

Piotr Głowicki
Gabriel Łasiński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

MODEL OCENY FORM PRACY GRUPOWEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wprowadzenie

Ludzkość od bardzo dawna wykorzystuje siłę współpracy i działania w grupie. Na przestrzeni wieków powstały niezliczone zespoły, formacje i przedsięwzięcia wykorzystujące synergiię wynikającą z pracy grupowej. Paradoksalnie, jak ukazuje praktyka organizacyjna, wiedza na temat dynamiki grup i zespołów, metodyka pracy grupowej nie jest jeszcze w pełni ukształtowana. Ogrom literatury przedmiotowej nie ułatwia ostatecznego określenia form, metod i metodyki pracy grupowej. Standardy pracy oraz możliwości w zakresie oceny skuteczności działań w ramach pracy grupowej nie dają decydentom organizacyjnym komfortu oceny ekonomiczności tego rodzaju przedsięwzięć. Poniższy artykuł jest próbą wskazania na kluczowe aspekty oceny wybranych form pracy grupowej poprzez wykorzystanie uniwersalnego modelu oceny tej ważnej dziedziny życia organizacyjnego.

Praca w grupach (zespołach) stała się częścią codziennych zajęć na każdym etapie naszego życia. Pojawiła się dziś wielka potrzeba zespołowego uczenia się w organizacjach. Dzieje się tak dlatego, że prawie wszystkie ważne decyzje są dziś podejmowane albo w zespołach, albo też zespoły przekładają na działania decyzje podjęte indywidualnie¹. Proces tworzenia grupy, doskonalenia współpracy, rozwijania umiejętności wspólnego i skutecznego podejmowania decyzji tak, aby mógł zaistnieć efekt synergiczny, jest bardzo trudny, długotrwały oraz kosztowny. Listwan² podkreśla, że zarządzanie kapitałem ludzkim jest procesem bardzo skomplikowanym, ponieważ ludzie są mniej przewidywalni od maszyn.

¹ P. Senge: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2004, s. 45.

² T. Listwan: *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*. Mimex, Wrocław 1993.

Praca grupowa jest traktowana jako naturalny, podstawowy element budowania kapitału intelektualnego każdej organizacji³. Jej konstruowanie, wspieranie i rozwijanie powinno być wpisane w obszar działań strategicznych, a pracownicy potrafiący inicjować i prowadzić taką pracę powinni stanowić szczególnie istotną grupę dla organizacji. Na podstawie badań Lewina Hartley⁴ wskazuje, że ważnym aspektem pracy grupowej jest wspólne dochodzenie do decyzji wszystkich członków grupy, w przeciwieństwie do samej dyskusji. Gdy członkowie angażują się w decyzję grupową, czują się w obowiązku ją zrealizować⁵.

Korzyści wynikające z grupowego rozwiązywania problemów (poznawczych i praktycznych) stanowią więc nie tylko wartości materialne, ale również przybierają postać ważnych wartości pozamaterialnych (których nie sposób prosto przeliczyć na wymiar finansowy). Praca grupowa jest narzędziem rozwiązywania bieżących problemów w organizacji, przez co staje się formą wspierającą budowanie relacji, stymulującą formułowanie zespołów, umożliwia zwiększanie spójności organizacji⁶. Pojawia się więc pytanie, czym kierować się przy ocenie efektywności procesów pracy grupowej i jak szacować korzyści z niej wynikające?

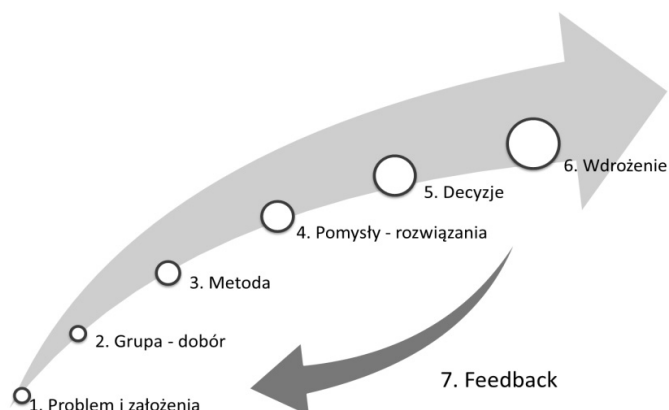
Celami artykułu jest charakterystyka poszczególnych faz wdrożenia pracy grupowej do organizacji oraz próba wskazania na najważniejsze aspekty oceny efektywności tej formy pracy. Poruszana problematyka wynika z potrzeby zderzenia licznych założeń teoretycznych z praktyką organizacyjną oraz wychodzi naprzeciw oczekiwaniom menedżerów chcących ocenić wprowadzane procesy i oszacować koszty realizacji pracy grupowej na etapie projektowym. W opracowaniu posłużono się analizą literatury przedmiotowej, analizą opracowań wewnętrznych wybranych organizacji oraz wykorzystano metodę modelową. W praktyce organizacyjnej powstaje ogromna luka teoretyczna pomiędzy sformułowanymi tezami dotyczącymi korzyści wynikających z pracy grupowej a podstawą metodologiczną operacyjnej realizacji zadań wynikających z opracowanych procesów. W większości organizacji brak jest szczegółowych procedur dotyczących kluczowych założeń pracy. Niżej przedstawiono autorską koncepcję procesu realizacji sesji pracy grupowej w ujęciu uniwersalnym, koncepcja ta powinna stanowić podstawę realizacji form pracy grupowej.

³ C. Oyster: *Grupy*. Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 62.

⁴ H. Hartley: *Komunikacja w grupie*. Zysk i S-ka, Poznań 2000.

⁵ G. Łasiński: *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

⁶ D. Mackin: *Budowanie zespołu. Zestaw narzędzi*. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2011, s. 191-195.



Rys. 1. Proces realizacji sesji pracy grupowej

Należy zwrócić szczególną uwagę na kolejność przedstawionych kroków w ramach procesu. Pierwszym krokiem w pracy grupowej powinno być określenie problemu (jego geneza, sformułowanie w postaci pytania problemowego), następnie dobór członków grupy i odpowiedniej metody. Na etapie doboru metod moderacyjnych obserwowane są często powstające błędy metodyczne. Niskie kompetencje w grupie powodują stosowanie nieadekwatnych metod do sformułowanych problemów bądź niewłaściwe i często niepełne wykorzystanie mechanizmów powszechnie rozpoznawanej metody burzy mózgów.

1. Proces wdrożenia pracy grupowej – fazy

Wiele organizacji próbując wdrożyć pracę grupową popełnia istotne błędy, przekładające się na istotny wzrost kosztów wdrożenia, jak i ograniczoną skuteczność ostatecznie wprowadzonych rozwiązań. Wagę aspektów efektywnościowych w tym zakresie wskazują m.in. Katzenbach i Smith⁷. Autorzy podkreślają powody ograniczonej efektywności rozwiązań tkwiących w mocno zakorzenionych, niewłaściwych założeniach początkowych, jak i powszechności stosowania rozwiązań niedostosowanych do realiów organizacyjnych. Wdrożenie pracy grupowej w organizacji wymaga bardzo dużych nakładów logistycznych i finansowych. Przedstawione niżej zadania w poszczególnych fazach dają obraz zakresu koniecznych prac, jak i porządkują wiedzę związaną z tą dziedziną funkcjonowania współczesnych organizacji. Niżej zostały przedstawione i opisane fazy wdrożenia pracy grupowej, procesowej w organizacji.

⁷ J.R. Katzenbach, D.K. Smith: *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 179-180.

I. Faza projektowania założeń pracy grupowej

1. Powołanie grupy projektowej.

Określenie celów pracy, założeń, zasad funkcjonowania, budżetu oraz harmonogramu realizacji zadań.

2. Benchmark – analiza stosowanych rozwiązań.

Wstępna analiza otoczenia, poparta analizą literaturową, której celem jest określenie dobrych praktyk, liderów w realizacji pracy grupowej wśród organizacji funkcjonujących na tym samym rynku. Zadanie powinno zakończyć się opracowaniem krótkiego raportu przedstawionego decydującym.

3. Standardy koncernowe – organizacyjne – analiza dokumentacji.

1. Badanie możliwości, potrzeb i oczekiwań kadry menedżerskiej w zakresie pracy grupowej – metoda sondażu diagnostycznego.

2. Konsultacje z partnerem społecznym z udziałem przedstawiciela Zarządu.

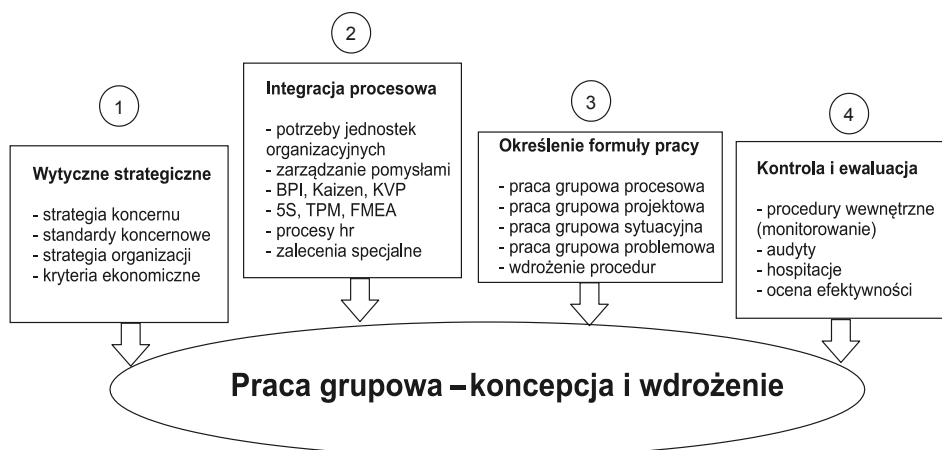
3. Sprawozdanie wstępne grupy projektowej dla kierownictwa.

Sprawozdanie wstępne powinno zawierać propozycje/założenia/wnioski, alternatywy dotyczące wdrożenia pracy zespołowej, rozwiązania dotyczące sposobu wdrażania rozwiązań proponowanych w trakcie sesji prac grupowych.

4. Warsztaty strategiczne z udziałem grupy projektowej i członkami kierownictwa.

5. Zbudowanie założeń pracy grupowej (cele, założenia realizacyjne i budżetowe, wdrażanie rozwiązań, komunikacja, kontrola, szacowanie kosztów)

Niżej przedstawiono model umożliwiający ostateczne opracowanie koncepcji pracy grupowej w organizacji.



Rys. 2. Proces formułowania koncepcji pracy grupowej w przedsiębiorstwie

6. Czynności organizacyjne.

Opracowanie dokumentacji sprawozdawczej, przygotowanie niezbędnej dokumentacji i bazy do pracy grupowej).

7. Procedura realizacji pracy grupowej – opracowanie (w tym mechanizmy pozyskiwania tematów-pytań problemowych, podejmowania decyzji, finansowania rozwiązań, wdrażania rozwiązań i kontroli).

8. Zasady wizualizacji – opracowanie.

9. Informator dotyczący pracy grupowej.

10. Szkolenia moderatorów pracy grupowej – zaplanowanie rozwoju.

11. Moderacje treningowe – z udziałem obserwatorów.

II. Faza wdrożenia

1. Sformułowanie założeń działań pilotażowych.

Wdrożenie pracy grupowej jest często dużą inwestycją, warto na początku fazy wdrożeniowej przeprowadzić pilotaż tak, aby ostateczne rozwiązanie było „szyte na miarę” potrzeb i strategii organizacji.

2. Harmonogram sesji pracy grupowej – zbudowanie.

3. Działania informacyjne dotyczące pilotażu pracy grupowej.

4. Działania organizacyjne związane z pilotażem.

5. Realizacja pilotażu formuły pracy grupowej.

6. Ocena efektywności działań pilotażowych.

7. Opracowanie raportu z projektu pilotażowego (wraz z wnioskami).

8. Wdrożenie pracy grupowej – spotkanie z pracownikami i rozpoczęcie procesu.

III. Faza realizacji i kontroli

1. Realizacja sesji pracy zespołowej.

2. Hospitacje sesji pracy zespołowej przez wyznaczonych menedżerów/przełożonych.

3. Wdrażanie rozwiązań opracowanych w trakcie sesji moderacyjnych.

4. Rozpowszechnianie wyników prac.

5. Kontrola efektywności procesów pracy zespołowej (raz na kwartał).

6. Wprowadzanie działań korygujących.

Na podstawie analizy literatury przedmiotowej, świadomości procesu wdrażania pracy grupowej i na podstawie wielu doświadczeń korporacyjnych zostanie zarysowany model oceny form pracy grupowej.

2. Model oceny pracy grupowej

Jak wskazuje Staniszewski⁸, projektowanie stanowi 70-75% naszego działania, dlatego tak dużą wagę przywiązuje się do spraw tworzenia koncepcji oraz zasad budowy. Każde projektowanie składa się z syntezy, czyli sprecyzowania teoretycznych założeń, konstruowania oraz testowania. Jest ono realizowane w obiekcie zwanym systemem projektowania (modelowania).

W opracowaniu przyjęto paradygmat systemowy, tak więc uprawnione jest stosowanie specyficznych metod badawczych, charakterystycznych dla tego paradygmatu. Znamienne dla badań w systemologii (nauki o systemach) są następujące rodzaje działań poznawczych:

- obserwacja danego systemu rzeczywistego,
- konceptualizacja, czyli tworzenie przestrzeni istotnych cech systemu,
- idealizacja, czyli określanie związków pomiędzy głównymi z istotnych cech systemu,
- konkretyzacja, czyli uwzględnienie podczas określania związków pomiędzy istotnymi cechami systemu kolejnych cech ubocznych,
- weryfikacja, czyli logiczne i empiryczne sprawdzenie systemowych praw (związków pomiędzy istotnymi cechami systemu, formuł pozwalających określać cechy systemowe itp.),
- preparacja, czyli podjęcie działań praktycznych (na bazie przyjętego repertuaru zasad metodologicznych) prowadzących do zaspokojenia konkretnych potrzeb społecznych.

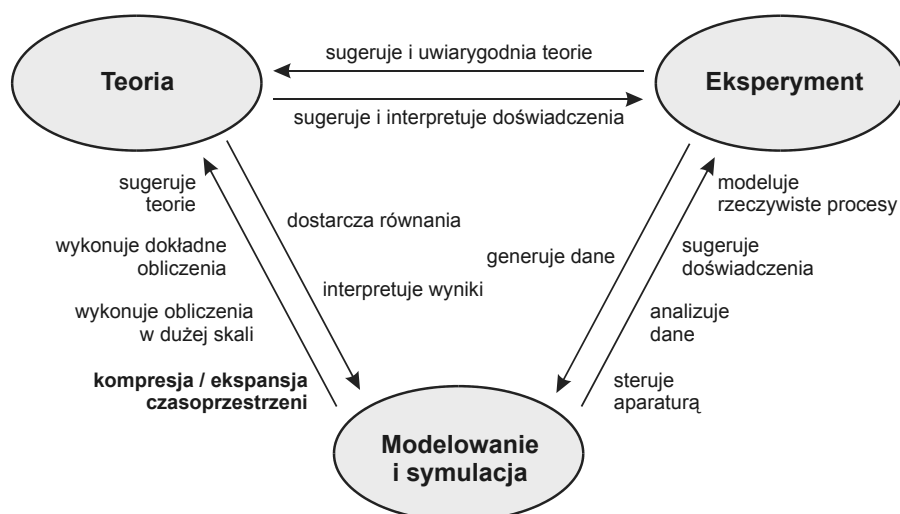
W działaniach tych mamy na ogół do czynienia z podstawowym współczesnym narzędziem badawczym, jakim jest modelowanie, czyli odwzorowanie w określonym języku badanego fragmentu rzeczywistości. Model jest zatem przedmiotem złożonym (także abstrakcyjnym) odwzorowującym do celów poznawczych lub praktycznych bardziej od niego złożony istniejący (lub projektowany) obiekt rzeczywisty⁹.

Cempel¹⁰ w niezwykle obrazowy sposób przedstawił relacje pomiędzy teorią, eksperymentem oraz modelowaniem i symulacją (rys. 3).

⁸ R. Staniszewski: *Teoria systemów*. Polska Akademia Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Lódź 1988.

⁹ P. Sienkiewicz: *Inżynieria systemów*. Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1983.

¹⁰ C. Cempel: *Teoria i inżynieria systemów – zasady i zastosowania myślenia systemowego*. Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2008.



Rys. 3. Trójkąt „eksperyment – teoria – symulacja”

Źródło: C. Cempel: *Teoria i inżynieria systemów – zasady i zastosowania myślenia systemowego*. Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2008.

Cempel wskazuje również na korzyści wynikające z modelowania. Nowe wyrafinowane techniki modelowania i symulacji dadzą redukcję kosztów i czasu w projektowaniu nowych procesów i wyrobów. W pewnych działach rozwoju i projektowania nowych technologii o dużym stopniu zagrożenia środowiska pozwoli ominąć pewne zbędne kroki.

1. Modele mogą przewidywać własności nowych i używanych już materiałów, co w efekcie da lepsze wykorzystanie nośności w nowym projekcie oraz lepsze przewidywanie czasu do koniecznej naprawy w eksploatacji.

2. Coraz szersze będzie zastosowanie wirtualnej rzeczywistości (VR) w projektowaniu, użytkowaniu (treningi jazdy, pilotażu itd.), w przemyśle, wojnie, jak i w spędzaniu czasu wolnego.

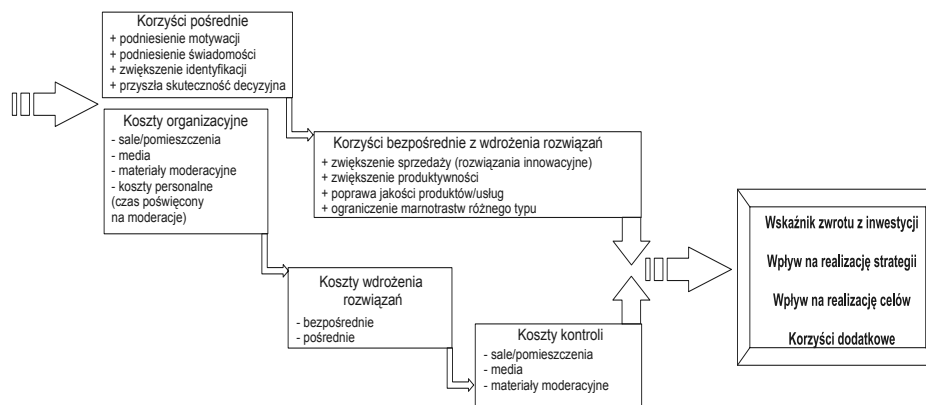
3. Modele symulacyjne połączone będą coraz częściej ze swymi odpowiednikami w rzeczywistości (systemami), co pozwoli na uczenie się modelu i bieżącą adaptację zmian w systemie (diagnostyka), a także pozwoli reagować na bieżąco na zmienną sytuację logistyczną.

4. Modele makro- i mikroekonomiczne będą miały wyższy szczebel hierarchizacji i integracji, co pozwoli włączyć w symulację gospodarki firmy trendy makroekonomiczne, a także zachowanie się głównych aktorów rynku, giełdy, konkurencji itp.

Jak wskazują m.in. Pfeffer i Sutton¹¹, nadal w praktyce zarządczej stosuje się wiele wadliwych modeli i procedur. Autorzy wskazują następujące przyczyny takiego stanu rzeczy:

- 1) wiele firm przyjmuje w swych działaniach zbyt uproszczony lub niewłaściwy model,
- 2) model zachowań jest powszechnie stosowany, został ujęty w różnych typach wskaźników i systemach pomiaru wyników, uznanych z góry za wartościowe, które stały się symbolem kompetentnego zarządzania, a ich powszechność w stosowaniu powoduje, iż trudno podjąć decyzję o ich wycofaniu,
- 3) paradygmat rynków kapitałowych i interesów udziałowców wytwarza presję na tworzenie procedur pomiaru wyników, które są zgodne z interesami udziałowców, ale dla firmy mogą być szkodliwe.

Opierając się na powyższych założeniach niżej przedstawiony został schemat modelu oceny efektywności pracy grupowej w organizacji.



Rys. 4. Schemat modelu oceny pracy grupowej w przedsiębiorstwie

Dalsza praca metodyczna nad zaprezentowanym modelem umożliwi precyzyjne planowanie, ocenę i kontrolę efektów pracy grupowej.

Podsumowanie

W opracowaniu wskazano na znaczenie oceny efektywności wdrożeń pracy grupowej. Przedstawiony model umożliwia szacowanie niezbędnych inwestycji i podejmowanie decyzji w zakresie optymalizacji procesów pracy grupowej.

¹¹ J. Pfeffer, R.I. Sutton: *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystaniu zasobów wiedzy w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 141.

W dalszym ciągu prowadzone powinny być działania umożliwiające lepszą kontrolę kosztów i skuteczniejsze wykazywanie korzyści, paralelnie z rozwijaniem metodyki pracy grupowej. Takie działania umożliwią decydentom/menedżerom racjonalne zarządzanie procesami i łatwiejsze wdrażanie nowych rozwiązań w ramach pracy grupowej.

THE GROUP WORK FORMS EVALUATION MODEL OF ORGANIZATIONS

Summary

Authors presented in the publication original conceptual assumptions of group work forms effectivenesses evaluation of chosen organizations. Presented model considering the system paradigm can be useful, universal solution on different phases of group work implementation process. Conditions taken as a result from the presented model can be the inspiration in the solution planning process of group work variants and implementation process, as well as can be useful in optimalisations research work. Moreover in the study practical recommendations concerning the implementation process of the group work in organizations were included. Practical recommendations are results of authors development experience. Original concept of forms of the group work effectiveness evaluation model was drawn up based on long-term experiences in implementing and the completion of the group work at international organizations.