

Buszczak, Agata

Zespołowe uwarunkowania efektywności organizacji

Acta Universitatis Nicolai Copernici. Socjologia Wychowania 15 (360), 37-43

2003

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
Instytut Psychologii*

Agata Buszczak

ZESPOŁOWE UWARUNKOWANIA EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI

WSTĘP

Adaptacja do warunków społecznej gospodarki rynkowej niesie ze sobą wymagania kierowane pod adresem wszystkich organizacji chcących utrzymać swoją dotychczasową pozycję na rynku, bądź też chcących zmienić ją na bardziej konkurencyjną względem pozostałych. Zmiany te dotyczą każdej płaszczyzny działania, tak więc i polityki personalnej firmy. Jednym z powszechnie znanych sposobów reorganizacji kadr jest taki dobór pracowników, aby ich umiejętności tworzenia zespołu stanowiły jedną z silniejszych stron organizacji. Niniejszy artykuł poświęcony będzie problematyce zespołów pracowniczych jako odpowiedzi na postępujące przeobrażenia gospodarki rynkowej, wyrażające się min. w zapotrzebowaniu na grupy pracownicze. Charakter współczesnych organizacji zmienia strukturę na bardziej kooperatywną (zespoły powodują eliminację hierarchii i biurokracji na rzecz struktur poziomych – horyzontalnych), zespoły powiększają możliwości poszczególnych jednostek poprzez efekt synergii, a nowe technologie wymagają coraz częściej współpracy właśnie w ramach zespołu.

DLACZEGO ZESPÓŁ?

Dla lepszego rozumienia pojęcia „zespół pracowniczy”, „grupa pracownicza” przyjrzyjmy się przykładowym definicjom: „Grupa pracownicza to podstawowa jednostka pracy powstała w wyniku projektowania organizacyjnego [...], członkami jej są poszczególni pracownicy wchodzący ze sobą w interakcje i wspólnie przyczyniający się do osiągnięcia celu na rzecz organizacji. Stosunki społeczne, możliwość łatwego ich nawiązywania wynikają ze wspólnego miejsca pracy,

wspólnego czasu pracy, wzajemnego uzależnienia w procesie produkcyjnym (więź technologiczna), wspólnego celu, zadania. Pełni ona dwie funkcje: produkcyjną i społeczną (zaspokajanie potrzeb społecznych)” (Kozdrój, 1988). Według Jezierskiego i Kozusznik (1984) zespół pracowniczy „to podsystem organizacji mający zdolność pełnienia funkcji zarówno grupy formalnej jak i nieformalnej, urzeczywistniającej wspólny cel w postaci zadań organizacyjnych”. Kozusznik (1996) dodaje do tej definicji dodatkowy cel działania, jakim jest uzyskanie materialnej i niematerialnej gratyfikacji.

Wspólny cel, jakim z założenia są zadania organizacyjne, powinien wywoływać zaangażowanie pracowników i zwiększoną odpowiedzialność, powodującą wytworzenie sytuacji, w której pracownik ma poczucie wpływu na sukces zespołu w mniejszej sali, natomiast w skali szerszej na sukces firmy. Według P. Druckera (1994) zasadniczym celem organizacji powinno być takie organizowanie pracy, aby kompetencje pracowników, ich kreatywność, inicjatywa stanowiły źródło wydajności i siły całej grupy.

Wszelkie elementy technik racjonalizacji organizacji pracy, takie jak wzbogacanie i rotacja pracy, zwiększanie zakresu samodzielności pracowników na ich stanowiskach pracy, większe wzajemne połączenie ich i zintegrowanie w procesie pracy są czynnikami motywującymi pracowników do efektywnego działania. Partycypacja pracowników w zarządzaniu własnym odcinkiem pracy stwarza warunki rozwoju pracownikom, podnosi ich kwalifikacje, zwiększa zaangażowanie i płynącą z tego satysfakcję.

Zarządzanie uwzględniające w dużej mierze wagę zespołu zgodne jest z zasadą wyznaczaną przez P. Druckera (1994), iż człowiek pracuje w grupie (i tworzy grupy do pracy), w której stosunki interpersonalne działają na zasadzie sprzężenia zwrotnego (zadanie ma wpływ na osobiste stosunki wewnątrz grupy). Wynika stąd konieczność doprowadzenia do harmonii pomiędzy grupą a jednostką, konieczność koncentracji na siłach tkwiących w ludziach, na tym co oni potrafią, a nie na tym czego zrobić nie mogą. O sukcesie funkcjonowania firmy o takiej polityce kadrowej o jakiej uprzednio była mowa, można mówić, gdy zdolności i osiągnięcia jednego człowieka będą miały odbicie w korzyściach dla niego samego i dla całej grupy, w satysfakcji obu stron i w konsekwencji dalszej dla powodzenia w przeprowadzaniu strategii całej firmy.

Waga funkcjonowania w firmie zespołów pracowniczych jest niezaprzeczalnie duża, ich wkład w pracę organizacji przyczynia się do zwiększenia efektywności podejmowanych przedsięwzięć, wzrasta elastyczność działania, dochodzi do redukcji szczebli w hierarchii organizacyjnej, dominują struktury płaskie. Nowoczesne firmy podejmują coraz częściej wysiłki dążące do przekształcania struktur na takie, w których wiodącą rolę grają zespoły pracownicze, zainteresowanie nimi wzrasta w bardzo szybkim tempie. Jednocześnie wielu europejskich przedsiębiorców zdaje sobie sprawę, że dotychczas współpraca grupowa nie była mocną stroną organizacji (w przeciwieństwie np. do USA, gdzie praca zespołowa jest elementem tradycji, wpajającym tamtejszym pracownikom od najmłodszych lat), wielu

przyznaje, że spora liczba pracowników nie potrafi pracować w zespole. Trudno w takiej sytuacji mówić o synergii czy zjawisku integracji gospodarczej „, co więcej trzeba te jednostki zorganizować w prawdziwą grupę do pracy razem, a nie przeciw sobie wzajem, wynagradzając zarówno za wspólny jak i własny wysiłek i kreując ich zarówno we własnym odczuciu jak i w oczach otoczenia na zwartą komórkę społeczną ludzi dumnych z siebie samych, z kolegów, ze wspólnych osiągnięć” (Drucker, 1994).

Warto zwrócić uwagę na tworzenie w organizacjach zespołów pracowniczych w takich sytuacjach w cyklu życia organizacji, gdy praca zespołowa okazuje się jednym z lepszych rozwiązań problemu (poprzez gromadzenie zasobów możliwe jest szybkie rozpoznanie możliwości i zagrożeń). Przykładem może być okres ostrego kryzysu organizacji, czy moment przeprowadzania szybko następujących, gwałtownych zmian (Armstrong, 1998). Coraz częściej w organizacjach mówi się też o zespołach projektowych (charakterystycznych dla struktur macierzowych), gdy struktura zadania wymaga podziału na komórki (np. firmy konsultingowe – obecnie możemy zaobserwować ich rozkwit na rynku, co wiąże się z przewidywaniami iż to właśnie do rynku usług należeć będzie przyszłość organizacji).

ZESPOŁY SIECIOWE

Jednym z trendów, który możemy zaobserwować w praktyce zarządzania jest rozwój tzw. zespołów sieciowych (ang. *teamnet*). Dwie idee organizacyjne dały podstawy tworzeniu się sieci (Masłyk-Musiał, 2001):

- zespół, gdzie małe grupy koncentrują swą energię i motywację na realizacji podzielanych celów;
- siatka, gdzie osobne grupy łączą się ze sobą aby pracować razem dla wspólnego celu.

Zespoły sieciowe mogą przybierać różne formy np. ekonomicznych megagrup, tzw. grup stowarzyszonych regionalnie (np. Silicon Valley), przedsiębiorstw partnerskich jednocześnie kooperujących i rywalizujących ze sobą (np. wspólne przedsięwzięcia IBM i Hewlett-Packard), większych jednostek wewnątrzorganizacyjnych (mających charakter wielofunkcyjny, przecinający szczeble). Jak można krótko scharakteryzować zalety sieci zespołów? Poniższa tabela przedstawia różnice pomiędzy strukturą hierarchiczną a strukturą sieciową (za: Masłyk-Musiał, 2001).

STRUKTURA HIERARCHICZNA	STUKTURA SIECIOWA
Narzucona kontrola	Samokontrola
Specjalizacja	Generalizacja
Zależność	Niezależność
Formalne kanały informacyjne	Kierunki relacji dowolne
Rozkazy	Konsultacje
Wskazany lider	Naturalny lider
Formalnie zdefiniowane obowiązki	Luźno zdefiniowane obowiązki
Wertykalność	Poziomowość
Sztywność	Elastyczność

Struktury sieciowe ułatwiają sukces poprzez nastawienie na współpracę i synergę, satysfakcję klientów (orientacja na produkt a nie na proces), koalicyjność, dobór właściwych pracowników, elastyczność przywódczą. W sieciach można łatwiej zaobserwować dynamikę grupy i upowszechnić wiedzę o stadiach wzrostu zespołu i organizacji. Wzajemna zależność działań i konieczność stałych interakcji (kontakty z różnymi poziomami w hierarchii), wypracowanie wspólnej misji i wynikające z niej jasno zdefiniowane cele mogą powodować, iż zespoły sieciowe funkcjonują lepiej niż inne formy organizacji.

Zdaniem Sikorskiego (2001) istotną przyczyną sukcesu tak funkcjonujących struktur może być również jawne zakwestionowanie taylorowskiej zasady jedności rozkazodawstwa, na rzecz kontroli i koordynacji między jednostkami wchodzącymi w skład sieci. Również inaczej pojmowana jest specjalizacja w strukturach sieciowych. Jest ona konieczna, ale wymaga umiejscowienia w szerszym kontekście pracy (zanika specjalizacja funkcjonalna tworząca piony), co oznacza jednocześnie potrzebę ustawicznego kształcenia się. W zespołach dominuje orientacja zadaniowa, a realizacji zadania służyć ma zróżnicowana wiedza i umiejętności członków zespołu. W strukturach sieciowych kładzie się nacisk na jak najszybsze zdobywanie, przetwarzanie i przekazywanie wiedzy.

Tworzenie grup zadaniowych mające na celu usprawnienie organizacji jest odpowiedzią na wymogi rynku i wzmożoną konkurencję. J. Łucewicz (1997) pisze: „Właściwe reagowanie na złożoność otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja zależy od umiejętności upraszczania struktur organizacyjnych oraz zarządzania organizacją, aby zwiększyć skuteczność i efektywność współpracy zatrudnionych w niej ludzi, a w konsekwencji uzyskać lepsze wyniki od konkurencji. Jedną z takich metod są zespoły zadaniowe”.

CHARAKTERYSTYKA ZESPOŁÓW ZADANIOWYCH

Przyjmuje się iż, zespół zadaniowy to grupa 3-12 osób o określonym celu działania, charakteryzująca się wewnętrzną strukturą i podziałem ról, kładąca szczególny nacisk na efektywną komunikację, motywowana przez własne zadania, pragnąca osiągnąć wspólny sukces. Jednostka taka jest wydzielona z rzeczywistości organizacyjnej a jednocześnie w nią wkomponowana funkcjonalnie, istnieje często jedynie przez działania, które wykonuje.

Charakterystyczne jest, że w zespole projektowym uczestniczą osoby o różnych specjalnościach i z różnych poziomów struktury organizacyjnej (grupa wewnętrznie niesformalizowana tworzy najbardziej efektywny zespół, kreatywność takiego zespołu przekracza sumę indywidualnych możliwości członków grupy). Grupa sama dokonuje precyzyjnego podziału zadań cząstkowych, określa czas ich wykonania. Praca w takim zespole jest optymalną metodą regulacji niezaspokojonych potrzeb informacyjnych, umożliwia bezpośrednią komunikację i łatwiejszą koordynację zespołu. Zespół bierze odpowiedzialność za realizację konkretnego zadania – grupie zostają przekazane środki i kompetencje potrzebne do realizacji danego przedsięwzięcia.

Procedura tworzenia grup zadaniowych (za: Łucewicz, 1997) złożona jest z siedmiu etapów, podczas których następuje:

- 1) określenie i sprecyzowanie celu zadania,
- 2) określenie co można, a nie co chce się osiągnąć,
- 3) sporządzenie wstępnej listy kandydatów na członków grupy (określenie potrzebnych kwalifikacji i terminu włączenia do projektu),
- 4) sformułowanie koncepcji pracy grupy,
- 5) zapewnienie grupie środków, warunków i miejsca realizacji zadania
- 6) ustalenie kosztów, terminu rozpoczęcia i zakończenia prac,
- 7) określenie przewidywalnych wyników.

Uczestnictwo w projekcie musi być dobrowolne. Warto w skład grupy włączyć osoby cieszące się nieformalnym autorytetem rekrutowane z różnych szczebli struktury organizacyjnej. Osoby pełniące formalne funkcje kierownicze nie włącza się zazwyczaj w projekt w celu uniknięcia sytuacji konfliktowych. Pracownicy rekrutowani do zespołów zadaniowych mają poczucie ważności przez możliwość wpływania na bieg zdarzeń w organizacji, poczucie przynależności do zespołu (uznanie jego celów za własne), zmniejszone poczucie zagrożenia w przypadku zgłaszania ryzykownych przedsięwzięć etc.

Dość często podkreślana jest rola kierownika grupy zadaniowej, którego zadaniem jest m. in. określenie celów grupy, podział celów na zadania cząstkowe i ich rozdział pomiędzy członków zespołu, akceptowanie indywidualnych planów pracy w zespole, zapewnienie informacji zwrotnych, analizowanie potrzeb szkoleniowych i informacyjnych pracowników, okresowa ocena postępu prac, nagradzanie wyników, a nie działań. Rola kierownika jest szczególnie ważna w

momencie przedstawiania zespołowi celu przedsięwzięcia: im jaśniejszy cel, tym jest on bardziej dla zespołu atrakcyjny, występuje mniej sytuacji konfliktowych i stresowych, członkowie grupy czują się bardziej związani ze sobą i w większym stopniu wykonują polecenia kierownika i grupy.

Normy w grupie zadaniowej mają charakter oczekiwań adresowanych do członków grupy, umożliwiają przewidywanie ich zachowań oraz potencjalnej produktywności, a także wprowadzanie niezbędnych zmian” (Łucewicz, 1997). Są istotne ze względu na to, iż wpływają na zachowania członków zespołu, a nie na ich poglądy, w tej sferze zachowań, która jest uważana za szczególnie ważną. Normy mogą jednak blokować pożądaną zmianę zachowań i powodują opór przed wprowadzaniem jakichkolwiek zmian (przestrzeganie norm często jest uzależnione od zajmowanej pozycji w grupie). Zatem pozytywny aspekt norm w grupie zadaniowej to ochrona interesów grupowych i osobistych członków grupy sprzyjająca realizacji zadań, aspekt negatywny, to ograniczenie nowych zachowań, koncepcji pracy, wpływające min. na syndrom grupowego myślenia .

PODSUMOWANIE

W artykule zostały przedstawione dominujące obecnie trendy w funkcjonowaniu organizacji. Zgodnie z tytułem mówiącym, iż efektywność organizacji może być uwarunkowana sposobem organizacji pracy, skoncentrowano się na pozytywnych aspektach tak funkcjonujących struktur, pomijając aspekty negatywne. Te natomiast związane są przede wszystkim jako bariery funkcjonowania grup w ogóle – niezależnie od tego czy grupy te są umiejscowione w kontekście pracy, czy poza nim – dlatego też nie zostały w niniejszej pracy ujęte. Niemniej pozycja takich korporacji jak wyżej wymienione (Silicon Valley, IBM, czy nie ujęte w artykule ABB, Toyota czy szwedzkie Volvo), funkcjonujących w strukturach sieci, wydaje się być potwierdzeniem tezy, że nie tylko technologia leży u podstaw sukcesu ekonomicznego.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1998, Profesjonalna Szkoła Biznesu.
- Drucker P. *Praktyka zarządzania*, Kraków, Czytelnik.
- Kozdrój A., *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*, Wrocław 1988, Ossolineum.
- Kożusznik B., Jezierski T., *Psychologia doskonalenia zespołów*, Katowice 1984, Uniwersytet Śląski.
- Kożusznik B., *Człowiek i zespół. Problematyka autonomii i uczestnictwa*, Katowice 1992, Uniwersytet Śląski.
- Kożusznik B., *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Katowice 1996, Uniwersytet Śląski.

- Kożusznik B., *Psychologia zespołu pracowniczego*, Katowice, Uniwersytet Śląski.
- Łucewicz J., *Grupy zadaniowe*, *Personel*, 1997, nr 10.
- Masłyk-Musiał E., *Od grupy do zespołu*, *Personel*, 1997, nr 9.
- Masłyk-Musiał E., *W sieci sukcesu*, *Personel*, 1997, nr 10.
- Masłyk-Musiał E., *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Lublin 2001, Wydawnictwo UMCS.