

Henryk Puszcz

Autor jest Senior Partnerem  
w House of Skills

KONTAKT:  
henryk.puszcz@weknowhow.pl

Łukasz Dąbrowski

Autor jest partnerem, szefem  
Centrum Kompetencji Efektyw-  
ność Indywidualna i Zespołowa  
w House of Skills

KONTAKT:  
lukasz.dabrowski@weknowhow.pl

Michał Zaborek

Autor jest konsultantem  
w House of Skills.

KONTAKT:  
michal.zaborek@weknowhow.pl

# Współpraca buduje (3)

Jak osiągnąć sukces biznesowy dzięki pracy zespołowej – przykład poznańskiej fabryki Wrigley

Efekty pracy zespołów często wzajemnie się uzupełniają lub zależą od siebie. Wsparcie organizacyjne i informatyczno-zarządcze zespołów może przełożyć się na wiele wymiernych korzyści i stworzyć warunki, w których praca zespołowa umożliwi zbudowanie przewagi konkurencyjnej

## UWAGA CZYTELNICY



W artykułach z cyklu „Współpraca buduje”, które ukazały się w poprzednich wydaniach „Personelu i Zarządzania”, przeanalizowaliśmy, jak rozumiana jest praca zespołowa w polskich firmach, przedstawiliśmy rodzaje funkcjonujących zespołów oraz zaprezentowaliśmy sytuacje, w których praca zespołowa jest najbardziej efektywna dla organizacji.

Praca zespołów wpływa na jakość dostarczanego produktu w przypadku każdej działalności usługowej. W każdym hotelu na efekt końcowy, czyli zadowolenie klienta, pracuje wiele zespołów. Paweł Tworek, dyrektor do spraw rozwoju i motywacji w Grupie Hotelowej Orbis, opisuje to następująco: – *Bez współpracy między zespołami obsługa gościa w hotelu, nie istnieje. Kiedy chcemy skorzystać z hotelu, stajemy się klientem co najmniej trzech zespołów. Dział rezerwacji odpowiada za zapewnienie pokoju o wymaganym standardzie i w wymaganym czasie. Dział hotelowy zapewnia, że po przyjeździe pokój jest dostępny, a gość czuje, że się nim zaopiekowano. Wreszcie dział gastronomii zapewnia odpowiednie wyżywienie. Sprawna obsługa*

*klienta i dobra komunikacja pomiędzy tymi zespołami mają wpływ na zadowolenie naszych gości.*

Istotne w tej układance jest to, że wszyscy pracujemy na rzecz klienta.

Paweł Tworek mówi o dwóch podstawowych rzeczach, które zapewniają dobrą jakość usługi dla klienta: – *Nie bylibyśmy w stanie dobrze funkcjonować bez sprawnego systemu komunikacji. Mówię tu o komunikacji biznesowej, dzięki której jesteśmy w stanie przekazywać sobie informacje o kliencie, jego potrzebach, miejscu, w którym ten klient jest w ramach procesu sprzedaży czy obsługi. Rzecz numer dwa to systemy informatyczne i zarządcze, które pozwalają nam wprowadzić dane na temat klientów, na temat tego, na jakim etapie załatwia-*

nia spraw klienta jesteśmy, wspierają dodatkowo tę zespołowość, wymuszając niejako sekwencyjność pracy, w której udział bierze wiele osób. Jednocześnie pozwalają nam nie pogubić się, o co przecież łatwo tam, gdzie kilka zespołów pracuje na efekt finalny, jakim jest zadowolenie klienta.

Nasuwa się wniosek, że jeśli zespoły mają zapewnić wysoką jakość produktu, to oprócz umiejętności ludzkich, cech lidera i członków zespołu, kluczowe staje się wsparcie systemowe ze strony organizacji.

### Kultura upadającej piłki w Wrigley

Jednym z ciekawych przykładów wykorzystania zespołów do zapewnienia jakości przy wsparciu systemów jest fabryka Wrigley w Poznaniu. Zespołowość zakorzeniona jest w Wrigley już w filozofii działania firmy. Praca zespołowa jest tam jedną z wartości.

- Nacisk na pracę zespołową firma kładzie już na etapie rekrutacji - szukamy osób, które radzą sobie z pracą w zespole i nie są jednostkami bardzo nastawionymi na indywidualizm - mówi **Hanka Wolska**, starszy referent ds. personalnych.

- Tworzymy klimat, kulturę, w której zależy nam, aby ludzie mieli poczucie, że nikt tutaj nie jest sam, zwłaszcza na początku zatrudnienia. Praca zespołowa tak mocno obecna we Wrigley wynika po części z tej kultury i chcemy, aby nasi pracownicy mieli tego świadomość od pierwszego dnia swojej pracy tutaj. W kontekście codzien-

nych relacji pracowników firmy pracujemy nad tym, aby definicja pracy zespołowej to nie było przypisanie do działu X, ale aby oznaczało to, że znam konkretne osoby, które są mi w stanie pomóc, z którymi mam relacje, dobry kontakt, czasem także w tematach wykraczających poza pracę - wskazuje Wolska.

Piotr **Ćwik** koordynator ds. szkoleń, zauważa: - Nie ma tak naprawdę jednego punktu, z którego płyną impulsy zachęcające do pracy zespołowej, bo ona po prostu jest w każdym miejscu naszej organizacji. Mamy do czynienia z tzw. kulturą upadającej piłki - zapożyczając analogię z rugby - jeśli z piłką biegnie jeden członek zespołu i upuści piłkę, to drugi ją podnosi i biegnie dalej. Jeśli jest jakiś problem, to znajdzie się szybko ktoś, kto pomoże nam go rozwiązać lub naprawi go za nas. Na produkcji jest rzeczą normalną, że się współpracuje, nikt nie zastanawia się, czy to jest efektywna praca zespołowa, czy trzeba dodawać do tego jakąś ideologię. Praca zespołowa po prostu jest, bez hasła na sztandarach.

Wrigley promuje trzy rodzaje pracy zespołowej.

- zespół stworzony z ludzi pracujących na jednej maszynie,
- zespół operatorów maszyn jednej linii produkcyjnej,
- zespoły projektowe o mieszanym składzie.

#### Zespół jednej maszyny

Linia produkcyjna składa się z kilku urządzeń, wytwarzających finalny wyrób. Każda maszyna ma swojego operato-

ra lub operatorów. Jeśli jest ich kilku, to stanowią zespół, pracujący razem nad wspólnym efektem. Każdy z operatorów jest zależny od pracy kolegów z zespołu, a jednocześnie od kolegów pracujących obok - na innych maszynach na tej samej linii. Pojawiające się problemy wpływają na pracę całej linii i dotyczą wszystkich. Na porządku dziennym jest współpraca pomiędzy ludźmi pracującymi obok siebie. W przypadku awarii pomagają sobie wzajemnie, bo leży to w interesie całego zespołu. Dodatkowo każdy operator jest przeszkolony do pracy na innych maszynach - tak aby w razie potrzeby mógł zastąpić innego operatora. To z jednej strony ich integruje - bo mają wspólny zakres kompetencji, są w stanie sobie pomagać, szybciej poradzić z problemem, z drugiej - zapewnia większe

Poznańska fabryka Wrigley powstała w 1996 roku, zatrudnia na produkcji około 560 osób oraz dodatkowe 200 w działach wsparcia (część handlowa, marketing, zasoby ludzkie etc.) W zeszłym roku polski oddział Wrigley, który mieści się w Poznaniu, uznany został za najlepszą fabrykę koncernu na świecie. Autorzy artykułu rozmawiali z reprezentantami fabryki: operatorem maszyn, mistrzem, szefem działu produkcyjnego oraz z dwoma przedstawicielami działu HR na temat pracy zespołowej w Wrigley - co jest w niej wyjątkowego oraz na czym polega umiejętność utrzymania wysokiej jakości przy maksymalizacji ilości pracy i jej efektów?



bezpieczeństwo efektywności i jakości produkcji.

W przypadku operatorów jednej maszyny, elementem łączącym ich w zespół jest właśnie to urządzenie, zaś bezpośrednia współpraca następuje podczas przekazania zmian. Najważniejsza dla jakości i efektywności jest komunikacja pomiędzy osobami opuszczającymi zmianę i rozpoczynającymi ją - dotycząca aktualnego stanu pracy i maszyny. - *Tutaj musimy współpracować, nie mamy wyjścia. Mimo iż nie pracujemy na jednej zmianie, to współpracujemy i dla końcowej efektywności całego zespołu najważniejsze jest to, co się dzieje w chwili rozpoczęcia i zakończenia zmiany - gdzie osoby pracujące na jednej maszynie przekazują sobie informacje o jej stanie, o problemach, nietypowych sytuacjach. Tylko w ten sposób możemy zapewnić wysoką jakość i ciągłość pracy - mówi Tomasz Gašiorowski, starszy operator pras.* Drugą podstawą efektywności takiego zespołu jest umiejętność przekazywania sobie wiedzy, rozwoju młodszych operatorów przez starszych, bardziej doświadczonych. Ten rozwój, rozumiany jako ciągły proces, jest wspierany przez przełożonych, ale też odbywa się w dużej mierze samoczynnie, leży bowiem w interesie wszystkich. Im szybciej początkujący pracownik osiągnie wymagany poziom, tym większą efektywność osiąga cały zespół.

Zespół jednej linii

Każdy z operatorów maszyn, poza zespołem związanym

z danym odcinkiem linii produkcyjnej, jest członkiem zespołu operatorów danego działu lub linii. Zwyczajem Wrigley jest organizowanie cotygodniowych spotkań, na których analizuje się najważniejsze wydarzenia ubiegłego tygodnia, dokonuje przeglądu stanu maszyn. Jeśli na tych spotkaniach pojawia się jakieś niestandardowe wyzwania, stają się one przedmiotem powołania oddzielnej grupy projektowej, które są trzecim wymiarem pracy zespołowej we Wrigley.

Zespół projektowy

Zespoły projektowe powołuje się, aby utrzymać lub podnieść jakość, usprawnić wydajność, eliminować awarie, czy rozwiązywać inne problemy. Jak opisuje to Piotr Cygan, kierownik zmianowy pakowania i przełożony operatorów maszyn - *pracownicy w grupach projektowych usprawniają swoją pracę, dbają o bezpieczeństwo, sprawiają, że praca staje się łatwiejsza.* Inicjatywa powołania takiej grupy może wyjść od każdego z pracowników lub, jeśli problem został wcześniej zdiagnozowany, z komitetu sterującego. Podstawowym spoiwem zespołu projektowego jest wspólny cel. Jego osiągnięcie może oznaczać np. wydajniejszą pracę członków zespołu, co oznacza wysoką motywację do jego osiągnięcia już na początku pracy. Zespół projektowy składa się z osób, reprezentujących różne funkcje w organizacji. Doboru osób najczęściej dokonuje lider. Spotkania ze-

spółów, odbywające się zwykle co jeden, dwa tygodnie, służą analizie postępu prac, rozdzielaniu zadań, rozwiązywaniu problemów. Działalność grupy projektowej kończy audyt - ocena wyników prac - przeprowadzany przez specjalną komisję. Pod koniec roku członkowie najlepszych grup są nagradzani na spo-

Jeśli zespoły pracownicze mają zapewnić wysoką jakość produktów lub usług, to oprócz kompetencji członków zespołu, cech i umiejętności ich lidera kluczowe staje się wsparcie systemowe ze strony organizacji.

tkaniu firmowym, promowane są najlepsze rozwiązania. Dobrym przykładem sukcesu zespołu projektowego jest osiągnięcie wyższej efektywności linii produkcyjnej. Po analizie uznano, że sposobem osiągnięcia celu jest skrócenie

czasu czyszczenia jednej z maszyn ze 120 do 100 minut. Te 20 minut różnicy pomnożone przez trzy czyszczenia dziennie i przez siedem dni w tygodniu dawało wymierne korzyści - zarówno finansowe, jak i praktyczne - mniej roboczych dni w week-endy. Nad problemem pracowały cztery osoby, które przez dwa miesiące trwania projektu nie tylko podniosły swoje kompetencje, ucząc się od siebie i wspólnie pracując nad rozwiązaniem, lecz także miały okazję lepiej się poznać.

### W zespole prościej i kreatywniej

Rocznie takich cross-funkcyjnych zespołów projektowych w Wrigley powstaje kilkadziesiąt. Co daje udział w nich? - *Przede wszystkim grupa umożliwi eliminację jakiegoś rzeczywistego problemu, więc w efekcie jej działania praca danego operatora może stać się prostsza. Za udział w tego typu grupach są dodatkowe punkty w ocenie rocznej. Poznaje się nowych ludzi, rozwija umiejętności. No i na końcu można też zdobyć nagrodę za najlepsze rozwiązanie* - podkreśla Dariusz Chadyniak, kierownik działu słodczy.

Jedną z wartości dodanych jest też kreatywność - *dzięki zespołom generujemy mnóstwo pomysłów; pojedyncza osoba nie jest w stanie wygenerować wszystkich usprawnień, które są efektem pracy zespołowej. Zespół jest także w stanie bardziej obiektywnie popatrzeć na jakąś nową ideę - jest wiele aspektów*

*analizy tej samej sprawy - dodaje Hanka Wolska.*

### Wsparcie zespołów

Praca zespołowa w Wrigley przynosi realne korzyści w postaci integracji ludzi, wysokiej jakości produkcji, kreatywności, szans na rozwój pracowników. Ważne jest tu wsparcie organizacyjne dla działań zespołowych oraz zaangażowanie w nie pracowników. Firma wspomaga uczestnictwo w grupach projektowych, co pozwala na podzielenie obowiązków pomiędzy zadania bieżące i dodatkową. Lider grupy przechodzi specjalne szkolenie, podczas którego wyposażony jest w zestaw narzędzi przydatnych w nowym zadaniu, ćwiczy i analizuje też momenty krytyczne dla powodzenia pracy grupy projektowej. W przypadku udziału w grupach projektowych firma alokuje czas swoich ludzi - nie ma zatem zagrożenia, że ktoś będzie miał zajęty cały dzień swoimi podstawowymi zadaniami, co albo uniemożliwi mu udział w pracy grupy projektowej, albo sprawi, że będzie to zadanie po godzinach. Pracę zespołową wspiera także system oceny rocznej, gdzie aktywność w różnego rodzaju zespołach jest poddawana ocenie i stanowi jeden z tematów rozmów okresowych z przełożonym. Piotr Ćwik twierdzi: *Procesy i organizacja pracy w fabryce wymagają od ludzi pracy zespołowej. Co kilka lat wszyscy pracownicy biorą udział w szkoleniu, rozwija-*

*jącym umiejętności pracy zespołowej. Tematem przewodnim ostatniego było hasło „zaczynij od siebie”, dlatego, że w całości działań efektywnego zespołu trzeba tak naprawdę zacząć od siebie. Ważne jest to, że duża część odpowiedzialności za przygotowanie tego szkolenia leży w osobach spoza działu HR, my odgrywamy bardziej rolę wpiierającą i inspiracyjną* - podkreśla Piotr Ćwik.

W wielu polskich firmach hasło praca zespołowa jest powszechne. Jednak już zorganizowanie funkcjonowania głównych i wspierających funkcji przedsiębiorstwa nie zawsze wspiera to, co widnieje w wartościach firmy. Dwa powyższe przykłady wskazują, że wsparcie systemowe - organizacyjne i informatyczno-zarządcze - może przełożyć się na wiele wymiernych korzyści i stworzyć warunki, w których praca zespołowa umożliwi budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji.

### UWAGA CZYTELNICY



W wydaniu lutowym „Personelu i Zarządzania” znajdzie się ostatnia część cyklu „Współpraca buduje”, w której przedstawimy zespół zaangażowany we wdrożenie zmiany w jednej z największych firm międzynarodowych.

