

UWARUNKOWANIA SKUTECZNEJ I EFEKTYWNEJ WSPÓŁPRACY ZESPOŁOWEJ

Teresa MYJAK

Streszczenie: Umiejętność współpracy zespołowej należy do jednych z najbardziej pożądanых współcześnie kompetencji społecznych. W teorii jak i praktyce wiele uwagi poświęca się temu zagadnieniu. Wydaje się jednak, iż pomija się nieco pragmatyczny aspekt skuteczności i efektywności współpracy zespołowej, koncentrując uwagę na kwestiach zarządczych. Artykuł przedstawia rozważania obejmujące współpracę zespołową opartą na skuteczności i efektywności we współczesnej organizacji. Publikacja powstała na podstawie wyselekcjonowanej literatury przedmiotu, przeglądu wyników badań wtórnych oraz fragmentu wyników badań własnych.

Słowa kluczowe: zespół, współpraca zespołowa, efektywność i skuteczność zespołowa

1. Wprowadzenie

Każda niemal organizacja funkcjonująca w warunkach gospodarki opartej na wiedzy powołuje zespoły pracowników do osiągnięcia wyznaczonych celów. Jedne zespoły pracują skutecznie i efektywnie, innym tych walorów brakuje i po pewnym czasie się rozpadają. Pojęcia skuteczność i efektywność są ukazywane w literaturze przedmiotu w różnych kontekstach. Zgodnie z normą ISO 9000 (p.3.2.14 oraz p.3.2.15) skuteczność określa stopień, w jakim planowane działania zostały wykonane a planowane wyniki osiągnięte, natomiast efektywność obejmuje relacje między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami. Dla celów publikacji przyjęto w uproszczeniu, że skuteczność pracy zespołu obejmuje takie działania, które są realizowane z powodzeniem, a efektywność stanowi stopień zrealizowania podjętych działań.

Praca zespołowa postrzegana jest jako forma organizacji pracy ułatwiająca zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Zespół natomiast stanowi specyficzną grupę pracowników generującą pozytywną synergię i wykonującą pracę kolektywną, która wymaga wspólnych wysiłków, a poziom efektywności pracy zespołu przewyższa sumę wkładu pracy jego członków, co oznacza, że w zespole pojawia się efekt synergii pracy poszczególnych członków, który nie występuje w grupie pracowniczej [1].

Zespoły, które mają stworzyć nowe rozwojowe działalności, muszą mieć wyznaczone cele oraz zakres swobody [2]. Zarówno cele jak i efekty pracy zespołu powinny być sprecyzowane [3], w przeciwnym razie „cele i zadania mogą pozostać w organizacji martwe, jeśli nie zostaną zrealizowane przez ludzi”[4]. Zespołem pracowniczym jest więc mała grupa pracowników posiadających niezbędne umiejętności oraz określoną autonomię do realizacji misji i celów jakie mają zamiar osiągnąć [5].

Współpraca i zespołowość to unikatowa forma ludzkiego działania, która zakłada nie tylko współzależność przy osiąganiu celów czy poczucie współodpowiedzialności za realizowane zadania i cele, ale także zdolność do skutecznej i efektywnej komunikacji pomiędzy uczestnikami działania oraz wzajemne zaufanie [6]. Szczerłość oraz zaufanie stanowią fundament w budowaniu dobrego zespołu, od początku jego powstawania [7]. W

zespołowości ponadto działania pracowników przejawiają się w: dzieleniu się wiedzą z pozostałymi członkami zespołu, odczuciu bycia ważnym członkiem zespołu oraz całej organizacji, wzajemnym zaufaniu pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu, zaufaniu członków zespołu do menedżera (lidera, przełożonego) i odwrotnie, a także kreowaniu nowych rozwiązań.

Celem artykułu jest podjęcie dyskusji skoncentrowanej na współpracę zespołową z perspektywy skuteczności i efektywności działań członków zespołu. Rozważania ukierunkowano zatem na problematykę tworzenia skutecznych i efektywnych zespołów pracowniczych, ukazania roli menedżera w zespole, a także wskazano determinanty skuteczności i efektywności działań zespołowych. Przedstawiono współpracę zespołową w wybranym przedsiębiorstwie. Kończącą część opracowania stanowią przesłanki podejmowania współpracy zespołowej w organizacjach zorientowanych na skuteczność i efektywność zespołów pracowniczych, które wskazano na podstawie analizy literaturowej oraz wycinka badań własnych.

2. Budowanie skutecznego i efektywnego zespołu

Tworzenie przestrzeni i warunków do skutecznej i efektywnej pracy zespołowej stanowi duże wyzwanie dla współczesnych organizacji. W budowaniu zespołu istotne wydają się bowiem takie działania, jak: klarowne określenie wyzwania lub celu, określenie oczekiwanych rezultatów, oszacowanie niezbędnych zasobów (ludzie, ich kompetencje, narzędzia, czas czy budżet), a także sprecyzowanie ram funkcjonowania zespołu (rola lidera, autonomia zespołu, zasady jego funkcjonowania) [8]. Oznacza to, że skuteczny i efektywny zespół powinien przede wszystkim posiadać lidera, jasno wytyczone cele oraz mieć ustalone zakresy obowiązków członków zespołu. Ważna jest także ustalona struktura zespołu oraz reguły, a także procedury komunikowania się w zespole, na co wskazują wyniki badań [9]. Wymienione elementy umożliwiają nabywanie i wykorzystywanie niezbędnych w pracy zespołowej umiejętności. Budowanie umiejętności zespołowych to różne przedsięwzięcia, wśród których można wymienić następujące: prowadzenie efektywnych spotkań, tworzenie odpowiedniej atmosfery pracy zespołowej, słuchanie, zadawanie pytań i oddziaływanie na członków zespołu, uzyskiwanie efektu sprzężenia zwrotnego, negocjowanie różnic i podejmowanie optymalnych decyzji, pozyskiwanie i przekazywanie informacji, a także prezentowanie stanowiska zespołu [10].

Zdaniem E. Masłyk-Musiał, efektywny zespół charakteryzują następujące cechy [11]:

- orientacja bardziej na produkt i proces niż na pełnione funkcje,
- koncentracja na procesach pracy,
- minimalizacja dystansu między ludźmi, dobre komunikowanie,
- wielofunkcjonalność (umiejętność realizacji wielu funkcji),
- strukturalizacja zadań wokół produktów i usług, co uzależnia producenta od żądań klienta oraz zmusza go do liczenia się z nim i do wprowadzania ciągłych ulepszeń,
- wykonywanie zadań bez bezpośredniej kontroli i nadzoru,
- elastyczność strukturalna, która umożliwia odgrywanie ról ekspertów we wzajemnych stosunkach,
- bezpośrednia kontrola procesów i elementów pracy,
- włączenie do działań podmiotów istotnych dla osiągnięcia wyników.

Na podstawie zaprezentowanego wykazu można przyjąć, iż do zbudowania zespołu osiągającego wysoką wydajność konieczne jest spełnienie pięciu warunków [12]:

- wspólne cele, ze wskazaniem na sposoby ich osiągnięcia,
- wspólne wartości i przewodnie zasady, a więc ustalenie wartości, zasad współpracy oraz ich przestrzeganie,
- wspólne plany działania opierające się na tym, że członkowie znają zadania do wykonania w ramach współpracy zespołowej,
- lider zadania, który ma zapewnić każdemu członkowi środki i narzędzia niezbędne do wykonania zadania,
- regularne spotkania i dyskusje między członkami zespołu.

Rezultaty współpracy zespołowej są uzależnione, jak już wskazano, od wielu czynników, m.in. także od składu osób tworzących zespół. Stąd też nieodłączną cechą zespołów pracowniczych jest różnorodność [13]. W tabeli 1 zamieszczono zróżnicowanie cech członków zespołu pod względem zalet i wad, ze wskazaniem na typ osób przydatnych w zespole. Zestawienie to uzmysławia, iż różnorodność jednostek tworzących zespół pracowniczy może przyczyniać się do osiągania trwałych korzyści przez przedsiębiorstwo. Z drugiej strony jednak nieodpowiedni dobór członków zespołu może przynieść odmienne rezultaty od założonych.

Tab. 1. Osoby przydatne w zespole

TYP	TYPOWE CECHY	ZALETY	WADY
Pracownik firmy (Implementer)	konserwatywny, obowiązkowy, przewidywalny	zdolności organizatorskie, zdrowy rozsądek, pracowitość, samodyscyplina	brak elastyczności, ignorowanie niesprawdzonych pomysłów
Prezes (Koordynator)	spokojny, pewny siebie, opanowany	silne ukierunkowanie na cel, brak uprzedzeń, stosunek do innych oparty na ich zaletach	przeciętna inteligencja i kreatywność
Lokomotywa	nerwowy, otwarty, dynamiczny	energia i gotowość walki z inercją, brakiem efektywności, samouwielbieniem lub oszukiwaniem samego siebie	skłonność do prowokacji, irytacji i niecierpliwości
Kreator	indywidualista, poważny, niekonwencjonalny,	geniusz, posiadający wyobraźnię, intelekt, wiedzę	marzycielstwo, tendencja do ignorowania przyziemnych szczegółów i protokołu
Poszukiwacz źródeł	ekstrawertyk, entuzjastyczny, dociekliwy, komunikatywny	umiejętność kontaktu z ludźmi, odkrywania nieznanymi terytoriów i reagowania na zmiany	tendencja do utraty zainteresowania po okresie początkowej fascynacji
Ewaluator	trzeźwo myślący, rozważny,	obiektywizm, rozwaga, pragmatyzm,	brak inspiracji lub umiejętności motywowania innych
Dusza zespołu	towarzyski, raczej łagodny, wrażliwy,	umiejętność dostosowania się do osób i sytuacji oraz propagowania ducha zespołu	brak zdecydowania w chwilach kryzysu

Perfekcjonista	drobiazgowy, uporządkowany, sumienny, nerwowy	konsekwencja w działaniu, perfekcjonizm,	tendencja do martwienia się drobnostkami, niechęć do zaniechania działań
Specjalista	samodzielny, z inicjatywą, skłonny do poświęceń	zaangażowanie, dostarczanie wiedzy technicznej, która nie jest ogólnie dostępna	zdobywanie wiedzy dla niej samej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [14].

3. Rola menedżera w zespole pracowniczym

Menedżer jest ogniwem spajającym poszczególnych członków zespołu [15]. Osoba menedżera zespołu jest bowiem kluczowym podmiotem scalającym pracę zespołową, i jako przywódca tego zespołu musi być akceptowany przez zespół, wspomagając go oraz dając przestrzeń do samodzielnego, kreatywnego działania.

Rola menedżera jest istotna w pracy zespołowej. Wynika to z przeświadczenia, iż menedżer powinien zachęcać do współpracy, wzbudzać entuzjazm, ułatwiać rozwój i twórczość oraz wspierać pracowników, zwłaszcza w podejmowaniu ryzyka. Ważne jest także wyrażenie zgody na eksperymentowanie, rozwój własny i innych członków zespołu czy wyważony krytycyzm [16]. Współczesny menedżer powinien być ukierunkowany na kreowanie i wdrażanie zmian w systemach organizacyjnych [17]. Ponadto odpowiedzialny menedżer powinien [18]:

- upewnić się, że wszyscy członkowie zespołu wiedzą w jakim kierunku zmierzają i czemu służy ich praca,
- przedstawić zasady, jakimi kieruje się zespół/firma,
- usamodzielnąć pracowników, wyzwalać ich potencjał,
- pozwolić pracownikom popełniać błędy,
- słuchać pracowników – oni mają najlepszą wiedzę, spostrzeżenia z „pierwszego frontu”,
- dbać, aby zespół nie pracował 24 godziny na dobę, gdyż pracując w ten sposób, nie będzie skutecznym i efektywnym zespołem,
- zapobiegać nieetycznym zachowaniom członków zespołu (np. manipulacji danymi, uprawnieniami) szukając sposobu przeformułowania problemów,
- opierać swoje działania na wartościach, wpływając tym samym na zespół.

Dla menedżera istotną kwestią jest świadomość przebiegu procesów komunikacji w zarządzanym przez niego zespole, która z jednej strony pozwala dostrzec przebieg realizacji wyznaczonych zadań, a z drugiej – pomaga wpływać na zwiększenie współpracy zespołowej [19]. Zespół bowiem działa jak zbiorowe ciało kierowane przez zespołową głowę [20]. Skuteczne i efektywne zarządzanie zespołem wymaga więc od menedżera pełnienia innych niż do tej pory ról, a także ciągłego rozwijania kompetencji, na co zwraca uwagę P. Drucker, wybitny znawca problematyki skuteczności i efektywności pracy menedżerskiej, który określa pięć obszarów skuteczności menedżerów, wskazując, iż [21]:

- skuteczni menedżerowie pracują systematycznie nad zarządzaniem czasem, który mają pod swoją kontrolą,
- skuteczni menedżerowie skupiają się na świecie zewnętrznym organizacji, koncentrują swe wysiłki raczej na rezultatach, niż na samej pracy, którą mają do wykonania,

- skuteczni menedżerowie budują na zaletach, nie tylko na własnych, ale i zwierzchników, kolegów i podwładnych, na zaletach dla danej sytuacji, czyli na tym, co kto potrafi zrobić. Nie budują natomiast na słabościach i nie zaczynają od rzeczy, których zrobić nie mogą,
- skuteczni menedżerowie koncentrują się na paru głównych dziedzinach, w których osiągnięcia wielkiej klasy mogą przynieść wybitne rezultaty, mają uszeregowane priorytety i trzymają się swoich priorytetowych decyzji,
- skuteczni menedżerowie podejmują skuteczne decyzje, gdyż wiedzą, że decyzja skuteczna jest zawsze rozstrzygnięciem opartym raczej na rozbieżnych opiniach, niż na zgodzie co do faktów i mają świadomość, że podejmowanie wielu decyzji w szybki sposób oznacza podejmowanie decyzji błędnych.

4. Determinanty skutecznej i efektywnej współpracy zespołowej

Argument wskazujący na to, iż skuteczność i efektywność współpracy zespołowej jest uzależniona do wielu aspektów mających swoje źródło zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu organizacji [22] rodzi potrzebę ukazania determinant wpływających na pracę zespołową. Powodują one m.in. wyzwania, które mogą zmienić zachowania członków zespołu [23]. Aby zespoły mogły skutecznie i efektywnie działać konieczne jest pozyskiwanie członków zespołu o odpowiednich kwalifikacjach zawodowych dostosowanych do wyznaczonych zadań, jak i stosownych umiejętnościach interpersonalnych wpływających na jakość pracy zespołu, a także wyposażenie zespołu w konkretną wiedzę [24]. Każde przedsiębiorstwo powinno posiadać „elementarną wiedzę na temat profilu swoich pracowników” [25], co niewątpliwie ułatwia tworzenie zespołów pracowniczych skutecznie i efektywnie współpracujących ze sobą.

Skutecznej i efektywnej współpracy zespołowej sprzyja podejście kreatywne do rozwiązywania pojawiających się problemów organizacyjnych, które motywuje, przynajmniej określone zespoły pracowników, do działania i wprowadzania nowatorskich rozwiązań, rozwijając ich umiejętności [26]. Zwiększeniu skuteczności i efektywności działań w zespole sprzyja wykorzystanie wcześniejszych doświadczeń zdobytych w trakcie realizacji podobnych zadań, projektów, także weryfikacja informacji i wiedzy dotyczących wykonania konkretnego zadania, następnie przygotowanie własnych propozycji rozwiązań, systematyczna konsultacja z zespołem i akceptacja przełożonego [27].

Efektywność pracy zespołów w organizacjach procesowych stała się przedmiotem zainteresowania P. Grajewskiego, który uważa, iż efektywność ta może przejawiać się w następujących perspektywach [28]:

- sposobie doboru osób do zespołu według kryterium zróżnicowanych umiejętności jego poszczególnych członków oraz zastępowalności w operacjach procesów,
- umiejętności identyfikacji potencjału realizacyjnego członków zespołu przez ich kierownika,
- opracowaniu charakterystycznego dla pracy zespołowej systemu gratyfikacji stymulującego dążenie do wzrostu wydajności, a także transferu potencjału wiedzy między członkami zespołu,
- doskonaleniu możliwości oraz potencjału wiedzy, które powinno mieć charakter ciągły i być stale wspierane przez kierownictwo organizacji,
- zapewnieniu pożądanego poziomu samokontroli i zdolność do stałego usprawniania mierników realizowanych procesów,

- ukierunkowaniu działań członków zespołów na preferowany wariant współpracy, integrujący funkcje i procesy,
- współpracy opartej na procesach, która integruje zespół i tworzy klimat tolerancji oraz wzajemnego zaufania.

Dopełnieniem powyższych rozważań jest zwrócenie uwagi na praktykę dialogu w pracy zespołowej. Informacje zamieszczone w tabeli 2 pokazują, że współpraca zespołowa musi opierać się na konkretnych fundamentach, wśród których można wymienić: szczerze i wzajemne poszanowanie członków zespołu oraz respektowanie odmiennych poglądów i opinii. Bez tych filarów trudno byłoby skutecznie i efektywnie współpracować w zespole.

Tab. 2. Podstawowe praktyki dialogu w pracy zespołowej

PODSTAWOWE PRAKTYKI DIALOGU	CHARAKTERYSTYKA PRAKTYKI DIALOGU	PYTANIA WERYFIKUJĄCE PRAKTYKĘ DIALOGU
Wypowiadanie się we własnej osobie	Mówienie tego, co naprawdę chcemy powiedzieć	Czy zawsze mówię to, co rzeczywiście chcę przekazać? Co w tej chwili (na spotkaniu) chcę powiedzieć, przekazać innym?
Słuchanie	Słuchanie ze zrozumieniem i cierpliwością	Czy zawsze słucham ze zrozumieniem? Czy jestem zainteresowany tym, co mówią inni? Czy mogę się czegoś nauczyć z tego, co mówią inni?
Szanowanie	Szanowanie prawa innych do własnego zdania	Czy daję innym prawo do własnego zdania? Czy mam w sobie przestrzeń, by pomyśleć o tym, co mówią inni?
Zawieszanie	Zawieszanie założeń, własnej pewności i zrobienie miejsca na inne punkty widzenia	Czy potrafię zawieszać własne opinie, aby wysłuchać zdania innych? Czy interesują mnie inne punkty widzenia?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [29].

5. Współpraca zespołowa – studium przypadku wybranego podmiotu gospodarczego

Praktyka dialogu powinna być standardem w każdej organizacji dbającej o skuteczną i efektywną pracę w zespole. Z przeprowadzonego przez autorkę wywiadu z kadrą kierowniczą jednej z firm (*dane identyfikacyjne nie zostały podane na życzenie kierownictwa*) wynika, iż kierownictwo omawianego przedsiębiorstwa, ze względu na przedmiot, branżę i zasięg działalności, dokłada wszelkich starań, aby współpraca zespołowa przebiegała sprawnie. W jej odczuciu, przede wszystkim zaufanie i wzajemne poznanie się członków zespołu są czynnikami wpływającymi na skuteczność i efektywność pracy zespołowej. Skuteczność pracy zespołu uzależniona jest również od minimalizowania do granic możliwości jakichkolwiek sporów wśród członków zespołu, które mogą urastać do rangi ogromnych problemów (zdarza się tak czasami wśród pracowników realizujących takie same lub bardzo podobne zadania). Taka sytuacja w przekonaniu kadry kierowniczej stanowi wyzwanie dla osób zarządzających zespołami, aby stosownie zareagować w obliczu konfliktów pracowniczych. Stąd też głównym kryterium doboru pracowników do zespołu są ich kompetencje. Decydenci, menedżerowie zespołów tworzą zespoły do realizacji konkretnej pracy, a zespoły dobrane są na zasadzie „wzajemnego uzupełniania się w obszarze kompetencji” w taki sposób, aby zlecona praca była dobrze wykonana i pod względem jakościowym i ilościowym. Jak przyznaje kierownictwo, nie zawsze udaje się odpowiednio dobrać zespół, bo czynnik ludzki często jest najsłabszym ogniwem w procesie

pracy, a dodatkowo – nieprzewidywalnym jeżeli chodzi o zróżnicowanie członków zespołu pod względem cech socjo-demograficznych (np. płeć, wykształcenie czy staż pracy zawodowej). Toteż, aby zespół dobrze pracował, menedżerowie zespołu zobligowani są przez właścicieli firmy do konkretnego, precyzyjnego określania zadań dla zespołu oraz ograniczenia na miarę możliwości sytuacji, w której problematyczne zadanie nie jest zdiagnozowane i właściwie zarządzane. Kierownictwo chce bowiem uniknąć potencjalnych okoliczności powodujących dezorganizację pracy oraz zmniejszających intensywność pracy wśród członków zespołu.

Najczęściej pojawiającym się dylematem w ramach współpracy zespołowej w omawianym przedsiębiorstwie jest w mniemaniu kierownictwa „zachowanie pracowników z mniejszą motywacją do pracy”, która spowodowana jest różnymi czynnikami natury osobistej i zawodowej, i co gorsze, wpływa tym samym na postawy innych pracowników mających właściwe nastawienie do pracy. Często ci pierwsi mają pretensje do drugich, że muszą wykonywać cięższe zadania, a np. ze względu na niewielki staż pracy, mają niższe wynagrodzenie od starszych pracowników. Pojawiające się problemy natury personalnej niekorzystnie wpływają na skuteczność i efektywność całego zespołu, dlatego też istotne jest szybkie zdiagnozowanie konfliktów oraz motywowanie do pracy zwłaszcza pracowników z niskim zaangażowaniem. W związku ze specyfiką działania przedsiębiorstwa większość prac, które realizuje firma musi być wykonywana zespołowo. Proces budowlany jest złożonym procesem, który w swoim założeniu musi być oparty o prawidłowe funkcjonowanie różnych ogniw, a zespoły pracownicze muszą się wzajemnie uzupełniać i wspierać, żeby praca była wykonana na wysokim poziomie w zaplanowanym terminie. Dlatego też skuteczna i efektywna współpraca zespołowa w przedsiębiorstwie działającym w branży budowlanej jest przedmiotem szczególnej troski tak ze strony właścicieli, jaki i menedżerów zespołów, którzy permanentnie uświadamiają pracownikom potrzebę doskonalenia współpracy zespołowej.

6. Wnioski

Współpracy zespołowej nie da się uniknąć. Poziom tej współpracy może być różny, gdyż może to być codzienna współzależność, jednorazowa albo cykliczna współpraca. To, jak się ludziom współpracuje w zespole zależy nie tylko od współpracowników, ale i od poszczególnych jednostek. O chęci do współpracy lub jej braku decyduje wiele cech i postaw, m.in. tolerancja dla odmienności, cierpliwość, elastyczność w działaniu, empatia, gotowość do niesienia pomocy, wyrozumiałość czy chociażby poczucie sprawiedliwości [30].

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele przesłanek podejmowania i realizowania współpracy zespołowej opartej na skutecznych i efektywnych działaniach, które sprawdzają się w praktyce. Za współpracą zespołową przemawia wiele aspektów, które można zestawić następująco [14, 16, 31-36]:

- współczesną organizację odnoszącą sukcesy trudno byłoby sobie wyobrazić bez zorganizowanej pracy zespołowej oraz zespołowego rozwiązywania problemów,
- współpraca zespołowa umożliwia znalezienie rozwiązań, które nie zostałyby indywidualnie wypracowane przez poszczególnych pracowników, „jest to efekt zjawiska synergii, zgodnie z którym zespół to więcej niż tylko suma jednostek”,
- samodzielne zespoły, które niejednokrotnie są zmieniane w zależności od potrzeb i tworzone oddolnie, wpływają na efektywną komunikację między ludźmi i zespołami,

- szczególną formą współpracy zespołowej jest dzielenie się wiedzą pomiędzy członkami zespołu,
- współpraca zespołowa jest najlepszą formą kreatywności gdyż sprzyja kreowaniu zupełnie nowych rozwiązań,
- organizacjom zazwyczaj zależy na tworzeniu kreatywnych zespołów, a jednym ze sposobów zwiększenia ich kreatywności jest wprowadzanie zmian w istniejących już zespołach. Warto dodać, iż zmiany koncentrują się wokół kombinacji trzech elementów: promowania wydajniejszej pracy zespołowej, zaangażowania w osiągnięcie założonych celów organizacyjnych oraz rozwijania niezbędnych kompetencji poprawiających wyniki organizacji.

Literatura

1. Seroka-Stolka O.: Zespoły pracownicze w ewolucji zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwa – analiza empiryczna. *Przegląd Organizacji*, Nr 2/2016, ss. 60-67.
2. Anthony S.A., Johnson M.W., Sinfield J.V., Altman E.J.: *Przez innowacje do wzrostu*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014.
3. Nikodemka S.: Konstruowanie narzędzi AC/DC (2). Przygotowanie zadań grupowych – dyskusja bez ról. *Personel i Zarządzanie*, Nr 10/2013, ss. 86-90.
4. Szopiński J.: Przykład psychologicznego modelu pracy zespołowej [w:] *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*. Red. Naukowa: A. Kosieradzka. Edu-Libri, Kraków, 2013.
5. Bańka W.: *Człowiek w organizacji*. Adam Marszałek, Toruń, 2011.
6. Zaborek M.: *Praca zespołowa w polskich organizacjach* (Pobrano ze strony: <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/praca-zespolowa-w-polskich-organizacjach?refererPlid=5251680> (Dostęp: 10.12.2016)).
7. Myślińska A.: Rekrutacja: poziom zaawansowany. *Personel i Zarządzanie*, Nr 9/2015, 60-63.
8. Puszcz H., Zaborek M.: Efektywność zespołu. Analiza jakości działania grupy pracowniczej. *Personel i Zarządzanie*, Nr 10/ 2016, ss.34-36.
9. <http://www.parp.gov.pl/files/74/517/20361.pdf> (Dostęp: 10.12.2016).
10. Werpachowski W.: *Podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2011.
11. Masłyk-Musiał E.: *Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2014.
12. Tracy B.: *Motywowanie*. MT Biznes, Warszawa, 2014.
13. Wieczorek-Szymańska A.: Zarządzanie różnorodnością jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Analiza współczesnych uwarunkowań, koncepcji i determinant*. Red. naukowa: R. Borowiecki, T. Rojek. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2016.
14. Belbin M.: *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*. Wolters Kluwer, Warszawa, 2016.
15. Mlaskawa J.: Zarządzanie czynnikami wspomagającymi proces generowania innowacyjnego pomysłu. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 3(794)/2016, ss. 32-39.
16. Francik A.: *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*. Akademia Ekonomiczna, Kraków, 2003.
17. Jabłoński M.: *Ramowy model oceny kompetencji menedżera zmian [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem. Analiza współczesnych uwarunkowań, koncepcji i determinant*,

- Red. naukowa: R. Borowiecki, T. Rojek. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2016.
18. Pawlikowska-Olszta M.: Odpowiedzialność menedżerska za zespół. *Personel i Zarządzanie*, Nr 8/2015, ss. 26-29.
 19. Mażul E.: Czerwień czy turkus. Opresyjna i nieopresyjna komunikacja w zarządzaniu zespołem. *Personel i Zarządzanie*, Nr 12/2016, ss.48- 51.
 20. Belbin M.: Nie tylko zespół. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014.
 21. Drucker P.F: Menedżer skuteczny. MT Biznes, Warszawa, 2015.
 22. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomałowska B.: Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane problemy i wyzwania [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Tom I. Red. naukowa: R. Knosala. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, 2016.
 23. Zych R.: Kiedy milczenie nie jest złotem. Jak motywować bierny zespół? *Personel i Zarządzanie*, Nr 11/2016, ss.24- 27.
 24. Morawski M., Tabaszewska E.: Kluczowe cele przedsiębiorstwa [w:] *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*. Red. naukowa: G. Kobyłko, M. Morawski. Difin, Warszawa, 2006.
 25. Woźniak A.: Inwestycja w przyszłość. *Personel Plus*, Nr 6/2016, ss. 31-33.
 26. Szopiński T.: Kreatywność i jej znaczenie w biznesie [w:] *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*. Red. naukowa: A. Kosieradzka. Edu-Libri, Kraków-Warszawa, 2013.
 27. Kołodziejczyk A.: Jak budować zespoły kompetencyjne. *Personel i Zarządzanie*, Nr 8/2014, ss. 54-57.
 28. Grajewski P.: *Organizacja procesowa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2016.
 29. Kozieja I.: Sztuka myślenia razem. Dialog jako forma zespołowego uczenia się i poprawy komunikacji w organizacji. *Personel i Zarządzanie*, Nr 6(279)/2013, ss. 72-74.
 30. Doraczyńska N.: Czy jesteśmy otwarci na współpracę? *Personel i Zarządzanie*, Nr 10/2014, ss. 74-76.
 31. Kosieradzka A.: Wykorzystywanie metod i technik pobudzania kreatywności w zespołowym rozwiązywaniu problemów [w:] *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*. Red. naukowa: A. Kosieradzka. Edu-Libri Kraków-Warszawa, 2013.
 32. Klincewicz K.: Systemy i struktury gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy [w:] *Zarządzanie wiedzą*. Red naukowa: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2012.
 33. Popławski W.: Znaczenie i uwarunkowania współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi w budowaniu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw [w:] *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*. Red. naukowa: M. Haffer, W. Karaszewski. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń, 2009.
 34. Kaye B., Jordan-Evans S.: *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2012.
 35. Stankiewicz J., Moczulska M.: Zachowania pracowników sprzyjające innowacyjności organizacji w świetle badań. *Przegląd Organizacji*, Nr 2/2016, ss. 36-43.
 36. Cannon J.A., McGee R.: *Rozwój i zmiana organizacji*. Wolters Kluwer, Warszawa, 2015.

Dr Teresa MYJAK
Instytut Ekonomiczny
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa

33-300 Nowy Sącz, ul. Jagiellońska 61
tel.: (18) 443-53-02, 547-56-04
e-mail: myjakt@wp.pl