

Narodowe style zarządzania – pojęcie, przesłanki i kierunki badań

Wstęp

Badania podstawowe w naukach zarządzania prowadzą do odkrywania nowych prawd, zjawisk, zależności i powiązań w rzeczywistości organizacyjnej [Apanowicz, 2004, s. 34]. Odkrywanie, opisywanie, analizowanie i wnioskowanie staje się asumptem do tworzenia nowych teorii i podejść. Prawdopodobnie od chwili powstania nauk o zarządzaniu nie było równie sprzyjającego momentu skłaniającego do sięgnięcia do podstaw. Tymi podstawami są: pojęcia i terminy, fundamentalne założenia, elementarne czynniki i zasady funkcjonowania, składniki konstytutywne, cechy pierwotne itd. Zaliczymy je do elementów prostych, z których skonstruowane są zjawiska i procesy fizyczne, materialne, istniejące w czasie i przestrzeni oraz te, które mają charakter niematerialny, ukryty w znaczeniach, intencjach, odczuciach, relacjach.

W naukach zarządzania nadal obowiązują żelazne zasady racjonalizowania kosztów funkcjonowania biznesu, rozpoznawania potrzeb i upodobań klientów, przewidywania przyszłości, przynajmniej w na krótkim dystansie itd. Z drugiej strony potrzebne są nowe pojęcia opisujące nowe zjawiska i procesy lub istniejące, ale tłumaczone przez te nowe pojęcia w inny sposób albo też nowe pojęcia odnoszące się do zjawisk i procesów mających miejsce w innych obszarach i obiektach. Na sposób zarządzania organizacjami w danym kraju wpływa wiele czynników. Z grubsza można je próbować wymienić, wyszczególniając je według pewnego porządku, np. ze względu na znaczenie, częstotliwość, zasięg, wewnętrzną dynamikę etc. Wśród nich są te, które (współ)decydują o sukcesie przedsiębiorstwa na rynku. Przykłady wielu krajów i ich systemów społeczno-ekonomicznych wskazują, iż mamy tu do czynienia z czynnikami specyficznymi, tworzącymi niepowtarzalny splot warunkowań. Wyrazistymi przykładami są systemy: amerykański, japoń-

* Dr hab. prof. UE, Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Nowowiejska 3 58-500 Jelenia Góra, mieczyslaw.morawski@ue.wroc.pl

ski, niemiecki. Do tych przykładów dochodzą kolejne, państw odnoszących sukcesy ekonomiczne i cywilizacyjne: Brazylia, Indie, Turcja i inne.

Kategorią, która może nadać tym rozważaniom wspólne ramy, jest narodowy styl zarządzania (NSZ). Nie jest to pojęcie całkiem nowe. Wcześniej jednak było przypisywane tradycyjnym, rozwiniętym gospodarkom kapitalistycznym bądź państwom i regionom o strategicznym znaczeniu z punktu widzenia świata zachodniego [Bjerke, 1999]. Obecnie ta kategoria pojęciowa może służyć do badań i szukania odpowiedzi na pytanie o czynniki rozwoju w krajach Europy Środkowo-Wschodniej: Polski, Ukrainy, Czech, Słowacji, Węgier. Kraje te łączy wspólna historia, szczególnie ta najnowsza. Od przeszło 20 lat na nowo tworzone są w nich podstawy gospodarki kapitalistycznej. W tym kontekście istnieje ważny problem badawczy, który można sformułować następująco: jakie są różnice i podobieństwa – ich wielkość, zakres, trwałość, zmiany w czasie, po pierwsze, między NSZ krajów badanych oraz po drugie, łącznie krajów wyróżnionych i krajów pozostających pod wpływem anglosaskich wzorców zarządzania?

Opracowanie ma charakter teoretyczny z ograniczonym wątkiem empirycznym. Jego celem jest zaprezentowanie wybranych założeń projektu badawczego opartego na koncepcji NSZ. W tej formule mieści się omówienie przesłanek wyboru problematyki, ustalenie problemu badawczego, postawienie tezy, zdefiniowanie pojęcia kluczowego, określenie cech próby badawczej, przytoczenie przykładu badanego przedsiębiorstwa.

1. Przesłanki wyboru kierunku badań

Dynamiczny rozwój krajów, znajdujących się dotychczas na peryferiach cywilizacji opartej na wartościach Świata Zachodu, takich jak: Chiny, Indie, Brazylia, Turcja, wywołuje wzmożone zainteresowanie źródłami sukcesu tych gospodarek. Formułowane pytania odnoszą się do specyficznych cech lokalnego zarządzania. Przypomina to lata 70. ubiegłego wieku, gdy nastąpił czas wzrastającego zainteresowania japońskimi metodami zarządzania. Stały się one atrakcyjne wówczas, gdy japońska gospodarka i reprezentujące ją przedsiębiorstwa zaczęły osiągać przewagę konkurencyjną nad firmami amerykańskimi i europejskimi. Obecnie podobnie wzrastające zainteresowanie dotyczy fenomenu koreańskiego zarządzania, przejawiającego się w spektakularnych sukcesach Samsunga, Kii i innych przedsiębiorstw. Podejście „zachodnie”,

a w rzeczywistości anglosaskie do teorii i praktyki zarządzania wykreowało absolutnie niepodważalny wzorzec rozwiązań organizacyjno-zarządczych. Geneza takiego stanu rzeczy jest oczywista. Wynika z rodowodu pionierów nauk zarządzania, systematycznie pojawiających się nowych „produktów koncepcyjnych”, lansowanych przez firmy doradcze i wpływowych doradców, systemowych koncepcji i wdrażanych metod, usprawniających procesy zarządzania, wprowadzane w wiodących korporacjach amerykańskich, europejskich i japońskich. Procesy globalizacji, informatyzacji, usieciowienia utrwaliły dominację anglosaskiego modelu zarządzania. Stąd też, gdy kanon rozwiązań menedżerskich w badanych obiektach jest odmienny od tego właśnie wzorca, wskazuje się na występujące dysfunkcje i nieprawidłowości. Specyfika zarządzania w innych warunkach kulturowych, ekonomicznych czy technicznych nie musi jednak oznaczać sytuacji patologicznych, a jest w istocie sprawnie – w danych warunkach – ukształtowanym efektem synergicznym, którego wyrazem jest przyjęty i upowszechniony system zarządzania po polsku, ukraińsku czy czesku. Wydaje się, że państwa i narody, zaliczane do gospodarek wschodzących, również mogą wnieść swój wkład w dzieło teorii nauk zarządzania, np. pod względem fenomenu przedsiębiorczości, podejścia do zarządzania ludźmi, znaczenia relacji w biznesie, kreowania marki itd.

2. Narodowe style kierowania – istota pojęcia

Przystępując do badań nad źródłami sukcesu gospodarczego państw Europy Środkowo-Wschodniej, autor niniejszego artykułu stawia tezę, iż narodowe style zarządzania w przedsiębiorstwach badanych krajów różnią się istotnie od NSZ przedsiębiorstw w krajów pozostających pod wpływem anglosaskich wzorców zarządzania. Przystępując do zdefiniowania kluczowego dla przebiegu badań pojęcia, autor przyjął, że NSZ to:

- uwarunkowany historycznie i kulturowo, ukształtowany w czasie, nieformalny,
- znacząco wpływający na postawy, zachowania i decyzje ludzi zaangażowanych w procesy zarządzania,
- sposób percepcji rzeczywistości w organizacji i jej otoczeniu,
- znajdujący swoje odzwierciedlenie w myśleniu, decyzjach i działaniu,

- na rzecz budowy, kształtowania, modyfikowania i rozwoju zasobów przedsiębiorstwa,
- poprzez wywieranie wpływu, motywowanie, komunikację i inne czynniki interpersonalne.

Składniki NSZ:

- kultura narodowa i organizacyjna,
- sposób wartościowania/ percepcji rzeczywistości organizacyjnej i pozaorganizacyjnej,
- postawy, zachowania i decyzje ludzi w procesach zarządzania,
- zasoby podlegające oddziaływaniu,
- czynniki interpersonalne.

Pojęcie NSZ i tworzona na jego podstawie koncepcja teoretyczna stwarza szereg korzyści:

1. Pozwala uwolnić się od rozpatrywania interesujących zjawisk i procesów tylko przez pryzmat kultury (organizacyjnej). Kultura rozumiana jako zbiór założeń autotelicznych i budowanych na nich zasadach, wartościach i normach nie jest jedynym czynnikiem różnicującym zarządzanie w poszczególnych krajach. Wprawdzie kultura czy to narodowa, czy organizacyjna jest pewną wypadkową wielu różnych czynników o charakterze historycznym, etnograficznym, ekonomicznym, geograficznych etc., ale stanowiąc pewną fuzję tych czynników, nie identyfikuje znaczenia każdego z nich z osobna.
2. Pozwala na dokonanie analizy gwałtownego (przez jedno-dwa pokolenia) rozwoju zarządzania w organizacjach narodowych, ustalenia cech specyficznych, swoistych dla danego kraju. Niewątpliwie nadchodzi czas wychodzenia poza tradycyjny wzorzec anglosaskiego zarządzania. [Hampden-Turner, Trompenaars 2000]. Wprawdzie wzorzec ten stworzył podwaliny sukcesu cywilizacyjnego w wymiarze globalnym, ale coraz więcej przykładów wschodzących gospodarek nakazuje wziąć pod uwagę również inne rozwiązania menedżerskie. Rozwiązania te mogą być efektywne i służyć jako bardziej uniwersalny wzorzec funkcjonowania organizacji, wykraczający poza ich lokalny kontekst. Stanowią, jeśli nie alternatywę anglosaskiego modelu zarządzania, to na pewno jego ważne uzupełnienie.
3. Otwiera nowe pola badawcze: identyfikacja czynników narodowych w budowaniu sukcesu gospodarek nowo rozwijających się krajów, ustalenie gradacji tych czynników ze względu na przyjęte kryteria, porównanie tych czynników z analogicznymi w krajach wysokoro-

zwiniętych albo w odniesieniu do krajów na podobnym etapie rozwoju.

4. Może stać się impulsem dla polityki gospodarczej państwa, identyfikując atuty polskich przedsiębiorstw i stosowanych w nich rozwiązań, które można i należy upowszechniać wśród innych firm i organizacji gospodarczych. W szczególności dobre wzorce mogą pochodzić od polskich przedsiębiorstw, z powodzeniem radzących sobie na rynkach europejskich i światowych.
5. Ma walor edukacyjny, gdyż daje formułę opisu polskich firm, które odniosły sukces ze wskazaniem czynników o tym decydujących. Przykłady powinny być upowszechniane w podręcznikach z zakresu zarządzania, dzięki czemu można by stopniowo ograniczać rolę odległych od naszych uwarunkowań firm.

Kategoria NSZ jest pojęciem z jednej strony zamkniętym, poprzez przyjęcie określonych składników, które definiują poszczególne pola badawcze. Wymienione składowe mają odzwierciedlać wiodącą rolę ludzi w organizacji. Przyjmuje się więc, że sposób percepcji rzeczywistości, zarówno przez właścicieli i menedżerów, jak i pozostałych członków organizacji, jest znacząco uwarunkowany przez historię, kulturę narodową oraz doświadczenia osobiste i zbiorowe. Te uwarunkowania znajdują odzwierciedlenie w podejściu do zasobów w organizacji. Kategoria NSZ jest równocześnie pojęciem otwartym, gdyż musi uwzględniać różnorodne lokalne czynniki środowiska społecznego. W kształtowaniu tego środowiska siłę pierwotną, sprawczą odgrywają wydarzenia historyczne (polityczne, ekonomiczne, społeczne), pamięć o nich oraz ich ocena wynikająca z autorefleksji jednostek i grup społecznych. Kultura narodowa jest ufundowana na tej pamięci. Nadaje jej walor uniwersalny i upowszechnia poprzez powiązany zbiór preferencji i powinności, zrozumiały i akceptowany przez członków społeczności. Kody kultury narodowej są przenoszone na grunt organizacji i przyjmują postać kultury danej organizacji. Na wymiar kultury nakłada się pierwiastek indywidualny w postaci stylu danego przedsiębiorcy (właściciela, menedżera). Ten styl odnosi się do zarządzania firmą, czyli w rozumieniu przyjętej kategorii NSZ chodzi o ustalenie jak motywowanie, komunikowanie i inne formy relacji interpersonalnych wpływają na podejście do wykorzystania zasobów, co znajduje swoje odbicie w odpowiednich postawach, zachowaniach i decyzjach przełożonych oraz podwładnych.

3. Wyniki przeprowadzonych badań wstępnych

Autor przeprowadził badania w kilku małych i średnich przedsiębiorstwach. Przyjęto założenie, że badaniami mogą być przedsiębiorstwa:

- małe i średnie jednostki gospodarcze oparte jest na lokalnych (krajowych) zasobach ludzkich, organizacyjnych i finansowych,
- niebędące oddziałami, filiami, zakładami innego przedsiębiorstwa z siedzibą poza granicami Polski,
- których udziałowcami większościami nie są osoby fizyczne i prawne regulujące zobowiązania podatkowe poza granicami Polski,
- zarejestrowane i posiadające siedzibę w Polsce.

Próba jest zbyt mała, by formułować uogólnienia. Zarysowują się jednak pewne wspólne elementy badanych firm. Dobrym przykładem krystalizującego się obrazu polskiego NSZ jest przedstawiony przykład jednego z badanych przedsiębiorstw.

Jest to firma inżynierska, specjalizująca się w produkcji wysokiej jakości przyrządów pomiarowych dla elektroenergetyki, budownictwa i telekomunikacji. Firma jest jednym z największych producentów mierników elektrycznych w Europie. Duża część produkcji to innowacyjne, zaawansowane technologicznie mierniki elektryczne, nie wytwarzane przez innych producentów na świecie. Oferta firmy dociera do kilkudziesięciu krajów, obecnie szczególnie ważne i obiecujące dla firmy są rynki: rosyjski, ukraiński i dalekowschodni, np. indyjski. Nowe produkty przedsiębiorstwa to kamery termowizyjne oraz mierniki jakości energii elektrycznej. Przedsiębiorstwo powstało w roku 1998, od 2008 r. jako spółka akcyjna jest notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Tablica. 1. Wybrane cechy NSZ w badanym przedsiębiorstwie

Cechy NSZ	Firma inżynierska
Geneza powstania firmy	Firma założona przez grupę fachowców, wywodzących się z poprzedniej firmy
Preferowane wartości	Wysoki poziom kompetencji zawodowych, dobre relacje interpersonalne, indywidualne podejście do problemów pracownika, otwarte wyrażanie własnego zdania w sprawach firmy i zespołu, kreatywność w myśleniu i działaniu, elastyczność w pełnieniu funkcji i ról organizacyjnych

Podstawowe metody zarządzania	Zarządzanie kompetencjami, zarządzanie projektami
Systemy zarządzania	Zintegrowany system produkcji oparty na zmodyfikowanych założeniach kaizen, kół jakości, 5S, mapowania strumienia wartości, zarządzania łańcuchem dostaw, zarządzania zakupami.
Funkcjonalna struktura organizacyjna wzbogacona wyodrębnieniem kluczowych procesów przekrojowych	Właściciele, w randze dyrektorów i pełnomocników zarządu, procesów: wysoka jakość, niskie koszty, krótki czas realizacji, bezpieczeństwo i ochrona środowiska
Motywowanie pracowników	Rozbudowany, wieloczynnikowy, z dużym udziałem dodatkowych świadczeń (opieka medyczna, wypoczynek i rekreacja, edukacja, ubezpieczenie na życie) sposób motywowania pracowników z elementami wspólnymi i odrębnymi ze względu na pion organizacyjny (marketing, biuro konstrukcyjne)
Komunikacja	W znacznym stopniu otwarta: konsultacje, wsparcie w procesie edukacji, inicjatywy pracowników, zachęcanie do formułowania pomysłów, wprowadzany program transferu wiedzy
Kariera	Dominuje rekrutacja wewnętrzna, awanse stopniowe, pokonywanie kolejnych szczebli zarządzania
Działania integracyjne	Złote, srebrne i brązowe odznaki dla pracowników uzyskiwane za staż i wkład na rzecz firmy, bal karnawałowy i pikniki rodzinne dla wszystkich pracowników i ich rodzin, wspólne wyjazdy organizowane w ramach zespołów, kaizen show – comiesięczne spotkania wszystkich pracowników pionu produkcyjnego związane z wręczaniem dyplomów i nagród za udział i wyróżniające wyniki w programie sugestii.

Źródło: Opracowanie własne.

Przyjęte w firmie rozwiązania stanowią ciekawe połączenie rozbudowanego systemu motywacyjnego połączonego z zapleczem socjalnym i widoczną troską o pracownika oraz życzliwym podejściem do jego

problemów, długookresowym zatrudnieniem, stosunkowo niskim poziomem fluktuacji zatrudnienia, preferowaniem rekrutacji i awansów wewnętrznych, naciskiem na wysokie kompetencje zawodowe, szczególnie specjalistów: konstruktorów elektronicznych, doradców techniczno-handlowych oraz menedżerów i liderów. W firmie odczuwa się wzajemną życzliwość, można dostrzec wsparcie i pomoc w bieżących sprawach, pojawiają się ciekawe inicjatywy pracowników, które wycho-
dzą poza ich obowiązki służbowe. Podejmuje się wiele działań na rzecz budowania silnych więzi pracowników z firmą. Istotnie się modyfikuje i dobiera znane metody i techniki zarządzania, tworząc z nich oryginalne zintegrowane systemy zarządzania, na przykład produkcją.

Podsumowując, analiza funkcjonowania firmy inżynierskiej i innych objętych badaniami, pozwala wskazać następujące powtarzające się cechy:

- chęć nawiązywania dobrych relacji przełożonych ze współpracownikami,
- emocjonalne związki między pracownikami oparte na pozytywnych postawach i zachowaniach,
- silna identyfikacja z organizacją na zasadzie współodczuwania wspólnoty losów,
- łatwość adaptacji różnych rozwiązań organizacyjno-menedżerskich,
- formalne traktowanie procedur, procesów i terminów w codziennym rutynowym zarządzaniu,
- trudności w ustaleniu indywidualnej odpowiedzialności.

Na ile przedstawione cechy stanowią cechy swoiste tylko dla badanych przedsiębiorstw, a na ile mogą być punktem wyjścia do identyfikacji cech polskiego NSZ, ujawnią kolejne badania. Wydaje się jednak możliwe rozpoznanie cech specyficznych, które dadzą odpowiedź, czym się charakteryzuje efektywne zarządzanie po polsku.

Literatura

1. Apanowicz J. (2004), *Metodologia ogólna*, WSAiB, Gdynia.
2. Bjerke B. (1999), *Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, Incorporated.
3. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (2000), *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.

Streszczenie

W artykule przedstawiono przesłanki wyboru kierunku badań i założenia projektu badawczego zogniskowanego wokół kategorii pojęciowej – narodowe style zarządzania. Ponadto zaprezentowano komentarz do założeń badawczych, odzwierciedlający punkt widzenia autora oraz wnioski z przeprowadzonych badań wstępnych.

Słowa kluczowe

narodowe style zarządzania, przewaga konkurencyjna

National Management Styles – concept, evidence, research directions (Summary)

The paper presents reasons underlying the choice of research direction and the research project assumptions focused on the conceptual category – national management styles. Additionally, there are presented comments to research assumptions reflecting the Author's standpoint, as well as conclusions based on the conducted preliminary studies.

Keywords

National Management Style, competitive advantage

