

Zdzisław Jasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA ZASTOSOWANIA PRACY ZESPOŁOWEJ W MAŁYCH I ŚREDNICH FIRMACH

1. Istota, cechy i warunki powodzenia w pracy zespołowej

W rozważaniach o organizacjach wiele miejsca poświęca się pracy zespołowej [Borkowska 1997; Petersen, Hillkirk 1993; Stewart (red.) 1994; Stoner, Wankel 1997; Jasiński (red.) 1999]. Przyjmuje się, że jest ona podstawową formą organizacji pracy. Pracę zespołową traktuje się jako ten przypadek zbiorowych działań, w którym wykonanie pewnych uporządkowanych zbiorów czynności i operacji powierza się określonej grupie osób, pomiędzy którymi istnieją bezpośrednie związki pracy [Haus 1964, s. 31].

Uważa się, że dobrze zorganizowaną pracę zespołową wyróżniają:

- akceptacja i dążenie do wspólnego celu wszystkich uczestników tej pracy,
- współdziałanie rozumiane jako pomaganie sobie nawzajem w dążeniu do wspólnego celu,
- łączenie zawodów i specjalności,
- możliwość wykonywania pracy nie tylko zgodnie z kwalifikacjami, umiejętnościami czy wiedzą, ale także z uwzględnieniem aktualnych możliwości jej uczestników,
- poczucie wspólnej odpowiedzialności (więcej zob. [Jasiński 1993]).

Powszechne zainteresowanie pracą zespołową wynika z korzyści, jakie może ona przynieść zarówno firmie, jak i jej pracownikom. W przypadku zastosowania zespołowej formy pracy można lepiej wykorzystać będące do dyspozycji firmy zasoby, poprawić dyscyplinę i wykorzystanie czasu pracy, poważnie skrócić cykle realizowanych zadań. Praca zespołowa daje szansę poprawy jakości w firmie. Może sprzyjać wzrostowi wydajności itp. To z kolei daje szansę pracownikom na wzrost zarobków, a także zaspokojenie wielu potrzeb pozamaterialnych.

Aby uzyskać rezultaty, należy zadbać o właściwą „konstrukcję” zespołów. Dobrac odpowiednie postać, typ i formę zespołu, dostosować go do warunków techniczno-technologiczno-produkcyjnych, odpowiednio uwzględniając charakter zadania, tech-

nikę i sposób jego wykonania, gabaryty przedmiotów pracy, warunki bezpieczeństwa itp. Są to ważne problemy w procesie wdrażania zespołowych form pracy. Ich właściwe rozwiązanie stanowi warunek konieczny uzyskania spodziewanych korzyści. Należy jednak dodać, że jest to warunek konieczny, lecz nie wystarczający. Ważne tu są także cechy osobowościowe kandydatów do pracy zespołowej, wytworzony klimat społeczny w środowisku pracy, kultura organizacyjna itp. Ważne jest, czy istnieje akceptacja pracowników firmy dla tej formy organizacji pracy? Czy posiadają oni umiejętność pracy w zespole? Czy posiadają cechy istotne z punktu widzenia zespołowego działania?

2. Charakterystyka badanych firm

Ze względu na charakterystyczne cechy małych i średnich firm odróżniające je od innych form organizacyjnych firm postanowiono zbadać, czy istnieją w ich obrębie społeczne warunki do zastosowania zespołowych form pracy? Czy małe i średnie firmy są nakierowane na kulturę pracy zespołowej, czy na kulturę pracy indywidualnej?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, przeprowadzono badanie ankietowe w 33 firmach (20 małych zatrudniających do 49 pracowników oraz 13 średnich zatrudniających od 50 do 249 pracowników). 94% tych firm prowadziło swoją działalność wyłącznie w oparciu o kapitał polski, w pozostałych dominował kapitał zagraniczny (niemiecki, irlandzki). Dla 11 firm (33,3%) terenem działania był rynek lokalny, dla kolejnych 11 firm – rynek krajowy, 8 firm (24,2%) działało na rynku regionalnym i 3 firmy (9,2%) na rynku międzynarodowym. Respondentami w badaniach były osoby pełniące funkcje kierownicze w firmach (57,6%), właściciele firm (15,1%) oraz pracownicy nie pełniący funkcji kierowniczych (27,3%). Większość respondentów (87,9%) miało ponad 5-letni łączny staż pracy w karierze zawodowej.

3. Diagnoza postaw i zachowań pracowniczych

W przeprowadzonych badaniach starano się zdiagnozować postawy i zachowania pracowników. Zwłaszcza te, które mają znaczenie z punktu widzenia zespołowego działania. Podjęto więc próbę ustalenia, czy w tych firmach dominuje wśród pracowników rywalizacja nad współpracą, czy pracownicy chętnie dzielą się między sobą wiedzą zawodową, czy akceptują wartości, normy, wzory zachowań i sposoby postępowania obowiązujące w miejscu pracy, czy w pracy pomagają chętnie innym, czy mają zaufanie do swoich współpracowników, czy pracownicy są gotowi do szybkich zmian w zakresie wykonywanych zadań, czy pracownicy potrafią godzić własne cele z celami firmy oraz innych pracowników, czy potrafią skutecznie komunikować się z innymi pracownikami, czy pracownicy w firmie należą do tych, którzy uważają, że każde ustępstwo, kompromis to zawsze porażka, czy pracownicy są wrażliwi na sytuację innych osób itp. Zbiorcze zestawienie wyników badań przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Postawy i zachowania pracowników sprzyjające wdrażaniu zespołowej formy pracy (w %)

Lp.	Postawy i zachowania pracowników	Tak/ raczej tak	Nie/ raczej nie
1	Dominacja rywalizacji nad współpracą	70	30
2	Gotowość do dzielenia się wiedzą	66,7	33,3
3	Zdolność do adaptacji do przejmowania norm obowiązujących w pracy	75,9	24,1
4	Gotowość do udzielania pomocy innym	84,8	15,2
5	Otwartość we wzajemnych kontaktach	94,0	6
6	Gotowość do zmiany stanowisk pracy, łączenia stanowisk	57,6	42,4
7	Gotowość do akceptowania wspólnego celu	82,9	7,1
8	Zdolność skutecznego komunikowania się między pracownikami	100	–
9	Gotowość do ustępstw, zdolność do kompromisu	96,9	3,1
10	Wrażliwość na sytuację innych osób	94,6	5,4

Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie, czy wśród pracowników dominuje rywalizacja (odpowiada bardziej warunkom pracy indywidualnej) nad współpracą, 30% respondentów odpowiedziało „zdecydowanie tak” i „raczej tak”, 70% respondentów natomiast wybrało odpowiedź „zdecydowanie nie” i „raczej nie”. Odsetek odpowiadających negatywnie na to pytanie był większy w małych firmach (75%).

Gotowość do dzielenia się wiedzą zawodową pomiędzy sobą odnotowało 66,7% respondentów, 33,3% zaprzeczyło takiej postawie. I tym razem większą gotowość do transferu wiedzy wykazano w małych firmach (70%).

Zdolność pracowników do adaptacji, do przejmowania wzorów postępowania, norm i wartości obowiązujących w miejscu pracy potwierdziło 75,9% respondentów, z czego 45,5% potwierdziło w sposób jednoznaczny „zdecydowanie tak”. Brak takiej zdolności w sposób jednoznaczny określiło 9,1% respondentów.

Pracowników firmy określanych jako chętnych do pomocy innym, mających potrzebę bycia przydatnym dla innych osób (cecha istotna w pracy zespołowej) deklarowało 84,8% respondentów. Brak takiej cechy u pracowników widziało zdecydowanie 6,1% respondentów, natomiast 9,1% z nich twierdziło, że raczej niezbyt chętnie pomagają.

Otwartość we wzajemnych kontaktach, zaufanie do swoich współpracowników potwierdziło 94% respondentów, przy czym 30,3% tych respondentów potwierdziło to w sposób jednoznaczny, 63,7% potwierdziło z pewną dozą wątpliwości, odpowiadając „raczej tak”. Zdecydowanie zaprzeczyło tej cesze pracowników 6% respondentów.

Gotowość wśród pracowników do szybkich zmian w zakresie wykonywanych zadań, do łączenia zawodów i specjalności, do zmiany stanowisk pracy stwierdziło 57,6% respondentów, przy czym 12,1% deklarowało zdecydowanie taką gotowość. Reszta respondentów w tej grupie odpowiadała „raczej tak”. Z kolei zdecydowanie nie może dostrzec takich pracowników 6% respondentów.

W opinii 82,9% respondentów pracownicy potrafią godzić własne cele z celami firmy, z celami innych pracowników. Akceptują wspólny cel.

Zdolność skutecznego komunikowania się pracowników między sobą potwierdziło 100% respondentów. Z tego 72,7% odpowiedziało na to pytanie „raczej tak”.

Podobnie optymistycznie wypowiedzieli się respondenci na temat zdolności pracowników do ustępstw, zdolności do kompromisu. 96,9% respondentów odpowiedziało pozytywnie w tej kwestii. Również 94,6% ankietowanych twierdziło, że pracownicy w ich firmach są wrażliwi na sytuację innych osób.

4. Podsumowanie

Wyniki badań w sposób jednoznaczny pozwalają stwierdzić, że w małych i średnich przedsiębiorstwach istnieje klimat społeczny dla zastosowania zespołowej formy organizacji pracy. Obszar jej zastosowań, biorąc pod uwagę ten czynnik, może być znaczny. Zespołowa forma organizacji pracy może stanowić dominujące rozwiązanie. Jeśli się weźmie pod uwagę korzyści, jakie może przynieść zastosowanie zespołowych form organizacji pracy, wyniki badań mogą być znaczącym argumentem dla podejmujących decyzje związane z organizacyjnym kształtowaniem systemów pracy. Nie można jednak nie zauważyć, że istnieje także określony, niewielki margines dla zastosowania indywidualnej formy pracy. Z tego też powodu, wdrażając pracę zespołową, należy brać pod uwagę nie tylko uwarunkowania techniczno-technologiczne, ale także zawsze dokonać badania cech osobowościowych kandydatów do tej pracy.

Literatura

- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Haus B., *Formy organizacji pracy w przemyśle*, PWE, Warszawa 1964.
- Jasiński Z., *Organizacja i kierowanie zespołem pracowniczym*, PARK, Bielsko-Biała 1993.
- Jasiński Z. (red.), *Zarządzanie pracą*, Placet, Warszawa 1999.
- Petersen D., Hillkirk J., *Praca zespołowa*, WNT, Warszawa 1993.
- Stewart D.M. (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

SOCIAL DETERMINATION OF USING TEAM WORK IN SME

Summary

The paper presents the results of survey on the ability of using team working, conducting group of small and medium size enterprises.