

*Joanna Małgorzata Michalak**

WYZNACZNIKI I UWARUNKOWANIA EFEKTYWNOŚCI WSPÓŁCZESNYCH ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH

1. WSTĘP

Zmiany wywołane rozwojem cywilizacyjnym, postępującą globalizacją i rewolucją informatyczną przetransformowały przestrzeń, w której dotychczas funkcjonowały przedsiębiorstwa, wpłynęły na charakter i strukturę kontaktów między nimi a także wymusiły modyfikację ich wewnętrznego zorganizowania. W konsekwencji pojawiły się nowoczesne formy organizacji pracy, takie jak doraźne zespoły zadaniowe, które stały się istotnym orężem w rywalizacji rynkowej¹, szczególnie istotnym w warunkach „hiperkonkurencji”².

2. EWOLUCJA SYSTEMU GOSPODARCZEGO WEDŁUG J. SCHUMPETERA

Praca zespołowa towarzyszy ludziom od zawsze. Jednak staje się nieodzowna w przypadku złożonych zadań wymagających zróżnicowanych, uzupełniających się doświadczeń i kompetencji. Dlatego, wraz z ewolucją systemu gospodarczego i upowszechnieniem kolejnych innowacji technologicznych pojawiały się coraz większe potrzeby opracowania i rozwijania nowych metod organizacji pracy.

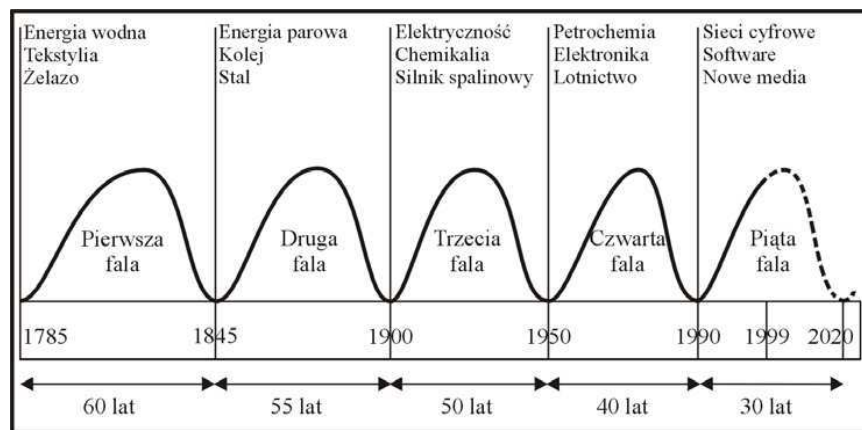
Ewolucja ta, opisana przez J. Schumpetera³, przebiega w pięciu następujących po sobie fazach, określonych przez autora mianem „fal”, które charakteryzują się skracającym się w stosunku do poprzedniej czasem trwania (co w uproszczony sposób przedstawiono na rysunku 1)

* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ H. Erkutlu, *The Impact of Organizational Culture on the Relationship between Shared Leadership and Team Proactivity*, Team Performance Management, Vol. 18 Iss: 1/2, 2012, s. 102-119.

² D'Aveni R., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York 1994.

³ A. Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Wydawnictwo Rewasz, Warszawa 2001, s. 14.



Rysunek 1. Narastanie fal rozwojowych wg J. Schumpetera

Źródło: A. Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Wydawnictwo Rewasz, Warszawa 2001, s. 14.

Proces ewolucji systemu gospodarczego w ujęciu Schumpetera, zapoczątkowany jest w umownie przyjętym momencie (w 1785 roku) wprowadzenia energii wodnej i pojawienia się innowacji w przemyśle tkackim i ciężkim, konkretnie zastosowania pieców hutniczych. Następne „fale” rozpoczyna kolejno: „drugą” (od 1845 roku) - zastosowanie energii parowej rewolucjonizujące ówczesną komunikację i transport; „trzecią” (od 1900 roku) - wynalezienie energii elektrycznej oraz pojawienie się silnika spalinowego, co doprowadziło do dalszego rozwoju transportu (tramwajów, pociągów, statków) i nowych gałęzi przemysłu, w tym - już w trakcie „czwartej fali” (od 1950 roku) - przemysłu lotniczego, kiedy to równocześnie dochodzi do rozwoju branży elektronicznej i powstania komputera. Ostatnia, „piąta fala” w ewolucji systemu gospodarczego, rozpoczyna się w 1990 roku. Związana jest z wykorzystaniem szeroko rozumianej wiedzy i informacji a prowadzi do rozwoju nowych technologii: komputerowych sieci cyfrowych i Internetu. Utożsamiana jest z gospodarką opartą na wiedzy, której dominującą cechą jest globalny charakter kontaktów.

Przedstawiony proces ewolucji systemu gospodarczego i towarzyszące mu innowacje ukazuje stopniowo rosnące skomplikowanie procesów wytwórczych. W efekcie, współcześnie stopień złożoności i wieloaspektowość realizowanych zadań sprawia, że nie mogą one być powierzone jednostkom a zastosowanie pracy grupowej realizowanej przez zespoły pracownicze⁴ jest konieczne

⁴ Por. S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 194-195; J. Katzenbach, D. Smith, *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Wyd. Oficyna Wydawnicza, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001;

zarówno w strukturach wewnętrznych przedsiębiorstw jak i w relacjach między przedsiębiorstwami.

3. EWOLUCJA METOD ORGANIZACJI PRACY W NURCIE „FAL ROZWOJOWYCH” J. SCHUMPETERA

Jeszcze na początku XVIII wieku typowe działania usługowe i wytwórcze były realizowane najczęściej jedno- lub kilkusobowo. Dopiero uruchomienie na przełomie XVIII i XIX wieku, procesu koncentracji kapitału doprowadziło do rozwoju dużych podmiotów gospodarczych, realizujących produkcję przemysłową. Stąd, śledząc przebieg transformacji w zakresie organizacji pracy daje się zauważyć, że dopiero zmiany i innowacje (zwłaszcza w zakresie technologii wytwarzania), które miały miejsce w okresie ujętym w analizach Schumpetera, a zatem po 1785 roku, w zasadniczy sposób zmieniły kształt relacji między pracownikami powiązanych w procesie wytwórczym.

W takich warunkach tradycyjne metody organizacji pracy, odpowiednie dla zakładów rzemieślniczych i manufaktur okazały się niedopasowane i wymagały zastąpienia nowymi metodami, angażującymi indywidualnych pracowników we wspólne zadania. Takie podejście miało pozwolić na usunięcie barier pracy jednostkowej i osiągnięcie dodatkowych korzyści wynikających z sprawniejszej realizacji tych zadań. Nadal jednak niska wydajność indywidualna była uznana za główny hamulec rozwoju gospodarczego⁵.

Właśnie dynamiczny wzrost przedsiębiorstw w okresie rewolucji przemysłowej i towarzysząca mu obsesja efektywności, doprowadziły do poszukiwania nowych praktycznych rozwiązań w zakresie podziału pracy i specjalizacji. Możliwości w tym względzie upatrywano zwłaszcza w drodze organizacji pracy opartej na skoordynowanych działaniach grupowych. Zmieniono wówczas podejście do pracowników i realizowanych przez nich działań wytwórczych w taki sposób, że przestano traktować ich jako zbiór autonomicznych jednostek (czyli we współczesnym rozumieniu grupę roboczą⁶) a zaczęto dostrzegać relacje wzajemnych powiązań, w których „każda osoba potrzebuje innej by realizować swoje zadania”⁷.

S. Kohn, V. Oconnell, *6 nawyków wydajnego zespołu*, Wyd. ONE Press 04/2008, s. 37-44; C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 158.

⁵ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002, s. 621.

⁶ W literaturze tematu prowadzone są liczne dyskusje nad różnicami między grupą roboczą i zespołem pracowniczym. Zob. S. Robbins, *Zachowania...*, *op. cit.*, s. 194-195; J. Katzenbach, D. Smith, *Sila zespołów...*, *op. cit.*, S. Kohn, V. Oconnell, *6 nawyków...*, *op. cit.*, s. 37-44, C. Sikorski, *Zachowania ludzi...*, *op. cit.*, s. 158.

⁷ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 672.

W ten sposób, w poszukiwaniach kausalnych relacji w odniesieniu do wydajności pracy, przestano ograniczać się do poziomu indywidualnego pracownika, na rzecz obserwacji relacji działań indywidualnych w stosunku do pozostałych uczestników grupy zaangażowanej w proces wytwórczy. Za zmianą tego podejścia stało przyjęcie założenia o istnieniu zależności między efektywnością indywidualną a efektywnością zespołu, stąd zaczęto szukać rozwiązań, które służyłyby ich wzajemnemu wzmocnieniu.

Jednym z takich rozwiązań, które pojawiło się w dyskutowanym okresie, była wprowadzona przez Henry'ego Forda ekonomiczna produkcja wieloseryjna oparta na wykorzystaniu taśmy produkcyjnej⁸. Pojawiające się liczne, wówczas nowatorskie rozwiązania w zakresie metod organizacji pracy, chociażby wprowadzenie akordu czy właśnie produkcji potokowej, zapewniały ciągłość obróbki, eliminowały lub minimalizowały przestoje i w efekcie przyczyniły się do wielokrotnego zwiększenia wydajności oraz obniżenia kosztów wytwarzania⁹.

Śledząc przełomowe wydarzenia w ewolucji systemu gospodarczego opisanej przez Schumpetera, szczególną uwagę zwraca ostatnie, uznane w dyskutowanym modelu za początek „piątej fali”, mianowicie rozpoczęcie rewolucji technik informatycznych i komunikacyjnych, która doprowadziła do cyfryzacji działalności biznesowej i przyspieszyła proces globalizacji. Właśnie dzięki innowacyjnym rozwiązaniom telekomunikacyjnym pojawiły się warunki dla tworzenia nowych form kontaktów współpracy wewnątrz struktur poszczególnych organizacji oraz powiązań kooperacyjnych między jednostkami gospodarczymi.

W efekcie, wobec wzrostu dynamiki stosunków między organizacjami model pracy w stabilnych i stałych konfiguracjach relacji uległ dezaktualizacji i musiał ustąpić miejsca strukturom doraźnym, elastycznym i krótkotrwałym, jak struktury sieciowe, zazwyczaj o charakterze globalnym, w których działają wirtualne zespoły zadaniowe. Stopień złożoności i skomplikowanie takich powiązań sugeruje potrzebę zrewidowanie dotychczasowego podejścia do oceny i porównywania efektywności realizowanych zadań przez zespoły pracownicze.

⁸ *Ibidem*, s. 638-639.

⁹ W tym miejscu konieczne jednak trzeba wspomnieć o istotnych, ubocznych i niekorzystnych konsekwencjach dyskutowanych rozwiązań. Rozbicie operacji produkcyjnych na drobne, proste i powtarzalne czynności oraz wprowadzenie surowej dyscypliny pracy spowodowały, że człowiek czuł się „dodatkiem do maszyny” [*ibidem*, s. 639] i potencjalnie najsłabszym elementem procesu produkcyjnego, co w efekcie doprowadziło do pogłębienia dehumanizacji środowiska pracy i procesów wytwórczych.

4. WYZNACZNIKI EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH

Prowadzenie rozważań nad funkcjonowaniem zespołów pracowniczych wymaga określenia kilku podstawowych miar służących ocenie wyników (powodzenia) ich pracy. Kryteria, najczęściej stosowane w badaniach wydajności¹⁰ pracy zespołowej to: spełnienie, czy wręcz przewyższenie wymagań jakościowych wyrobów lub usług będących efektem procesu wytwórczego, satysfakcja klientów i osiągnięcie postawionego przed zespołem celu¹¹.

Właśnie sprawność i efektywność wykonania zadania rozumiana, jako skuteczna¹² i ekonomiczna¹³ realizacja celu, dla którego zespół został powołany¹⁴ - jak kiedyś, tak i współcześnie - skupia uwagę badaczy zajmujących się kwestią efektywności w organizacji¹⁵. Należy w tym miejscu wyjaśnić, że efektywność organizacji można rozpatrywać na kilku uzupełniających się poziomach: całej organizacji, komórki organizacyjnej, indywidualnym, i właśnie zespołu, które są ze sobą ściśle powiązane i mogą ze sobą kolidować¹⁶. Stąd, istotne jest, by w trakcie oceny zapewnić jasność co do przyjętych miar efektywności, jak i przyjętej perspektywy (organizacyjnej, grupowej, indywidualnej)¹⁷.

Liczne studia nad efektywnością zespołów pracowniczych przynoszą zaskakująco zbieżne wyniki. Przykładowo, Cohen i Bailey w swoich badaniach proponują trzy kategorie wskaźników tejże efektywności, które odnoszą do¹⁸:

- wyników zespołu (*performance effectiveness*), tj. produktywność, wydajność, innowacyjność produktowa, satysfakcja klienta, jakość produktów/usług;
- postaw (*attitudinal outcomes*), tj. satysfakcja, zaangażowanie i zaufanie;
- rezultatów zachowań (*behavioural outcomes*), tj. absencja, rotacja personelu, poczucie bezpieczeństwa.

¹⁰ Wydajność jest to ekonomiczna miara efektywności odnosząca wielkość produkcji do wielkości zasobów użytych do jej wytworzenia.

¹¹ C. Savelsbergh, B. van der Heijden, *Attitudes towards factors influencing team performance*, Team Performance Management, Vol. 16 No. 7/8, 2010, s. 464.

¹² Czyli czy jest realizowany zakładany wynik.

¹³ Czyli jaki jest koszt procesu w odniesieniu do uzyskiwanych rezultatów.

¹⁴ S. Kohn, V. Oconnell, *6 nawyków...*, op. cit., s. 44.

¹⁵ Por. S. Cohen, G. Ledford, *The effectiveness of self-managing teams: a quasi-experiment*, Human Relations, Vol. 47 No. 1, 1994, s. 13-43; M. Campion, G. Medsker, A. Higgs, *Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups*, Personnel Psychology, Vol. 46, 1993, s. 823-50.

¹⁶ S. Cohen, D. Bailey, *What makes teams work? Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*, Journal of Management, Vol. 23 No. 3, 1997, s. 243.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ *Ibidem*.

Podobne wskaźniki - zestawione i objaśnione w tabeli 1 - wykorzystują w swoich badaniach także Kohn i Oconnell¹⁹.

Tabela 1. Skuteczność zespołu

Wyniki, wydajność	Rezultaty zachowania	Postawy członków zespołu
Większa ilość lepsze efekty	Większa satysfakcja klienta spełnienie/ przewyższenie jego oczekiwań	Poczucie spójności wspólnoty
Wysoka wydajność więcej zrobione w krótszym czasie	Lepsza komunikacja korzystny wpływ interakcji oraz wymiany informacji	Poczucie zaangażowania poczucie własnego wkładu w pracę wykonaną przez zespół i wpływu na uzyskanie wyższych wyników
Większa produktywność więcej zrobione przy użyciu mniejszej ilości przeznaczonych do tego celu zasobów	Większa kreatywność i innowacyjność generowanie nowych, cennych pomysłów	Poczucie dumy poczucie, że zespół działał efektywnie
Lepsza jakość lepsze produkty lub usługi	Większa frekwencja, zaangażowanie członkowie zespołu w pełni zaangażowani w działanie	Poczucie wspólnej tożsamości członkowie mocno związani z zespołem

Źródło: S. Kohn, V. Oconnell, *6 nawyków wydajnego zespołu*, Wydawnictwo ONE Press 04/2008, s. 46.

5. WSPÓLCZESNE UWARUNKOWANIA EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH

W epoce „nowej gospodarki”²⁰ efektywność pracy zespołów jest traktowana, jako charakterystyka oczywista i podstawowa. Jednak, wobec nasilającej się turbulencji i zróżnicowania otoczenia organizacji, a tym samym różnorodności, mnogości i niestabilności tworzonych relacji, w rozważaniach nad skutecznością zespołów na znaczeniu nabiera ogół uwarunkowań, które zdają się mieć na nią istotny wpływ.

Ogólnie biorąc, sprawność i efektywność wykonywania zadania – czyli podstawowego celu stojącego przed każdym zespołem²¹ - zależy od szerokiego spektrum zróżnicowanych czynników, a zwłaszcza:

¹⁹ Por. S. Kohn, V. Oconnell, *6 nawyków...*, *op. cit.*

²⁰ Mowa tu o gospodarce opartej na wiedzy (informacyjnej, sieciowej, cyfrowej).

²¹ B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 104.

- sposobu (jasności) określenia zadania²²;
- charakterystyki członków zespołu
- stopnia trudności zadania - warto zauważyć, że wpływ grupy powoduje, że zespoły często stawiają sobie trudne, nierealistyczne cele²³.

Z kolei, Savelsbergh i Heijden prowadząc badania w zakresie czynników efektywności dodatkowo wyróżniają²⁴:

- wiedzę i umiejętności poszczególnych członków zespołu;
- zróżnicowanie zespołu w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia;
- wielkość zespołu (im większy zespół tym trudniejsza koordynacja);
- afiliacja członków zespołu do jednego, wielu zespołów;
- jasność co do ról zespołowych (wynikająca z stosowanych procedur);
- stopień zależności wyniku i nagród zespołowych od wyniku i nagród indywidualnych;
- ważność i zróżnicowanie zadania;
- podział pracy (obciążenie pracą) w ramach zespołu;
- wzajemne wsparcie członków zespołu przy realizacji zadania.

Na uwagę zasługuje jednak fakt, że większość dotychczasowych badań koncentruje się na zespołach stałych pod względem wielkości i składu²⁵, stąd potrzeba podjęcia badań i ewentualnej rewizji dotychczas stosowanego podejścia przy ocenie efektywności zespołów pracowniczych, uwzględniając istotne nasilenie niestabilności, tymczasowość i zróżnicowanie obecnych warunków ich funkcjonowania, które determinują dyskutowaną efektywność.

A zatem, skoro obecnie, w dobie masowych przedsięwzięć globalnych realizowanych przy wsparciu nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych, doraźność i nietrwałość zespołów - tym samym zmienność powyższych uwarunkowań - jest powszechna i nieunikniona, to można się spodziewać, że pożądana efektywność zespołów może być trudna do osiągnięcia.

Jeżeli ponadto przyjmiemy, że każdy zespół posiada zestaw następujących cech²⁶:

- określane przez historię charakter grupy;
- sposób uczestnictwa i podejmowania decyzji;
- metody komunikacji;
- spójność (np. zawodowa, osobista, kulturowa);
- klimat zespołu;

²² Por. *ibidem*, s. 105.

²³ Por. *ibidem*.

²⁴ C. Savelsbergh, B. van der Heijden, *Attitudes towards...*, *op. cit.*, str. 456.

²⁵ B. Paletz, C. Schunn, Assessing group-level participation in fluid teams: Testing a new metric, *Behavior Research Methods*. Vol.43 (2), Jun 2011, s. 522.

²⁶ J. Adair, *Zespoły – anatomia biznesu*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2001, s. 28.

- wzorce postaw i zachowań międzyludzkich;
- metody pracy oraz strukturę organizacyjną;
- strukturę organizacyjną;
- wspólne wartości,

a cechy te determinują specyfikę i wyjątkowość zespołu, a jednocześnie stanowią podstawę tworzenia więzi²⁷ - źródła stabilizacji wewnętrznych stosunków, która determinuje efektywność zespołu - a więź ta nie może być wykreowana w krótkiej perspektywie czasu, to można się spodziewać, że wobec nietrwałości i zmienności współczesnych relacji biznesowych, a tym samym tymczasowości tworzonych doraźnie zespołów zadaniowych, wyniki ich pracy są trudne do oszacowania, a efektywność niepewna. Stan taki wydaje się niekorzystny i należy uznać, że wymaga podjęcia dalszych badań empirycznych, które pozwolą ocenić ryzyka z tym związane i wypracować środki zaradcze.

6. ZAKOŃCZENIE

Obecnie, w związku z wysokim stopniem skomplikowania realizowanych procesów wytwórczych oraz powszechnie oczekiwaną innowacyjnością, działania zespołowe stają się nieuniknione ale też niezastąpione. Jednocześnie, skuteczność tych przedsięwzięć stanowi imperatyw działalności kadr zarządzających przedsiębiorstw, a przy tym jest zagrożona w warunkach „nowej gospodarki”.

Stopień złożoności i specyfika współczesnych warunków funkcjonowania organizacji, związane zwłaszcza z upowszechnieniem relacji biznesowych, w których dominują kontakty zdalne, ignorujące podział czasu i przestrzeni, realizowane przez zespoły wirtualne w ramach globalnych sieci kooperacji, tworzy potrzebę zrewidowania dotychczasowego podejścia do oceny i porównywania efektywności pracy zespołów ale także uwzględnienia wskazanych ograniczeń przy ich tworzeniu.

²⁷ Według teorii interakcjonizmu, fenomenologii i teorii działania więź społeczna tworzy się głównie wokół wspólnych wartości. Por. J. Turowski, *Socjologia. Małe struktury społeczne*, TNKUL Lublin 1993, s. 85.

BIBLIOGRAFIA

- Adria J., *Zespoły – anatomia biznesu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001.
- Campion M., Medsker G., Higgs A., *Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups*, *Personnel Psychology*, Vol. 46, 1993.
- Cohen S., Bailey D., *What makes teams work? Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*, *Journal of Management*, Vol. 23 No. 3, 1997.
- Cohen S., Ledford G., *The effectiveness of self-managing teams: a quasi-experiment*, *Human Relations*, Vol. 47 No. 1, 1994.
- D'Aveni R., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York 1994.
- Erkutlu H., *The Impact of Organizational Culture on the Relationship between Shared Leadership and Team Proactivity*, *Team Performance Management*, Vol. 18 Iss: 1/2, 2012.
- Katzenbach J., Smith D., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Kohn S. Oconnell V., *6 nawyków wydajnego zespołu*, Wydawnictwo ONE Press 04/2008.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.
- Kukliński A., *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Wydawnictwo Rewasz, Warszawa 2001.
- Kurnal J., *Zarządzanie zespołami pracowniczymi: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2006.
- Robbins S., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Savelsbergh C., Heijden van der B., *Attitudes towards factors influencing team performance*, *Team Performance Management*, Vol. 16 No. 7/8, 2010.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Sikorski C., *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Szałkowski A., Bukowska U., *Zarządzanie zespołami pracowniczymi. Aspekt behawioralny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- Turowski J., *Socjologia. Małe struktury społeczne*, TNKUL, Lublin 1993.

Joanna Małgorzata Michalak

WORK TEAM EFFECTIVENESS: INDICATORS AND DETERMINANTS

The use of teams increased dramatically over the last years and teamwork currently, become important part of getting work done in every organization. The teams identified today are various (parallel, project, management, virtual etc) but they all face numerous problems during work process, such as: dispersion in time and space, heterogeneity (cultural, expertise, experience etc.), limited control and coordination. Apart from that, the use of work teams today, especially virtual teams, adds supplementary complexity to organizational functioning as they are usually temporal and cannot create solid relations, which creates an essential obstacle for their effectiveness. Those issues should be faced and facilitated while creating the teams today.