

Maria Wanda Kopertyńska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

TWORZENIE ZESPOŁÓW W WARUNKACH POSTĘPUJĄCYCH ZMIAN W ORGANIZACJI

1. Wstęp

Żyjemy w erze zespołów. To one stanowią kluczową część każdego przedsięwzięcia i są podstawową jednostką pozwalającą osiągnąć zamierzone cele. Wśród przesłanek tworzenia zespołowych form organizacji pracy wymienić należy głównie [Borkowska 2001, s. 312; Juchnowicz 2003, s. 118]:

1. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach ostrej konkurencji wymaga kreatywności pracownika i grupowej współpracy podczas opracowywania i wdrażania nowych przedsięwzięć wzmacniających pozycję konkurencyjną firm, a co najmniej zapobiegających jej pogorszeniu.
2. Zwiększanie identyfikacji zespołu, którego praca przynosi lepsze wyniki/efekty, co tym samym prowadzi do wzrostu ekonomicznych, jakościowych efektów, jak też terminowości realizacji zadań.
3. Efekty pracy zespołów są widoczne i dają się zmierzyć w sposób dokładniejszy i bardziej wiarygodny niż dla poszczególnych pracowników.
4. Sprzyjanie integracji pracowników i współpracy interpersonalnej, ich większemu zaangażowaniu w osiąganie celów firmy, większej elastyczności zachowań, a także racjonalizacji zatrudnienia.
5. Względy motywacyjne – pracownicy zainteresowani wzrostem swoich wynagrodzeń poszukują najlepszych dróg osiągnięcia dobrych efektów grupy czy wyodrębnionego podmiotu.

W praktyce spotykamy się z różnymi typami zespołów. W ostatnich latach szczególna rola przypada zespołom zajmującym się wspólnymi projektami lub problemami, dlatego powstają zespoły zwane projektowymi bądź zadaniowymi. Ich powstanie jest efektem zmian, które mają miejsce w organizacjach. Tworzenie takich zespołów prowadzi do wielu korzyści. Pracownik pracujący w zespole ma świadomość, że została mu przekazana pewna odpowiedzialność, ma wsparcie w zespole, a także wie, że jest „właścicielem swojej pracy”. Wszystko to sprawia, że pracownik wie, że jest cenionym partnerem, ważnym ogniwem w całej hierarchii firmy. Ponad-

to członkowie zespołu poszukują możliwości podnoszenia jakości, wydajności oraz angażują się we wszystkie kluczowe aspekty pracy, co w konsekwencji przynosi wymierne korzyści dla firmy. Zespoły mają duży zapał do pracy dzięki ustaleniu dla zespołu kluczowego obszaru działań, który ma zostać poddany pomiarom, wyznaczeniu mierników, a także celów, do których zespół ma dążyć.

Problematyka tych właśnie zespołów jest przedmiotem niniejszego artykułu, w którym starano się skupić na najważniejszych zagadnieniach związanych z ich tworzeniem i funkcjonowaniem. Zawarte rozważania oparto na studiach literatury przedmiotu, ale też własnych doświadczeniach badawczych pochodzących głównie z firm międzynarodowych.

2. Aktualne podejście do zespołów

J.R. Katzenbach, D.K. Smith definiują zespół jako „niewielką grupę ludzi uzupełniających się wzajemnie, którzy zaangażowani są w realizację celu i zadań do wykonania, reprezentują podobne podejście do pracy i którzy są odpowiedzialni za wyniki działania wobec samych siebie” [Katzenbach, Smith 1999]. Tylko zespół, a nie grupa ludzi występujących pod jedną nazwą, jest w stanie dokonać znacznie więcej niż ta sama liczba osób działających na własną rękę. Zespół to coś więcej niż prosta suma tworzących je osób. Jest to grupa ludzi wspólnie osiągających takie efekty, których nie byłoby w stanie osiągnąć osobno. Jest to zjawisko nazywane synergią pojawiającą się dzięki współpracy i uzupełnianiu się talentów poszczególnych osób. Skutecznie działający zespół to taki, który osiąga jak najlepsze efekty jak najmniejszym wysiłkiem, w jak najkrótszym czasie. Możliwe to jest w warunkach:

- jasno określonego celu,
- zaangażowania i kreatywności członków zespołu,
- lojalności i identyfikacji z zespołem i z firmą,
- wzajemnego zaufania w ramach zespołu i między zespołem a kierownictwem,
- ustawicznego doskonalenia i kształcenia,
- pełnej wymiany informacji i sprawnej komunikacji.

W związku z tym wszyscy pracownicy wiedzą dokładnie, dzięki pełnej informacji i doskonałej komunikacji (pkt 6), do czego należy zmierzać, jakie cele strategiczne ma firma (pkt 1), i dokładają najwyższych starań poprzez zaangażowanie, kreatywność, lojalność i identyfikację z firmą oraz ustawiczne doskonalenie i kształcenie, jak też wzajemne zaufanie w ramach zespołu i między zespołem a kierownictwem (pkt 2, 3, 4, 5) w dążeniu do osiągnięcia celu. Wszyscy pracownicy wiedzą dokładnie, do czego należy zmierzać, i dokładają najwyższych starań w dążeniu do osiągnięcia celu. Hierarchia celów jest następująca:

- I. Zadowolony klient,
- II. Sukces firmy,
- III. Indywidualny sukces pracownika.

Tworzy to logiczną sekwencję. Sukces pracownika jest pochodną sukcesu firmy, a firma osiąga sukces jedynie wtedy, kiedy klient jest zadowolony. Współ-

czesna koncepcja jakości określa jakość jako stopień spełnienia wymagań i oczekiwań klienta. Nie jest przy tym ważne, kto wykona pewną część pracy – ważne jest jedynie to, żeby dana część była wykonana, i to najlepiej jak tylko można w danych warunkach.

3. Warunki skutecznego funkcjonowania zespołów

Kreowanie skutecznego zespołu wymaga uwzględnienia wpływających na siebie i zależnych od siebie czynników. Do najważniejszych zaliczyć należy:

- cel,
- dobór członków zespołu i ich ról w zespole,
- osobę lidera,
- dobór systemów oceny i nagradzania,
- wzorce komunikacji.

Cel, w jakim zespół został stworzony, musi być jawny i akceptowany przez wszystkie tworzące go osoby. Tylko wówczas mogą się oni w pełni zmotywować i zaangażować w jego osiągnięcie.

Jednym z ważniejszych elementów w procesie budowania zespołu jest znalezienie i dopasowanie do siebie odpowiednich ludzi tak, aby zespół działał skutecznie i sprawnie. Każda jednostka, znajdując w nim swoje miejsce, odda zespołowi maksimum możliwości i zaangażowania. Taki zespół poradzi sobie z większą ilością pracy, ale charakteryzować się będzie również dużo większymi możliwościami i doświadczeniami. Aby zespół mógł skutecznie działać, potrzebne mu są trzy rodzaje umiejętności: techniczne, umiejętność rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, umiejętności interpersonalne. [Robbins 2004, s. 205-206]. C.F. Gray i E.W. Larson [Gray, Larson 2000] wskazują, że członkowie zespołu powinni mieć umiejętności specjalistyczne (technologiczne, np. w realizacji projektów informatycznych), umiejętności biznesowe/organizacyjne, np. umiejętność kalkulowania ryzyka, rozpoznawania problemów, opracowywania wariantów rozwiązań, oceny ich i dokonywania trafnych wyborów. Zespołom potrzeba ludzi umiejących słuchać, przekazywać informacje zwrotne i rozwiązywać konflikty oraz dysponujących umiejętnościami, do których zalicza się głównie: życzliwość wobec innych, komunikatywność i sugestywność, uczciwość i lojalność, ambicję, wolę walki i pokonywania trudności, aktywność i dynamizm, kreatywność, sprawiedliwość. W związku z tym przy doborze pracowników główną uwagę koncentruje się na doświadczeniu zawodowym, umiejętnościach interdyscyplinarnych i kompetencjach społecznych. Są tego dwie przyczyny. Nie podlega dyskusji to, że przyszły pracownik powinien posiadać odpowiednie umiejętności, aby podolać stawianym przed nim zadaniom, kompetencje społeczne są zaś wyrazem inteligencji emocjonalnej pracowników i to ona decyduje, czy człowiek radzi sobie ze sobą i z innymi.

Szczególna funkcja przypada też kierownikowi/liderowi zespołu, który musi odgrywać silną rolę przywódczą. Dobry przywódca sprawia, że zespół działa sam, wszystkie osoby czują się ważne, lider interweniuje tylko wtedy, gdy jest to ko-

nieczne. Rola kierownicza sprowadza się do planowania, organizowania i kontrolowania, rola przywódcza skupia się głównie na motywowaniu członków zespołu i skierowaniu ich na właściwy tor zmierzający ku wspólnemu celowi. Do podstawowych atrybutów kierownika powinna należeć:

1. Umiejętność komunikacji z ludźmi – kierownik musi mieć wzorowe umiejętności komunikacyjne. Nie musi być wytrawnym mówcą stymulującym motywację, ale powinien potrafić dotrzeć do pracowników, zarysować wspólną wizję oraz zmobilizować każdego do reakcji i podążania we właściwym kierunku.
2. Umiejętność obcowania z ludźmi – obok bycia komunikatywnym, kierownik powinien także mieć umiejętność przyjaznego obchodzenia się z ludźmi, uwzględniać ich cechy indywidualne i stawiane przed nimi zadania. Powinien być zatem dobrym słuchaczem: musi słuchać i rozumieć, co mówią inni, znać talenty poszczególnych członków zespołu i w odpowiedni sposób je wykorzystywać. Musi potrafić wydobyć potencjał poszczególnych jednostek.
3. Umiejętność nawiązywania i podtrzymywania znajomości – dobry kierownik powinien budować mosty, a nie mury. Niezbędne może się okazać przyjęcie roli rozjemcy i negocjatora pomiędzy głównym klientem, kierownictwem, zespołem itp.
4. Umiejętność organizacji – kierownik projektu musi być sprawnym organizatorem, wypracować plan projektu, pozyskać środki oraz stworzyć twórcze i efektywne środowisko projektu i w odpowiednim czasie je wykorzystać.
5. Umiejętność dzielenia się wiedzą – kierownik powinien być chętny do dzielenia się wiedzą i umiejętnościami; organizacje, w których ludzie zatrzymują swoją wiedzę dla siebie samych, nie jest w pełni efektywna, a najbardziej efektywny kierownik to taki, który jest dobrym graczem zespołowym.

Bardzo istotnym zagadnieniem, z punktu widzenia tworzenia zespołów, przesądzającym o skuteczności ich funkcjonowania jest dobór sposobu motywowania. Chodzi tutaj, jak wskazuje S.P. Robbins, o doprowadzenie do takiej sytuacji, żeby członkowie zespołu ponosili równocześnie odpowiedzialność indywidualną i zbiorową. Można powiązać wyniki zespołów z celami organizacji, mierzyć zarówno efektywność zespołową, jak i indywidualną z oceną wymagań klienta, który jest odbiorcą produktu zespołu [Robbins 2004, s. 209, 420]. W związku z tym rozwiązania w zakresie nagradzania mogą być zróżnicowane. Potwierdzają to doświadczenia praktyczne. Zespoły mogą być nagradzane premią, płacą zasadniczą, jak też zestawem skomponowanych motywatorów.

Nagradzanie premią występuje z reguły wówczas, gdy ocena łącznych efektów pracy w zakresie realizacji wyznaczonego projektu czy procesu koncentruje się na wykonaniu zadań z uwzględnieniem jakości, kosztów i terminowości ich realizacji. Pozytywna ocena efektów pracy jest podstawą przyznania premii. Nagradzanie premią stosuje się także w przypadku osiągnięcia wyznaczonych celów. Jest szczególnie istotne ze względu na to, że:

- 1) pozwala skoncentrować wysiłki pracowników na kluczowych celach ich pracy,
- 2) wiąże zadania pracownika z najistotniejszymi celami firmy,

- 3) rozwija kompetencje pracowników w powiązaniu z osiąganiem celów przedsiębiorstwa,
- 4) promuje przedsiębiorczość i podejmowanie decyzji,
- 5) zapewnia większe uznanie dla pracowników osiągających najlepsze wyniki,
- 6) motywuje pracowników do utożsamiania się z celami firmy,
- 7) pozwala ocenić wykorzystanie potencjału kadrowego.

Cele, według zasady „KOMPAS”, powinny być:

- konkretne, jasno określające, co należy osiągnąć,
- osiągalne,
- mierzalne pod względem ilości, czasu, jakości, kosztów,
- planowe – ustalone są terminy osiągnięcia celów,
- ambitne, czyli stanowiące wyzwanie,
- spójne z biznesem firmy.

Ustalenie celów jest istotnym elementem stanowiącym o wzajemnym zrozumieniu między pracownikami. Muszą one być motywujące, stanowić wyzwanie oraz mobilizować do działania.

Inną formą nagradzania zespołu za osiągnięcie celów bywa przyznawanie pakietu korzyści pozamaterialnych. Pakiet ten otrzymują pracownicy z zespołów wysoko ocenionych, którzy wykazują się osiągnięciami w realizacji celów. Osiągnięcie tych celów stanowi podstawę wynagradzania kafeteryjnego, które polega na stworzeniu pracownikowi możliwości dopasowania świadczeń i przywilejów do jego bieżących potrzeb i indywidualnych oczekiwań. Polega ono na wyborze w ramach określonej z góry kwoty, rzeczowej formy zapłaty. Nadaje to wynagrodzeniu charakter partycypacyjny. Pełne osiągnięcie wyznaczonych celów na poziomie wyróżniającym pozwala na wybór określonych korzyści z przedstawionego zestawu w ramach ustalonej kwoty.

Gdy zespół tworzą pracownicy o bardzo wysokich kompetencjach i jest w nim miejsce na konkurencję, ale tylko konstruktywną i motywującą, rozwiązanie w zakresie wynagradzania przyjmować może specyficzną postać. Przykładowo w firmie należącej do sektora paliwowego uznawano, że zespół jest systemem, w związku z czym podlega zasadom myślenia systemowego. Tylko taki zbiór osób, które potrafią się uczyć i wykorzystywać informacje zwrotne, ma szansę być zespołem efektywnym. Wszyscy członkowie zespołu uczą się dla siebie i od siebie. Aby wiedza będąca efektem procesu uczenia się nie została utracona, musi stać się jawna dla pozostałych członków zespołu po to, by pozostali mogli uczyć się na sukcesach swoich kolegów. Dlatego w firmie przyjęto, że podstawę premiowania zespołu pracowników stanowi ich wpływ na rozwój zespołu, pionu, firmy. Wyróżniono cztery poziomy wpływu (im wyższy poziom, tym wyższa premia):

- 1) gdy wyniki i postawa zespołu przyczyniają się do rozwoju najbliższego otoczenia,
- 2) gdy wyniki i postawa zespołu przyczyniają się do rozwoju całego zespołu,
- 3) gdy wyniki i postawa zespołu przyczyniają się do rozwoju pionu,
- 4) gdy wyniki i postawa zespołu przyczyniają się do rozwoju zakładu jako całości.

Często też w zespołach wynagrodzenia indywidualne są negocjowane odrębnie dla poszczególnych członków zespołu, stosownie do ich kompetencji. W firmach rozproszonych terytorialnie wynagrodzenia te zróżnicowane są stosownie do rynkowych przeglądów płac.

Bardzo istotnym elementem związanym ze skutecznością funkcjonowania zespołów jest komunikacja, która odgrywa pierwszoplanową rolę w każdej firmie. Pozwala ona zrozumieć cele firmy, zapewnia identyfikację pracowników z organizacją oraz prowadzi do lepszego zrozumienia pracowników.

Dobrze rozwinięta komunikacja zakłada dialog pomiędzy szefem a pracownikami, którzy nie powinni być pomijani w procesie wymiany informacji. Informowanie o tym, co się dzieje w firmie, przynosi wiele następujących korzyści:

1. Pozwala na lepszą identyfikację pracowników z firmą – pracownikowi dobrze poinformowanemu o sprawach firmy zależy na tym, by w firmie „dobrze się działo” – pracownik wie, że od jego pracy w dużym stopniu zależy dobro firmy.
2. Umożliwia lepsze kierowanie zespołem – pracownicy zaznajomieni z ogólną sytuacją w firmie lepiej pracują jako zespół, nie tracą czasu na poszukiwanie informacji.
3. Podnosi motywację pracowników – pracownicy, z którymi rozmawia się o ważnych sprawach firmy, nie stoją z boku, potrafią się bardziej angażować w działalność firmy jako organizm, zależy im na dobrym wykonywaniu swoich obowiązków.
4. Integruje pracowników – pracownicy informowani o ważnych dla firmy problemach czują odpowiedzialność za siebie i zespół, pomagają sobie w trakcie wykonywania obowiązków służbowych.

W przedsiębiorstwach zakłada się, że aktywne współuczestnictwo i wkład pracowników w wykonywaną pracę jest bardzo ważny dla przedsiębiorstwa. Kierownictwo jest zgodne, że prawidłowy przepływ informacji w przedsiębiorstwie jest niezbędnym warunkiem jego poprawnego funkcjonowania. Nie od dziś wiadomo, że niedoinformowani pracownicy raczej nie będą się mocno angażować w pracę. Pracownicy firmy, przed którymi ukrywane są informacje, mogą stracić zaufanie do kierownictwa (sposób rozumowania w tym przypadku jest mało skomplikowany – gdy jakaś informacja jest ukrywana, znaczy to, że coś się za tym kryje). Drugie założenie jest bardzo rozsądne: uważa się, że brak informacji o działaniach firmy to pożywka dla rozmaitych pogłosek i plotek oraz pomówień i konfliktów. Pracownicy, przed którymi nie będzie się ukrywać informacji, będą rozmawiać szczerze.

Literatura

- Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gray C.F., Larson E.W. (2000), *Project Management The Managerial Process*, Irwin McGraw-Hill.
- Juchnowicz M. (2003), *Prokonkurencyjne instrumenty motywowania*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (1999), *The Wisdom of Teams*, Harper Collins Publishers, New York.
- Robbins S.P. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.

FORMATION OF TEAMS IN FACE OF PROGRESSIVE CHANGES IN AN ORGANIZATION

Summary

Changes in internal and external environment are forcing many changes in companies. These changes require constant modifications as well as seeking new areas of improvements throughout all departments of a company. As a result, in recent years there has been a drastic decline in the number of organizations relying solely on individuals carrying out specific tasks, and an increase of importance of team's based work. The article shows ideas related to creating and functioning of teams in practice.