dr Ewa Listopadzka
Akademia Leona Koźmińskiego
ORCID 0000-0002-4581-2163

Katarzyna Krajewska
LG Electronics w Mławie

Kultura koreańska na ziemi mazowieckiej przypadek zarządzania jakością w stylu koreańskim w firmie LG w Mławie

https://doi.org/10.64158/m2gy2iau6i

Streszczenie: Region północnego Mazowsza stanowi atrakcyjną bazę do inwestycji zagranicznych. Problemy wynikające z różnego postrzegania warunków życia i funkcjonowania w społeczeństwie, angażowania się w życie społeczności lokalnych, ingerowania w sposób zarządzania regionem to tylko kilka z wyzwań z którymi przychodzi się zmierzyć mieszkańcom regionu. Biorąc pod uwagę, że ogromną liczbę mieszkańców regionu można uznać za interesariuszy koreańskiego giganta jakim jest LG, w niniejszej pracy przedstawiono kulturę pracy w Korei Południowej ze szczególnym podkreśleniem elementów mających wpływ na funkjonowanie koreańczyków w środowisku zagranicznym czy międzynarodowym. Proponowane rekomendacje dla praktyki gospodarczej stanowią sugestie autorek dla zarządzających, które powinny usprawnić systemy zarządzania jakością w wielu przedsiębiorstwach, nie tylko w opisywanym regionie.

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, kultura pracy, Korea, inwestycje zagraniczne

1. Wprowadzenie

Tereny północnego Mazowsza ze względu na swoje położenie geograficzne, bliskość stolicy i poziom wykształcenia mieszkańców stanowią atrakcyjne miejsce do lokowania inwestycji zagranicznych.

Samo Mazowsze jako region przyciąga wieloma atutami. Region, traktowany jako całe województwo mazowieckie jest liderem gospodarczego rozwoju oraz standardów życia. Zgodnie z Raportem[1] przygotowanym na zlecenie Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A. dotyczącym atrakcyjności inwestycyjnej regionów, mazowieckie jest to największy i najbardziej zaludniony region Polski. Stanowi najbardziej rozwinięte ekonomicznie i najbardziej atrakcyjne inwestycyjnie województwo, dystansując wszystkie regiony Polski pod względem produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca. Charakterystyczną cechą regionu jest zaawansowana serwicyzacja, w której stosownie do wysokiego poziomu rozwoju gospodarczego ważną rolę odgrywają nowoczesne usługi, takie jak pośrednictwo finansowe, usługi dla biznesu, telekomunikacja oraz edukacja. Ponadto na Mazowszu rozwinęły się prawie wszystkie gałęzie przemysłu.

Mazowieckie to jednak nie tylko stolica, ale ogromne obszary północnej części województwa gotowe na przyjęcie inwestycji zagranicznych. Region północnego Mazowsza stanowi atrakcyjną bazę do inwestycji w formie *green field investment* jak i rozbudowy istniejących zakładów produkcyjnych. Wysoki poziom otwarcia społeczeństwa na nowinki technologiczne, zarówno w zakresie produkcji jak i usług, elastyczność władz i społeczeństwa chętnego do tworzenia atrakcyjnych warunków do życia dla inwestorów- przedstawicieli innych kultur jest z pewnością ogromną szansą do dalszego rozwoju regionu.

Otwarcie na inwestycje zagraniczne wiąże się z licznymi wyzwaniami natury społecznej i kulturowej, nie zapominając o barierach językowych. Problemy wynikające z różnego postrzegania warunków życia i funkcjonowania w społeczeństwie, angażowania się w życie społeczności lokalnych, ingerowania w sposób zarządzania regionem to tylko kilka z wyzwań z którymi przychodzi się zmierzyć mieszkańcom regionu- tym „z dziada- pradziada" i tym nowoprzybyłym.

Dotychczasowe doświadczenia największych w regionie inwestorów wywodzących się z innych kultur wskazują jednak, że otwartość społeczeństwa, poziom wyedukowania i przyjazne podejście do „nowych"

[1] Raport: *Atrakcyjność Inwestycyjna Regionów*, Instytut Przedsiębiorstwa SGH, Warszawa 2017.

stają się świetną wizytówką i elementem promocji regionu. W celu ułatwienia zrozumienia nowych mieszkańców, ich zachowań i oczekiwań warto pochylić się nad analizą kultury pracy w ich ojczystym kraju. Biorąc pod uwagę, że ogromną liczbę mieszkańców regionu można uznać za interesariuszy, w sposób bezpośredni bądź pośredni, koreańskiego giganta jakim jest LG Electronics, w niniejszej pracy przedstawiono kulturę pracy w Korei Południowej ze szczególnym podkreśleniem elementów mających wpływ na funkcjonowanie Koreańczyków w środowisku zagranicznym czy międzynarodowym. Dodatkowo- przedstawiono wyniki badań dotyczących wpływu stylu zarządzania firmą na poziom jakości zarządzania. Proponowane rekomendacje dla praktyki gospodarczej stanowią sugestie autorek dla zarządzających, które powinny usprawnić systemy zarządzania jakością w wielu przedsiębiorstwach, nie tylko w opisywanym regionie.

2. Kultura pracy w Korei Południowej

Spojrzenie na swoją kulturę oczyma obcokrajowca, bądź też odwrotnie- próba dostosowania się do jego zwyczajów kulturowych z pewnością nie są proste. Dotyczy to zarówno sfery prywatnej, ale i biznesowej. Zadania nie ułatwia fakt ogromnej fizycznej odległości pomiędzy krajami, położenia na innym kontynencie. Leżąca w Azji Północno-Wschodniej i obejmująca teren Półwyspu Koreańskiego oraz obszary północne między rzekami Amnok oraz Duman, Korea zajmuje łącznie 221 607 km^2 powierzchni[2]. Aktualnie teren tego państwa rozbity jest na dwie części, z których północna obejmuje 121,2 tys. km^2 terenu, a południowa – 99,237 tys. kilometrów kwadratowych[3].

W Korei Północnej panuje dyktatura, podczas gdy Korea Południowa opiera się na pluralizmie politycznym[4]. Kultura koreańska, w szczególności Korei Południowej, jest coraz bardziej popularna w Polsce.

[2] J. P. Rurarz, *Historia Korei*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa 2009, s. 13.

[3] tamże, s. 18.

[4] N. Levi, *Nic nie wiem o Korei Północnej*, Wydawnictwo Asian Century, Warszawa 2018, s. 30.

Szczególnie interesująca jest koreańska kultura pracy, która różni się bardzo swoim charakterem od tej europejskiej. Należy przy tym wyjaśnić, jak autorki rozumieją termin kultura pracy. Jest to zbiór zasad postępowania, systemów zachowań oraz stereotypów, które są typowe dla wszystkich organizacji i przedsiębiorstw w danym kraju. Możemy wyróżnić dwa rodzaje kultury pracy: zachodnią i wschodnią. Kultura zachodnia charakteryzuje się: indywidualizmem, chęcią samorealizacji, wysokim poziomem mobilności i elastyczności pracowników oraz niezbyt rygorystycznym przestrzeganiem panującej w niej hierarchii zawodowej. Kultura wschodnia odznacza się z kolei: dążeniem do pracy zespołowej, silną integracją pracowników, niską mobilnością pracowników przejawiającą się tym, że nie mogą oni migrować między różnymi stanowiskami w jednym przedsiębiorstwie, niskim poziomem elastyczności pracowników (o czym świadczy brak gotowości do zmiany, brak umiejętności dostosowania się do wymogów pracodawcy, niechęć do poszerzania kwalifikacji zawodowych czy przejawianie potrzeby wsparcia ze strony lidera). Przede wszystkim bardzo dużą rolę w tej kulturze pracy odgrywa hierarchia[5].

W Korei Południowej ważną rolę odgrywa konfucjanizm, czyli wywodzący się z Chin system filozoficzno-religijny. To właśnie ten światopogląd kształtuje politykę i obyczaje Koreańczyków współcześnie. Konfucjanizm przyszedł do Korei z Chin na początku I w. n.e. Nazwa tego nurtu wywodzi się od filozofa Konfucjusza, żyjącego na przełomie VI i V wieku przed naszą erą. Postawa konfucjańska odzwierciedla sztywne zasady i zwyczaje[6]. Trudno doszukać się w niej dążenia człowieka do samospełnienia, lecz można odnaleźć tam instrukcje dotyczące znalezienia właściwego miejsca w hierarchii, podporządkowania i oddania. Podejście to nawiązuje ściśle do systemu feudalnego, który zalecał bezwarunkowe oddanie wobec starszych. Konfucjanizm ma wpływ nie tylko na obyczajowość Koreańczyków, lecz również na ich styl pracy. Narzuca im odpowiednie maniery, czynności i ubiór oraz reguluje ich

[5] K. Kostyra, *Zachodnia kultura pracy. Mit czy rzeczywistość*?, https://teamowi.pl/employer-branding, dostęp 14.01.2022 r.

[6] M. Jacoby, *Korea Południowa. Republika żywiołów*, MUZA, Warszawa 2021, s. 92.

życie[7]. Skoro tak istotną rolę odgrywa wśród Koreańczyków filozofia Konfucjusza należy wnioskować, że kultura pracy tego kraju reprezentuje wschodnią kulturę pracy.

W przeciwieństwie do pracy Europejczyków, którzy za priorytet biorą solidnie wykonanie swoich obowiązków służbowych, dla każdego pracownika koreańskiego liczy się poświęcenie dla swojej pracy. Jest to absolutne podłoże etyki i mniemania o pracowniku. Można przyjąć stwierdzenie, że Koreańczycy żyją tylko i wyłącznie pracą, w której spędzają większość czasu. Nawet bezsensowna obecność do późna jest odbierana jako ogromny pozytyw. Wcześniejsze opuszczenie stanowiska pracy może zostać potraktowane jako brak poszanowania nie tylko do całego zespołu – traktowanego jako rodzina, ale i przedsiębiorstwa. Nie dotyczy to mimo wszystko przerwy obowiązującej w godzinach pracy, podczas której obowiązuje pełna swoboda[8].

Południowokoreańskie korporacje odniosły na przestrzeni ostatnich lat wiele sukcesów. Przychód krajowy brutto Korei Południowej[9] jest porównywalny do zachodniej części Europy. Korporacje koreańskie wytwarzają hurtowo sprzęt elektroniczny.

Koreańska kultura pracy charakteryzuje się brakiem równouprawnienia między kobietami, a mężczyznami. Przedstawicielki płci pięknej zarabiają bowiem tylko 63 procent pensji, którą otrzymują mężczyźni[10].

Parafrazując wypowiedź filozofa Konfucjusza, który twierdził, że przyjemnie jest mieć przyjaciół pochodzących z dalekich krajów warto sprawdzić, czy koreańska kultura pracy jest sprzyjająca w polskich warunkach[11], w jakim stopniu koreańska kultura pracy ma wpływ na funkcjonowanie znajdujących się na terenie Polski koreańskich firm produkcyjnych i czy stanowi ona wsparcie dla realizowanej w nich polityki jakości[12].

---

[7] J. Nowiński, *Nadgodziny zagryzione kimchi, czyli jak przetrwać w koreańskiej korporacji*, Wydawnictwo Kwiaty Orientu, Skarżysko-Kamienna 2018, s. 21-22.

[8] Tamże, s. 156-157.

[9] https://pl.tradingeconomics.com/south-korea/gdp dostęp dn. 10.01.2023.

[10] J. Nowiński,dz. cyt., s. 172.

[11] I. Nitobé, Bushido. *Dusza Japonii*, Wydawnictwo My Wojownicy, Warszawa 2021, s. 11.

[12] R. Huszcza, A. Wojakowska, *Kultura Koreańska od kuchni. Rytuały etykieta i estetyka*, Wydawnictwo UW, Warszawa 2021, s. 7.

3. Systemy zapewniania jakości używane w koreańskich firmach produkcyjnych

System procesów jest nazywany systemem sztucznym, czyli funkcjonującym jako podsystem przedsiębiorstwa i spełniającym jego konkretne cele. Zmiana jednej z jego części składowych potrafi zmienić pozostałe, co nazywamy koherentnością. Systemy są otwarte, co znaczy, że otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne organizacji mają na nie wpływ. Systemy są także złożone, czyli charakteryzują się złożonymi konstrukcjami, które ze sobą kooperują[13].

Firmy usługowe poczyniły w ostatnich latach znaczne progresy w funkcjonowaniu systemów i kierowania przedsiębiorstwami. Udział w tym miało wdrażanie w funkcjonowanie organizacji norm procesowego zarządzania o nazwie Business Proces Management (BPM). Pozytywnym efektem tego było polepszenie kooperowania indywidualnych działów firmy między sobą i uschematyzowanie procesów zachodzących pomiędzy nimi. Dodatkowo zwiększyła się efektywność i produktywność organizacji[14].

Lean management (LM) jest strategią wydajnego zarządzania przedsiębiorstwem. Jej podstawy stworzyło japońskie przedsiębiorstwo motoryzacyjne- Toyota. Głównym celem tej strategii jest generowanie jak największej jakości przy jednoczesnej optymalizacji kosztów i zasobów firmy. Innymi słowy koncepcja ta dąży do uzyskania jak najwyższej efektywności przy ponoszeniu jak najmniejszych wydatków. Oznacza to tok myślenia skierowany na przyszłość organizacji i czułość na metamorfozy otaczającego ją środowiska. Lean management ulepsza wszelkie procesy w celu pozbycia się marnotrawstwa (*muda*). Celem tej strategii jest bowiem ciągłe dążenie firmy do doskonałości, a jej zadaniem – zwiększanie aktywów pochodzących z produkcji przy minimalizacji zużytych

[13] E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnienie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 18.

[14] R. Horbal, *Ukryty skarb. Czyli jak zwiększyć produktywność usług w oparciu o model wielowariantowy i Lean Management*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2015, s. 6.

materiałów[15]. Marnotrawstwem określa się tu wiele elementów. Są to po pierwsze wszelkie nadwyżki produkcyjne. Zbyt duże ilości lub produkcja zapotrzebowania z dużym wyprzedzeniem musi być zawsze umieszczana w magazynie i udokumentowana, co wcale nie jest korzystne, a wręcz generuje straty. Podobnie jest z oczekiwaniami, które przypisuje się nieużytkowanym, magazynowanym towarom. Czas jaki pracownik poświęca na ukończenie działań przez urządzenia również jest powiązany z brakiem gospodarności. Marnotrawstwem jest też nadmierny transport, który doprowadza do bezsensownego przenoszenia elementów, pracowników i towarów. Straty przynosi nieprawidłowe przetwarzanie, które jest nieefektywne i niezgodne z specyfikacjami klienta. Przejawem niegospodarności jest magazynowanie za dużych ilości towarów oraz zbyteczne czynności, takie jak reorganizacja stanowisk wykonywania pracy. Niekorzystne są też wszystkie przestoje i złe postępowanie przy produkcji, jak i zarządzaniu, które są powodem zwiększania się defektywności jakościowej. Do działań niegospodarnych zalicza się tworzenie projektów towarów i usług, które nie są w stanie zadowolić odbiorców[16].

Lean management to także opracowanie samodzielnych rozwiązań, które zachęcą wszystkich pracowników do urzeczywistnienia przydatnych, tudzież eksperymentalnych działań oraz praktykowania ich w warunkach, które są już pod kontrolą w organizacji. Jest to jeden z systemów praktykowanych w koreańskich firmach produkcyjnych. LM to edukacja, którą może wprowadzić każdy kierownik organizacji. Zmienia ona wizerunek firmy na bardziej pozytywny. Wypracowuje wspólną lojalność dzięki kreowaniu miejsca pracy, gdzie fundamentem jest tworzenie ulepszeń i eliminowanie niezgodności. System LM jest nastawiony na rozwój poszczególnych pracowników. W tym podejściu powodzenie firmy jest uzależnione od indywidualnych sukcesów. Kierownictwo ma pomagać w umacnianiu dobrych więzi pomiędzy zatrudnionym i wykonywaną przez niego pracą zarobkową, a stopniem satysfakcji odbiorcy. Lean opiera się na edukacji pozwalającej usprawniać umiejętności anali-

[15] K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody, koncepcje, narzędzia*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2015, s. 47.

[16] P. Grudowski, E. Leseure, *LSS Plutus. Lean Six Sigma dla małych i średnich przedsiębiorstw*, WNT, Warszawa 2020, s. 15.

zowania i zwiększającej znaczenie inżynierii przy równoległym ulepszaniu czynności związanych z inżynierią, produkcją i logistyką[17].

W koreańskich firmach produkcyjnych można zauważyć kilka ciekawych niuansów dotyczących korzystania z narzędzi LM. W tego typu przedsiębiorstwach na ścianach wiszą tablice przepełnione pomiarami służącymi do wspomagania produkcyjnego. Często może okazać się, że parametry na nich są nieaktualizowane, nakładające się na siebie, bądź nawet sprzeczne. Tylko niewiele z nich jest naprawdę istotnych. Takie wskaźniki wymagają ulepszeń. Wiele firm pomimo korzystania z diagramów Ishikawy nadal ma problem z efektywnością pracy. Prawidłowe wdrożenie w życie jednej z metod: Total Quality Management (TQM), Total Productive Mainterance (TPM), Single Minute Exchange of Die (SMED) czy też Kanban może pomóc pokonać trudności związane z utrzymaniem produktywności[18].

TPM, to system, który skupia się na polepszeniu wydajności urządzeń stosowanych do produkcji, np. przez jego kalibrację polepszającą jego użytkowanie i likwidację awarii. Natomiast TQM (Total Quality Management) opiera się na kompleksowym zarządzaniu jakością poprzez kierowanie się następującymi zasadami: zaangażowanie kierownictwa, koncentracja na kliencie i pracowniku, koncentracja na faktach, ciągłe doskonalenie i powszechne uczestnictwo. Te dwie techniki są do siebie podobne pod względem angażowania pracowników i przedstawicieli wszystkich działów produkcyjnych w działania firmy[19]. Podążając za TPM powinno się dopilnować, aby wszelakie maszyny użytkowane w procesie produkcyjnym oraz narzędzia posiadały swoje własne standardy działania. Oznacza to ich kontrolę i przeglądy, naprawę i sprzątanie. Standardy są precyzowane w efekcie konfrontacji z obserwacją działań w rzeczywistości, instrukcji od wytwórców oraz obowiązującym prawem. W następnej kolejności ustala się potrzebne kwalifikacje niezbędne do zrealizowania konkretnych zadań i przypisuje osobę biorącą odpowie-

[17] M. Ballé, D. Jones, J. Chaize, O. Fiume, *Strategia Lean. Kultura uczenia się kluczem do przewagi konkurencyjnej*, MT Biznes, Warszawa 2019, s. 19-20.

[18] T. Król, *Lean management po Polsku. O dobrych i złych praktykach*, HELION, Gliwice 2021, s. 53-57.

[19] I. Massaki, Gemba Kaizen. *Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, MT Biznes, Warszawa 2018, s. 45.

działność za nie. Zakłada się, że każdy pracownik jest w stanie zrobić coś przy urządzeniach. Można stwierdzić na przykład, że spora ilość osób przyjmie postawę, która potwierdzać będzie brak takich umiejętności. Jest to jednak nieprawda, ponieważ prostą czynność związaną z utrzymaniem urządzeń w czystości potrafią wykonać wszyscy, a ta umiejętność z kolei ma pozytywny wpływ przy oględzinach stanów technicznych. Czystość maszyn daje możliwość szybkiego rozpoznania problemu i jego naprawy przez dział utrzymujący ruch w organizacji[20].

System Kanban to metoda zarządzania materiałami używanymi w produkcji (zarówno komponentami jak i produktami gotowymi) a także sterowania magazynem, alokacją tworzyw i ekspedycją materiałów. Ma ona na celu płynny i prawidłowy przepływ materiałów magazynowanych[21]. Innym systemem służącym utrzymaniu jakości w firmie jest SMED (Single Minute Exchange of Die). Metodę tę stworzono do zmniejszania czasu przezbrajania maszyn (na przykład zmiana formy w maszynie wtryskowej) i niejednokrotnie wykorzystuje się ją do produkcji komponentów przy produkcjach pojedynczych[22].

Amerykański statystyk W. E. Deming nazywał jakością prognozowaną skuteczność i koherentność stojącą obok zminimalizowanych wydatków i spełniającą oczekiwania ekonomiczne. Ideologia tego naukowca określa swoje własne wartości. Jego koncepcja nazywana Kołem lub Cyklem Deminga wizualizuje prężne działanie czynności prowadzących do zapewniania efektywności przedsiębiorstw[23]. W kole Deminga (kręgu PDCA), należącym do kaizenowskich strategii wspomagających Lean Management, ważne jest branie pod uwagę zachodzących procesów. W kręgu znajduje się plan, wykonanie, sprawdzenie i działanie lub cykl SDCA, czyli standard, wykonanie, sprawdzenie i działanie, zestaw Jakości, Kosztów i Dostawy (JKD) czy metody i techniki TQM[24].

[20] T. Król, *Lean. Droga do minimalizmu*, HELION, Gliwice 2020, s. 54-55.
[21] T. Król, *Lean management po Polsku. O dobrych i złych praktykach*, HELION, Gliwice 2021, s. 56.
[22] Tamże, s. 54.
[23] E. Kulińska, A. Busławski, *Zarządzanie procesami produkcji*, Difin, Warszawa 2019, s. 55.
[24] I. Massaki, dz. cyt., s. 40.

Systemy zarządzania jakością powiązane są z pojęciem benchmarkingu (analizy porównawczej). Jest to metoda służąca do konfrontacji rozwiązań, które są używane do pokonywania problemów we własnej organizacji z rozwiązaniami innych firm. Pozwala ona na udoskonalanie firmy poprzez branie przykładu z praktyk konkurencji. Istnieją cztery rodzaje tej metody:

- wewnętrzny, polegający na porównywaniu tych samych funkcji w oddziałach danej firmy,
- konkurencyjny, polegający na porównywaniu z rywalami na rynku,
- funkcjonalny, polegający na porównywaniu funkcji realizowanych przez firmę,
- horyzontalny, polegający na porównywaniu procedur i procesów praktykowanych w organizacjach należących do różnych branż.

Benchmarking jest narzędziem skutecznym i bardzo pomocnym w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Obejmuje etap analizy słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń przedsiębiorstwa. Ustala najważniejsze braki w funkcjonowaniu firmy i określa najsilniejsze strony konkurencji. Dokonuje też analizy przyczyn niepowodzeń i umożliwia przejęcie sprawdzonych metod do własnej firmy. Szuka również innych firm, z których można brać przykład i pozyskuje informacje z własnych danych, jak i ze źródeł zewnętrznych[25].

Innym zagadnieniem powiązanym z systemami zarządzania jakością jest outsourcing, czyli wykorzystywanie źródeł zewnętrznych. Polega ona na zleceniu realizacji określonych procesów organizacji zewnętrznej. Metoda ta wybierana jest podczas decydowania czym przedsiębiorstwo ma się zajmować. W takich momentach należy skupić się na głównych kompetencjach i umiejętnościach organizacji i jej pracowników wykorzystując je do tworzenia przewagi konkurencyjnej[26].

[25] tamże, s. 214-216.
[26] E. Skrzypek, M. Hofman, dz. cyt., s. 22-23.

4. Skuteczność zapewniania jakości w koreańskiej firmie produkcyjnej działającej na Mazowszu – badania własne

Przedmiotem badań własnych przeprowadzonych przez autorki w roku 2022 jest skuteczność systemu zapewniania jakości w koreańskiej firmie produkcyjnej. Nadrzędnym celem badań było znalezienie odpowiedzi na pytanie: *Co zapewnia skuteczność systemu zapewniania jakości w koreańskiej firmie produkcyjnej?*

Wśród rozpatrywanych czynników znalazły się: koreańska kultura pracy, koncepcja zarządzania Lean Management oraz zintegrowane systemy zarządzania.

Podmiotem badań byli pracownicy przedsiębiorstwa produkcyjnego Dong Yang Electronics Sp. z o. o. oddział w Mławie, znajdującego się na ul. LG Electronics 7. Firma ta należy do sektora dużych przedsiębiorstw i zajmuje się produkcją tworzyw sztucznych. Firma powstała w 2005 roku i zatrudnia obecnie około 500 osób. Dong Yang Electronics Mława została założona w Korei w 1989 r. Spółka funkcjonuje na terenie Korei Południowej, Chin, Indii, Meksyku i Polski. W Polsce siedziba główna firmy znajduje się w Biskupicach Podgórnych pod Wrocławiem. Oddział w Mławie zajmuje się produkcją podzespołów z tworzyw sztucznych wykorzystywanych w odbiornikach TV. W przedsiębiorstwie wytwarza przede wszystkim plastikowe obudowy oraz podstawki dla koreańskich producentów LCD. Podstawowym zadaniem firmy jest produkcja i dostarczanie komponentów do sprzętu RTV wytwarzanego przez LG Electronics Mława Sp. z o. o.[27]. Firma dysponuje między innymi systemem monitorowania pozwalającym na dokładne kontrolowanie procesów, systemem zarządzania produkcją ERP oraz centralnym układem podawania tworzywa[28].

Strategicznym celem firmy Dong Yang Electronics jest produkcja wyrobów spełniających wymogi i oczekiwania klientów. W przedsiębiorstwie kładzie się szczególny nacisk na terminowość i rzetelność oraz zgodność z przyjętymi regułami postępowania. Utrzymywanie wysokiej jakości produkcji i pracy jest możliwe dzięki kierowaniu się zbiorem wytycznych,

[27] Dong Yang Electronics Mława: O nas, http://www.dyepm.pl/, dostęp 11.05.2022 r.
[28] Dong Yang Electronics Mława: Metody wtrysku, http://www.dyepm.pl/technologie/metody-wtrysku/, dostęp 11.05.2022 r.

wśród których znajdują się: motywowanie pracowników do wydajniejszej pracy, podnoszenie kompetencji pracowników, redukcja kosztów, minimalizowanie złej jakości, zwiększanie wydajności pracy, rozbudowywanie infrastruktury firmy, ciągły nadzór nad procesami przebiegającymi w firmie, tworzenie środowiska pracy, w którym każdy z pracowników rozumie i realizuje założenia przyjętej w przedsiębiorstwie polityki jakości, regularna ocena skuteczności i efektywności przyjętej polityki oraz założonych celów[29].

Priorytetem Dong Yang Electronics jest utrzymanie pozycji wiodącego dostawcy na polskim rynku. Cel ten jest realizowany poprzez osiąganie najwyższego poziomu jakości usług i produktów, utrzymywanie wysokiej wydajności pracy oraz zatrudnianie wyszkolonej i zaangażowanej załogi[30]. Realizację przyjętych celów umożliwia wdrożenie systemu zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego zgodnego z normami PN-EN ISO 14001:2004 oraz PN EN ISO 9001:2015. Wymienione certyfikaty jakości zostały nadane firmie przez międzynarodową firmę certyfikującą TRA Certification International[31].

W firmie dokonywane są audyty wewnętrzne. Służą one kontroli działania komórek wewnątrz firmy i pozwalają uzyskać dowody na spełnianie przyjętych kryteriów oraz zdobyć informacje o niezgodnościach jakościowych. Dzięki temu możliwe jest utrzymanie wysokiej jakości produkcji. Audyty charakteryzują się kilkoma cechami. Są one: prowadzone przez audytora nie związanego z firmą, udokumentowane przy pomocy check list, obiektywne oraz rzetelne. Kontrole wewnętrzne określają stopień spełnienia wymagań dotyczących systemu zarządzania jakością, a ponadto dokonują oceny skuteczności tego systemu i znajdują pola możliwe do doskonalenia[32].

Idea przewodnia firmy zawiera się w zdaniu: „Przeżywajmy nasze marzenia oraz nasze troski razem z firmą". W przedsiębiorstwie kładzie się

[29] *Dong Yang Electronics Mława: Kontrola jakości*, http://www.dyepm.pl/kontrola-jakosci/, dostęp 11.05.2022 r.

[30] Tamże.

[31] Dong Yang Electronics Mława: ISO, http://www.dyepm.pl/iso/, dostęp 11.05.2022 r.

[32] Dong Yang Electronics Mława: Audyty, http://www.dyepm.pl/audyty/, dostęp 11.05.2022 r.

duży nacisk na integrację pracowników, która ma w zamierzeniu podnieść produktywność każdego z nich. Polityka firmy skupia się na traktowaniu pracowników tak jak członków rodziny[33].

Dong Yang Electronics jest nastawione na zatrudnianie młodych i ambitnych pracowników, którzy chcą poszerzać swoją wiedzę na temat pracy administracyjnej oraz produkcji i związanych z nią zagadnień specjalistycznych[34].

5. Wyniki badań własnych

Uzyskane wyniki badań pozwalają twierdzić, że kultura pracy w koreańskiej firmie produkcyjnej sprzyja wysokiej skuteczności wdrażanego w niej systemu jakości. Ponad połowa ankietowanych uznała bowiem, że kultura pracy w firmie sprzyja w umiarkowanym stopniu wysokiej skuteczności systemu jakości a ponad jedna czwarta, że zdecydowanie sprzyja. Ponadto najwięcej respondentów uznało, że koreańscy przełożeni oczekują od swoich podwładnych całkowitego poświęcenia się pracy oraz są wobec nich wymagający, co sugeruje, że w koreańskiej firmie produkcyjnej LG bardzo istotne jest zaangażowanie w wykonywane obowiązki, a to z pewnością sprzyja utrzymywaniu wysokiej jakości pracy. W przedsiębiorstwie kładzie się również nacisk na dokładność i punktualność, czego konsekwencją jest zachowywanie terminów produkcji oraz uzyskiwanie wysokiej jakości produktów. Zdecydowanie pozytywny wpływ na skuteczność wdrażanego w Dong Yang Electronics systemu jakości ma dokonywanie regularnych i częstych audytów wewnętrznych, pozwalających na bieżące rozwiązywanie problemów jakościowych.

Dodatkowo, można stwierdzić, że koncepcja zarządzania Lean Management pomaga uzyskać wysoką jakość wytwarzania i pracy. Ponad połowa respondentów okazała się zgodna, co do tego, że koncepcja ta pomaga w bardzo dużym stopniu uzyskać wysoką jakość produkcji i pracy w firmie a ponad jedna trzecia ankietowanych, że pomaga w stopniu

[33] Dong Yang Electronics Mława: Praca, http://www.dyepm.pl/praca/, dostęp 11.05.2022 r.
[34] Tamże.

umiarkowanym. Istotne jest również to, że Lean Management było jedną z najczęściej wymienianych przez pracowników koncepcji zarządzania jakością w przedsiębiorstwie (oprócz norm serii ISO 9000), co pozwala wywnioskować, że jest to podejście chętnie stosowane w firmie.

Wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania w firmie LG ma pozytywny wpływ na wysoką jakość wytwarzania i pracy. Większość uczestniczących w badaniu osób uznało, że zintegrowane systemy zarządzania jakością mają bardzo duży pozytywny wpływ na funkcjonowanie firmy. Ponadto prawie jedna czwarta ankietowanych wyraziła opinię, że korzystanie ze zintegrowanych systemów zarządzania jakością zwiększa w bardzo dużym stopniu jakość produkcji i pracy. Potwierdzeniem powyższego twierdzenia jest również rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące zintegrowanego systemu zarządzania produkcją, czyli ERP. Jedna trzecia badanych uznała, że korzystanie z tego typu systemu zwiększa jakość wykonywanej przez nich pracy w wysokim stopniu, a nieco mniej, że w stopniu umiarkowanym.

Powyższe spostrzeżenia pozwalają wysnuć wniosek, że podejmowane przez koreańskich przełożonych decyzje dotyczące funkcjonowania systemu zarządzania jakością są bardzo skuteczne. Kierownictwo chętnie korzysta w przedsiębiorstwie ze zintegrowanych systemów zarządzania oraz z systemów zarządzania jakością i produkcją takich jak Lean Management, ISO 9000 oraz oprogramowanie systemowe ERP. Te systemy okazują się z kolei efektywne w działaniu. Ponadto przełożeni dbają o kultywowanie w przedsiębiorstwie kultury pracy skoncentrowanej na zwiększaniu jakości produkcji i pracy. Koreański zarząd zwraca szczególną uwagę na stosunek swoich pracowników do pracy. W firmie są bardzo ważne takie wartości jak punktualność, dokładność i efektywność, czyli utrzymywanie wysokiej wydajności pracy. Przełożeni są wobec pracowników dość wymagający, co powinno mobilizować podwładnych do pracy. Koreańskie kierownictwo oczekuje również od swoich podwładnych całkowitego poświęcenia się pracy.

Otrzymane wyniki pokazują jednak, że istnieją w systemie zarządzania jakością elementy konieczne do poprawy. Jest to poziom motywacji pracowników, sposób ich motywowania przez przełożonych oraz poziom realizacji założeń polityki jakości firmy przez pracowników. Z pewnych przyczyn nie czują się oni skutecznie motywowani do pracy przez swo-

ich kierowników. Nie identyfikują się oni również z założeniami polityki jakości firmy. Punkt ten wymaga dalszej analizy oraz podjęcia kroków służących zmianie obecnej sytuacji. Drugim koniecznym do poprawy elementem jest poziom realizacji przez pracowników przyjętych przez firmę założeń polityki jakości. Okazuje się bowiem, że stopień ich realizacji jest w przeważającej mierze niski. W dalszej perspektywie stan ten negatywnie może wpływać na skuteczność realizowanego w firmie systemu zapewniania jakości. Stan ten wymaga szybkiej ingerencji ze strony przełożonych.

Utrzymywaniu wysokiej jakości pracy sprzyja z pewnością częste dokonywanie w przedsiębiorstwie audytów wewnętrznych. Dzięki ich systematycznemu stosowaniu możliwy jest ciągły nadzór nad skutecznością wdrażanego w firmie systemu zarządzania jakością oraz bieżące rozwiązywanie występujących w nim problemów.

Na poziom skuteczności systemu zapewniania jakości w koreańskiej korporacji ma też z pewnością wpływ poziom respektowania norm jakościowych ISO. Prawie wszyscy ankietowani uznali, że są one przestrzegane w bardzo dużym lub umiarkowanym stopniu, co pozwala stwierdzić, że system zapewniania jakością działa w firmie w sposób sprawny.

Okazuje się też, że stosowane w firmie procedury i instrukcje w wysokim stopniu usprawniają wykonywaną przez pracowników pracę. Jakość wykonywanej pracy jest też wysoko oceniania przez samych pracowników. Połowa z nich uważa, że ich praca jest wysokiej jakości, a 40% – umiarkowanej.

Różnice kulturowe rzutują znacząco na atmosferę w pracy. Połowa respondentów (50%) odczuwa je bowiem w wysokim stopniu, a jedna trzecia w stopniu umiarkowanym. 20% badanych odczuwa je natomiast w niskim stopniu. Można więc wnioskować, że między przełożonymi z Korei a pracownikami nie doszło do integracji zacierającej istniejące różnice kulturowe.

Pracownicy pozytywnie opiniują działanie systemu zapewniania jakości w firmie. Tylko niecałe 14% ankietowanych uznało, że nie jest on skuteczny. Warte uwagi jest to, że aż 57% respondentów uznało, że jest on bardzo skuteczny. Podobnie wygląda sytuacja dotycząca systemu zarządzania kosztami jakości w firmie. W tym przypadku zdecydowana większość pracowników stwierdziła, że jest on bardzo wydajny (aż 50%

odpowiedzi) lub wydajny w umiarkowanym stopniu. Firma Dong Yang Electronics cieszy się więc wśród swoich pracowników bardzo dobrą oceną jej systemu zarządzania jakością.

6. Podsumowanie

Na podstawie wyników z przeprowadzonych badań można sformułować gotowe do wykorzystania przez jej kierownictwo propozycje działań. Tego typu porady są w stanie pomóc przedsiębiorstwu podnieść poziom skuteczności wykorzystywanego w nim systemu zarządzania jakością oraz stanowią zbiór rekomendacji dla innych koreańskich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce.

Dokonana analiza systemu zarządzania jakością w koreańskiej firmie produkcyjnej LG pozwala na postawienie wniosku, że zarówno panująca w niej kultura pracy jak i wykorzystywane systemy zarządzania mają pozytywny wpływ na realizację przyjętej w niej polityki jakości. Szczególną rolę odgrywa tu stosowana w przedsiębiorstwie koncepcja Lean Management, która dąży do uszczuplania procesów oraz minimalizacji kosztów przy jednoczesnym podnoszeniu jakości produkcji.

Uzyskane wyniki badań wskazują na dwie wymagające usprawnienia sfery. Kwestią nad którą należy się pochylić jest niski poziom motywacji pracowników do pracy mimo tego, że ich zdaniem kierownictwo jest wobec nich wymagające. Warto w tym momencie przyjrzeć się dokładnie procesowi motywowania podwładnych do pracy oraz podjąć starania służące podniesieniu jego efektywności.

Niepokojący jest też niski poziom realizacji założeń polityki jakości firmy przez jej pracowników. Być może nie identyfikują się oni z założeniami tej polityki bądź też nie są one dla nich jasne. Istnieje rozbrat pomiędzy teoretycznymi założeniami polityki firmy a jej praktycznym wymiarem. Konieczna jest głębsza analiza tego zagadnienia, która pozwoliła by na weryfikację przyczyn takiego stanu oraz zaproponowanie rozwiązań tego problemu.

Warte uwagi jest to, że wielu pracowników silnie odczuwa różnice kulturowe w pracy. Okazało się też, że zdaniem podwładnych ich koreańscy

przełożeni oczekują od nich całkowitego poświecenia się pracy. Być może z tego względu pracownicy nie stosują się do założeń przyjętej przez koreański zarząd polityki jakości firmy. Wprowadzone przez przełożonych reguły postępowania mogą się okazać zbyt odległe kulturowo od tych stosowanych w polskich firmach. Należy więc podjąć działania służące dostosowaniu koreańskiej kultury pracy do realiów panujących w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych. Polscy pracownicy nie mają bowiem w zwyczaju oddawać się całkowicie wykonywanej przez siebie pracy. Dążą raczej do utrzymania balansu pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Prawdopodobnie jest to podejście trudne do zrozumienia dla dalekowschodniego zarządu. Należy dążyć do tego, by przyjęta w koreańskich korporacjach kultura pracy była sprzyjająca dla polskich pracowników. Takie działania powinny zmniejszyć dyskomfort związany z odczuwaniem istniejących różnic kulturowych. Daje też to szanse na zwiększenie samodyscypliny pracowników, którzy znajdą w sobie wewnętrzną motywację do podążania za przyjętymi w firmie standardami polityki jakości. Dostosowanie wymogów powinno zaowocować również większym zaangażowaniem w wykonywaną pracę.

Bibliografia

Ballé M., Jones D., Chaize J, Fiume O., *Strategia Lean. Kultura uczenia się kluczem do przewagi konkurencyjnej*, MT Business, Warszawa 2019.

Grudowski P., Leseure E., *LSS Plutus. Lean Six Sigma dla małych i średnich przedsiębiorstw*, WNT, Warszawa 2020.

Horbal R., *Ukryty skarb. Czyli jak zwiększyć produktywność usług w oparciu o model wielowariantowy i Lean Management*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2015.

Huszcza R., Wojakowska A., *Kultura Koreańska od kuchni. Rytuały etykieta i estetyka*, Wydawnictwo UW, Warszawa 2021.

Jacoby M., *Korea Południowa. Republika żywiołów*, MUZA, Warszawa 2021.

Kulińska E, Busławski A., *Zarządzanie procesami produkcji*, Difin, Warszawa 2019.

Król T., *Lean management po Polsku. O dobrych i złych praktykach*, HELION, Gliwice 2021.

Król T., *Lean. Droga do minimalizmu*, HELION, Gliwice 2020.
Levi N., *Nic nie wiem o Korei Północnej*, Asian Century, Warszawa 2018.
Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, WNT, Warszawa 2012.
Massaki I., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, MT Biznes, Warszawa 2018.
Nitobé I., *Bushido. Dusza Japonii*, Wydawnictwo My Wojownicy, Warszawa 2021.
Nowiński J., *Nadgodziny zagryzione kimchi, czyli jak przetrwać w koreańskiej korporacji*, Wydawnictwo Kwiaty Orientu, Skarżysko-Kamienna 2018.
Raport: *Atrakcyjność Inwestycyjna Regionów*, Instytut Przedsiębiorstwa SGH, Warszawa 2017.
Rurarz J. P., *Historia Korei*, DIALOG, Warszawa 2009.
Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnienie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody, koncepcje, narzędzia*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2015.
Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, HELION, Gliwice 2006.
www.teamowi.pl/employer-branding.
www.dyepm.pl.
https://pl.tradingeconomics.com/south-korea/gdp.

KOREAN CULTURE IN THE MAZOVIAN REGION – THE CASE OF KOREAN-STYLE QUALITY MANAGEMENT AT LG IN MŁAWA

Abstract: The northern Mazovia region is an attractive base for foreign investment. Problems arising from different perceptions of living conditions and functioning in society, involvement in the life of local communities, and interference in the way the region is governed are just a few of the challenges faced by the region's residents. Given that a huge number of the region's residents can be considered stakeholders of a Korean giant such as LG, this paper presents the work culture in South Korea with a particular emphasis on the elements that affect the functioning of Koreans in a foreign or international environment. The proposed recommendations for business practice are suggestions by the authors for managers to improve quality management systems in many companies, not only in the region described.

Keywords: quality management, culture of work, Korea, foreign investment