

Zdzisław Jasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRACA WIELOZESPOŁOWA I JEJ SKUTKI

1. Wstęp

Współczesne organizacje zmieniają się. Zmianie ulegają ich wewnętrzne systemy – zarówno systemy techniczne, jak i społeczne, a w konsekwencji ich systemy organizacyjne, ekonomiczne i zarządzania.

Postęp techniczny wprowadza do organizacji nowe maszyny, urządzenia, sprzęt, narzędzia. Zmienia proporcje czynników ludzkich i rzeczowych w organizacji na korzyść tych ostatnich. Nadaje nowe cechy realizowanym procesom. Pozwala odchodzić od procesów ręcznych, ręczno-maszynowych w kierunku procesów wspomaganych lub zintegrowanych komputerowo. Rozwój technologii informacyjnych z kolei stwarza nowe możliwości komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

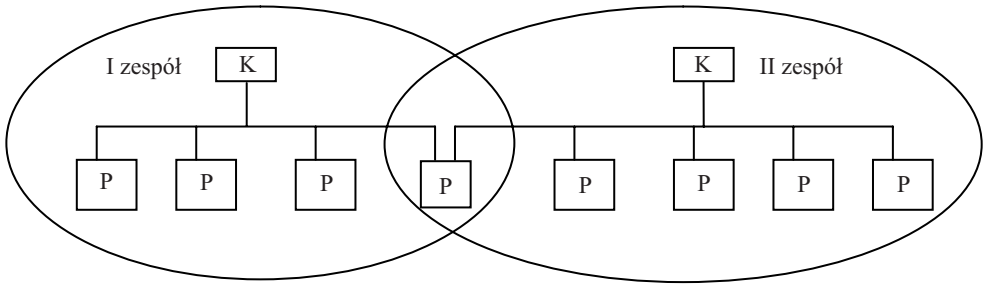
Nowe możliwości techniczno-technologiczne wymuszają zmiany w sferze społecznej organizacji. Wymagają od pracowników większej wiedzy zarówno ogólnej, jak i technicznej, ustawicznego szkolenia i podnoszenia swoich kwalifikacji.

Konieczność sprostania wymaganiom narzuconym przez zmiany techniczno-technologiczne doprowadziła w organizacjach do wzrostu poziomu wykształcenia, a ten z kolei zmienił podejście wielu ludzi do pracy. Rozbudził nowe potrzeby pracowników, których zaspokajanie coraz częściej wiążą oni nie tylko z jedną firmą, ale z wieloma [Morawski 2006, s. 280].

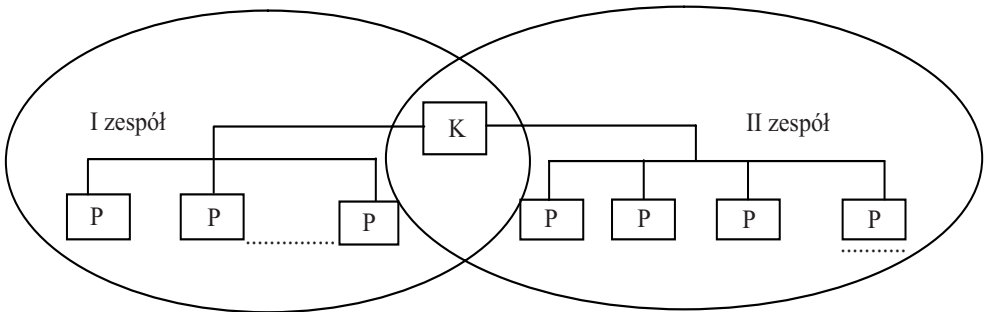
2. Istota pracy wielozespołowej

Na bazie dokonujących się zmian w organizacjach pojawiła się i coraz bardziej zaznacza swoją obecność nowa forma organizacji pracy zespołowej – praca wielozespołowa.

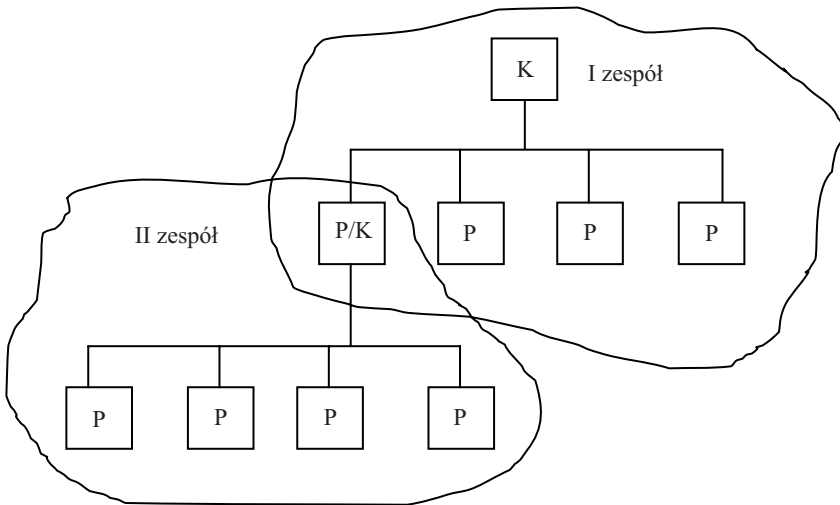
Praca wielozespołowa polega na jednoczesnym podjęciu przez pracownika w określonym czasie realizacji zadań na rzecz więcej niż jednego zespołu pracowniczego. Pracownik w tej sytuacji staje się jednocześnie członkiem kilku, co najmniej dwóch zespołów (rys. 1). Tego typu formę organizacji pracy można odnotować wy-



a) Praca wielozespołowa, w której pracownik pełni funkcje wykonawcze



b) Praca wielozespołowa, w której pracownik pełni funkcje kierownicze



c) Praca wielozespołowa, w której pracownik pełni różne funkcje (kierownicze i wykonawcze)

Rys. 1. Formy organizacji pracy wielozespołowej

Źródło: opracowanie własne.

rażnie wśród pracowników wyższych uczelni, wśród nauczycieli, konsultantów, lekarzy, artystów itp.

Sytuacja pracownika w zespołach może być różna. Może w każdym zespole realizować tylko funkcje wykonawcze (rys. 1a). Działania pracownika w takim przypadku mogą posiadać taki sam lub różny charakter. Może w każdym zespole spełniać tylko funkcje kierownicze (rys. 1b), odgrywać rolę ośrodka decyzyjnego, przyjmować określone strategie dla zespołów, wyznaczać cele i zadania dla poszczególnych członków zespołów, decydować o sposobie ich wykonania, zabezpieczać właściwe warunki dla realizacji zadań. Możliwe są też takie sytuacje, gdy w jednym zespole pracownik pełni funkcje kierownicze, a w innym z kolei funkcje wykonawcze (rys. 1c).

Szczególnie korzystne warunki do rozwoju pracy wielozespołowej powstają w sytuacji telepracy. Miejsce wykorzystania pracy przestaje tu być barierą. Dzięki technologiom informatycznym pracownik ma możliwość uczestniczenia w pracy zespołów oddalonych od siebie o tysiące kilometrów. Dzieje się tak, gdy ma się do czynienia z „narastającą rozbieżnością między dużym popytem na pracowników o odpowiednich umiejętnościach a lokalną podażą ludzi z niezbędnymi kwalifikacjami; ludzi, którzy mogą nie zechcieć zmieniać miejsca zamieszkania” [Nilles 2005, s. 143].

3. Skutki pracy wielozespołowej

Jednoczesne zaangażowanie pracownika w pracę wielu zespołów prowadzi do rozluźnienia jego związku z pozostałymi członkami zespołu, do rozluźnienia więzi pracowniczych. Fakt pracy na rzecz wielu zespołów z jednej strony zwiększa liczbę jego kontaktów (wchodzi w interakcje z większą liczbą osób), co daje mu szansę na podniesienie kwalifikacji, zdobycie większego doświadczenia, poznania różnych warunków pracy, stwarza korzystne warunki do transferu wiedzy i korzystnych rozwiązań między zespołami. Z drugiej strony zmniejsza liczbę i czas kontaktów z poszczególnymi osobami (zasobem czasu, jakim dysponuje, pracownik musi się dzielić z większą grupą ludzi). Nie służy to tak istotnej z punktu widzenia zespołowego działania wymianie informacyjnej, otwartości we wzajemnych kontaktach, budowaniu zaufania.

Rozluźnione kontakty utrudniają wzajemną kontrolę układu pracy przez poszczególnych członków zespołu, jakości ich pracy, które są szczególnie istotne z punktu widzenia przejawiania się (akceptowania) ważnej cechy zespołowego działania, jaką jest wspólna odpowiedzialność za rezultaty pracy. Praca wielozespołowa daje pracownikowi szansę znalezienia optymalnych warunków do osiągnięcia osobistych celów.

Praca w wielu zespołach gwarantuje pracownikowi większą pewność pracy. Wzmacnia jego pozycję negocjacyjną wobec kierowników zespołów. Pracownik w takiej sytuacji nie musi traktować pracy w zespole jako trwałej. Nie musi czynić

zabiegów zapewniających stabilność pracy. Pracuje zazwyczaj tak długo w danym zespole i tak długo czyni starania, by w nim pozostać, jak długo praca ta przynosi mu korzyści materialne bądź niematerialne.

Pracę wielozespołową podejmują najczęściej ludzie przyjmujący w swoich działaniach strategię silnie nakierowaną na własne cele, mniej na cele zespołów [Jasiński 2005, s. 221-225], ludzie, którzy stają się – jak to określił Ch. Handy – „lojalni i odpowiedzialni przede wszystkim przed sobą i wobec własnej przyszłości, dalej przed grupą najbliższych lub aktualnych współpracowników” [Handy 1999, s. 63-65]. Są to ludzie, dla których lojalność dla firmy to wartość przebrzmiała [Penc 2000, s. 13]. W tych warunkach może się zrodzić „pokusa”, aby traktować zespoły jako platformę dla realizacji wyłącznie własnych potrzeb. Stąd, jeśli się tak stanie, usiłują podejmować pracę na własnych warunkach i tylko takich, które przynoszą im osobistą korzyść. Nakierowani na własne cele niechętnie udzielają pomocy innym uczestnikom pracy zespołowej (młodym, niedoświadczonym). Niechętnie dzielą się wiedzą, własnym doświadczeniem, upatrując w tym źródło umocnienia swojej pozycji w zespole. Ich zaangażowanie w pracę zespołów często sprowadza się do wypełnienia formalnych wymagań, gwarantujących im tylko „bycie” w zespole. Takie postawy pojawiają się szczególnie w warunkach napiętego bilansu czasu pracy.

W sytuacji, gdy ta sama osoba w jednym zespole pełni funkcje kierownicze, a w innym wykonawcze, może w tym drugim przypadku ułatwiać lub utrudniać funkcjonowanie zespołu. Kierownik w roli podwładnego może w określonej sytuacji doprowadzić swoim postępowaniem do powstania drugiego nieformalnego ośrodka władzy i do konfliktów w zespole. Nabyte „nawyki” kierownicze mogą przeszkadzać mu w odgrywaniu roli podwładnego. Z drugiej strony kierownik występujący w roli podwładnego, mając świadomość wagi problemów kierowniczych z własnego doświadczenia, może bardziej niż inni podwładni wspierać kierownika, wzmacniać jego działania, wspomagać go w kształtowaniu właściwych postaw i zachowań w zespole. Obserwując i oceniając pracę innego kierownika, może także – korzystając z dobrych wzorów – poprawić swoją działalność w kierowanym przez siebie zespole.

Przypadek pracy wielozespołowej, w której ta sama osoba pełni funkcje kierownicze w kilku zespołach, wymaga, podobnie jak w poprzednich przypadkach, umiejętności planowania własnej pracy, dużej dyscypliny pracy, umiejętności zarządzania czasem, umiejętności ustalania priorytetów. Przypadek jest dopuszczalny w sytuacji wysokich kwalifikacji podwładnych, niedopuszczalny z kolei, gdy pojawia się konflikt interesów, konkurencyjne cele zespołów. Dla tej sytuacji można zaryzykować tezę, że staje się ona wtedy sytuacją patologiczną.

Kierujący zespołami, których uczestnicy realizują zadania na rzecz różnych zespołów, mają utrudnione zadanie. Przestają być tylko wyłącznym ośrodkiem decyzyjnym dla pracowników. Znajdują się często w sytuacji konkurującego o zasoby czasu, wiedzy, intelektu pracowników z innym kierownikiem lub kierownikami. Nie wystarczają więc tu tradycyjne metody kierowania oparte na hierarchicznym

układzie zależności, w którym kierujący zespołem zajmował wyższą pozycję. Często przed upływającym terminem realizacji zadań to kierujący zespołem zaczyna być uzależniony od woli pracowników. Aby uniknąć kłopotów z realizacją zamierzonych zadań pod względem ilościowym, jakościowym i terminowym, kierujący powinni tworzyć atrakcyjne warunki pracy (materialne i niematerialne), motywujące pracowników do trwałego wiązania się z zespołem, z miejscem pracy. Powinni unikać przy tym administracyjnych sposobów „wiązania” pracowników z miejscem pracy, tworzyć raczej dobry klimat społeczny w zespole, traktować podmiotowo pracowników, tworzyć warunki, w których każdy pracownik mógłby osiągać swoje cele, a także takie warunki, które byłyby zbyt cenne, aby je stracić wskutek zerwania kontaktów z zespołem.

Kierujący osobami należącymi do różnych zespołów dla zabezpieczenia się przed zakłóceniami kadrowymi powinien sobie dodatkowo tworzyć bank informacji o pracownikach spoza zespołu, posiadających kwalifikacje istotne z punktu widzenia realizowanych zadań w zespole. Rozwiązanie takie znakomicie skraca czas reakcji na zakłócenia ze strony członków zespołu, a jednocześnie istnienie takiego rozwiązania uświadamia pracownikom istnienie układu konkurencyjnego po ich stracie.

Reasumując, należy stwierdzić, że zmieniające się organizacje pod względem technicznym i społecznym umożliwiają zastosowanie nowych form organizacji pracy. Wśród nich pojawia się coraz częściej forma pozwalająca ludziom na pracę jednocześnie w wielu zespołach. Pojawiająca się w praktyce praca wielozespołowa przyjmuje różny kształt organizacyjny. Niezależnie od tego, jaką przyjmie ona formę, zawsze wywołuje skutki, które stawiają nowe wyzwania przed zarządzającymi systemami pracy.

Literatura

- Handy Ch., *Glód duch*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
Jasiński Z., *Strategie pracowników w organizacji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, WSzZiP, Wałbrzych 2005.
Morawski M., *Zarządzanie wiedzą*, AE, Wrocław 2006.
Nilles J.M., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa 2005.
Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.

MULTI TEAM WORK AND ITS EFFECTS

Summary

In this article the nature of the multi team work is explained. The author shows the organizational forms of multi team work and indicates its effects in the managements area.