

TPS w kontekście rzekomych kulturowych uwarunkowań japońskich

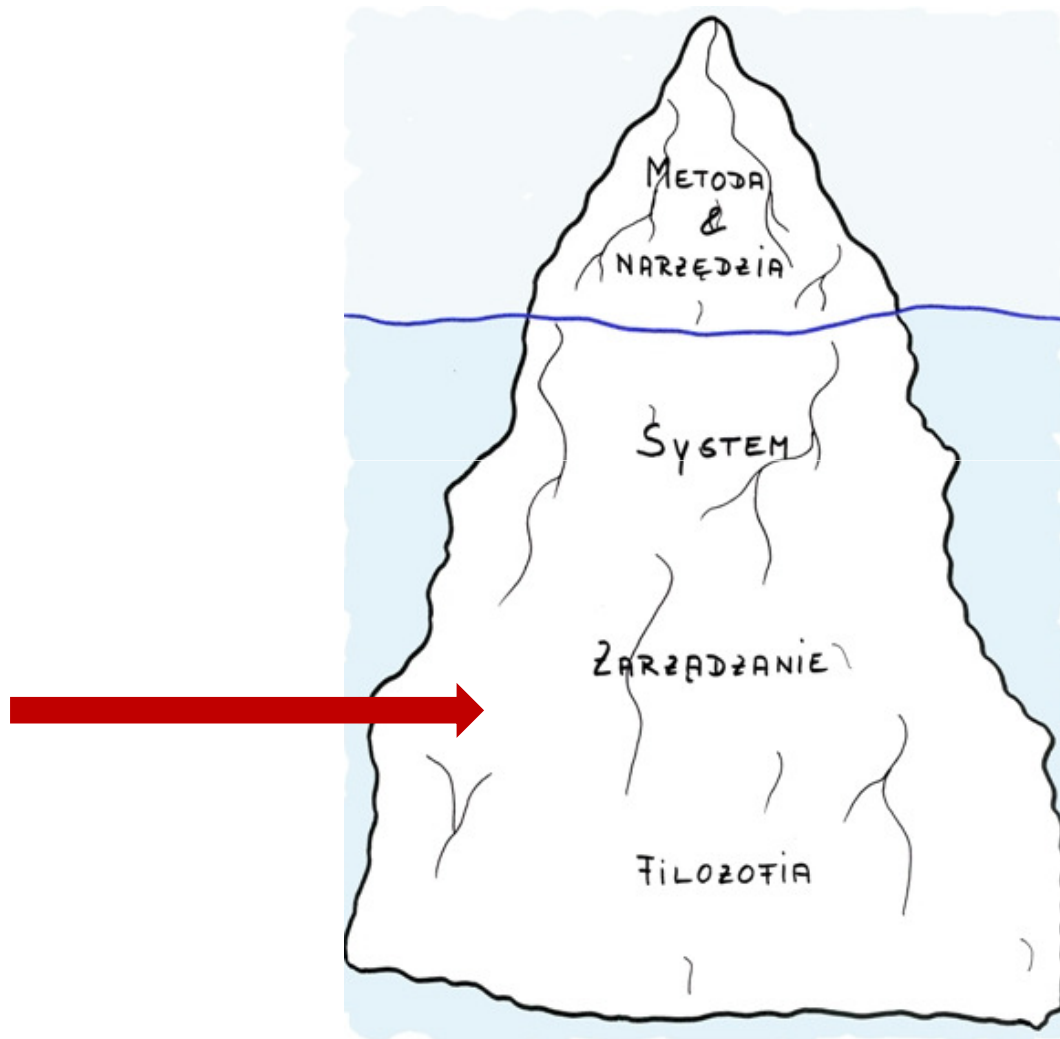
Maciej Kanert, Shinsei Consulting

Plan wystąpienia

- ▶ 1. Trudności przy wprowadzaniu TPS
- ▶ 2. Przekleństwo orientalizmu/determinizmu
- ▶ 3. Japończycy a indywidualizm
- ▶ 4. Studium przypadku 1 – NUMMI
- ▶ 5. Studium przypadku 2 – wdrażanie TPS w ISUZU
- ▶ 6. Wnioski
- ▶ 7. Pytania/dyskusja



Kulturowe uwarunkowania a system



I. Trudności przy wprowadzaniu TPS

- ▶ Reakcje pracowników:
- ▶ „Musicie podnieść nam wynagrodzenie, inaczej nie chcemy wykonywać żadnych dodatkowych czynności!”.
- ▶ „Tak jak jest jest dobrze. My nie mamy żadnych problemów!”.
- ▶ „Mamy swoją tradycję organizacji pracy, a ta do nas nie pasuje”.
- ▶ „To może pasuje do Japończyków, ale nie do Polaków. Mamy przecież zupełnie inną mentalność”.

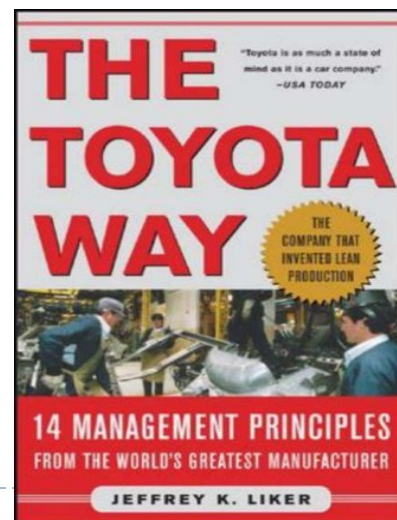


I. Trudności przy wprowadzaniu TPS

- ▶ Inna mentalność:
- ▶ Japończycy działają zawsze w grupie
↓
- ▶ My Polacy jesteśmy indywidualistami.
↓
- ▶ Tego rodzaju działalność jest wbrew naszemu charakterowi narodowemu.



2. Przekleństwo orientalizmu/determinizmu



2. Przekleństwo orientalizmu/determinizmu

- ▶ Milton i Rose Friedman, *Wolny wybór* (Wydawnictwo Panta 1994)
- ▶ Indie po 1947 roku i Japonia po 1868 roku
- ▶ „Natomiast prawie wszystkie różnice, jakie istniały między Japonią i Indiami, przemawiały na korzyść tych ostatnich”.
- ▶ Izolacja Japonii, zapóźnienie technologiczne, brak wykształconych elit, mniejsze bogactwa naturalne, gorsze położenie, brak inwestycji zagranicznych.

Pracowitość?



2. Przekleństwo orientalizmu/determinizmu

- ▶ „Nie sądzimy, by Japonia mogła się kiedyś stać zamożna. Na przeszkodzie temu stoi sama Natura, z wyjątkiem może klimatu, oraz zamiłowanie tutejszych ludzi do próżniactwa i zabaw. Japończycy są rasą szczęśliwą, zadowolającą się byle czym, nie mają większych szans osiągnięcia czegoś ponadto”.
- ▶ „W tej części świata zasady ustanowione i uznawane na Zachodzie tracą wszelką pierwotnie posiadaną wartość i żywotność. Nieuchronnie porastają chwastami i są niszczone korupcją”.



2. Przekleństwo orientalizmu/determinizmu

- ▶ Dlaczego Japonia odniosła sukces?
- ▶ „Bo oparła się na swobodnej współpracy i wolnym rynku, czyli na brytyjskim modelu tamtych czasów, Indie zaś na centralnym planowaniu gospodarczym, czyli na brytyjskim modelu czasów obecnych”.



3. Japończycy a indywidualizm

- ▶ Geert Hofstede i Gert Jan Hofstede, *Kultury i organizacje* (Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: 2000)
- ▶ Dystans władzy (Power Distance Index – PDI)
- ▶ Kolektywizm i indywidualizm (Individualism – IDV)
- ▶ Kobiecość i męskość (Masculinity – MAS)
- ▶ Unikanie niepewności (Uncertainty Avoidance Index – UAI)



3. Japończycy a indywidualizm

- ▶ Kolektywizm i indywidualizm (Individualism – IDV)
- ▶ proporcje między wagą przykładaną do dobra jednostki i grupy. Większość społeczeństw jest społeczeństwami kolektywistycznymi, w których pozycję jednostki wyznacza przynależność do grupy. Grupa popiera swoich członków w zamian za co oni pozostają lojalni wobec grupy. W nielicznych społeczeństwach indywidualistycznych pozycję jednostki wyznaczają jej własne przymioty. Od ludzi oczekuje się niezależności i samodzielności. Kolektywizm często (choć nie zawsze) jest częściowo skorelowany z dystansem władzy.



3. Japończycy a indywidualizm

	Dystans władzy	Kolektywizm i indywidualizm	Kobiecość i męskość	Unikanie niepewności
Stany Zjednoczone	40	91	62	46
Francja	68	71	43	86
Szwecja	31	71	5	29
Polska	68	60	64	93
Japonia	54	46	95	92
Grecja	60	35	57	112
Portugalia	63	27	31	104

4. Studium przypadku I – NUMMI



- ▶ **New United Motor Manufacturing**
- ▶ **Prehistoria**
- ▶ 1962 fabryka GM
- ▶ 1982 zamknięta, najgorsza z fabryk GM pod względem jakości



4. Studium przypadku I – NUMMI

- ▶ 1984 powstaje *joint venture* Toyoty i GM, mająca produkować samochody obu marek
- ▶ 2009 ogłoszenie rozwiązania spółki *joint venture*; upadłość GM
- ▶ maj 2010 zamknięcie fabryki, przejęcie przez Tesla Motors (współpraca z Toyotą przy produkcji samochodów elektrycznych)



4. Studium przypadku I – NUMMI

- ▶ **Cele:**
- ▶ Toyota: fabryka-przyczółek w Ameryce, zdobycie doświadczeń współpracy z amerykańskimi pracownikami
- ▶ GM: produkcja *compact-car*, nauczenie się TPS



4. Studium przypadku I – NUMMI

▶ Załoga:

- ▶ najgorsza załoga we wszystkich fabrykach samochodowych w Stanach Zjednoczonych (UAW)
- ▶ w 1984 zatrudniono tych samych pracowników



- ▶ najlepsza załoga wszystkich fabrykach samochodowych w Stanach Zjednoczonych
- ▶ najwyższa jakość we wszystkich fabrykach GM (najgorsza spośród fabryk Toyoty)



4. Studium przypadku I – NUMMI

- ▶ **Fabryka – wrażenia osób zwiedzających:**
- ▶ „Najważniejsze rzeczy, jakich się nauczyłem, dotyczyły myślenia”. „Zaangażowanie wynikające z osobistej dumy z własnej pracy jest krytycznym, choć niemierzalnym, aspektem wkładu pracownika do przedsięwzięcia”.
- ▶ „Pracownicy odpowiadają nam, że Japończycy robią to, co mówią, że zrobią”.
- ▶ „Toyota miała, bądź stworzyła sobie, luksus poświęcenia czasu na myślenie, eksperymentowanie, uczenie się ze świadomym celem podnoszenia swoich zdolności”.
- ▶ „[myślę], iż potrzeba będzie czegoś więcej niż pieniędzy. Potrzeba będzie innej kultury [organizacyjnej] i innego umysłu”.



4. Studium przypadku I – NUMMI

- ▶ **Rezultaty:**
- ▶ W latach 1994-2002 sześć razy 2. lub 3. fabryka samochodowa w Stanach Zjednoczonych (J.D. Power Award)
- ▶ W 2005 roku szczyt produkcji 400 000 samochodów i ciężarówek (ok. 8000 tygodniowo)
- ▶ 35 h na samochód w GM, 20 h w NUMMI



4. Studium przypadku I – NUMMI

- ▶ **Rezultaty:**
- ▶ Toyota: udana współpraca z pracownikami, pod 2 latach otworzenia fabryki w Ontario, 100% Toyoty
- ▶ GM: skopiowanie rozwiązań Toyoty – głównie na poziomie narzędzi systemowych
- ▶ 1991 Lean/TPS wdrażany od Europy (Eisenach), dalej: Argentyna (Rosario) i Brazylia (rola Ricka Wagnera)
- ▶ W 2007 roku GM w 80% zgodne z TPS



4. Studium przypadku I – NUMMI

- ▶ **Przyczyny opóźnienia:**
- ▶ lekceważący stosunek kierownictwa do TPS
- ▶ brak wizji
- ▶ TPS jako narzędzie, a nie styl pracy/filozofia



5. Studium przypadku 2

– wdrażanie TPS w ISUZU



ISUZU



5. Studium przypadku 2

– wdrażanie TPS w ISUZU

- ▶ 1916 założenie Isuzu
- ▶ 1971 współpraca z GM
- ▶ 1982 decyzja o wdrożeniu TPS
- ▶ 1982-1990 budowa Isuzu Production System w Isuzu (kierownik zespołu koordynującego Yagyū Shunji)



5. Studium przypadku 2

– wdrażanie TPS w ISUZU

- ▶ szkolenia teoretyczne
- ▶ wizyty w fabrykach Toyoty
- ▶ konsultacje pracowników Toyoty
- ▶ kopiowanie rozwiązań Toyoty



1990-1997
konsultanci
wewnętrzni Isuzu
działają jako
instruktorzy w
fabrykach GM



6. Wnioski

- ▶ Na poziomie filozofii/zarządzania różnice kulturowe nie mają znaczenia
- ▶ Różnice kulturowe, różnice mentalności nie mają znaczenia dla wdrożenia załogi



6. Wnioski

Dlaczego zatem tak trudno jest wdrożyć TPS?

- ▶ Konieczne przejęcie filozofii, nie tylko narzędzi
- ▶ Internalizacja TPS



▶ **Dziękuję za uwagę**

▶ maciej.kanert@shinseiconsulting.pl

▶ **www.shinseiconsulting.pl**

