

Anna Szaniawska

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych
Studenckie Koło Naukowe Menedżerów „TOP MANAGER”

Rola grup i zespołów pracowniczych w organizacji¹

The role of groups and teams of employees
in the organization

Wstęp

Każda organizacja dążąc do rozwoju powinna mieć świadomość permanentnej zmienności otoczenia oraz konieczności adaptacji do nowych warunków. W toku poszukiwań nowych sposobów radzenia sobie z trudnościami grupy i zespoły pracownicze zaczęły cieszyć się coraz większą popularnością. Przede wszystkim znajdują zainteresowanie wśród osób pragnących zwiększenia efektywności zachowań organizacyjnych. Szczególną uwagę przykuwają korzyści wynikające z pracy grupowej, umożliwiającej pracownikom większą samodzielność i odpowiedzialność w pracy. Systemy społeczne w organizacji mają bardzo duże znaczenie. Dzięki ich funkcjonowaniu ludzie odgrywają określone role, które są wyznacznikami sukcesu lub niepowodzeń. Stanowią one także cenny kapitał i strategiczny czynnik rozwoju.

Charakterystyka grup i zespołów

Nie każdy zbiór ludzi to grupa. Istotnym warunkiem jej powstania są interakcje o charakterze informacyjnym, sterującym oraz emocjonalnym – oceniającym. E. Schein definiuje grupę jako: „Każda liczba osób, które: są związane wzajemnymi interakcjami, są psychologicznie sobie świadome oraz postrzegają siebie jako grupę” Zakłada on również, że grupy mają wspólny cel². Każdy pracownik ma przydzielone do zrealizowania konkretne zadania, które jedni wykonują samodzielnie, a drudzy współpracują z innymi.

¹ Opracowano pod opieką naukową dr Edyty Bombiak, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem.

² B. Kożuszniak, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 81.

Praca indywidualna jest mniej efektywna niż grupowa. Decydują o tym następujące cechy grup:

- Niewyczerpalna rezerwa idei – wiedza i kreatywność grupy jest obszerniejsza niż pojedynczej jednostki – powodem jest efekt synergii;
- Istnienie umiarkowanej krytyki w grupie – wszyscy członkowie grupy rozpatrują indywidualne propozycje i oceniają je z punktu widzenia różnych doświadczeń i posiadanej wiedzy;
- Społeczny bodziec natchnienia – polega na tym, iż jednostka szukając rozwiązania problemu nie dąży do pozyskania konkretnej informacji, a do dyskusji i rozmów, podczas których zaspokajana jest potrzeba komunikowania się;
- Podpora twórczego entuzjazmu – grupa jako całość organizacyjna ma wpływ na pozytywny nastrój poszczególnych jej członków, co pomaga znosić chwilowe niepowodzenia.
- Wyższa siła psychiczna – funkcjonowanie w grupie pozwala przezwyciężyć napięcie i niepokój – co odosobnioną jednostkę może doprowadzić do pewnego stanu nerwicy, która może stać się powodem obsesyjnej chęci rozwiązania danego problemu³.

Praca w grupach ma również swoje wady, takie jak m. in. zjawisko syndromu myślenia grupowego i lenistwo społeczne – czyli spadek aktywności jednostki w obecności innych.

Podstawowy podział grup przedstawia m.in. A. Potocki, który wyróżnia grupy formalne i nieformalne. Grupy formalne powstają w sposób nakazowy, na polecenie kierowników, którzy zazwyczaj odgórnie narzucają ich skład osobowy oraz przydzielają zadania. Funkcjonują one w obrębie struktury formalnej a ich charakterystyczną cechą jest więź oficjalna o bezosobowym charakterze. Wśród nich wyróżnia się dodatkowo grupy funkcjonalne i zadaniowe. Natomiast grupy nieformalne są to małe grupy pracowników, którzy mają wspólne cele i wartości, których łączy więź społeczna o nieoficjalnym bezosobowym charakterze. Podstawą ich funkcjonowania są niepisane zwyczajowo określone normy współdziałania, nieformalne przywództwo oraz sankcje. Czynnikiem stymulującym powstawanie tych grup są: podobne zainteresowania, hobby, chęć wzajemnej pomocy, sympatia, poczucie doznanej krzywdy. Wśród grup nieformalnych wyróżnia się grupy koleżeńskie, kolektywy pracownicze, gangi oraz kliki pracownicze⁴.

Każda organizacja dzieli się na wiele grup pracowniczych, zróżnicowanych pod względem miejsca w podziale czynności zawodowych, zależności służbowych oraz aktywności. Biorąc pod uwagę procesy pracy, można wyodrębnić następujące grupy:

- Zespół pracowniczy – członkowie spełniają określone zadania zmieniające się w zależności od potrzeb zakładu pracy;

³ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 49-50.

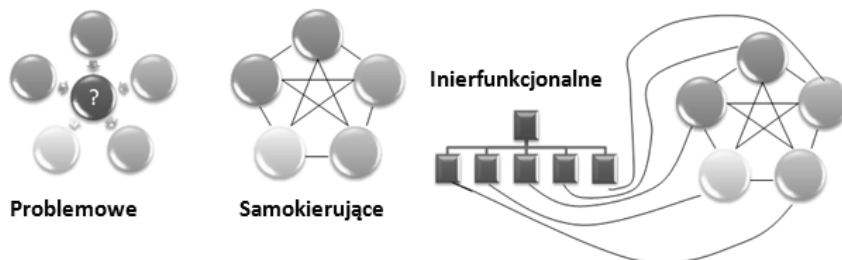
⁴ A. Potocki, *Komunikacja...*, op. cit., s.50.

- Grupy zadaniowe – stworzone przez organizację do realizacji ściśle określonych celów w określonym lub domyślnym czasie. Ich harmonogram pracy jest ściśle ustalony a pracownicy są wąskimi specjalistami;
- Grupy technologiczne – zakres pracy i metody są wyraźnie określone i przypisane do pracowników, a tempo pracy jest ściśle kontrolowane – pracownicy mają niewiele możliwości do samodzielności⁵.

Zespół pracowniczy często definiowany jest jako „grupa pracowników pochodzących z różnych komórek organizacyjnych, podporządkowanych poprzez jego przywódcę naczelnemu kierownictwu”⁶. Ich skład zależy od rodzaju zadania jakie mają zrealizować. Biorąc pod uwagę różne definicje, można wyróżnić następujące cechy zespołów:

- Sprecyzowany cel przedsięwzięcia;
- Ograniczony czas funkcjonowania;
- Niepowtarzalny charakter przedsięwzięcia;
- Uczestniczenie osób o różnych specjalnościach;
- Występowanie ryzyka niezrealizowania założonego celu;
- Posiadanie środków przeznaczonych do wykonania zadania;
- Samodzielność w działaniu⁷.

Podział zespołów pod względem ich celów przedstawiony jest na rysunku 1.



Rys. 1. Rodzaje zespołów

Źródło: S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 196.

Zespoły problemowe to takie, gdzie członkowie wymieniają poglądy, lecz rzadko są uprawnieni do samodzielnego działania. W zespołach samokierujących członkowie przejmują odpowiedzialność dawnych kierowników, kontrolują tempo pracy, wyznaczają zadania robocze, organizują przerwy i dobierają metody kontroli jakości, a nawet przyjmują nowych członków oraz samodzielnie oceniają swoją efektywność. Natomiast zespoły interfunkcjonalne tworzą pracownicy z podobnych szczebli hierarchii, ale z różnych dzie-

⁵ <http://www.socjologia.xmc.pl/system-spoeczny-zakladu-pracy/>, (01.03.2012).

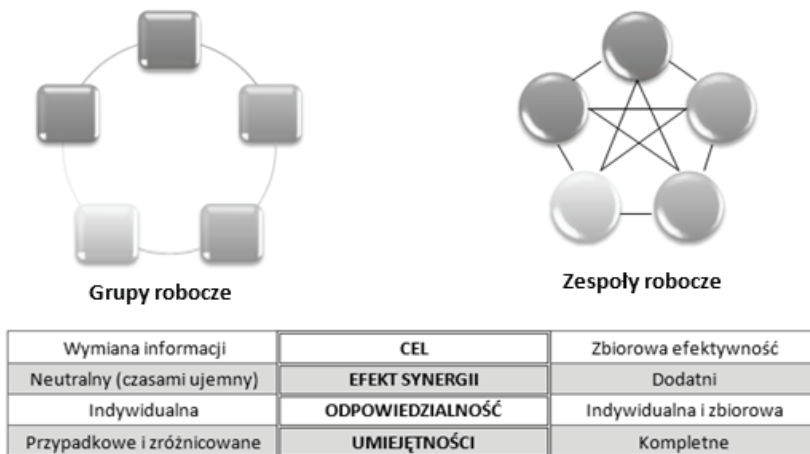
⁶ A. Potocki, *Komunikacja...*, op. cit., s. 56.

⁷ A. Potocki, *Komunikacja...*, op. cit., s. 56.

dzin działalności⁸. W obecnych czasach wyróżnia się jako czwarty rodzaj zespoły wirtualne. Polegają one na tym, że pewna liczba ludzi, rozproszonych w różnych miejscach globu może wspólnie pracować nie mając bezpośredniego kontaktu. Nie byłoby to możliwe bez nowoczesnej technologii, Internetu, wideokonferencji oraz przekazów multimedialnych.

Porównanie grup i zespołów

Jak widać w wyżej przytoczonych definicjach grupy i zespołu, pojęcia te nie są jednoznaczne – pomimo tego, że często stosuje się je zamiennie. Celem funkcjonowania grupy jest wymiana informacji oraz wzajemna pomoc w realizowaniu obowiązków. Rezultaty pracy grupy są sumą pojedynczych działań poszczególnych członków – w przeciwieństwie do zespołów, nie jest w nich generowany dodatni efekt synergii. Wynik pracy członków zespołu jest większy niż suma ich indywidualnych wkładów⁹. Różnice między grupą a zespołem przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Porównanie grup i zespołów roboczych
Źródło: S.P. Robbins, *Zachowania...*, op. cit., s. 194.

Powyższy rysunek wyjaśnia dlaczego wiele organizacji w ostatnim czasie zaczęło skupiać procesy pracy wokół zespołów, dążąc do wzrostu efektywności poprzez uzyskanie dodatniego efektu synergii. W ten sposób bez zwiększania poziomu nakładów można uzyskać lepsze rezultaty¹⁰.

Zespoły są znacznie bardziej trwałe i bardziej spójne. Przejście od samodzielnej pracy do działania w zespole wymaga od pracowników współdziałania z innymi, dzielenia się wiedzą, informacjami, przedłożenia interesu

⁸ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s.195-199.

⁹ S.P. Robbins, *Zachowania...*, op. cit., s.195-199.

¹⁰ S.P. Robbins, *Zachowania...*, op. cit., s.195.

zespołu ponad własny. Zespoły efektywne są zazwyczaj niewielkie, skłaniają ludzi do pełnienia różnych ról, wyznaczają kierunek działania i zapewniają koncentrację. Członkowie takich zespołów darzą się wzajemnym zaufaniem.

Spójność grup i zespołów

Spójność grupy lub zespołu można zdefiniować jako stopień rozwoju więzi między członkami danej zbiorowości lub stopień w jakim członkowie są ze sobą związani i odczuwają motywację do pozostania w zbiorowości. Spójność stanowi również miarę atrakcyjności zespołu lub grupy dla nowych uczestników. Wyraża się ona we wzajemnych powiązaniach, lojalności wobec siebie oraz poszanowaniu obowiązujących norm. Jeśli grupa osiągnie wysoki poziom spójności, czynniki zewnętrzne przestają wpływać na ich działanie¹¹. Czynniki wpływające na spójność to¹²:

- Bliskość przestrzenna;
- Podobieństwo wykonywanych zadań;
- System pracy;
- Wielkość grupy lub zespołu (im mniejsza ilość członków tym większa spójność);
- Zagrożenia zewnętrzne (wspólny przeciwnik zwiększa spójność);
- Struktura zadań;
- Możliwość uzyskania nagrody;
- Styl kierowania;
- Wspólne cechy (np. wiek, płeć);

Można zauważyć, że grupy i zespoły zawierają w sobie skomplikowaną sieć zależności między ich członkami. Wyodrębnienie konkretnych warunków, w których powyższe zbiory byłyby efektywne jest bardzo trudnym zadaniem. Jednym ze sposobów zwiększających wydajność są treningi i szkolenia.

Podsumowanie

Wysoce efektywne zespoły charakteryzują się głównie silnymi więziami między członkami, którzy dbają wzajemnie o swój rozwój i są entuzjastycznie nastawieni do wykonywanej pracy. Efektywność zespołu zależy w głównej mierze od tego czy jego uczestnicy są związani ze sobą emocjonalnie. Dopiero na drugim miejscu, wśród czynników warunkujących wydajność zespołów, wymienia się ich wielkość i strukturę, zasady pracy oraz zakres odpowiedzialności pracowników.

¹¹ B. Kożusznik, *Zachowania...*, op. cit., s. 85.

¹² Ibidem.

Bibliografia

<http://www.socjologia.xmc.pl/system-spoeczny-zakladu-pracy/>,
(01.03.2012).

Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.

Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.