

# 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](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski:</b> Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
<b>Marzena Fryczyńska:</b> Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
<b>Karolina Gonera:</b> Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
<b>Piotr Górski:</b> Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
<b>Michał Igielski:</b> 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
<b>Zdzisława Janowska:</b> 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
<b>Marta Juchnowicz:</b> Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
<b>Tomasz Kawka:</b> Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
<b>Marek Kunasz:</b> 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
<b>Anna Lipka:</b> Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
<b>Gabriel Łasiński:</b> Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112



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



<b>Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> 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
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> 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
<b>Monika Wawer, Piotr Muryjas:</b> Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrą w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
<b>Agnieszka Wenerska:</b> 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





**Katarzyna Stankiewicz**

Politechnika Gdańska

e-mail: katarzyna.stankiewicz@zie.pg.gda.pl

---

**POSTAWY SPECJALISTÓW ZZZ  
WOBEC WYKORZYSTYWANIA POTENCJAŁU  
PRACY ZESPOŁOWEJ**

---

**ATTITUDES OF HR SPECIALISTS TOWARDS  
UTILIZING A POTENTIAL OF TEAMWORK**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.429.18

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje wyniki badań, których celem było zbadanie, jakie postawy prezentują specjaliści ZZZ wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej w zależności od rodzaju wykonywanych zadań i dotychczasowego doświadczenia zawodowego. Analiza otrzymanych wyników wykazała, że respondenci preferowali pracę zespołową tylko gdy zadanie wymagało kreatywności, przełamania schematów oraz dużego doświadczenia. Natomiast praca indywidualna była preferowana, gdy zadanie wymagało szybkiego podejmowania decyzji, odpowiedzialności, pewności siebie, wnikliwej oceny, zaangażowania, podejmowania ryzyka i wytrwałości. Stwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy posiadaniem doświadczenia w kierowaniu zespołami a preferencją do wyboru pracy indywidualnej wtedy, gdy zadanie wymaga wiedzy specjalistycznej, zaradności i odpowiedzialności. Dodatkowo stwierdzono, że kobiety w porównaniu z mężczyznami preferowały pracę indywidualną, gdy zadanie wymagało elastyczności działania oraz wytrwałości.

**Słowa kluczowe:** praca zespołowa, postawy, zarządzanie zespołami, zarządzanie zasobami ludzkimi.

**Summary:** The article presents the results of research regarding HR specialists' attitude to utilizing a potential of teamwork depending on the type of tasks performed and the work experience. The analysis of obtained results indicated that respondents preferred teamwork only when the task required creativity, breaking schemes and extensive experience. In contrast, individual work was preferred when the task required quick decision-making, responsibility, confidence, thorough assessment, commitment, risk-taking and perseverance. Statistically significant positive relationship was found between experience in managing teams and preference to individual work when the task required specialist knowledge, resourcefulness and responsibility. Additionally, it was found that women preferred individual work more than men when the task required flexibility and perseverance.

**Keywords:** teamwork, attitudes, team management, Human Resource Management.



## 1. Wstęp

Z badań przeprowadzonych zarówno wśród zagranicznych, jak i polskich pracodawców wynika, że jednymi z najwyższej ocenianych oraz najbardziej poszukiwanych kompetencji, które powinni posiadać kandydaci do pracy, są umiejętności pracy zespołowej [Eurobarometer 2010; Sztandar-Sztanderska i in. 2010; Budnikowski i in. 2012]. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, że postawy wobec wykorzystywania pracy zespołowej w przedsiębiorstwach i organizacjach są silnie pozytywne. Takie podejście ma uzasadnienie w wynikach licznych badań, wskazujących na korzyści możliwe do osiągnięcia dzięki tej formie pracy, m.in.:

- uzupełnienie i rozszerzenie potencjału pojedynczych osób powyżej poziomu dostępnego jakiegokolwiek jednostce [Church 1998; Katzenbach, Smith 2001; West 2012],
- różnicowanie poznawcze wynikające z różnorodności i kolektywności wiedzy, umiejętności i doświadczenia poszczególnych członków zespołu [Katzenbach, Smith 2001; Kożusznik 2005; Gellert, Nowak 2008],
- powstawanie kreatywnych i innowacyjnych pomysłów przy jednoczesnej możliwości dokonywania ich wielostronnej i wnikliwej oceny [Lawthom 2003; Adams, Galanes 2008],
- zwiększenie elastyczności działania i możliwości adaptacji do zmieniających się sytuacji [Rico i in. 2011; West 2012],
- zmniejszenie poczucia stresu związanego z podejmowaniem decyzji i zwiększenie poczucia pewności w trakcie wykonywania zadania [Lechler 2001; Rollinson 2008],
- wzajemne inspirowanie i pobudzanie do działania zwiększające zaangażowanie i wytrwałość, a przez to wpływające na krótszy czas i lepszą jakość wykonania [Unsworth, West 2003; Gellert, Nowak 2008; West 2012],
- wzrost satysfakcji z pracy [Kożusznik 2005; Adams, Galanes 2008; Pitts 2009],
- poczucie wspólnej tożsamości, spójności i dumy [Kohn, O'Connel 2008; West 2012].

Dodatkowo, oprócz korzyści bezpośrednio związanych z pracą zespołu, jako konsekwencję jej wykorzystywania wskazuje się także zwiększenie wewnętrznej spójności organizacji poprzez poczucie zbieżności celów jednostkowych z organizacyjnymi oraz zwiększenie zaangażowania zgodnego z promowaną przez organizację kulturą [Rollinson 2008; West 2012].

Jednak, mimo przytoczonych korzyści, wykorzystywanie zespołów bywa rzadsze niż można się spodziewać [Unsworth, West 2003; Kożusznik 2014]. Niechęć, a czasami nawet opór wobec pracy zespołowej może być wyjaśniany z jednej strony brakiem niezbędnych umiejętności lub dotychczasowymi negatywnymi doświadczeniami [Pfaff, Huddleston 2003; Ruiz-Ulloa, Adams 2003]. Z drugiej zaś wskazuje się na kwestie braku właściwego klimatu organizacyjnego, zastępowanego nastawieniem na indywidualizm, a nawet egoizm w działaniu [Kożusznik 2014], wzmac-

niany przez sposoby kontroli, oceny i premiowania pracowników [Blikle 2014; Kożusznik 2014]. W takiej sytuacji spada zaufanie zarówno do współpracowników, jak i do sposobu wykorzystania wniesionej przez siebie pracy [Costa 2003; Ruiz-Ulloa, Adams 2003; West 2012], co zniechęca do inwestowania czasu i wysiłku w proces budowania zespołu i ponoszenia odpowiedzialności za pracę innych [Katzenbach, Smith 2001; West 2012].

Należy jednak wyraźnie podkreślić, że to, czy zespół wykorzysta swój potencjał, nie jest dziełem przypadku, lecz konsekwencją właściwego i aktywnego zarządzania ze strony jego kierownictwa [Katzenbach, Smith 2001; Roberge, Dick 2010; Kożusznik 2014] oraz przyjęcia strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji [Bassett-Jones 2005; Pitts 2009; Rabl, Triana 2014]. Warto dodatkowo zauważyć, że cele zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) określone przez Armstronga [2007] m.in. jako osiąganie lepszych wyników i przewagi opartej na kapitale ludzkim, zarządzanie wiedzą, wzmacnianie motywacji i zaangażowania pracowników są zbieżne z potencjalnymi korzyściami wynikającymi z pracy zespołowej i możliwe do osiągnięcia dzięki wykorzystaniu tej formy pracy. Natomiast role przypisywane specjalistom ZZL obejmują m.in. proaktywne, wiążące się z wpływaniem na zatrudnionych ludzi, rolę stratega, interwencyjisty i monitorującego. Wydaje się więc, że postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej powinny być silnie pozytywne. Tym bardziej że ich wyraźne prezentowanie może dodatkowo wpływać na kształtowanie i utrwalanie pożądanych postaw wśród pracowników [Juchnowicz (red.) 2014].

Powyższe przemyślenia stały się punktem wyjścia do przeprowadzenia badań własnych

## 2. Badania własne

### 2.1. Metodyka badania

Celem prezentowanego opracowania było zbadanie:

- Jakie postawy prezentują specjaliści ZZL wobec wykorzystywania pracy zespołowej?
- Czy postawy prezentowane przez specjalistów ZZL wobec wykorzystywania pracy zespołowej zależą od wymagań zadania?
- Czy postawy prezentowane przez specjalistów ZZL wobec wykorzystania pracy zespołowej związane są z dotychczasowym doświadczeniem w zakresie kierowania zespołami?

Przyjęto dwa założenia. Po pierwsze, postawa to względnie stała tendencja do pozytywnego lub negatywnego wartościowania idei lub obiektu, a więc oceniania go i/lub reagowania nań określonymi emocjami, która wpływa na zachowanie jednostki poprzez co najmniej dwa mechanizmy, tj. automatyczne kształtowanie sposobu postrzegania obiektu oraz kontrolowane kształtowanie świadomych intencji kierowanych na obiekt [Wojciszke 2003, s. 209]. Po drugie, decyzja o wykorzystaniu lub



niepodejmowaniu pracy zespołowej, rozumianej jako celowe współdziałanie osób łączących i wykorzystujących swoje kompetencje zgodnie z przyjętymi zasadami działania i podziałem ról [Unsworth, West 2003; Gellert, Nowak 2008], wynika z subiektywnej oceny jej użyteczności. Człowiek wybiera te działania, które w jego ocenie są najbardziej użyteczne, to znaczy, że bilans pomiędzy potencjalnymi korzyściami a kosztami, obejmującymi także ryzyko takiego działania, jest dodatni [Dzik, Tyszką 2004; Zaleśkiewicz 2011]. Jeśli więc praca zespołowa jest postrzegana jako użyteczna i dająca szansę na osiągnięcie celu, to zachowanie takie będzie preferowane, a postawy wobec niej pozytywne [Manstead i in. 1996; Wojciszke 2003].

W badaniu przeprowadzonym w okresie październik – grudzień 2015 udział wzięło 50 specjalistów ZZZ z ponad 40 różnych przedsiębiorstw i organizacji publicznych zlokalizowanych w północnej Polsce, które wyraziły zgodę na udział w badaniu. Reprezentowały one takie branże, jak budownictwo, energetykę, finanse, przemysł spożywczy, handel i usługi, a także organizacje sektora publicznego. Po wstępnej weryfikacji wypełnionych kwestionariuszy ankiety do dalszej analizy zakwalifikowano 49 z nich. Wiek badanych mieścił się w przedziale 25–55 lat, a średnia wieku wynosiła 34,8 lat. Wśród badanych 63% stanowili mężczyźni (31 osób), a 37% kobiety (18 osób). Wszyscy badani deklarowali doświadczenie w pracy zespołowej, dodatkowo 57% (28 osób) deklarowało doświadczenie w kierowaniu zespołem.

Respondentów poproszono o odpowiedź na pytanie dotyczące preferencji wobec pracy indywidualnej *versus* zespołowej w zależności od wymagań zadania. Pytanie brzmiało: „Wyobraź sobie sytuację, w której możesz wybrać, czy będziesz pracować indywidualnie, czy zespołowo. Które działania (indywidualne czy zespołowe) dają większą szansę powodzenia, jeśli zadanie wymaga...”. Lista wymagań związanych z zadaniami, podana w dalszej części arkusza, powstała na podstawie przeglądu literatury dotyczącej potencjalnych korzyści pracy zespołowej i obejmowała w kolejności alfabetycznej: duże doświadczenie, elastyczne działanie, kreatywność, odpowiedzialność, pewność siebie, poczucie misji, podejmowanie ryzyka, przełamywanie schematów, radzenie sobie ze stresem, szybkie podejmowanie decyzji, umiejętności praktyczne, wiedzę specjalistyczną, wnikliwą ocenę, wydajność, wytrwałość, zaangażowanie, zaradność, zdolność przewidywania. Respondenci odpowiadali według pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie indywidualnie”, 2 – „raczej indywidualnie”, 3 – „tak samo indywidualnie lub zespołowo”, 4 – „raczej zespołowo”, 5 – „zdecydowanie zespołowo”.

## 2.2. Wyniki badań

W pierwszym etapie analizy wykorzystano test „t-Studenta dla jednej grupy”, pozwalający zweryfikować istnienie lub brak preferencji wobec jednej z proponowanych form pracy. Uzyskanie średniej równej 3 przy danym wymaganiu zadania oznaczało brak preferencji wobec pracy indywidualnej lub zespołowej. Uzyskanie średniej wyższej niż 3 oznaczało przewagę odpowiedzi wskazujących na preferen-



cje wobec pracy zespołowej, natomiast średnia niższa niż 3 – na preferencje wobec pracy indywidualnej. Wyniki uzyskane dla poszczególnych wymagań zadania wraz z poziomem istotności stwierdzonych różnic przedstawiono w tab. 1.

**Tabela 1.** Wyniki testu t-Studenta ukazujące różnice pomiędzy odpowiedziami badanych a testowaną wartością 3 jako miarą preferencji osób badanych wobec pracy zespołowej lub indywidualnej w zależności od wymagań zadania. Odpowiedzi na skali: 1 – „zdecydowanie indywidualnie”; 5 – „zdecydowanie zespołowo”

Zadanie wymaga	Średnia	Różnica średnich	<i>t</i>	<i>p</i>	Preferencje do pracy
kreatywności	4,10	1,10	7,37	0,001	zespołowej
przełamywania schematów	3,65	0,65	3,75	0,001	zespołowej
dużego doświadczenia	3,63	0,63	3,91	0,001	zespołowej
umiejętności praktycznych	3,34	0,34	1,86	nieistotne	brak
wydajności	3,25	0,25	1,60	nieistotne	brak
wiedzy specjalistycznej	3,22	0,22	1,13	nieistotne	brak
radzenia sobie ze stresem	3,04	3,04	0,20	nieistotne	brak
poczucia misji	2,97	-0,03	-0,12	nieistotne	brak
zdolności przewidywania	2,95	-0,05	-0,23	nieistotne	brak
zaradności	2,83	-0,17	-1,18	nieistotne	brak
elastyczności działania	2,73	-0,27	-1,46	nieistotne	brak
wytrwałości	2,62	-0,38	-2,64	0,01	indywidualnej
podejmowania ryzyka	2,61	-0,39	-2,13	0,05	indywidualnej
zaangażowania	2,59	-0,41	-2,92	0,01	indywidualnej
wnikliwej oceny	2,54	-0,46	-2,60	0,01	indywidualnej
pewności siebie	2,10	-0,90	v-5,38	0,001	indywidualnej
odpowiedzialności	1,91	-1,09	-7,76	0,001	indywidualnej
szybkiego podejmowania decyzji	1,61	-1,39	-11,60	0,001	indywidualnej

Źródło: opracowanie własne.

Analiza otrzymanych wyników wykazała, że badani respondenci preferowali pracę zespołową tylko w trzech przypadkach, tj. gdy zadanie wymagało kreatywności, przełamywania schematów oraz dużego doświadczenia. Przy tym tylko w przypadku wymagań związanych z kreatywnością postawa ta była wyraźnie silna (4,1), w pozostałych dwóch umiarkowana (3,6). Natomiast praca indywidualna preferowana była aż w siedmiu przypadkach, tj. gdy zadanie wymagało szybkiego podejmowania decyzji, odpowiedzialności, pewności siebie, wnikliwej oceny, zaangażowania, podejmowania ryzyka i wytrwałości.



Warto również podkreślić, że w największej liczbie, bo aż w ośmiu przypadkach, badani wskazywali na takie same preferencje do wykonywania zadania w zespole lub indywidualnie, gdy wymagało ono umiejętności praktycznych, wydajności, wiedzy specjalistycznej, radzenia sobie ze stresem, poczucia misji, zdolności przewidywania, zaradności oraz elastyczności działania. Na szczególną uwagę zasługuje w tym miejscu fakt, że w opinii badanych istnieje taka sama szansa wykonania zadania wymagającego wydajności niezależnie od tego, czy praca wykonywana jest zespołowo, czy indywidualnie. Jednak na podstawie wcześniej przytoczonych wyników badań to właśnie ten ilościowy aspekt pracy może być najszybciej osiągnięty poprzez pracę zespołową.

Dodatkowo przeprowadzona analiza uwzględniająca płeć badanych pozwoliła stwierdzić, że w zakresie dwóch zmiennych istnieją statystycznie istotne różnice pomiędzy odpowiedziami uzyskanymi od kobiet i mężczyzn. Wyniki testu „t-Studenta dla dwóch grup niezależnych” przedstawiono w tab. 2.

**Tabela 2.** Wyniki testu „t-Studenta” ukazujące statystycznie istotne różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn na pytanie: które działania (indywidualne czy zespołowe) dają większe szanse powodzenia, jeśli zadanie wymaga...”. Odpowiedzi na skali: 1 – „zdecydowanie indywidualnie”; 5 – „zdecydowanie zespołowo”

Zadanie wymaga	Kobiety średnia	Mężczyźni średnia	<i>t</i>	<i>p</i>
elastyczności działania	2,45	3,29	-2,27	0,05
wytrwałości	2,37	3,00	-2,24	0,05

Źródło: opracowanie własne.

Analiza otrzymanych wyników wykazała, że kobiety w porównaniu z mężczyznami wybierały odpowiedzi świadczące o preferencji wobec pracy indywidualnej, gdy zadanie wymagało elastyczności działania oraz wytrwałości. Mężczyźni przy tych wymaganiach zadania wskazywali na odpowiedź „tak samo indywidualnie i zespołowo”. Dodatkowo analiza korelacji wykazała istotną statystycznie zależność pomiędzy płcią a preferencją do wyboru pracy indywidualnej, jeśli zadanie wymaga elastyczności w działaniu ( $r = 0,36$ ;  $p < 0,01$ ) oraz wytrwałości ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,01$ ). Jednocześnie nie stwierdzono istnienia statystycznie istotnej zależności pomiędzy uzyskanymi odpowiedziami a wiekiem respondentów

Natomiast analiza uwzględniająca doświadczenie respondentów w kierowaniu zespołami pozwoliła stwierdzić, że w zakresie trzech zmiennych istnieją statystycznie istotne różnice w odpowiedziach udzielanych przez osoby deklarujące takie doświadczenie oraz jego brak. Wyniki testu „t-Studenta dla dwóch grup niezależnych” przedstawiono w tab. 3.

Analiza otrzymanych wyników pozwoliła stwierdzić, że jeśli zadanie wymagało wiedzy specjalistycznej, zaradności oraz odpowiedzialności, to osoby deklarujące doświadczenie w kierowaniu zespołami silniej preferowały pracę indywidualną niż



**Tabela 3.** Wyniki testu „t-Studenta” ukazujące statystycznie istotne różnice w odpowiedziach osób deklarujących doświadczenie w kierowaniu zespołem lub jego brak, na pytanie: „które działania (indywidualne czy zespołowe) dają większe szanse powodzenia, jeśli zadanie wymaga...”. Odpowiedzi na skali: 1 – „zdecydowanie indywidualnie”; 5 – „zdecydowanie zespołowo”

Zadanie wymaga	Brak doświadczenia w kierowaniu zespołem	Doświadczenie w kierowaniu zespołem	<i>t</i>	<i>p</i>
wiedzy specjalistycznej	3,80	2,78	2,62	0,01
zaradności	3,25	2,50	2,86	0,01
odpowiedzialności	2,45	1,54	3,53	0,001

Źródło: opracowanie własne.

osoby deklarujące brak takiego doświadczenia. Jeśli zadanie wymagało wiedzy specjalistycznej, osoby bez doświadczenia w kierowaniu zespołami preferowały pracę zespołową (3,8), podczas gdy osoby posiadające takie doświadczenie wskazywały preferencje do pracy indywidualnej (2,78). W przypadku zadania wymagającego zaradności odpowiedzi respondentów z poszczególnych grup skupiały się po dwóch stronach punktu środkowego skali, tj. w przypadku osób bez doświadczenia w kierowaniu zespołami po stronie preferencji do pracy zespołowej (3,25), a w przypadku respondentów posiadających takie doświadczenie po stronie preferencji do pracy indywidualnej (2,50). W przypadku zadania wymagającego odpowiedzialności obie grupy respondentów preferowały pracę indywidualną. Należy jednak podkreślić, że preferencje osób posiadających doświadczenie w kierowaniu zespołami były w tym zakresie znacząco silniejsze. Powyższe wyniki poddano także analizie korelacji, która wykazała istotną statystycznie zależność pomiędzy posiadaniem doświadczenia w kierowaniu zespołami a preferencją do wyboru pracy indywidualnej, jeśli zadanie wymaga wiedzy specjalistycznej ( $r = -0,33$ ;  $p < 0,05$ ), zaradności ( $r = -0,42$ ;  $p < 0,001$ ) oraz odpowiedzialności ( $r = -0,48$ ;  $p < 0,001$ ).

### 3. Dyskusja wyników

Przeprowadzone analizy pozwoliły stwierdzić, że specjaliści ZZL uczestniczący w badaniu nie prezentują pozytywnych postaw wobec możliwości wykorzystania pracy zespołowej. Jeśli wziąć pod uwagę wymagania zadań, to w większości przypadków nie ma istotnej różnicy pomiędzy preferencjami do pracy zespołowej vs indywidualnej lub też praca indywidualna wskazywana jest jako przynosząca większe szanse na wykonanie zadania, mimo że dotyczy sytuacji wskazywanych w literaturze jako możliwe do szybszego lub łatwiejszego osiągnięcia dzięki wykorzystaniu pracy zespołowej.

Postawy wobec pracy zespołowej wśród badanych specjalistów ZZL są pozytywne tylko wtedy, gdy zadanie wymaga kreatywności, przełamania schema-



tów oraz dużego doświadczenia. Przy tym tylko w przypadku wymagań związanych z kreatywnością postawa ta jest wyraźnie silna. Preferencje do pracy w zespole w sytuacjach wymagających zróżnicowania poznawczego, w tym także dotychczasowych doświadczeń, wydają się dość oczywiste. Są to najczęściej wymieniane w literaturze potencjalne korzyści wynikające z takiej formy pracy. Zastanawiające jest jednak, że osoby deklarujące doświadczenie zawodowe w pracy zespołowej (wszyscy badani) preferują ją tylko w tym aspekcie.

Praca indywidualna preferowana była aż w siedmiu przypadkach określonych specyficznymi wymaganiami zadań. Co więcej, badani deklarujący doświadczenie w kierowaniu zespołami, w porównaniu z osobami bez takiego doświadczenia, prezentowali bardziej negatywne postawy wobec pracy zespołowej, jeśli zadania wymagały odpowiedzialności, zaradności lub wiedzy specjalistycznej. Dokładne określenie powodów takich postaw wymagałoby dalszych badań. Jednak na podstawie zaprezentowanego przeglądu literatury oraz założeń dotyczących oceny użyteczności działań wydaje się, że postawy badanych mogły zostać ukształtowane między innymi poprzez dotychczasowe negatywne doświadczenia wpływające na obecną ocenę ich użyteczności. Być może oczekiwanie od kandydatów do pracy umiejętności i predyspozycji w tym zakresie, formułowane w większości cytowanych badań, związane jest z chęcią tworzenia nowych zespołów, skupiających nowych pracowników. Nie może jednak być to jedyne wdrażane rozwiązanie, ponieważ wykorzystywanie potencjału zespołu wiąże się ze świadomym i planowym jego zarządzaniem, wynikającym zarówno z posiadanych umiejętności, jak i postaw wobec ich wykorzystania. Wydaje się, że to właśnie specjaliści ZZL powinni posiadać i rozwijać umiejętności pracy zespołowej, a także propagować je wśród już zatrudnionych. W przeciwnym razie także nowo przyjęci pracownicy mogą szybko przyjąć postawy zastane w organizacji.

#### **4. Zakończenie: ograniczenia i dalsze kierunki badań**

Zaprezentowane wyniki posiadają specyficzne dla tego rodzaju badań ograniczenia, ale jednocześnie wskazują dalsze kierunki badań. Podstawowe ograniczenie, nie pozwalające na uogólnianie otrzymanych wyników, stanowi fakt udziału w badaniu tylko 50 specjalistów ZZL z 40 różnych przedsiębiorstw i organizacji publicznych. Nie mogą więc być one traktowane jako reprezentatywne. Z drugiej jednak strony wydaje się, że mogą przyczynić się do lepszego poznania części problematyki związanej z zarządzaniem zespołami.

Dalsze kierunki kontynuujące zaprezentowane badania powinny brać pod uwagę między innymi charakterystykę i specyfikę zadań wykonywanych w badanych organizacjach, dogłębniejszą analizę dotychczasowych doświadczeń w zakresie pracy zespołowej, zarówno na poziomie całej organizacji, jak i jej poszczególnych pracowników, a także ocenę zależności pomiędzy poziomem posiadanych kompetencji do pracy zespołowej, doświadczeniami w tego rodzaju pracy a postawami wobec niej. Dodatko-





wym, ciekawym kierunkiem dalszej eksploracji badawczej, wynikającym z uzyskanych w prezentowanym badaniu wyników, wydaje się kwestia weryfikacji istnienia różnic w postawach kobiet i mężczyzn wobec pracy zespołowej. Tym bardziej że wnioski z takich badań wpisywałyby się w zagadnienia zarządzania różnorodnością.

## Literatura

- Adams K., Galanes G.J., 2008, *Komunikacja w grupach*, PWN, Warszawa.
- Armstrong M., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Bassett-Jones N., 2005, *The paradox of diversity management, creativity and innovation*, Diversity, Management, Creativity and Innovation, no. 14(2), s. 169–175.
- Blikle A.J., 2014, *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Onepress, Gliwice.
- Budnikowski A., Dabrowski D., Gąsior U., Macioł S., 2012, *Pracodawcy o poszukiwanych kompetencjach i kwalifikacjach absolwentów uczelni – wyniki badania*, e-mentor 2012, nr 4(46), s. 4–17, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/46/id/946> (20.02.2016).
- Church A.H., 1998, *From both sides now: The power of teamwork – fact or fiction?*, Team Performance Management, no. 4(2), s. 42–52.
- Costa A.C., 2003, *Work team trust and effectiveness*, Personnel Review, no. 32(5), s. 605–622.
- Dzik B., Tyszką T., 2004, *Problem racjonalności podmiotów ekonomicznych*, [w:] Tyszką T. (red.), *Psychologia ekonomiczna*, GWP, Gdańsk.
- Eurobarometer, 2010, *Employers' perception of graduate employability. Analytical report*, European Commission, [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_304\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_304_en.pdf) (20.02.2016).
- Gellert M., Nowak C., 2008, *Zespół*, GWP, Gdańsk.
- Juchnowicz M. (red.), 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., 2001, *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kohn S.E., O'Connel V.D., 2008, *6 nawyków skutecznego zespołu*, Onepress, Gliwice.
- Kożusznik B., 2005, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.
- Kożusznik B., 2014, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Lawthom R., 2003, *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*, [w:] Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk, s. 417–438.
- Lechler T., 2001, *Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success*, Small Business Economics, no. 16, s. 263–278.
- Manstead A., Hewstone M., Fiske S., Hogg M., Reis H., Semin G. (red.), 1996, *Encyklopedia Blackwella. Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa.
- Pfaff E., Huddleston P., 2003, *Does it matter if I hate teamwork? What impacts student attitudes toward teamwork*, Journal of Marketing Education, no. 25(1), s. 37–45.
- Pitts D., 2009, *Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies*, Public Administration Review, no. 69(2), s. 328–338.
- Rabl T., Triana M.C., 2014, *Organizational value for age diversity and potential applicants', organizational attraction: Individual attitudes matter*, Journal of Business Ethics, no. 121, s. 403–417.
- Rico R., Alcover C.M., Tabernero M.C., 2011, *Work team effectiveness: A review of research from last decade (1999–2009)*, Psychology in Spain, no. 15(1), s. 57–79.
- Roberge M.E., Dick R., 2010, *Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?*, Human Resource Management Review, no. 20, s. 295–308.
- Rollinson D., 2008, *Organisational Behaviour and Analysis. An integrated approach*, 4<sup>th</sup> edition, Financial Times Management, Prentice Hall, London.



- Ruiz-Ulloa B.C., Adams S.G., 2003, *Attitude toward teamwork and effective teaming*, *Team Performance Management*, no. 10 (7/8), s. 145–151.
- Sztandar-Sztanderska U., Drogosz-Zabłocka E., Minkiewicz B., Stec M., 2010, *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców. Raport końcowy*, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Ośrodek Badań Rynku Pracy, Warszawa.
- Unsworth K.L., West M.A., 2003, *Zespoły: wyzwania pracy w grupie*, [w:] Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk, s. 359–380.
- West M.A., 2012, *Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research*, BPS Blackwell, Chichester.
- Wojciszke B., 2003, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Zaleśkiewicz T., 2011, *Psychologia ekonomiczna*, PWN, Warszawa.