

Sylwia Dzięcielska

Uniwersytet Ekonomiczny w Wrocławiu

KAIZEN – WSCHODNIA STRATEGIA NA EUROPEJSKIM RYNKU, NA PRZYKŁADZIE LG ELECTRONICS WROCLAW W BISKUPICACH PODGÓRNYCH

Streszczenie: *Kaizen* jest jedną z nadrzędnych zasad japońskiego modelu zarządzania. Firma LG Electronics Wrocław wskazuje znakomite połączenie tej wschodniej filozofii z europejskim modelem zarządzania. W pierwszej części artykułu następuje prezentacja koncepcji *kaizen* i przybliżone zostaje spojrzenie na politykę jakości i obszar zarządzania przez pryzmat *kaizen*, w kolejnej części autorka przedstawia integralne założenia strategii 5S, a na końcu znajdują się wyniki badań strategii 5S i LG Way, przeprowadzonych w firmie LG Electronics Wrocław.

Słowa kluczowe: *kaizen*, 5S, jakość, doskonalenie procesu, zarządzanie międzykulturowe.

1. Wstęp

Rozwój gospodarki azjatyckiej (Japonia, Korea, Chiny) stanowi godny uwagi cel badań – jako znakomity przykład sukcesu służą takie korporacje, jak: Toyota, Honda, Sony, Toshiba, LG, Samsung, KIA, Hyundai, Ssang Yong, Daewoo¹. Coraz częściej obserwuje się zainteresowanie firmami wschodnimi i poszukiwanie kontaktu z ich kulturą i modelami zarządzania. Europejskie firmy starają się przenosić niektóre wzorce do swoich przedsiębiorstw, co pozwala na zidentyfikowanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, niezbędnych do działania i rozwoju w warunkach umiędzynarodowienia i globalizacji.

Celem artykułu jest przybliżenie czytelnikowi jednej z kilku wschodnich filozofii, która jest podstawą prężnego rozwoju wielu azjatyckich i od niedawna także polskich firm.

Artykuł prezentuje konkretny przykład koreańskiej firmy działającej na polskim rynku i wykorzystującej filozofię *kaizen*. Oczywiście zauważa się wpływ polskiego

¹ Polska Agencja Prasowa w marcu 2006 r. ogłosiła, iż GM Daewoo, producent samochodów marki Chevrolet w Europie, sprzedał więcej samochodów w Europie niż w Ameryce Północnej w 2005 r. i rokuje nadzieje na utrzymanie takiego poziomu w roku 2006. GM Daewoo w 2005 r. sprzedało w Rosji i byłych krajach Związku Radzieckiego 240 000 pojazdów, o 26% więcej niż w roku 2004.

otoczenia i polskich warunków na koreańską strategię zarządzania, obserwuje wzajemne przenikanie i wzajemne oddziaływanie różnych kultur na płaszczyźnie zarządzania przedsiębiorstwem.

Wszelkie wnioski wysnute zostały na podstawie obserwacji procesów w firmie LG Electronics Wrocław Sp. z o.o. w Biskupicach Podgórnym oraz na podstawie wyników ankiet – w której uczestniczyli pracownicy biurowi firmy LG Electronics Wrocław.

Nazwa *kaizen* pochodzi od japońskich słów *kai* (zmiana) oraz *zen* (dobry). *Kaizen* to ciągle doskonalenie. *Kaizen* to wywodząca się z Japonii filozofia, którą rozwinął Imai Masaaki do skutecznych metod doskonalenia procesów zarządzania. I. Masaaki, znany jako „Guru Lean” i architekt ciągłego doskonalenia, jest pionierem i liderem w szerzeniu filozofii *kaizen* na całym świecie. *Kaizen* to praktyka biznesu, której podstawową zasadą jest ciągle zaangażowanie oraz chęć ciągłego podnoszenia jakości firmy i produktu. Choć *kaizen* uznaje się za filozofię – gdyż przede wszystkim zmienia sposób myślenia – to w praktyce wdrożeń jest to zbiór „twardych” i skutecznych narzędzi wprowadzania i utrzymania zmian w procesach i zasobach organizacji. Jest to idea wprowadzania w firmie drobnych poprawek, które z czasem zaowocują znaczącą zmianą, a co za tym idzie, znaczącym postępem. *Kaizen* to ciągle ulepszanie, które ma również zastosowanie w życiu osobistym, rodzinnym, społecznym oraz zawodowym. W organizacji gospodarczej *kaizen* oznacza ciągły proces ulepszania i doskonalenia wszelkich aspektów działalności firmy, w który to proces zaangażowani są wszyscy pracownicy, począwszy od szeregowych wykonawców, a na kadrze zarządzającej najwyższego szczebla skończywszy. U podstaw założeń *kaizen* wymienić należy powolną ewolucję przedsiębiorstwa, pozwalającą osiągnąć mu w przyszłości stabilną pozycję konkurencyjną na rynku międzynarodowym. W kulturze japońskiej *kaizen* jest jedną z nadrzędnych zasad zarządzania. Dzięki szczególnej kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwo może stopniowo rozwiązywać swoje bieżące problemy, eliminując marnotrawstwo w procesach poprzez nieustanne ich ulepszanie. Filozofia *kaizen* jest zorientowana na proces oraz sposób zarządzania, nie na ocenę ludzi, tylko na ocenę wyników. I. Masaaki stwierdza, że *kaizen* jest kluczem do zrozumienia różnic występujących między japońskim a zachodnim podejściem do zarządzania. Pytany o to, co uważa za największą różnicę pomiędzy tymi podejściami, odpowiada: „Japoński *kaizen* i styl myślenia zorientowany na procesy kontra zachodni sposób myślenia zorientowany na innowacje i rezultaty”.

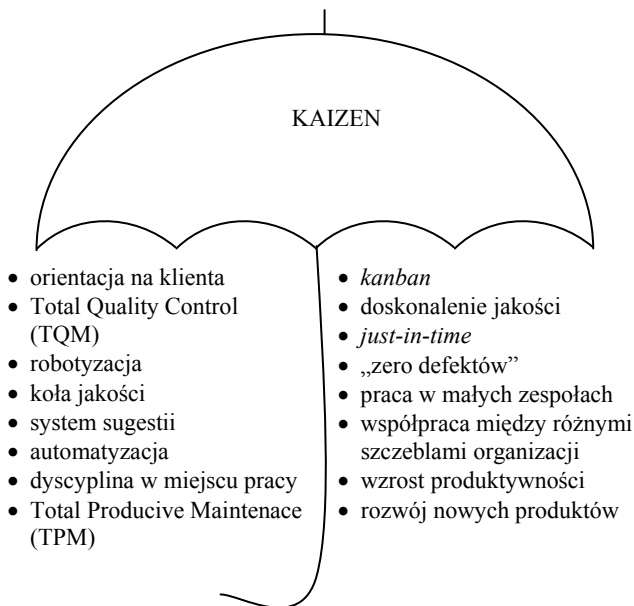
2. *Kaizen* jako koncepcja łącząca wschodnią filozofię z zarządzaniem

W dzisiejszym środowisku biznesowym każde opóźnienie we wprowadzaniu najnowszych technologii jest kosztowne. Nie mniej kosztowne są opóźnienia w adaptowaniu ulepszonych technik zarządzania. I. Masaaki twierdzi, że zarządy zachodnich

firm niechętnie korzystają z narzędzi *kaizen*, wdrożonych przez japońskie koncerny. Co gorsza, wielu zachodnich menedżerów nawet nie zdaje sobie sprawy, że strategia *kaizen* jest dostępna i może przyczynić się do zwiększania przewagi konkurencyjnej. I. Masaaki proponuje *kaizen* jako koncepcję będącą fundamentem dobrego zarządzania. Jest ona łącznikiem między filozofią, systemami i narzędziami rozwiązywania problemów opracowanymi w Japonii w ciągu ostatnich trzydziestu lat. Jej głównym przekazem jest doskonalenie i ciągle usprawnianie.

Kaizen zaczyna się od stwierdzenia, że każda firma ma problemy. Oznacza to, że ich rozwiązywanie trzeba rozpocząć od stworzenia takiej kultury korporacyjnej, w której każdy może do własnych problemów przyznać się bez obaw. Działania *kaizen* trwają nieustannie w większości japońskich firm, gdzie uważa się, że kierownictwo powinno przeznaczać na nie 50% swojej uwagi. Japońscy menedżerowie bezustannie poszukują dróg doskonalenia wewnętrznych systemów i procedur, a ich zaangażowanie w *kaizen* dotyczy nawet takich obszarów, jak relacje przełożony – podwładny, marketing i relacje z dostawcami. Menedżerowie różnych szczebli i pracownicy liniowi są aktywnie zaangażowani w *kaizen*. Często ostrzega się inżynierów japońskich zakładów produkcyjnych: „Nie będzie postępu, jeżeli cały czas będziesz robił wszystko tak samo”.

Użycie terminu *kaizen* zamiast takich słów, jak: produktywność, TQC, „zero defektów”, *kanban* lub system sugestii, przedstawia jaśniejszy obraz tego, co się dzieje



Rys. 1. Parasol *kaizen*

Źródło: I. Masaaki, *Kaizen – klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute – MT Biznes, Warszawa 2007.

w japońskim przemyśle. *Kaizen* jest koncepcją parasolem, obejmującą większość unikatowych japońskich praktyk, które ostatnio zdobyły światową sławę (rys. 1).

Przekonanie o ciągłym doskonaleniu jest głęboko zakorzenione w japońskiej mentalności. Jak mówi stare japońskie powiedzenie: „Jeżeli mężczyzny nie widziano przez trzy dni, jego przyjaciele powinni mu się dobrze przyjrzeć, żeby zobaczyć, jakie nastąpiły w nim zmiany”. Sens tego jest taki, że mężczyzna musiał się zmienić w ciągu tych trzech dni, więc jego przyjaciele powinni być wystarczająco uważni, by dostrzec te zmiany. Po drugiej wojnie światowej większość japońskich firm rozpoczęła dosłownie wszystko od zera. Każdy dzień stawiał nowe wyzwania przed menedżerami i pracownikami. Po prostu – utrzymanie się na rynku wymagało niekończącego się doskonalenia i w ten sposób *kaizen* stał się stylem życia. I. Masaaki podkreśla, że szczęśliwie się zdarzyło, iż różne narzędzia wspomagające koncepcję *kaizen* zostały wdrożone w Japonii na przełomie lat 50. i 60. przez takich ekspertów, jak W.E. Deming i J.M. Juran. Jednak większość nowych systemów, koncepcji i narzędzi, które są szeroko wykorzystywane w Japonii, była sukcesywnie w tym kraju rozwijana i wykazuje znaczny skok jakościowy w stosunku do metod z lat 60.²

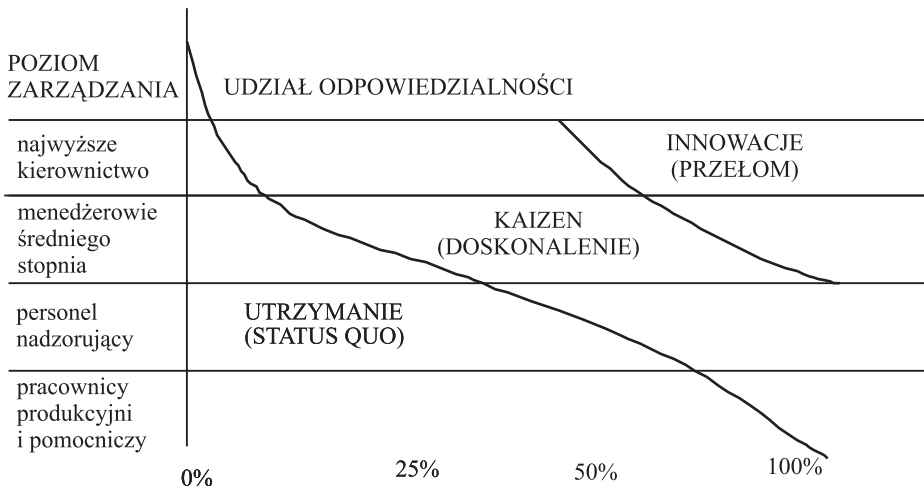
3. Spojrzenie na politykę jakości i obszary zarządzania poprzez *kaizen*

Kierownictwo jest zazwyczaj zainteresowane takimi kwestiami, jak wydajność i jakość, lecz należy tutaj spojrzeć na drugą stronę zagadnienia – czyli na *kaizen*. Każda poważna dyskusja na temat jakości szybko wikła się w problemy dotyczące sposobu jej zdefiniowania, pomiaru i związku z odnoszonymi korzyściami. Istnieje tak wiele definicji jakości, jak wielu jest ludzi tworzących te definicje, i nie ma zgody, czym jakość jest lub czym powinna być. To samo dotyczy wydajności. Dla każdego oznacza coś innego. Liczne wyobrażenia na temat wydajności są od siebie bardzo odległe i zarząd oraz pracownicy często nie zgadzają się ze sobą, jeżeli chodzi o rozumienie tego terminu.

Wdrożenie *kaizen* wymaga jednocześnie przepływu informacji od zarządu w dół i w drugą stronę. Warto przy tym zauważyć, że zarządzanie z góry w dół wymaga zazwyczaj podejścia projektowego, z dołu w górę – podejścia analitycznego. Dlatego na niższych szczeblach hierarchii zarządzania zarówno robotnicy, jak i menedżerowie powinni uczyć się wykorzystania narzędzi analitycznych. Z drugiej strony dla menedżerów najwyższego szczebla podejście projektowe (np. delegowanie strategii, delegowanie jakości) jest bardziej użyteczne, gdyż to właśnie oni ustalają cele i delegują środki do ich osiągnięcia. Podczas gdy podejście analityczne stara się wyciągać wnioski na podstawie danych historycznych, podejście projektowe próbuje budować lepszą przyszłość za pomocą wcześniej określonych celów. Gdy te dwa

² I. Masaaki, wyd. cyt.

podejścia są połączone funkcjami menedżerskimi, takimi jak podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów, stają się doskonałym narzędziem do wdrożenia strategii *kaizen*. Wiele użytecznych koncepcji zostało stworzonych w Japonii w trakcie rozwoju *kaizen*, większość z nich znajduje zastosowanie w innych krajach³.



Objaśnienia:

Utrzymanie *status quo* – zachowanie obecnego stanu procedur, standardów, zasad postępowania, technologii.

Innowacje – działania i inicjatywy kadry zarządzającej, mające przełomowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji, jej procesów, technologii i wyposażenia. Do innowacji należy zaliczyć także pozyskanie nowych rynków zbytu, nowych odbiorców, zmianę strategii przedsiębiorstwa.

Kaizen – małe kroki w kierunku ciągłego, systematycznego doskonalenia organizacji inspirowane przez działania kierownictwa wyższego szczebla, a wdrażane przez niżej postawionych w hierarchii pracowników.

Rys. 2. Japoński sposób zarządzania z wykorzystaniem *kaizen*

Źródło: opracowanie własne.

Przekonanie I. Masaakiego na temat tego, że koncepcja *kaizen* sprawdza się nie tylko w Japonii, oparte jest na jego obserwacji: iż wszyscy ludzie mają instynktowne pragnienie doskonalenia się. Pomimo że czynniki kulturowe wpływają na indywidualne zachowania, jest także prawdą, że te zachowania mogą być mierzone i można na nie wpływać za pomocą bodźców bądź procesów. Przydatna do tego będzie wiedza z zakresu zarządzania międzykulturowego. Zawsze istnieje możliwość rozbicia zachowań na części składowe, ustalenia punktów kontrolnych i punktów do sprawdzenia. Właśnie dlatego takie narzędzia zarządzania, jak podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów, mają wartość uniwersalną.

³ Tamże.

Czynniki kulturowe muszą być uwzględnione przy zastosowaniu stylu myślenia zorientowanego na procesy i w żadnym wypadku nie wykluczają one tego stylu. *Kaizen* nie zastępuje ani nie eliminuje innowacji – obie strategie raczej się uzupełniają. W idealnej sytuacji powinno się rozpocząć proces innowacji po wyczerpaniu możliwości *kaizen*, lecz także i wówczas powinien on stanowić uzupełnienie. *Kaizen* i innowacja są nierozłącznymi składowymi postępu. Podsumowując, *kaizen* to kamień węgielny, na którym zbudowano wiele unikatowych praktyk zarządzania, takich jak: *lean manufacturing*, kompleksowe zarządzanie jakością, koła kontroli jakości czy strategię 5S.

4. Integralne założenia 5S

Brak zdyscyplinowania i porządku w jakimkolwiek działaniu skutkuje trwonieniem czasu i pieniędzy. Jeśli wszystkie działania oraz organizację otoczenia pracy cechuje porządek i ład, można być pewnym, że nie tylko unikamy strat, ale również łatwiej identyfikujemy owe straty w naszej pracy i zaradzamy problemom i słabościom.

Zdyscyplinowanie i porządek – strategia 5S – powinny przenikać całe przedsiębiorstwo i objąć wszystko, od narzędzi i maszyny po magazyny i biura. Zadaniem 5S jest spowodowanie wzrostu produktywności poprzez wprowadzenie powszechnego w firmie nawyku porządku i czystości. Zaangażowanie kierownictwa jest tutaj zasadniczym elementem metodologii 5S, a zaangażowanie pracownika – kluczem do utrzymania porządku i do schłudności.

Oryginalne 5S pochodzi od pięciu słów japońskich: *seiri* – *seiton* – *seiso* – *seiketsu* – *shitsuke*. Do nich też przystosowano odpowiednie słowa w języku polskim: selekcja – systematyka – sprzątanie – schłudność – samodyscyplina. Zestaw ten jako całość oznacza: dbałość o porządek i skrzętne gospodarowanie w każdym czasie i miejscu, u siebie i wokół siebie. Dotyczy to zarówno każdej osoby (pracownika), jak i całego przedsiębiorstwa bądź instytucji (organizacji). Czystość, schłudność i stymulujące warunki są podstawowymi wymaganiami wobec dobrego zarządzania, właściwej pracy (jej jakości i produktywności) oraz odpowiedniej atmosfery, prowadzących do satysfakcjonujących wyników i sukcesów. Interpretacja 5S brzmi następująco:

Selekcja: posortowanie i wyselekcjonowanie rzeczy niepotrzebnych i nieużywanych, pozbycie się ich z danego miejsca.

Systematyka: uporządkowanie rzeczy potrzebnych; im częściej rzeczy są używane, tym w łatwiej dostępnym miejscu powinny się znaleźć, tym bardziej powinny być widoczne.

Sprzątanie: dokładne wyczyszczenie, odkurzenie, wysprzątanie, odnowienie (wymalowanie) i uporządkowanie miejsca pracy i jego otoczenia.

Schludność: ciągle utrzymywanie w porządku, czystości i schłudności miejsca pracy, miejsca pobytu, jego otoczenia i oczywiście samego siebie.

Samodyscyplina: stosowanie i utrzymywanie dyscypliny postępowania i działania, szczególnie wobec siebie, ale także w stosunku do współpracowników; zachęcanie ich do wspólnego udziału w utrzymywaniu 5S, uczenie i szkolenie – dawanie przykładu, dbanie o środowisko oraz bezpieczne warunki pracy.

Trzy pierwsze S służą do wprowadzenia systemu strategii 5S, a dwa ostatnie – do jego utrzymywania, dalszej poprawy i rozwoju. Żadne S nie może być realizowane oddzielnie i w oderwaniu od innych S lub działań, jeśli myślimy o dobrym wizerunku i reputacji firmy. Ma to ogromne znaczenie w gospodarce rynkowej, gdzie konkurencyjność stanowi o powodzeniu przedsiębiorstwa lub społecznej akceptacji instytucji lub organizacji. Dlatego też używamy pojęcia strategii 5S, wskazując na konieczność jej stosowania w sposób zbiorczy i pełny.

Powyższa strategia dotyczy w rzeczywistości każdej instytucji, przedsiębiorstwa i organizacji (lub dowolnej jej części), gdyż pozwala na łatwiejszą i spokojniejszą pracę, przy zmniejszonym wysiłku oraz dużo lepszych efektach i skutkach. Pracownicy najczęściej interpretują strategię 5S wyłącznie jako sprzątanie i czyszczenie, co zdecydowanie nie odpowiada rzeczywistości. Jest to system, którego celem jest dbałość o porządek i skrzętne gospodarowanie, stanowiące podstawowy i najważniejszy element dobrego, efektywnego i skutecznego zarządzania. W praktyce są to ciągle działania realizowane na rzecz poprawy warunków pracy, doskonalenia jakości, obniżki kosztów, upraszczania procesów, zwiększania sprawności dostaw, udroźnienia wzajemnej komunikacji, lepszego obiegu i przygotowania dokumentów, rozwoju kontaktów z klientem (wewnętrznym i zewnętrznym), poprawy ochrony środowiska i własnego otoczenia, zwiększenia bezpieczeństwa i higieny pracy oraz nieustannego ulepszania na każdym stanowisku pracy (w biurze, w produkcji, usługach, w administracji, w hali, w warsztacie, w magazynie, w obsłudze finansowej itd.). Dlatego w ramach na rzecz strategii 5S powinno się zaangażować całe kierownictwo, wszyscy pracownicy, niezależnie od swego stanowiska i miejsca pracy. Zaangażowanie to powinno być rzeczywiste i ciągłe.

W systemie i filozofii wdrażania strategii 5S ważna jest kolejność poszczególnych S. Stanowi to o spójności systemu, gdyż każde S odgrywa określoną rolę. Dlatego trzeba zaczynać od selekcji, przechodząc przez systematykę i sprzątanie, by dojść do schludności i samodyscypliny, ciągle nadzorując wszystkie elementy systemu. Okazuje się to najtrudniejsze w dłuższym okresie pracy. Szef posiada tutaj ściśle określone zadanie – musi czuwać nad ciągłą „żywołnością” całego systemu i brać bezpośredni udział, nawet emocjonalny, w jego funkcjonowaniu. Jest to korzystne dla niego samego, wszystkich pracowników i całej organizacji. Postępowanie według strategii 5S ma stanowić naturalny odruch, stać się nowym i najzwyczajszym nawykiem, zdecydowanie wspomagającym ciągle usprawnianie sposobów działania. To właśnie prowadzi do większej efektywności osób, zespołów i całych organizacji (przedsiębiorstw i instytucji).

Prezentowana strategia tworzy bazę i fundamenty przyszłego postępu i ciągłego wzrostu konkurencyjności. Dowodzą tego przykłady nie tylko z Japonii, ale i z USA oraz krajów europejskich.

5. Realizacja strategii 5S i LG Way w firmie LG Electronics Wrocław

LG Electronics Wrocław to międzynarodowy koncern obecny w 150 krajach na 5 kontynentach. Liczba lokalnych przedsiębiorstw zależnych wynosi 130, a oddziałów 120. Firma istnieje od 1958 r., kiedy to połączone siły firm Lucky Chemical Company oraz GoldStar dały początek koncernowi Lucky GoldStar Group. W 1995 r. nazwa koncernu została zmieniona na LG Group. Od tego momentu GoldStar zmienił nazwę na LG Electronics. W roku 2004 firma przyjęła nowy korporacyjny slogan LG Electronics „Life’s Good”. LG Electronics inwestuje w najnowocześniejsze rozwiązania technologiczne, stara się dostarczać na rynek produkty najwyższej jakości, innowacyjne i niezawodne. LG w Korei posiada 40 fabryk i 70 instytutów badawczych. Koncern ma swoją sieć badawczą, produkcyjną, marketingową oraz dystrybucyjną, dysponuje 48 fabrykami, 6 laboratoriami badawczymi, zatrudniając blisko 55 tys. pracowników. Polski oddział LG Electronics z siedzibą w Warszawie istnieje od maja 1997 roku. Działalność LG Electronics Polska obejmuje w Polsce kilka ważnych segmentów rynku, m.in. klimatyzatory, monitory komputerowe i napędy optyczne, sprzęt audio i telewizory płaskie. W artykule prezentowany będzie najmłodszy oddział LG w Polsce, tj. LG Electronics Wrocław Sp. z o.o.

LG stara się tworzyć innowacyjną i inspirującą markę nowoczesnych rozwiązań, dzięki którym mają powstawać inteligentne produkty, dopasowujące się do stylu życia aktywnego użytkownika. By to osiągnąć, firma wykorzystuje wiele strategii, umożliwiających ciągły rozwój i odpowiednie zarządzanie. Główne strategie nie stanowią tajemnicy. Każdy pracownik ma do nich dostęp i firma dba o to, by mógł je sobie przyswajać. W strategicznych punktach na terenie zakładu widnieją slogany koreańskiego dyrektora generalnego (CEO – *chief executive officer*) w języku polskim i angielskim. Dołączone jest do nich zdjęcie Koreańczyka wraz z imieniem i nazwiskiem. Oto przykłady kilku z nich.

Przesłania CEO (Yong Nam) dotyczące eliminacji strat. Eliminacja strat to praktyczne wykorzystywanie mądrości kluczowych pracowników firmy do ich rozwoju i tworzenia lepszych rezultatów przez całą załogę. „Eliminacja strat – jako zwiększenie efektywności pracy, czyli koncentrowanie się na naszej pracy w ciągu dnia – pozwala nam szybciej uporać się z zadaniami i opuścić miejsce pracy o czasie. Jest to pomysł eliminacji strat, o którym wspominałem przy wielu okazjach. Nie musicie się obawiać, co myśli wasz przełożony, ale możecie iść do domu, gdy wypełnicie swoje zadania. Pragnę, aby nasza firma – LG Electronics Wrocław – była firmą, gdzie można iść do domu i spędzać więcej czasu z rodziną”.

Przełożeni w koreańskich firmach mają o wiele większą władzę nad podwładnymi niż w firmach europejskich czy amerykańskich. Wskutek paternalistycznego podejścia do pracowników nie uczestniczą oni (pracownicy) w ogóle, lub są bardzo ograniczeni, w procesie decyzyjnym. Panuje silne przekonanie, że nie powinno się wychodzić z pracy przed szefem, a oczekiwanym społecznie standardem wciąż po-

zostaje kariera na całe życie w jednej firmie. Polscy pracownicy nie są przyzwyczajeni do koreańskich wartości, ale pracując w koreańskiej firmie, muszą je mieć na uwadze. Niestety nie wychodzi się z firmy, jeśli przełożony pracuje dłużej. Dlatego Yong Nam w swoim przesłaniu zwraca uwagę na to, że jeśli pracownicy będą kładli nacisk na eliminację strat – to będą mogli udać się bez skrępowania do domu – nawet wcześniej niż ich przełożony.

Kolejny slogan również dotyczący eliminacji strat: „Celem eliminacji strat nie jest cięcie kosztów, ale uwolnienie zasobów, które mogą przynieść zyski. Poza tym eliminacja strat nie powinna nigdy wpływać na wartość czy jakość, jaką dostarczamy naszym klientom. Pragnę, aby wszyscy nasi pracownicy cieszyli się z pomysłu eliminacji strat w ich pracy”. Powstało również przesłanie pod hasłem „Możemy tworzyć wartość poprzez eliminację strat”. Tworzenie wartości firmy LG Electronics Wrocław jest bardzo ważne dla naczelnego kierownictwa, ale nacisk kładzie się również na to, by dla wszystkich pracowników budowanie wartości firmy było sprawą zasadniczą. Wszystkie przesłania są odpowiednio skonstruowane: są krótkie i rzeczowe. Pisane są przystępnym językiem, by były zrozumiałe dla każdego pracownika i aby każdy mógł wcielić je w życie.

CEO w kolejnym przesłaniu mówi: „Nasza strategia musi być unikatowa i kreować wartość dla klientów. Strategia nie jest dobra czy zła, ale jest kwestią wyboru, gdzie i kiedy odniesiemy dzięki niej sukces. Dlatego też nasze pomysły powinny różnić się od pomysłów naszych konkurentów. Musimy znaleźć wartość dla naszych klientów”.

Podczas szkoleń w firmie ciągle jest podkreślane to, iż celem 5S nie jest tylko czystość sama w sobie, ale to, aby mieć możliwość natychmiastowego zorientowania się na stanowisku pracy, by już jedno spojrzenie pozwoliło zlokalizować potrzebne nam przedmioty.

Wprowadzenie strategii 5S w przedsiębiorstwie wiąże się na początku ze zorganizowaniem szeregu szkoleń dla wszystkich grup pracowniczych. Nawet nowo zatrudniony pracownik po pierwszym dniu pracy może się zorientować, że w zakładzie przestrzega się porządku i reguł. Na terenie zakładu w różnych strategicznych punktach umieszczone są plakaty i informacje obrazujące np. sens działań 5S, które podnoszą wartość firmy.

Na potrzeby wprowadzenia 5S w LG Electronics Wrocław, powołano specjalny, liczący 32 pracowników zespół, który w ciągu trzech miesięcy powinien przeprowadzić proces wdrożenia strategii. Otrzymali oni z koreańskiej centrali dokładne wytyczne i procedury. Wdrażanie zasad 5S rozpoczęto od przeszkolenia pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Ważne jest, aby wszyscy uczestnicy szkolenia zrozumieli potrzebę zastosowania zasady 5S na swoim stanowisku pracy i zgodzili się na zmiany. W trakcie szkolenia dobrze jest przećwiczyć zastosowanie zasady na jasnym dla wszystkich przykładzie, tak aby każdy z uczestników rozumiał metodologię realizacji elementów 5S. Ważne jest, że zasady te nie dotyczą tylko stanowisk produkcyjnych, ale odnoszą się także do magazynów, stanowisk biurowych i innych.

Główne zalety stosowania 5S:

- usuwanie strat,
- obniżenie kosztów,
- polepszenie jakości,
- efektywne wykorzystanie czasu,
- poprawa bezpieczeństwa.

1S – czyli selekcja. Zastosowanie zasady 1S ma następujący przebieg:

Po pierwsze, odpowiedzieć na tzw. pytania kontrolne:

- Czy na stanowisku pracy znajdują się rzeczy niepotrzebne, stwarzające bałagan?
- Czy na stanowisku pracy znajdują się niepotrzebne resztki materiałów rzucone gdziekolwiek?
- Czy na podłodze (przy stanowisku pracy) leżą narzędzia lub resztki materiałów do produkcji?
- Czy wszystkie niezbędne rzeczy są posortowane, sklasyfikowane, opisane i posiadają własne miejsce?
- Czy wszystkie narzędzia pomiarowe są właściwie sklasyfikowane i przechowywane?

Na podstawie odpowiedzi na powyższe pytania możliwa jest ocena stanowiska pracy pod kątem zasady 1S czyli zaśmiecenia stanowiska. Jeśli na którekolwiek pytanie odpowiedź brzmiała tak, należy dokonać selekcji rzeczy znajdujących się na stanowisku.

Po drugie, dokonać przeglądu wszystkich rzeczy znajdujących się na stanowisku pracy i pogrupować je. Zgodnie z przeprowadzoną selekcją należy dokonać eliminacji ze stanowiska pracy zbędnych przedmiotów.

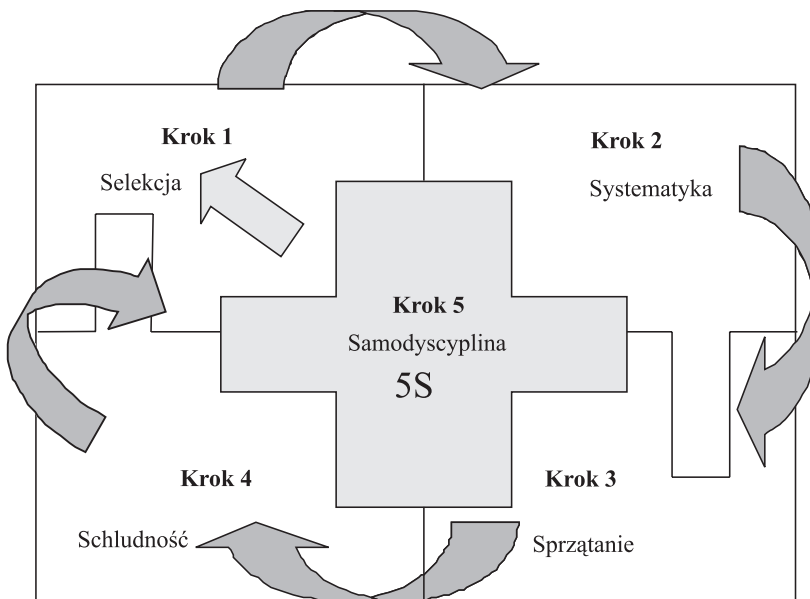
2S – systematyka. Należy zorganizować przestrzeń roboczą (poukładać i oznaczyć) w sposób, który ułatwi jej użytkowanie. Na tym etapie należy dokonać segregacji rzeczy i oznaczyć miejsca ich przechowywania. Rzeczy używane zawsze powinny być podzielone na te, które powinny być w łatwo dostępne (w zasięgu ręki), i te, które mogą leżeć dalej. W zależności od dokonanego podziału należy ustalić miejsca przechowywania rzeczy w strefie I i II stopnia. Rzeczy używane okazjonalnie i rzadko powinny znajdować się w obrębie stanowiska, jednak poza bezpośrednią strefą użytkowania. Ich odległość i umiejscowienie od miejsca pracy powinno być uzależnione od częstości stosowania tych materiałów czy narzędzi. Miejsca przechowywania powinny zostać oznakowane w sposób umożliwiający ich szybką identyfikację. Można tu zastosować kolorowe linie, znaki czy tablice narzędziowe. Raz określone miejsca i metody przechowywania powinny być niezmiennie.

3S – czyli sprzątnięcie. Wyczyścić wszystko, co znajduje się na stanowisku pracy. Sprzątać codziennie. Pierwszym krokiem realizacji zasady 3S jest odnowienie stanowiska. Zakłada się, że to pierwsze sprzątnięcie wymusza niejako dokładne sprawdzenie zastosowania dwóch poprzednich zasad. Zastosowanie zasady 3S polega na codziennym utrzymywaniu w nienagannej czystości stanowiska pracy.

4S – czyli schludność. Stałe miejsce dla rzeczy, stałe zasady organizacji i utrzymywania czystości. Wprowadzone wcześniej trzy zasady należy uczynić codziennym zwyczajem, nawykiem. Pomocne może tu być włączenie tych zasad do obowiązków pracownika, wykonywanych w ramach dotychczasowej pracy. Z czasem czynności te zostaną zintegrowane z obowiązującymi do tej pory. By mogło tak się stać, należy określić standardy i procedury powyższych pojęć selekcji, systematyki, sprzątania, schludności i samodyscypliny, polegające na opisie zasad kierujących tymi czynnościami, ich terminów, czasów trwania, umiejscowienia w dziennym harmonogramie itd. Jak każda zasada, i ta wymaga kontroli:

- Czy pracownik stosuje wyżej wymienione zasady, począwszy od selekcji aż do samodyscypliny?
- Czy na stanowisku znajdują się procedury dotyczące wymienionych zasad?

5S – czyli samodyscyplina. Automatyczna realizacja czterech poprzednich zasad. Wprowadzenie standardów nie zawsze musi skutkować ich zastosowaniem czy wręcz nawykową ich realizacją. Dlatego też należy zaangażować pracowników w tworzenie standardów i ich rozwój. Ważne jest także zrozumienie potrzeby przeprowadzania rutynowych kontroli stosowania zasady 5S. Kontrolę realizacji zasady 5S wykonuje raz w tygodniu wytypowany przez zespół wdrażający zasadę 5S zespół kontrolny – za pomocą listy kontrolnej. Zespół tworzą 32 osoby. Raz w miesiącu przeprowadzana jest kontrola na wyższym szczeblu. Na rysunku 3 przedstawiono procedurę utrzymywania zasad 5S.



Rys. 3. Procedura utrzymywania zasad 5S

Źródło: opracowanie własne.

Na przykładzie LG Electronics Wrocław potwierdza się teoria, która mówi nam o tym, jak ważny jest obszar kulturowy danego przedsiębiorstwa. Wprowadzając każdą strategię, jaka funkcjonuje w innych oddziałach w różnych zakątkach świata, musimy wziąć pod uwagę specyfikę danej kultury. Decydując się na wprowadzenie strategii 5S w LG Electronics Wrocław i przygotowując odpowiednie procedury, kierownictwo zmuszone było brać pod uwagę cechy naszej kultury narodowej. Lecz nie tylko od Koreańczyków oczekuje się wiedzy o kulturze drugiej strony, Polacy są zmuszeni do tego samego – by poznawać koreański sposób zarządzania i postępowania.

Strategia 5S niewątpliwie podnosi wartość przedsiębiorstwa produkcyjnego, jakim jest LG Electronics Wrocław. System 5S pozwala na lepsze zaprezentowanie się przed klientem czy dostawcą, ułatwia budowanie zaufania do firmy, a tym samym umożliwia zwiększenie liczby zamówień czy wielkości produkcji. 5S daje przedsiębiorstwu możliwość rozrastania się, może pomóc we wprowadzeniu nowych produktów. Dzięki 5S zakład zredukuje opóźnienia, podniesie jakość swoich wyrobów, co w efekcie da mniejszą wadliwość. Przestoje na liniach produkcyjnych się zmniejszają, a praca maszyn poprawia się. Zmniejsza się ryzyko wypadków w pracy. Wszystko to przyczynia się do polepszenia warunków środowiska pracy i zwiększenia produktywności firmy, tym samym prowadząc do zwiększenia zysków.

Poniżej słowa koreańskich prezesów LG, dotyczące strategii zwanej LG Way. „Także dla LG osiągnięcie wysokich wyników działalności, pomimo zmian środowiskowych, oznacza, że powinniśmy być zdeterminowani i powinniśmy ustalać cele swoich działań. Kiedy już je wykonamy, wykorzystując przy tym innowację, bez wątpienia staniemy się najlepszym przedsiębiorstwem, rozpoznawanym przez każdego”⁴.

„Teraz jest czas na to, aby jasno zdefiniować naszą Drogę LG i, opierając się na tej strategii, dalej prowadzić do realizacji hasła: LG – pierwsze na świecie”⁵.

6. Reputacja firmy LG Electronics Wrocław w świetle opinii pracowników (analiza wyników badań)

Japońscy menedżerowie bezustannie poszukują dróg doskonalenia wewnętrznych systemów i procedur, a ich zaangażowanie w *kaizen* dotyczy nawet takich obszarów, jak relacje przełożony – podwładny, marketing i relacje z dostawcami czy klientami.

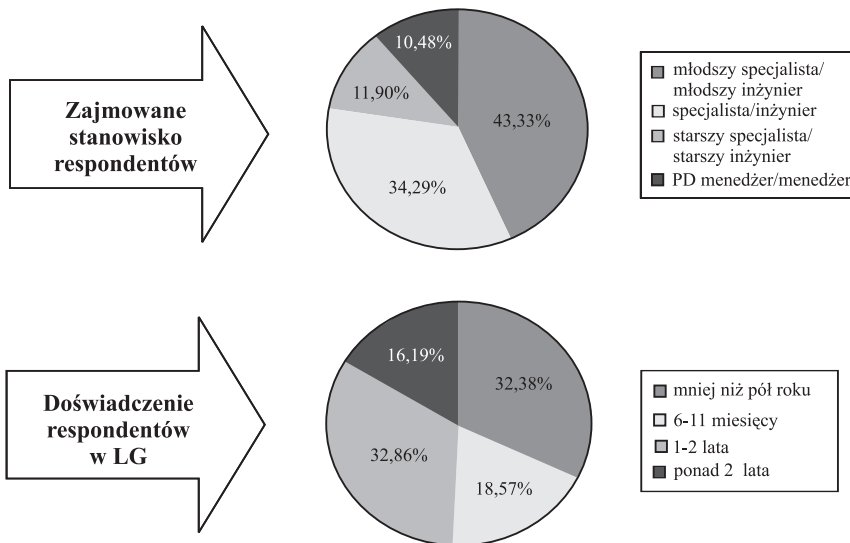
Polityka LG Way stanowi wewnętrzne narzędzie firmy LG Electronics Wrocław – firma kładzie na nie spory nacisk. Dowodem tego jest ankieta przeprowadzana wśród pracowników biurowych, badająca właśnie wyżej wymienione obszary, a dokładniej – jaką reputacją cieszy się firma LG Electronics Wrocław w oczach swoich pracowników. Dla zarządu LG ważne są opinie pracowników firmy na całym świecie, a podstawą gromadzenia tych opinii są rozprowadzane ankiety.

⁴ Cytat z przemowy wiceprezesa LGE na konferencji kadrowej 2 października 2003 roku.

⁵ Z przemowy Prezesa Bon-Moo Koo na zjeździe Zarządu z 11 listopada 2003 roku.

Poniżej przedstawione zostały wyniki analizy porównawczej dwóch ankiet: przeprowadzonej w grudniu 2008 roku oraz w marcu 2009 roku. W grudniu w badaniu wzięło udział 73 pracowników, natomiast w marcu już 213, czyli 95% pracowników biurowych. Zaobserwowano wzrost popularności ankiety na szczeblu kierowniczym, co odzwierciedla wzrastająca frekwencja respondentów. W badaniu biorą udział pracownicy biurowi z fabryki lodówek i telewizorów oraz pracownicy działu administracyjnego. 43% respondentów to młodszy specjaliści bądź inżynierowie, 34% to specjaliści/inżynierowie, niespełna 12% to starsi specjaliści, a 11% to menadżerowie. Jeśli chodzi o staż i doświadczenie w firmie, to z racji tego, że jest to bardzo młody zakład, najdłuższym stażem, tj. ponad 2 lata, może się poszczycić zaledwie 16% pracowników, kolejna grupa pracowników (34%) mieści się w przedziale stażu pracy 1-2 lata, 19% pracuje 6-11 miesięcy, a 32% stanowią najmłodszy stażem, pracujący w firmie mniej niż pół roku (rys. 4).

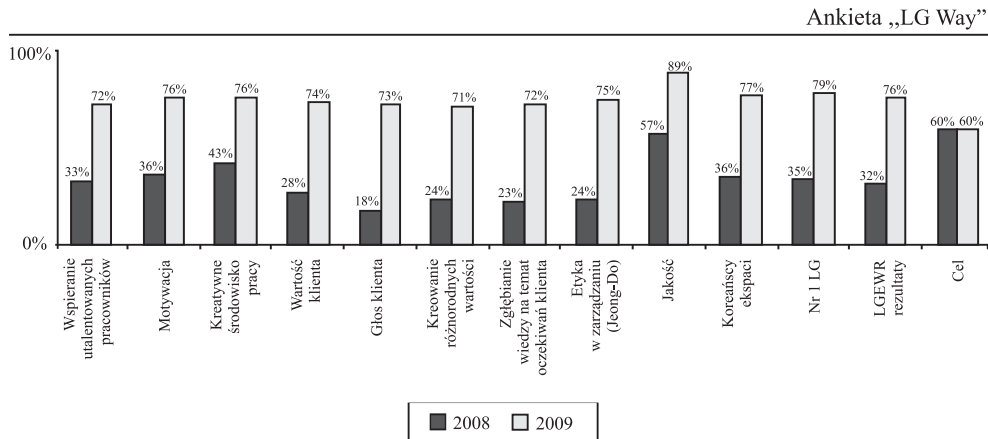
Ankieta „LG Way”



Rys. 4. Struktura pracowników według stażu pracy

Źródło: opracowanie własne.

Zadaniem firmy jest osiągnięcie celu wyznaczonego przez koreańską centralę: 60% pracowników rozumie strategię firmy w postaci LG Way, stara się według niej pracować, respektować ją i słać wśród innych pracowników, ale także poza firmą. Stopień realizacji celu wzrósł we wrocławskim oddziale w badanym okresie z 35% (grudzień 2008) do 75% (marzec 2009). Postęp wynosi zatem aż 40% i jest zróżnicowany w przekroju poszczególnych obszarów, co zilustrowano na rys. 5.



Komentarz:

- Średnia postępu: 43,6%
- Największy postęp w obszarze: „Głos klienta” 55%
- Najmniejszy postęp w obszarze: „Jakość” 32%
- Najsilniejszy punkt ankiety: „Jakość” 89%
- Najslabszy punkt ankiety: „Kreowanie różnorodnych wartości” 71%

Rys. 5. Stopień osiągania celów w przekroju poszczególnych obszarów

Źródło: opracowanie własne.

Powyżej prezentuje się szczegółowe zestawienie wszystkich obszarów, w których można zaobserwować poprawę. Największa poprawa nastąpiła w obszarze „Głos klienta” – aż 55%. Pracownicy szybko i elastycznie odpowiadają na zapotrzebowanie klienta lub zmiany rynku, ankietowani są zgodni co do tego, iż firma odpowiada na potrzeby klienta i nastroje rynku szybciej niż konkurencja oraz nie waha się inwestować w przedsięwzięcia, które pomagają określić potrzeby klienta. Natomiast wszelkie skargi, reklamacje i uwagi klientów są jasno i szczerze przekazywane menedżerom wyższego szczebla. Informacja o kliencie (potrzeby, reklamacje) jest szybko komunikowana i dzielona z odpowiednimi działami. Co za tym idzie, pracownicy zapoznają się uważnie z powodami skarg klientów, powodami tego, że produkty zawodzą, by uczyć się na podstawie swoich porażek, wyciągać budujące wnioski na przyszłość i wprowadzać pozytywne zmiany.

Pomimo iż w obszarze „Jakość” zanotowano najmniejszy postęp (32%), to i tak stanowi on najmocniejszy punkt ankiety zarówno w pierwszym, jak i w drugim badaniu. Ankietowani są przekonani o tym, że firma cieszy się zaufaniem klientów i dostawców, ponieważ wyróżnia się na tle innych jakością i przejrzystymi zasadami zarządzania i prowadzenia biznesu. Nie ma tam miejsca na nieetyczne zachowania, tylko po to, by pokonać konkurencję. LG wspiera swoich dostawców technicznie oraz w kwestii zarządzania, by mogli się także rozwijać, gdyż liczy na to, iż

takiego rodzaju wsparcie zaprocentuje jakością świadczonych usług i wyrobów po obu stronach.

Najsłabszym punktem działań przedstawionych w badaniach okazał się obszar „Kreowanie różnorodnych wartości”. W pierwszym badaniu uplasował się na poziomie 24%, a w kolejnym – 71%. Pomimo iż zaobserwowano widoczną poprawę – to jednak okazał się on jednym z słabszych punktów podczas następnego badania w 2009 roku. W skład obszaru kreowania różnorodnych wartości wchodzi wartość pracowników. To oni stanowią główne źródło sukcesu i wartości firmy. Ich wiedza i doświadczenie pozwalają osiągać przedsiębiorstwu zamierzone cele. Jednakże w odczuciu pracowników LG firma nie inwestuje wszelkich swoich możliwych środków, by zatrzymać najlepszych pracowników. Firma nie dba o utalentowanych pracowników z należytą starannością i strategiczną wnikliwością. Z drugiej strony część pracowników uważa, iż menedżerowie nie angażują się osobiście, by zatrudniać utalentowanych pracowników. Być może obawiają się zagrożenia z ich strony? Aż 41% ankietowanych zgadza się z tą właśnie teorią, 25% ma odmienne zdanie, a spora część respondentów – 35% – nie ma zdania na ten temat. Zdaniem respondentów (aż 85%), wielu utalentowanych pracowników opuściło w ostatnim czasie szeregi firmy. Ponadto grono ankietowanych (38%) jest przekonanych o tym, iż pomimo swojej ciężkiej pracy nie będą mieli szans na awans na pozycję menedżera. 27% pracowników jest odmiennego zdania. Zdecydowanie ten element, jak i poprzednie, nie wzmacnia wartości firmy – z punktu widzenia pracowników. Jest to wyraźny sygnał dla wyższego kierownictwa, że ten obszar wymaga zwiększonego nakładu pracy. Strategia LG Way – to droga LG, droga wyzwań i innowacji. Jednym z haseł LG jest: „LG – Great Company & Great People”, czyli LG jest wspaniałą firmą, która uzyskuje wybitne osiągnięcia właśnie poprzez wyzwania i innowacje, i poprzez wspaniałych ludzi, którzy kreują wybitne osiągnięcia poprzez ustalanie celów będących wyzwaniem, z silną motywacją ich osiągnięcia.

7. Podsumowanie

I. Masaaki stwierdza, że zachodni menedżerowie preferują nagle zmiany, oparte na technologiach i inwestycjach, a Japończycy wolą małymi krokami nieustannie doskonalić procesy w oparciu o zdrowy rozsądek i zaangażowanie pracowników. To zachodnie podejście nazywa innowacyjnością. Przetrawanie w dzisiejszym globalnym otoczeniu konkurencyjnym oznacza dla menedżerów pilne zaadaptowanie zarówno innowacyjności, jak i *kaizen*. Twierdzi również, że to, co robimy w naszej codziennej pracy, bez ciągłego starania się skazane jest na pogorszenie jakości. Jest to kolejny powód, dla którego menedżerowie powinni zaadaptować *kaizen* – aby utrzymać i doskonalić już osiągnięty poziom. Ta filozofia jest przeznaczona dla wszystkich, może ją stosować każdy, każdego dnia i w każdym miejscu. Żyjemy w świecie, w którym kapitał i informacja są powszechnie dostępne. Polska znajduje się w doskonałej pozycji do wykorzystania przewagi, niesionej przez gwałtownie roz-

wijający się rynek światowy. A doskonały przykład stanowi właśnie firma LG Electronics Wrocław, ukazując znakomite połączenie wschodniej filozofii oraz modelu zarządzania w polskich warunkach.

Literatura

- Drummond H., *W pogoni za jakością: total quality management*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.
- Fombrun C.J., *Reputation*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Konecki K., *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych: studium socjologiczne*, UŁ, Łódź 1994.
- Marx E., *Przełamywanie szoku kulturowego*, Placet, Warszawa 2000.
- Masaaki I., *Kaizen – klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute – MT Biznes Warszawa 2007.
- Mooji M. de, *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, Sage Publications, 2005.
- Wasilewski L., *Europejski kontekst zarządzania jakością*, Orgmasz, Warszawa 1998.
- Wasilewski L., *Japońskie techniki zarządzania*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1992.

KAIZEN – EASTERN STRATEGY IN THE EUROPEAN MARKET ON THE EXAMPLE OF LG ELECTRONICS WROCLAW BASED IN BISKUPICE PODGÓRNE

Summary: Basing on the Japanese culture, kaizen is one of the overriding principles of the Japanese management model. LG Electronics Wrocław shows an excellent combination of eastern philosophy together with the European model of governance.

The first part of the article presents the concept of kaizen, then it provides insight into the quality and management policy through the prism of kaizen. The next section presents comprehensive foundations of “5S”, and finally, results of the strategy “5S” and “LG Way” conducted in LG Electronics Wrocław.