

Anita Szumiec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0439-0415>

Mateusz Trzeciak

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7381-3649>

Analiza wykorzystania i wpływu narzędzi Way of Working na skuteczność zespołów operacyjnych

Streszczenie

Głównym celem artykułu było zbadanie wpływu zastosowania koncepcji Way of Working (WoW) na skuteczność zespołów operacyjnych. Badanie skupiało się na ocenie stosowania narzędzi WoW, ich skuteczności oraz ocenie wpływu koncepcji na codzienne funkcjonowanie zespołów operacyjnych. Wyniki badań, oparte na badaniu opinii 79 członków sześciu zespołów operacyjnych jednej z firm sektora finansowego, wskazały na znaczącą rolę WoW w codziennym funkcjonowaniu zespołów. Co więcej, w badanych zespołach potwierdza się, że szczególną wartość przywiązuje się do pracy zespołowej, a narzędzia wspierające tę formę pracy są oceniane jako bardziej skuteczne w porównaniu z narzędziami skoncentrowanymi na indywidualnym działaniu. Badania potwierdziły również, że koncepcja WoW nie jest tylko modnym trendem, ale narzędziem o realnym, pozytywnym wpływie na codzienne funkcjonowanie zespołów.

Słowa kluczowe: Way of Working, praca zespołowa, zespół operacyjny, Agile, skuteczność pracy

Kody klasyfikacji JEL: M12

1. Wprowadzenie

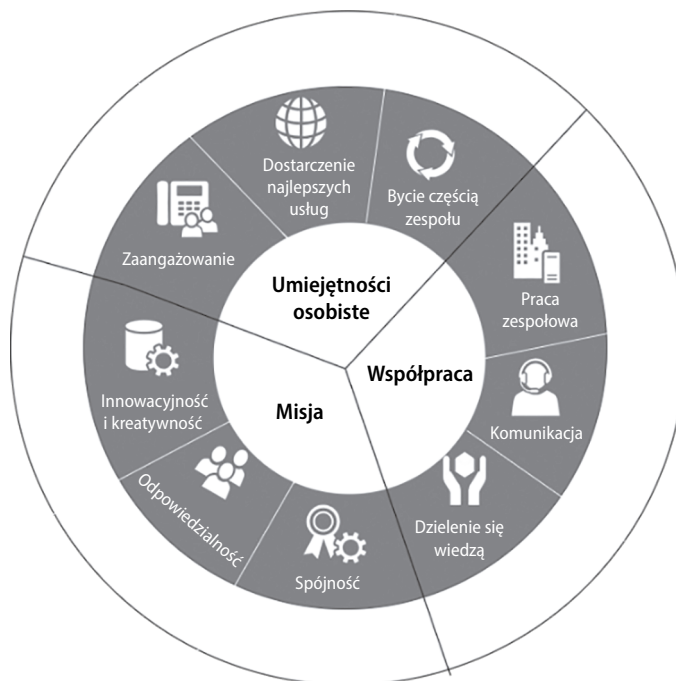
Dynamiczne zmiany w środowisku biznesowym i technologicznym przyczyniły się do ewolucji metod zarządzania projektami. Obserwuje się to w szczególności w przypadku projektów niepewnych, strukturalnie skomplikowanych, wymagających wiedzy specjalistycznej. Tradycyjne podejścia ustępują miejsca bardziej elastycznym i adaptacyjnym ramom pracy, Way of Working (WoW), będąca częścią tej ewolucji, skupia się na dostosowaniu procesów i narzędzi do specyficznych potrzeb zespołów operacyjnych, co ma kluczowe znaczenie dla ich skuteczności. Co więcej, w literaturze przedmiotu [Grześ-Bukłaho, 2022; Wyrozębski, Łyszkowicz, 2023] podkreśla się elastyczność i adaptacyjność podejść zwinnych, ale rzadziej koncentruje się na konkretnych praktykach WoW [Gren i in., 2020] zwłaszcza w kontekście zespołów operacyjnych [Sjödín i in., 2020; Luz i in., 2019]. Ostatnie badania wskazują na rosnące zainteresowanie wykorzystaniem WoW w różnych branżach [Strode i in., 2022; Sommer, 2019; Poth i in., 2023; Jadoon i in., 2020], jednak brakuje szczegółowych analiz dotyczących skuteczności tych metod w codziennym funkcjonowaniu zespołów operacyjnych.

Way of Working jest koncepcją pracy, która koncentruje się na dostosowywaniu elementów pracy do potrzeb zespołów. Kluczowym aspektem WoW jest zdolność do adaptacji i zmiany strategii w razie potrzeby. Zasady te dostarczają wytycznych ułatwiających komunikację [Trzeciak, 2020], określających oczekiwania względem zespołu i produktu [Juchnowicz, Wolińska-Skuza, 2021], a także wspiera wzajemne relacje i współpracę. W obecnych czasach zdolność do szybkiej adaptacji jest niezwykle cenna. Raport Standish Group Chaos Report wskazuje, że elastyczność i zwinność są kluczowe dla sukcesu projektu [Bogopa, Marnewick, 2022]. WoW, inspirowany Agile, promuje elastyczne, małe, autonomiczne zespoły. Podkreśla znaczenie postawy członków zespołu i ciągłego doskonalenia, traktując wszystko jako podlegające zmianie. W przypadku jakichkolwiek zmian w zespole, zarządzaniu czy projekcie, WoW również ewoluje i dostosowuje się do nowych warunków.

Wdrażanie zasad pracy Way of Working w zespołach operacyjnych to proces wieloetapowy. Kluczowe jest dostosowanie koncepcji WoW do specyficznych warunków i potrzeb operacyjnych zespołu. Co więcej, zgodnie z sugestiami Rouse [2006] w pierwszej kolejności należy zrozumieć obecne procesy pracy zespołu oraz ich specyficzne potrzeby. Następnie zgodnie z procesem przebiegu zmian organizacyjnych następuje planowanie oraz dobór odpowiednich metod, narzędzi oraz technik pracy [Trzeciak, 2023]. W tym etapie zespół powinien nie tylko opiniować, ale brać czynny udział w pracach projektowania modelu pracy [Strode i in., 2022]. Kolejno nacisk kładzie się na przeszkolenie członków zespołu w zakresie nowych praktyk, które wymagają rozwijania umiejętności adaptacji, komunikacji i współpracy. Zarządzanie zmianą jest niezbędne do przełamania ewentualnego oporu i przekonania zespołów do nowego sposobu pracy. Co więcej, proces ten wymaga ciągłego monitorowania, iteracji i dostosowywania strategii, a także budowania kultury współpracy i ciągłego doskonalenia. Każdy zespół jest unikalny i ma inne potrzeby, więc ważne jest indywidualne podejście do każdej grupy.

London Global University opracowała zasady pracy „UCL Way of Working” dzięki szerokiej konsultacji z pracownikami usług profesjonalnych uczelni, obejmującej wydziały, departamenty, instytuty i inne jednostki akademickie. Proces ten rozpoczął się w czerwcu 2018 roku od ankiety, w której pracownicy na różnych poziomach wskazywali zachowania kojarzone z sukcesem w UCL oraz te uznawane za nieproduktywne. Na podstawie zebranych odpowiedzi opracowano koncepcję opartą na trzech głównych kategoriach oraz dziewięciu podkategoriach (rysunek 1).

Rysunek 1. Model UCL Way of Working



Źródło: opracowanie własne na podstawie UCL–London’s Global University (b.d.).

Model „UCL Way of Working” skupia się na trzech głównych kategoriach: osobistych umiejętnościach, współpracy i realizacji misji. Każda z tych kategorii ma swoje podkategorie, które obejmują między innymi zaangażowanie, dostarczanie wysokiej jakości usług, integralność, efektywną komunikację, współpracę, dzielenie się wiedzą, a także spójność z wizją organizacji, innowacyjność i kreatywność oraz odpowiedzialność za powierzone zadania.

Biorąc pod uwagę powyższe, artykuł koncentruje się na potrzebie głębszego zrozumienia i oceny praktycznego zastosowania narzędzi WoW w zespołach operacyjnych poprzez analizę wpływu modelu „UCL Way of Working” na skuteczność zespołów operacyjnych. Wybór tego modelu jako podstawy badań wynika z jego złożonej struktury, obejmującej kluczowe aspekty pracy zespołowej, takie jak komunikacja, współpraca i zaangażowanie, które są istotne w operacyjnym środowisku pracy. Badanie ma na celu odpowiedź na pytania dotyczące tego, które kategorie i narzędzia modelu „UCL Way of Working” są najbardziej kluczowe

i skuteczne w pracy zespołów operacyjnych, a także jak ten model wpływa na ich codzienne funkcjonowanie. Ta analiza pozwoli na głębsze zrozumienie roli modelu „UCL Way of Working” w kształtowaniu skuteczności pracy zespołowej.

2. Metoda badawcza

Wnioski z przeprowadzonej analizy literatury pozwalają na zidentyfikowanie luki wiedzy obejmującej zastosowanie i skuteczność narzędzi Way of Working w zespołach operacyjnych. Chociaż literatura przedstawia szeroki zakres wiedzy na temat metod zarządzania projektami, takich jak Agile i Scrum, oraz ich ogólnego wpływu na wydajność pracy, istnieje ograniczone zrozumienie specyfiki i realnego wpływu tych metod w kontekście zespołów operacyjnych. Szczególnie mało uwagi poświęcono analizie, w jaki sposób konkretne narzędzia WoW są adaptowane i jak wpływają one na codzienną pracę tych zespołów, w tym na ich komunikację, skuteczność i atmosferę pracy. Ta luka wiedzy stanowi centralny punkt badania przedstawionego w artykule, podkreślając potrzebę głębszego zrozumienia i oceny praktycznego zastosowania narzędzi WoW w zespołach operacyjnych.

W związku z powyższym w artykule postawiono następujące pytania badawcze:

- 1) Które z wybranych kategorii modelu „UCL Way of Working” są kluczowe dla pracy badanych zespołów operacyjnych?
- 2) Które narzędzia Way of Working są najbardziej skuteczne w pracy zespołów operacyjnych w opinii respondentów?
- 3) Jak koncepcja Way of Working wpływa na codzienne funkcjonowanie zespołów operacyjnych?

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania przeprowadzono badanie wśród członków zespołów operacyjnych jednej z firm sektora finansowego. Wybór firmy oparto na kilku kryteriach. Po pierwsze, sektor finansowy ma swoje unikatowe wyzwania i wymogi, takie jak wysoki poziom regulacji, potrzeba szybkiego reagowania na zmiany rynkowe, czy też specyficzne wymagania dotyczące ochrony danych. Po drugie, zespoły operacyjne w badanej firmie pracują z wykorzystaniem zwinnych, elastycznych podejść do zarządzania i organizacji pracy operacyjnej. Po trzecie, występuje niewiele badań w zakresie zastosowania narzędzi Way of Working w sektorze finansowym. Większość tego typu badań koncentruje się na branży IT.

Do zebrania opinii od członków zespołów operacyjnych wykorzystano kwestionariusz ankiety. Budowę kwestionariusza oparto o model „UCL Way of Working”, przeprowadzony przegląd literatury oraz dyskusje z innymi pracownikami naukowymi, zgodnie z sugestią Saunders i in. [2009]. Kwestionariusz składał się z czterech części:

- metryczki (sześć pytań jednokrotnego wyboru),
- kategorii modelu „UCL Way of Working” (jedno pytanie polegające na uszeregowaniu kategorii modelu w celu poznania tych, które według respondentów są kluczowe, a które nieistotne),

- ocena stopnia wykorzystywania oraz skuteczności narzędzi Way of Working w pracy operacyjnej (78 pytań zawartych na pięciostopniowej skali),
- ocena podejścia Way of Working w zakresie pracy zespołów operacyjnych (trzy pytania zawarte na pięciostopniowej skali).

W wyniku podjętego trudu uzyskano 80 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Jednakże, do dalszej analizy przyjęto 79 kwestionariuszy, gdyż jeden z respondentów zadeklarował, że nie bierze udziału w pracach zespołu operacyjnego. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniu została zaprezentowana w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka członków zespołów operacyjnych biorących udział w badaniu

	Kategoria	Liczba ekspertów	Procent
Praca w zespole operacyjnym	Tak	79	98,75
	Nie	1	1,25
Wiek	Mniej niż 20 lat	3	3,75
	Od 21 do 30 lat	59	73,75
	Od 31 do 40 lat	17	21,25
	Od 41 do 50 lat	1	1,25
	Powyżej 50 lat	0	0,00
Staż pracy	Poniżej 1 roku	27	33,75
	Od 1 do 2 lat	17	21,25
	Od 2 do 3 lat	22	27,50
	Powyżej 3 lat	14	17,50
Stanowisko	Manager Lider zespołu	6	7,50
	Członek zespołu operacyjnego	74	92,50
Samooceńca wyników pracy w zakresie WoW	Złe	0	0,00
	Przeciętne	1	1,25
	Umiarkowane	9	11,25
	Dobre	36	45,00
	Bardzo dobre	34	42,50

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę eksploracyjny charakter badań przyjmuje się, że powinny cechować się one rzetelnością. Rzetelność wynika z wielkości błędu, który jest związany ze stosowanym narzędziem pomiarowym i który w kolejnych przeprowadzanych pomiarach, przy wykorzystaniu danego narzędzia, powstaje w sposób losowy [Cresswell, 2009]. Wartości współczynnika Alfa Cronbacha dla poszczególnych grup pytań opartych na skalach kategoriycznych wskazują na doskonałą wiarygodność badań (tabela 2).

Tabela 2. Wartości współczynnika Alfa Cronbacha dla poszczególnych grup pytań opartych na skalach katerygorycznych

Wyszczególnienie	Alfa Cronbacha
Wykorzystanie narzędzi	0,935
Skuteczność narzędzi	0,951

Źródło: opracowanie własne.

3. Wyniki badań i dyskusja

3.1. Które z wybranych kategorii modelu „UCL Way of Working” są kluczowe dla pracy badanych zespołów operacyjnych?

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytanie badawcze oraz ustalenia hierarchii zgodnej z wyborem respondentów określono wskaźnik MC:

$$MC = \frac{\sum(Y_i * W_i)}{z}, (8,77 < MS < 79)$$

gdzie:

Y_i – wartość punktów dla i-tego miejsca w hierarchii (miejsce pierwsze – 9 punktów, miejsce dziewiąte – 1 punkt),

W_i – liczba wystąpień w i-tym miejscu w hierarchii

z – liczba kategorii (równa 9)

Należy jednak zaznaczyć, że choć dane porządkowe są najczęściej spotykanym typem danych w naukach społecznych i można je przekształcić w dane interwałowe przez przypisanie wartości liczbowych, ważne jest, aby pamiętać, że dane porządkowe skupiają się na kolejności i rangach, podczas gdy dane interwałowe koncentrują się na różnicach wartości między dwoma kolejnymi wartościami. Dlatego przekształcenie danych porządkowych na skalę liczbowe i przeprowadzanie na nich testów parametrycznych jest możliwe, ale wymaga ostrożności i odpowiednich założeń dotyczących równości odstępów [Chen, Wang, 2014]. Biorąc pod uwagę powyższe oraz zastosowanie 5-stopniowej skali Likerta, przyjęto założenie o równości pomiędzy rangami odpowiedzi respondentów. W tabeli 3 przedstawiono kategorie w porządku od najwyższej wartości wskaźnika MC.

Dobra komunikacja jest najbardziej kluczową kategorią (najniższe odchylenie standardowe i wariancja), wskazaną jako pierwsza przez 52% respondentów. Dobra komunikacja jest fundamentem efektywnego zarządzania projektami i pracy zespołowej, umożliwiającym jasne przekazywanie informacji i celów. Co więcej, w literaturze przedmiotu podkreśla się kluczowość komunikacji zwłaszcza w kontekście zwinnych podejść do zarządzania. Dla przykładu, Van Ruler [2019] zwraca uwagę na rolę przejrzystej komunikacji w efektywnym prowadzeniu projektów. Natomiast Gren i in. [2020] podkreślają, że jedną z głównych

cech zespołu charakteryzującego się wysoką wydajnością jest to, że ma on otwartą strukturę komunikacyjną, która pozwala wszystkim członkom aktywnie uczestniczyć. Co więcej, zespoły powinny również otrzymywać stałe informacje zwrotne na temat swojej produktywności i efektywności, zarówno wewnętrzne, jak i od zewnętrznych źródeł, oraz wykorzystywać tę informację zwrotną do wprowadzania ulepszeń w pracy zespołowej [Wheelan i in., 2020]. Wyniki badania potwierdzają te obserwacje, wskazując na dobrą komunikację jako najważniejszy element WoW w zespołach operacyjnych.

Tabela 3. Kategorie modelu „UCL Way of Working” według wskaźnika MC

Kategoria modelu	Wskaźnik MC	Średnia pozycja	Odchylenie standardowe	Wariancja
Dobra komunikacja	71,22	1,89	1,27	1,62
Praca zespołowa	54,33	3,81	2,52	6,34
Bycie częścią zespołu	50,11	4,29	2,39	5,72
Zdobywanie wiedzy i dzielenie się nią	40,78	5,35	1,99	3,98
Zaangażowanie w rozwój produktu/usługi	39,33	5,52	2,18	4,74
Dostarczanie najlepszych usług/systemów klientom i współpracownikom	38,44	5,62	2,20	4,83
Innowacyjność i kreatywność	37,67	5,71	2,39	5,72
Odpowiedzialność za powierzone zadania	37,33	5,75	2,53	6,40
Spójność z wizją organizacji	25,78	7,06	1,87	3,50

Źródło: opracowanie własne.

W kategorii „Praca Zespołowa” badanie wykazało, że jest ona drugą najważniejszą kategorią dla zespołów operacyjnych. Charakteryzuje się największym odchyleniem standardowym i wariancją, co sugeruje różnorodność opinii respondentów co do jej ważności. Praca zespołowa obejmuje proces, w którym grupa współpracuje nad projektem, problemem czy zadaniem, aby osiągnąć wspólny cel, wykorzystując synergiczne połączenie mocnych stron indywidualnych członków zespołu. Skuteczna praca zespołowa wymaga integracji różnorodnych umiejętności i talentów indywidualnych członków zespołu [Nowakowska, 2023], co prowadzi do lepszego rozwiązywania problemów, innowacyjności i efektywności [Trzeciak, 2020]. Wysoka jakość pracy zespołowej przekłada się na lepsze wyniki projektów [Oh i in., 2021], zwiększa motywację i morale pracowników, a także sprzyja adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych i organizacyjnych [Juchnowicz, Wolińska-Skuza, 2021].

Na trzecim miejscu w rankingu znalazła się kategoria „Bycie częścią zespołu”. Pomimo że kategoria ta wskazuje na znaczenie integracji, uczciwości i współpracy w zespole dla budowania silnych i zaangażowanych zespołów, odchylenie standardowe i wariancja są wyższe niż dla „Dobrej komunikacji”, ale niższe niż dla „Pracy zespołowej”, co sugeruje umiarkowany konsens co do jej ważności. Dla przykładu Trzeciak i Banasik [2022] podkreślają znaczenie poczucia przynależności i integracji w zespole dla motywacji wewnętrznej i zaangażowania.

Wyniki badania odzwierciedlają te teorie, pokazując, że poczucie bycia częścią zespołu jest kluczowe dla skuteczności i satysfakcji w pracy zespołowej.

W kategorii „Zdobywanie wiedzy i dzielenie się nią” badanie wskazuje na jej ważność, zajmując czwarte miejsce w rankingu. Podkreśla to potrzebę ciągłego uczenia się i rozwoju w zespołach, co jest kluczowe dla innowacyjności i adaptacji do zmieniających się warunków [Kozarkiewicz, Peterek, 2019]. Narzędzia takie jak spotkania specjalistów, mentoring oraz szkolenia są używane do zwiększania motywacji do zdobywania wiedzy. Dzielenie się wiedzą i pokazywanie pracy służą nie tylko rozwojowi indywidualnemu, ale także rozwojowi całej organizacji.

Ocena pozostałych sześciu kategorii modelu Way of Working, zawartych w tabeli, pokazuje różnorodność ważności tych kategorii dla zespołów operacyjnych. Kategorie te obejmują „Zaangażowanie w rozwój produktu/usługi”, „Dostarczanie najlepszych usług/systemów klientom i współpracownikom”, „Innowacyjność i kreatywność”, „Odpowiedzialność za powierzone zadania” oraz „Spójność z wizją organizacji”. Każda z nich ma swoje unikalne miejsce w kontekście pracy zespołowej, odzwierciedlając różne aspekty, które są ważne dla skutecznego funkcjonowania i osiągania celów zespołowych.

Pomimo iż te kategorie nie zostały ocenione jako najwyższe, nadal odgrywają istotną rolę w kształtowaniu skuteczności pracy zespołowej. Na przykład, zaangażowanie w rozwój produktu/usługi i dostarczanie wysokiej jakości usług klientom podkreśla znaczenie orientacji na klienta i innowacyjność, podczas gdy odpowiedzialność za powierzone zadania i spójność z wizją organizacji odnoszą się do zaangażowania pracowników i ich zgodności z ogólnymi celami firmy.

3.2. Które narzędzia Way of Working są najbardziej skuteczne w pracy zespołów operacyjnych w opinii respondentów?

Konstrukcja listy rankingowej narzędzi w ramach różnych kategorii modelu „UCL Way of Working” została oparta na odpowiedziach członków zespołów operacyjnych. Uwzględniono tu dwie kluczowe kwestie, oceniane na skalach kategoriycznych.

Pierwsze pytanie miało na celu ustalenie stopnia wykorzystania narzędzi Way of Working w codziennej pracy zespołu. Odpowiedzi na to pytanie podzielono według pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raz/dwa razy w roku”, 3 – „raz w miesiącu”, 4 – „raz w tygodniu”, a 5 – „codziennie”.

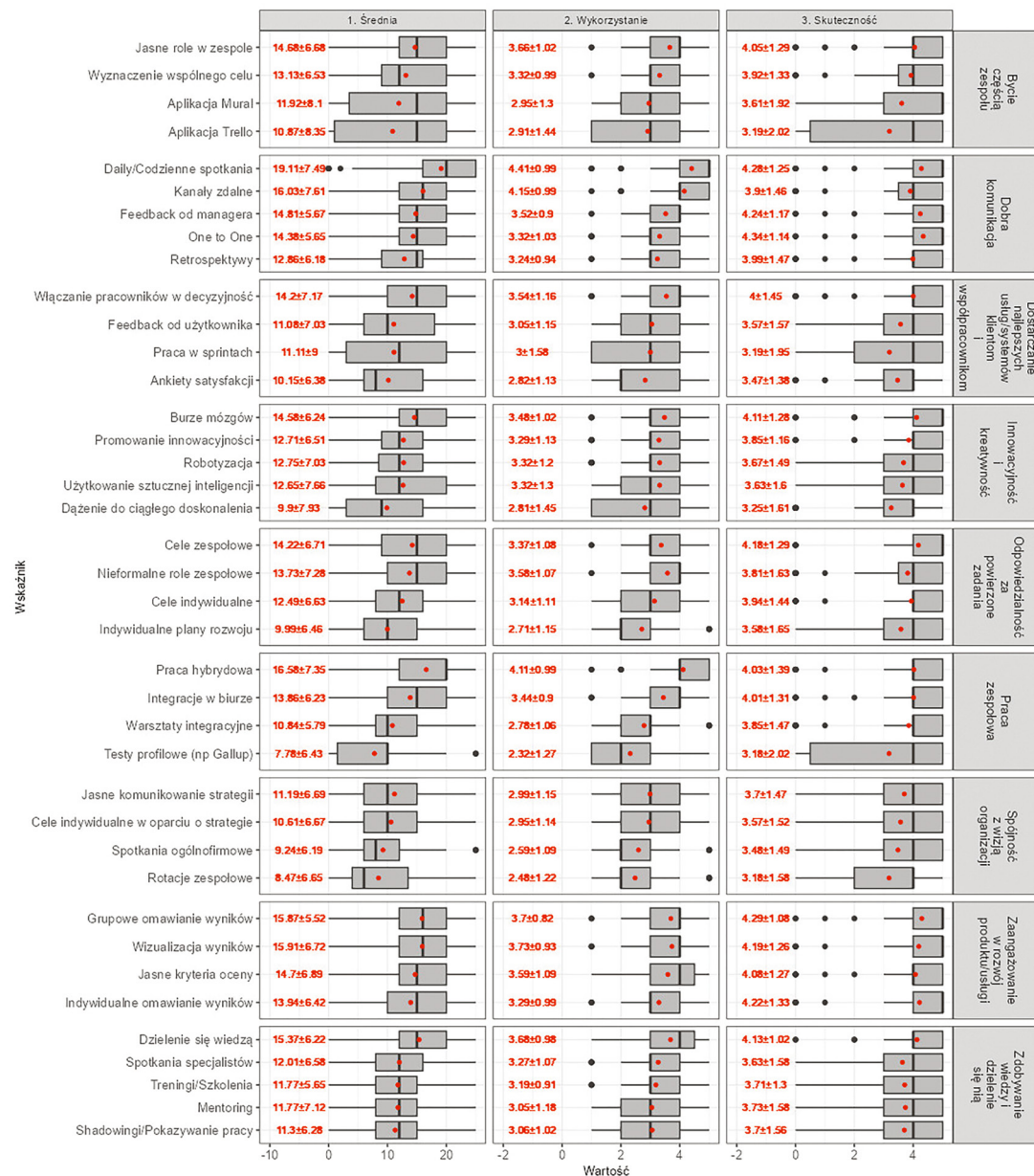
Drugie pytanie skupiało się na ocenie skuteczności tych narzędzi w codziennej pracy. Tutaj zastosowano sześciostopniową skalę, gdzie 0 oznacza „nie mam zdania”, 1 – „bardzo źle”, 2 – „źle”, 3 – „neutralnie”, 4 – „dobrze”, a 5 – „bardzo dobrze”.

Analiza otrzymanych danych została przeprowadzona zgodnie z wcześniej ustaloną procedurą, opartą na wytycznych planowania strategicznego odnoszących się do metody dwupunktowej oceny kluczowych czynników sukcesu, zgodnie z modelem zaproponowanym

przez Parka w 2009 roku. W tym celu obliczono średnią z iloczynu odpowiedzi respondentów na oba pytania, zgodnie z przyjętą skalą oceny.

Na rysunku 2 przedstawiono rozkłady odpowiedzi członków zespołów operacyjnych na oba pytania, wraz ze średnią, która obrazuje opracowaną listę rankingową.

Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie oceny stopnia wykorzystania oraz skuteczności narzędzi WoW w codziennej pracy zespołu



Źródło: opracowanie własne.

Badanie potwierdza, że w zespołach operacyjnych szczególną wartość przywiązuje się do pracy zespołowej, a narzędzia wspierające tę formę pracy są oceniane jako bardziej skuteczne w porównaniu z narzędziami skoncentrowanymi na indywidualnym działaniu. W szczególności codzienne spotkania i jasno określone role w zespole są postrzegane jako fundament efektywnej współpracy, co jest zgodne z literaturą przedmiotu wskazującą na znaczenie regularnej komunikacji i jasnych oczekiwań w budowaniu silnego zespołu [Newman, Ford, 2021; Kopertyńska, 2021]. Włączenie pracowników w procesy decyzyjne, preferowane nad tradycyjne ankiety satysfakcji, wskazuje na ważność bezpośredniego uczestnictwa i wpływu pracowników na kształtowanie usług i systemów. Preferencja ta jest wyrazem współczesnych tendencji w zarządzaniu, gdzie coraz większy nacisk kładzie się na zaangażowanie pracowników i ich wpływ na procesy decyzyjne [Garciam i in., 2019], co jest odzwierciedleniem teorii zarządzania uczestniczącego [Dachler, Wilpert, 2019].

W kategorii innowacyjności burze mózgów, podkreślające twórcze podejście do generowania kreatywnych rozwiązań, są preferowane nad metodami dążenia do ciągłego doskonalenia, co może wskazywać na wartość bezpośredniej wymiany pomysłów i wspólnego rozwiązywania problemów.

Wyznaczanie wspólnych celów i dzielenie się wiedzą, w przeciwieństwie do indywidualnych planów rozwoju i metody *shadowing*, wskazuje na prymat kolektywnej inteligencji i synergii grupowej nad indywidualnymi działaniami.

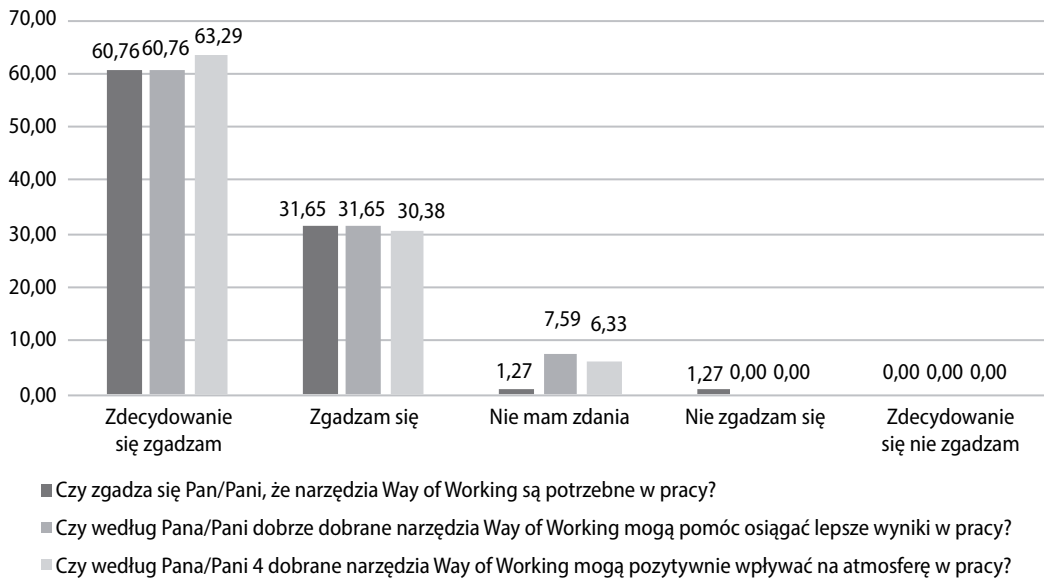
Narzędzia hybrydowe, które łączą pracę zdalną i stacjonarną, odpowiadają na potrzebę elastyczności i dostosowania do zmiennych warunków pracy. W dzisiejszym szybko zmieniającym się środowisku biznesowym, gdzie organizacje muszą być adaptacyjne i gotowe na zmiany, jasne komunikowanie strategii i grupowe omawianie wyników nabierają szczególnego znaczenia [Trzeciak, 2023]. Sprzyjają one budowaniu kultury organizacyjnej opartej na wspólnych wartościach i celach.

W odpowiedzi na postawione pytanie badawcze, narzędzia WoW uznane za najskuteczniejsze w pracy zespołów operacyjnych to te, które promują transparentność, współpracę i wspólne zaangażowanie. Są to przede wszystkim te narzędzia, które wspierają jasną komunikację, wspólne cele i dzielenie się wiedzą. Podsumowując, wyniki badania pokazują, że w erze cyfryzacji i zwiększonej współpracy to nie indywidualne osiągnięcia, ale kolektywna praca zespołu stanowi o sile i skuteczności organizacji.

3.3. Jak koncepcja Way of Working wpływa na codzienne funkcjonowanie zespołów operacyjnych?

Udzielając odpowiedzi na postawione pytanie badawcze, posłużono się analizą trzech pytań w badaniu dotyczącym użyteczności koncepcji Way of Working w zespołach operacyjnych. Pytania te oceniano na pięciostopniowej skali odpowiedzi, obejmującej zakres od „zdecydowanie się zgadzam” do „zdecydowanie się nie zgadzam”.

Rysunek 3. Ocena wpływu koncepcji Way of Working na codzienne funkcjonowanie zespołów operacyjnych (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Analizując otrzymane dane (rysunek 3), ujawniono, że koncepcja Way of Working ma istotny wpływ na skuteczność zespołów operacyjnych. Aż 92,41% respondentów potwierdza konieczność stosowania narzędzi WoW w codziennej pracy, co podkreśla ich znaczący wpływ na codzienne funkcjonowanie. Dodatkowo, ten sam odsetek badanych potwierdza pozytywny wpływ tych narzędzi na atmosferę w miejscu pracy, co jest kluczowe dla utrzymania motywacji i zaangażowania pracowników.

Istotnym aspektem jest również fakt, że 63% respondentów dostrzega bezpośredni związek między użyciem narzędzi WoW a osiąganymi wynikami pracy. Oznacza to, że narzędzia te nie tylko usprawniają pracę operacyjną, ale również tworzą lepsze środowisko pracy, co przekłada się na lepsze wyniki.

Z tego wynika, że implementacja koncepcji WoW w zespołach operacyjnych może być kluczowym czynnikiem w osiąganiu wyższej skuteczności, lepszej atmosfery pracy i zwiększonych wyników. To pokazuje, że koncepcja WoW nie jest tylko modnym trendem, ale narzędziem o realnym, pozytywnym wpływie na codzienne funkcjonowanie zespołów.

4. Podsumowanie

Celem artykułu było wypełnienie luki wiedzy w postaci podkreślenia potrzeby głębszego zrozumienia i oceny praktycznego zastosowania narzędzi WoW w zespołach operacyjnych. Artykuł wnosi istotny wkład teoretyczny i praktyczny do teorii zarządzania projektami

i pracy zespołowej. Teoretycznie, rozszerza zrozumienie zastosowania modelu „UCL Way of Working” w kontekście zespołów operacyjnych, ukazując, jak adaptacyjne podejścia do zarządzania mogą wpływać na skuteczność pracy. Co więcej, wyniki badania dotyczące kluczowych kategorii WoW w zespołach operacyjnych w firmie sektora finansowego korespondują z ogólnymi trendami i założeniami prezentowanymi w literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania projektami i pracy zespołowej, szczególnie w kontekście podejść zwinnych. Podkreślają one znaczenie dobrej komunikacji, pracy zespołowej, bycia częścią zespołu oraz dzielenia się wiedzą.

Praktycznie, dostarcza wglądów i zaleceń dla praktyków zarządzania, wskazując konkretne zasady oraz narzędzia WoW, które są najbardziej skuteczne w realnych warunkach pracy, co może być użyteczne w dalszym kształtowaniu i optymalizacji praktyk zarządzania projektami w różnych organizacjach. Przeprowadzone badanie wykazało znaczący wpływ koncepcji Way of Working na skuteczność zespołów, szczególnie podkreślając rolę komunikacji, pracy zespołowej i zaangażowania. Badanie potwierdza również, że w zespołach operacyjnych szczególną wartość przywiązuje się do pracy zespołowej, a narzędzia wspierające tę formę pracy są oceniane jako bardziej skuteczne w porównaniu z narzędziami skoncentrowanymi na indywidualnym działaniu.

Biorąc powyższe pod uwagę, koncepcja Way of Working, która ewoluowała wraz z podejściami zwinnymi do zarządzania projektami, jest nie tylko trendem, ale efektywnym narzędziem wspierającym pracę zespołową i adaptację do zmieniających się warunków. Należy jednak zwrócić uwagę na kilka ograniczeń wynikających zarówno z koncepcji Way of Working, jak i przeprowadzonych badań. Po pierwsze, wyniki badań wskazują na wysoką użyteczność WoW, ale ważne jest rozpatrzenie różnorodności zespołów i środowisk pracy, w których ta koncepcja jest stosowana. Różne typy organizacji mogą doświadczać odmiennych efektów wdrażania WoW. Po drugie, należy zastanowić się nad możliwością adaptacji WoW w zależności od specyfiki zadań i celów zespołów. Zespoły o różnych profilach mogą wymagać indywidualnego dostosowania narzędzi WoW, aby maksymalizować ich skuteczność. Wreszcie, istotne jest badanie długoterminowych efektów wdrażania WoW. Czy pozytywne skutki są trwałe, czy też z czasem zanikają? Jakie są potencjalne wyzwania i bariery w utrzymaniu skuteczności WoW w dłuższym okresie?

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Cresswell J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (3rd ed.)*. London: Sage.
2. Grześ-Bukłaho, J. (2022). *Elastyczność jako atrybut współczesnej organizacji*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.

3. Kopertyńska, M.W. (Ed.). (2021). *Zarządzanie pracą w zmieniających się uwarunkowaniach funkcjonowania organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
4. Rouse, W.B. (Ed.). (2006). *Enterprise transformation: Understanding and enabling fundamental change*. New York: John Wiley & Sons.
5. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
6. Wheelan, S.A., Åkerlund, M., Jacobsson, C. (2020). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Sage Publications.

Artykuły naukowe

1. Bogopa, M.E., Marnewick, C. (2022). Critical Success Factors in Software Development Projects, *South African Computer Journal*, 34(1), s. 1–34.
2. Chen, H.C., Wang, N.S. (2014). The Assignment of Scores Procedure for Ordinal Categorical Data, *The Scientific World Journal*, 2014. DOI: 10.1155/2014/304213.
3. Dachler, H.P., Wilpert, B. (2019). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation, *Managing Democratic Organizations*, I, s. 5–43.
4. García, G.A., Gonzales-Miranda, D.R., Gallo, O., Roman-Calderon, J.P. (2019). Employee Involvement and Job Satisfaction: a Tale of the Millennial Generation, *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), s. 374–388.
5. Gren, L., Goldman, A., Jacobsson, C. (2020). Agile Ways of Working: a Team Maturity Perspective, *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(6), e2244.
6. Jadoon, G., Ud Din, I., Almogren, A., Almajed, H. (2020). Smart and Agile Manufacturing Framework, a Case Study for Automotive Industry, *Energies*, 13(21), 5766.
7. Juchnowicz, M., Wolińska-Skuza, A. (2021). Warunki stymulujące i ograniczające kreatywność pracowników w zwinnej organizacji, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 65(1), s. 46–64.
8. Kozarkiewicz, A., Paterek, P. (2019). Praktyki zwinne w zespołach projektowych – wyniki badań empirycznych, *Przegląd Organizacji*, (3), s. 51–58.
9. Luz, W.P., Pinto, G., Bonifácio, R. (2019). Adopting DevOps in the Real World: A Theory, a Model, and a Case Study, *Journal of Systems and Software*, 157, 110384.
10. Newman, S.A., Ford, R.C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace, *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802.
11. Nowakowska, I.P. (2023). Zarządzanie zasobami ludzkimi w innowacyjnym przedsiębiorstwie, *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 1(36), s. 49–61.
12. Oh, J., Lee, H., Zo, H. (2021). The Effect of Leadership and Teamwork on ISD Project Success, *Journal of Computer Information Systems*, 61(1), s. 87–97.
13. Poth, A., Kottke, M., Mahr, T., Riel, A. (2023). Teamwork Quality in Technology-Driven Product Teams in Large-scale Agile Organizations, *Journal of Software: Evolution and Process*, 35(8), e2388.
14. Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., Wincent, J. (2020). An Agile Co-creation Process for Digital Servitization: A Micro-service Innovation Approach, *Journal of Business Research*, 112, s. 478–491.

15. Sommer, A.F. (2019). Agile Transformation at LEGO Group: Implementing Agile Methods in Multiple Departments Changed Not Only Processes But Also Employees' Behavior and Mindset, *Research-Technology Management*, 62(5), s. 20–29.
16. Strode, D., Dingsøyr, T., Lindsjorn, Y. (2022). A Teamwork Effectiveness Model for Agile Software Development, *Empirical Software Engineering*, 27(2), 56.
17. Trzeciak, M. (2020). Key Risk Factors in IT Projects Managed with the Use of Agile Methods, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 145, s. 533–546.
18. Trzeciak, M. (2023). Factors of Success in the Change Management Process of IT Programs, *Journal of Organizational Change Management*. DOI: 10.1108/JOCM-04-2023-0110.
19. Trzeciak, M., Banasik, P. (2022). Motivators Influencing the Efficiency and Commitment of Employees of Agile Teams, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 176.
20. Van Ruler, B. (2019). Agile Communication Evaluation and Measurement, *Journal of communication management*, 23(3), s. 265–280.
21. Wyrozębski, P., Łyszkowicz, A. (2023). Wyzwania wobec PMO w organizacjach stosujących zwinne podejście do zarządzania projektami, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 193, s. 49–74.

Materiały internetowe

1. UCL–London's Global University (b.d.). *What are the Ways of Working?*, <https://www.ucl.ac.uk/human-resources/policies-advice/ways-working/what-are-ways-working> (dostęp: 21.12.2023).

Analysis of the use and impact of the Way of Working tools on the efficiency of operational teams

Abstract

The main goal of the article is to examine the impact of the Way of Working (WoW) concept on the efficiency of operational teams. The study focuses on evaluating the use of WoW tools, their effectiveness, and the impact of the concept on the daily functioning of operational teams. The results, based on a survey of 79 members of 6 operational teams from a company in the financial sector, indicated a significant role of WoW in the daily functioning of teams. Moreover, in the teams studied, it was confirmed that particular value is attached to teamwork, and tools supporting this form of work are rated as more effective compared to tools focused on individual action. The research also confirmed that the WoW concept is not just a current trend, but a tool with a real, positive impact on the daily functioning of teams.

Keywords: Way of Working, teamwork, operational team, agile, work efficiency
