



Zarządzanie kreowaniem wartości marki

Marka jest obecnie jednym z podstawowych sposobów walki o konsumenta. Umożliwia nie tylko rozpoznanie producenta poszukiwanego produktu za pomocą wyłącznie znaku graficznego, ale również wywoływanie pożądanych skojarzeń, zarówno na poziomie użytkowym, jak i emocjonalnym. Silna marka z lojalnymi klientami jest istotną przewagą konkurencyjną na turbulentnym rynku.

W literaturze branżowej wiele uwagi zwraca się na proces kreowania wartości marki, lecz bardzo rzadko pokazuje się przełożenie poszczególnych działań oraz samych korzyści z posiadania silnej marki na jej wartość finansową. Prawdziwym wyzwaniem dla menadżerów marek jest właśnie przełożenie działań, związanych z kreowaniem marki, na konkretne wyniki finansowe. Dlatego, aby umiejętnie zarządzać kreowaniem wartości marki, niezbędna jest wiedza z wyceny wartości marki oraz dokonywanie takich pomiarów.

Obecnie na rynku marek mamy do czynienia z ciekawym paradoksem – z jednej strony wartość marki stanowi ogromną część wartości samej spółki, wycenianej na potrzeby procesów fuzji i przejęć. Marka jest aktywnym pozabilansowym przedsiębiorstwa, lecz po procesie fuzji lub przejęcia pojawia się także w bilansie handlowym przedsiębiorstwa w kategorii „Wartości niematerialne i prawne”. Już od wczesnych lat osiemdziesiątych XX wieku na giełdzie amerykańskiej dało się zaobserwować rosnącą lukę pomiędzy szybkością wzrostu aktywów notowanych firm a wzrostem ich całkowitej wartości. W 2001 roku na sześć dolarów amerykańskich (UDS) wartości rynkowej firm tylko jeden był reprezentowany przez aktywa identyfikowalne w bilansach przedsiębiorstw, natomiast pozostałe pięć USD stanowiło wartość aktywów niematerialnych. Jednak z drugiej strony przywiązanie konsumentów okazuje się być zbyt słabe, żeby świadczyć o tak dużej wartości marki. Jak zatem zarządzać kreowaniem wartości marki, aby zbudować silną markę, nadążającą za jej rosnącą w wyniku spekulacji rynkowych wartością finansową?

Przede wszystkim należy pamiętać, że silna marka nie jest celem przedsiębiorstwa, lecz sposobem zarabiania pieniędzy. W przypadku braku tworzenia wartości dla właścicieli marek wysokie wskaźniki świadomości i ukształtowanie dobrego wizerunku nie mają żadnego znaczenia. Inwestowanie w siłę marki ma sens tylko wtedy, gdy zwiększamy tym samym zdolności marki do generowania zysku. Już z samego faktu bycia aktywnym przedsiębiorstwa wynika, że marka, jak każdy element aktywów, jest kontrolowanym przez przedsiębiorstwo zasobem majątkowym, który generuje wpływ gotówki. Zatem marka jak każdy składnik aktywów przedsiębiorstwa wymaga inwestycji. Zarządzanie wartością marki polega więc na wykorzystywaniu okazji rynkowych, a więc na inwestowaniu w siłę marki w atrakcyjnych kategoriach produktu w celu zwiększania jej zdolności do generowania przepływów pieniężnych. Złe zarządzanie wartością marki to po prostu niewykorzystywanie tych szans.

Pierwszym krokiem w procesie zarządzania kreowaniem wartości marki jest przeprowadzenie audytu energetycznego marki. Jego istotą jest oszacowanie poziomu energii obecnie posiadanej przez naszą markę, jednak najważniejszym celem jest znalezienie podstawowych, obecnych źródeł energii marki, a także ich

mocnych i słabych stron. Energia marki to nic innego jak jej postrzeganie przez klientów w aspekcie ruchu i kierunku marki. Odpowiedzialna jest też za podtrzymywanie jej dynamiki. Dobrze przeprowadzony audyt energetyczny powinien też wykazać potencjalne kierunki rozwoju, a także odpowiedzieć na pytania związane z tym, jak odbierany jest charakter naszej marki przez konsumentów. Cechą, która odróżnia audyt energetyczny od innych badań marketingowych, jest to, że obejmuje on zarówno pojmowanie marki przez konsumentów, jak i przez samą organizację. Z tego powodu muszą w nim uczestniczyć pracownicy ze wszystkich działów przedsiębiorstwa.

Następnym etapem jest znalezienie w naszej firmie potencjalnego jądra energetycznego marki, czyli cechy szczególnej, która będzie ją napędzać. Punktem wyjścia w myśleniu o przedsiębiorstwie przez markę powinno być stwierdzenie: „aby osiągnąć nasze cele, musimy sprawić, żeby marka była główną zasadą prowadzenia biznesu”. Wymaga to znalezienia kluczowej myśli marki, którą każdy mógłby postrzegać tak, żeby pracować w celu zamienienia jej w rzeczywistość. Nie chodzi tu o prosty slogan marketingowy, lecz myśl przewodnią marki, która stworzy jedność w organizacji, jednocześnie pobudzając markę i konsumentów. Celem tego procesu jest stworzenie pojedynczego pulsu energii, który miałby siłę przekazać informację i tchnąć siłę w każdy aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jądro energetyczne w swojej najczystszej postaci to cel istnienia danej marki, który definiuje jej rolę na rynku i wewnątrz organizacji. Przez jego pryzmat powinny przebiegać wszystkie aspekty działania przedsiębiorstwa związane z konsumentem, czyli nawet produkty czy usługi. Zrozumienie istoty tego procesu może być bardzo trudne dla wielu pracowników, ponieważ ciężko jest sobie wyobrazić wpływ chociażby jakości obsługi call center czy wzoru opakowania na markę, konsumenta lub ceny akcji. Silne jądro energetyczne staje się centrum, wokół którego organizowane są wszelkie przedsięwzięcia podejmowane przez markę. Potwierdzeniem tego jest fakt, że zapytani o najbardziej podziwiane marki eksperci marketingu najczęściej wymieniają Google, Apple czy Starbucks, na sukcesy których wpłynęły bardziej osobowości ich liderów niż działy marketingu.

Jądro energetyczne musi być proste, lecz inspirujące. Powinno działać jak igła kompasu, wskazując kierunek każdej zmiany operacyjnej i strategicznej. Zdefiniowanie jądra energetycznego to trudny proces, często realizowany metodą prób i błędów.



Michał Kaniewski – student studiów magisterskich na SGH na kierunku zarządzanie, zakwalifikowany na program CEMS MIM (uczelnia zagraniczna: Universität St. Gallen). Absolwent studiów licencjackich na SGH na kierunku zarządzanie, specjalizacja: marketing. Podczas studiów licencjackich przebywał przez pół roku na stypendium na Singapore Management University. Obecnie pracuje jako Assistant Brand Manager marki Heineken w Grupie Żywiec SA.

dów. Może ono powstać z wewnętrznej kultury organizacji, zastrzeżonej innowacji, komunikacji marketingowej lub innych obszarów. Przykłady jąder energetycznych marek, które odniosły sukces, to:

- komunikacja marketingowa jako misja: „Just Do It” – Nike;
- aspiracja marki, która wiąże jej społeczność: „Freedom” – Harley-Davidson;
- tworzenie przyjaznego społeczeństwa i przyszłości: „Future’s bright, future’s Orange” – Orange Telecom.

Następnym krokiem w kreowaniu wartości marki jest zapłon, czyli wprowadzenie spostrzeżeń z poprzedniego etapu w życie w celu czerpania z niego korzyści. Nieprzypadkowym jest tu wykorzystanie określenia „zapłon”. Dobrym porównaniem, które może wstępnie nakierować Czytelnika na istotę procesu tworzenia zenergetyzowanego łańcucha wartości marki, jest porównanie z chemią. Tam zapłon zaczyna się w momencie, gdy ciepło produkowane przez reakcję staje się wystarczające, by zachodząca reakcję podtrzymać. Analogicznie jest w biznesie – zapłon zaczyna się, gdy podekscytowanie stworzone przez jądro energetyczne marki staje się wystarczające do podtrzymania kreatywności, zainteresowania konsumentów i rozwoju biznesu. Stworzenie zenergetyzowanego łańcucha wartości w przedsiębiorstwie polega na dodaniu energii do poszczególnych elementów łańcucha wartości danej firmy, po ich zidentyfikowaniu. Nie ma jednej uniwersalnej metody dodawania energii do poszczególnych elementów łańcucha wartości, ponieważ zależy to w bardzo dużym stopniu od branży, w której specjalizuje się firma i jej specyfiki.

Kolejnym wyzwaniem dla kadry zarządzającej, po stworzeniu zenergetyzowanego łańcucha wartości, jest wprowadzenie go w życie w organizacji. Gdy aspiracje menadżerów, dotyczące marki i biznesu, stają się częścią kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa następuje ostateczny etap kreowania wartości marki, który nazywamy fuzją. Markę na tym etapie charakteryzuje wykraczanie poza kategorie i wyprzedzanie oczekiwań konsumentów.

Teraz nowo powstałym wyzwaniem staje się potrzeba ciągłego przepływu energii i pomysłów przez organizację, niezbędnych do pchania marki do przodu. Kluczem do sukcesu na tym polu jest sprawienie, by ludzie w organizacji poczuli, że są współwłaścicielami marki, wyzwani stawianych przez biznes oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa napędzane energią marki mają jedną cechę wspólną – potężny pomysł. Wystarczy spojrzeć na Nike czy Apple. Głosząc swoje przekonania, przyciągają pracowników i zachowują dla siebie największe ta-

lenty. Przedsiębiorstwo napędzane energią marki to w praktyce przedsiębiorstwo wykorzystujące energię swoich pracowników, ponieważ konsumenci zaczynają wierzyć, że ludzie z takich firm muszą być po prostu fajniejsi oraz bardziej kreatywni, a także że są pasjonatami tego, co robią. Wzorem tego typu sytuacji jest przykład firmy Google. Najważniejszym krokiem w celu stworzenia przedsiębiorstwa napędzanego energią marki jest wprowadzenie do zarządu przedsiębiorstwa dyrektora ds. marketingu. Może to brzmieć banalnie, lecz dziś bardzo rzadko w zarządzie przedsiębiorstw zasiadają osoby zajmujące się w tych firmach marketingiem. Niezależnie od przyczyny, rozbrat między kadrami zarządzającą a działem marketingu utrudnia i ogranicza rozwój przedsiębiorstwa napędzanego energią marki. Gdy marketing nie jest połączony z kadrami zarządzającą, strategię marki nie idą w parze ze strategiami biznesowymi, co ostatecznie doprowadza do utraconych szans na rozwój.

Ostatni etap to ciągłe odświeżanie wizerunku marki. Poprzez zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania strategicznego, skupiających się na zwiększeniu elastyczności strategii przedsiębiorstwa i ułatwieniu reakcji na zmiany rynkowe, możemy łatwiej funkcjonować na turbulentnych rynkach. Dziś marki są w stanie ciągłego odświeżania swojego wizerunku i odnawiania swojej osobowości. Muszą wsłuchiwać się w niekończące się informacje zwrotne i być gotowymi na przekształcanie się zgodnie z oczekiwaniami konsumentów. Podczas gdy standardowe marki słabną w coraz krótszym czasie, zenergetyzowane marki są liderami i same kreują zachodzące zmiany. Są zarówno adaptacyjne, jak i responsywne. Rozszerzając siłę konsumentów i ich możliwości wyboru, marki nie mogą pozostawać bez zmian na długo. Cała uwaga powinna być skupiona na tym, co się porusza i co nadejdzie następne. Żeby odnaleźć się w tak turbulentnym otoczeniu, marki muszą wciąż uważnie obserwować rynek i nasłuchiwać sygnałów z niego płynących. Muszą ciągle dostosowywać się do nowo powstałych realiów i być gotowe na coraz to nowsze niespodzianki. Nawet po osiągnięciu sukcesu marka nie może spocząć na laurach, ponieważ sukcesy są często tylko chwilowe. Często też zaraz po sukcesie następuje bolesny upadek. Procesy zenergetyzowania marki i tworzenia przedsiębiorstwa napędzanego energią marki nigdy nie są dokończone. Marka musi wciąż uczyć się i rozwijać. To stymuluje też przepływ informacji i pomysłów w firmie. Aby zainteresować i podtrzymać to zainteresowanie konsumentów naszą marką, musimy dbać o to, żeby nasz wizerunek był zawsze świeży, nowy i niekonwencjonalny.

Michał Kaniewski

Psychologia koloru

Księgarniane półki uginają się pod ciężarem poradników, mających nam pomóc np. w skuteczniejszej komunikacji, odstresowaniu się, czy też zachowaniu niemal olimpijskiej formy w wieku 60+. W gąszczu tych wielu pozycji wciąż jednak brakuje publikacji (zarówno tych naukowych, jak i przeznaczonych dla znacznie szerszego grona odbiorców) z zakresu autoprezentacji i kreacji wizerunku, które podpowiadałyby przysłowiowemu Kowalskiemu jak ma się ubierać, by odnieść sukces, w jakich kolorach powinien się nosić, aby wywrzeć pożądane reakcje otoczenia.

Kolor, bo o nim traktuje niniejszy artykuł, to niezwykle istotny i wymowny sygnał związany z naszym ubiorem, z nami samymi. Barwy, które w postaci ubrań przywdziewamy, są odzwierciedleniem naszego nastroju, nastawienia, niezaspokojo-

nych potrzeb i osobowości. Analizując oddziaływanie barw, warto wiedzieć, że w przyrodzie dzielą się one na zimne – kojarzone z wodą, niebem o działaniu uspokajającym (np. kolor niebieski, zielony, fiolet i ich odcienie) oraz barwy ciepłe przywołujące na myśl słońce, ogień, energetyzujące (żółty, czerwony, pomarańczowy i ich odcienie).

Kolory zimne budują prestiż, utożsamiane są z odwagą i powagą, kolory metaliczne są symbolem przepychu i bogactwa, natomiast barwy jaskrawe, żywe to dynamizm, nowoczesność, aktywność, pastele zaś wyrażają finezję i delikatność.

Mając nawet tę bardzo powierzchowną i podstawową wiedzę na temat wymowy kolorów, można stworzyć listę barw, które najlepiej sprawdzają się w świecie biznesu.

Na pierwszym miejscu tej listy powinien znaleźć się niebieski. Jest on jedną z barw podstawowych, której przypisuje się działanie uspokajające, a także wiąże się go z mądrością, intelektem, opanowaniem, niezawodnością. Ponadto kolor ten wzbudza nasze zaufanie, nie dziwi więc fakt, iż to właśnie niebieski stał się sztandarowym kolorem świata polityki czy instytucji finansowych, gdzie na zaufaniu opiera się działalność i sukces.

Podobnie sprawa ma się z kolorem granatowym. On także ma w ludzkiej psychice bardzo pozytywne konotacje. To barwa intelektualistów, ludzi kompetentnych i odpowiedzialnych.

Fiolet od kilku sezonów robi prawdziwą furorę w świecie mody. Jak się okazuje jest on nie tylko twarzowy i elegancki, ale uznawany jest także za kolor dyplomacji. Osoby sięgające po ubrania w tym kolorze to indywidualiści, doceniający piękno i wartości niepragmatyczne. Fiolet wiązany jest także ze sferą duchową i mistyczną. Stąd pojawia się w kościołach katolickich w okresie postu i adwentu – momentach refleksji i zadumy. Ponadto kolor ten tłumi uczucie głodu, stąd warto jest się nim otaczać, jeśli mamy skłonność do podjadania i walczymy ze zbędnymi kilogramami. Fioletowy oraz jego odcienie doskonale sprawdzają się nie tylko jako bazowy kolor stroju, ale także jako barwny dodatek, np. krawat czy apaszka, dodając wówczas kreacji splendoru i wytworności.

Kolejna pozycja na liście kolorów zalecanych w biznesie to szary (oraz jego pochodne: kobaltowy, stalowy, grafitowy itd.) symbolizujący równowagę, wyciszenie, profesjonalizm, niezależność, pewność siebie. Wybierany jest przez ludzi odpowiedzialnych i poważnych.

A co z czernią, tak powszechną i lubianą? Odpowiedź jest jednoznaczna, nie jest to kolor biznesowy. Czerni ma w naszej kulturze negatywne konotacje, kojarzy nam się z pogrzebem, żałobą, dlatego też jest zarezerwowana dla sytuacji bardzo oficjalnych i nie powinna być nadużywana na co dzień.

Wiele kontrowersji budzi także kolor brązowy. Dzięki stylistom od kilku sezonów wrócił on do świata mody. Jednakże brąz także nie jest kolorem biznesu. Symbolizuje on skromność oraz biedę, z tych też powodów nie poleca się go w sytuacjach, w których chcemy zaprezentować się jako osoby pewne siebie oraz godne partycypowania w lukratywnych przedsięwzięciach biznesowych.

Wymienione powyżej kolory (poza brązem i czernią) są akceptowane w większości środowisk pracy, stąd też z dużą śmiałością można polecić je na okoliczność rozmów o pracę, wystąpień publicznych czy spotkań z klientem.

Stworzona w artykule lista „biznesowych” barw może nieco rozczarować Czytelnika, ze względu na jej długość. Warto jednak pamiętać, że w obrębie danego koloru mamy często kilkadziesiąt jego odcieni, z których każdy myślę jest w stanie wybrać coś dla siebie.

Znajomość symboliki i wymowy kolorów stanowi ważny element skuteczności osobistej człowieka. Dzięki tej wiedzy możemy w sposób świadomy kształtować nasz wizerunek oraz z łatwością odczytywać sygnały płynące ze świata oraz pozawerbalne komunikaty wysyłane przez innych ludzi.

Kinga Strzelecka
doradca zawodowy
Biura ds. Absolwentów SGH

Ciekawe stanowiska – Compliance Officer

Objemuje Pani stanowisko Compliance Officera (CO) w jednej z wiodących instytucji finansowych – czym zajmuje się taka osoba, co należy do zakresu jej obowiązków?

Często stanowisko Compliance Officera jest łączone ze stanowiskiem Specjalisty ds. Ryzyka Operacyjnego (ORM) – jest to po prostu praktyczne podejście do zakresu i ilości obowiązków na obu stanowiskach, mianowicie:

- Compliance Officer odpowiada za zgodność z regulacjami grupowymi oraz z przepisami prawa oraz normami etyki, pilnuje, aby wszelkie niezbędne procedury były wdrożone i były zgodne z ww. regulacjami;

- Specjalista ds. Ryzyka Operacyjnego sprawdza, czy procesy opisane w procedurach eliminują ryzyko operacyjne, tzn. czy są dobrze ułożone, uwzględniają kontrole, czy są dla firmy bezpieczne. Sprawdza też, czy procedury są przestrzegane i analizuje przyczyny ich ewentualnego nieprzestrzegania.

Co Pani uważa za najtrudniejsze w pracy Compliance Officera?

Sprawdzanie pracy innych jest trudne, pracownicy nie zawsze reagują na zarzuty profesjonalnie. Sytuację utrudnia fakt, że sprawdzamy pracę swoich kolegów z pracy, potrzeba więc dużej odporności oraz asertywności, żeby zyskać pewien rodzaj odporności na tego typu sytuacje.

Jakie widzi Pani pozytywne aspekty pracy na tym stanowisku?

Jeśli uda się wdrożyć jakieś uproszczenie w procesie, albo ułożyć proces w taki sposób, żeby był dla firmy bezpieczny, daje to wówczas bardzo dużą wewnętrzną satysfakcję.

Stanowisko CO/ORM jest stanowiskiem dość prestiżowym, wysoko cenionym w firmie, dającym dużą niezależność. Na rangę stanowiska wpływa dodatkowo fakt, że każda zmiana procesu w firmie wymaga akceptacji CO/ORM. Ponadto osoby na moim stanowisku zazwyczaj podlegają bezpośrednio pod Zarząd firmy.

Różnorodność procesów powoduje, że praca jest ciekawa, raz akceptuje się procedurę dotyczącą samochodów służbowych, a za chwilę np. proces sprzedaży – taka różnorodność wymaga wiedzy, ale powoduje również, że człowiek się nie nudzi. Ponadto mobilizuje to do ciągłej aktualizacji swojej wiedzy, ciągłego rozwoju w nowych obszarach.

Jakie kompetencje powinna posiadać osoba, która chciałaby w przyszłości sprawować stanowisko Compliance Officera?

Pewność siebie oraz asertywność pozwalające wskazywać innym pracownikom niezgodności w ich działaniu, jednocześnie podejście, dzięki któremu kierownicy będą współpracować z CO/ORM w zakresie identyfikacji ryzyk oraz analizy procesów. Cenną jest ponadto umiejętność nawiązywania dobrych kontaktów interpersonalnych oraz odporność na naciski i stres.

O swoim stanowisku opowiadała Katarzyna K. – Compliance Officer i Specjalista ds. Ryzyka Operacyjnego w jednej z wiodących instytucji finansowych.

Bardzo dziękuję za poświęcony czas.

Marta Prokopek-Pyśk
doradca zawodowy
Biura ds. Absolwentów SGH

Integracja zespołów pracowniczych jako jeden z czynników sukcesu organizacji – cz. 1

Otoczenie, w którym działają obecnie organizacje, stawia przed nimi coraz większe wymagania. Jest otoczeniem turbulentnym, w którym zachodzą nagle, trudne do przewidzenia zmiany, które wywierają stale rosnący wpływ na sukces lub przetrwanie współczesnej organizacji. Organizacje, chcąc odnosić sukcesy, muszą dostosowywać swoją strategię do zmian zachodzących w otoczeniu. Muszą więc być elastyczne. Cechą zapewniającą elastyczność jest ich szczupłość przejawiająca się w koncentrowaniu działalności na jednym lub kilku powiązanych przemysłach oraz wydzieleniu ze swojej działalności funkcji, które w znaczący sposób wpływają na koszty ich działalności oraz procesów, które nie są źródłami ich przewag konkurencyjnych.

Ważną cechą organizacji są również ich umiejętności współdziałania ze wszystkimi uczestnikami rynku, również z konkurentami. Powinny one poszukiwać możliwości współdziałania, a nie konkurencji, związując porozumienia ze swoimi dostawcami, nabywcami oraz konkurentami, a także innymi podmiotami występującymi w ich najbliższym otoczeniu. W ten sposób, wykorzystując zasoby innych organizacji, mogą rozwijać swoją działalność.

We współczesnych organizacjach występują często sytuacje problemowe, które są zjawiskami bardzo złożonymi. Dotyczą one zarówno strategii organizacji, jak i jej bieżącej działalności. Istotną sprawą jest szybkie i skuteczne ich rozwiązywanie. Nie-rozerwalnie z występującymi problemami związana jest umiejętność podejmowania racjonalnych decyzji. Z tych też względów docenia się znaczenie kapitału społecznego i zdolności wzrostu wartości organizacji tkwiącej w ludziach i ich zdolności do tworzenia unikalnych przewag konkurencyjnych. Coraz częściej przywiązuje się dużą wagę do wiedzy gorącej, wynikającej z kompetencji pracowników. Są to umiejętności ludzi nabyte poprzez: wykształcenie, doświadczenie zawodowe i życiowe, wsparte motywacją do rozwiązywania konkretnych problemów.

W sytuacji realizowania przez organizację coraz bardziej złożonych celów oraz występowania w niej skomplikowanych problemów, które wymagają podejmowania szybkich decyzji w jej działaniu, należy zwrócić szczególną uwagę na pracę zespołową, ponieważ przynosi ona pozytywne rezultaty. Spowodowanej jest to następującymi czynnikami:

– każdy zespół traktowany jako całość posiada większą wiedzę oraz więcej informacji na temat sytuacji problemowej niż pojedyncze osoby wchodzące w jego skład, każdy członek zespołu posiada pewną wiedzę, umiejętności, doświadczenie oraz informacje dotyczące problemu, które przekazuje innym jego uczestnikom, wiedza zespołu jest większa niż suma wiedzy poszczególnych członków zespołu, wynika to z tego, że dzięki dyskusji pojawiają się nowe informacje, o których by nikt nie wiedział;

– członkowie zespołu mają różne poglądy na temat możliwości rozwiązania danego problemu, przez co powstaje więcej wariantów jego rozwiązań;

– zespół podaje krytycznej ocenie wszystkie warianty, co ma istotny wpływ na wybór wariantu najlepszego z punktu widzenia wcześniej ustalonych kryteriów;

– członkowie zespołu, uczestnicząc w procesie podejmowania decyzji, bardziej utożsamiają się z wybranym wariantem i angażują się w jego realizację;

– w każdym zespole między członkami występuje pewna konkurencja, co wpływa na ożywienie i dynamizm działania zespołu;

– członkowie zespołu, dokonując podziału zadań między sobą mogą szybciej i sprawniej realizować nałożone cele.

W efektywnej pracy zespołu istotne znaczenie ma umiejętność współpracy członków zespołu. Każda osoba zajmuje w obrębie zespołu jakieś miejsce i pełni rolę wynikającą z tego miejsca. Zespół dąży zawsze do realizacji określonych celów i zadań, które akceptuje większość jego członków. W każdym zespole występuje dążenie do ciągłości i trwałości. Każdy zespół posiada swoją strukturę, która kształtuje zachowania jego członków. Elementami struktury zespołu są¹:

Role, czyli zbiór oczekiwanych układów zachowań, przypisywanych danej osobie.

Normy – wzorce dopuszczalnych zachowań w zespole, akceptowane przez jego członków. Działają oni zgodnie z przyjętymi normami. Są one wynikiem współdziałania ze sobą członków zespołu i charakteryzują ich zachowania. Normy grupowe możemy podzielić na formalne, obejmujące przepisy obowiązujące w danej organizacji, i normy nieformalne, akceptowane przez członków zespołu.

Zwartość jest to stopień, w jakim członkowie są wzajemnie ze sobą związani i w jakim odczuwają motywację do pozostawania w zespole. Dla każdego członka zwartość oznacza stopień atrakcyjności samego zespołu. Im większa jest atrakcyjność zespołu dla jego członków, tym większe jest prawdopodobieństwo, że jego członkowie ujednolicią swoje poglądy, cele i normy. Im zespół jest bardziej zwarty, tym jest bardziej stanowczy. Jego stanowczość wyraża się między innymi w sposobie przyjmowania nowych członków. Nowi członkowie, jeżeli nie zaakceptują norm zespołu, zostają odrzuceni. Zwarte zespoły są bardziej konfliktowe, wynika to z wrogiego ich nastawienia do osób lub grup nie-należących do danego zespołu.

Rozmiary zespołu wpływają na całokształt jego zachowań. Duże zespoły skutecznie zbierają różnorodne dane. Jeżeli więc celem zespołu jest zdobywanie informacji, duże zespoły zapewne będą skuteczniejsze. Jednocześnie jednak małe zespoły potrafią lepiej wykorzystać zebrane dane.

Skład grupy – większość działań zespołowych wymaga rozmaitych umiejętności i różnej wiedzy. Biorąc pod uwagę ten warunek, można dojść do wniosku, że zespoły różnorodne – składające się z różniących się osób – zapewne będą miały bardziej urozmaicone umiejętności i informacje, a zatem będą skuteczniejsze niż zespoły jednorodne.

Pozycja jest to ocena pod względem prestiżu albo rangi zajmowanej w zespole. Praca przebiega lepiej, jeżeli pracownicy o wyższej pozycji inicjują działania pracowników o niższej pozycji. Ważne jest, żeby członkowie zespołu uznawali hierarchię pozycji za sprawiedliwą.

Z omówionej struktury zespołu wynika, że sprawność zespołu zależy w dużej mierze od stopnia jego zintegrowania. Członkowie zintegrowanych zespołów są zaangażowani w ich działalność, przez co bardzo dobrze wykonują zadania. Wynika to przede wszystkim z tego, że w zespołach zintegrowanych członkowie mają silne poczucie przynależności do nich oraz w większym stopniu mogą zaspakajać swoje indywidualne potrzeby. Cele indywidualne co najmniej częściowo pokrywają się z celami zespołowymi. Zespoły zintegrowane są bardziej kreatywne i przedsiębiorcze, ponieważ mają większe poczucie bezpieczeństwa.

Piotr Wachowiak

ABSOLWENT

Miesięcznik Stowarzyszenia
Absolwentów SGH

redaktor naczelny
Piotr Wachowiak

redaktor prowadzący
Anna Matysiak
tel. 22 564 98 36
e-mail: sasgh@sgh.waw.pl

zespół redakcyjny
Krystyna Lewkiewicz
Bartosz Majewski
Olga Biaduń

Adres redakcji
Stowarzyszenie Absolwentów SGH
„Absolwent”
al. Niepodległości 162, pok. 133
02-554 Warszawa

¹ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 166–179.*