

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks)	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoksy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoks genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox)	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects)	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Zdzisław Jasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: zdzislaw.jasinski@ue.wroc.pl

DECYZJE ORGANIZATORA ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH UTRUDNIAJĄCE ICH FUNKCJONOWANIE

DECISIONS MADE BY ORGANIZER OF AN EMPLOYEES' TEAMS MAKING THEIR FUNCTIONING DIFFICULT

DOI: 10.15611/pn.2016.421.17

Streszczenie: Artykuł porusza zagadnienia związane z funkcjonowaniem zespołów pracowniczych. Zwraca uwagę na szerokie zastosowanie w praktyce pracy zespołowej. Wskazuje na korzyści jej wdrożenia i warunki, w których mogą się one pojawić. Szczególny akcent w artykule położono na decyzjach podejmowanych na etapie tworzenia (budowy) zespołu pracowniczego, zwłaszcza na tych, których skutkiem jest utrudnione funkcjonowanie zespołu. Podano przykłady takich decyzji i omówiono ich skutki.

Słowa kluczowe: decyzje, zespół pracowniczy, organizator pracy.

Summary: The paper raises issues related to the functioning of employees' teams. It draws attention to the wide application of teamwork in practice. It shows the benefits of its implementation and the conditions in which it may appear. Particular emphasis in the article focuses on the decisions taken at the stage of creating (building) a team of employees especially on those decisions, the effect of which is hampered operation of the team. The author gives examples of such decisions and discusses their effects.

Keywords: decisions, employees' team, job organizer.

1. Wstęp

Praca zespołowa stanowi podstawową formę organizacji pracy. Ma szerokie zastosowanie w praktyce gospodarczej. Można ją spotkać w różnych firmach: produkcyjnych, handlowych, usługowych, w działalności strukturalnej, w sporcie itp. Podejmuje się ją w sferze zarówno zarządczej, jak i wykonawczej firmy, w procesach koncepcyjnych, w kreowaniu nowych rozwiązań, w sferze wdrożeń, jak również w odniesieniu do pracy powtarzalnej. Realizuje się ją z wyboru albo z konieczności.

Udział pracujących w formie pracy zespołowej – uwzględniając różne jej typy i odmiany – w wielu przedsiębiorstwach przekracza 50% [Kožusznik 2011, s. 103].

Szerokie zastosowanie pracy zespołowej wynika z korzyści, jakie może ona przynieść firmie. Dzięki niej można uzyskać więcej, niż zyskają osoby podejmujące te same prace indywidualnie [Lencioni 2011, s. 14]. Pozwala lepiej wykorzystać środki trwałe, czas pracy, skrócić czas wytwarzania produktu, obniżyć pracochłonność czynności planistycznych, kontraktowych, ewidencyjnych, poprawić jakość produktu, zwiększyć wydajność pracy [Jasiński (red.) 2014, s. 206]. Daje też szansę lepszego zaspokojenia oczekiwań członków zespołu – zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Stwarza lepsze warunki dla ich rozwoju [Smolbik-Jęczmień 2014, s. 16]. Jest stosunkowo prostą i jednocześnie skuteczną metodą osiągania założonych celów [Katzenbach, Smith 2001, s. 56-60].

Korzyści, jakie może dać praca zespołowa, wynikają przede wszystkim z możliwości lepszego podziału pracy, wzajemnej pomocy, z grupowego rozwiązywania problemów, wyzwającego u osób więcej energii i kreatywności [Kožusznik 2005, s. 13], większej gotowości do reagowania na zmiany i do podejmowania ryzyka [Donnellon 2007, s. 16], łatwiejszego przepływu informacji, z możliwości dzielenia się swoimi wątpliwościami [Petersen, Hillkirk 1993, s. 30], uczenia się i czerpania wzorców, śmielszego podejmowania trudniejszych prac, z wzajemnej kontroli członków zespołu.

Zastosowanie pracy zespołowej w przedsiębiorstwie daje szansę uzyskania korzystnych wyników pracy. Nie gwarantuje tego jednak automatycznie. Ich osiągnięcie jest uzależnione w dużej mierze od tego, jakie decyzje podejmuje się na etapie organizacji (tworzenia) zespołu pracowniczego, w trakcie kierowania zespołem oraz od uwarunkowanych tymi decyzjami postaw i zachowań poszczególnych członków zespołu. Decyzje podjęte *in statu nascendi* tworzą warunki ułatwiające lub utrudniające kierowanie zespołem. Od decyzji podejmowanych na tym etapie zależy, czy kierującemu zespołem będzie łatwiej czy trudniej stworzyć sytuację, w której wszyscy członkowie zespołu będą zgodnie podążać w tym samym kierunku [Lencioni 2011, s. 11].

Badanie i obserwacje procesów organizowania zespołów pracowniczych – prowadzone przez autora w różnych firmach i instytucjach – skłaniają do stwierdzenia, że w tych działaniach jest jeszcze wiele dowolności, niekiedy improwizacji. Organizatorzy pracy zespołowej podejmują często decyzje, kierując się własnym doświadczeniem, własną intuicją, bazując na wzorcach postępowania – nie zawsze właściwych – innych organizatorów, popełniając przy tym wiele błędów. Wśród najczęściej popełnianych można wymienić organizację zbyt dużych liczebnie zespołów, dobór członków zespołu ukierunkowany tylko na możliwości wykonawcze, bez uwzględnienia cech osobowościowych kandydata do pracy, ukształtowanie składu zespołu bez uwzględnienia rezerwy kwalifikacyjnej, przyjęcie podziału pracy w zespole uzależniającego wykonywanie części zadań od wiedzy tylko jednego pracownika, spełniającego rolę eksperta (specjalisty) w zespole, posiadającego „monopol” wiedzy.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na te decyzje organizatora zespołów pracowniczych, które podjęte na etapie tworzenia zespołu mogą zakłócać późniejsze ich funkcjonowanie.

2. Skutki decyzji o utworzeniu dużego zespołu

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć formułę pozwalającą jednoznacznie określić optymalną wielkość zespołu¹. Niemniej jednak wśród autorów podejmujących tę problematykę [Borkowska 1985, s. 162; Kożusznik 2005, s. 20] istnieje przekonanie, że w zależności od rodzaju pracy, charakteru realizowanych procesów, przestrzeni, w której mają działać, stosowanych środków łączności, poziomu kwalifikacji pracowników oraz cech osobowościowych kierownika zespoły powinny obejmować od 6-10 osób. Zespoły tej wielkości mają szansę być najlepiej funkcjonującymi.

W praktyce spotyka się zespoły znacznie większe. Decyzją organizatorów pracy ich liczebność sięga niekiedy kilkudziesięciu osób. Zespoły takie można najczęściej spotkać w warunkach produkcyjnych w odniesieniu do liniowych form organizacji produkcji. Zespoły tej wielkości autor odnotował w przemyśle mięsnym, radiotechnicznym, odzieżowym. Najliczniejszy z nich składał się z 80 osób.

Tworzenie tak dużych zespołów pracowniczych utrudnia ich funkcjonowanie. Duże zespoły pracownicze to większe zróżnicowanie członków pod względem cech osobowościowych, przekonań, postaw, zachowań i poglądów na różne sprawy. Trudniej w nich ukształtować zasady współpracy oraz poczucie więzi grupowej pomiędzy pracownikami. Łatwiej w takich zespołach o konflikty i nieporozumienia. Trudniejsze jest nadzorowanie przebiegu pracy. Zmniejsza się liczba bezpośrednich kontaktów między kierownikami a pozostałymi członkami zespołu [Kożusznik 2005, s. 20]. Ze względu również na ograniczony kontakt wzrokowo-wzrokowy pomiędzy członkami zespołu niemożliwa staje się wzajemna kontrola ich zachowań i postaw w czasie przebiegu pracy, niezbędna do urzeczywistnienia się jednej z podstawowych cech pracy zespołowej, jaką jest wspólna odpowiedzialność za rezultaty pracy. Zbyt duża liczba członków zespołu prowadzi do spadku wydajności pracy [Donellon 2007, s. 34].

3. Decyzja dotycząca zakresu badania przydatności kandydatów do zespołu i jej konsekwencje

Dobór pracowników do zespołu to jeden z ważniejszych etapów organizacji pracy zespołowej. Ma on na celu pozyskiwanie odpowiednich ludzi i doprowadzenie do właściwej obsady stanowisk pracy w zespole. Szczególne znaczenie tego etapu do-

¹ Niektórzy podejmują próbę ustalania wielkości zespołu za pomocą formuły matematycznej, korzystając z zaproponowanego przez Graicunasa wzoru na rozpiętość kierowania. W praktyce jednak takie postępowanie nie przyniosło oczekiwanych rezultatów [Kożusznik 2005, s. 20].

boru wynika z faktu, że podjęte decyzje w tym procesie skutkują przez cały okres funkcjonowania zespołu.

Dokonując doboru pracowników do zespołu, w początkowej fazie tego procesu organizator pracy podejmuje zwykle decyzję dotyczącą zakresu badań mających stwierdzić przydatność kandydatów do pracy w zespole. Badanie to powinno polegać na ustaleniu ich umiejętności zawodowych (możliwości) wykonania przewidywanych prac w zespole [Stoner, Wankel 1997, s. 236], a także ich cech osobowościowych (umiejętności interpersonalnych) [Listwan (red.) 2002, s. 82]. W rezultacie organizator pracy powinien otrzymać odpowiedź, jak dany kandydat będzie wykonywać przyszłą pracę, czy i w jakim stopniu jest on zainteresowany pracą w zespole, jakie ma oczekiwania, jak prawdopodobnie będzie się zachowywać w zespole, jakie będzie przyjmował postawy.

W praktyce niektórzy organizatorzy pracy ten etap doboru kadrowego sprowadzają tylko do badania umiejętności zawodowych (technicznych), pomijając lub pobieżnie badając cechy osobowościowe kandydatów do zespołu. Przeprowadzane wywiady i rozmowy z kilkudziesięcioma (35 osób) kierownikami, uczestnikami studiów podyplomowych na temat doboru kadrowego potwierdziły fakt badania w trakcie tego procesu zdolności do wykonywania przyszłej pracy, a także umiejętności interpersonalnych. W kilkunastu jednak przypadkach (14 osób) akcentowano głównie badanie umiejętności wykonawczych (ustalenie zasobów wiedzy techniczno-technologicznej oraz przygotowanie teoretyczne kandydatów, możliwość łączenia zawodów i specjalności wchodzących w zakres prac zespołu, zdolności odbioru i przetwarzania informacji itp.). Natomiast do badania umiejętności interpersonalnych przykładano mniejszą wagę. W czterech przypadkach w ogóle nie uwzględniono tego typu badania.

W przypadkach, w których w trakcie badania kandydatów do pracy w zespole akcentuje się głównie możliwości wykonawcze bez podobnego traktowania umiejętności interpersonalnych, istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia trudności w pracy zespołu. W wyniku mniejszego nacisku na umiejętności interpersonalne do zespołu mogą trafić osoby zdolne wykonać przewidziane w zespole zadania, ale niemające cech osobowościowych istotnych z punktu widzenia zespołowego działania. Mogą więc to być ludzie, którzy będą mieć trudności z pogodzeniem własnego celu z celami zespołu, które mogą mieć kłopoty z komunikowaniem się z innymi osobami, wykazać brak zaufania do innych osób, które nie potrafią zrezygnować z części własnych ambicji, upodobań, przyzwyczajzeń, z części własnego „ja”, którym trudno zaakceptować wspólną odpowiedzialność za rezultaty pracy, które będą przyjmować strategię nakierowane głównie na siebie, na własne cele, a w małym stopniu na cele zespołu. Takie osoby najczęściej traktują zespół jako platformę realizacji tylko własnych potrzeb. Chętnie będą podejmować prace, które dają im osobistą korzyść. Nastawieni na siebie niechętnie będą udzielać pomocy innym członkom zespołu mającym aktualnie problemy w swojej pracy. Niechętnie będą się dzielić wiedzą i własnym doświadczeniem. Ich pobyt w zespole najczęściej sprowadza się

do wypełnienia tylko formalnych wymagań. Ich zachowania mogą być przyczyną nieporozumień i konfliktów w zespole.

Decyzja o pominięciu lub pobieżnej ocenie cech osobowościowych kandydatów do zespołu, zwłaszcza gdy dotyczy to obsady stanowiska pracy wymagającego tzw. wiedzy eksperckiej, specjalistycznej (np. w warunkach produkcyjnych dotyczyć może stanowisk ustawiaczy, remontowców, analityków, informatyków [Matczewski 1990, s. 110]), może stworzyć zagrożenie dla dobrej atmosfery w zespole. Sytuacja taka może powstać, gdy osoba będąca świadoma znaczenia swojej wiedzy dla zespołu będzie demonstracyjnie podkreślała swoją rolę albo będzie usiłowała wykorzystać tę sytuację jako źródło władzy w zespole. Sytuacja taka grozi możliwością powstania nieformalnego ośrodka decyzyjnego w zespole prowadzącego do nieporozumień między współpracownikami czy konfliktu między taką osobą a kierownikiem zespołu.

4. Skutki decyzji związanych z dopasowaniem kwalifikacji członków zespołu do wymagań pracy

Organizator pracy zespołowej, pozyskując pracownika do zespołu, może podjąć decyzję o przyjęciu takiej osoby, której kwalifikacje w relacji do wymagań wynikających z charakteru pracy są niższe, równe lub wyższe.

Powszechnie obowiązuje przekonanie o konieczności zapewnienia pełnej zgodności pomiędzy kwalifikacjami pracownika a wymaganiami wynikającymi z charakteru pracy [Sajkiewicz (red.) 2000, s. 147; Pocztowski 2007, s. 140]. Sytuację taką uważa się za wzorzec w postępowaniu rekrutacyjnym. Przyjmuje się, że wówczas praca w zespole będzie przebiegać zgodnie z wcześniejszymi założeniami. Twierdzi się, że dzięki temu z jednej strony eliminuje się zagrożenia wynikające z zatrudnienia osoby z niedoborem kwalifikacji (kłopoty z terminowym, ilościowym i jakościowym wykonywaniem zadań), z drugiej strony, unika się – gdy przyjmie się zbyt dobrą osobę – marnotrawstwa kwalifikacji, prowadzącego do zniechęcenia, spadku motywacji itp. [Listwan (red.) 2002, s. 77].

Zapewnienie pełnej zgodności wymagań pracy i kwalifikacji pracownika gwarantuje prawidłowe funkcjonowanie zespołu, ale do czasu, gdy praca zespołowa będzie przebiegać w normalnych warunkach, gdy nie występują żadne zakłócenia. W przypadku pojawienia się przeszkód, których pokonanie będzie wymagało większych umiejętności pracownika, stanie się on bezwładny, skazany na bierne przystosowanie się do zaistniałej sytuacji. Z tego też względu korzystne jest przyjęcie do zespołu ludzi z pewną niewielką – istotną z punktu widzenia zespołu – nadwyżką kwalifikacyjną.

Kiedy przyjmuje się do zespołu pracownika z większą, niż wymaga wykonywana przez niego praca, wiedzą fachową, może on łatwiej zrozumieć istotę pojawiającego się nietypowego problemu, szybciej pokonać trudności, zastąpić innego pra-

cownika, opanować nowe rozwiązania zapewniające zespołowi większą zdolność adaptacyjną (odporność na zakłócenia).

5. Zakończenie

Praca zespołowa stanowi w praktyce dominującą formę organizacji pracy. Szerokie zastosowanie wynika z korzyści, jakie dzięki niej można uzyskać. Korzyści te jednak nie pojawiają się automatycznie. Ich osiągnięcie zależy w dużej mierze od decyzji podejmowanych już na etapie tworzenia zespołu pracowniczego. Decyzje podejmowane na tym etapie mogą ułatwiać lub utrudniać kierowanie zespołem, a także mają wpływ na postawę i zachowania pracownicze. Mogą ułatwiać skuteczne działanie zespołu bądź generować dodatkowe problemy, utrudniając funkcjonowanie zespołu.

Literatura

- Borkowska S., 1985, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Donnellon A., 2007, *Kierowanie zespołem*, Helion, Gliwice.
- Jasiński Z. (red.), 2014, *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Wolters Kluwer business Warszawa, wyd. III zmienione, uzupełnione.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., 2001, *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji* DOM, ABC, Kraków.
- Kożusznik B., 2005, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.
- Kożusznik B., 2011, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Lencioni P., 2011, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, MT Biznes sp. z o.o.
- Listwan T. (red.), 2002, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Matczewski A., 1990, *Zarządzanie produkcją przemysłową*, PWE, Warszawa.
- Peterson D., Hillkirk J., 1993, *Praca zespołowa*, WNT, Warszawa.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Sajkiewicz A. (red.), 2000, *Zasady ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Smolbik-Jęczmień A., 2014, *Organizacja i funkcjonowanie zespołów wielopokoleniowych w systemie operacyjnym – szanse i zagrożenia*, [w:] Łopatowska J., Zieliński G. (red.), *Systemy techniczno-społeczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1997, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.