

Sławomir Mędrek

Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. w Polkowicach

**PRACA GRUPOWA JAKO NARZĘDZIE ZWIĘKSZAJĄCE
EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ
NA PRZYKŁADZIE VOLKSWAGEN MOTOR POLSKA SP. Z O.O.**

1. Wstęp

W dobie globalizacji i nowoczesnych metod zarządzania, w czasach, kiedy dostęp do najnowszych technologii jest możliwy, dla wszystkich światowych koncernów bardzo ważna jest umiejętność wykorzystania wiedzy i kreatywności swoich pracowników. To dzięki tym zasobom firmy są w stanie osiągnąć przewagę nad konkurencją. Zaangażowanie pracowników najniższego szczebla w proces zarządzania pozwala wykorzystać całe zasoby organizacji. Model ten został wykorzystany do zarządzania w Volkswagen Motor Polska. Wprowadzenie pracy grupowej, wykorzystywanie inicjatyw oddolnych w celu usprawniania procesów wraz z wprowadzeniem całego systemu zarządzania innowacjami pozwala na skuteczną rywalizację zarówno na forum koncernu, jak i na forum rynku motoryzacyjnego.

Istotne stają się także możliwości wykorzystania wiedzy już istniejącej w organizacji oraz stwarzanie warunków sprzyjających do dzielenia się wiedzą, a co za tym idzie – potrzebne są narzędzia bądź system, który ułatwi te procesy.

Volkswagen podjął próbę wykorzystania tych zasób, tworząc bazę danych zawierającą wszystkie zgłoszone innowacje z dostępem dla każdego pracownika.

2. Nowa idea zarządzania organizacją w badanym przedsiębiorstwie

2.1. Praca grupowa

Obecnie przewagę nad konkurencją daje nie tyle wiedza, którą ma organizacja, ile jej umiejętne i sprawne wykorzystanie. Wielkim kapitałem organizacji są jej pracownicy i wiedza, którą posiadają. Volkswagen Motor Polska podjął działania zmierzające do aktywowania pracowników w kontekście zarządzania firmą. Takie możliwości stworzyła praca grupowa. Stała się ona nieodłącznym aspektem za-

zarządzania przedsiębiorstwem. Projekt został zainicjowany w roku 2001 i wraz z wdrożonym już wcześniej systemem zarządzania wnioskami racjonalizatorskimi (*Ide-enmanagement*) stał się narzędziem pozwalającym angażować zespoły pracownicze w codziennie rozwiązywanie problemów. Obserwacja różnych organizacji pozwala zauważyć, że coraz większa ich liczba stawia na pracę zespołów. Badania pokazują, że zespoły są aż czterokrotnie bardziej wydajne niż praca indywidualna pracowników [1, s. 389]. Efektywność pracy grupowej i przewagę nad pracą pojedynczego pracownika daje się łatwo zaobserwować, gdy pojawiają się skomplikowane problemy i należy rozwiązać trudne zadania.

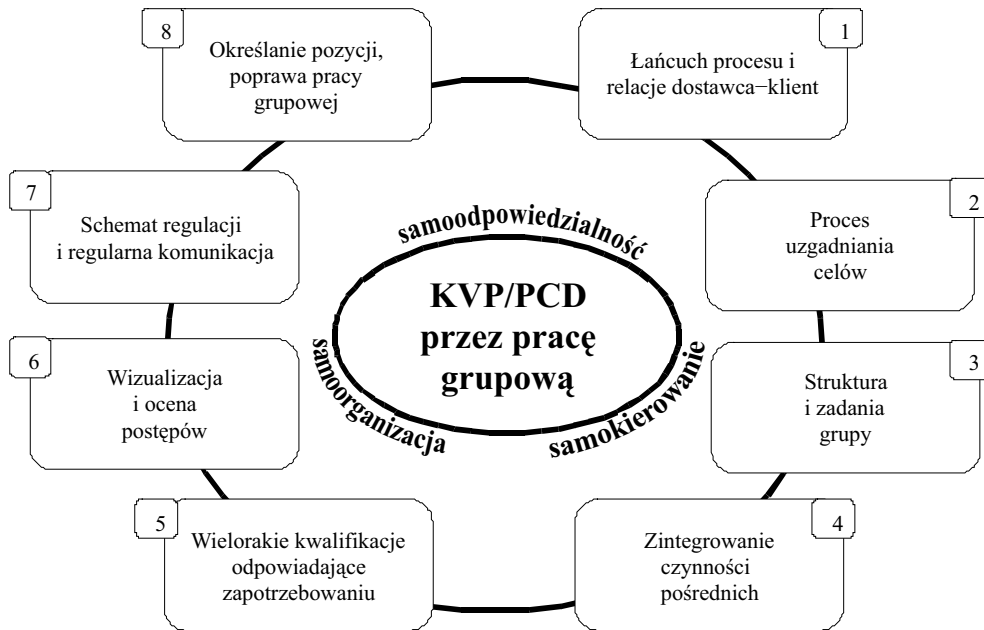
2.2. Założenia i koncepcja

W ramach zaproponowanego systemu pracy utworzono grupy pracownicze składające się z od 8 do 12 osób. Przyjęta w ramach cotygodniowych spotkań zespołów pracowniczych forma pracy to typowa moderacja. Moderator wybrany przez pracowników prowadzi spotkanie z wykorzystaniem flipcharta, podczas którego przez pół godziny pracownicy omawiają bieżące problemy i poszukują optymalnych rozwiązań. Wybrani koordynatorzy odbyli cykl szkoleń dających im wiedzę i umiejętności do pracy ze swoim zespołem. W ramach corocznych szkoleń ich wiedza z zakresu pracy grupowej jest uzupełniania o zgłoszone wcześniej zakresy tematyczne. Cała idea wspierana jest przez zespół procesowy, czyli grupę powołaną do wdrożenia i wspierania tego procesu. Do obecnych zadań tego zespołu należy bieżąca weryfikacja prac w ramach pracy grupowej, wspieranie koordynatorów i przygotowywanie dla nich szkoleń. Cotygodniowe spotkania są zaliczane do normalnego czasu pracy. Taki system pracy został zaproponowany i wdrożony zarówno w działach związanych bezpośrednio z produkcją, jak i w działach administracyjnych. Istotą wdrożonego systemu jest założenie, że nie ma takiego procesu, którego nie można usprawnić. Funkcjonowanie pracy grupowej opiera się na ośmiu elementach, które powiązane są w proces ciągłego doskonalenia (rys. 1).

Zarządzanie zasobami ludzkimi, podobnie jak inne obszary funkcjonowania działalności firmy, jest nakierowane na klientów. Oznacza to ściśle powiązanie podejmowanych działań z sytuacją, rozpoznawanie klientów usług personalnych oraz profesjonalne zaspokajanie ich potrzeb [2, s. 11]. W ramach pracy grupowej zostały wyznaczone kierunki pracy, w których istotną rolę odgrywa świadomość pracowników, że dla jednych w organizacji są klientami, a dla drugich – dostawcami.

Cele wyznaczone w ramach pracy grupowej obejmują:

- poprawę efektywności proponowanych rozwiązań przez wykorzystanie efektu synergii,
- zwiększenie zaangażowania pracowników,

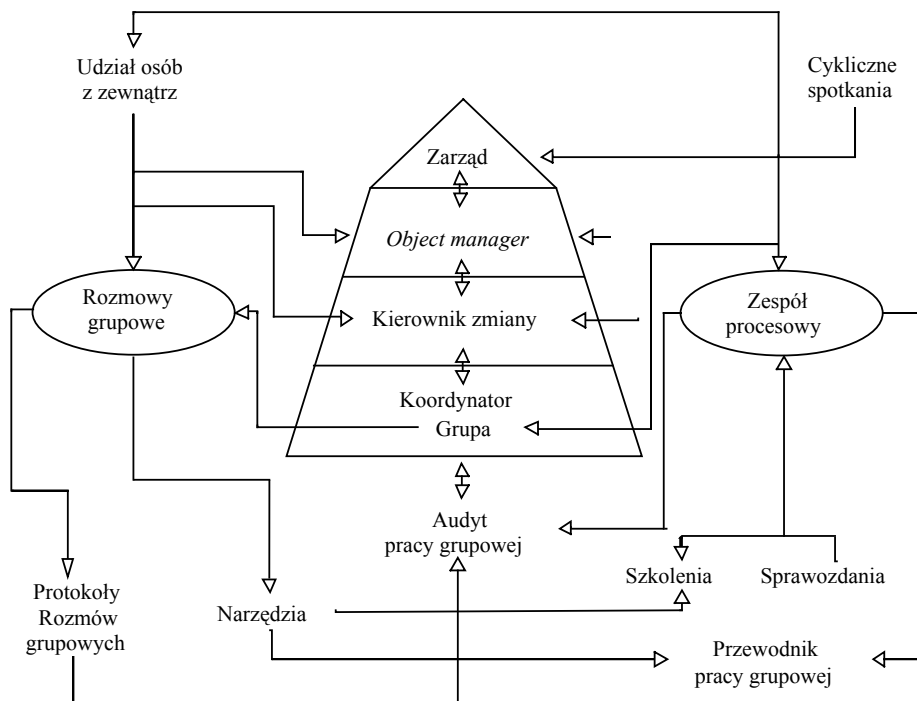


Rys. 1. Zasady funkcjonowania i cechy pracy grupowej

Źródło: [4].

- poprawę zarządzania zakładem przez wykorzystanie inicjatyw pracowniczych,
- podniesienie świadomości pracowników,
- poprawę przepływu informacji

Dzięki takiej formie pracy oddolne inicjatywy pracowników mogą być wdrażane w krótkim okresie, a dzięki temu proces produkcyjny może być modyfikowany z wykorzystaniem zaangażowania i wiedzy pracownika. Na półgodzinne spotkania w ramach rozmów grupowych zapraszani są również specjaliści z innych działów, aby zaproponowane rozwiązanie można było na bieżąco zweryfikować i zastanowić się nad możliwością jego wdrożenia. W przypadku konieczności dokonania głębszej analizy problem przekazywany jest do odpowiedniej komórki, ewentualnie jest poruszany ponownie w kolejnym tygodniu. Z każdej moderacji zostaje spisany protokół, który stanowi obraz pracy zespołu. Spotkania te wykorzystywane są również przez kierowników działowych do przekazywania informacji. Raz na kwartał wszystkie zespoły są zapraszane na spotkanie z zarządem, na którym prezes firmy omawia



Rys. 2. System pracy grupowej w VW Motor Polska

Źródło: dokumentacja pracy grupowej i *Ideenmanagement*, Volkswagen Motor Polska 1999-2007.

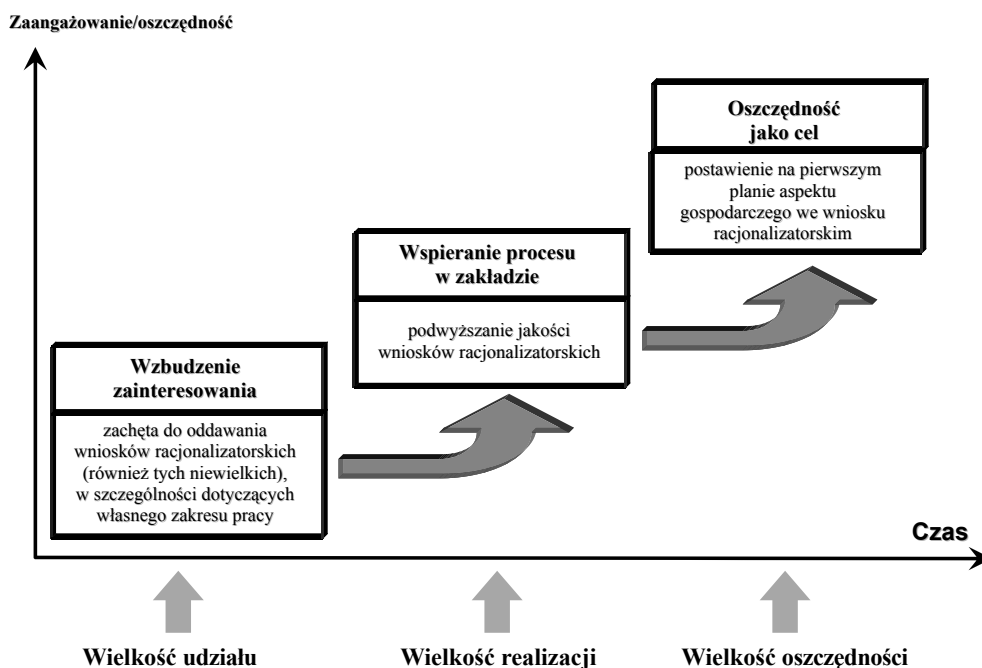
bieżącą sytuację. Na koniec każdego takiego spotkania pracownicy mogą zadawać prezesowi pytania. Kanały przepływu informacji przedstawia schemat na rys. 2.

3. System zarządzania pomysłami (*Ideenmanagement*)

3.1. Koncepcja i założenia

System zarządzania pomysłami racjonalizatorskimi opiera się na dwóch filarach. Na aspekcie ilościowym, w którym mierzona jest liczba składanych wniosków w przeliczeniu na jednego pracownika, oraz na drugiej wielkości, jaką jest kwota oszczędności z tytułu wdrożonych propozycji. Istotą systemu jest to, że każdy pracownik może zgłosić wniosek niezależnie od zajmowanej pozycji w zakładzie. W początkowej fazie wnioski racjonalizatorskie mogli składać tylko pracownicy Volks-

wagena. Wraz z rozwojem systemu zauważono, że zwiększając liczbę osób mogących składać wnioski, organizacja jest w stanie wykorzystać wiedzę niebędącą w jej posiadaniu. Dlatego też umożliwiono składanie wniosków osobom spoza organizacji na tych samych warunkach, na jakich mogą je składać pracownicy przedsiębiorstwa. Istotą całego systemu jest zapewnienie pracownikom możliwości kreatywnego kształtowania poszczególnych procesów. System opiera się na trzech wielkościach: wielkości udziału, realizacji i oszczędności (rys. 3).

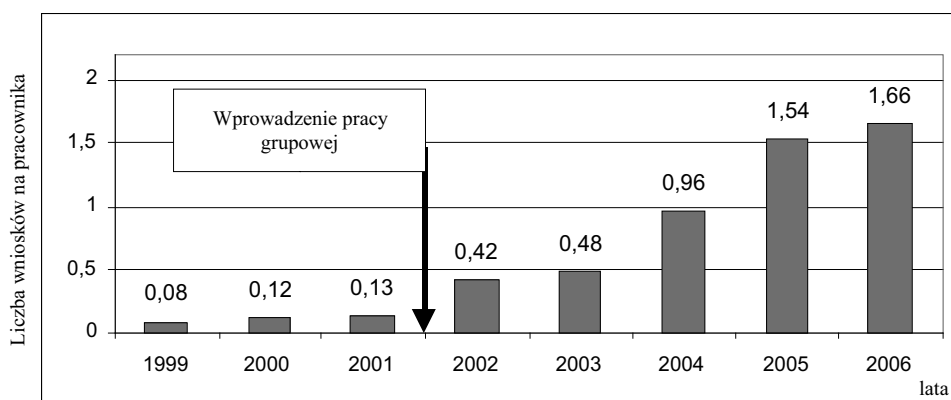


Rys. 3. Zadania systemu zarządzania pomysłami (*Ideenmanagement*)

Źródło: dokumentacja pracy grupowej i *Ideenmanagement*, Volkswagen Motor Polska 1999-2007.

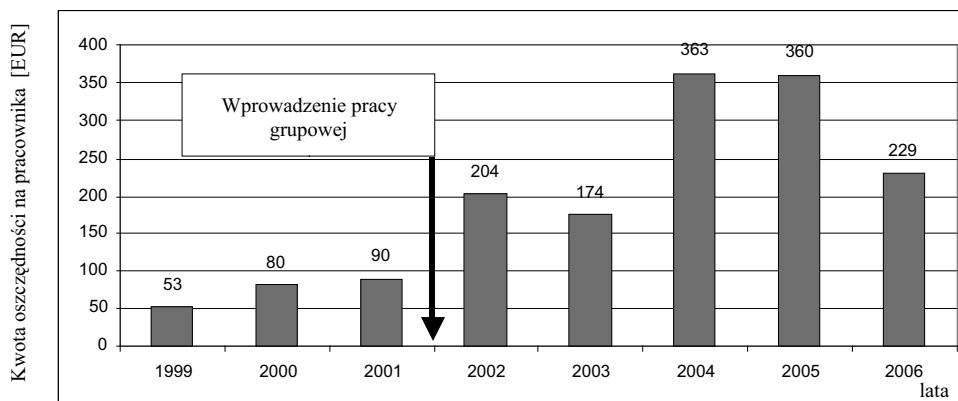
System obejmuje wnioski tzw. małe; są to propozycje, które generują oszczędności do 5000 zł w ciągu roku lub które są niewymierne. Druga grupa to wnioski, których wdrożenie przynosi zakładowi oszczędności powyżej 5000 zł w skali roku. W przypadku propozycji „małych” wysokość gratyfikacji finansowej mieszczącej się w przedziale 50-200 zł ustala kierownik danej jednostki. Natomiast „duże” wnioski są kierowane do specjalnego zespołu zajmującego się oceną złożonej propozycji i możliwością jej ewentualnego wdrożenia. W skład tego zespołu wchodzi specjalista z serwisu technicznego, planowania i działu Kaizen Office, natomiast wszelkie wyliczenia finansowe przygotowuje specjalista z działu controllingu. W razie potrzeby zespół ten posilkuje się opiniami innych specjalistów. Podobne systemy funkcjonują w innych zakładach koncernu, co daje możliwość prowadzenia porównań. W kwar-

talnych interwałach obserwowany jest, oprócz głównych kryteriów, czyli liczby składanych propozycji i kwoty oszczędności, stopień zaangażowania pracowników w proces, a także stosunek liczby wniosków składanych do liczby wniosków wdrożonych. Pomimo że umiejętności poszczególnych pracowników stanowią istotny potencjał organizacji, praktyka pokazuje, że wykorzystanie efektu zbiorowego myślenia pozwala na efektywniejsze użycie pojedynczych umiejętności członków organizacji. Wiedza zbiorowa jest znacznie szersza od sumy wiedzy jednostek [3, s. 33]. Łatwo to zaobserwować na podstawie wzrostu liczby składanych propozycji po wdrożeniu modelu pracy grupowej (rys. 4).



Rys. 4. Zmiana liczby składanych wniosków racjonalizatorskich w latach 1999-2006 w przeliczeniu na jednego pracownika z uwzględnieniem wprowadzenia pracy grupowej

Źródło: dokumentacja pracy grupowej i *Ideenmanagement*, Volkswagen Motor Polska 1999-2007.



Rys. 5. Zmiana kwoty oszczędności w latach 1999-2006 w przeliczeniu na jednego pracownika z uwzględnieniem wprowadzenia pracy grupowej

Źródło: dokumentacja pracy grupowej i *Ideenmanagement*, Volkswagen Motor Polska 1999-2007.

3.2. Baza danych *Ideenmanagement*

Przygotowane narzędzie daje możliwość skatalogowania złożonych wniosków według założonych kryteriów, dzięki czemu po sprecyzowaniu kryteriów wyszukiwania można wyszukać innowację już wpisaną do bazy. Do bazy danych trafiają wszystkie propozycje złożone przez pracowników: zarówno te, które potem zostały wdrożone, jak i te propozycje, które odrzucono. Dzięki łatwemu dostępowi do zasobów, gdy pojawi się problem, można wykorzystać wiedzę będącą w posiadaniu organizacji. Oprócz swobodnego dostępu do zasobów narzędzie to daje możliwość przygotowywania raportów monitorujących proces. Mogą być one sporządzane z dwóch poziomów: administratora i administratora lokalnego. Dodatkowo każde wysortowane wyniki można eksportować do Excela, w którym można z nich przygotować dowolny raport. Zapewnienie dostępu do bazy wszystkim pracownikom sprzyja wymianie doświadczeń i skraca czas poszukiwań właściwego rozwiązania.

4. Zakończenie

Długoletnia obserwacja procesu zarządzania wnioskami (*Ideenmanagement*) i pracy grupowej pokazuje, że aktywowanie pracowników i wykorzystanie inicjatyw oddolnych daje ogromne szanse organizacji na wykorzystanie zasobów, które przy innym systemie zarządzania nie byłyby aktywowane. To zaangażowana załoga i jej motywacja decydują o sprawności organizacji. To właśnie pracownicy stanowią największy kapitał firmy. Jego umiejętne wykorzystanie jest wstanie zapewnić organizacji przewagę nad konkurencją i dalszy rozwój. Choć ten proces jest ulepszany od początku istnienia firmy, to zapewne są obszary, w których można coś usprawnić, ulepszyć.

Literatura

- [1] Łasiński S., Mędrak S., *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, praca zbiorowa, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2006.
- [2] Marciniak J., *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [3] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [4] Troll S.A., Eberwein T., *Prinzipien und Merkmale der Gruppenarbeit*, Troll@Partner, Bad Wimpfen 2001.

**TEAM WORK AS A TOOL INCREASING THE ORGANIZATION
MANAGEMENT EFFECTIVENESS
ON THE EXAMPLE OF VOLKSWAGEN MOTOR POLSKA**

Summary

Nowadays, in the world of globalization and modern management tools, when all world-wide corporations have a possibility to access the newest technology, making use of knowledge and creativity of the employees, is beginning to gain importance. It is thanks to these resources that companies can gain an advantage over the competitors. Involving employees from the lowest levels of an organization in the management process allows to make use of the whole resources of the organization. This model has been used in the management process in Volkswagen Motor Polska. Introduction of team work, making use of the rank-and-file initiatives, in order to facilitate the processes and implement the holistic system of innovation management, enable more efficient competition both on the forum of Volkswagen corporation and on the forum of motorization market.

A very important issue is the possibility to make use of knowledge that already exists within the corporation and to create conditions that facilitate sharing knowledge, which means that tools or system, that will make these processes easier, are required.

Volkswagen made an attempt to make use of these resources through creating a data base that contains all submitted innovations, and allowing all employees access to them.