

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees’ remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company’s competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

OCENA EFEKTYWNOŚCI RÓŻNYCH FORM PRACY GRUPOWEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH – ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Streszczenie: Celem pracy jest przedstawienie założeń badawczych w zakresie oceny efektywności wybranych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach. Założenia badawcze zostały opracowane na podstawie analizy współczesnej literatury przedmiotowej nałożonych na autorską koncepcję zróżnicowania form pracy grupowej i prakseologiczną orientację metodologiczną. W pracy zastosowano analizę literatury przedmiotowej oraz metodę projektową w zakresie formułowania podstawowych założeń przyszłych badań. Istotnym elementem poznawczym wskazanym w opracowaniu jest klasyfikacja form pracy grupowej wraz z odniesieniami procesowymi. Autorzy wskazali również na kluczowe determinanty wpływające na skuteczność tej formy współpracy. W artykule wyprowadzono główne założenia dotyczące kryteriów oceny efektywności form pracy grupowej, wskazano na wagę i potrzebę prowadzenia dalszych, empirycznych badań w tym zakresie.

Słowa kluczowe: praca grupowa, grupowe rozwiązywanie problemów, ocena efektywności.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.09

1. Wstęp

Praca w grupach (zespołach) stała się częścią codziennych zajęć na każdym etapie naszego życia. Pojawiła się dziś wielka potrzeba zespołowego uczenia się w organizacjach. Dzieje się tak dlatego, że prawie wszystkie ważne decyzje są dziś podejmowane albo w zespołach, albo też zespoły przekładają na działania decyzje podjęte indywidualnie [Senge 2004]. Proces tworzenia grupy, doskonalenia współpracy, rozwijania umiejętności wspólnego i skutecznego podejmowania decyzji, tak aby mógł zaistnieć efekt synergiczny, jest bardzo trudny, długotrwały oraz kosztowny [Stosik, Morawski 2009]. Listwan [1993] podkreśla, że zarządzanie kapitałem ludzkim jest procesem bardzo skomplikowanym, ponieważ ludzie są mniej przewidywalni od maszyn.

Praca grupowa jest traktowana jako naturalny, podstawowy element budowania kapitału intelektualnego każdej organizacji [Oyster 2002]. Jej konstruowanie,

wspieranie i rozwijanie powinny być wpisane w obszar działań strategicznych, a pracownicy potrafiący inicjować i prowadzić taką pracę powinni stanowić szczególnie istotną grupę dla organizacji. Na podstawie badań Hartley [2000] wskazuje, że ważnym aspektem pracy grupowej jest wspólne dochodzenie do decyzji wszystkich członków grupy, w przeciwieństwie do samej dyskusji. Gdy członkowie angażują się w decyzję grupową, czują się w obowiązku ją zrealizować [Łasiński 2007]. Korzyści wynikające z grupowego rozwiązywania problemów (poznawczych i praktycznych) stanowią nie tylko wartości materialne, lecz także przybierają postać ważnych wartości pozamaterialnych (których nie sposób prosto przeliczyć na wymiar finansowy). Praca grupowa jest narzędziem rozwiązywania bieżących problemów w organizacji, przez co staje się formą wspierającą budowanie relacji, stymulującą formułowanie zespołów, umożliwia zatem zwiększanie spójności organizacji [Mackin 2011]. Pojawia się więc pytanie, czym kierować się przy ocenie efektywności procesów pracy grupowej i jak szacować korzyści z niej wynikające [Głowicki, Łasiński 2013].

Pozyskiwanie pracowników do zmian, włączenie ich w procesy lepszego wykorzystania potencjału intelektualnego i podniesienie jakości współpracy stają się podstawą nowoczesnego zarządzania określanego jako zarządzanie wiedzą. Kluczowym narzędziem tego procesu i atrybutem organizacji uczącej się staje się praca grupowa. Praca grupowa we współczesnych przedsiębiorstwach zaczyna odgrywać rolę strategiczną. Skłania pracowników do większej aktywności, inwencji i odpowiedzialności. Pozwala na przekształcenie kultur o charakterze autokratycznym i biurokratycznym w kulturę zespołową. Jej wprowadzenie i właściwe realizowanie pozwalają 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 i rozwoju intelektualnego pracowników. Jej wdrożenie i powodzenie wymagają 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 więc promowanie jej idei i metodyki oraz popularyzowanie jej efektów [Łasiński, Głowicki 2012].

Artykuł kierowany jest do środowisk biznesowych, kadr kierowniczych, lecz także środowisk akademickich podejmujących problematykę zarządzania przedsiębiorstwami i budowania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach. Intencją autorów jest promowanie różnych form pracy grupowej w polskich organizacjach. Praca ma charakter głównie opisowy, metodami pozyskiwania danych były studia literaturowe, analiza dokumentów, obserwacje uczestniczące i analiza przypadków. Poza opisem i charakterystyką głównych pojęć i procesów, w opracowaniu zbudowano również kilka modeli realizacji dobrych praktyk. Artykuł kończy się krótkim podsumowaniem.

2. Formy pracy grupowej 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 grup/zespołów – formalnie wyodrębnionych, nie odzwierciedla bezpośrednio pracy grupowej. 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, Głowicki 2012].

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, iż powyższa interpretacja pracy grupowej wymaga respektowania zasad równouprawnienia w zgłaszanych propozycjach, umożliwiała 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,
 - 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 i in. 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”. W tabeli 1 opisano podstawowe formy pracy grupowej w zakresie celów, częstotliwości występowania spotkań moderacyjnych, skali oddziaływania, szacowanej skali inwestycji i osoby moderatora.

Tabela 1. Formy pracy grupowej

Rodzaj pracy grupowej	Cele	Częstotliwość spotkań	Skala oddziaływania	Przewidywana skala inwestycji	Moderator
Praca grupowa procesowa	Rozwiązywanie głównie problemów optymalizacyjnych, na poziomie kompetencji decyzyjnych grup/zespołów	Wysoka	Organizacja	Bardzo duża	Moderator wewnętrzny – lider grupy
Praca grupowa projektowa	Rozwiązywanie głównie problemów twórczych związanych z realizacją celów projektu	Przeciętna	Grupa projektowa	Przeciętna	Moderator wewnętrzny – często kierownik projektu
Praca grupowa moderacyjna – sytuacyjna	Rozwiązywanie nagłych problemów dewiacyjnych (wymagających wprowadzenia działań korygujących)	Ograniczona	Dział, sekcja	Niska	Moderator wewnętrzny – często kierownik jednostki
Praca grupowa moderacyjna – planowana (np. formułowanie strategii, rozwiązywanie problemów międzydziałowych)	Rozwiązywanie trudnych, interdyscyplinarnych problemów w dużej skali organizacyjnej	Trudna do określenia – uzależniona od decyzji lidera, menedżera-zleceniodawcy	Dowolna, zależna od skali zdefiniowanego problemu i oczekiwanych wyników	Trudna do oszacowania (zależna od liczebności grupy i liczby koniecznych spotkań)	Moderator najczęściej zewnętrzny

Źródło: [Łasiński, Głowicki 2013].

Przedstawiona charakterystyka wskazuje na jej ciągły (praca grupowa procesowa) i sytuacyjny (praca grupowa projektowa, praca grupowa moderacyjna) charakter. Poszczególne formy mają swoją specyfikę wynikającą z charakteru i skali problemów oraz sformułowanych celów. Podstawą 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. Dzieje się tak mimo dostatecznych kwalifikacji fachowych członków grup/zespołów [Łasiński, Głowicki 2012].

W części poświęconej zagadnieniom efektywności i założeń projektu badawczego autorzy skoncentrowali się wyłącznie na pracy grupowej moderacyjnej (sytuacyjnej i planowanej), ponieważ te formy są podstawowym narzędziem rozwiązywania problemów i rozwoju kompetencji pracowników we współczesnych organizacjach. Kolejnym powodem skoncentrowania się na pracy grupowej moderacyjnej są wieloletnie doświadczenia autorów w przygotowaniu i realizowaniu tych form pracy grupowej w kilku międzynarodowych organizacjach działających w Polsce. Jednocześnie stanowią kluczowe narzędzie zarządzania wiedzą w organizacjach.

3. Refleksje dotyczące oceny efektywności pracy grupowej moderacyjnej

Zarówno klasyfikacja form pracy grupowej, metodyka, jak i efektywność tej formy pracy nie są bogato opisywane we współczesnej literaturze przedmiotowej. Paradoksalnie większość menedżerów jest przekonana do stosowania pracy grupowej, wierzy w jej skuteczność, jednak ich wiedza i umiejętności nie stoją na najwyższym poziomie. Powstaje potężna luka metodologiczna w obszarze pracy grupowej, zdenerwienie wewnętrznych przekonań i motywacji z niemocą wynikającą z niedostatków teoretycznych i solidnej podstawy empirycznej.

Autorzy tacy jak O'Sullivan, Rice, Saunders [1996], Reynolds [2008], Herzberg, Mausner i Bloch Snyderman [2010], jednoznacznie wskazują na aspekt efektywności pracy grupowej, jednocześnie uznając, iż jest to bardzo trudne do określenia. Poniżej dokonano syntetycznego opisu czynników ograniczających efektywność pracy grupowej na podstawie literatury przedmiotu i wieloletnie doświadczenia 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 także należy niewłaściwą ocenę kwalifikacji członków grup i sposobów ich rozwijania oraz brak pomysłu na doskonalenie komunikacji grupowej (otwartej).

b. Uprozczone przygotowanie metodyczne członków grup

Preferencja w koncentrowaniu się nad pytaniami „co?” i „jak?” zamiast odpowiedzi na pytanie „dlaczego?”, czyli poszukiwaniu głębokiego uzasadnienia sensu i korzyści pracy grupowej. Takie praktyki rodzą skłonności do zachowań nawyko-

wych (uproszczonych), a także owocują 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 dającej się uogólnić wiedzy. W przeciwnym razie stosowane narzędzie zależeć będzie od niepowtarzalnych umiejętności np. konkretnego moderatora.

c. Nieumiejętność poprawnego klasyfikowania rodzaju i specyfiki problemu i przypisania mu niewłaściwej metody heurystycznej.

Członkowie grup często myślą problemy poznawcze i praktyczne; problemy 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 to się dzieje 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 najślabszym ogniwem staje się *feedback* – czyli konsekwentne podjęcie działań (co?, kto?, kiedy?, jak?, gdzie?) i wdrożenie ustaleń do praktyki.

Sutton i Pfeffer badający relację pomiędzy posiadanymi informacjami, wiedzą a podjętymi działaniami wskazują na szczególną słabość do wypowiadania słów: ludzie wierzą, że skoro coś zostało powiedziane, to tym samym zostaje wdrożone [Sutton, Pfeffer 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 najogólniej zarządzania wiedzą [Stosik, Kowalewski 2011], 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, niestannych konfliktów [Łasiński, Głowicki, Jankowski 2011]. Wiele wskazuje na dwie główne przyczyny tego stanu: brak otwartości pracowników i brak umiejętności metodycz-

nych moderatorów i koordynatorów grup – źle kierujących pracą. Wiele miejsca otwartości poświęcał 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 także związana z specyfiką firmy i w rezultacie z jej kulturą. Przyjmując koncepcje Camerona i Quina – brak otwartości najbardziej doskwiera w kulturach hierarchicznych, m.in. przedsiębiorstwach produkcyjnych [2003]. Według Welcha brak otwartości blokuje kreatywność, szybkie działanie i potencjał zdolnych ludzi [Welch, Welch 2005]. Ludzie nie wyrażają własnych opinii, pomysłów, często z pobudek konformistycznych – tam, gdzie nie ma zwyczaju i praktyk prowadzenia dialogu i dyskusji, gdzie komunikacja ma charakter nazbyt jednostronny „góra-dół”, a polecenia (co?) zastępują argumenty (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 dzielenia się wiedzą i współpracę pracowników. Jest to problem globalny, opisywany m.in. przez Robbinsa [2005] oraz Suttona i Pfeffera [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 utkwilo w klasycznych kulturach hierarchicznych, w których decyzje podejmowane są indywidualnie zgodnie z wielopoziomowym podporządkowaniem. Pracę grupową traktuje się instrumentalnie, jako „zło konieczne” – bo modne, bo wypada, bo 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. Grupa się nie rozwija i nie kształci. Praca grupowa traci swój charakter, staje się incydentalna lub (i) pozorowana.

c. Brak realnych uprawnień decyzyjnych grupy

Kierownictwo chętnie traktuje dyskusje grupowe (prace moderacyjne) 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 Suttona i Pfeffera [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 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.

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

4. Założenia projektu badawczego

Przyjmując powyższą wykładnię i wskazania w zakresie definicji pracy grupowej, podziału i zastosowania tej formy pracy oraz refleksje związane z badaniami nad jej efektywnością, konieczne jest prowadzenie dalszych badań w tym zakresie. Autorzy opracowania podejmują próby mające na celu opracowanie katalogu dobrych praktyk w zakresie pracy grupowej oraz zbudowania autorskich narzędzi wspomagających ocenę efektywności pracy grupowej w przedsiębiorstwach. Poniżej zostały zapisane podstawowe założenia dotyczące projektu badawczego, który po etapie koncepcyjnym zostanie zrealizowany w wybranych przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce. Przy opracowaniu koncepcji oraz poszczególnych narzędzi diagnostycznych wykorzystany będzie paradygmat nauk systemowych.

Obszar badań w formułowanym projekcie będzie stanowić praca grupowa moderacyjna w obszarze administracyjnym. Podmiotem badań będą duże organizacje międzynarodowe, zatrudniające powyżej 1500 pracowników, funkcjonujące w branży motoryzacyjnej w Polsce.

Ten sektor gospodarki – sektor motoryzacyjny – rozwija się niezwykle dynamicznie. W firmach o profilu produkcyjnym, ze względu na wysoki poziom złożoności procesów i konieczność ścisłej współpracy, formy pracy grupowej (wewnętrznych uzgodnień) w rozwiązywaniu problemów są szczególnie pożądane. Celem badania będzie dokonanie systemowej oceny dojrzałości organizacyjnej wybranych przedsiębiorstw w zakresie wykorzystania form pracy grupowej – moderacji (w obszarze administracyjnym). W ramach każdego działania zostaną określone odpo-

wiednie zmienne zależne i niezależne umożliwiające dokonanie syntetycznej oceny końcowej, będące również podstawą działań statystycznych realizowanych w ramach procedury korelacyjnej.

A. Charakterystyka procedury diagnostycznej

1. Analiza dokumentów, w tym:

- Analiza strategii organizacyjnej

Działanie to powinno umożliwić ocenę, w jakim stopniu uwzględniana jest w ramach strategii organizacyjnej współpraca i formy pracy grupowej.

- Analiza procedur/ustaleń wewnętrznych dotyczących pracy grupowej

W tym wymiarze ocenie poddane zostaną wszelkie dokumenty związane z procedurą realizacji pracy grupowej. Zostanie oceniona dojrzałość procesowa organizacji w zakresie realizacji pracy grupowej moderowanej. Szczególnie dokładnie zostaną sprawdzone opisy procedur związane z powoływaniem grupy, ustalaniem celu pracy oraz etapem wdrożenia przyjętych rozwiązań.

- Analiza dobrych praktyk organizacyjnych w zakresie pracy grupowej.
- Analiza częstotliwości i głębokości stosowania form pracy grupowej w obszarze administracyjnym (na podstawie analizy dokumentów).
- Analiza narzędzi oceny efektywności form pracy grupowej w organizacjach.

2. Analiza zaplecza technicznego

- Analiza zaplecza technicznego (sal, sprzętu moderacyjnego, wizualizacji).

3. Analiza opinii pracowników

- Opinia pracowników w zakresie przydatności i stosowania pracy grupowej (administracja).

Do powyższego badania zostanie wykorzystany elektroniczny kwestionariusz ankiety. Zakładana wielkość próby to około 20% pracowników administracyjnych z różnych działów z całej organizacji.

- Opinia menedżerów w zakresie przydatności i stosowania pracy grupowej.

W ramach badania opinii menedżerów przyjmuje się wielkość badanej próby na poziomie około 40% kadry menedżerskiej całej organizacji. Dodatkowo w ramach badania identyfikowana będzie również sfera oczekiwań i potrzeb w zakresie pracy grupowej.

4. Analiza poziomu wiedzy

- Test wiedzy w zakresie metodyki pracy grupowej.

Grupą poddaną ocenie wiedzy będą osoby prowadzące pracę grupową w przedsiębiorstwie (sprawdzana będzie wiedza w zakresie: klasyfikacji problemów, znajomość metod moderacyjnych, znajomość dobrych praktyk; zakładana wielkość próby: 40% osób deklarujących prowadzenie pracy grupowej w przedsiębiorstwie).

5. Analiza efektywności – *case study* zrealizowanej pracy grupowej

- Analiza przypadku – badanie efektywności pracy grupowej na wybranym problemie (wybrany zostanie problem praktyczny o charakterze międzydziałowym).

Na potrzeby badania zostanie przeprowadzona analiza *case study* mająca na celu określenie efektywności zrealizowanej moderacji. W ocenie efektywności zostanie wykorzystany autorski model przedstawiony na rys. 1.



Rys. 1. Schemat modelu oceny pracy grupowej w przedsiębiorstwie

Źródło: [Głowiński, Łasiński 2013].

Po przeprowadzeniu powyższych procedur związanych z oceną efektywności pracy grupowej moderacyjnej możliwe jest dokonanie działań w ramach procedury korelacyjnej opisaną poniżej.

B. Charakterystyka procedury korelacyjnej

Procedura korelacyjna [Apanowicz 2005] ma na celu wyznaczenie współzależności zjawisk (w tym przypadku zmiennych w ramach analizowanych obszarów czynnościowych organizacji, poziomu wiedzy wybranych pracowników, jak również zmiennych deklaracyjnych zdefiniowanych w ramach badania kwestionariuszowego). Badania zrealizowane za pomocą procedury korelacyjnej umożliwią ustalenie czynników różnicujących. Procedura korelacyjna jest etapowa [Apanowicz 2005] i przebiega następująco:

Etap 1. Zebranie informacji dotyczących zmiennych niezależnych, skali pomiarowej zmiennych zależnych, sformułowaniu hipotez, obszaru i skali badanego problemu/zjawiska.

Etap 2. Dobranie z badanej populacji reprezentatywnej wielkości próby.

Etap 3. Dokonanie pomiaru i charakterystyka zmiennych wpływających na pomiar.

Etap 4. Dobór czynników korelacji.

Etap 5. Porównanie wybranych czynników korelacji.

Etap 6. Dokonanie obliczeń (działania statystyczne)

Etap 7. Weryfikacja/falsyfikacja hipotez, formułowanie twierdzeń.

Powodzenie procedury ewaluacyjnej będzie uzależnione od poziomu rzetelności i obiektywizmu w trakcie zbierania i oceny informacji opisanych na poziomie procedury diagnostycznej.

5. Podsumowanie

Praca grupowa w przedsiębiorstwach jest powszechnie akceptowanym i stosowanym rozwiązaniem. Szereg problemów możliwych jest do rozwiązania wyłącznie poprzez procedury wewnętrznych uzgodnień i poprawnie, metodycznie przeprowadzoną pracę grupową. Obecnie bardzo trudno jest o opracowania źródłowe ukazujące na polskich przykładach efektywność zastosowania tych form pracy. Intencją autorów jest podjęcie tej problematyki, wskazanie na jej wagę, aktualność oraz znaczenie w procesie rozwoju kadr, zarządzania kompetencjami i budowania kapitału intelektualnego współczesnych przedsiębiorstw. Ze względu na różnorodność organizacji, ich wysoką specjalizację konieczne jest przyjęcie paradygmatu badawczego umożliwiającego systemową ocenę dojrzałości organizacji w aspekcie szczególnych form współpracy, jakimi są metody grupowego rozwiązywania problemów.

Literatura

- Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005.
- Głowicki P., Łasiński G., *Model oceny form pracy grupowej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 161, Katowice 2013.
- Hartley P., *Komunikacja w grupie*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Herzberg F., Mausner B., Bloch Snyderman B., *The Motivation to Work*, Library of Congress, Washington 2010.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. Mimex, Wrocław 1993.
- Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Łasiński G., Głowicki P., *Praca grupowa jako efektywne narzędzie rozwijania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013.
- Łasiński G., Głowicki G., *Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 262, UE, Wrocław 2012.
- Łasiński G., Głowicki P., Jankowski M., *Budowanie kapitału intelektualnego firmy poprzez inwestowanie w wiedzę na przykładzie Volkswagen Sp. z o.o.*, Studia Ekonomiczne nr 111, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2012.
- 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:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, S. Witkowski. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 115, UE, Wrocław 2010.
- Mackin D., *Budowanie zespołu. Zestaw narzędzi*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2011.
- O'Sullivan T., Rice J., Saunders C., *Successful Group Work: A Practical Guide for Students in Further and Higher Education (Transferable & Learning Skills)*, Routledge, London-New York 1996.
- Oyster C., *Grupy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002.
- Pfeffer J., Sutton R., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Reynolds M., *Group Work in Education and Training*, Taylor and Francis Group, Abington-Oxon 2008.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE Warszawa 2005.

- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2004.
- Stosik A., Kowalewski M., *Wykorzystanie kapitału intelektualnego w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, red. G. Belz, J. Skalik, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 218, UE, Wrocław 2011.
- Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego, Wrocław 2009.
- Welch J., Welch S., *Winning – znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005.

ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF VARIOUS FORMS OF GROUP WORKING – RESEARCH ASSUMPTIONS

Summary: The main assumption of the following publication is the presentation of research concepts in the area of effectiveness assessment of chosen forms of group work in organizations. Research assumptions were developed on the base of contemporary literature analysis placed on the authors' conception of diversifying forms of group work as well as praxeological research methodology. The article was based on literature analysis and project design method in terms of formulating the fundamental assumptions of future research. The classification of group work forms together with indications to the procedural references was the cognitive crucial element of the following research. The authors also pointed at crucial determinants influencing the cooperation effectiveness of this form. In the article the main assumptions concerning evaluation criteria of the effectiveness of group work forms as well as a need of empirical examinations in this scientific area were deduced.

Keywords: group work, group problem solving, effectiveness assessment.