

Gabriel Łasiński

Piotr Głowicki

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

PRACA GRUPOWA JAKO EFEKTYWNE NARZĘDZIE ROZWIJANIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wprowadzenie

Tempo i zakres zmian zachodzących we współczesnych przedsiębiorstwach rośnie. Sytuacja ta wymaga ponownej oceny i zmiany paradygmatów przywództwa. Dla wielu organizacji stwarza to konieczność odejścia od tradycyjnego modelu kontroli do modeli alternatywnych, gdzie nacisk kładzie się na kompetencje kulturowe, organizacyjne uczenie się oraz umiejętności wspierania komunikacji i współpracy w grupach. Współczesny paradygmat przywództwa zwany „organicznym” charakteryzuje się dążeniem do współpracy, większą dobrowolnością członków organizacji, wspólnym wypracowaniem wizji¹.

Pozyskiwanie pracowników do zmian i włączenie ich w procesy lepszego wykorzystania potencjału intelektualnego i podniesienie jakości współpracy staje 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. Uwalnia pracowników do większej aktywności, inwencji i odpowiedzialności. Pozwala na przekształcenie kultur o charakterze autokratycznym i biurokratycznym w kultury zespołowe. Jej wprowadzenie i właściwe realizowanie pozwala na wyzwolenie ogromnego potencjału pracowników oraz uzyskiwanie wartości dodanej poprzez tzw. efekt zbiorowego umysłu.

¹ G.C. Avery: *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. PWE, Warszawa 2009.

W organizacjach „uczących się” praca grupowa traktowana jest jako warunek możliwości zespołowego uczenia się i rozwoju intelektualnego pracowników. Jej wdrożenie i powodzenie wymaga 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 efektów².

Celem pracy jest scharakteryzowanie współczesnych form pracy grupowej, ale przede wszystkim ukazanie dobrych praktyk jej realizacji w kilku przedsiębiorstwach działających na terenie Polski. Autorzy mieli bezpośredni wpływ na inicjowanie tych praktyk i współuczestniczyli w procesie ich wdrażania. Poza wprowadzeniem, w pracy zamieszczono dwa rozdziały merytoryczne. W pierwszym wyjaśniono istotę i specyfikę pracy grupowej, jej formy i uwarunkowania. Rozdział drugi zawiera przykłady realizacji pracy grupowej w kilku przedsiębiorstwach, szczególnie cenne są doświadczenia zebrane w fabrykach należących do koncernu Volkswagen A.G.

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

1. 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. Proponuje się 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:

² G. Łasiński, P. Głowicki: *Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach* (w druku).

- partnerskie relacje interpersonalne,
- równoprawny udział członków grupy w jej pracach, uwzględniający różne poglądy i pomysły,
- wypracowanie akceptowanego przez wszystkich, realnego rozwiązania³.

Przyjęcie powyższych założeń sprawia, że nie każdą formę aktywności realizowaną w grupie można nazwać pracą grupową. W różnych organizacjach skala i zakres pracy grupowej jest i będzie różna. Wynika to z rodzaju działalności przedsiębiorstwa i eksponowanej kultury organizacyjnej. Należy wskazać, iż powyższa interpretacja pracy grupowej wymaga respektowania zasad równoprawności w zgłaszanych propozycjach, umożliwia 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 podjęcia błędnej decyzji,
- potencjalne rozwiązanie problemu (wypracowanie i uzgodnienie akceptowanego 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 pracy⁴.

Wskazane wyżej korzyści sprawiają, że praca grupowa nie powinna być traktowana jako moda czy też doraźne, sytuacyjne rozwiązanie, ale stać się powinna kanonem i koniecznością w świetle zmieniającego się otoczenia i ewolu-

³ Ibid.

⁴ G. Łasiński, E. Grala, A. Stosik, P. Głowicki: *Praca grupowa jako instrument wspierający procesy zmian w organizacji na przykładzie koncernu Volkswagen A.G. w Polsce*. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010, s. 410-418.

ujących organizacji. Senge⁵ 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)	Rozwiązanie trudnych, interdyscyplinarnych problemów 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

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.

⁵ P. Senge: *Piąta dyscyplina*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

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/zespołów⁶.

2. Przykłady dobrych praktyk w realizacji pracy grupowej w przedsiębiorstwach

Pomimo znacznego dorobku literaturowego, niełatwo odnaleźć zestawienia wskazań dotyczących realizacji form pracy grupowej w przedsiębiorstwach. Na podstawie własnych doświadczeń możliwe było opracowanie zaleceń praktycznych dla poszczególnych wariantów. W odniesieniu do scharakteryzowanych w tabeli 1 form pracy grupowej przedstawiono poniżej przykłady działań podjętych w kilku przedsiębiorstwach (tabela 2).

Tabela 2

Przykłady podejmowanych działań w odniesieniu do różnych form pracy grupowej

Rodzaj pracy grupowej	Przykładowe przedsiębiorstwo realizujące wybraną formę pracy grupowej	Zakres wdrożenia – przykłady	Rodzaj podejmowanych działań
Praca grupowa procesowa	Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o.	Cała linia produkcyjna (w podziale na grupy robocze na liniach produkcyjnych)	Optymalizacja procesów produkcyjnych
Praca grupowa projektowa	Seco/Warwick S.A. Volkswagen Poznań Sp. z o.o.	Działy, sekcje	Projekt integracji działów (m.in. Dział Zakupów, Dział konstrukcyjny)
Praca grupowa moderacyjna – sytuacyjna	Volkswagen Poznań Sp. z o.o.	Działy sekcje Akademia VWP	Głównie problemy dewiacyjne – produkcyjne
Praca grupowa moderacyjna – planowana	Fresh Logistics Sp. z o.o. (Grupa Raben)	Cała organizacja	Opracowanie koncepcji audytu menedżerskiego
	Volkswagen Poznań Sp. z o.o.	Dział	Restrukturyzacja Działu Finansowego
		Dział	Restrukturyzacja działu Personalnego
		Dział	Uzgadnianie założeń strategii osiągania najwyższej jakości pracy w Dziale Personalnym (wartości, cele, współpraca)

Źródło: Na podstawie: G. Łasiński, S. Mędrak: *Praktyczne wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie na przykładzie Volkswagen Motor Polska*. W: *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*. Red. A. Potocki. Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 388-398; G. Łasiński, J. Musielak, P. Głowicki: *Koncepcja lidera w zmieniającej się organizacji na przykładzie Volkswagen Poznań Sp. o.o.* Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010, s. 419-428.

⁶ G. Łasiński, P. Głowicki: Op. cit.

We wskazanych przedsiębiorstwach wdrożenie pracy grupowej poprzedzono gruntownymi szkoleniami metodycznymi dedykowanymi przede wszystkim kadrze kierowniczej i koordynatorom/liderom grup.

Szczególną wartością dla inicjatorów i realizatorów pracy grupowej powinny mieć zalecenia praktyczne, tzw. dobre praktyki. Sformułowane i zamieszczone w tabelach 3-6 zalecenia praktyczne wynikają z dwunastoletniego doświadczenia autorów w inicjowaniu i realizacji pracy grupowej w kilku przedsiębiorstwach, ze szczególnym uwzględnieniem koncernu Volkswagen A.G. Wskazania uwzględniają poszczególne fazy pracy grupowej, tj. fazę projektowania koncepcji, fazę realizacji i kontroli.

Tabela 3

Przykłady dobrych praktyk (zaleceń praktycznych) w odniesieniu pracy grupowej procesowej

Rodzaj pracy grupowej	Zalecenia
Praca grupowa procesowa	<p>Na etapie projektowania koncepcji</p> <ul style="list-style-type: none"> – standaryzacja wizualizacji – wybór moderatorów przez pracowników – precyzyjne określenie harmonogramu spotkań moderacyjnych – opracowanie procedur koniecznych do realizacji – ustalenie poziomu decyzyjności grup roboczych – zabezpieczenie budżetu na wdrożenie środków zaradczych <p>Na etapie realizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> – poprawne zdefiniowanie problemu i dobór właściwej metody moderacyjnej (heurystycznej) – konieczność sformułowania założeń procesu rozwoju moderatorów i grupy roboczej <p>Na etapie kontroli</p> <ul style="list-style-type: none"> – konieczność hospitacji – konieczność monitorowania postępów – wprowadzanie strażników zasad dla rozwiązań na poziomie grup roboczych spośród pracowników (zwiększenie partycypacji)

Tabela 4

Przykłady dobrych praktyk (zaleceń praktycznych) w odniesieniu pracy grupowej projektowej

Rodzaj pracy grupowej	Dobre praktyki
1	2
Praca grupowa projektowa	<p>Na etapie projektowania koncepcji</p> <ul style="list-style-type: none"> – właściwe, jednoznaczne określenie założeń pracy – właściwy dobór uczestników (nie wszyscy członkowie grupy projektowej muszą brać udział w poszczególnych moderacjach) – dostrzeganie i uwzględnianie konieczności pogłębienia istoty i uwarunkowań problemu (faza poznawcza) również poprzez formy moderacyjne

cd. tabeli 4

1	2
	Na etapie realizacji – przestrzeganie zasady jednoosobowej, ostatecznej odpowiedzialności za realizację zadań wynikających z ustaleń grupy – szacowanie realnych terminów realizacji zadań – precyzyjne szacowanie kosztów wdrożenia (zwrócenie szczególnej uwagi na koszty pośrednie) Na etapie kontroli – precyzyjne określenie informacji zwrotnej o zakończonych zadaniach

Tabela 5

Przykłady dobrych praktyk (zaleceń praktycznych) w odniesieniu do pracy grupowej moderowanej – sytuacyjnej

Rodzaj pracy grupowej	Dobre praktyki
Praca grupowa moderowana – sytuacyjna	Na etapie realizacji – konieczność doprecyzowania problemu – konieczność ustalenia oczekiwanych wyników pracy – konieczność uzgodnienia metod pracy – włączenie ekspertów w proces pracy grupowej – uwzględnienie istniejących ograniczeń (np. finansowych, technologicznych itd.) – zaleceniem jest korzystanie ze źródeł (obiektywne informacje, dokumenty, literatura, pomiar) – formułowanie alternatywnych działań (stosowanych na wypadek braku uzyskania zakładanych rezultatów) – wprowadzenie rozwiązań prewencyjnych, ograniczającym możliwość pojawienia się ponowne pojawienie się problemów w przyszłości Na etapie kontroli – precyzyjne określenie informacji zwrotnej o zakończonych zadaniach – określenie konsekwencji wynikających z nie zrealizowania poszczególnych zadań

Tabela 6

Przykłady dobrych praktyk (zaleceń praktycznych) w odniesieniu pracy grupowej moderowanej – planowanej

Rodzaj pracy grupowej	Dobre praktyki
1	2
Praca grupowa moderowana – planowana	Na etapie projektowania koncepcji – wprowadzenie moderatorów zewnętrznych – konieczność przygotowania merytorycznego – przygotowanie infrastruktury pracy grupowej – przekazanie informacji przed moderacją (konieczne przygotowanie uczestników) – dookreślenie kompetencji decyzyjnych grupy Na etapie realizacji – dokładne określenie celu i założeń pracy – wyjaśnienie i uzasadnienie doboru metody moderacyjnej

cd. tabeli 6

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – uzasadnienie wagi pracy moderacyjnej przez formalnego kierownika / menedżera – elastyczne reagowanie na pojawiające się potrzeby grupy – konieczność wyboru ostatecznych propozycji rozwiązań poprzez uwzględnienie ograniczeń i wprowadzenie kryteriów wartościujących pomysły – precyzyjne formułowanie środków zaradczych uwzględniających rodzaj zadań, wykonawców, czas realizacji, sposób i szacowany koszt (wraz ze źródłem finansowania) <p>Na etapie kontroli</p> <ul style="list-style-type: none"> – konieczność opracowania raportu i harmonogramu działań – uświadomienie kluczowej roli kierownika w procesie realizacji zadań – konieczność realizacji spotkania podsumowującego wprowadzone rozwiązania

Podsumowanie

Praca grupowa we współczesnych przedsiębiorstwach staje się koniecznością. Trudno wyobrazić sobie możliwość konkurencyjności w świecie gwałtownych zmian społecznych i ekonomicznych, coraz większej ich złożoności bez istotnego zaangażowania intelektualnego i emocjonalnego pracowników oraz wyższego poziomu współpracy. Przyspieszenie procesów funkcjonowania przedsiębiorstw wymaga także uproszczenia struktur i decentralizacji kompetencji decyzyjnych. Podmiotami wielu istotnych dla rozwoju firm decyzji powinny stawać się silnie motywowani pracownicy. Wykorzystanie ich potencjału możliwe jest poprzez opisane w artykule formy pracy grupowej. Pozytywne doświadczenia firm międzynarodowych powinny stanowić dobry przykład dla upowszechniania pracy grupowej w Polsce.

THE GROUP WORK AS THE EFFECTIVE TOOL OF DEVELOPING THE INTELLECTUAL CAPITAL IN ORGANIZATIONS

Summary

The article contains characteristics of contemporary forms of the group work i.e. the process group work, project group work, group work as the moderation – situational and planned – group problem solving. Targets and character of the realization were also assigned to this diversification. Applying examples of the group work in a few organizations were also given, pointing at their specificity and the field of application. Examples of best practices were indicated in the next part of the article (practical recommendations) as a result of long-term authors experiences in initiating and supporting the realization of the group work. Promoting the group work as the important tool in the build process of intellectual capital of enterprises and for stimulating internal integration processes is significant idea of the publication.