników tymczasowych, co podyktowane było w dużej mierze nieprzewidywalnością popytu, a co za tym idzie – skali produkcji. Użycie pracy tymczasowej prowadziło z kolei do konieczności standaryzacji i jak największego uproszczenia pracy i praktycznie wykluczało możliwość szerokiego zastosowania zaawansowanych praktyk produkcyjnych.

R: Jak pojawia się trend, to rynek pracy nagle się zacieśnia i ciężko znaleźć doświadczonych ludzi, a jak niedoświadczonym da się skomplikowaną pracę, to wyprodukują braki. Jak wyprodukują braki, to będziemy mieli straty. Branża [elektroniczna] jest niesamowicie uzależniona od nieprzewidywalnych trendów rynkowych, i jak tylko się one pojawiają, to trzeba szybko umieć się znaleźć na fali. Jak się spóźnisz, to ponosisz same straty i zanim się obejrzyysz, fala już przeszła... My też już się sparzyliśmy, więc teraz staramy jak najbardziej uproszczyć pracę.

Wiceprezes (Firma G)

Należy również zaznaczyć, że spośród tych trzech branż firmy związane z motoryzacją były najbardziej zbliżone do klasycznego

rozumienia japońskiego zarządzania. Cechowało je dużo większe nastawienie na retencję i długoterminowy, planowy rozwój kompetencji pracowników, precyzyjną ocenę okresową powiązaną z systemem bonusowym oraz stopniowe wdrażanie coraz to bardziej zaawansowanych praktyk produkcyjnych. Potwierdzają to m.in. obserwacje menedżera HR w jednej z badanych firm, która rozszerzyła swoją działalność z branży elektronicznej na branżę motoryzacyjną.

I: Chodzi np. o mierzenie ilości braków na 1000 produktów, prawda, ten taki wskaźnik sektora motoryzacyjnego – o takie rzeczy chodzi czy jeszcze jakieś bardziej konkretne rzeczy? O wskaźniki, mierzenie czy raczej same procesy są tak dokładnie opisane i sformalizowane, że trzeba dostosować i pozmieniać? [...] Procesy są bardzo szczegółowo opisane i ich wpływ na jakość. Bo ostatecznie dochodzimy do tego, że produkt dostarczony dla branży motoryzacyjnej ma być dobrej jakości, najwyższej jakości i idąc jakby od tyłu, co trzeba zrobić, żeby to spełnić.

Menedżer HR (Firma A)

Oprócz wspomnianych podobieństw i różnic wynikających z analizy porównawczej profil produkcji był zwykle silnie powiązany z praktykami motywacji i rekrutacji, ponieważ specyfika procesu produkcji wymuszała niejako przykładanie wagi do bardzo specyficznych kryteriów.

R: No wiadomo, że istnieje wiele różnych schematów motywowania pracowników, ale system, który wdrażamy, jest unikalny, ściśle dostosowany do naszego procesu produkcji [...] dlatego w tym zakresie dzielę się swoim doświadczeniem [...] z polskimi członkami działu ZZL. [...] Na końcu produkt podlega wzrokowej kontroli jakości i na tym etapie konieczny jest bardzo dobry wzrok i umiejętność rozróżniania detali. Dlatego też w przypadku zatrudniania na tak specyficzne stanowiska, zamiast zwykłych testów pisemnych, kandydaci przechodzą specjalne testy wzroku.

Japoński członek zarządu (Firma B)

## Rotacja

Obok absencji rotacja była drugim dosyć często pojawiającym się czynnikiem powodującym wprowadzanie zmian w funkcji personalnej. Z perspektywy klasycznej koncepcji japońskiego zarządzania zjawisko rotacji jest jedną z największych barier w efektywnym transferze japońskich

praktyk produkcyjnych i jednocześnie jednym z głównych czynników odróżniających japoński rynek pracy od rynków w krajach zachodnich.

R: Ponieważ jesteśmy firmą produkcyjną, to oczywiście boimy się rotacji menedżerów, ale dużo bardziej boimy się rotacji pracowników. No bo linia stanie i nie będziemy w stanie produkować. Dlatego właśnie, no, staramy się, żeby nasi pracownicy byli zadowoleni, że tu pracują.

Prezes (Firma A)

W badanych firmach rotacja wahała się od 2% do ponad 10% w skali roku. Badane firmy generalnie dążyły do stworzenia tzw. wewnętrznego rynku pracy, tj. stopniowego wykształcenia pracowników o szerokim zakresie kompetencji, którzy byliby w stanie zastępować siebie nawzajem i docelowo w przyszłości zarządzać firmą. Z tej perspektywy rotacja była powszechnie postrzegana jako zjawisko negatywne, powodujące koszty związane z czasem i szkoleniami zainwestowanymi w pracownika.

R: To jest o tyle właśnie kłopotliwe, że często są to osoby, które też pracowały długo, często od początku i wyszkolone dobrze... nie lubimy takich sytuacji, ponieważ trochę w tą osobę zawsze się inwestuje, jeżeli jest to operator maszyn, to też przechodzi jakieś kursy, na przykład na operatora wózka widłowego, suwnicy. Czyli jest to też związane z kosztami pewnymi.

Specjalista HR (Firma A)

Z punktu widzenia firm długo poszukujących specjalistów na niezwykle konkurencyjnym rynku pracy wyjątkowo groźna była również rotacja kluczowych pracowników.

R: Dla nas nie jest wielkim problemem nawet poziom 8, 10%, jeżeli ona dotyczy operatorów, bo my wiemy, że ta rotacja tu będzie następować, ponieważ wiemy, co oferujemy i jaki jest charakter pracy. [...] Natomiast jeżeli chodzi o kluczowe osoby, to jak u nas wypadnie jeden, dwóch inżynierów, to jest wielki problem.

Menedżer HR (Firma C)

W celu zwalczania rotacji firmy stosowały zasadniczo dwie strategie. Jedną z nich było wprowadzanie zmian w systemie bonusowym

(np. bonusów stażowych) w celu podniesienia atrakcyjności długoterminowego zatrudnienia. Drugą strategią, wdrażaną praktyk w ramach rekrutacji, było stosowanie zasady niezatrudniania pracowników, którzy raz zrezygnowali z pracy.

R: Mieliśmy trudną sytuację w 2004 i 2005 roku, kiedy Polska przystąpiła do UE. Poziom rotacji pracowników przekraczał 30% i mieliśmy problemy ze znalezieniem ludzi do pracy. No i wtedy dużo zmieniliśmy. [...] No bo wcześniej była tylko pensja i premia roczna, a od 2005 zaczęliśmy przyznawać premię miesięczną itp.

Prezes (Firma F)

R: Latem zawsze jest taki sezon... że pracownicy troszkę chcą sobie zarobić i wyjeżdżają za granicę. [...] mamy taką politykę, że jeżeli ktoś już zrezygnował, to raczej z powrotem już nie zatrudniamy tej osoby.

Specjalista HR (Firma A)

Nie we wszystkich firmach jednak rotacja postrzegana była jednoznacznie negatywnie. Niektórzy menedżerowie uważali rotację na ograniczonym poziomie za zdrowy objaw, pozwalający na utrzymanie pozytywnej atmosfery i zaangażowania pracowników.

R: Ale my w ogóle uważamy, że np. 5-procentowy poziom fluktuacji jest zdrowym poziomem, czym szokujemy niektóre inne firmy, [...] Bo takie do 5% to jest zupełnie normalny poziom, że tacy sfrustrowani, tacy którzy są niedopasowani – oni mają odchodzić. Jeżeli oni pozostają w organizacji tacy sfrustrowani, to oni psują tę organizację, zmniejszają motywację, tak, itd.

Menedżer HR (Firma C)

## Rynek pracy

Rynek pracy to dosyć złożona kategoria, uwzględniająca szereg kwestii związanych z ciągle zmieniającą się sytuacją otoczenia. W trakcie wywiadów, w odniesieniu do rynku pracy najczęściej przewijały się trzy kwestie: poziomu bezrobocia, emigracji zarobkowej oraz konkurencji o pracownika, toczonyj pomiędzy okolicznymi firmami. Wysoki poziom bezrobocia w połączeniu z niskimi kosztami pracy był zazwyczaj wymieniany jako jeden z głównych powodów podjęcia decyzji o inwestycji w Polsce. Badane firmy zazwyczaj wybierały lokalizacje, w których

nie miały problemu z pozyskaniem pracowników, aczkolwiek rozmówcy zauważali ogólny deficyt bardziej wykwalifikowanej kadry. Brak kwalifikacji powodował konieczność intensywnych szkoleń wstępnych.

I: Czyli nie było problemu [...] ze znalezieniem pracowników?

R: Nie, nie ma. W [naszym mieście] jest 35 tysięcy osób, z czego 15 tysięcy to są bezrobotni, więc rynek... ręce do pracy są.

Specjalista HR (Firma K)

R: Przychodzi dużo kandydatów. Nie jest tak, że my dajemy ogłoszenie i czekamy 2 miesiące, aż ktoś się zgłosi. Nie. Zgłasza się dużo osób, z tym że jest problem z kwalifikacjami [...], czasem nie są wystarczająco wysokie, by nas zadowolić. Najczęściej po prostu to i tak kończy się półrocznym szkoleniem.

Specjalista HR (Firma I)

Emigracja zarobkowa wiązała się z wejściem Polski do UE w 2005 r. i dotykała większość firm dwukrotnie – raz w momencie otwarcia brytyjskiego, a drugi raz niemieckiego rynku pracy. Co ciekawe, o ile wyjazdy do Wielkiej Brytanii zostały odnotowane przez firmy w postaci podwyższonej rotacji, o tyle otwarcie niemieckiego rynku pracy nie wywołało praktycznie żadnego efektu.

I: Czy państwo się spotkali z jakimiś problemami związanymi z tym otwarciem [...] niemieckiego rynku pracy?

R: No właśnie, szczerze mówiąc, nie. W ogóle jakby nie zauważyliśmy tego, na pewno nie było aż tak wielkiej reakcji, jak w momencie, gdy zostały otwarte granice, jeżeli chodzi o Wielką Brytanię.

Specjalista HR (Firma A)

R: Był taki moment, to był właśnie rok 2008/9, gdzie dało się zauważyć tą rotację na zasadzie pojawienia się tych słynnych wyjazdów do Wielkiej Brytanii, tak, do pracy. No wiadomo, że pracownicy czasami nie przeemyśleli tego i próbowali się sami zwalniać, wyjeżdżając z dnia na dzień [...] Bo akurat dostali pracę tam na 3 miesiące, 4,5,6 itd.

Specjalista HR (Firma D)

W kontekście kwestii opisanych powyżej, największe znaczenie – zarówno z punktu widzenia aktorów, jak i funkcji personalnej – miał

element konkurencji o pracownika, toczonej między firmami w regionie. Ze względu na poziom bezrobocia przedmiotem konkurencji byli nie tyle pracownicy szeregowi, ile kadra menedżerska, specjaliści i wyszkoleni pracownicy. Szczególnie pracownicy mający doświadczenie w słynnych japońskich korporacjach i znający japońskie metody produkcji byli wyjątkowo łakomym kąskiem dla okolicznych firm. Konkurencja pomiędzy firmami praktycznie zawsze sprowadzała się do konkurencji w zakresie poziomów wynagrodzeń. Aby jej zapobiegać japońskie firmy zawierały pomiędzy sobą nieformalne, dżentelmeńskie umowy o niezatrudnianiu pracowników z innych zakładów.

R: mamy taki program, w cudzysłowie, lojalnościowy, że sobie nie podbieramy pracowników, szanujemy się, nie podkupujemy, zatrudniamy pracowników, którzy pracowali w innych tutaj firmach tylko jeśli się to zatrudnienie zakończyło.

Specjalista HR (Firma A)

R: Jak rozpętuje się podkupywanie, to zawsze prowadzi do konkurencji w zakresie wynagrodzeń i stopniowo tracimy naszą konkurencyjność. Myślę, że teraz w Azji jest bardzo dużo takich sytuacji. Żeby tego uniknąć, nie chcemy, jeżeli to możliwe, żeby obok nas inwestowały inne firmy.

Członek zarządu (Firma B)

### Ilość obowiązków

Ilość obowiązków, a konkretnie ich nadmiar, pojawiały się w wypowiedziach rozmówców przeważnie jako czynnik ograniczający rozwój funkcji personalnej. Ilość obowiązków stosowana była w wielu firmach również jako wymówka lub główna przyczyna zaniechania wdrożenia systemu ocen okresowych, rezygnacji z niektórych czasochłonnych praktyk produkcyjnych czy ograniczania częstotliwości komunikacji i integracji pracowników.

R: Plan jest, że ma być robiona roczna ocena okresowa w miesiącu styczniu, po przyjęciu rocznych celów danego działu. Natomiast jeszcze nie weszła z racji dużego natłoku zajęć. Ale jest plan, żeby od tego roku to zacząć – roczną ocenę pracowniczą każdego pracownika.

Specjalista HR (Firma E)

R: Pamiętam pierwsze spotkanie z kierownikami jak było w kryzysie, to było dwóch kierowników, którzy mówią tak: „Zlikwidować Quality Circles, my tyle roboty mamy, idą inwestycje, zlikwidować!”[...] To było początek gdzieś 2012 roku, taki najbardziej kryzysowy moment, jak już tu dokładaliśmy obowiązków i w 2012 zaczęliśmy nad tym pracować. Czyli [przeszliśmy] od sytuacji, że były głosy, żeby w ogóle to zlikwidować, do sytuacji pełnej akceptacji, zrozumienia, [...] że to jest, że udział w tym opłaca się.

Menedżer HR (Firma C)

R: Przez ostatnie kilka lat do zeszłego roku cały czas to była walka o to, żeby być na plusie i nikt nie myślał o niczym innym. W zeszłym roku w końcu wyszliśmy na plus, więc teoretycznie trochę się wszyscy uspokoiłi, ale przybyło nam pracy, więc dalej nikt nie myśli o niczym innym tylko o pracy. Też tak naprawdę myślę, że dopiero od przyszłego roku zaczniemy wprowadzać takie bardziej oficjalne imprezy integracyjne, ponieważ do tej pory tego nie mieliśmy, no bo tak jak mówię, nie ma czasu na to.

Menedżer Administracji (Firma I)

Głównym powodem, dla którego zdecydowano się wyodrębnić ilość obowiązków jako osobną kategorię, był fakt odkrycia jej głębszego znaczenia z perspektywy japońskich menedżerów. Japońscy rozmówcy odwoływali się do kwestii „nadmiaru obowiązków” w rozumieniu niedoboru zasobów ludzkich i czasowych, którymi dysponowali i które mogli przeznaczyć na wsparcie procesu rozwoju firmy. Było to szczególnie widoczne w momencie porównania sytuacji w lokalnych i japońskich zakładach, często cierpiących na przerost zatrudnienia i nadmiar pracowników z wieloletnim doświadczeniem. Oddziały lokalne miały problem z ilościowym i jakościowym niedostatkiem zasobów ludzkich, w wyniku którego proces szkoleń i rozwoju pracowników oraz cały proces rozwoju firmy musiał przebiegać znacznie mniej intensywnie niż w zakładach japońskich.

R: No wydaje mi się, że [z punktu widzenia rozwoju firmy] to jest to kluczowy problem, obecna [mała] skala firmy i zasoby ludzkie niezbędne [do dalszego rozwoju]. Konkretnie chodzi o liczbę japońskich rezydentów. Jak ich zatrudnimy, to pogorszą nam się wyniki, jak nie zatrudnimy, to ja będąc tutaj sam jeden, no, nie wyrabiam się z różnymi rzeczami.



No, ale wiadomo [...] pensja japońskich rezydentów jest kalkulowana w oparciu o stawki centrali, więc z punktu widzenia Polski [...] Japończycy są dosyć kosztowni.

Dyrektor Produkcji (Firma F)

No po pierwsze, myślę, że główny problem, jaki mamy, to to, że przy ograniczonych zasobach ludzkich ani szkoleni, ani szkoleni nie mają żadnego zapasu. W Japonii, na przykład, są liderzy, pod nimi są subliderzy, którzy mają się opiekować góra 4 pracownikami. No i nawet jak się zatrzyma na chwilę pracę, to ma się czas, żeby ich czegoś nauczyć, jest historia, ma się dopracowane materiały, gotowe do użycia. [...] A tutaj nie ma ani historii, pracujemy, żeby podbić sprzedaż [...] więc jak każdy nie daje z siebie 100%, to się nie posuwamy do przodu. Po prostu nie ma jak znaleźć czasu, a nawet jak się przeniesie te japońskie materiały, to ze względu na różnice kulturowe często nie da się ich użyć [...]. Więc, no nie mamy żadnego zapasu ani pod względem ilości ludzi, ani czasu.

Dyrektor Produkcji (Firma I)

### Ilość zamówień

Ilość zamówień została wydzielona jako osobna kategoria, mimo iż *de facto* jej negatywny aspekt, tj. zjawisko spadku ilości zamówień, był silnie skorelowany z opisywaną wcześniej kategorią kryzysu. Analogicznie do kryzysu finansowego spadek liczby zamówień wywoływał zawirowania w rekrutacji oraz zwolnienia pracowników, w wielu przypadkach prowadząc do masowej redukcji zatrudnienia.

R: I w 2012, i w 2013, w związku z utratą głównego naszego odbiorcy, [...] zredukowaliśmy w pewnym momencie do zera ilość pracowników tymczasowych, czyli sponad 800 zeszlśmy do 0. I naszych pracowników z 300 do 200.

Menedżer HR (Firma A)

– Z powodu braku zamówień japońska firma [...] zdecydowała się na drastyczną redukcję zatrudnienia w fabryce [...] Restrukturyzacja przeprowadzona będzie zgodnie ze wszystkimi przepisami. Poinformowaliśmy o niej związek zawodowy, 28 czerwca będziemy kontynuować nasze rozmowy – mówiła nam [Katarzyna Kowalska], marketing menedżer firmy na centralną oraz wschodnią Europę.

Fragment artykułu prasowego nt. jednej z firm

Wzrost ilości zamówień powodował nagły wzrost zatrudnienia, co czasami prowadziło również do podjęcia decyzji o konieczności zatrudnienia pracowników tymczasowych w celu nadrobienia zaległości.

I: A skąd się w ogóle pojawił pomysł, żeby zatrudnić pracowników tymczasowych?

R: No troszeczkę mieliśmy problem z produkcją, troszkę się nie wyrabialiśmy. Nasz kontrahent z Anglii nam zwiększył zamówienia, no i trzeba było troszkę podgonić.

Specjalista HR (Firma J)

Warto podkreślić, że wzrost ilości zamówień miał również wpływ na atmosferę i praktyki motywacji. Zwiększona ilość i zróżnicowanie pracy prowadziła do zdobywania nowych kompetencji, co z kolei umożliwiało awanse wewnątrz firmy.

R: No, firma zaczęła generować zysk, ale nie można powiedzieć, że miało to jakiś wpływ na wzrost poziomu wynagrodzeń. [...] Tyle że wszyscy się cieszą, że mamy więcej pracy, no i mają nadzieje na przyszłość. [...] Tak jak wcześniej mówiłem, np. ludzie z produkcji mają szansę zostać specjalistami.

Dyrektor produkcji (Firma I)

## Inflacja

Inflacja była czynnikiem naturalnie brany pod uwagę w momencie ustalania poziomu podwyżek pensji podstawowej. Większość badanych firm, w tym nawet te nieposiadające systemu bonusowego czy znajdujące się w pierwszej fazie inwestycji, raz do roku wprowadzała tzw. podwyżkę inflacyjną.

I: A jak państwo ustalają podwyżki?

R: No [...] taka nasza pierwsza akcja bardziej była skierowana w kierunku sprawdzenia, jaki jest stopień inflacji w Polsce i raczej równania do tego stopnia inflacji. No bo jesteśmy, znowu cały czas wracając, w fazie inwestycji i pieniążków nie zarabiamy, tylko wydajemy.

Menedżer HR (Firma H)

W niektórych firmach system podwyżki inflacyjnej był jednak nieco bardziej zaawansowany, a poziom inflacji był na bieżąco moni-

torowany, raportowany do centrali i uwzględniany w procesie planowania.

R: Na 5 lat do przodu, zawsze też mam problemy ze znalezieniem tych danych, bo to też tak trudno znaleźć. Na przykład jaka będzie inflacja albo jaki będzie właśnie średni wzrost wynagrodzeń w 2016? Ale no to jakoś się udaje i to planujemy rzeczywiście – na 5 lat do przodu przynajmniej. Jest taka linia raportowa w jednym z raportów.

Menedżer HR (Firma B)

### Profil pracowników

Profil pracowników mógłby zdawać się kluczowym czynnikiem, gdyż funkcja personalna ze swej natury powinna być dostosowana do charakterystyki pracowników, którzy są zarządzani. W przeprowadzanych wywiadach wzmianki nt. profilu pracowników pojawiały się jednak sporadycznie, co może sugerować, że profil pracowników był ważnym elementem wpływającym na funkcję personalną na początkowym etapie jej kształtowania, jednak zdominowały go inne czynniki w późniejszych latach. Profil pracowników jest kategorią wielowymiarową, uwzględniającą takie kwestie jak forma zatrudnienia (stałe/tymczasowe), płeć i średni wiek pracowników oraz pochodzenie (lokalni/przyjezdni). Ogólnie badane firmy wykazywały tendencję do zatrudniania młodych pracowników, choć na specjalistyczne i kierownicze stanowiska rekrutowano ludzi starszych i doświadczonych. Płeć pracowników zależała od profilu produkcji czy nawet działu. W firmach z branży motoryzacyjnej przeważali mężczyźni, choć w przypadku działu montażu i kontroli jakości zatrudniano przede wszystkim kobiety. W firmach z branży elektronicznej oraz innych branż dominowały kobiety. Pracowników, jeżeli tylko było to możliwe, starano się zatrudniać lokalnie, jednak kadra kierownicza często dojeżdżała do pracy z większych ośrodków miejskich. Należy podkreślić, że w każdej z firm występowały różnorodne konfiguracje powyżej opisanych wymiarów, z których każda wywierała nieco inny wpływ na funkcję personalną. Poniżej opisano wybrane sytuacje.

Najczęściej profil pracowników pojawiał się w kontekście formy zatrudnienia. Szczególnie zatrudnienie pracowników tymczasowych powodowało znaczące zmiany z sposobie zarządzania firmą, takie jak dążenie do uproszczenia pracy, konieczność szybkiego wprowadzania pracowników w ich obowiązki. Niektóre z badanych firm starały się

jednak rozciągać funkcję personalną tak, aby obejmowała ona wszystkich pracowników w jednakowy sposób. Powodem tego była docelowa perspektywa przejęcia pracownika oraz dążenie do maksymalizacji bieżącego wykorzystania jego potencjału intelektualnego w ramach stosowanych praktyk produkcyjnych.

R: Jeżeli my do 40% mamy pracowników zewnętrznych, no i oni są formalnie na dzień dzisiejszy poza systemem sugestii poza TPM, Quality Circles, no to tracimy jakiś potencjał, mimo że tam jest rotacja. I to jest zadanie [...], które mamy teraz na to półrocze wpisane, i mamy do września opracować [system], wspólnie oczywiście z tymi firmami, bo jest problem pewien formalny. Oni nie są naszymi pracownikami, nie podlegają tym systemom, więc my musimy z tymi firmami na poziomie umów zagwarantować taki mechanizm, żeby ci pracownicy partycypowali w tym systemie, natomiast pewne korzyści w postaci premii i wynagrodzeń wypłacała im tamta firma, a rozliczenia, żebyśmy my dokonywali.

Menedżer HR (Firma C)

Kolejnym wymiarem wartym podkreślenia był młody wiek pracowników, który pojawiał się często w kontekście problemów z zachowaniem i konieczności wprowadzania formalnych procedur dyscyplinarnych.

R: Powiem szczerze, my mamy bardzo młodą kadreę [...] i wiadomo, że tych ludzi trzeba było też w pewnym momencie, jak gdyby ukierunkować, wychować [...] Oni popełniali wiele błędów, czasami byli karani, czasami nie. Natomiast z chwilą, kiedy ta procedura się pojawiła, oni przestrzegają wszystkich zasad i wiedzą, że istnieją upomnienia, istnieją nagany, istnieją również zwolnienia dyscyplinarne za pewne czyny, których, no, mogą się czasami dopuścić.

Menedżer HR (Firma B)

Młody wiek kadry w połączeniu z tendencją do zatrudniania kobiet powodował z kolei problematyczne zjawisko masowych urlopów macierzyńskich, które z kolei stwarzało spore wyzwanie w zakresie rekrutacji i szkoleń wstępnych dla pracowników przychodzących na zastępstwo.

R: Poza tym teraz pewnym problemem, w sumie nie wiem, czy można nazwać to problemem, ale ponieważ mamy bardzo młodą kadreę, mamy

dużo urlopów macierzyńskich. [...] W tym sensie mamy trochę problem z dużą ilością zastępstw.

Dyrektor produkcji (Firma F)

Profil pracowników nie był jednak jedynie źródłem problemów. Posiadanie młodej rozwijającej się kadry miało również swoje zalety w postaci silnej motywacji i nastawienia na rozwój. Potrzeby rozwojowe pracowników były zaspokajane przez wewnętrzną rekrutację i możliwości awansu z pracownika produkcji na pracownika administracji.

R: W 2004–2005 zaczęliśmy promocje wewnętrzne. Ludzie naprawdę docenili tę inicjatywę. Mamy tu na produkcji dużo pań i niektóre z nich mówiły, że studiują, więc dla nich to było naprawdę korzystne, że miały szansę zmienić profil pracy z operatorki maszyny na pracę biurową.

Prezes (Firma F)

W końcu miejsce zamieszkania pracowników miało wpływ na komunikację, atmosferę i poziom integracji kadry. Pracownicy przyjezdni w dużo mniejszym stopniu byli skłonni do integracji i zaangażowania w wewnątrzfirmowe wydarzenia.

I: A jeżeli chodzi o takie integracyjne jakieś „eventy” czy wydarzenia?

R: Raczej nie, nie robimy, no też jest dużo pracowników przyjezdnych z wiosek, też jest ta zmienowość, tak że no nie ma. Są wydziały, które sobie robią takie wycieczki, wyjazdy gdzieś to tam jest, niektóre związki zawodowe robią wyjazdy, wycieczki, ale to nie wszyscy, nie obowiązkowo.

Menedżer HR (Firma G)

### Skala zatrudnienia

Jak opisano w dalszej części niniejszego rozdziału, skala zatrudnienia była czynnikiem wywierającym niezwykle silny wpływ na kształt i wielkość działu ZZL. Jako czynnik wpływający na praktyki w ramach funkcji personalnej skala zatrudnienia miała natomiast relatywnie małe znaczenie. Kategoria skali zatrudnienia rozumiana jest jako skala procesu rekrutacji i wiązała się przede wszystkim z wykorzystaniem agencji rekrutacyjnych mogących szybko dostarczyć firmie dużą liczbę kandydatów do pracy.

R: Tak, bo w tej chwili nie rekrutujemy pracowników produkcyjnych. Jest to zbyt duża liczba, bo w przypadku zapotrzebowania zgłoszonego przez menedżera może się zdarzyć, że jednego dnia mamy trzydzieści osób.

Specjalista HR (Firma A)

W jednej z firm zatrudniających bardzo małą liczbę pracowników kwestia skali była jednak jednym z czynników uniemożliwiających wdrożenie praktyki kół jakości, które wymagały przynajmniej kilku członków.

R: Nie ma u nas jeszcze [kół jakości]. [...] W naszej organizacji są trzy zmiany pracowników produkcyjnych, każda zmiana to 3 pracowników. Uruchamianie koła jakości dla trzech osób, plus lider, no jest dosyć trudne. Można by spróbować połączyć zmiany, ale wtedy nie byłoby czasu wolnego i mam wrażenie, że to i tak by się nie udało.

Dyrektor produkcji (Firma I)

### Ułatwienie funkcjonowania

Ułatwienie funkcjonowania pracowników do pewnego stopnia trudno nazwać czynnikiem, jednak postanowiono je wyodrębnić, ponieważ kwestia ta pojawiła się niezależnie w kilku firmach w różnym kontekście. Po pierwsze, dążenie do ułatwienia funkcjonowania pracowników w ramach przedsiębiorstwa było głównym powodem wprowadzenia systemu szkoleń wprowadzających dla nowych pracowników.

Stawiający pierwsze kroki [...] nie pozostajesz sam. Dobrze wiemy, że każdy kiedyś był „nowy”. Jeśli do nas dołączysz, oprowadzimy Cię po całej fabryce. Nie tylko zobaczysz, jak wygląda praca zespołowa, poznasz wszystkich, z którymi będziesz współpracować. [...] Ty też będziesz mógł pytać, radzić się, Twoje pytania nie pozostaną bez odpowiedzi. Zyskasz wsparcie kolegów, a zdobyta wiedza i doświadczenie w środowisku międzynarodowym – dobrze wiesz – jest nieoceniona.

Fragment strony internetowej nt. jednej z firm

W innych firmach dążenie do ułatwienia funkcjonowania pracowników miało dużo głębszy wydźwięk i było ściśle związane z momentem utworzenia działu ZZL i dążeniem pracujących w nim menedżerów, do jak najszybszego stworzenia w pełni funkcjonalnego systemu zarzą-

dzania zasobami ludzkimi. Co ciekawe, dążenie to często było postrzegane jako znacznie ważniejsze niż wymogi formalne stawiane przez prawo pracy czy normy ISO.

R: ISO oczywiście wymaga tego, natomiast my, poruszając się już w firmach produkcyjnych, wiemy, że no to jest najlepsza metoda na to, żeby być pewnym, że dany pracownik wie, co robi i jest właściwą osobą na właściwym stanowisku. [...] takie zasady, z mojego doświadczenia [...] one wpływają bardzo, jakby to powiedzieć, uspokajająco na ludzi, ponieważ wiedzą, w jaki sposób się poruszać w organizacji, co jest wymagane i co jest ważne, i że zwraca się uwagę na wszystkie drobiazgi.

Menedżer HR (Firma H)

R: Wie pan co, jeżeli od początku istnieje dział HR, który określa pewne standardy funkcjonowania [...], to pracownik, który przychodzi do takiej firmy – on nie jest taki zagubiony, tak? [...] Łatwiej jest, wydaje mi się, pracownikowi funkcjonować, jeżeli są określone jakieś ramy, procesy, zasady, tak? Jeżeli on sobie funkcjonuje jak jakiś wolny elektron, a potem się go zaczyna ściągać za jakieś tam sznurki, to on się buntuje.

Menedżer HR (Firma B)

## Podsumowanie

Na funkcję personalną miała wpływ duża ilość wewnętrznie zróżnicowanych, wielowymiarowych czynników. Mimo iż wywiady jednoznacznie wykazały, że kultura była najważniejszym z nich, kiedy weźmie się pod uwagę skumulowaną siłę wpływu wszystkich pozostałych czynników, wpływ samej kultury trzeba uznać za relatywnie mały. Warto również nadmienić, że niniejsza analiza jest daleka od zidentyfikowania wszystkich możliwych czynników i zależności przyczynowo-skutkowych, które mogły mieć lub miały wpływ na funkcję personalną na przestrzeni lat. Na podstawie analizy można jednak stanowczo stwierdzić, że japońskie przedsiębiorstwa podlegają wpływowi takich samych czynników jak wszystkie inne firmy, a kultura stanowi zaledwie jeden z tych czynników, które determinują kształt i proces rozwoju funkcji personalnej. Dążąc do precyzyjnego oszacowania wpływu kultury, nie można zatem zapominać o szerszym kontekście i szeregu innych uwarunkowań, które często, dużo silniej niż kultura, mogą determinować działania przedsiębiorstw japońskich.

## Inne kluczowe powiązania pomiędzy zidentyfikowanymi kategoriami

W trakcie analizy bezpośredniego wpływu aktorów, źródeł i czynników na funkcję personalną w badanych firmach, odkryto, że opisywane powyżej zależności nie wyczerpują całego spektrum skomplikowanych związków przyczynowo skutkowych. Obok wpływu bezpośrednio istniał cały szereg zależności pośrednich, np. między aktorami a czynnikami lub między aktorami a źródłami. Co więcej, zależności te często okazywały się mieć kluczowe znaczenie w kontekście procesu rozwoju funkcji personalnej, a ich pominięcie w efekcie uniemożliwiało zrozumienie logiki tego procesu w danej firmie. Dlatego też zdecydowano się na rozszerzenie analizy, traktując opisane powyżej zmienne niezależne jako zmienne zależne. W wyniku tej dodatkowej analizy opracowana została macierz zależności, w graficzny i ilościowy sposób prezentująca wszystkie związki przyczynowo-skutkowe zidentyfikowane w badanych firmach. Dla podkreślenia ilości i znaczenia związków przyczynowo-pomijanych w dotychczasowym opisie, kolorem ciemnoszarym zaznaczono pola prezentujące wagę zależności przyczynowo-skutkowych opisanych na poprzednich stronach, podczas gdy kolorem jasnoszarym zaznaczono zależności zidentyfikowane w ramach dodatkowej, poszerzonej analizy wywiadów.

**Tabela 18.** Macierz zależności przyczynowo skutkowych występujących pomiędzy metakategoriami<sup>20</sup>

	Praktyki	Czas	Źródła	Aktorzy	Czynniki
Praktyki	189	1	1	20	12
Czas	1	2	1	2	2
Źródła	232	3	1	40	12
Aktorzy	351	25	17	79	20
Czynniki	232	18	14	33	24

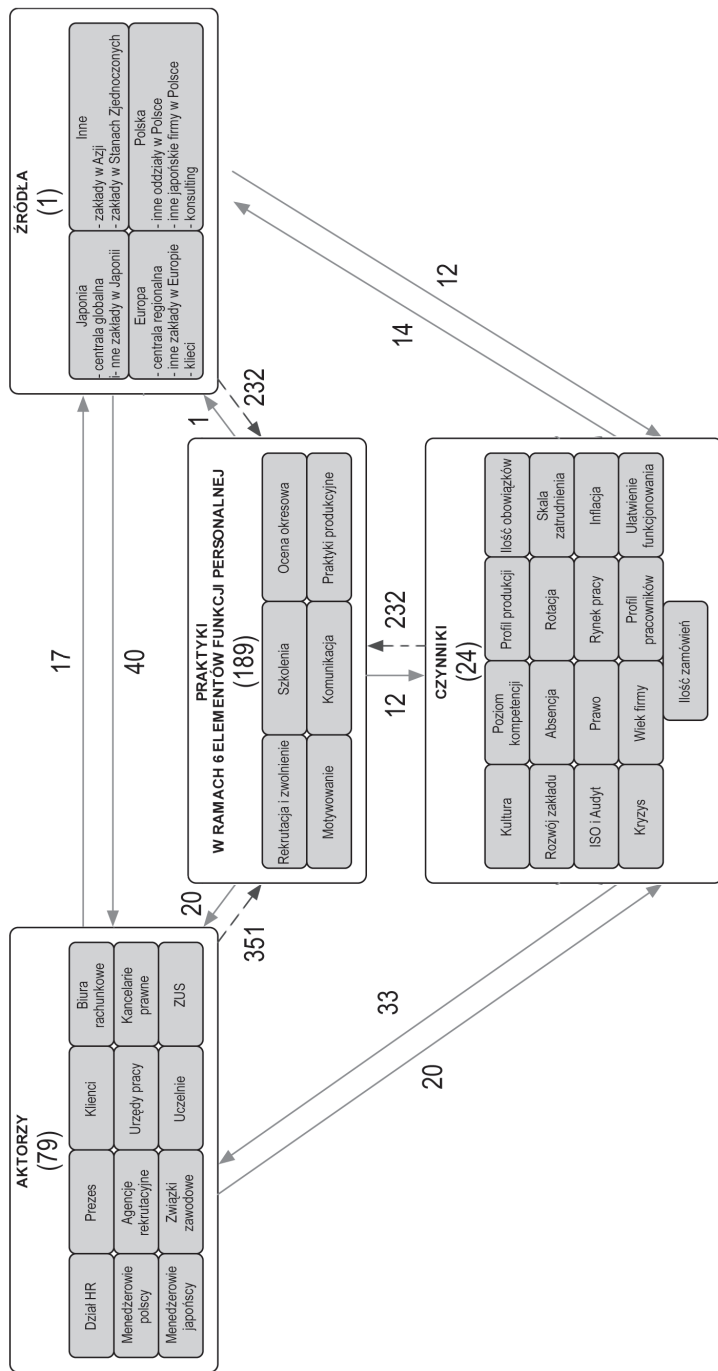
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wywiadów.

<sup>20</sup> Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.



Podobnie jak w przypadku tabel prezentowanych w poprzednich akapitach liczby w tabeli 18 prezentują wagę zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi metakategoriami, takimi jak „Praktyki”, „Czas (ich wdrożenia)”, „Źródła”, „Aktorzy” oraz „Czynniki”. Waga ta oznacza łączną liczbę wzmianek w wywiadach oraz materiałach źródłowych nt. wystąpienia danej zależności. Wiersze z lewej strony prezentują metakategorie jako zmienne niezależne, podczas gdy w kolumnach znajdują się metakategorie traktowane jako zmienne zależne. Jak wynika z powyższej macierzy, opisane na poprzednich stronach związki przyczynowo-skutkowe występujące pomiędzy praktykami a aktorami, źródłami i czynnikami, stanowią zaledwie ułamek wszystkich zależności. Mimo iż z racji zogniskowania badania na kwestiach wpływu aktorów, źródeł i czynników na funkcję personalną, zależności te są najsilniej reprezentowane, na pierwszy rzut oka widać, jak wiele zależności zostało pominiętych. Po pierwsze okazało się, że poszczególne zależności, jak np. zależność pomiędzy aktorami i praktykami, są dwukierunkowe. Co więcej, odkryto, że bardzo silne zależności występują wewnątrz poszczególnych z metakategorii (np. między „Prezesem” i „Działem HR” w ramach metakategorii „Aktorzy” lub pomiędzy „Oceną okresową” i „Praktykami produkcyjnymi” w ramach metakategorii „Praktyki”).

W celu lepszego zobrazowania dodatkowo zidentyfikowanych zależności dalej zaprezentowano model ze strony 119 uzupełniony o pozostałe zależności zidentyfikowane w trakcie wywiadów i kodowania przyczynowo-skutkowego. Analogicznie w macierzy na następnej stronie wektory reprezentujące zależności opisane dotychczas oznaczono linią przerywaną, podczas gdy linią ciągłą oznaczono dodatkowe zidentyfikowane zależności. Tak samo jak w przypadku modelu zamieszczonego na stronie 119 liczby towarzyszące wektorom prezentują „siłę wpływu”, tj. sumę liczby wzmianek nt. wpływu elementów jednej metakategorii na inną. Liczby te określają siłę zależności występującej pomiędzy poszczególnymi kategoriami i metakategoriami z punktu widzenia rozmówców we wszystkich badanych firmach. Siła zależności wewnętrznych występujących w ramach poszczególnych metakategorii reprezentowana jest przez liczbę w nawiasie znajdującą się pod nazwą danej kategorii. Na kolejnych stronach opisane zostaną najważniejsze spośród dodatkowo zidentyfikowanych zależności przyczynowo-skutkowych.

Rysunek 7. Model zależności pomiędzy metakategoriami uzupełnionymi o pozostałe zidentyfikowane zależności<sup>21</sup>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów.

<sup>21</sup> Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

### Zależności pomiędzy praktykami

Zależności między praktykami były najczęściej występującymi i mającymi największy wpływ zależnościami, bez zrozumienia których nie jest możliwe zrozumienie procesu rozwoju funkcji personalnej. Wiele z tych zależności opisano już w części rozdziału dotyczącej czterofazowego modelu ewolucji funkcji personalnej oraz przy okazji opisu logiki wewnętrznej integracji praktyk. W tym miejscu warto skupić na sile wpływu i uzależnienia poszczególnych grup praktyk. Siła wpływu odnosi się do liczby wzmianek nt. wpływu danej praktyki na inne, podczas gdy siła zależności ilustruje, jak wiele razy dana praktyka znajdowała się pod wpływem innych. Liczby w tabeli 19 prezentują łączną liczbę wzmianek nt. związków przyczynowo-skutkowych między poszczególnymi grupami praktyk.

**Tabela 19.** Siła wpływu i uzależnienia poszczególnych grup praktyk w ramach funkcji personalnej<sup>22</sup>

Kategoria praktyk	Siła wpływu na inne praktyki	Siła uzależnienia od innych praktyk
Ocena okresowa	51	18
Komunikacja	49	32
Praktyki produkcyjne	36	41
Szkolenia	19	26
Motywowanie	18	54
Rekrutacja i zwolnienia	16	18

Jak widać, ocena okresowa i komunikacja wysuwają się wyraźnie na pierwszy plan jako dwie grupy praktyk wywierające najsilniejszy wpływ na wszystkie inne, jednocześnie będąc relatywnie słabo od nich uzależnione. To, jak wielkie znaczenie mają te dwie grupy praktyk, można również zaobserwować w wypowiedziach rozmówców.

<sup>22</sup> Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

R: Oceny też do czego wykorzystujemy, no oczywiście wykorzystujemy je [...] też do indywidualnych ścieżek, my to nazywamy „indywidualny program rozwoju” i to też ćwiczymy. [...] Ale to jest taki pilotażowy projekt i to jest kierunek taki, ale znowu, żeby to wszystko było możliwe, bazą, fundamentem jest system oceny okresowych, który jest jak gdyby punktem wyjścia.

Menedżer HR (Firma C)

Należy jednak podkreślić, że ocena okresowa zaczynała wywierać najsilniejszy wpływ dopiero w momencie, kiedy dział ZZL zdawał sobie sprawę, że wyniki można wykorzystać nie tylko do obliczania premii w danym roku, ale również do oceny rozwoju pracownika na przestrzeni lat. Był to pierwszy krok w kierunku identyfikacji kluczowych pracowników i budowania ścieżek kariery, oraz niezwykle ważny moment w przejściu do trzeciej fazy rozwoju funkcji personalnej.

R: Mamy pięciu wytypowanych pracowników. Znowu na jakiej podstawie? Oczywiście na podstawie tych ocen okresowych. [...] one oczywiście tu nie wystarczają, ale są jak gdyby bazą, bo jak ktoś ma kiepskie oceny, to w ogóle nie może być, natomiast jak wyłapujemy bardzo wysokie oceny, to mówimy: „Aha przyjrzyjmy się tym ludziom”. Bo oni to potwierdzają, jeżeli ktoś przez 2 lata ma bardzo wysokie oceny, oceny roczne, półroczne, to my z dyrektorami najpierw rozmawiamy, oni się zastanawiają i później na tym przeglądzie mówią: „tak, tu może [zastosujemy] indywidualny program rozwoju”.

Menedżer HR (Firma C)

Z kolei komunikacja pojawiała się i była przeprowadzana zawsze w momencie wprowadzania zmian w stosowanych praktykach, a sam kształt tych praktyk w dużej mierze zależał od kanałów komunikacji wykorzystywanych w procesie ich tworzenia.

R: W tej chwili nie ma i trudno jest oprzeć na czymkolwiek system bonusów, natomiast, on jak najbardziej będzie wprowadzony w momencie rozpoczęcia produkcji i już na ten temat rozmawialiśmy nawet z naszą reprezentacją załogi, tak że to mają zagwarantowane.

Menedżer HR (Firma H)

W obliczu przedstawionych powyżej dowodów o kluczowym znaczeniu oceny okresowej i komunikacji, zaskakujące było to, że mimo wielu lat funkcjonowania nie wszystkie firmy oceniały swoich pracowników lub też posiadały jakiegokolwiek formalne kanały komunikacji. Wyniki wywiadów wskazują również na paradoksalnie mały wpływ praktyk takich jak szkolenia, motywowanie oraz rekrutacja. Należy pamiętać, że nie chodzi tu o wpływ tych praktyk na zachowania pracowników, ale o ich wpływ na inne praktyki. Praktyki motywowania miały niewielki wpływ na inne praktyki, jednocześnie będąc najsilniej od nich zależnymi. Większość wpływu praktyk motywowania pojawiała się w kontekście praktyk produkcyjnych. Kategoria praktyk motywowania była z kolei najsilniej uzależniona od ocen okresowych, które od wczesnych lat stanowiły o kształcie i sposobie wynagradzania oraz awansowania pracowników.

I: A czy państwo dodatkowo płacili za te „kaizeny”?

R: Tak, oczywiście zgłoszenie „kaizenu” proszę bardzo. Co mi szkodzi zgłosić „kaizen”, jak płacą. Natomiast w przypadku Japończyka jest to tak wdrukowane, że „kaizen” ma być, bo jest fajny, jest dobry dla firmy. Poniekąd może i tak, a może i nie. Pytanie, na co patrzymy.

Menedżer HR (Firma A)

W przypadku szkoleń często wywierały one wpływ na inne praktyki, stanowiąc powód lub element procesu ich wdrażania. Na przykład w momencie, kiedy dział ZZL organizował szkolenia z nowego systemu oceny okresowej. W końcu praktyki rekrutacji wiązały się ze szkoleniami, np. w formie masowych szkoleń następujących po masowej rekrutacji.

– Jesteśmy trzecią firmą na terenie [...] Specjalnej Strefy Ekonomicznej, dlatego zdajemy sobie sprawę, że będziemy musieli zachęcić osoby do pracy w naszej firmie. [...] Będziemy starać się zatrzymać pracowników, którzy znajdują u nas zatrudnienie, podnosząc im kwalifikacje i oferując pakiet świadczeń socjalnych. Już dziś poszukujemy mechaników precyzyjnych, ślusarzy narzędziowych, operatorów wózków widłowych i kontrolerów jakości.

Fragment artykułu prasowego nt. jednej z firm

R: Bo tu za chwilę dojdę do tych tzw. szkoleń wewnętrznych, bo głównie ta grupa była przedmiotem szkoleń wewnętrznych. Tzn. HR jeżeli weźmiemy z punktu widzenia HR-owego, to wdrażając cały system ocen okresowych, to my ich szkolimy, to ja mam prezentacje, instruktarze, ćwiczenia, spotkania, to mój kierownik, ta specjalistka od szkoleń.

Menedżer HR (Firma C)

W końcu jednym z potencjalnie najważniejszych, aczkolwiek niezwykle trudnych do zbadania zjawisk była stopniowo postępująca i zacieśniająca się integracja pomiędzy grupami praktyk. O ile w pierwszej fazie poszczególne grupy praktyk były od siebie praktycznie niezależne (np. gromadzenie danych kadrowych w żaden sposób nie wpływało na inne praktyki), o tyle w kolejnych fazach zaobserwować można było, jak powiązania te nabierają znaczenia (np. w fazie 3 synergia pomiędzy komunikacją filozofii, systemem ocen okresowych i kryteriami awansów wspierała zrozumienia i upowszechnienie praktyki kół jakości). W momencie dojścia do czwartej fazy rozmówcy zauważali, że opowiadając o jednej z praktyk, muszą opowiedzieć o wszystkich innych i że zasadniczo wszystko się ze wszystkim wiąże.

R: Kolejny temat nowy, [...] który dotyczy „leadership”. To właśnie jest dla „top managementu” oczywiście rozumianym jako dyrektorzy, prezes i ważniejsi menedżerowie. Mianowicie w ramach EFQM-u, bo to wie pan wszystko ze wszystkim się łączy, został opracowany taki zestaw kluczowych kompetencji, które nazwaliśmy „leadership” na poziomie europejskim.

Menedżer HR (Firma C)

W końcu, na szczególną uwagę zasługują praktyki produkcyjne, które stanowiły kolejną grupę praktyk najsilniej oddziałujących na pozostałe elementy funkcji personalnej. W odróżnieniu od oceny okresowej czy komunikacji były one jednak jednocześnie silnie od nich uzależnione. Odkrycie to potwierdza istnienie opisywanej w literaturze silnej zależności występującej pomiędzy funkcją personalną a praktykami produkcyjnymi w japońskich firmach (MacDuffie, 1995; 1996). Kluczowe znaczenie praktyk produkcyjnych w kontekście sukcesu zakładu uzasadnia nieco bliższe przyjrzenie się tym zależnościom. W tabeli 20 przedstawiono w sposób szczegółowy to, co, według naszych rozmówców, wpływało na wdrożenie słynnych japońskich praktyk produkcyjnych.

Tabela 20. Siła wpływu i uzależnienia kategorii praktyk produkcyjnych<sup>23</sup>

Kategoria praktyk	Siła wpływu na inne praktyki	Siła uzależnienia od innych praktyk
Komunikacja	2	9
Motywowanie	15	9
Ocena okresowa	6	9
Praktyki produkcyjne	5	5
Rekrutacja i zwolnienia	2	0
Szkolenia	6	9
<b>SUMA</b>	<b>36</b>	<b>41</b>

Analizując dane zawarte w tabeli 20, widzimy, że praktyki produkcyjne najsilniej oddziaływały na praktyki motywowania i najsłabiej na komunikację. Wynik ten oznacza, że rozmówcy, opowiadając o próbach wdrożenia praktyk produkcyjnych, najczęściej koncentrowali się na kwestiach systemów bonusowych i sposobach wynagradzania pracowników odpowiednio do wymaganych od nich zadań.

R: W tym momencie to wchodzi, to jest świeża sprawa, polityka „kaizen”. Znaczy te „kaizeny” były, ale nie było właściwie sprecyzowane. Teraz zachęcamy tutaj jakąś gratyfikacją pieniężną pracowników do tego, żeby te „kaizeny” jednak zgłaszali.

Specjalista HR (Firma B)

Co jednak ciekawe, głębsza analiza wypowiedzi, z perspektywy tego, co w ostatecznym rozrachunku przyczyniło się do sukcesu wdrożenia praktyk produkcyjnych, wskazuje na całkowicie inny obraz sytuacji. Okazuje się bowiem, iż działanie praktyk produkcyjnych uzależnione było w tej samej mierze od praktyk motywacji, co od komunikacji, ocen okresowych czy organizowanych szkoleń. Wyjątkiem były jedynie rekrutacje, ale mogło to wynikać z tego, że rozmówcy zwyczajnie nie

<sup>23</sup> Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”.

dostrzegali długoterminowych powiązań między sposobem rekrutacji a stosowanymi praktykami. O tym, że powiązania takie istniały, świadczył niepokój o jakość produkcji w momencie podejmowania decyzji o rekrutacji pracowników tymczasowych.

R: I pomimo że za złożoną sugestią [...] płaciliśmy jakieś 50 zł, co można powiedzieć że już samo w sobie powinno być motywacją, to jednak słabo działało. Dopiero jak [...] tłumaczyliśmy liderom i pracownikom, że „słuchajcie, to jest pewien element tej kultury ten kaizen. [...] I to jest strasznie ważne, w tej naszej kulturze poprawa efektywności”. To dopiero właśnie przez wprowadzenie do tej okresowej półrocznej oceny tych elementów, wtedy dopiero zauważyliśmy, że zaczęło to działać.

Menedżer HR (Firma C)

R: Ci [tymczasowi] pracownicy nie byli przyuczeni do pracy na takich stanowiskach jak operatorzy maszyn. I w tym momencie nasi pracownicy musieli ich przyuczać i tłumaczyć, jakoś to dzielić i stąd ten bunt taki troszeczkę, że: „A dlaczego ja mam go uczyć, jak ja mam tu swoją robotę?”, także troszeczkę jeszcze komplikacje były.

Specjalista HR (Firma J)

W literaturze zwraca się również uwagę na kluczowe znaczenie kwestii dynamiki procesu wdrażania praktyk produkcyjnych (MacDuffie i Pil, 1996), stawiając przed badaczami dylemat rodzaju „Co było pierwsze: jajko czy kura?”. Analiza wywiadów wskazuje na to, że to nie praktyki produkcyjne wymuszają rozwój funkcji personalnej, a wręcz przeciwnie: to wdrożenie odpowiednich dla danej fazy praktyk oceny okresowej, motywowanie itd. umożliwia późniejsze wdrożenie i efektywne funkcjonowanie praktyk produkcyjnych. Innymi słowy: firmy, które w sposób planowy i konsekwentny rozwijały praktyki oceny, komunikacji i motywowania, w ciągu zaledwie kilku lat były w stanie z powodzeniem wdrożyć praktyki *kaizen* i kół jakości. Natomiast firmy, które trzymały się praktyk z pierwszej czy drugiej fazy, doświadczały problemów nawet w zakresie podstawowych kwestii, takich jak 5S czy rotacja stanowiskowa.

### Wpływ jednego aktora na innego

Spośród wszystkich pobocznych zależności zaprezentowanych na rysunku 7 na pierwszy plan wysuwają się wzajemne zależności pomiędzy



aktorami z siłą wpływu wyrażoną przez liczbę znajdującą się w nawiasie o wartości 79. Liczba ta oznacza, że w kontekście rozwoju funkcji personalnej 79 razy zaobserwowano niezwykle intensywną współpracę i wzajemny wpływ różnych aktorów. Wynik ten potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia, iż praktycznie żadne z rozwiązań w ramach funkcji personalnej nie było ukształtowane przez indywidualnego aktora. Sam proces rozwoju funkcji personalnej okazał się ciągłą grą o władzę i wpływ na pracowników, toczoną pomiędzy różnymi aktorami wewnętrznymi.

R: Bo jednym z ważniejszych pytań, które w tej ankiecie dostrzegłem, to jakoś tak najbardziej zapamiętałem, to jest sprawa właśnie, jak funkcja personalna u nas w firmie, do kogo ona jest jak gdyby przypisywana, czy ona jest do konkretnej osoby, sekcji, czy do dyrektorów i kierowników poszczególnych działów. I tak właściwie zaczynając od odpowiedzi na to pytanie, to jest to jedno z najważniejszych bieżących zagadnień, nad którym ja osobiście pracuję.

Menedżer HR (Firma C)

W ramach tej gry o władzę aktorzy wywierali na siebie nawzajem presję, negocjując swoją pozycję w kontekście wdrażanych praktyk. Na przykład w miarę rozwoju Dział ZZZ dążył do odbierania menedżerom ich kompetencji w zakresie oceny i wynagradzania pracowników oraz do formalizacji i centralizacji całej funkcji personalnej. W momencie zakończenia procesu formalizacji pracownicy działu ZZZ nie byli w stanie samodzielnie przeprowadzać wszystkich procesów, takich jak rekrutacja czy ocena. Dlatego też dział ZZZ zmieniał kierunek oddziaływania i niejako zmuszał menedżerów funkcjonalnych do przejmowania, po raz kolejny, odpowiedzialności za nowe zestandaryzowane procesy.

A raz na miesiąc my jako HR prezentowaliśmy coś, co dotyczyło funkcji personalnej, i o czym mówiliśmy. Co się dzieje na die cast-cie, na montażu, na logistyce, na obróbce. I wyglądało to tak, ja sobie to rok temu uświadomiłem, że to tak nie może być, że [...] kierownik montażu sobie siedział jak panisko, on miał wysoką absencję, ale w ogóle nie czuł, że to jest jego temat! Więc [teraz] oni dostają materiały i mają je komentować, ale mało tego, oni je prezentują, a prezes, ja czy inni dyrektorzy, my zadajemy pytania. Odwracamy role.

Menedżer HR (Firma C)

W końcowej fazie jednak zarówno dział ZZL, jak i menedżerowie musieli podporządkować się centrali regionalnej bądź globalnej, reprezentowanej przez menedżerów z globalnych zasobów ludzkich. Odwołując się do uprzednio zaprezentowanego modelu ewolucji funkcji personalnej, towarzyszące temu procesowi negocjacje pomiędzy działem ZZL i innymi aktorami można przedstawić w sposób pokazany w tabeli 21.

**Tabela 21.** Zależności pomiędzy aktorami na różnych etapach procesu ewolucji funkcji personalnej

Faza I Inicjacja	Faza II Regulacja	Faza III Integracja	Faza IV Eskpansja
Dominacja menedżerów funkcjonalnych dział ZZL pełni funkcję pomocniczą	Dominacja działu ZZL połączona z centralizacją i formalizacją funkcji personalnej	Menedżerowie funkcjonalni kierują funkcją zgodnie z wytycznymi działu ZZL	Zarówno menedżerowie, jak i lokalny dział ZZL podporządkowują się rozwiązaniom korporacyjnym

Proces ciągłego negocjowania kształtu funkcji personalnej opisany w tabeli 21 odzwierciedlony był w stopniowo zmieniającej się percepcji roli działu ZZL i samej funkcji personalnej przez innych aktorów.

R: Ja powiem, czego tak najbardziej jak gdyby tak trochę żałuję, to jak gdybym był tu tak 2005–2006, to wydaje mi się, że bylibyśmy wtedy już w innym miejscu, jeżeli chodzi o tą świadomość i taką praktykę, że za funkcję personalną odpowiadają wszyscy kierownicy. [...] My jesteśmy na etapie, w którym zaczynamy odbudowywać tę świadomość. I robimy to różnymi metodami, ale to jest proces i to potrwa. Bo jest pewnego rodzaju, że tak powiem, grzech pierworodny owej organizacji, że najłatwiej to byłoby na początku, ale wtedy osoby odpowiedzialne tu i w dziale personalnym i za ten system jakości, prezes, powinny ogromny nacisk kłaść od samego początku, to by nasi kierownicy, od najniższych szczebli, zostali tak, że tak powiem, wychowani, nauczeni tej świadomości.

Menedżer HR (Firma C)

Nie ulega wątpliwości, że w procesie tym kluczowe było przede wszystkim nastawienie i postrzeganie roli funkcji personalnej przez najwyższe kierownictwo. Postrzeganie to przybierało różne formy – od obojętności,

poprzez pewnego rodzaju leseferyzm, aż po strategiczną wizję i aktywne wsparcie udzielane działowi i menedżerowi ZZL. Obserwacje te w dużej mierze pokrywają się z czterema typami podejść do ZZL (Beechler i in., 1998).

R: Jego (Specjalisty HR) rolą jest przede wszystkim rekrutacja ludzi [...]. My nie mamy żadnego specjalnego systemu produkcji czy zarządzania ludźmi [...] dlatego jego rolą jest gromadzenie niezbędnych dokumentów i organizowanie szkoleń na bazie materiałów, które ze sobą przywieźliśmy.

Dyrektor Produkcji (Firma E)

R: Przykro mi to mówić, ale nie koncentrowaliśmy się na tym za bardzo, dla nas pierwszorzędną kwestią była zawsze sprzedaż i jak ją osiągnąć.

Prezes (Firma F)

R: No na pewno najważniejszą rolą jest przekazanie lokalnym pracownikom polityki i filozofii firmy. [...] I do zrozumienia, i do wytłumaczenia innym tej firmowej specyfiki systemu wynagrodzeń potrzeba trochę doświadczenia, więc myślę, że osiągnięcie tego jest największym zadaniem dla menedżera HR.

Członek zarządu (Firma B)

Co ciekawe, a co komplikuje obraz jeszcze bardziej, postrzeganie roli działu ZZL i całej funkcji personalnej zmieniało się wraz ze zmieniającym się kierownictwem. To odkrycie również potwierdza zidentyfikowany w literaturze silny wpływ indywidualnych cech naczelnego kierownika na kształt ZZL w zagranicznych oddziałach firm japońskich (Beechler i in., 1998).

R: Do tej pory za poprzedniego prezesa były promocje uznaniowe, siadał przy biurku i mówił temu tak, a temu nie. Za tego prezesa powstał „HR Development meeting”, na którym będziemy rozmawiać z prezesem, a to już olbrzymi postęp.

Menedżer HR (Firma C)

### Wpływ źródeł na aktorów i aktorów na źródło

Kolejne niezwykle ważne zależności stanowiły związki przyczynowo-skutkowe występujące między źródłami i aktorami. Wpływ źródeł na

aktorów był przy tym znacznie silniejszy ze względu na fakt, że zarówno japońscy, jak i polscy menedżerowie pełnili funkcję kluczowych pośredników w procesie transferu wiedzy z centrali japońskiej lub regionalnej. Jak pisano wcześniej, w pierwszych latach praktycznie wszyscy polscy menedżerowie wysyłani byli do Japonii na szkolenia. Ponadto w latach późniejszych brali aktywny udział w regionalnych wspólnotach praktyków. W końcu, w większych korporacjach menedżerowie polscy zobowiązani byli do regularnego raportowania wyników swojej pracy bezpośrednio do centrali.

R: Jest taki program, który ogarnia, że tak powiem, naprawdę wszystko, całą firmę i dużo spraw z zakresu HR-u i sprawy etyczne i [...] filozofie firmy, czy polityka w zakresie nagradzania, czy polityka w zakresie karania jak to jest prezentowane pracownikom, to wszystko jest tak strasznie rozdrobnione, tak strasznie trzeba to raportować, że „enough”.

Menedżer HR (Firma B)

R: My działamy w oparciu o takie 5-letnie plany. [...] Czyli pod koniec tego roku powinien być temat takiej 5-letniej strategii i [...], korporacja definiuje te standardy przy wsparciu ekspertów, w jaki sposób poszczególne jakby filary, obszary, funkcje, bo tam ja odpowiadam za tą HR [...] to zmusza, [...] do takiej weryfikacji, takiego „review” wszystkiego co mamy, tak, pewnej refleksji i rzeczywiście mimo, że wymaga masę pracy, o tak powiem, to jednak to jest też taki bodziec do rozwoju, do postępu, do doskonalenia.

Menedżer HR (Firma C)

Japońscy menedżerowie również pozostawali pod silnym wpływem poszczególnych źródeł. W większości przypadków dwustronna komunikacja z centralą i uzgadnianie przyszłych planów działania stanowiły ich podstawową rolę w lokalnym oddziale firmy.

R: To nie jest tak, że mamy narzuconą misję. Misja raczej jest, jakby to powiedzieć, tworzona wspólnie. Oczywiście centrala przygotowuje takie średniookresowe strategie jak strategia produktowa, strategia produkcyjna, strategia regionalna, ale nie robią tego samodzielnie, tylko rozważają i podsumowują nasze przemyślenia, nasze okoliczności nasze różne doświadczenia. I tu jest właśnie moja rola, żeby podkreślić

swój punkt widzenia, kierunek, który chce się obrać w globalnym kontekście.

Prezes (Firma C)

Indywidualne cechy aktorów często wywierały jednak kluczowy wpływ na źródła, stymulując bądź blokując przepływ wiedzy na temat funkcji personalnej. Dobrym tego przykładem było negatywne nastawienie menedżera HR firmy A w stosunku do Japonii jako źródła praktyk. Co ciekawe, do pewnego stopnia nastawienie to podzielane było przez prezesa tej firmy. W rezultacie firma A, poza praktykami produkcyjnymi, praktycznie nie korzystała ze źródeł japońskich.

R: Ja miałem okazję być w Japonii króciutko i rozmawiać z osobami, które tam zajmują się HR-em. Podejście było jakby kompletnie z kosmosu dla nas.

Menedżer HR (Firma A)

R: Dla tutejszych pracowników nie do zaakceptowania byłoby, gdybyśmy powiedzieli, że mają nas słuchać dlatego, że japońskie praktyki zarządzania i produkcji są właściwe. Dlatego robimy właśnie na odwrót, staramy się jak najdokładniej słuchać i zrozumieć ich sposób myślenia, a potem zastanawiamy się, jak zrobić, żeby to jakoś zintegrować.

Prezes (Firma A)

Jednak nie wszyscy menedżerowie mieli tak jednoznacznie negatywne nastawienie do źródeł japońskich. Większość była otwarta na wymianę wiedzy i doświadczeń z centralą japońską.

R: Byłbym bardzo zainteresowany wymianą z Japonią, z dyrektorem HR, bo ja może bym coś znalazł. [...] To nie tak, że się nie da, da się tylko wola musi być. Najpierw trzeba się wymienić i zobaczyć, co mamy.

Menedżer HR (Firma C)

W końcu nieco inną formą wpływu aktora na źródło było otwieranie kanałów komunikacji poprzez indywidualne kontakty. Przykładem tego była m.in. sytuacja, w której japoński prezes jednej z firm, po upływie kadencji w Polsce został przeniesiony do innej fabryki na terenie Europy, otwierając wcześniej niewykorzystywane i w dużej mierze niedostępne źródło wiedzy.

R: No pierwszym takim, wie pan, postępem, to było to, że prezes, który był u nas [...] został przesunięty do [innego kraju europejskiego]. Czyli on, mając pełną wiedzę [...] o fabryce w Polsce, pojechał do [innego kraju europejskiego] i w sposób naturalny dokonywał „benchmarkingu”. I przez tą osobę prezesa pewne kontakty się nasiliły, tak, pewien „benchmarking”, pewna współpraca.

Menedżer HR (Firma C)

### Wpływ czynników na aktorów i aktorów na czynniki

Podobnie jak w przypadku źródeł w badanych firmach różne elementy metakategorii czynników i aktorów splątane były siecią dwukierunkowych zależności. Najczęściej czynniki wywierały wpływ na aktorów, czego przykładem może być chociażby niezwykle silna zależność pomiędzy skalą zatrudnienia a wielkością działu personalnego.

R: Wraz ze wzrostem zatrudnienia. Czyli zwiększały się potrzeby zakładu, głównie dział produkcji się zwiększał... Do tego też potrzeba większego zatrudnienia w naszym dziale, ponieważ jesteśmy odpowiedzialni za całą politykę personalną, w tym za rozliczanie pracowników, ich czasu pracy, co przy ponad tysiącu osób już jest problemem.

Specjalista HR (Firma A)

R: W chwili obecnej w HR-e jest jedna osoba, jest to specjalista do spraw HR i w kadrach, płacach jest też jedna osoba, no i na tą ilość pracowników, którą w tej chwili mamy, jest to wystarczająca ilość.

Menedżer HR (Firma H)

Przy, powiedzmy, liczbie pracowników 15 czy 16, no to ten HR może na samym początku nie był jeszcze jak gdyby taki... tak naprawdę jakoś postrzegany jako funkcja, która jest niezmiernie potrzebna, niezmiernie tutaj niezbędna. Tak naprawdę skupiliśmy się właśnie na, tylko na obliczaniu płac...

Dyrektor administracji (Firma I)

Aktorzy i ich nastawienie wpływali jednak w sposób kluczowy na czynniki. Aktorzy, interpretując je we właściwy sobie sposób, podejmowali na tej podstawie konkretne decyzje, często przesądzające o przyszłości funkcji personalnej. Szczególnie widoczne było na przykład postrzeganie czynnika kultury jako pewnej bariery. Niektórzy mene-

dżerowie przeświadczeni byli o niemożliwości przezwyciężenia bariery kulturowej, podczas gdy inni nie postrzegali jej zupełnie jako problemu. W końcu istniała również spora grupa aktorów posiadających neutralny pogląd na kwestie różnic kulturowych.

R: Nie da się przeskoczyć tych różnic kulturowych, tego, czego człowiek uczy się tutaj, co mu jest wpajane od szkoły [...] Tego się nie da później przeskoczyć i powiedzieć, żeby ludzie zaczęli inaczej myśleć.

Menedżer HR (Firma A)

R: Byłbym bardzo zainteresowany wymianą z Japonią, z dyrektorem HR, bo ja może bym coś znalazł. [...] To nie tak, że się nie da, da się, tylko wola musi być.

Menedżer HR (Firma C)

R: Japończycy może i są inni, ale trzeba ich zrozumieć. My też mamy cechy, które ich szokują. A jeszcze mi płacą, to nie mogę złego słowa na nich powiedzieć.

Specjalista HR (Firma J)

W rezultacie całkowicie różnego nastawienia aktorów, ale *notabene* również szeregu innych czynników, w firmie A oraz J transfer wiedzy nt. funkcji personalnej z Japonii praktycznie nie istniał, podczas gdy w firmie C funkcja personalna była stopniowo integrowana z rozwiązaniami stosowanymi przez centrale europejską i japońską. Jednak nie tylko polscy menedżerowie mieli zróżnicowany pogląd na kwestię różnic kulturowych. W wypowiedziach poniżej widać, jak różnie postrzegali ją rozmówcy japońscy.

R: Nie potrafią multitaskować. To jest olbrzymi [problem]. Więc, [wykonują] tylko proste prace. W Japonii nie ma tych takich opisów zakresu obowiązków. Zrób to, tamto, siamto, tak to się robi. Zanim wyjdiesz, dokładnie po sobie posprzątaj i wszystko poukładaj. A tu wydaje się to trudne. To chyba wpływ jakiejś tutejszej kultury, jakichś zaszłości.

Wiceprezes (Firma J)

R: Polscy pracownicy może i są pracowici, ale jest ta różnica kulturowa, że zbyt mocno podkreślają swoją opinię. [...] Oczywiście wydawanie poleceń zajmuje więcej czasu, ale skoro je lepiej rozumieją, to

myśle, że nie ma w tym nic złego. Tyle że nic nie poradzę na to, że jestem Japończykiem i czasami chce powiedzieć „No już daj spokój i bierz się do roboty!”.

Dyrektor operacyjny (Firma I)

R: Tak więc regionalne różnice nie mają tu znaczenia, nie ma znaczenia, czy to Unia Europejska, czy to Stany Zjednoczone. Tu wszystko zależy od kultury firmy.

Wiceprezes (Firma G)

W pierwszych dwóch przypadkach rozmówcy koncentrowali się na kulturze narodowej, raz postrzegając ją jako źródło problemów, a w drugim przypadku dostrzegając zarówno jej wady, jak i zalety. Z kolei trzeci rozmówca wyrażał pogląd o nadrzędności kultury organizacyjnej w stosunku do kultury narodowej. Nietrudno domyślić się, iż ostatnia firma charakteryzowała się niezwykle silną kulturą organizacyjną. W pierwszej firmie kultura pojawiała się wielokrotnie jako bariera dla wdrożenia przeróżnych praktyk, podczas gdy w drugiej udawało się znaleźć kompromis i stopniowo wprowadzać praktyki japońskie.

### Wpływ praktyk na aktorów i czynniki

Nie można również pominąć kwestii wpływu praktyk na aktorów i czynniki. Często zdarzało się bowiem, iż dopiero wdrożenie jakiejś praktyki wprowadzało aktorów niejako na nowy poziom świadomości. Doskonałym przykładem była Firma C, w której wdrażanie i kolejne audyty z zakresu najbardziej zaawansowanych praktyk TPM i TQM, przyczyniały się do większej świadomości i lepszego zrozumienia praktyk już stosowanych.

R: Wszyscy zaczęli rozumieć, jak te koła jakości są ważne, bo na ten TPM, to trzeba coś wymyślać, pokazywać, przygotowywać. A tu nic nie trzeba robić! Jeżeli codziennie nad tym pracujemy. [...] Czyli, mówiąc krótko, ta ranga, tak, świadomość powszechna w tej chwili u kierowników jest taka, że koła jakości to jest sól ziemi, to jest nasze DNA.

Menedżer HR (Firma C)

R: Ale myśmy sobie nie zdawali sprawy przed tym TQM-em, przed wdrażaniem tej diagnozy, że Japończycy postrzegają wyniki tych kół jakości jako bardzo ważny dowód w ogóle pewnej edukacji pracowników



w zakresie rozwiązywania problemów. Że jeżeli mamy wysoki poziom tych kół, to my je mamy dlatego, że ludzie [...] na co dzień [...] potrafią te umiejętności do analizy budować. I można powiedzieć, że nic rewelacyjnego. Myśmy gdzieś poprzednio też tak to trochę postrzegali, ale to nie było tak wyeksponowane, nie było takiej pełnej świadomości jeżeli chodzi o wszystkich kierowników. Teraz wszyscy kierownicy w produkcji, oni wiedzą.

Menedżer HR (Firma C)

Jednak nawet z pozoru banalne praktyki, takie jak prosta procedura dyscyplinarna, często okazywały się niezwykle użytecznymi narzędziami ułatwiającymi menedżerom wykonywanie ich obowiązków.

R: Ja bym powiedziała, że może ta procedura dyscyplinarna [...] w pewnym sensie pomogła naszym menedżerom. [Pozwoliła] spojrzeć po prostu inaczej, pokazać, że są jakieś narzędzia, którymi można i nagradzać i karać pracowników. Czyli każdy pracownik również został z tą procedurą zapoznany i [...] z chwilą, kiedy ta procedura się pojawiła, oni przestrzegają wszystkich zasad.

Specjalista HR (Firma D)

Niektóre z praktyk za jednym zamachem redefiniowały i wpływały na pozycję więcej niż jednego aktora. Dobrym przykładem była praktyka ocen okresowych wzmacniająca pozycję menedżera HR i zarządu w negocjacjach płacowych ze związkami zawodowymi.

R: To są oczywiście podwyżki wynagrodzeń czy skala, wielkość podwyżek czy forma. No bo związki [...] prezentują takie stanowisko, że podwyżki powinny być dla wszystkich i w zasadzie prawie po równo i wysokie. A my mówimy tak: „Nie dla wszystkich, bo mamy system ocen i tym najślabszym to nie zamierzamy.” I podwyżki u nas zrealizowane, to było 80% – 85% pracowników zostało objętych podwyżkami, bo taki mamy system.

Menedżer HR (Firma C)

### Zależności pomiędzy czynnikami

Warto wspomnieć również o zależnościach występujących pomiędzy czynnikami. Często ostateczna zmiana w funkcji personalnej była wynikiem skomplikowanego ciągu przyczynowo-skutkowego spowodowa-

nego wystąpieniem jednego czynnika i późniejszą lawiną następstw. Jednym z najlepszych przykładów czynników silnie uwarunkowanych innymi czynnikami, było zjawisko rotacji. Na przykład, lokalny profil pracowników zazwyczaj sprzyjał utrzymaniu rotacji na niskim poziomie. Niektóre firmy zauważały, że efekt ten wzmacnia się w przypadku zatrudnienia kobiet.

R: Nie, u nas specyfika jest taka, że ponad 90% to kobiety, które może są trochę mniej mobilne, dwa mają tu rodziny. Być może większa rotacja jest w zakładach, które zatrudniają bardziej mężczyzn niż kobiety. U nas takiej dużej fluktuacji nie było.

Specjalista HR (Firma E)

Zjawisko rotacji było również uzależnione od poziomu stanowiska. O ile rotacja wśród pracowników produkcyjnych była zjawiskiem dosyć powszechnym, o tyle kadrę menedżerską praktycznie we wszystkich badanych firmach cechowała niezwykle duża stabilność zatrudnienia.

R: Także ta rotacja pracowników to też taki powód do dumy jest dla nas, naprawdę. Niska w przypadku biura, to są naprawdę jakieś takie sporadyczne, pojedyncze przypadki, kiedy ktoś po prostu z tej pracy u nas rezygnuje.

Specjalista HR (Firma K)

Poziom rotacji związany był również z wiekiem i indywidualnymi predyspozycjami pracowników. Zwykle podwyższoną rotację odnotowywano wśród młodych pracowników.

R: W części wykruszają się młodzi ludzie po okresie próbnym. Jak już ktoś zostanie po okresie próbnym, to z reguły już jest z nami.

Specjalista HR (Firma J)

Zjawisko rotacji było silnie uwarunkowane również innymi czynnikami. Dwoma głównymi przyczynami, które zdecydowałem się zaklasyfikować do kategorii „rynek pracy” były konkurencja o pracownika oraz emigracja zarobkowa pracowników. Często rotacja przybierała również formę sezonową, szczególnie w okresach letnich, kiedy pracownicy wyjeżdżali na Zachód w poszukiwaniu sezonowych prac zarobkowych.

R: Słyszałem, że na południu Polski tam, gdzie jest dużo firm produkcyjnych sytuacja jest naprawdę ciężka, bo jest dużo opcji zmiany pracy. Ale [...] w tym regionie zainwestowało jeszcze niedużo firm, [...] więc myślę, że poziom rotacji jest znacznie niższy niż gdzie indziej.

Członek zarządu (Firma B)

R: Tak, chcę powiedzieć tak, że w przypadku rotacji, to też uwarunkowania zewnętrzne, że jednak bardziej dominujący rynek pracodawcy niż pracownika, bo to może właśnie 2008 to był taki rynek pracownika i to było widać, że ta rotacja po prostu była większa.

Menedżer HR (Firma C)

R: Był taki moment, to był właśnie rok 2008/9, gdzie dało się zauważyć tą rotację na zasadzie pojawienia się tych słynnych wyjazdów do Wielkiej Brytanii, tak, do pracy. No wiadomo, że pracownicy czasami nie przemyśleli tego i próbowali się sami zwalniać, wyjeżdżając z dnia na dzień.

Specjalista HR (Firma D)

W końcu sytuacja na rynku pracy, a konkretnie kryzys finansowy, miały również wpływ odwrotny, prowadzący do ograniczenia rotacji.

R: Oczywiście to nie tylko [system bonusowy] na to wpływa. Pomogła nam też sytuacja zewnętrzna. Nie jestem w stanie ocenić, ile procent zmniejszyliśmy wewnątrz, a ile zewnątrz, ale udało nam się zatrzymać zjawisko rotacji.

Prezes (Firma F)

Co ciekawe, w niektórych przypadkach zależności pomiędzy czynnikami były niezwykle złożone. Takie konfiguracje czynników często wywoływały efekt synergii, który był na tyle silny, że mógł neutralizować wpływ dedykowanych praktyk. Jednym z przykładów takiej negatywnej synergii było zneutralizowanie wpływu premii frekwencyjnej, przez dużą liczbę zamówień wywołujących pracę w nadgodzinach, połączoną z brakiem systemu czterobrygadowego. Problem ten udało się przezwyciężyć dopiero przez wprowadzenie systemu czterobrygadowego oraz uwzględnienie absencji jako warunku krytycznego w ramach kryteriów oceny okresowej.

R: Na to się nakładało, też mówię, parę innych elementów [...] mamy np. taką nagrodę roczną [...] i ona od początku była bardzo silnie uwarunkowana czym? – absencją. Ale jakby to słabo działa. [...] W 2007–2008 roku mieliśmy bardzo dużo godzin nadliczbowych, no więc pracownik, wie pan, wtedy nie mieliśmy jeszcze systemu 4-brygadowego, czyli on sobie w sobotę, niedzielę przychodził na godziny nadliczbowe, no jak on tam w miesiącu sobie przyszedł 3 dniówki czy 4 zrobił to on miał 100% dodatek za te godziny nadliczbowe [...] To było ewidentne, poniedziałek, wtorek, proszę pana, jest chorobowe, a w następny weekend na godziny nadliczbowe, bo on potrzebuje 8 godzin tu pracować.

Menedżer HR (Firma C)

### Podsumowanie

Opisane powyżej związki przyczynowo-skutkowe, które zidentyfikowano, w dużej mierze przypadkowo w trakcie analizy wywiadów, wskazują, że pełen opis i wyjaśnienie procesu ewolucji funkcji personalnej stanowią zadanie niezwykle trudne, jeśli nie niemożliwe. Okazuje się bowiem, że nie wystarczy zidentyfikować i opisać bezpośrednich przyczyn, aktorów czy źródeł. Trzeba również wziąć pod uwagę skomplikowaną i dynamicznie zmieniającą się sieć zależności, które między nimi występują. To odkrycie jeszcze bardziej oddala nadzieję na proste rozwiązania i jednoznaczne wskazówki praktyczne. Tłumaczy jednak, dlaczego w rzeczywistości zaobserwować można tak wiele odstępstw od modelowego procesu ewolucji funkcji personalnej i dlaczego koncentracja na wyłącznie jednym wytłumaczeniu może prowadzić do błędnych wniosków.

## Rozdział 4

---

# PODSUMOWANIE WYNIKÓW

---

## Główne wnioski płynące z badania

---

Podstawowe pytanie badawcze badania brzmiało: „Jak przebiega proces ewolucji funkcji personalnej w japońskich przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce?”. W poprzednim rozdziale, w sposób szczegółowy opisano ten proces wraz z aktorami, źródłami i czynnikami, które mają na niego wpływ. Dokładna analiza przypadków pozwoliła na sformułowanie trzy główne wnioski płynące z niniejszego badania:

1. Proces ewolucji funkcji personalnej można podzielić na cztery fazy inicjacji, regulacji, integracji i ekspansji, jednak forma i długość tych faz w poszczególnych firmach różnią się ze względu na wpływ szeregu czynników, aktorów i źródeł.
2. Czynniki, aktorzy i źródła mające wpływ na przebieg procesu ewolucji funkcji personalnej powiązane są skomplikowaną siecią wzajemnych zależności.
3. Kultura jest najważniejszym pojedynczym czynnikiem wywierającym wpływ na proces ewolucji funkcji personalnej, jednak jej znaczenie jest marginalne w porównaniu z łączną siłą wpływu wielu innych czynników, źródeł i aktorów.

Powyższe wnioski, z jednej strony, mogą wydawać się sprzeczne z intuicją oraz niektórymi trendami w literaturze tematu. Z drugiej strony, z punktu widzenia praktyków mogą się wydawać oczywiste,

a nawet banalne. Dlatego też dalej omówiono je w bardziej szczegółowy sposób.

## Implikacje teoretyczne w kontekście istniejących badań

---

W rozdziale pierwszym zaprezentowano typologię teorii transferu zarządzania japońskiego i zarządzania zasobami ludzkimi według trzech szkół: hybrydowej, mechanistycznej oraz kulturowej. W kolejnym podrozdziale omówię wkład niniejszego badania w kontekście każdej z tych szkół.

### Wyniki badania w kontekście szkoły hybrydowej

Jak wykazywano w części poświęconej przeglądowi literatury, najpopularniejszą obecnie szkołą teoretyczną w zakresie badań nad japońskim zarządzaniem i jego transferem do zakładów zlokalizowanych za granicą, jest szkoła hybrydowa. Zakłada ona częściową możliwość transferu praktyk japońskich oraz ich integrację z lokalnymi praktykami, które skutkują powstawaniem tzw. fabryk hybrydowych (Abo, 2007). Niniejsze badanie w pełni potwierdziło główne założenie tej szkoły, głoszące, iż zagraniczne zakłady stosować będą zarówno japońskie, jak i lokalne praktyki. Badanie ma jednak również znaczny wkład w rozwój tej szkoły myśli, po pierwsze, poprzez szczegółowy opis procesu hybrydyzacji, a po drugie, poprzez odkrycie rosnącego znaczenia regionalnych centrów wiedzy i kompetencji.

To, że hybrydyzacja to proces, a nie stan, zauważono w poprzednich badaniach (Beechler i in., 1998; Fujimoto, 1999; Okamoto, 2000; Abo, 2007). Niniejsze badanie rozwija jednak tę kwestię, identyfikując konkretne stadia procesu hybrydyzacji oraz dynamicznie zmieniające się role japońskich menedżerów i różnych źródeł wiedzy. Wyniki zaprezentowane w poprzednich rozdziałach wskazują, iż ilość przetransferyowanych praktyk może wzrastać wraz z upływem czasu oraz w zależności od czynników zewnętrznych i strategii centrali.

Niniejsze badanie identyfikuje jednak całkiem nowy, dotychczas pomijany aspekt hybrydyzacji, tj. rosnącą rolę regionalnych źródeł wiedzy w tym procesie. W badanych przedsiębiorstwach fabryki europejskie stanowiły równie ważne, a czasami nawet ważniejsze źródło wiedzy niż centrala japońska. Można zatem zaryzykować stwierdzenie,

iż poszukiwanie praktyk „czysto japońskich” jest w coraz mniejszym stopniu możliwe i uzasadnione. Europejskie zakłady i centrale regionalne istniejące od lat 80. były nie tylko źródłem praktyk, ale też menedżerów oraz trenerów wysyłanych do zakładów polskich w celu transferu wiedzy i doświadczenia. Procesowi temu towarzyszyły postępująca globalizacja firm japońskich i coraz aktywniejsze wykorzystywanie globalnych zasobów ludzkich. To, na ile, w tym względzie firmy japońskie pozostają w tyle za firmami europejskimi czy amerykańskimi stanowi temat na osobne badania (Pudelko, 2013); nie ulega jednak wątpliwości, że ten proces zachodzi. W kontekście szkoły hybrydowej wyniki niniejszego badania sugerują jednak konieczność odejścia od prostej dychotomii praktyk „japońskich” i „niejapońskich” w kierunku złożonego, wielokierunkowego transferu wiedzy, w którym rolę japońskich ekspatów i fabryk matek zastąpią międzynarodowe źródła, nośniki i kanały wiedzy.

### Wyniki badania w kontekście szkoły mechanistycznej

W kontekście szkoły mechanistycznej, głoszącej dominujące znaczenie czynników pozakulturowych, w tym w szczególności technologii, niniejsze badanie dostarcza silnych argumentów potwierdzających prymat produkcji w procesie kształtowania funkcji personalnej w japońskich zakładach w Polsce.

Wkład niniejszego badania w nurt mechanistyczny polega przede wszystkim na opisanu skomplikowanych zależności występujących między praktykami produkcyjnymi a praktykami zarządzania zasobami ludzkimi. Zaproponowany został również model ilustrujący proces ewolucji tych praktyk oraz łączących je zależności na przestrzeni lat. Wyniki badania sugerują również, iż pomimo prymatu procesu produkcji, osiągnięcie efektywności w tym zakresie nie jest możliwe bez uprzedniego rozwoju funkcji personalnej. Paradoksalnie zatem, to nie produkcja wymusza rozwój funkcji personalnej, ale funkcja personalna umożliwia rozwój produkcji. Różnica pomiędzy tymi dwoma stwierdzeniami sprowadza się do subtelnego, aczkolwiek kluczowego niuanse.

Wyniki badania zaprzeczają jednak tezie o konwergencji nawet w zakresie praktyk produkcyjnych i przestrzegają przed zbyt uproszczonym postrzeganiem praktyk i definiowaniem ich wyłącznie na bazie deklaracji rozmówców. Jak pokazała treść wywiadów, nawet najprostsze i najpopularniejsze praktyki produkcyjne, takie jak 5S czy system

sugestii *kaizen*, wykazywały zaskakujące zróżnicowanie między stosującymi je przedsiębiorstwami. Co więcej, często okazywało się, iż zajmujący się nimi aktorzy w różny sposób definiowali ich docelowy kształt czy rolę. Z punktu widzenia szkoły mechanistycznej jest to poważne ostrzeżenie, iż nawet „najtwardsze” aspekty przedsiębiorstwa, w gruncie rzeczy zależą od „miękkich” czynników i indywidualnej interpretacji aktorów.

### Wyniki badania w kontekście szkoły kulturowej

W końcu, w kontekście szkoły kulturowej głoszącej unikalność japońskiego zarządzania oraz niemożliwość jego transferu poza granice Japonii, niniejsze badanie dostarczyło dowodów zarówno potwierdzających, jak i podważających znaczenie kultury jako czynnika determinującego transfer praktyk tegoż zarządzania.

Po pierwsze, kultura rzeczywiście okazała się najważniejszym spośród czynników, które według rozmówców, determinowały rozwój funkcji personalnej i praktyk produkcyjnych. Okazało się jednak, iż rozumienie kultury różni się w zależności od aktora, a w wielu przypadkach jest wewnątrznie sprzeczne i zawiera zarówno aspekty kultur narodowych, organizacyjnych, jak i pewnego uniwersalnego etosu pracy. Szczególnie ciekawym czynnikiem był etos pracy, która w przeciwieństwie do kultury narodowej i organizacyjnej wydawała się czymś, co w dużej mierze łączy, a nie dzieli japońskich i polskich rozmówców we wszystkich badanych firmach. Potwierdzenie znaczenia kultury oraz zwrócenie uwagi na złożoność i niejasność w zakresie jej definicji można uznać za główną wartość dodaną niniejszego badania w kontekście szkoły kulturowej.

Zidentyfikowanie całego spektrum innych czynników, aktorów i źródeł mających wpływ na rozwój funkcji personalnej w zasadniczy sposób podważa jednak kluczowe znaczenie czynnika kulturowego. Po osadzeniu kwestii różnic kulturowych w nieco szerszym kontekście okazało się, iż decyzja o wdrożeniu praktyk uznawanych za japońskie była przeważnie oparta na czysto racjonalnych przesłankach. Co więcej, wbrew założeniom szkoły kulturowej, praktyki te często nie były unikalne i były możliwe do całkowicie niezależnego wykształcenia przez polskich menedżerów. Można zatem stwierdzić, że kultura stanowi zaledwie jeden z wielu czynników determinujących rozwój funkcji personalnej, a ich znaczenie w porównaniu z łącznym wpływem



wywieranym przez aktorów, źródła i inne czynniki, jest marginalne. Mimo iż nieliczni rozmówcy przywiązywali dużą wagę do kwestii kultury, wśród menedżerów zarówno japońskich, jak i polskich, przeważało zdroworozsądkowe podejście do kwestii różnic kulturowych, które doskonale oddaje poniższy cytat:

Japończycy może i są inni, ale trzeba ich zrozumieć. My też mamy cechy, które ich szokują. A jeszcze mi płacą, to nie mogę złego słowa na nich powiedzieć.

Specjalista HR (Firma J)

### Implikacje teoretyczne dla przyszłych badań nt. zarządzania japońskiego w Polsce

Jednym z celów przyświecających niniejszemu badaniu było położenie solidnych fundamentów pod przyszłe badania japońskich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Fakt, iż badania takie są już podejmowane przez przedstawicieli polskiego świata nauki (Aluchna i Płoszajski, 2008; Ćwiklicki i Obora, 2011; Krasiński, 2014) potwierdza konieczność stworzenia wspólnej platformy, na której tego rodzaju badania mogłyby być rozwijane w przyszłości. Niezwykle użytecznym narzędziem w tym zakresie może być matryca zależności zaprezentowana w poprzednim rozdziale.

**Tabela 22.** Matryca zależności jako narzędzie do identyfikacji obszarów o wysokim potencjale badawczym

	Praktyki	Czas	Źródła	Aktorzy	Czynniki
Praktyki	189	1	1	20	12
Czas	1	2	1	2	2
Źródła	232	3	1	40	12
Aktorzy	351	25	17	79	20
Czynniki	232	18	14	33	24

Po naniesieniu na matrycę tzw. mapy ciepła, na pierwszy rzut oka widać obszary o największym natężeniu zależności pomiędzy kategoriami, które zaznaczone są ciemnoszarym. Z punktu widzenia badacza poszukującego tematu, oczywiście staje się, iż im więcej zależności, tym większy potencjał badawczy danego obszaru. W ten sposób matryca przedstawiona w tabeli 22 może być wykorzystana jako mapa do planowania przyszłych badań nt. japońskich firm w Polsce. Dalej omówiono wybrane obszary badawcze o największym potencjale, wskazując możliwe kierunki przyszłych badań.

**Wpływ aktorów na praktyki**, w którym to obszarze można wyróżnić tak fascynujące i zarazem paradoksalne pytania badawcze jak: „Dlaczego japońscy menedżerowie są słabymi nauczycielami japońskich praktyk?” (zob. *Menedżerowie japońscy*, s. 131) lub „Jaki wpływ ma proces rotacji prezesów na proces wdrażania poszczególnych praktyk?” (zob. *Prezes*, s. 126).

**Wpływ źródeł na praktyki**, w którym to obszarze biorąc pod uwagę wielokierunkowy transfer wiedzy i praktyk mający miejsce pomiędzy zakładami, można postawić intrygujące pytanie badawcze: „Na ile praktyki japońskie transferowane w ramach Europy są nadal japońskie?” (zob. *Źródła funkcji personalnej*, s. 147).

**Wpływ czynników na praktyki**, gdzie w sposób nieunikniony na pierwsze miejsce wysuwa się kwestia realnego wpływu kultury. Autorzy przyszłych badań mogliby np. oszacować wpływ japońskiej kultury narodowej względem siły wpływu unikalnej kultury organizacyjnej każdej z firm. Potencjalnie ciekawą kwestią jest również wpływ kultury regionalnej w kontekście podejmowania decyzji o lokalizacji bezpośredniej inwestycji na terenie Polski. Kluczową kwestią wydaje się również, jeżeli to tylko możliwe, jednoznaczne zdefiniowanie uniwersalnych cech kultury pracy (zob. *Kultura*, s. 156).

**Wpływ praktyki na praktyki**, w którym to obszarze dogłębnego zbadania wymagają kwestie wzajemnych zależności między japońskimi praktykami produkcyjnymi a klasycznymi praktykami funkcji personalnej; oraz kwestia postępującej, w miarę upływu lat, integracji wewnętrznej praktyk funkcji personalnej (zob. *Wnioski nt. procesu rozwoju funkcji personalnej*, s. 118).

W końcu, **wpływ aktorów na aktorów**, w którym, jak wcześniej opisywano, kluczowymi kwestiami są ciągła walka o władzę w zakresie funkcji personalnej tocząca się pomiędzy działem ZZL a menedżerami funkcjonalnymi oraz kwestia współpracy między działem ZZL a japońskim kierownictwem najwyższego szczebla (zob. *Wnioski nt. procesu rozwoju funkcji personalnej*, s. 118).

### Znaczenie badania w kontekście polskich badań nad ZZL oraz przedsiębiorstwami międzynarodowymi

W szerszym kontekście polskiej literatury naukowej niniejsze badanie wpisuje się w nurt badań zarówno zarządzania zasobami ludzkimi, jak i nad przedsiębiorstwami międzynarodowymi w Polsce.

Wyniki wywiadów w zakładach japońskich potwierdziły obserwacje obecne w literaturze, iż przedsiębiorstwa międzynarodowe działające w Polsce wykazują tendencję do stosowania własnych, unikalnych praktyk ZZL, które często są znacznie odmienne od lokalnych (Purgał, 2002). Warto jednak zaznaczyć, że nurt humanizacji pracy, uwzględniający praktyki rotacji stanowiskowej, poszerzania zakresu pracy oraz zwiększania autonomii zespołów roboczych, był obecny w Polsce i stanowił przedmiot badań już w latach 80. Co ciekawe, już w ówczesnych badaniach zwracano uwagę na ewolucyjność procesu humanizacji pracy w zakładach produkcyjnych (Szmidt, 1987, s. 278) oraz w podobny sposób identyfikowano wpływ szeregu czynników i aktorów na przebieg tego procesu (Szmidt, 1987, s. 273–284). Niemniej jednak praktyki czerpiące bezpośrednio z praktyk japońskich, takie jak 5S czy *kaizen*, mogą się przyczynić do dalszego rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce (Szaban, 2011) podobnie, jak miało to miejsce na świecie w latach 80. (Beer i in., 1984). W sposób szczegółowy opisano również proces hybrydyzacji pod wpływem lokalnych uwarunkowań podejmowany w literaturze nt. regionu Europy Środkowo-Wschodniej (Meardi i Toth, 2006). Metodyka retrospektywnego studium przypadku rzuciła również nowe światło na proces ewolucji funkcji personalnej (Oleksyn, 1998, s. 281). Wyniki niniejszego badania mogą mieć też znaczący wkład w dyskusję nad uwarunkowaniami prawnymi, kulturowymi, strategicznymi czy wynikającymi ze skali lub otoczenia przedsiębiorstwa. Dotknięto również kwestii związanych z wpływem działów personalnych, naczelnego kierownictwa oraz menedżerów funkcjonalnych w procesie kształtowania i realizowania funkcji personalnej

(Oleksyn, 1998, s. 54–60). Niniejsze badanie nawiązywało również do odwiecznego problemem zależności pomiędzy praktykami ZZL a poziomem konkurencyjności firm (Szmidt, 2007; Borkowska, 2007), prowadząc do ciekawych wniosków nt. ścisłych powiązań pomiędzy praktykami oceny okresowej, komunikacji czy społecznej odpowiedzialności biznesu z praktykami produkcyjnymi (Pocztowski i Urbaniak, 2007). W końcu wyniki badania dają również wgląd w to, w jaki sposób przedsiębiorstwa japońskie przyczyniają się do rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce oraz jaka jest rola i potencjał międzynarodowego rozwoju polskich menedżerów w tych przedsiębiorstwach (Szaban, 2013, s. 188–189).

W kontekście badań nad przedsiębiorstwami międzynarodowymi w Polsce niniejsze badanie wpisuje się w niezwykle ciekawy nurt badań wzdużnych nt. procesów rozwoju przedsiębiorstw zagranicznych w warunkach polskich, charakteryzowanych przez niezwykle szybką dynamikę zmian, w której tempo rozwoju i adaptacji mają kluczowe znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa (Koźmiński, 1998; 2008). Wyniki wywiadów w dużej mierze potwierdzają zarówno nieprzewidywalność polskiego otoczenia, jak i znaczne różnice w tempie zmian zachodzących w badanych przedsiębiorstwach, na których znaczenie zwracają uwagę również inni autorzy zajmujący się teorią przedsiębiorstw międzynarodowych (Gorynia, 2005 s. 109; Cieślik i Kaciak, 2011, s. 21). Nie bez znaczenia jest również potencjalny wpływ niniejszego badania w kontekście internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Badanie pomaga w zrozumieniu kulturowych uwarunkowań i możliwości nawiązania współpracy z japońskimi przedsiębiorstwami, potencjalnie prowadzących do tzw. *spillover effects* (Cieślik, 2010, s. 7), które, jak pokazuje historia, miały olbrzymie znaczenie dla rozwoju przemysłu w innych krajach Europy (Oliver i Wilkinson, 1988; 1992).

Przed wszystkim jednak niniejsza praca przyczyni się do lepszego zrozumienia specyfiki i zasad funkcjonowania japońskich zakładów produkcyjnych w Polsce. Należy pamiętać, iż skupiając się wyłącznie na kwestii różnic kulturowych dzielących Japonię i Polskę, ryzykujemy stereotypizację rzeczywistości, często nie dostrzegając podstawowych prawideł rządzących światem oraz zapominając, jak wiele nas łączy. W końcu, jak powiedział jeden z premierów Japonii:

Polska i Japonia to przecież dalsi sąsiedzi; dzieli nas tylko duży las...

Keizo Obuchi (Premier Japonii 1998–2000)

## Znaczenie badania dla praktyki

---

Poza wkładem w kluczowe nurty badań na temat międzynarodowego transferu japońskiego zarządzania oraz implikacjami teoretycznymi dla badań prowadzonych w Polsce, niniejsze badanie oferuje również szereg interesujących obserwacji dla praktyków zarządzania. Kierując się założeniami paradygmatu interpretatywnego, w kolejnych akapitach przedstawiono praktyczne wskazówki płynące z badania dla różnych aktorów i interesariuszy. Wszystkie wskazówki mają charakter preskryptywny i jednoznacznie są efektem wyników badania.

### Wskazówki praktyczne dla kierownictwa

Przez kierownictwo rozumie się tu osoby zajmujące stanowisko prezesa lub członków rady nadzorczej, którzy w badanych firmach, z nielicznymi wyjątkami, byli menedżerami narodowości japońskiej. Wyniki badania udowodniły, że postawa, percepcja i wsparcie prezesa w dużej mierze determinują, czy realizowana będzie funkcja personalna i jaki będzie miała kształt, stąd poniższe wskazówki mają kluczowe znaczenie dla jej rozwoju:

- **Funkcja personalna powinna być budowana od momentu założenia zakładu.** Wyniki badania wskazują, iż niezmiernie ważny jest moment podjęcia decyzji o rozwijaniu funkcji personalnej oraz że im wcześniej taka decyzja zostanie podjęta, tym lepiej. Opóźniony rozwój funkcji prowadzi do nieodwracalnych negatywnych konsekwencji dla zachowań organizacyjnych pracowników.
- **Rolą najwyższego kierownictwa jest wspieranie rozwoju funkcji personalnej i ułatwianie dostępu do jej potencjalnych źródeł.** Na prezesie przedsiębiorstwa, szczególnie, kiedy jest to menedżer japoński, w dużej mierze spoczywa odpowiedzialność za umożliwienie i ułatwienie transferu wiedzy z centrali oraz pomiędzy oddziałami regionalnymi. Dostęp do źródeł może przyspieszyć rozwój funkcji personalnej oraz stanowić cenne źródło inspiracji dla lokalnych menedżerów ZZL.
- **Ciągłość procesu rozwoju funkcji personalnej powinna być zachowana mimo rotacyjnego charakteru stanowiska prezesa.** Ze względu na rotacyjny charakter stanowiska prezesa

w oddziałach japońskich firm powstaje ryzyko braku ciągłości zarówno w procesie rozwoju funkcji personalnej, jak i w szeroko pojętym zarządzaniu. Model procesu ewolucji może w tym momencie stanowić praktyczne narzędzie pomagające na identyfikację obecnego poziomu i braków w procesie rozwoju firmy oraz wytyczenie jej przyszłego kierunku z zachowaniem spójności z dotychczasowym procesem rozwoju.

### Wskazówki praktyczne dla menedżerów japońskich

Menedżerowie japońscy stanowią rdzeń kierownictwa, kształtujący proces rozwoju przedsiębiorstwa, od momentu jego powstania poprzez pierwsze lata dynamicznego rozwoju. Mimo stopniowej lokalizacji zarządzania, wpływ menedżerów japońskich w kolejnych latach pozostaje silny. Ułatwiają oni komunikację i koordynację z innymi firmami z grupy oraz pozostają jednym z głównych źródeł ekspertyzy, np. specyfiki procesu produkcji. Wyniki badania pokazały również, że istnieje wiele obszarów, w których menedżerowie japońscy nie są w stanie spełnić oczekiwań lokalnych pracowników:

- **Japońscy menedżerowie powinni być świadomi różnic w zakresie cyklu życia organizacji pomiędzy organizacjami, z których pochodzą, a tymi, w których się obecnie znajdują.** Podczas wywiadów natknięto się na ciekawe zjawisko, które postanowiono określić mianem „zapomniał wół, jak cielęciami był”. Polegało ono na tendencji japońskich menedżerów do koncentrowania się na bezpośrednich relacjach z małą grupą lokalnych pracowników, przy jednoczesnym trywializowaniu i opóźnianiu procesu formalizacji, co, *notabene*, postrzegane było negatywnie przez menedżerów lokalnych. Źródeł tego zjawiska można doszukiwać się w różnicach w postrzeganiu roli formalizacji pomiędzy menedżerami japońskimi pochodzącymi z dojrzałych organizacji o silnej kulturze organizacyjnej, a menedżerami polskimi, znajdującymi się na „pierwszej linii” organizacji dojrzewających, o bardzo słabej kulturze organizacyjnej (Olejniczak i Kishi, 2014). Zjawisko to, w połączeniu z procesem okresowych rotacji japońskich rezydentów, skutkowało poważnymi problemami z ciągłością i stabilnością zarządzania.
- **Intensywna, jednoznaczna, sformalizowana komunikacja stanowi klucz do sukcesu zarządzania zasobami ludzkimi**

w **Polsce**. Wielokrotnie podkreślonym zastrzeżeniem w stosunku do japońskich menedżerów, była mała przejrzystość komunikacji i niechęć do udzielania informacji zwrotnej. Mimo iż, jak opisywano to wcześniej, w dużej mierze wynika to z japońskiej kultury narodowej, japońscy menedżerowie rezydujący w Polsce powinni zdawać sobie sprawę, iż zdwojone wysiłki w zakresie komunikacji są kluczem do sukcesu w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi.

- **Ze względu na brak możliwości czasochłonnego rozwoju lokalnych zasobów ludzkich poprzez socjalizację, należy zastąpić je sformalizowanymi szkoleniami. Wsparcie centrali jest niezbędne w celu opracowania materiałów szkoleniowych.** Badanie wykazało również, że największym wyzwaniem z punktu widzenia japońskich menedżerów, paradoksalnie nie są różnice kulturowe, a brak czasu i zasobów ludzkich, które można by swobodnie przeznaczyć na rozwój pracowników. W porównaniu z japońskimi organizacjami cierpiącymi na przerost zatrudnienia oraz nadmiar zakumulowanej wiedzy, doświadczenia i kompetencji, w polskich oddziałach rzadko można było pozwolić sobie na rozwój kompetencji pracowników poprzez zindywidualizowany i czasochłonny proces socjalizacji. Często problemem był również brak kompetencji samych japońskich trenerów, którzy pozbawieni byli jakiegokolwiek merytorycznego czy metodologicznego wsparcia wysyłającej ich centrali. Wydaje się, że również w tym zakresie kluczem do sukcesu jest podjęcie wysiłku w zakresie formalizacji i kodyfikacji posiadanej wiedzy, w celu jak najefektywniejszego przekazania jej lokalnym pracownikom (np. tak jak zrobiła to Toyota, opracowując *The Toyota Way*). Alternatywą jest korzystanie z lokalnych agencji konsultingowych oferujących szkolenia z zakresu japońskich praktyk produkcyjnych, jednak w tym przypadku pojawia się niebezpieczeństwo znacznego zubożenia przekazywanej wiedzy.

### Wskazówki praktyczne dla menedżerów polskich

Menedżerowie polscy, zarówno funkcjonalni, jak i specjaliści z zakresu ZZL, stanowili główną siłę napędową sukcesu badanych przedsiębiorstw. Wbrew powszechnie panującym stereotypom o tzw. suficie z papieru ryżowego, proces lokalizacji zarządzania w badanych przedsiębiorstwach



przebiegał niezwykle dynamicznie, a w perspektywie 10 lat polscy menedżerowie mieli realne szanse na europejskie oraz międzynarodowe ścieżki kariery i dołączenie do elity globalnych zasobów ludzkich japońskich korporacji międzynarodowych.

- **W procesie ewolucji funkcji personalnej menedżerowie funkcjonalni będą zmuszeni tymczasowo zrzec się swoich uprawnień w zakresie zarządzania personelem na rzecz działu ZZL, a następnie ponownie przejąć za nie odpowiedzialność, podporządkowując się formalizacji.** Aby funkcja personalna mogła osiągnąć pełną dojrzałość i wewnętrzną spójność, niezbędna jest formalizacja metod zarządzania personelem w przedsiębiorstwie. Z punktu widzenia menedżerów funkcjonalnych oznacza to tymczasowe zrzeczenie się uprawnień do zarządzania własnym personelem na rzecz działu ZZL przeprowadzającego formalizację i centralizację poszczególnych praktyk oraz procesów. Po jej zakończeniu menedżerowie funkcjonalni po raz kolejny muszą jednak przyjąć odpowiedzialność za realizację tych procesów, starając się utrzymać ich wewnętrzną i zewnętrzną spójność.
- **Menedżer ZZL musi być zatrudniony jako jedna z pierwszych osób.** Menedżer ZZL jest zarówno architektem, jak i budowniczym funkcji personalnej, stąd priorytetem powinno być zatrudnienie go w momencie rejestracji przedsiębiorstwa przed rozpoczęciem procesu rekrutacji pracowników czy kadry kierowniczej. Rolą menedżera ZZL jest jak najlepsze zrozumienie specyfiki przedsiębiorstwa oraz planowego procesu produkcji, dobranie odpowiednich zasobów ludzkich i zaprojektowanie systemu zarządzania, który, w długiej perspektywie, będzie w stanie spełnić oczekiwania kadry japońskiej.
- **Kluczem do sukcesu we współpracy z kadrami japońskimi jest przyjęcie postawy długoterminowej otwartości na naukę i rozwój przy jednoczesnym obniżeniu krótkoterminowych oczekiwań.** Podobnie jak wskazówki dla menedżerów japońskich, powyższe zdanie jest sprzeczne z ekstremalnie krótkoterminowo zorientowaną polską kulturą narodową. Przewyciężenie tej kultury jest jednym z największych wyzwań stojących przed polskimi menedżerami współpracującymi z kadrami japońskimi. Obniżenie krótkoterminowych oczekiwań powinno być bezpośrednim wynikiem tej postawy, w połączeniu z przełamaniem



stereotypowego postrzegania Japonii wyłącznie jako bogatego kraju o zaawansowanych technologiach i słynnym procesie produkcyjnym Toyoty. Zarówno z treści wywiadów, jak i osobistego doświadczenia autora niniejszej publikacji wynika, że Japończycy naprawdę mogą nas wiele nauczyć, rzadko jednak cel tej nauki będzie jasno zdefiniowany czy szybko osiągalny. Paradoksalnie, najlepiej zatem zapomnieć o celu i czerpać satysfakcję z samego procesu nauki.

### Wskazówki praktyczne dla pracowników

Mimo iż pracownicy w badanych przedsiębiorstwach nie byli ani przedmiotem, ani podmiotem niniejszego badania, na podstawie analizy praktyk wdrażanych w ramach funkcji personalnej możliwe jest poczynienie kilku uwag istotnych z punktu widzenia pracowników.

- **Praca w japońskiej firmie to stabilne zatrudnienie w długiej perspektywie, dające praktycznie nieograniczone szanse rozwoju zawodowego.** Gdy przystępuje się do pracy w japońskim zakładzie produkcyjnym, bardziej niż zdobyte doświadczenie liczą się otwartość oraz gotowość do długoterminowego rozwoju i poświęceń. W pracy należy się przede wszystkim nastawić na ciągłe wyzwania i rozwój kompetencji, które mogą, ale nie muszą, w krótkiej perspektywie przekładać się na awanse oraz wzrost wynagrodzenia. Pracownikom dążącym do samodoskonalenia w długiej perspektywie firmy japońskie oferują atrakcyjne miejsce pracy, gdzie doceniane są ciężka praca i uczenie się, a wszelkie błędy traktuje się pobłażliwie jako nieodłączny element procesu nauki.
- **Stabilne zatrudnienie nie oznacza słynnego zatrudnienia dożywotniego.** Przykłady analizowanych firm pokazują, że japońskie firmy pod wpływem niesprzyjających warunków rynkowych, jak każde inne skłonne są do redukcji zatrudnienia, czy zamykania fabryk w jednej lokalizacji, aby rozpocząć produkcję w innej. Prawie każda z badanych firm miała za sobą również większe lub mniejsze zwolnienia oraz rozważała lub/i stosowała pracę tymczasową jako sposób ochrony przed nieprzewidywalnością rynku. Pokazuje to, iż wbrew panującym stereotypom, firmy japońskie podlegają siłom rynku w tym samym stopniu co przedsiębiorstwa z innych krajów.

- **Wynagrodzenie w japońskiej firmie podąża za standardami rynkowymi, aczkolwiek często znajduje się w ich dolnej granicy.** Wynika to z faktu, że japońskie firmy preferują zatrudnienie osób młodych, bez doświadczenia, które są otwarte na rozwój kompetencji w zakresie procesu produkcji specyficznego dla danej firmy. Wynagrodzenie będzie jednak wypłacane regularnie, a w miejscu pracy dostępny będzie szereg udogodnień i świadczeń socjalnych. Wynagrodzenie będzie regularnie rewaloryzowane, jednak wzrostowi pensji powinien towarzyszyć wzrost kwalifikacji pracowników. Japońskie przedsiębiorstwa, jak każde inne, rządzą się zasadami racjonalności ekonomicznej, więc wynagrodzenie pracowników zależeć będzie w dużej mierze od indywidualnego rozwoju i zaangażowania pracowników.

### Wskazówki praktyczne dla interesariuszy

W końcu należy udzielić paru wskazówek dla najbliższego otoczenia japońskich przedsiębiorstw oraz innych interesariuszy zainteresowanych lokalną obecnością japońskich inwestycji bezpośrednich.

- **Japońskie firmy poszukują przeważnie młodych kandydatów bez doświadczenia.** Jest to szansa zarówno dla regionalnych urzędów pracy, jak i lokalnych uczelni, tym bardziej, że japońskie przedsiębiorstwa są otwarte na taką współpracę i istnieje duże prawdopodobieństwo, że docenią proaktywną postawę lokalnych organizacji.
- **Japońskie firmy będą starały się być dobrymi lokalnymi obywatelami.** Kulturowo uwarunkowana skłonność do dbania o społeczność, której jest się częścią, bezwzględne przestrzeganie prawa oraz wysoko rozwinięta świadomość ekologiczna sprawiają, że japońskie zakłady produkcyjne są z punktu widzenia społeczności lokalnej niemal idealnymi inwestorami. Mimo iż badane firmy stanowiły oddziały dysponujące jedynie ograniczonymi zasobami finansowymi, wszystkie firmy w ramach swoich skromnych możliwości starały się wspierać lokalną społeczność oraz organizować wydarzenia w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu.
- **Związek zawodowy będzie traktowany jako partner do rozmów pod warunkiem, że przyjmie na siebie rolę rady pracowniczej.** Sława Solidarności i siły polskich związków

zawodowych dotarła również do Japonii, stąd podejście japońskich menedżerów do lokalnych związków zawodowych jest mieszanką strachu i podziwu. Ostatecznie jednak wszystko zależy od postawy związków, w reakcji na którą japońskie kierownictwo przyjmie postawę wroga bądź podejmie dialog i współpracę. Po pierwsze, związki zawodowe powinny zagwarantować sobie poparcie większości pracowników, tak aby w sposób realny, a nie tylko deklaracyjny, reprezentować ich interesy. Po drugie, niezwykle źle widziane będą jakiegokolwiek akcje angażujące związkowców z innych regionów lub zakładów oraz media. Po trzecie, aby być traktowanym poważnie, związek musi wykazać się dyskrecją oraz koncentracją na wewnętrznych sprawach przedsiębiorstwa. Im większe zaangażowanie związku w strategiczne projekty realizowane przez kierownictwo (np. wdrażanie praktyk produkcyjnych, systemów oceny i motywowania czy działania w zakresie odpowiedzialności społecznej), tym większe prawdopodobieństwo harmonijnej i efektywnej współpracy.

- **Z punktu widzenia lokalnych przedsiębiorców japońskie firmy są wymagającym, ale atrakcyjnym potencjalnym kontrahentem.** Wyśrubowane normy jakościowe i ekologiczne sprawiają, że niewiele polskich firm ma szansę na nawiązanie współpracy z japońskim producentem, a obecne w Polsce przedsiębiorstwa wykazują tendencję do współpracy z innymi japońskimi firmami. Polskie firmy, którym uda się nawiązać taką współpracę, mogą jednak liczyć na stabilny biznes i rozwój kompetencji. Warto również wspomnieć, iż od czasu kryzysu finansowego i fali klęsk naturalnych zaburzających globalny łańcuch dostawy, firmy japońskie dążą do lokalizacji łańcucha dostaw w celu uniezależnienia się od Japonii oraz ograniczenia kosztów i ryzyka. W długiej perspektywie japońskie przedsiębiorstwa w Polsce staną się również głównymi przyczółkami w ekspansji na wschód. Z punktu widzenia władz lokalnych wspieranie współpracy pomiędzy firmami lokalnymi a japońskimi powinno być priorytetem, który w długiej perspektywie umożliwi *spillover effects* i rozwój polskiego przemysłu.



---

## ZAKOŃCZENIE

---

Niniejsze badanie miało na celu całościowy opis procesu ewolucji funkcji personalnej w japońskich przedsiębiorstwach w Polsce i ukazanie roli kultury jako jednego z czynników determinujących przebieg tego procesu. Proces ewolucji został zilustrowany w formie czterofazowego modelu prezentującego zmiany w każdym z elementów funkcji personalnej zachodzące na przestrzeni lat. Badanie potwierdziło również, że kultura jest ważnym czynnikiem warunkującym rozwój funkcji personalnej, jednak w kontekście wszystkich innych czynników, aktorów i źródeł nabiera marginalnego znaczenia. W końcu zidentyfikowano szereg potencjalnie ciekawych tematów dla przyszłych badań w japońskich zakładach produkcyjnych w Polsce.

Zgodnie z założeniami teorii ugruntowanej wyniki badania zaprezentowane na poprzednich stronach mogą posłużyć wyłącznie do opracowania teorii średniego zasięgu. Prezentując wyniki, autor miał na celu jedynie jak najdokładniejsze sprawozdanie treści badań oraz opis rzeczywistości z perspektywy kluczowych aktorów zaangażowanych w rozwój i proces ewolucji funkcji personalnej w dwunastu japońskich przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce.

Niniejsze badanie wpisuje się w istniejące światowe nurty literatury na temat zarządzania japońskiego, prezentując jednocześnie szereg kluczowych aspektów tego zarządzania w unikalnym, polskim kontekście. Co najważniejsze jednak, praktyczne implikacje pracy są niezwykle

optymistyczne i motywujące. Okazuje się bowiem, iż słynna japońska wydajność i praktyki produkcyjne są w znacznie mniejszym stopniu, niż się powszechnie uważa, zdeterminowane przez japońską kulturę narodową. Fakt, iż niektóre z badanych przedsiębiorstw, nawet w oczach japońskich menedżerów, osiągały wyniki porównywalne do zakładów japońskich, oznacza, że szanse mają wszystkie polskie firmy produkcyjne, które w świadomy i konsekwentny sposób będą rozwijać swoją funkcję personalną.

---

## BIBLIOGRAFIA

---

- Abegglen, J. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*. Glencoe: The Free Press.
- Abo, T. (2007) *Japanese Hybrid Factories: A Comparison of Global Production Strategies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Abo, T., Kumon, H. i Itohisa, M. (2011) "Afurika ni okeru monodukuri senryaku: Minami Afurika o chushin ni", *Tokyo University MMRC Consortium 84th Regular Meeting*, Tokyo.
- Adler, P. S. (1992) "The 'Learning Bureaucracy': New United Motor Manufacturing Inc."; w: Staw, B.M. i Cummings, L.L. (red.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: JAI Press.
- Aluchna, M. i Płoszajski, P. (2008) *Zarządzanie japońskie: ciągłość i zmiana*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Polsce, A.J.w. (1997) Wizyta misji Keidanren w Polsce. *Wiadomości z Japonii*, 4/140.
- Polsce, A.J.w. (1999) Isuzu rozpoczyna w Polsce produkcję silników. *Wiadomości z Japonii*, 2/144.
- Athos, A.J. i Pascale, R.T. (1982) *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
- Bartlett, C. i Ghoshal, S. (1998) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Bartlett, C. i Yoshihara, H. (1988) New Challenges for Japanese Multinational: Is Organizational Adaptation their Achilles heel? *Human Resource Management*, 27(1), 19–43.
- Beechler, S., Bird, A. i Taylor, S. (1998) “Organisational Learning in Japanese MNCs: Four Affiliate Archetypes”; w: Birkinshaw, J. i Hood, N. (red.) *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, s. 333–366. Basingstoke: MacMillan Press.
- Beechler, S., Pucik, V., Stephan, J. i Campbell, N. (1996) The Transnational Challenge: Performance and Expatriates Presence in the Overseas Affiliates of Japanese MNCs. *CAHRS Working Paper Series*, 96(06), 1–26.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. i Walton, R.E. (1984) *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Benedix, R. (1975) *Max Weber. Portret uczonego*. Warszawa: PWN.
- Bird, A. (2002) *Encyclopedia of Japanese business and management*. New York: Routledge.
- Bird, A. i Mukuda, M. (1989) Expatriates in Their Own Home: A New Twist in the Human Resource Management Strategies of Japanese MNCs. *Human Resource Management*, 28(4) Winter, 437–453.
- Bird, A., Taylor, S. i Beechler, S. (1998) A Typology of International Human Resource Management in Japanese Multinational Corporations: Organizational Implications. *Human Resource Management*, 37(2), 159–172.
- Borkowska, S. (2007) *Systemy pracy wysoce efektywnej*. Warszawa: IPiSS.
- Budrewicz, O. (1970) *Tokijskie ABC*. Warszawa: Iskry.
- Burell, G. i Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Burlington: Ashgate.
- Chamraz, K. (2009) *Teoria ugruntowana: Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cho, D.-S. (1994) Nihon kigyō no takokusekika to kigyōunai gijutsu iten (Internationalization of Japanese companies and the intra organizational transfer of technology). *Soshiki Kagaku*, 27(3), 59–74.
- Cieślak, J. (2010) *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw: Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*. Warszawa: Centrum Przedsiębiorczości ALK.
- Cieślak, J. i Kąciak, E. (2011) Foreign Subsidiaries in Emerging Markets and Export Performance: The Case of Poland. *Master of Business Administration*, 4, 7–22.
- Ćwiklicki, M. i Obora, H. (2011a) *Hoshin kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.



- Ćwiklicki, M. i Obora, H. (2011b) *Hoshin kanri: Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dobroczyński, M. (1975) *Światowa ekspansja gospodarki japońskiej*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Dore, R. (1973) *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. Los Angeles: University of California Press.
- Dul, J. i Hak, T. (2008) *Case Study Methodology in Business Research*. London: Elsevier. (2013) *Global Japanization? The Transnational Transformation of the Labour Process*. London New York: Routledge.
- En, S. (2006) *Chutouou no nikkei haiburiddo koujou (Japanese hybrid factories in Central and Eastern Europe)*. Tokyo: Toyo Keizai Shinposha.
- Encyclopedia of Case Study Research* (2010). London: Sage.
- Fujimoto, T. (1999) *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*. New York: Oxford University Press.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. i Anne, D.M. (1982) Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47–61.
- Gamble, J. (2010) Transferring Organizational Practices and the Dynamics of Hybridization: Japanese Retail Multinationals in China, *Journal of Management Studies*, 47(4).
- Glaser, B.G. i Strauss, A.L. (2009) *Odkrywanie teorii ugruntowanej*. Kraków: Nomos.
- Glick, W.H., Huber, G.P., Miler, C.C., Doty, D.H. i Sutcliffe, K.M. (1990) Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments. *Organization Science*, 1, 293–312.
- Gliński, B. (1976) Elementy strategii rozwoju przemysłu w Japonii. *Ekonomista*, 3, 769–774.
- Golden, B.R. (1992) The past is the past – Or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35, 848–860.
- Golden, B.R. (1997) Further Remarks on Retrospective Accounts in Organizational and Strategic Management Research. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1243–1252.
- Gorynia, M. (2005) *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*. Warszawa: PWE.
- Gump, S.E. (2006) Who gets the job? Recruitment and selection at a ‚second-generation‘ Japanese automotive plants in the US. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 842–859.

- Hannan, M.T. i Freeman, J. (1984) Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164.
- Hatvany, N. i Pucik, V. (1981) An integrated management system: lessons from the Japanese experience. *Academy of Management Review*, 6(3), 469–480.
- Imai, M. (2006) *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. Warszawa: MT Biznes.
- Imai, M. (2007) *Kajzen: Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. Warszawa: MT Biznes.
- Ishida, H. (1982) Nihoteiki hyuman risousu maneijmento: Katei to kouzou (Japanese style Human Resource Management: Proces and Structure). *Nihon Roudou Kyoukai Zasshi*, 285(12).
- Ishida, H. (1986) Transferability of Japanese human resource management abroad. *Human Resource Management*, 25(1), 103–120.
- Ishikawa, A. (1990) „Współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu”; w: Kostowska-Watanabe, E. (red.) *Sekret japońskiego sukcesu*, s. 143–156. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- JETRO (2006) Procedury administracyjne nie sprzyjają inwestycjom w Polsce. *Polsko-japońskie wiadomości gospodarcze*, [http://www.jetro.go.jp/poland/wiadomosci/gospodarcze/wiad\\_gospodarcze\\_2006-3.html](http://www.jetro.go.jp/poland/wiadomosci/gospodarcze/wiad_gospodarcze_2006-3.html) (20.02.2014).
- Johnson, C. (1982) *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy 192–51975*. Stanford: Stanford University Press.
- Juchnowicz, M. (2009) *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Wolters Kluwer business.
- Kaja, J. (1996) *Eseje o japońskiej ekonomii i gospodarce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Semper.
- Keeley, T.D. (2001) *International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge*. Houndmill: Basingstoke: Palgrave.
- Keys, B.J. i Miller, T.R. (1984) The Japanese Management Theory Jungle. *Academy of Management Review*, 9(2), 342–353.
- Koike, K. (1990) „Ukryte źródła japońskiej pracowitości”; w: Kostowska-Watanabe, E. (red.) *Sekret japońskiego sukcesu*, s. 44–61. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Konecki, K. (1992) *W japońskiej fabryce: Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*. Łódź: Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki, K. (2000) *Studia z metodologii badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Konecki, K. (2004) Uwarunkowania zarządzania japońskimi przedsiębiorstwami. *Master of Business Administration*, 1(66).
- Koontz, H. (1980) The Management Theory Jungle. *Academy of Management Review*, 5(2), 175–187.
- Kopp, R. (1994) International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals. *Human Resource Management*, 33(4), 581–599.
- Kopp, R. (2000) *The Rice-Paper Ceiling: Breaking through Japanese Corporate Culture*. Berkeley: Stone Bridge Press.
- Kostera, M. (1996) *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Kostera, M. (2007) *Kultura organizacji: badania etnograficzne polskich firm*. Gdańsk: GWP.
- Kostowska-Watanabe, E. (1990) *Sekret japońskiego sukcesu*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kotarbiński, T (1999) *Prakseologia. Część I*. Wrocław: Zakł. Nar. im. Ossolińskich, cop. 1999 (Dzieła wszystkie / Tadeusz Kotarbiński; t. 6).
- Koźmiński, A.K. (1998) *Odrabianie zaległości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. (2008) *Management in Transition*. Warsaw: Difin.
- KPMG (2012) *Poland's Position as a Business Partner for Japan*. Warszawa: KPMG.
- Kraśniński, M. (2012) Cultural domination or cooperation on the example of Toyota and Bridgestone. *Journal of Intercultural Management*, 4(4).
- Kraśniński, M. (2013) Rola kadry kierowniczej w kształtowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw japońskich w Polsce. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 1145.
- Kraśniński, M. (2014) *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Król, H. i Ludwicyński, A. (2006) *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi: Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kukulak-Dolata, I. i Picha, J. (2007) *Rola publicznych służb zatrudnienia i agencji zatrudnienia na rynku pracy*. Warszawa: IPiSS.
- Liker, J.K. (2005) *Droga Toyoty – 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*. Warszawa: MT Biznes.
- MacDuffie, J.P. (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.

- MacDuffie, J.P. i Pil, F.K. (1999) What Makes Transplants Thrive: Managing the Transfer of “Best Practices” at Japanese Auto Plants in North America. *Journal of World Business*, 34(4), 372–391.
- MacDuffie, J.P. i Pil, F.K. (1996) The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations*, 35(3), 423–455.
- Majewski, J. (1999) Czy japoński model zarządzania wytrzyma próbę czasu? „Trzy święte skarby” a racjonalność mikroekonomiczna. *Japonica*, 10, 102–107.
- Mariański, J. (1994) *Etos pracy bezrobotnych*, Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Markus, P. (2009) The End of Japanese-Style Management? *Long Range Planning*, 42, 439–462.
- Martyniak, Z. (1999) Ciągłe ulepszanie czy radykalna przebudowa: antynomie japońskich i amerykańskich koncepcji zarządzania. *Organizacja i Kierowanie*, 4.
- Maruyama, M. (1983) Japanese Management Theories and Japanese Criticism, *FUTURES*, 3, 170–180.
- Masatake, W. i Abo, T. (2005) *Chūtōō no nihonkei keiei seisan shisutemu – Pōrando, Surobakia de no juyō*. Tokyo: Bunjido.
- Matsushita, Konosuke (2010) *The Path*. New York: McGrawHill.
- Mayer, K.U. (2008) “Retrospective longitudinal research: The German Life History Study”; w: Menard, S. (red.) *Handbook of Longitudinal Research: Design, Measurement and Analysis*, s. 85–106. Burlington: Elsevier.
- Meardi, G. i Toth, A. (2006) “Who is Hybridising What? Insights on MNCs’ employment practices in Central Europe”; w: Ferner, A., Quintamilla, X. i Sanchez-Runde, C. (red.) *Multinationals and the construction of transnational practices: Convergence and Diversity in the Global Economy*, s. 155–183. London: Palgrave.
- Młodawska, J. (1999) *Japonia: Państwo a sektor prywatny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Młodawska, J. (2001) Rola rynku w rozwoju japońskiego przemysłu wysokiej techniki. *Gospodarka Narodowa*, 11/12.
- Młodawska, J. (2002) Mikroekonomiczne uwarunkowania kryzysu gospodarczego w Japonii w latach dziewięćdziesiątych ze szczególnym uwzględnieniem instytucji: państwo – biznes – banki, *Ekonomista*, 2.
- Młodawska, J. (2006) “Amakudari” – zjawisko przenikania się sfery polityki i gospodarki w Japonii w: *Biurokracja. Fenomen władzy w strukturach*

- administracyjnych*, Zuba, K. (red.). Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Morris, J., Wilkinson, B. i Munday, M. (2000) Farewell to HRM? Personnel practices in Japanese manufacturing plants in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1047–1060.
- Negandhi, A.R., Golpira, S.E. i Yuen, E.C. (1985) The Management Practices of Japanese Subsidiaries Overseas. *California Management Review*, 27(4), 93–105.
- Ngoc Vo, A. (2009) Career development for host country nationals: a case of American and Japanese multinational companies in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1402–1420.
- Nogalski, B. (1998) *Kultura organizacyjna: Duch organizacji*. Bydgoszcz: OPO.
- Nonaka, I. i Takeuchi, H. (1995) *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Okamoto, Y. (2000) *Hokubei nikkei kigyō no keiei (Management of Japanese companies in North America)*. Tokyo: Doubunkan.
- Okumura, A. (1990) “The Globalisation of Japanese Companies”; w: Shibagaki, K., Trevor, M. i Abo, T. (red.) *Japanese and European Management*, s. 31–41. University of Tokyo Press.
- Olejniczak, T. (2005) *UE – Japonia: Historia stosunków w latach 1952–2005*. BA, Warsaw University, Warszawa.
- Olejniczak, T. (2008) *Wdrażanie japońskich technik zarządzania i organizacji produkcji w zakładach zlokalizowanych na terenie Polski*. Praca magisterska, Wydział orientalistyczny, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Olejniczak, T. (2012) *The Dynamic Relationship between Manufacturing Capability & Human Resource Management in Foreign Japanese Subsidiaries*. Master’s Degree, Department of Management, The University of Tokyo, Tokyo.
- Olejniczak, T. i Kishi Y. (2014) Bureaucracy and Culture: Toward Two-Factor Theory of Organizational Control, *Management and Business Administration. Central Europe*, 22, 1(124), s. 70–87.
- Oleksyn, T. (1998) *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie: istota, ewolucja, uwarunkowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego.
- Oliver, N. i Wilkinson, B. (1988) *The Japanization of British Industry*. Oxford: Blackwell Publishers.

- Oliver, N. i Wilkinson, B. (1992) *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Ouchi, W. (1981) *Theory Z*. New York: Addison-Wesley.
- Ouchi, W.G. (1977) The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22, 95–113.
- Ouchi, W.I.G. (1979) A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25, 9, 833–848.
- Ouchi, W.G. (1980) Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129–141.
- Ouchi, W.G. i Johnson, J.B. (1978) Types of Organizational Control and Their Relationship to Ennotional Well Being. *Administrative Science Quarterly*, 23, 293–317.
- Ouchi, W.G. i Maguire, M.A. (1975) Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20, 559–569.
- Pałasz-Rutkowska, E. i Starecka, K. (2004) *Japonia*. Warszawa: Trio.
- Park, H.J., Mitsuhashi, H., Fey, C.F. i Ingmar, B. (2003) The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8).
- Perlmutter, H. (1969) The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, January–February.
- Piech, K. (1998a) *Inwestycje japońskie w Polsce*. Warszawa: SGH.
- Piech, K. (1998b) *Raport z badań przeprowadzonych w firmie Philips Matsushita Battery Poland S.A.* Warszawa: SGH.
- Piech, K. (2000) Metodologiczne aspekty polityki gospodarczej. *Polityka Gospodarcza*, 3, 73–92.
- Pocztowski, A. i Urbaniak, B. (2007) „Praktyka zzl w polskich przedsiębiorstwach”; w: Borkowska, S. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, s. 189–209. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Porter, M.E., Takeuchi, H. i Sakakibara, M. (2000) *Can Japan Compete?* London: Macmillan Press.
- Pudelko, M. Haak (2005) *Japanese Management: In Search of New Balance Between Continuity and Change*. Houndmills: Palgrave MacMillan.
- PAIiIZ (2008) *Pōrando tōshi jijō Pōrando ni okeru bijinesu: tōshi gaido*, Warszawa: PAIiIZ & PricewaterhouseCoopers.
- Purgał, J. (2002) “Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych działających w Polsce”; w: Pocztowski, A. (red.)



- Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 207–229. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Saldana, J. (2013) *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. New York: Sage Publications Ltd.
- Sasaki, H. (2000) “Pōrando ni okeru mineika no shinten to gaikoku chokusetsu tōshi”; w: Kobayashi, K. (red.) *Tōō kakumeigo no Chūō Yōroppa*. Tokyo: Ninomiya Shoten.
- Schein, E.H. (1993) “Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?”; w: Weinshall, T.D. (red.) *Societal Culture and Management*, Berlin: de Gruyter.
- Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, 3 ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Shintaku, J., Amano, T. i Fujimoto, T. (2008) Porando he no toshi kyousou to ekishou kurasuta. *Akamon Management Review*, 7, 6, 451–464.
- Shiraki, M. (2011) *Chenjingu chaina no jinteki shigen kanri (HRM that Changes China)*. Tokyo: Hakutou Shoubou.
- Sikorski, J. (1973) Ekspansja zagraniczna kapitału japońskiego, *Ekonomista*, 4/73, 913–941.
- Silverman, D. (2009) *Interpretacja danych jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skrzypek, A. (2011) Kultura kaizen i jej wpływ na doskonalenie zarządzania. *Organizacja i Zarządzanie*, 3(15).
- Sławecki, B. (2012) „Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych”; w: Jemielniak, D. (red.) *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, tom 1. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Solarz, J.K. (1984) *Narodowe style zarządzania: Mity czy fakty?* Warszawa: Ossolineum.
- Sołtys, A. (2012) *Dyskursy o kulturze: Etozy pracy*, Katedra socjologii, Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej SWSPiZ, Łódź.
- Sparkes, J.R. i Miyake, M. (2000) Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico. *International Business Review*, 9, 599–612.
- Sułkowski, Ł. (2010) *Ewolucjonizm w zarządzaniu: Menedżerowie Darwina*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szaban, J. (2013) *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*. Warszawa: Difin.
- Szczepańska, K. (2010) *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Poltext.

- Szczerbak, A. (2008) Trendy i zmiany w japońskim zarządzaniu zasobami ludzkimi. *HRM Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1.
- Szmidt, Cz. (1987) *Humanizacja pracy wysoce podzielonej: Przestanki i metody*, Zeszyty Naukowe nr 492, Rozprawy Naukowe Zeszyt 83. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Szmidt, Cz. (2007) „ZZL a konkurencyjność małych i średnich firm”; w: Borkowska, S. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Takaichi, K. (2006) Nikkei kigyō no shinshutsu aitsugu Pōrando. *Global Angle*, 8/11,
- Takeuchi, N. (2009) How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 34–56.
- Takeuchi, N., Chen, Z. i Lam, W. (2009) Coping with an emerging market competition through strategy-human resource alignment: case study evidence from five leading Japanese manufacturers in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2454–2470.
- Tarnowski, A. (2006) *Polish-Japanese Political, Economic, Cultural Relations (1989-2004)*. Degree of Doctor's of Philosophy, International Political Economy, The University of Tsukuba, Tsukuba.
- Tarnowski, A. (2009) *Polska i Japonia 1989–2004: Stosunki polityczne, gospodarcze i polityczne*. Warszawa: Wydawnictwo Trio.
- Tsuru, S. (1983) *Szkice o ekonomii politycznej i gospodarce Japonii*. Warszawa: PWE.
- Urabe, K. (1990) „Krytyka teorii japońskiego stylu zarządzania”; w: Kostowska-Watanabe, E. i Ishikawa, A. (red.) *Sekret japońskiego sukcesu*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Van de Ven, A.H. i Huber, G.P. (1990) Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3), 213–219.
- Weber, M. (2005) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: Routledge Classics.
- Weber, M. (1994) *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*. Lublin: Wydawnictwo „Test”.
- Weber, R.P. (1990) *Basic Content Analysis (2nd ed.)*. Newbury Park: Sage Publications.



- Westney, E.D. (2009) "Japan"; w: (red.) *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Wilkins, A.L. i Ouchi, W.G. (1983) Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468–481.
- Womack, J.P., Jones, D.T. i Roos, D. (1991) *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: HarperPerennial.
- Wowczuk, W. (1973) *Wyzwanie oświeconych samurajów*. Warszawa: PIW.
- Wróbel, G. (2008) „Charakterystyka japońskiego stylu komunikacji biznesowej”, *Kongres Public Relations*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
- Yin, R.K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods (4th ed.)*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Yokozawa, K., Steenhuis, H.-J. i de Bruijn, E.-J. (2012) Factors affecting international transfer of kaizen. *Operations and supply chain management*, 5(1), 1–10.
- Yoshihara, H. (1996) *Mijuku na kokusai keiei*. Tokyo: Hokutou Shoubou.
- Yoshikawa, H. (2001) *Japan's Lost Decade*. The International House Of Japan.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.A. i Lepak, D.P. (1996) Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.