

Dorota Bobik

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

METODY AKTYWIZACJI PRACOWNIKÓW STOSOWANE W VOLKSWAGEN MOTOR POLSKA PRZEZ LIDERÓW W CELU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

1. Przywództwo w normach

Norma ISO 9001:2000 przez przywództwo nadal rozumie najwyższe kierownictwo, chociaż preferuje nowoczesne metody zarządzania. Odpowiedzialność kierownictwa opisuje punkt 5 niniejszej normy. Najważniejszą rolą kierownictwa jest stworzenie systemu jakości i ciągłe doskonalenie jego skuteczności poprzez [8]:

- zapewnienie znajomości wymagań klienta, prawnych i ustawowych wśród pracowników firmy;
- ustanowienie polityki jakości, czyli formalnie wyrażonego ogółu zamierzeń i ukierunkowanie organizacji dotyczące jakości [7];
- zapewnienie i ustanowienie celów dotyczących jakości;
- przeprowadzanie przeglądów zarządzania;
- zapewnienie dostępności zasobów.

W „nowej normie ISO” liderzy muszą przede wszystkim spełnić wymagania klienta, usatysfakcjonować go. Cel ten jest celem wszystkich pracowników firmy, których liderzy szkolą, informują na bieżąco o wymaganiach klienta i przedstawiają im politykę jakości przedsiębiorstwa. Istotną rolę wśród przywódców, jeśli chodzi o zarządzanie jakością, ma pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością, który informuje najwyższe kierownictwo o problemach dotyczących jakości. Zapewnienie wielu różnych kanałów komunikacyjnych to także zadanie przywódców. Standardy obowiązujące w motoryzacji, jak ISO TS 16 949, czy VDA 6.1, oprócz wymienionych zadań stawiają

kierownictwu znacznie większe wymagania dotyczące skuteczności i efektywności systemów jakości. Szczególną rolę przypisuje się kadrze kierowniczej w zakresie bezpieczeństwa, a co za tym idzie odpowiedzialności za wyrób. Normy te wymagają również sprawozdawczości finansowej, należy liczyć koszty jakości, by wiedzieć, ile kosztuje zła jakość. VDA 6.1 w części Z1 „Strategia przedsiębiorstwa” od kierownictwa wymaga prowadzenia biznesplanu, czyli dokumentu obejmującego strategiczne przedsięwzięcia i cele, których charakter wynika ze specyfiki firmy i które mają być zrealizowane względnie i w założonym czasie [10]. W biznesplanie należy ująć nie tylko aspekty jakościowe, ale także koszty (inwestycje, osobowe, rzeczowe), sprzedaż (dane z rynku, planowane wskaźniki sprzedaży, kryteria oceny satysfakcji klientów), wydolności procesów, rozwojowe (prace badawcze, analizy wyrobów firm konkurencyjnych) i ogólnozakładowe (przedsięwzięcia na rzecz wzrostu firmy, plany zagospodarowania zakładu, planowanie kadr i porównania z innymi przedsiębiorstwami). VDA 6.1 wymaga od kierownictwa porównywania wyników przedsiębiorstwa z wynikami innych firm uzyskanymi w ramach analizy benchmarking lub podobnymi metodami oraz wdrażania na ich podstawie działań doskonalących. Uregulowanie VDA 6.1 w elemencie Z1.5 stawia przed kierownictwem jako jeden z głównych celów satysfakcję pracowników; wymaga by była ona przedmiotem bieżących analiz.

2. Przywództwo a model doskonałości EFQM

Znacznie szerzej pojęcie przywództwa przewija się w modelu doskonałości EFQM (kryterium 1). W modelu mówi się już o liderach formalnych i nieformalnych. Normy ISO i standardy dotyczące zarządzania jakością ewoluują w kierunku wymagań modelu. Norma ISO 9004:2000 Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania jako podstawę do doskonalenia przywołuje osiem zasad doskonałości. Jedną z tych zasad jest przywództwo i stałość celów. Zasada ta mówi, że „doskonałość to wizjonerskie i inspirujące przywództwo połączone ze stałością celów” [2]. To przywódcy wyznaczają i przekazują jasne kierunki działania dla swoich organizacji. To oni motywują do działania i jednoczą pozostałych liderów. Są dla nich i dla pracowników wzorem godnym do naśladowania. Postępują zgodnie z określonymi zasadami etycznymi, ustanawiają kulturę i strukturę zarządzania, która jest niepowtarzalna i charakterystyczna dla przedsiębiorstwa, przez co staje się ono atrakcyjne dla zainteresowanych stron i konkurencyjne na rynku. Liderzy inspirują innych do samodoskonalenia, stanowiąc wzór w zakresie osobowości i osiąganych wyników. Liderzy zauważają i doceniają tych, którzy wspólnie z nimi realizują działania doskonalące. W burzliwych czasach zmian okazują stałość celów i wytrwałość. Są otwarci na zmiany i szybko potrafią dostosować kierunek działania organizacji do zmian stale zachodzących na rynku, prowadząc ze sobą swoich pracowników [3]. Model wymaga od przywództwa jasnej wizji i misji, zrozumiałej dla pracowników, którzy są bardzo ważną częścią

firmy, jej potencjałem. Przywódcy wspólnie z pracownikami dążą do usatysfakcjonowania klienta swoimi wyrobami i osiągania doskonałych wyników, które są systematycznie analizowane i służą do uczenia się i wprowadzania innowacji zgodnie z dynamiką modelu.

3. Liderzy i ich rola w VW MP

Liderzy w Volkswagen Motor Polska spełniają wszystkie zalecenia normy ISO 9001:2000 i uregulowania VDA 6.1, co potwierdzili już w roku 2000 podczas certyfikacji, kiedy przedsiębiorstwu przyznany został przez niemiecką jednostkę certyfikującą DQS certyfikat na zintegrowany system zarządzania jakością i środowiskiem. Doskonaląc wdrożony system jakości, stawiają sobie i swoim pracownikom oraz partnerom coraz większe wyzwania, o których mówi wydana w 2003 r. polityka jakości oparta na ośmiu zasadach doskonałości (rys. 1).



Rys. 1. Osiem zasad doskonałości

Źródło: materiały promocyjne przedsiębiorstwa.

Liderzy realizują postanowienia deklaracji jakości, kierując się obowiązującymi w koncernie VW wartościami etycznymi. Wartości te zawarto w wytycznych koncernowych podczas warsztatów koncernowych, w których wzięło udział ok. 200 menedżerów z koncernu VW i opublikowano je w 2003 r. Ówczesny dyrektor personalny Volkswagen Motor Polska przekazał osobiście informację na ten temat

najwyższemu kierownictwu, kierownictwu średniego szczebla oraz specjalistom i opiekunom ds. systemu zarządzania jakością. Następnie w sposób kaskadowy zostały one przekazane przez *object* menedżerów (średnia kadra kierownicza) pozostałym pracownikom. Siedem wartości koncernu: bliski kontakt z klientem, maksymalna wydajność, tworzenie wartości, kreatywność, respekt, odpowiedzialność i trwałość tworzą most „z dzisiaj do jutra” [9], a tym samym nową kulturę doskonałości.



Rys. 2. Wytyczne koncernowe

Źródło: materiały promocyjne przedsiębiorstwa.

„Wytyczne koncernowe są naszym kompasem. Może się nim kierować, kto przyjdzie do koncernu Volkswagena – od pracownika, poprzez dostawcę, aż do klienta” – powiedział dr Bernd Pischetsrieder, prezes zarządu VW AG. Interesy klientów stawiane są w VW na pierwszym miejscu, ponieważ tylko wtedy można spełnić oczekiwania pracowników, akcjonariuszy i innych udziałowców. Bliski kontakt z klientem, czyli aktywne słuchanie jego uwag i opinii, pozwala spełnić jego oczekiwania i wprowadzić go w zachwyt. Znakomite wyniki i maksymalną wydajność można osiągnąć, stawiając sobie wysokie wymagania. Procesy muszą być tak wspierane, żeby tworzyły wartość dodaną. Kreatywność i otwartość na pomysły przyczyniają się do rozwoju nowych koncepcji. Respekt to szacunek dla osiągnięć innych pracowników, przełożonych, kolegów, partnerów biznesowych, a nawet konkurentów. Odpowiedzialność łączy się z ambitnymi celami, realnymi planami i rzetelnymi raportami. Trwałość przejawia się w codziennych działaniach, długoterminowych celach. Każdy top menedżer to mentor, *coach*, który prowadzi w przyszłość swoich pracowników. Przekazuje im informacje o zmianach i przygotowuje ich do nich poprzez szkolenia.

Siedem wartości i czternaście zasad wytyczają nowy styl kierowania i nową kulturę przedsiębiorstwa.

umożliwiające dostęp wszystkich pracowników do naczelnego kierownictwa. Te cechy sprawnie działającej organizacji zostały przewidziane już na etapie projektu architektonicznego zakładu i są wyrażone przez umiejscowienie biur naczelnego kierownictwa w bezpośredniej bliskości pracowników, tzn.:

- biura dyrektorów poszczególnych działów usytuowane są w centrum hali produkcyjnej;
- dyrektorzy pracują w jednym biurze wraz z podległymi pracownikami;
- wszystkie ściany wewnętrznego biurowca są przeszklone;
- dostęp do biur zarządu jest łatwy i bezpośredni (brak wydzielonych architektonicznie biurowców).

Otwartość naczelnego kierownictwa na bezpośrednie kontakty z pracownikami jest wyrażana przez profesjonalny styl zachowań minimalizujący dystans w relacji przełożony–podwładny, czego wyrazem są:

- takie same ubrania dla wszystkich pracowników firmy (łącznie z najwyższym kierownictwem) – białe bluzy z imieniem i nazwiskiem;
- jednakowe miejsca pracy dyrektorów działów i pracowników biurowych;
- biuro i gabinet zarządu są zawsze otwarte;
- kliniczna czystość (białe podłogi na halach produkcyjnych);
- wysoka kultura osobista *top management*.

<i>Quality comes first</i>	„trzeba planować jakość, by otrzymać produktywność”
człowiek w centrum	– płaska hierarchia – szef w zasięgu ręki – „poczucie – my”, duch zespołowy – udział – współpracowników – pracownicy = współwłaściciele – otwarta komunikacja (każdy widzi każdego) – ubranie identyfikujące pracowników
przepływ materiału = przepływ produkcji	– wysoka elastyczność produkcji w zakresie montażu – pewne procesy – najnowocześniejsza technika sterująca

Rys. 3. Filozofia firmy

Źródło: [6].

Przedsięwzięte kroki umożliwiają bezpośredni, osobisty kontakt pracowników szczebla podstawowego z kierownictwem najwyższego szczebla.

Istnieje wiele kanałów komunikacyjnych umożliwiających pracownikom kontakt z najwyższym kierownictwem.

Przedsięwzięte kroki umożliwiają bezpośredni, osobisty kontakt pracowników szczebla podstawowego z kierownictwem najwyższego szczebla.

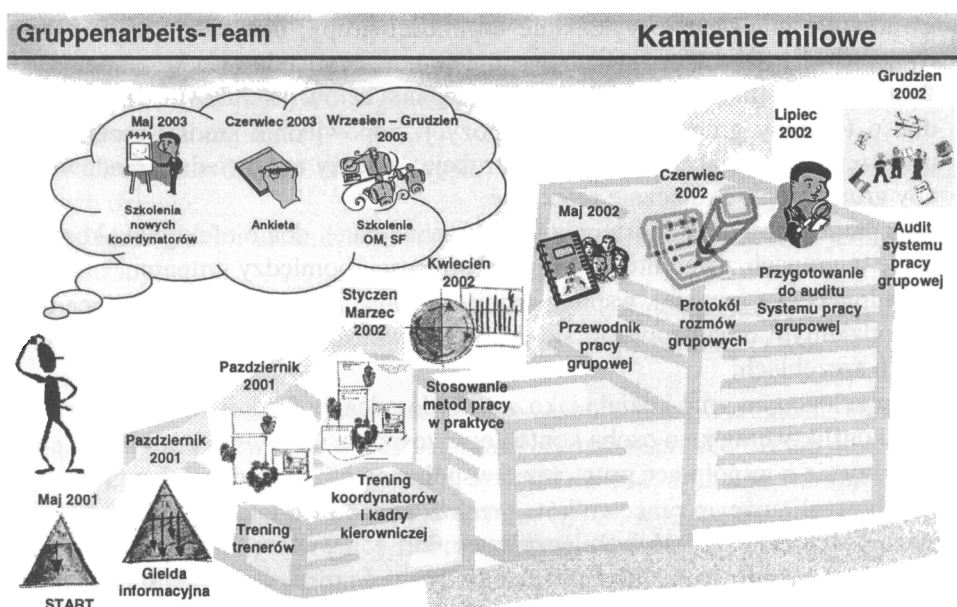
Istnieje wiele kanałów komunikacyjnych umożliwiających pracownikom kontakt z najwyższym kierownictwem.

5. Komunikacja w firmie

Zapewnienie sprawnej komunikacji w tak dużym zakładzie jak Volkswagen Motor Polska jest sprawą nadrzędną. Koncepcja otwartej, wielokierunkowej komunikacji znajduje wsparcie na poziomie rozwiązań architektonicznych i technicznych (transparentność fabryki, poczta elektroniczna, tablice informacyjne, urządzenia do prowadzenia wideokonferencji itd.), jednak podstawowe znaczenie w drożności kanałów komunikacji ma postawa kierownictwa budująca klimat organizacyjny sprzyjający otwartości. Kluczowym czynnikiem jest wiedza pracowników o stawianych im celach oraz wiedza kadry kierowniczej o sytuacji we wszystkich obszarach firmy. Jednak najważniejszą rolę odgrywają kultura, sposób komunikowania się i dialogu kształtowany przez kadrę kierowniczą. To przełożony ma obowiązek przekazania informacji „w dół”, najczęściej w czasie cotygodniowych spotkań działu, ale także przekazać głos pracowników „w górę”, na wyższy szczebel kierownictwa. Kadra menedżerska stara się maksymalnie motywować pracowników. Usprawnieniu komunikacji wewnętrznej służą otwarte biura usytuowane obok linii montażowych lub biura o szklanych ścianach znajdujące się w samym środku fabryki. W pobliżu każdego pracownika znajduje się jego przełożony. Oddziałuje to pozytywnie na efektywność pracy ludzi zatrudnionych na stanowiskach administracyjnych i produkcyjnych. Pracownik może w każdej chwili zwrócić się do swojego przełożonego. Wzmacnia to poczucie wspólnoty oraz przyczynia się do identyfikacji zatrudnionych z przedsiębiorstwem. Nieocenioną funkcję w procesie dialogu przełożonych i pracowników odgrywają tzw. spotkania integracyjne. W tych organizowanych poza miejscem pracy i najczęściej w czasie weekendów spotkań obie strony mają okazję do szczerej wymiany informacji. Z tej formy korzystają wszystkie działy [1]. W komunikacji pomaga sieć komputerowa i intranet. Oprócz ogólnozakładowej sieci komputerowej dostępnej dla pracowników administracyjnych, każdy pracownik zakładu może zostawić swoje zapytanie do zarządu w skrzynce kontaktowej (raz w miesiącu pytania pracowników są odczytywane i analizowane na spotkaniu zarządu). Raz w tygodniu odbywają się spotkania ze związkiem zawodowym. Ponadto raz na kwartał prezes firmy informuje bezpośrednio całą załogę o podjętych i zamierzonych krokach, umożliwiając jednocześnie pracownikom wyrażenie swoich opinii, wątpliwości i pytań.

6. Praca grupowa

Zaangażowanie kierownictwa we wspólne działania służące doskonaleniu działalności przedsiębiorstwa ma wymiar wielotorowy. Znaczącymi przykładami są przeprowadzenie dla całej załogi workshopu „Infomarkt – giełda informacji o pracy grupowej” (październik 2001 r.) i ciągła realizacja zasad pracy grupowej (cotygodniowe spotkania pracowników w ramach grup i rozmowy z dowolnie zaproszoną osobą).



Rys. 4. Etapy wdrażania pracy grupowej w Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o.

Źródło: [4].

Praca grupowa jest procesem tworzenia efektywnych struktur i mechanizmów, wykorzystującym zbiorowy potencjał pracowników do podniesienia efektywności pracy i lepszego zorientowania rynkowego.

Praca grupowa opiera się na:

- partnerskich relacjach interpersonalnych;
- równoprawnym udziale członków grupy w jej pracach uwzględniającym różne poglądy i pomysły;
- wypracowaniu akceptowanego przez wszystkich, realnego rozwiązania;
- eksponowaniu współdziałania zamiast rywalizowania.

Człowiek już od narodzin żyje w grupach i potrzebuje umiejętności umożliwiających przetrwanie w nich. Te potrzebne w codziennym życiu cechy takie, jak: akceptacja, tolerancja, gotowość do kooperacji, takt, zdolność do skutecznego komunikowania się, umiejętność argumentowania oraz asertywność, mogą być doskonalone podczas pracy w grupach. Pracując w zespołach, pracownicy realizują się, ponieważ mogą się uaktywnić, bez skrzepowania ujawniać swoje zdanie i go bronić, mogą rozwijać i umacniać poczucie przynależności do grupy, stają się bardziej samodzielni i kreatywni. W pracy grupowej przełożony odgrywa ważną rolę, m.in. [4]:

- gwarantuje nienaganne wykonanie czynności grupy, dba o to, żeby zespoły dysponowały wymaganą wiedzą i umiejętnościami, odpowiada za decyzje i działania podejmowane w dążeniu do osiągnięcia celów produkcyjnych;
- dba o to, żeby grupy miały do dyspozycji odpowiednie środki, możliwości, urządzenia, materiały, standardy (instrukcje), tworzy odpowiednie środowisko, aby grupy mogły skutecznie pracować;
- informuje grupy oraz udostępnia im potrzebne dane, dba o efektywną komunikację w grupach, gwarantuje wymianę informacji pomiędzy grupami;
- uzgadnia cele z grupami, wspiera grupy w osiągnięciu celów, służy pomocą przy samodzielnym organizowaniu się grup oraz wizualizuje wyniki grup na wyższych szczeblach;
- jest przełożonym grup i działa jako *coach*, doradca, pośrednik, osoba rozwiązująca konflikty oraz jako osoba kontaktowa zespołu;
- troszczy się o współpracę grup oraz o współpracę innych jednostek z grupami;
- jest dyscyplinującym pracowników przełożonym i jako taki jest odpowiedzialny za porządek, czystość, bezpieczeństwo;
- kieruje członkami grupy jako przełożony dyscyplinujący i personalny.

Menedżer skupiający swoją uwagę na procesie wymaga, aby pracownicy ulepszyli sposób, w jaki wykonują swoją pracę. Do takiego stylu kierowania potrzebne są dalekowzroczne planowanie oraz nowa kultura przedsiębiorstwa, polegająca na włączeniu pracownika do pracy, co jest zasadą pracy grupowej.

7. Organizacja zarządzania jakością

Organizacja dotycząca zarządzania jakością odpowiada zasadom wyznaczonym w koncernie. Pełnomocnikiem ds. systemu zarządzania jakością jest dyrektor działu zapewnienia jakości – wyznaczony pracownik koncernu, którego prawą ręką jest tzw. doradca ds. systemu zarządzania jakością. Obie te osoby podlegają również działowi jakości koncernu, gdzie z przedstawicielami innych zakładów i marek pracują nad strategią i rozwojem systemu jakości nie tylko swojego zakładu, ale i całego koncernu. Bardzo ważną rolę we wdrażaniu i rozwijaniu zintegrowanego systemu odgrywają tzw. opiekunowie ds. systemu zarządzania jakością.

W każdym dziale musi być minimum jeden taki opiekun. Nazwa w pełni oddaje to, co robią oni na co dzień, chociaż obecnie można nazwać ich ekspertami od zarządzania jakością. Nie jest to stanowisko, ale funkcja, która pociąga za sobą szereg dodatkowych i bardzo poważnych obowiązków, np.:

- rozwój, wprowadzanie i wdrażanie systemu zarządzania jakością w swojej jednostce organizacyjnej;
- współpracę z doradcą ds. systemu zarządzania jakością;
- opracowywanie systemu jakości (standardów procesu, instrukcji pracy);
- nadzór, aktualizację i rozdział dokumentacji systemu jakości dotyczącej odpowiedniego zakresu;
- dalszy rozwój systemu zarządzania jakością zgodnie z poleceniami zarządu;
- przygotowanie jednostki organizacyjnej do wewnętrznych i zewnętrznych audytów systemu jakości;
- uruchamianie działań korygujących, sprawdzanie poprawności i skuteczności tych działań;
- nadzór, opiekę i aktualizację segregatora kadr kierowniczych w jednostce organizacyjnej;
- uczestniczenie w szkoleniach z zakresu systemu zarządzania jakością;
- wspieranie odpowiedzialnego za proces przy opisywaniu procesów i analizie skuteczności procesów.

Opiekunowie muszą umieć pracować w zespole, ponieważ zadań, które otrzymują, nie można rozwiązać w odizolowaniu i samotności. Wdrożenie nowej normy czy nawet opracowanie dokumentacji systemu jakości wymaga wiedzy technicznej; w pewnych sytuacjach trzeba być psychologiem, a w innych – pedagogiem.

Opiekunowie to pracownicy dobrze wykwalifikowani, a pomagają im w tym cykliczne szkolenia, w których biorą udział. Zdobyta wiedza jest inicjatorem nowych projektów. W celu ciągłego doskonalenia grupa spotyka się systematycznie w czwartki, a raporty z tych spotkań przesyłane są do zarządu i kadry kierowniczej.

Grupa opiekunów ds. systemu zarządzania jakością (nazwa pochodzi od tłumaczenia niemieckiego słowa *QM-Betreuer*) jest najbardziej znaną i popularną grupą w VW MP, oprócz tej grupy w VW MP są jeszcze wykwalifikowani audytorzy oraz asesorzy, których praca znacznie wpływa na dalszy rozwój systemu jakości i środowiska.

8. Organizacja w *automotive excellence*

Zintegrowany system zarządzania jakością i środowiskiem oraz duże sukcesy firmy w nagrodach i rankingach okazały się znakomitą bazą do rozwoju w kierunku *automotive excellence*, nowego kierunku w motoryzacji opartego na modelu EFQM, który jest zalecany przez VDA jako dalszy etap w doskonaleniu funkcjonujących systemów zarządzania. W roku 2004 zadanie wdrożenia mo-

delu EFQM uzyskało status projektu. Oprócz asesorów powołano grupę projektową, która przyjęła nazwę ProMotor („Projekt rozwoju organizacji motor” – „Motor” w języku niemieckim oznacza silnik). Misją ProMotora jest wspomaganie organizacji w procesie ciągłego doskonalenia. Grupa projektowa liczy sześć osób i znaleźli się w niej reprezentanci wszystkich działów firmy. Opiekunem grupy jest dyrektor działu zapewnienia jakości, który na bieżąco informuje innych dyrektorów i prezesa o postępie prac związanych z wdrażaniem modelu EFQM. ProMotor chce, aby VW MP osiągnęło poziom doskonałości najlepszych firm europejskich. Wizja ta będzie realizowana przez przeprowadzanie systematycznej samooceny organizacji oraz wskazanie jej słabych i mocnych stron, inicjowanie projektów doskonalących, wynikających z tej samooceny lub bieżących potrzeb przedsiębiorstwa, upowszechnianie wiedzy o modelu doskonałości EFQM i narzędziach doskonalenia procesów, współpracę z wewnętrznymi i zewnętrznymi ekspertami, uczestnictwo w europejskim systemie nagród i integrację wszelkich działań doskonalących wokół „Projektu rozwoju organizacji motor”. ProMotor zdefiniował dziesięć projektów doskonalących, których realizację zatwierdził zarząd. Projekty są z zakresu zarówno polityki i strategii, motywacji pracowników, ochrony środowiska, jak i z techniki. Tematem jednego z nich jest „Proces badania satysfakcji klienta/odbiorcy produktów/użytkownika ostatecznego”. Wynikiem tego projektu będzie ustalenie poziomu kierunku zmian w zakresie satysfakcji klienta. Przedmiotami tego projektu będą zdefiniowanie kryteriów, obszarów działań i ustalenie źródeł pozyskiwania danych od klienta, np. przy współpracy z rezydentami, analiza otrzymanych wyników i poszukiwanie rozwiązań poprawiających wizerunek VW MP jako dostawcy. Obecnie kierownicy projektów wyznaczają zespoły projektowe i definiują tzw. kamienie milowe, czyli ważne etapy projektu. W odniesieniu do projektu badania satysfakcji klienta będzie to np. moment uruchomienia ankiety u klientów, a po analizie jej wyników – uruchomienie działań zmierzających do poprawy poziomu ich zadowolenia. Realizację tych projektów sprawdza właśnie ProMotor.

9. Zarządzanie pomysłami

Opisany proces zarządzania pomysłami obowiązuje wszystkie jednostki organizacyjne VW MP. Proces zobowiązuje wszystkich jego uczestników do „niezwłocznego, nie biurokratycznego opiniowania pomysłów racjonalizatorskich, podejmowania decyzji i ewentualnej realizacji pomysłów”, a dodatkowo bezpośrednich przełożonych m.in. do:

- oceny wymiaru nakładu kosztów i korzyści;
- realizacji zaakceptowanych pomysłów;

- niezwłocznym opiniowaniu wniosków i informowaniu wnioskodawców o podjętych krokach i decyzjach.

Każdy zrealizowany pomysł racjonalizatorski jest premiowany zgodnie z przyjętymi w VW MP uregulowaniami. Promocja idei pomysłów racjonalizatorskich przyniosła w ostatnich czterech latach wielokrotny wzrost liczby wniosków i duże oszczędności. W celu zwiększenia efektywności procesu zarządzania pomysłami podjęto wiele akcji informacyjnych i edukacyjnych tak w zakresie działania systemu, jak i wskazania obszarów wymagających usprawnienia. Dodatkowo zagadnienia związane z zarządzaniem pomysłami są poruszane w czasie rozmów grupowych. Najciekawsze wnioski są opisywane na łamach zakładowego czasopisma, omawiane i prezentowane na tablicach informacyjnych. Organizowane są także akcje tematyczne z nagrodami dla uczestników. W obszarze zarządzania pomysłami wyznaczane są cele (dotyczące liczby wniosków oraz wartości oszczędności), a kontrolę nad ich realizacją sprawuje najwyższe kierownictwo.

Dzięki comiesięcznym raportom dotyczącym wniosków racjonalizatorskich przekazywanych działom i tam prezentowanych wykształciła się także swoista rywalizacja między nimi. Za szczególne osiągnięcia pracownicy nagradzani są upominkami bezpośrednio przez najwyższe kierownictwo, a działy otrzymują przechodni puchar „Ideenforum” z rąk prezesa. Zaangażowanie pracowników w proces doskonalenia jest oceniane i nagradzane także przez przełożonych w ramach systemu premiowania (kryteria oceny: elastyczność, inicjatywa). Postawy takie promowane są także w poszukiwaniu kandydatów do pełnienia funkcji kierowniczych.

10. Wyrażanie uznania i motywowanie pracowników

Najwyższe kierownictwo podejmuje decyzje o przyznaniu zespołom nagród za szczególne osiągnięcia. Są to np.:

- bonusy zespołowe dla całej załogi za właściwe przygotowanie firmy i otrzymanie certyfikatu ISO (w październiku 2000 r. – nagroda pieniężna);
bonus zespołowy dla grupy opiekunów jakości za właściwe przygotowanie firmy i otrzymanie certyfikatu ISO (w styczniu 2001 r. – wycieczka opiekunów ds. systemu zarządzania jakością wraz z osobami towarzyszącymi do Autostadt w Wolfsburgu);
- bonus zespołowy dla całej załogi za przygotowanie zakładu i zdobycie pierwszej nagrody w koncernowej lidze czystości (w maju 2003 r. – nagroda pieniężna);
- obiad z rodziną w ekskluzywnej restauracji czy limuzyna Phenton dla pracownika na weekend.

Przyjętym zwyczajem są również podziękowania, drobne nagrody, przyjęcia dla członków zespołów opracowujących i wdrażających metody doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem, np. dla zespołu wdrażającego system SAP (2003 r.). Podziękowania dla zespołów są również składane przez kierowników poszczególnych projektów i naczelne kierownictwo na łamach ogólnodostępnego, zakładowego miesięcznika „Cylinder”, a także pocztą elektroniczną. Jednocześnie prezes firmy niejednokrotnie osobiście wyróżnia pracowników za szczególne osiągnięcia, np. wykrycie wadliwych części czy usprawnienie procesu. Liderzy promują pomysły pracowników; z inicjatywy kobiet pracujących w VW MP powstał Klub Kobiet, którego celem jest integracja kobiet stanowiących zaledwie 6% zatrudnionych, promocja zdrowia, organizacja akcji charytatywnych, pomoc w rozwoju i karierze, a także w powrocie do pracy po urlopie macierzyńskim czy wychowawczym. Organizowane są także otwarte drzwi dla pracowników i ich rodzin. Liderzy promują ideę jakości, organizując różne konkursy z cennymi nagrodami, np. wybór najpopularniejszego opiekuna ds. systemu zarządzania jakością, konkurs wiedzy o ISO 9001:2000 czy krzyżówki. Od 2004 r. regularnie obchodzony jest Dzień Jakości, podczas którego przez gry, zabawy, wykłady i spotkania z autorytetami działającymi w zarządzaniu jakością przybliży się pracownikom ideę zarządzania jakością i ciągłego doskonalenia poprzez wdrażanie modelu doskonałości EFQM. Wszystkie te działania powodują, że załoga identyfikuje się z firmą, chętnie w niej przebywa, cieszy się z jej sukcesów, a praca staje się hobby zatrudnionych.

Literatura

- [1] Broszura informacyjna VW MP, 2006.
- [2] *Doskonałość w zarządzaniu – wprowadzenie*, broszura Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością EFQM, 1999.
- [3] *Model doskonałości EFQM*, broszura Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością EFQM, 2003.
- [4] *Podręcznik pracy grupowej*, 2002.
- [5] *Przywództwo 01*, poradnik Europejskiej Organizacji Zarządzania Jakością EFQM.
- [6] *Slajd z prezentacji prezesa zarządu*, 2002.
- [7] *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, norma ISO 9000:2005.
- [8] *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, norma ISO 9001:2000.
- [9] *Top Management Conference*, materiały z konferencji Volkswagen AG, 2003.
- [10] *Zarządzanie jakością w przemyśle samochodowym. Audit systemu jakości, VDA 6.1.*

METHODS OF STAFF MOTIVATION APPLIED BY VOLKSWAGEN MOTOR POLSKA LEADERS IN THE SUPPORT OF QUALITY MANAGEMENT

Summary

The term leader has significantly changed its meaning nowadays. Quite not long ago a person or some people were leaders who managed an organization. Today a leader is not only a president, a director or a manager. Every person involved in the development of a company has leadership responsibilities. Norm ISO 9001:2000 defines leadership as board of directors; however, it prefers modern methods of management. The standards operative in the automotive industry (VDA 6.1) make additional demands on a board of directors as far as the strategy of an organization is concerned. The term leadership is understood in the EFQM Excellence Model in a much broader sense (Criterion 1). The Model differentiates between formal and informal leaders. Norms ISO and the automotive standards concerning quality management are developing in the direction of the requirements of the EFQM Excellence Model. Norm ISO 9004:2000 "Quality Management Systems – Guidelines for Performance Improvements" bases the improvement of an organization on eight essentials of excellence. One of these essentials is "Leadership & Constancy of Purpose". VOLKSWAGEN has based its Quality Policy on these essentials and has adopted the idea of "teamwork". Teamwork gives the best employees, who follow ethical values of VW concern and using their leadership skills constantly inspire others, an opportunity of succeeding. There are two teams working according to these principles in VW, namely: a group coordinators responsible for the development of the quality management system and a group called ProMotor (the Project of the Motor Organization Development) implementing the EFQM Excellence Model.