

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

262

Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert-Pociecha

Bogumiła Brycz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka,
Dagmara Lewicka, Gabriel Łasiński, Elżbieta Mączyńska,
Krystyna Poznańska, Maria Sierpińska, Elżbieta Skrzypek,
Henryk Sobolewski, Agnieszka Sopińska, Grzegorz Urbanek

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-254-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji.....	11
Tomasz Bieliński: Polityka państw w zakresie preferowanych kierunków studiów a wspieranie innowacyjności gospodarki	25
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: System obsługi klienta jako czynnik konkurencyjności (na przykładzie gabinetu stomatologicznego).....	35
Piotr Chojnacki: Problemy zrównoważonego rozwoju w Polsce w kontekście efektywnego wykorzystania zasobów	53
Filip Chybalski: Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne.....	64
Agnieszka Dejnaka: Innovative methods of brand creation on the market and their effectiveness	76
Wojciech Dyduch: Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej	86
Adam Dzikowski: Metody jakościowe w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego.....	96
Bartłomiej J. Gabryś: Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki.....	110
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Koncepcja kompleksowej oferty szkoleniowej doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji	118
Beata Glinkowska: Kompetencje pracownika a efektywność organizacji	126
Barbara Kamińska: Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	134
Alicja Karaś-Doniec: Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne	148
Janusz Kornecki: Efektywność usługi proinnowacyjnej realizowanej w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości	166
Magdalena Kozera: Kapitał intelektualny w rolnictwie – zrozumieć, zmierzyć, zastosować	177
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efektywność wydatków publicznych na ochronę zdrowia w krajach Unii Europejskiej	188
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Wspólny rynek europejski a możliwości rozwojowe polskich przedsiębiorstw	202
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach.....	211

Magdalena Majowska: W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna.....	221
Anna Matras-Bolibok: Efektywność współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej.....	232
Aneta Michalak: Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie	241
Adam Nalepka: Efekty gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości i możliwości ich powiększenia	261
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie osiągnięcia efektywności organizacji	277
Marzena Papiernik-Wojdera: Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa.....	293
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Elastyczność procesów biznesowych jako czynnik zdolności adaptacyjnych organizacji.....	305
Elżbieta Skrzypek: Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji.....	313
Halina Sobocka-Szczapa: Efektywność aktywnych programów rynku pracy	326
Henryk Sobolewski: Wybrane aspekty strukturalne alokacji własności prywatyzowanych przedsiębiorstw	341
Janusz Strużyna: Efektywność ewoluującej organizacji.....	356
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Bilans wartości niematerialnych jako narzędzie pomiaru, raportowania i doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji opartej na wiedzy	366
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Aspekty efektywności systemu ocen działalności naukowej jednostki podstawowej szkoły wyższej.....	388
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing informacji społeczno-gospodarczej uwarunkowaniem skuteczności procesów biznesowych	401
Aldona Uziębło: Efektywność funkcjonowania organizacji <i>non profit</i> na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku	416
Krzysztof Zymonik: Efektywność działań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo produktu.....	432
Zofia Zymonik: Koszty jakości jako miara efektywności działań w przedsiębiorstwie	440
Beata Zyznarska-Dworczak: Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej	448

Summaries

Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Effective management of family business – competence challenges of succession.....	24
Tomasz Bieliński: Educational policy regarding preferred fields of tertiary education and its impact on the most innovative sectors of economy.....	34
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: The customer service system as a competitive factor (on the example of a dentist's surgery).....	52
Piotr Chojnacki: Problems of sustainable development in Poland in the context of resources effective using	63
Filip Chybalski: Rationality in pension decisions. Some theoretical considerations.....	75
Agnieszka Dejnaka: Innowacyjne metody kreowania marki na rynku a ich efektywność	85
Wojciech Dyduch: Contemporary dilemmas in the management of organizational performance measurement.....	95
Adam Dzikowski: Qualitative methods in knowledge management and intellectual capital assessment	109
Bartłomiej J. Gabryś: Methodology of performance measurement in entrepreneurial organizations: introduction.....	117
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Company University – conception of complex training offer of intellectual capital improvement in contemporary organisation	125
Beata Glinkowska: Employee competencies and organizational effectiveness	133
Barbara Kamińska: Determinants of knowledge management in small and medium-sized enterprises	147
Alicja Karaś-Doniec: Effects of activity of performing arts in local economy. Organizational and economic aspects.....	165
Janusz Kornecki: Effectiveness of pro-innovation services provided within the systemic project carried out by the Polish Agency for Enterprise Development	176
Magdalena Kozera: Intellectual capital in agriculture – to understand, measure and use	187
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efficiency of public expenditure on health care in the European Union countries	201
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Single European Market and Polish business development opportunities	210
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Methodological and organizational aspects of group work in organizations.....	220
Magdalena Majowska: Towards maximizing the effectiveness of the organization – universalistic, contingency and institutional perspective	231

Anna Matras-Bolibok: Effectiveness of collaboration of enterprises in the range of innovation activity	240
Aneta Michalak: Effectiveness as a criterion of choosing financing models of development investment in mining	260
Adam Nalepka: Results of community real estate management and opportunities of their increase	276
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of complexity as condition of firm's efficiency	292
Marzena Papiernik-Wojdera: The concept of sustainable growth and enterprises efficiency management	304
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Business process flexibility as an organization adaptability factor	312
Elżbieta Skrzypek: Role of economic efficiency in shaping business success	325
Halina Sobocka-Szczapa: Efficiency of active labor market programs	340
Henryk Sobolewski: Selected structural aspects of ownership allocation in companies undergoing privatisation	355
Janusz Strużyna: Effectiveness of evolving organization	365
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: The Intellectual Capital Statement as a tool for measuring, reporting and improving of intellectual capital in a knowledge-based organization	387
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Efficiency aspects of the scientific activity evaluation system of the university organizational unit	400
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing of socio-economic information as a factor affecting the efficiency of business processes	415
Aldona Uziębło: Effectiveness of functioning of non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. Case study	431
Krzysztof Zymonik: Effectiveness of actions in terms of product safety liability	439
Zofia Zymonik: Quality costs as measure of effectiveness of actions in enterprise	447
Beata Zyznarska-Dworczak: Possibilities of benchmarking using for the objective evaluation of the effectiveness of processes and projects in business	455

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

UWARUNKOWANIA METODYCZNO- -ORGANIZACYJNE PRACY GRUPOWEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: Artykuł w sposób syntetyczny odnosi się do praktyki realizacji pracy grupowej w przedsiębiorstwach. Określa istotę, rodzaj i specyfikę pracy grupowej oraz jej znaczenie we współczesnych organizacjach. Wieloletnie studia i doświadczenia poświęcone badaniu dynamiki grup/zespołów, projekty wdrożeniowe w zakresie pracy grupowej pozwoliły autorom na sformułowanie opinii dotyczących ograniczeń w przygotowaniu i praktykowaniu pracy grupowej. Skoncentrowano się na aspektach metodycznych oraz organizacyjnych związanych z tą formą budowania kapitału intelektualnego organizacji. W zakończeniu autorzy sformułowali zalecenia praktyczne warunkujące efektywną realizację pracy grupowej w przedsiębiorstwach, skierowane zarówno do uczestników pracy grupowej, jak i do kadry zarządzającej.

Słowa kluczowe: praca grupowa, praca zespołowa, metodyka pracy grupowej, kapitał intelektualny.

1. Wstęp

Tempo i zakres zmian zachodzących we współczesnych przedsiębiorstwach rosną. Sytuacja ta wymaga ponownej oceny i zmiany paradygmatów przywództwa. Dla wielu organizacji stwarza to konieczność odejścia od tradycyjnego modelu kontroli do modeli alternatywnych, gdzie nacisk kładzie się na kompetencje kulturowe, organizacyjne uczenie się oraz umiejętności wspierania komunikacji i współpracy w grupach. Współczesny paradygmat przywództwa zwany „organicznym” charakteryzuje się dążeniem do współpracy, większą dobrowolnością członków organizacji, wspólnym wypracowaniem wizji [Avery 2009]. Pozyskiwanie pracowników do zmian i włączenie ich w procesy lepszego wykorzystania potencjału intelektualnego oraz podniesienie jakości współpracy staje się podstawą nowoczesnego zarządzania określanego jako zarządzanie wiedzą. Kluczowym narzędziem tego procesu i atrybutem organizacji „uczącej się” staje się praca grupowa. Jej szersze wdrażanie przebiega jednak opornie. Napotyka wiele trudności organizacyjnych, metodycznych i psychologicznych. Rodzi się wiele błędnych interpretacji, stereotypów i niewłaściwych praktyk w jej realizacji. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw polskich. Fak-

ty te uzasadniają, w przekonaniu autorów, podjęcie problemu właściwego wdrażania pracy grupowej w przedsiębiorstwie i dalszego jej promowania. Celem artykułu jest określenie istoty pracy grupowej, jej metodycznych i organizacyjnych uwarunkowań, oraz sformułowanie zaleceń praktycznych pozwalających na podniesienie efektywności pracy grup. Podstawą interpretacji procesu pracy grupowej i zaleceń praktycznych stały się 10-letnie obserwacje i doświadczenia autorów w przygotowaniu i wdrażaniu różnych form pracy grupowej w kilkunastu przedsiębiorstwach, a szczególnie zakładach koncernu Volkswagen AG w Polsce. Przygotowaniu koncepcji szkoleń do pracy grupowej, a także jej wdrażaniu i doskonaleniu towarzyszyły gruntowne studia literatury przedmiotowej związanej z istotą grup i zespołów, mechanizmami myślenia i zespołowego uczenia się, technik heurystycznych czy komunikacji grupowej.

Pozyskana w ten sposób wiedza była publikowana sukcesywnie w opracowaniach zwartych i artykułach. Niniejsza praca jest ich syntetycznym uzupełnieniem. Stanowić może cenne źródło wiedzy dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw i koordynatorów przygotowujących i realizujących różne formy pracy grupowej w przedsiębiorstwach. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej scharakteryzowano specyfikę pracy grupowej. W części drugiej opisano słabości i ograniczenia pracy grupowej w aspekcie metodycznym i organizacyjnym. Część trzecia przedstawia zalecenia praktyczne skierowane na podniesienie efektywności pracy grupowej.

2. Praca grupowa we współczesnych przedsiębiorstwach

Praca grupowa jest często mylnie odnoszona do różnego rodzaju zadań wykonywanych przez poszczególnych pracowników w bardziej lub mniej formalnych strukturach (sekcje, działy, linie itp.). Przynależność do grupy/zespołu nie jest decydująca, lecz jej charakter i poziom współdziałania (interakcji) zachodzący pomiędzy członkami grupy. Proponujemy pracę grupową rozumieć jako celowo zorientowany proces rozwiązywania problemów, wypracowywania i uzgadniania stanowisk (podejmowania decyzji) oparty na mechanizmach dialogu i dyskusji, usystematyzowany i realizowany zgodnie z zasadami heurystycznymi. Praca grupowa jest procesem tworzenia efektywnych struktur poprzez:

- partnerskie relacje interpersonalne,
- równoprawny udział członków grupy w jej pracach, uwzględniający różne poglądy i pomysły,
- wypracowanie akceptowanego przez wszystkich, realnego rozwiązania [Łasiński 2007].

Przyjęcie powyższych założeń sprawia, że nie każdą formę aktywności realizowaną w grupie można nazwać pracą grupową. W różnych organizacjach skala i zakres pracy grupowej są i będą różne. Wynika to z rodzaju działalności przedsiębiorstwa i eksponowanej kultury organizacyjnej. Należy wskazać, że powyższa interpretacja pracy grupowej wymaga respektowania zasad równouprawnienia w zgłaszanych

propozycjach, umożliwia otwartą polemikę z formalnym przełożonym i zakłada współodpowiedzialność za podjęte decyzje. Wśród szczególnych korzyści wynikających z zastosowania metodycznie poprawnej i społecznie akceptowanej pracy grupowej wymienić można:

W aspekcie korzyści merytorycznych:

- potencjalnie lepsze zdiagnozowanie sytuacji problemowej (pozyskiwanie i budowanie wiedzy),
- minimalizowanie zagrożenia podjęciem błędnej decyzji,
- potencjalne rozwiązanie problemu (wypracowanie i uzgodnienie akceptowalnego i optymalnego rozwiązania),
- nabywanie nowych kompetencji przez uczestników pracy grupowej,
- decentralizację kompetencji decyzyjnych,
- ujawnianie potencjału i weryfikację kwalifikacji uczestników pracy grupowej.

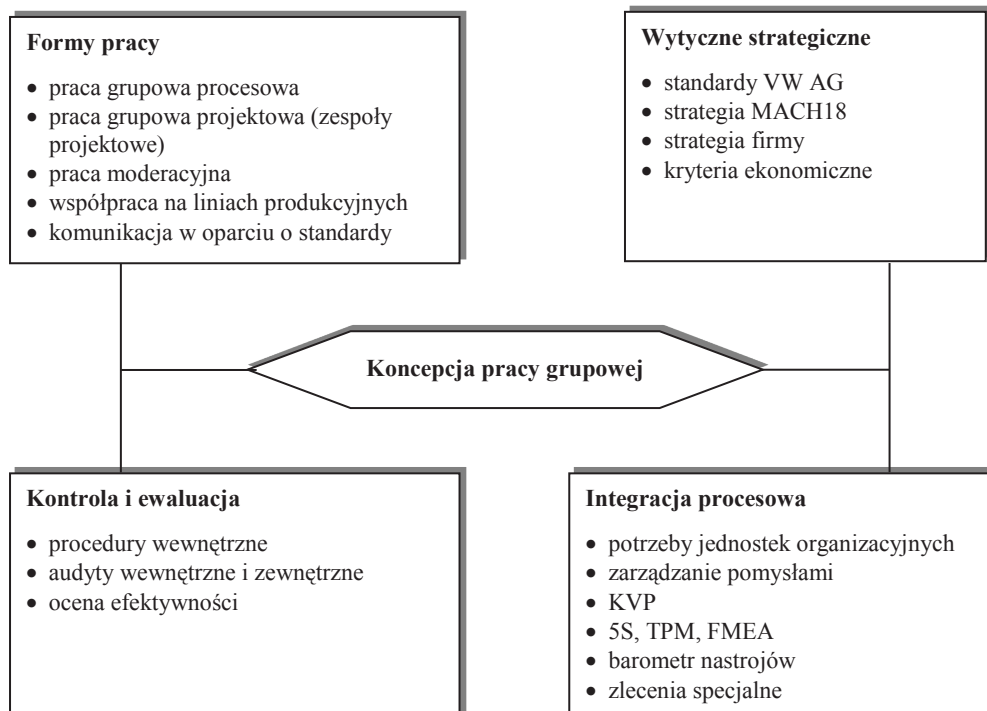
W aspekcie korzyści psychospołecznych:

- możliwość zaspokojenia potrzeby przynależności i pracy w grupie,
- możliwość zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa,
- możliwość zaspokojenia potrzeby wyróżnienia się i przewodzenia grupie,
- motywowanie, aktywizowanie i integrowanie członków grupy do pracy,
- możliwość uzyskania efektu otwartości pracowników,
- rozwój wśród pracowników świadomości i sposobów myślenia, w których zmiany traktowane są jako proces ciągły,
- przełamywanie rutyny zawodowej poprzez zmianę form pracy [Łasiński, Grala, Stosik, Głowicki 2010].

Wskazane powyżej korzyści sprawiają, że praca grupowa nie powinna być traktowana jako moda czy też doraźne, sytuacyjne rozwiązanie, ale powinna stać się kanonem i koniecznością w świetle zmieniającego się otoczenia i ewoluujących organizacji. Senge [2004] pracę grupową nazywa kluczowym instrumentem „zespołowego uczenia się”. Jako przykład koncernu wykorzystującego na dużą skalę pracę grupową, będącego wręcz liderem w niektórych aspektach tego procesu, można wskazać koncern Volkswagen AG. W Polsce, głównie w fabrykach Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. w Polkowicach i Volkswagen Poznań Sp. z o.o., praca grupowa została wdrożona na kilku poziomach zarządzania. Jest ona wykorzystywana w następujących wariantach jako:

- praca grupowa procesowa (realizowana planowo na podstawie procedur Procesu Ciągłego Doskonalenia, Kazein, KVP (z niem. *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess*), 5S, TPM (*Total Productive Maintenance*), zarządzanie pomysłami i inne [Łasiński, Musielak, Głowicki 2010],
- praca grupowa projektowa (realizowana w różnych zespołach projektowych),
- praca grupowa moderacyjna związana z rozwiązywaniem bieżących problemów na poziomie działu i na poziomie międzydziałowym [Łasiński, Mędrak 2007; Łasiński, Grala, Stosik, Głowicki 2010].

Rysunek 1 przedstawia model koncepcji pracy grupowej w Volkswagen Poznań Sp. z o.o. uwzględniający cztery strategiczne wymiary: wytyczne strategiczne koncernowe i własne, formy pracy, zakres pracy oraz kontrola i ewaluacja.



Rys. 1. Model koncepcji pracy grupowej na przykładzie Volkswagen Poznań Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona charakterystyka wskazuje na jej ciągły (praca grupowa procesowa) i sytuacyjny (praca grupowa, projektowa i moderacyjna) charakter. Poszczególne formy mają swoją specyfikę wynikającą z charakteru i skali problemów oraz sformułowanych celów. Podstawową i bezpośrednią (operacyjną) formą pracy grupowej są moderacje, czyli grupowe dyskusje nad konkretnymi problemami – prowadzone przez moderatora przy zastosowaniu metod heurystycznych. Umiejętności moderacyjne są dla grup/zespołów podstawowe i decydujące. Brak przygotowania z zakresu metodyki moderacyjnej utrudnia czy wręcz uniemożliwia efektywne prowadzenie pracy grupowej procesowej i projektowej. I dzieje się tak mimo dostatecznych kwalifikacji fachowych członków grup/zespołów. Stąd też pracy grupowej moderacyjnej poświęcona będzie dalsza część opracowania.

3. Aspekty metodyczne i organizacyjne w realizacji pracy grupowej

Uwarunkowania metodyczne obejmują wiedzę z zakresu mechanizmów pracy grupowej, umiejętności identyfikowania problemów, formułowania celów, znajomości metod heurystycznych oraz umiejętności kierowania pracami grup. Do aspektów organizacyjnych zaliczamy środowisko pracy grupowej, tj. kulturę firmy, postrzeganie i wspieranie pracy grupowej przez kierownictwo firmy, warunki materialne i logistyczne niezbędne do właściwej pracy grupowej, usytuowanie sprawcze grup/ze społów w procesach podejmowania decyzji i procesach wykonawczych w firmie. Obydwa wskazane obszary generują potencjalne i realne słabości i ograniczenia, które wypaczają i utrudniają pracę grupową w przedsiębiorstwach. W przedstawionej poniżej interpretacji odwołano się do najczęściej spotykanych sytuacji doświadczonych przez autorów. Wieloletnie obserwacje i badania wzbogacone są refleksjami i wskazaniem innych autorów.

3.1. Ograniczenia metodyczne w pracy grupowej

a) Brak sprecyzowanej koncepcji pracy grupowej

Grupy (koordynatorzy) nie potrafią określić właściwie i precyzyjnie celu(ów) pracy, jej rodzaju i sposobu oceny efektów. Do słabości zaliczyć należy także niewłaściwą ocenę kwalifikacji członków grup i sposobów ich rozwijania oraz brak pomysłu na doskonalenie komunikacji grupowej (otwartej).

b) Uproszczone przygotowanie metodyczne członków grup

Preferencja w koncentrowaniu się na pytaniach „co?” i „jak?” zamiast odpowiedzi na pytanie „dlaczego?”, czyli poszukiwaniu głębokiego uzasadnienia sensu i korzyści pracy grupowej. Takie praktyki rodzą skłonności do zachowań nawykowych (uproszczonych), a także skutkują niską motywacją i determinacją do wypracowania najlepszego wyniku (jak nie wiemy dostatecznie, dlaczego?, każdy wynik może być dobry). Zatem budowanie świadomości sensu pracy grupowej jest kluczowe dla tworzenia właściwych wobec pracy grupowej postaw i motywacji. Warto w tym miejscu odnieść się do Senge’a [2004], który podkreślał niezwykłą rolę fundamentalnych teorii (teoretycznych podstaw) narzędzi stworzonych do powiększania się dającej się uogólnić wiedzy. W przeciwnym razie stosowane narzędzie zależą będzie od niepowtarzalnych umiejętności np. konkretnego moderatora.

c) Nieumiejętność poprawnego klasyfikowania rodzaju i specyfiki problemu i w konsekwencji przypisania mu niewłaściwej metody heurystycznej

Członkowie grup często myślą problemy poznawcze i praktyczne, problemy dewiacyjne (korygujące) z problemami optymalizującymi i twórczymi. To powoduje, że niewłaściwie dobiera się też metodę pracy. Grupa w takiej sytuacji nie rozwiązuje problemu w ogóle lub robi to błędnie. Rodzi to stres, niechęć do podejmowania pracy grupowej w przyszłości.

d) Brak realnych odniesień rozwiązywanych problemów do rzeczywistości, w której grupy funkcjonują

Często praktyka dyskusji grupowych odwołuje się do problemów drugorzędnych, łatwiejszych do rozstrzygnięcia lub odzwierciedlających rzeczywistość w sposób uproszczony. Brak ćwiczeń sytuacji rzeczywistych, tak jak w sporcie czy teatrze (trening/próby – widowisko), powoduje, że uczenie się poprzez pracę grupową jest w kontekście realnych warunków silnego stresu, presji czasu, konieczności szybkiego podejmowania decyzji i ryzyka – pozorne.

e) Rozbieżność pomiędzy słowami a działaniami/wdrożeniami

Obserwuje się dysproporcje pomiędzy ustaleniami wynikającymi z pracy grupowej moderacyjnej a ich zastosowaniem. Nawet w poprawnie realizowanej metodyce pracy najniższym ogniwem staje się feedback – czyli konsekwentne podjęcie działań (co?, kto?, kiedy?, jak?, gdzie?) i wdrożenie ustaleń do praktyki.

Pfeffer i Sutton, badający relację pomiędzy posiadanymi informacjami, wiedzą a podjętymi działaniami, wskazują na szczególną słabość do wypowiedzania słów, że ludzie wierzą, że skoro coś zostało powiedziane, to tym samym zostaje wdrożone [Pfeffer, Sutton 2002]. Nasze doświadczenia wskazują, że brak wdrożeń podjętych ustaleń jest niezwykle destrukcyjny dla pracy grupowej i zespołowego uczenia się – gdyż demotywuje pracowników, podważa sens i wiarygodność wspólnej pracy.

f) Brak otwartej komunikacji

Mimo niewątpliwych osiągnięć związanych z rozwojem kapitału intelektualnego i generalnie zarządzania wiedzą problemem firm pozostaje nieefektywna komunikacja grupowa. Większość problemów zespołów projektowych i grup moderacyjnych wynika z tzw. miękkich problemów, tj. braku zrozumienia, tolerancji, akceptacji, słabej identyfikacji z grupą, nieustannych konfliktów [Łasiński, Głowicki, Jankowski 2011]. Wiele wskazuje na dwie główne przyczyny tego stanu: brak otwartości pracowników i brak umiejętności metodycznych moderatorów i koordynatorów grup – źle kierujących pracą. Wiele miejsca otwartości poświęcał Welch [Welch, Welch 2005], nazywając ją „korporacyjną piętą achillesową”, a jej brak w firmie – „najwyższą formą alienacji”. Jej istotną rolę w „organizacji uczącej się” podkreślał także Senge [2004]. Oczywiście skala problemu jest też związana ze specyfiką firmy i w rezultacie jej kulturą. Przyjmując koncepcje K.S. Camerona i R.E. Quinna – najbardziej brak otwartości doskwiera w kulturach hierarchicznych, m.in. przedsiębiorstwach produkcyjnych [2003]. Według Welcha brak otwartości blokuje kreatywność, szybkie działanie i potencjał zdolnych ludzi [Welch, Welch 2005]. Pracownicy nie wyrażają własnych opinii, pomysłów często z pobudek konformistycznych – nie ma zwyczaju i praktyk prowadzenia dialogu i dyskusji, komunikacja ma charakter zbyt jednostronny „góra – dół”, a polecenia (odpowiedź na pytanie „co?”) zastępują argumenty (uzasadnienie propozycji „dlaczego?”).

g) Niewłaściwa ocena efektywności pracy grupowej

Menedżerowie skłonni są oceniać efektywność pracy poprzez sumę działań indywidualnych, a nie wartość wspólną (efekt współpracy). To ogranicza chęć dziele-

nia się wiedzą i współpracę pracowników. Jest to problem globalny – opisywany m.in. przez Robbinsa [2005] i Pffefera, Suttona [2002]. Autorzy ci wskazują na konieczność budowania kultury, która definiuje sukces indywidualny także poprzez sukces grupowy.

3.2. Ograniczenia organizacyjne w pracy grupowej

a) Instrumentalne traktowanie pracy grupowej

Wiele przedsiębiorstw tkwi w klasycznych kulturach hierarchicznych, w których decyzje podejmowane są indywidualnie zgodnie z wielopoziomowym podporządkowaniem. Pracę grupową traktuje się instrumentalnie, jako zło konieczne – bo modne, wypada, inni robią to dobrze itp. Praca grupowa jest obciążeniem – gdyż to kosztuje, wymaga czasu, odbiera część uprawnień decyzyjnych.

b) Brak rzeczywistego wsparcia pracy grupowej

Często zainteresowanie procesami pracy grupowej ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa kończy się z chwilą przeszkolenia grup i formalnego wdrożenia procedur. Później brakuje cierpliwości i determinacji w przebudowywaniu kultury firmy. Kończy się wsparcie finansowe, logistyczne i szkoleniowe. Grup się nie rozwija i nie kształci. Praca grupowa traci swój charakter, staje się incydentalna lub/i pozorowana.

c) Opór przed przekazywaniem uprawnień decyzyjnych na grupy

Kierownictwo chętnie traktuje dyskusje grupowe (pracę moderacyjną) jako narzędzie opiniotwórcze, a ogranicza grupom kompetencje decyzyjne. Grupy w takim przypadku tracą zainteresowanie rzeczywistym rozwiązywaniem problemów praktycznych, moderacje przyjmują charakter fasadowy („po co się wysilać, oni i tak zrobią to po swojemu”).

d) Szkodliwe współzawodnictwo

Zdaniem Pfeffera i Suttona [2002] dominujące w wielu przedsiębiorstwach współzawodnictwo pomiędzy pracownikami i grupami – niszczy podstawę pracy grupowej, której istotą jest doskonalenie współpracy. Preferowanie współzawodnictwa wytwarza strach przed przegraną, ogranicza komunikację otwartą, chęć dzielenia się wiedzą i pomocą. Dlatego też koncepcja pracy grupowej powinna być przedstawiona i wypromowana przez zarząd przedsiębiorstwa na spotkaniach i warsztatach obejmujących całe kierownictwo firmy. W ten sposób przekazuje się stosowną wiedzę i decyzje, ale przede wszystkim pozyskuje się kadrę menedżerską dla idei i praktyki pracy grupowej. Brak spójności w rozumieniu i akceptacji pracy grupowej w przedsiębiorstwach wśród poszczególnych segmentów kierowniczych – może ograniczać i wypaczać pracę grupową.

4. Zalecenia praktyczne warunkujące podnoszenie efektywności pracy grupowej

Wychodząc z analizy kluczowych ograniczeń metodycznych i organizacyjnych sformułowanych w poprzednim rozdziale, chcielibyśmy sformułować kilka zaleceń praktycznych warunkujących prawidłowe i efektywne realizowanie pracy grupowej w przedsiębiorstwie.

a) Obszar stosowania i kompetencje grup/zespołu w pracy moderacyjnej

- procedurom grupowego rozwiązywania problemów podlegać powinny wyłącznie sytuacje problemowe, a nie zadaniowe, szczególnie o charakterze optymalizacyjnym i twórczym
- grupa, przystępując do pracy, powinna posiadać sprecyzowane kompetencje metodyczne i decyzyjne, które będą respektowane przez gremia kierownicze przedsiębiorstwa

b) Przygotowanie uczestników do pracy grupowej

- Wdrożenie pracy grupowej należy poprzedzić szkoleniami z zakresu komunikacji interpersonalnej, metodyki moderacyjnej, technik heurystycznych i umiejętności perswazyjnych. Warunkuje to – poprzez pozyskanie wiedzy – kształtowanie świadomości pracowników co do istoty i celowości pracy grupowej (dlaczego?) oraz motywacji do aktywnego osobistego uczestnictwa. Szkolenia te wyposażają uczestników także w konkretne umiejętności pozwalające na pracę efektywną.

c) Realizacja sesji moderacyjnych uczestników

- Obowiązywać powinno konsekwentne przestrzeganie zasad pracy grupowej i metodyki moderacyjnej [Łasiński 2007]. Grupy, ale także niedoświadczeni moderatorzy upraszczają często pracę. Szczególnie brakuje cierpliwości w fazie porządkowania i wartościowania pomysłów. Pośpiesznie przygotowuje się również matrycę (plan) środków zaradczych bez pogłębiania (poznania specyfiki) problemu.

d) Ocenianie efektywności pracy grupowej

- Należy wypracować kryteria i normy oceny efektywności pracy grupowej w przedziale wartość celów – uzyskane efekty – poniesione koszty. Formułowane cele obejmować powinny oczekiwania związane z efektami współpracy, czyli z pozyskiwaniem wartości dodanej. Stąd też oceny indywidualne pracowników muszą być wzbogacone o syntetyczną ocenę grupową, która powinna być nadrzędna w stosunku do ocen indywidualnych i ostateczne oceny indywidualne weryfikować. Sądzymy, że praktyki oceny zawodników w sportowych grach zespołowych poprzez wpływ graczy na ostateczny wynik zespołu – mogą być ciekawym przykładem możliwości doskonalenia systemu ocen pracy grupowej w przedsiębiorstwach.

- e) Wspieranie pracy grupowej przez kierownictwo przedsiębiorstwa
- Ciągłe zainteresowanie i wspieranie pracy grupowej dotyczy wszystkich szczebli kierowniczych. Praca grupowa jest elementem strategicznym całego przedsiębiorstwa. To z kolei wymaga systematycznego realizowania różnych form uzupełniających wiedzę i umiejętności z zakresu pracy grupowej. Stosować należy warsztaty i seminaria „odnawiające”, treningi i coaching grupowy.

5. Zakończenie

Praca grupowa we współczesnych przedsiębiorstwach zaczyna odgrywać rolę strategiczną. Uwalnia pracowników do większej aktywności, inwencji i odpowiedzialności. Pozwala na przekształcenie kultur o charakterze autokratycznym i biurokratycznym w kultury zespołowe. Jej wprowadzenie i właściwe realizowanie pozwala na wyzwolenie ogromnego potencjału pracowników oraz uzyskiwanie wartości dodanej poprzez tzw. efekt zbiorowego umysłu. W organizacjach „uczących się” – praca grupowa traktowana jest jako warunek możliwości zespołowego uczenia się. Jej wdrożenie i powodzenie wymaga jednak ogromnej pracy wszystkich grup „interesariuszy” – kadry zarządzającej, koordynatorów grup i pracowników. Zakres wdrażania pracy grupowej w przedsiębiorstwach zagranicznych jest znacznie większy niż w przedsiębiorstwach polskich. Konieczne jest zatem dalsze promowanie idei i metodyki pracy grupowej oraz popularyzowanie jej efektów.

Literatura

- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji – moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Łasiński G., Głowicki P., *Komunikacja otwarta jako istotny obszar potencjału rozwojowego zespołów*, [w:] J. Skalik, G. Bełz (red.), *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 218, Wydawnictwo UE, Wrocław, 2011.
- Łasiński G., Mędrak S., *Praktyczne wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie na przykładzie Volkswagen Motor Polska*, [w:] A. Potocki (red.), *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Łasiński G., Głowicki P., Jankowski M., *Budowanie kapitału intelektualnego firmy poprzez inwestowanie w wiedzę na przykładzie Volkswagen Sp. z o.o.*, [w:] D. Kotlorz (red.), *Mikro- i makroekonomiczne aspekty rynku pracy w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 111, Wydawnictwo UE, Katowice 2012.
- Łasiński G., Musielak E., Głowicki P., *Koncepcja lidera w zmieniającej się organizacji na przykładzie Volkswagen Sp. z o.o.*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.

- Łasiński G., Grala E., Stosik A., Głowicki P., *Praca grupowa jako instrument wspierający procesy zmian w organizacji na przykładzie koncernu Volkswagen A.G. w Polsce*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Pfeffer J., Sutton R., *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystaniu wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Robbins M., *Grupowe rozwiązywanie problemów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Welch J., Welch S., *Winning – znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005.

METHODOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF GROUP WORK IN ORGANIZATIONS

Summary: The article in the synthetic way refers to the practice of group work in organizations. It determines the idea, kind and specificity of group work, as well as its meaning in contemporary organizations. Long-term studies and experience devoted to the research of groups/teams dynamics, group work projects development let the authors express opinions concerning restrictions in the preparation and practising of group work system modeling process. The publication concentrates on organizational and methodological aspects, connected with this form of building intellectual capital. In the end of the publication the authors formulate practical recommendations conditioning the effective completion of group work in the organization, directed both to participants in the group work, and to the managing staff.

Keywords: work, team work, methodology of the group work, intellectual capital.