

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
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 978-83-7695-584-1

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
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises.....	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study.....	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units.....	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: ewa.stanczyk@ue.wroc.pl

RUTYNIZACJA I WSPÓLZALEŻNOŚĆ. PERSPEKTYWA EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁU

ROUTINENESS AND INTERDEPENDENCE. TEAM PERFORMANCE PERSPECTIVE

DOI: 10.15611/pn.2016.429.20

Streszczenie: Celem artykułu jest konceptualizacja relacji między poziomem współzależności zadań a poziomem rutynizacji zadań z perspektywy efektywności zespołu i rutyn. W wyniku przeprowadzonych badań sformułowano przypuszczenie, że między tymi konstruktami występuje zależność opisywana przez odwróconą krzywą U. Przeprowadzone badania pozwoliły na skonstruowanie praktycznych zaleceń odnoszących się do poziomu rutynizacji zadań oraz współzależności zadań. Zmiana rutyn możliwa staje się: w drodze zwiększenia współzależności zadań realizowanych przez członków zespołu; poprzez wprowadzanie większej liczby zadań nierutynowych; w drodze zwiększania stopnia współpracy członków zespołu w procesie realizacji zadań i kształtowania rutyn organizacyjnych. Kolejnym wnioskiem jest stwierdzenie, że efektywność zespołu pozostaje pod wpływem współzależności zadań oraz rutynizacji zadań; na efektywność zespołu wpływa także umiarkowana współzależność zadań oraz umiarkowana rutynizacja zadań.

Słowa kluczowe: rutynizacja, współzależność zadań, rutyny, efektywność.

Summary: The purpose of this article is to conceptualize the relationship between the level of tasks interdependence and the level of tasks routineness as the variables affecting the effectiveness of the team/routines. The result of presented discussion is the proposition stating that relationship between the analyzed constructs and team efficiency is well described by an inverted U curve which would mean that a moderate level of tasks interdependence and a moderate level of tasks routineness is beneficial for the team effectiveness. The study allows to construct a practical recommendations addressed to managers in the area of influencing the effectiveness of the team/routines concerning the level of tasks routineness and task interdependencies. Firstly, the change in organizational routines becomes possible by increasing tasks interdependence performed by team members. Secondly, the change of organizational routines is possible by introducing more non-routine tasks. Thirdly, changing organizational routines become possible by increasing the degree of cooperation between team members in the process of tasks completion and shaping organizational routines. Fourth, team effectiveness is influenced by the tasks interdependence and tasks routineness. Fifth, team effectiveness is influenced by moderate level of tasks interdependence and moderate level of tasks routineness.

Keywords: routineness, tasks interdependence, routines, effectiveness.

1. Wstęp

Dla podjętego w artykule zagadnienia szczególne znaczenie mają osiągnięcia badawcze R.R. Nelsona i S.G. Wintera [1982], szczególnie te odnoszące się do ustalenia, czym są rutyny organizacyjne i jak ich ewolucja zapewnia przeżycie organizacji. Dla tych badaczy, i wielu innych, to właśnie rutyny stanowią ten obiekt, dzięki któremu możliwa jest zmiana organizacyjna i w konsekwencji adaptacja do otoczenia. Podążając tropem tych ustaleń, rutyny determinują funkcjonowanie organizacji, ponieważ są zachowaniami, które pomagają jej przetrwać i się rozwijać [Karpacz 2013, s. 190].

Rutyny organizacyjne należy odróżniać od rutyn, albo raczej zachowań rutynowych, jednostki. Rutyny organizacyjne kształtują się w interakcji, te zaś opisujące zachowania jednostki odnoszą się do powtarzalnych czynności i bezrefleksyjności działania. Interakcja wymaga więcej niż jednego podmiotu zaangażowanego w działanie. Jeśli rutyna powstaje w interakcji, to ważne staje się rozpoznanie warunków, które wpływają na kształtowanie rutyn organizacyjnych. Bazując na teorii społecznej współzależności, należy przyjąć, że współzależność między jednostkami powoduje, że zespół staje się dynamiczną całością, w której zmiana stanu jakiejś jednostki ma wpływ na stan każdej innej jednostki. Członkowie zespołu są wzajemnie od siebie zależni, nie tylko ze względów formalnych, ale poprzez wspólnie podzielane cele. Współzależność społeczna istnieje w rezultacie wówczas, gdy na wyniki uzyskiwane przez jednostki wpływają działania innych [Johnson, Johnson 2002, s. 119–129]. Przytoczona teoria daje podstawy do zrozumienia, jak ludzie postrzegają współzależność i jak ta percepcja jest powiązana z celami.

Zrozumienie natury współzależności zespołu jest ważne, ponieważ poziom współzależności zespołu implikuje efektywne działania i jest wskazywana jako czynnik moderujący efektywność [Aubé, Rousseau 2005, s. 189–204].

Przedstawiony powyżej zarys zagadnienia pozwala stwierdzić lukę poznawczą w badaniach efektywności zespołów, ale i w badaniach rutyn organizacyjnych. Większość wypracowanych modeli koncentruje się wyłącznie na bezpośrednich relacjach między konfiguracją zespołu, procesami grupowymi i zmiennymi kontekstualnymi a efektywnością zespołu. W badaniach właściwie ignoruje się fakt, że pewne zmienne pozostają ze sobą w interakcjach i mogą pośrednio wpływać na efektywność zespołu. Z tego powodu główne zainteresowania prezentowanego artykułu idą w kierunku interakcji ujmującej: a) rodzaj zadań; b) współzależność zadań; i c) efektywność zespołu postrzeganą przez pryzmat rutyn organizacyjnych.

Celem artykułu jest w efekcie konceptualizacja relacji między poziomem współzależności zadań a rutynizacją zadań z punktu widzenia kształtowania się efektywnych rutyn.

Struktura prezentowanego tekstu jest następująca: w części pierwszej (pkt 2) zarysowano syntetycznie podstawowe zagadnienia dotyczące rutyn organizacyjnych; część druga (pkt 3) wyjaśnia rutynizację zadań; w części trzeciej (pkt 4) przepro-

wadzano analizę współzależności zadań; w części czwartej (pkt 5) dokonano syntezy współzależności oraz zidentyfikowano zachowania wpływające na efektywność rutyn.

Publikacja jest realizowana w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00647.

2. Rutyny. Kwestie zasadnicze

Organizacje działają w rzeczywistym świecie poprzez swoje rutyny, które, podążając za badaniami R.R. Nelsona i S.G. Wintera, uznawane są za obiekt adaptacji i w konsekwencji zmiany organizacyjnej prowadzącej do przetrwania. Wśród ekonomistów ewolucyjnych, ale także w grupie teoretyków zarządzania, którzy swoje badania lokują w epistemologii ewolucyjnej, od wielu lat trwa dyskusja, na jakich poziomach operują rutyny i tym samym – czy są elementem sprawczym ewolucji. Przyjmuje się, że jest to poziom indywidualny, poziom grupy i poziom organizacji. D. Breslin [Breslin 2010] wskazuje, że na poziomie indywidualnym obiektem oddziaływania są nawyki, na poziomie grup są to rutyny, a na poziomie organizacji są to rutyny organizacyjne. Ewolucja na poziomie indywidualnym odnosi się zatem do zbioru działań indywidualnych. Z kolei na poziomie grupy rutyny manifestują się działaniami grupowymi. W ostatnim przypadku są to rutyny organizacyjne [Stańczyk-Hugiet 2015, s. 53–63].

Organizacje oceniają wybór rutyn względem dostępnych alternatyw i względem osiągniętych wyników swojej działalności w porównaniu do konkurentów. Jak wcześniej wskazano, głównym argumentem w badaniach mieszczących się w nurcie ewolucji organizacyjnej jest ten podkreślający, że to właśnie rutyny albo zdolności są podstawową jednostką analizy i w konsekwencji organizacja może być konceptualizowana jako repozytorium rutyn i zdolności [Nelson, Winter 1982]. Należy zadać jednak pytanie o źródła tych rutyn i zdolności oraz o ich mikropodstawy, a odpowiedzi nie są proste, czego dowodem są nieustannie prowadzone liczne badania teoretyczne oraz empiryczne. Rutyny organizacyjne są zbiorowymi powtarzalnymi wzorcami zachowania [Becker 2004, s. 645] i z tego powodu są głównie przedmiotem badań regularności zachowań jednostek w organizacjach na poziomie kolektywnym, czyli zespołowym [Salvato, Rerup 2011, s. 468–490]. Rutyny są ważnym elementem procesów organizacyjnych rozumianych jako logiczne sekwencje wymaganych działań [Becker, Kahn 2011, s. 6], a jednocześnie te procesy opisują różne obiekty organizacji. Takimi obiektami są również rutyny organizacyjne.

Istotnym elementem dyskusji dotyczącej rutyn i ich roli w organizacji jest ten, który odnosi się do zmian rutyn. Wyjaśnieniem tego zagadnienia może być tendencja rutyn do zmiany/ewolucji w czasie, określana endogeniczną ewolucyjnością (*evolutivity*) [Mickaël, Rowe 2013]. W tym względzie warto przytoczyć badania, w których Becker wskazał pewne antecedencje stabilności rutyn i jednocześnie ten-

dencje rutyn do zmiany, wśród których znajdują się złożoność i niepewność postrzegana przez jednostki, wzajemna zależność oraz presja czasu. Postrzeganie przez jednostki złożoności i niepewności oznacza poziom ich refleksji i uwagi niezbędnej do wykonania zadań rutynowych [Becker 2004, s. 643–677]. Do zrozumienia procesu zmian rutyn i zrozumienia rutyn *per se* konieczne staje się skierowanie uwagi na jednostkę. Dodatkowo potwierdzają to T. Felin i N.J. Foss [2005, s. 441], wskazując, że większość badań w tym obszarze jest wynikiem koncentrowania uwagi na konstruktach kolektywnych, zbiorowych czy zespołowych, takich jak właśnie rutyny czy zdolności z pomijaniem poziomu jednostki. I dalej argumentują, że bez zrozumienia podstaw działania jednostki analiza rutyn organizacyjnych nie może mieć miejsca, gdyż nie będzie zakotwiczona w antecedenjach z poziomu mikro, czyli jednostki. Nie oznacza to utrzymywania opinii, że rutyny występują na poziomie jednostki, lecz kieruje uwagę na zrozumienie antecedencji poziomu mikro w badaniach rutyn organizacyjnych.

Rutyny powstają w interakcji jednostek, zatem jeśli interakcja jest niezbędna, aby rutyna powstała, zmieniała się i działała, konieczne jest analizowanie zagadnienia na poziomie zespołu, co najmniej. Dlatego podjęcie analizy współzależności jednostek/zadań i rutynizacji zadań ma znaczenie dla zrozumienia rutyn organizacyjnych i ich związku z efektywnością zespołu.

3. Rutynizacja zadań

Rutynizacja zadań oznacza częstotliwość, z jaką nieoczekiwane zdarzenia pojawiają się w trakcie realizacji zadań, oraz zakres, w jakim muszą być przetworzone informacje i musi nastąpić adaptacja roli wymaganej przy danym zadaniu [Van de Ven, Delbecq, Koenig 1976, s. 322–338]. Takie rozumienie rutynizacji odróżnia ten konstrukt od standaryzacji, która w zamierzeniu koncentruje się na narzuceniu określonego sposobu postępowania (choć te konstrukty są współzależne).

Przyjęte tu rozumienie rutynizacji umożliwia wyróżnienie zadań rutynowych i nierutynowych. Zadania nierutynowe wymagają od realizatorów wymiany poglądów i pomysłów oraz konfrontowania różnych perspektyw w celu kreatywnego rozwiązywania problemów i krytycznego myślenia. Konfrontacja z nowymi, nieprzewidywanymi sytuacjami stymuluje zachowania ukierunkowane na poszukiwanie rozwiązań/wiedzy wykraczających poza granice zespołu. Oznacza to także poszukiwanie zewnętrznych źródeł wiedzy eksperckiej [Chung, Jackson 2013, s. 442–468]. W związku z tym rozwiązywanie problemów i współpraca niezbędna do zrealizowania nierutynowych zadań z dużym prawdopodobieństwem prowadzą do ukształtowania specyficznego, związanego z zadaniem *know-how*, a także do wzrostu rozumienia przez członków zespołu ich zadań i powiązania rezultatów z zadaniami w zespole i w organizacji.

Ponadto zadania nierutynowe często oznaczają wykonywanie zadań będących wyzwaniem, co może motywować członków zespołu do sprawdzania nowych strate-

gii i zachowań w celu osiągnięcia nowego poziomu kompetencji, włączając w to interakcje interpersonalne. Z czasem te ukształtowane społecznie kompetencje i wiedza z dużym prawdopodobieństwem będą rozwijały się w sytuacji, gdy członkowie zespołu ponownie napotkają nowe informacje, które skłonią do wydatkowania wysiłków na rzecz lepszego zrozumienia środowiska, w którym funkcjonują, i w kierunku rozwijania niezbędnych umiejętności społecznych. Argumentem wspierającym te przypuszczenia są badania podkreślające pozytywne związki między nierutynowymi zadaniami a nieformalnym, społecznie zakorzenionym procesem uczenia się.

Można sądzić, że nierutynowe zadania w sposób naturalny będą prowadziły do sytuacji napięć i konfliktów, ale o charakterze konstruktywnym, nakierowanym na znalezienie rozwiązania. W sytuacji wykonywania zadań rutynowych konflikt ma jednoznacznie negatywne skutki dla funkcjonowania grupy; a gdy zadania mają charakter nierutynowy, konflikt albo nie ma żadnego wpływu, albo jest wręcz korzystny dla funkcjonowania grupy, prowadząc do dyskusji i poszukiwania rozwiązań i bardziej kreatywnych pomysłów. K. Jehn [1995, s. 256–282] na bazie badań empirycznych ustalił krzywoliniowy związek między konfliktem dotyczącym zadań a efektywnością zespołu w przypadku zadań nierutynowych. Pozwala to przypuszczać, że ma to także wpływ na poziom kreatywności zespołu w realizacji zadań; ustalony został negatywny wpływ konfliktu na kreatywność grupy [Kratzer, Leenders, van Engelen 2006, s. 63–71].

4. Współzależność zadań

Współzależność oznacza, że rezultaty poszczególnych członków zespołu/organizacji uzależnione są od rezultatów osiągniętych przez innych. Współzależność zadań wymaga zespołowych form pracy, interakcji członków zespołu i zależności członków zespołu od siebie w procesie realizacji zadań.

Współzależność zadań, określana jako *teamness of tasks* [Arthur i in. 2005, s. 654–669], traktowana jest jako zasadniczy element wpływający na efektywność zespołu z uwagi na to, że jest po prostu charakterystyką strukturalną efektywności zespołu [Langfred 2005, s. 513–529]. Ponadto znaczenie współzależności zadań jest podkreślane, gdyż moderuje relację między zaangażowaniem w realizację zadań a efektywnością zespołu [Aubé, Rousseau 2005, s. 189–204].

Współzależność zadań jako charakterystyka strukturalna powinna być analizowana z perspektywy współzależności między zadaniem a innymi zadaniami wchodzącymi w skład tej samej rutyny [Becker 2004, s. 643–677], ale współzależność może także występować między zadaniem a innymi zadaniami wchodzącymi w skład innych rutyn [Novak i in. 2012, s. 1–32]. Dla przypomnienia: rutyna powstaje w interakcji między jednostkami, co uzasadnia analizę z perspektywy współzależności zadań, która w sposób naturalny ‘wymusza’ interakcje.

Współzależność może mieć wpływ na podnoszenie poziomu motywacji do pracy wówczas, gdy współzależność jest raczej niewielka. Ma także wpływ na poziom

wykonywanych zadań. Gdy współzależność jest wysoka, członkowie zespołu muszą pozostawać w interakcjach w celu zrealizowania zadań. Gdy współzależność jest niewielka, członkowie zespołu pracują niezależnie. W sytuacji, gdy współzależność zadań jest wysoka, zadania są trudniejsze, a członkowie zespołu muszą polegać na rezultatach osiągniętych przez innych [Lee i in. 2014, s. 415–432].

Współzależność zadań postrzegana z poziomu wymaganej współpracy może powodować efekty związane z uczeniem się z uwagi na to, że członkowie zespołu pozostają ze sobą w interakcjach, co czasami prowadzi do tego, że realizują zadania w niestandardowy sposób. Wiąże się to z warunkami do korzystania z efektu różnorodności posiadanej wiedzy, doświadczeń i perspektyw postrzegania zadania [Rico i in. 2008, s. 163–184].

Idąc dalej, współzależność zadań wiąże członków zespołu ze względu na to, że stają się oni dla siebie źródłem informacji i wiedzy o zadaniach i procesach, o normach i relacjach w organizacji, w której funkcjonują. Szerokie dzielenie się informacjami wspiera indywidualne uczenie się zespołu ze względu na posiadany unikatowy zasób relacji zawodowych i społecznych, a tym samym dostęp do różnych informacji z różnych obszarów organizacji. W rezultacie członkowie zespołu rozumieją znaczenie współzależności zadań i funkcji wychodzącej także poza granice formalne zespołu.

Współzależność zadań ma znaczenie także z tego względu, że odgrywa moderującą rolę w osiąganiu efektywności zespołu, kształtując poziom zaangażowania w osiąganie celów. Im większa jest współzależność zadań, w tym większym stopniu jednostki są zaangażowane w osiągnięcie celów, co w rezultacie ma wpływ na efektywność zespołu. Zatem wysiłek zbiorowy (wysoka współzależność zadań) przynosi lepsze efekty niż działania indywidualne (niska współzależność zadań). Dodatkowo współzależność zadań wpływa na różnorodność doświadczeń członków zespołu oraz aktywność zespołu [Aubé, Rousseau 2005, s. 189–204; Kirkman i in. 2011, s. 1234–1245; Jiang, Jackson, Colakoglu 2015, s. 189–204].

Dokonany przegląd dotychczasowych badań pozwala stwierdzić, że współzależność zadań ma wielokierunkowy, a także moderujący wpływ na efektywność zespołu i rutyn.

5. Rutynizacja i współzależność zadań. Synteza

Przedstawione we wcześniejszych częściach opracowania zagadnienia pozwalają na dokonanie syntetycznego zestawienia stopnia współzależności zadań i poziomu rutynizacji zadań wraz ze wskazaniem charakterystyk zachowań na poziomie zespołu przekładających się na efektywność rutyn. Zestawienie to przedstawia tab. 1. Na potrzeby zestawienia dokonano ekstrakcji, na podstawie wcześniej przedstawionych rozważań, kilku znaczących perspektyw analizy problemu. Wśród nich znajduje się perspektywa procesów uczenia się, nastawienie na realizację zadania, motywacja, myślenie krytyczne oraz poziom osiągnięć i czas wykonania zadania.

Tabela 1. Współzależność zadań oraz rutynizacja zadań. Podstawowe charakterystyki

Efektywność zespołu/rutyny. Kryteria analizy	Niska współzależność zadań		Wysoka współzależność zadań	
	niski poziom rutynizacji zadań	wysoki poziom rutynizacji zadań	niski poziom rutynizacji zadań	wysoki poziom rutynizacji zadań
1	2	3	4	5
Uczenie się	Sprzyja uczeniu się indywidualnemu, transfer efektów uczenia na poziom zespołu jest ograniczony	Efekty uczenia się indywidualnego nie są transferowane na poziom zespołu	Sprzyja transferowi uczenia się z poziomu indywidualnego na poziom zespołu i odwrotnie w sposób umiarkowany. Poszukiwanie wiedzy poza granicami zespołu na bazie formalnych i nieformalnych relacji. Generowanie niestandardowych rozwiązań	Zdecydowany wpływ na transfer uczenia się, ze względu na to, że biegłość w wykonywaniu zadań sprzyja stosowaniu jej w innych kontekstach. Poszukiwanie wiedzy poza granicami zespołu, często oparte na formalnych relacjach. Wzrost kreatywności
Nastawienie na osiągnięcie celów	Członkowie zespołu są zorientowani na realizację zadań indywidualnych, a nie zespołowych, w rezultacie może to mieć wpływ na niższą efektywność zespołu	Nastawienie na wykonanie wyznaczonych zadań indywidualnych, bez kierowania uwagi na zespołowy poziom realizacji zadań; efektywność uzyskiwana z tytułu wykonywania powtarzalnych zadań	Wysokie nastawienie i zaangażowanie; gotowość do podejmowania trudnych zadań nawet pomimo trudności w pracy nad osiągnięciem celu	Cel pozytywnej współzależności społecznej przyczynia się do wyższych osiągnięć i większej wydajności jednostek niż wynika to z puli zasobów będących w ich dyspozycji
Motywacja	Brak motywacji wynikający z braku zespołowego odniesienia. Zadanie motywuje do kształtowania kompetencji indywidualnych	Motywacja kształtowana poprzez wykonanie zadań indywidualnych i osiągnięcie celu	Rozwijana motywacja wewnętrzna z powodu wzajemnych korzyści, większej ciekawości poznawczej i utrzymywania zainteresowania uczeniem się	Interakcje wpływają na wzajemne motywowanie się do aktywności

Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5
Myślenie krytyczne	Średni poziom rozumowania krytycznego i kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów	Niski poziom myślenia krytycznego, bezrefleksyjność w wykonywaniu czynności/zadań	Wysoki poziom rozumowania, myślenia krytycznego i poznawczego zdeterminowany znalezieniem rozwiązania problemu	Umiarkowanie wysoki poziom rozumowania krytycznego i poznawczego zdeterminowany nastawieniem na realizację zadania
Poziom osiągnięć	Osiągnięcia mogą wykraczać poza ustalone kryteria realizacji zadań	Ograniczony poziom osiągnięć do z góry zadanych kryteriów realizacji/osiągnięć	Pozytywne postawy wobec realizacji zadań prowadzą do wymiernych osiągnięć	Wyższe oczekiwania wobec sukcesu oraz pozytywne postawy wobec realizacji zadań
Czas wykonania zadania	Więcej czasu na wykonanie zadania	Mniej czasu na wykonanie zadania	Więcej czasu na wykonanie zadania	Mniej czasu na wykonanie zadania

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zestawienia przedstawione w tab. 1 w ujęciu ogólnym dają możliwość wyciągnięcia pewnych ogólnych przypuszczeń co do wpływu współzależności zadań i poziomu rutynizacji zadań na efektywność zespołu i rutyn. Przypuszczenia te zawiera rys. 1 stanowiący schemat klasyfikacyjny wyabstrahowanych sytuacji będących kombinacją współzależności zadań i poziomu rutynizacji zadań. Zestawienie stanów tych dwóch konstruktów pozwoliło na skonstruowanie przypuszczeń w obszarze efektywności zespołu i rutyn.

Przeprowadzone analizy i postępowanie badawcze oraz wyniki wielu badań referencyjnych pozwalają hipotetyzować, że między analizowanymi konstruktami

		Współzależność zadań	
		Niska współzależność zadań	Wysoka współzależność zadań
Rutynizacja zadań	Niski poziom rutynizacji zadań	Niewielki wpływ pozytywny/negatywny	Wpływ pozytywny
	Wysoki poziom rutynizacji zadań	Wpływ negatywny	Niewielki wpływ pozytywny/negatywny

Rys. 1. Konsekwencje dla efektywności – przypuszczalne związki

Źródło: opracowanie własne.

a efektywnością zespołu występuje zależność dobrze opisywana przez odwróconą krzywą U, co oznaczałoby jednocześnie, że umiarkowany poziom współzależności zadań oraz umiarkowany stopień rutynizacji zadań są korzystne z punktu widzenia efektywności zespołu. W praktyce jest to bardziej złożone i uwarunkowane sytuacyjnie. Ponadto należy brać pod uwagę także wiele innych czynników mających wpływ na efektywność zespołu, poza tymi analizowanymi.

6. Zakończenie

Powiązanie zagadnień dotyczących rutynizacji zadań i współzależności zadań z kształtowaniem efektywnych rutyn wpisuje się w nurt badania rutyn w ogóle. Tym samym pozwala zrozumieć znaczenie uwarunkowań strukturalnych i kontekstowych dla kształtowania efektywności zespołu.

Na podstawie przeprowadzonych ustaleń możliwe jest skonstruowanie praktycznych zaleceń adresowanych do kształtowania efektywności zespołu i rutyn odnoszących się do poziomu rutynizacji zadań oraz współzależności zadań.

Po pierwsze, zmiana rutyn organizacyjnych staje się możliwa w drodze zwiększenia współzależności zadań realizowanych przez członków zespołu. Po drugie, zmiana rutyn organizacyjnych jest możliwa poprzez wprowadzanie większej liczby zadań nierutynowych. Po trzecie, zmiana rutyn organizacyjnych staje się możliwa w drodze zwiększania stopnia współpracy członków zespołu w procesie realizacji zadań i kształtowania rutyn organizacyjnych. Po czwarte, efektywność zespołu pozostaje pod wpływem współzależności zadań oraz rutynizacji zadań. Po piąte, na efektywność zespołu najbardziej wpływa umiarkowana współzależność zadań oraz umiarkowana rutynizacja zadań. Ogólnie rzecz biorąc, poczynione ustalenia stoją w opozycji do jednoznacznych stwierdzeń dotyczących inercji organizacyjnej, której źródłem są rutyny organizacyjne (zob. [Feldman, Pentland 2003, s. 94–118]).

Przedstawione wskazania i zależności wymagają podjęcia dalszych badań, szczególnie empirycznych. Wiąże się to z odpowiednim podejściem metodycznym umożliwiającym dokonanie pomiaru poszczególnych zmiennych. Dodatkowym problemem metodycznym jest także wyznaczenie tego umiarkowanego poziomu omawianych zmiennych albo, bardziej ogólnie, pożądanego poziomu, który w rzeczywistości może być warunkowany sytuacyjnie.

Literatura

- Arthur W. Jr., Edwards B.D., Bell S.T., Villado A.J., Bennett W. Jr., 2005, *Team task analysis: Identifying tasks and jobs that are team based*, Human Factors, vol. 47, no. 3, s. 654–669.
- Aubé C., Rousseau V., 2005, *Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors*, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, vol. 9, no. 3, s. 189–204.
- Becker M.C., 2004, *Organizational routines: A review of literature*, Industrial and Corporate Change, vol. 13, no. 4, s. 643–677.

- Becker J., Kahn D., 2011, *The Process in focus*, [w:] J. Becker, M. Kugeler, M. Rosemann (eds.), *Process Management – A Guide for the Design of Business Processes*, Springer, Berlin, s. 1–12.
- Breslin D., 2010, *A Critical Review of the Universal Darwinist Approach to Studying Organisations*, paper presented at EURAM 2010 Conference, Rome.
- Chung Y., Jackson S.E., 2013, *The internal and external networks of knowledge-intensive teams: The role of task routineness*, *Journal of Management*, no. 39, s. 442–468.
- Feldman M.S., Pentland B.T., 2003, *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, *Administrative Science Quarterly*, no. 48, s. 94–118.
- Felin T., Foss N.J., 2005, *Strategic organization: A field in search of micro-foundations*, *Strategic Organization*, no. 3, s. 441–455.
- Jehn K., 1995, *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*, *Administrative Science Quarterly*, no. 40, s. 256–282.
- Jiang Y., Jackson S.E., Colakoglu S., 2015, *An empirical examination of personal learning within the context of teams*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, no. 3, s. 189–204.
- Johnson D.W., Johnson R.T., 2002, *Social interdependence theory and university instruction: Theory into practice*, *Swiss Journal of Psychology*, vol. 61, no. 3, s. 119–129.
- Johnson D.W., Johnson R.T., 2005, *New developments in social interdependence theory*, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, vol. 131, no. 4, s. 285–358
- Karpacz J., 2013, *Procedury jako narzędzie utrwalania rekurencyjnych wzorów zachowań pracowników*, *Zarządzanie i Finanse*, nr 11(4), s. 183–192.
- Kirkman B.L., Mathieu J.E., Cordery J.L., Rosen B., Kukenberger M., 2011, *Managing a new collaborative entity in business organizations: Understanding organizational communities of practice effectiveness*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no. 6, s. 1234–1245.
- Kratzer J., Leenders R., van Engelen J., 2004, *Stimulating the potential: Creative performance and communication in innovation teams*, *Creativity and Innovation Management*, no. 13, s. 63–71.
- Langfred C.W., 2005, *Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence*, *Journal of Management*, vol. 31 no. 4, s. 513–552.
- Lee C.C., Lee Y.H., Chen H.H., Hsieh P.S., Yeh Y.Y., Lin M.C., 2014, *The impact of team diversity, task interdependence, team conflict and team cooperation on job performance: Using real estate brokers as examples*, *International Journal of Management and Sustainability*, vol. 3, no. 7, s. 415–432.
- Luciano M.M., Mathieu J.E., Ruddy T.M., 2014, *Leading multiple teams: Average and relative external leadership influences on team empowerment and effectiveness*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, no. 2, s. 322–331.
- Mickaël D., Rowe F., 2013, *The evolutivity of organizational routines: A new conceptualization of their performativity and their relation to information technologies*, *Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems [ECIS]*, June 5–8, Utrecht, Dutch.
- Nelson R.R., Winter S.G., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge.
- Novak L., Brooks J., Gadd C., Anders S., Lorenzi N., 2012, *Mediating the intersections of organizational routines during the introduction of a health IT system*, *European Journal of Information Systems: An Official Journal of the Operational Research Society*, vol. 21, no. 5, s. 1–32.
- Rico R., Sánchez-Manzanares M., Gil F., Gibson C., 2008, *Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach*, *Academy of Management Review*, vol. 33, no. 1, s. 163–184.
- Salvato C., Rerup C., 2011, *Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities*, *Journal of Management*, vol. 37, no. 2, s. 468–490.
- Stańczyk-Hugiet E., 2015, *Wielopoziomowa selekcja jako optyka organizacyjnej [ko]ewolucji*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 363, s. 53–63.
- Van de Ven A.H., Delbecq A.L., Koenig R., 1976, *Determinants of coordination modes within organizations*, *American Sociological Review*, no. 41, s. 322–338.