

# WIELKOŚĆ PRACOWNICZEGO ZESPOŁU PRODUKCYJNEGO A JEGO FUNKCJONOWANIE

Zdzisław JASIŃSKI

**Streszczenie:** W artykule podjęto problem wielkości zespołu pracowniczego. Wskazano na wagę tego problemu w procesie wdrażania pracy zespołowej. Ukazano wpływ wielkości zespołu na przebieg procesów adaptacji pracowniczego, przepływu informacji, na skuteczność oddziaływań motywacyjnych oraz procesów kontrolnych.

**Słowa kluczowe:** wielkość zespołu, adaptacja, informacja, motywowanie, kontrola

## 1. Wstęp

Praca zespołowa w obrębie ludzkiej działalności jest stosowana od dawna. Głównie z powodu korzyści jakie może przynieść w wyniku jej zastosowania zarówno uczestnikom pracy zespołowej jak i wdrażającym je przedsiębiorstwom i zakładom. Z tego też powodu należy do rozwiązania organizacyjnego stosowanego często w zakładach produkcyjnych, w różnych sferach ich działalności. Pracę zespołową można spotkać w sferze koncepcyjno-badawczo-projektowej dla opracowania założeń konstrukcyjnych, technologicznych i ekonomicznych nowych projektów produkcyjnych, do opracowania dokumentacji konstrukcyjno-technologicznej w procesach wdrożeniowych oraz w bezpośredniej produkcji.

Praca zespołowa stwarza szansę lepszego wykorzystania środków trwałych i powierzchni produkcyjnej, lepszego wykorzystania czasu pracy, skrócenia długości cyklu produkcyjnego, uproszczenie systemu zarządzania produkcją, korzystnego kształtowania się wielkości ekonomicznych zakładów a także większą niż – w przypadku działania indywidualnego – zaspokojenie potrzeb materialnych i niematerialnych pracowników.

Praca zespołowa daje szansę osiągnięcia korzyści. Jednak nie gwarantuje tego automatycznie. To czy zespół będzie funkcjonował dobrze, jakie będzie miał problemy w trakcie pracy zależy w dużej mierze od decyzji podejmowanych już na etapie jego tworzenia. Jedną z takich decyzji podejmowanych na etapie organizacji zespołu mającej wpływ na późniejsze jego funkcjonowanie jest problem wielkości zespołu [1, s. 19].

Wielkość zespołu produkcyjnego wpływa między innymi na przebieg procesów adaptacyjnych w zespole. Decyduje o przepływach informacji. Od wielkości zespołu zależy skuteczność oddziaływań motywacyjnych oraz procesów kontrolnych.

## 2. Wielkość zespołu a przebieg procesów adaptacji pracowników

Wielkość zespołu, jego strukturę zawodową ustala się w trakcie projektowania przebiegu procesu produkcyjnego. Najczęściej dotyczy to procesów ciągłych, wymagających nieprzerwanej obsługi maszyn i urządzeń, w przypadku użycia dużych i złożonych urządzeń, w warunkach dużej współzależności realizowanych zadań produkcyjnych, w przypadku nierównomiernego obciążenia pracą na stanowiskach roboczych, w warunkach szczególnie niebezpiecznych.

Skład osobowy natomiast ustala się podczas uruchamiania procesu bądź w trakcie realizacji procesu z powodu ruchu kadrowego (zwolnienia i przyjęcia pracowników). W każdej takiej sytuacji zachodzi konieczność dostosowania się do siebie członków zespołu (konieczność adaptacji) [2, s. 56].

Dla przebiegu procesu adaptacji wielkość zespołu pracowniczego nie jest obojętna. Im większy zespół tym większe zróżnicowanie pracowników pod względem cech osobowych, pod względem przekonań i postaw światopoglądowych, społecznych, politycznych, moralnych, niekiedy kulturowych. Tym z większymi problemami i znacznie wolniej przebiegają w zespole procesy kształtowania norm współżycia, zasad współdziałania, umacniania więzi oraz kształtowania odpowiednich stosunków pomiędzy uczestnikami pracy zespołowej.

Przebieg procesów adaptacji wymaga rezygnacji z części własnego „ja”, z części własnych ambicji, skłonności, przyzwyczajzeń, upodobań na rzecz nowych, wspólnie wypracowanych. Stan taki o wiele łatwiej jest osiągnąć w małych zespołach. Procesom adaptacji mogą towarzyszyć spory, zatargi, nieporozumienia, konflikty pomiędzy członkami zespołu, wynikające z różnicy interesów. Prawdopodobieństwo ich wystąpienia w małych zespołach jest mniejsze.

### **3. Wielkość zespołu a przepływy informacji**

Zadania podejmowane przez członków zespołu produkcyjnego nie mogłyby być realizowane gdyby nie został zapewniony dopływ odpowiednich informacji do zespołu oraz wymiana informacji pomiędzy kierownikiem zespołu a jego członkami oraz pomiędzy samymi członkami zespołu. Bez wymiany informacji w zespole, bez komunikacji między członkami trudno sobie wyobrazić prawidłowe funkcjonowanie zespołu. Właściwie zespół nie mógłby istnieć [1, s.164]. Informacje ułatwiają członkom zespołu identyfikację zmian zachodzących w zespole, pozwalają podejmować właściwe decyzje.

W dużych zespołach kierownikowi podlega więcej podwładnych. Większa liczba członków zespołu to z konieczności mniejsza liczba przepływów informacji pomiędzy kierownikiem a każdym z członków z osobna, trudniejsze pozyskiwanie od nich, przetwarzanie i przekazywanie im niezbędnych do działania informacji.

Przy dużej liczbie podwładnych kierownika częstotliwość kontaktów z podwładnymi jest mniejsza. Są one zwykle krótsze, bez głębszego wnikania w istotę zagadnienia. W przypadku pilnych spraw mogą one zostać nierozpatrzone, pozostawione do decyzji podwładnego mimo koniecznej interwencji przełożonego [3, s. 538].

Większa liczba podwładnych w zespole, rzadsze kontakty z kierownikiem mogą się odbić na przebiegu pracy w zespole, jego wynikach, zwłaszcza gdy zadania realizowane w zespole są złożone, wykonywane w trudnych warunkach, przy niskich kwalifikacjach członków zespołu.

### **4. Motywowanie w kontekście wielkości zespołu**

Obowiązkiem każdego kierownika zespołu obok planowania zadań dla zespołu, dla poszczególnych jego członków, stworzenia odpowiednich warunków pracy jest także oddziaływanie (motywowanie) na członków zespołu aby wyznaczone im zadania były realizowane we właściwej ilości, na określonym poziomie jakościowym i w odpowiednim terminie.

Aby być skutecznym w obszarze motywowania kierownik powinien przyjąć strategię zróżnicowanego podejścia zakładającą traktowanie każdego członka zespołu oddzielnie [4, s. 265-271]. Aby wybrać odpowiedni sposób oddziaływania na podwładnego powinien poznać oczekiwania wobec pracy każdego z członków zespołu [5, s. 201-202], różne ich doświadczenia z działań motywacyjnych z przeszłości, cechy charakteru, wyznawane przez nich wartości, ich poglądy, uważnie wsłuchiwać się w ich opinie [6, s. 37]. Realizacja tej strategii wymaga od kierownika dużej wiedzy społecznej, głębokiego rozeznania swoich podwładnych a także dużej znajomości metod i technik motywowania.

W dużych zespołach pracowniczych, w sytuacji ograniczonego kontaktu z podwładnymi kierownikowi trudniej jest rozpoznać ich potrzeby i oczekiwania, dobrać środki motywowania, tworzyć sprzyjającą atmosferę pracy.

W małych zespołach pracowniczych motywacja jest silniejsza. Obok materialnego motywowania istotną rolę mogą spełniać więzi interpersonalne. Integracja. Silniejsza jest rola motywacyjna stosunków międzyludzkich [7, s. 163].

## **5. Wielkość zespołu a skuteczność działań kontrolnych**

Istotnym elementem działalności kierownika zespołu, prowadzącym do sukcesu jest nadzorowanie przebiegu pracy, szczególnie zachowań produkcyjnych członków zespołu. Nadzorowanie kierownicze oznacza ciągłą i stałą obserwację przebiegu działań jego podwładnych oraz porównywanie ich z obowiązującymi, wcześniej ustalonymi procedurami.

Procesy kontrolne kierownika nie są jedynymi w zespole pracowniczym. W odróżnieniu od działań realizowanych w indywidualnej formie organizacji pracy w zespołach charakteryzujących się wspólnotą cech i wspólnotą odpowiedzialności uruchamiają się wzajemne procesy kontrolne członków zespołu. Mają charakter nieformalny ale bardziej skuteczny niż kontrola realizowana przez kierownika. Aby jednak wzajemna kontrola członków zespołu takową była muszą być stworzone warunki dla zachowania zasady styczości osobistej, umożliwiającej członkom zespołu łatwy kontakt wzrokowo-słuchowy. Zasadę tą trudno wyegzekwować w dużych zespołach.

## **6. Podsumowanie**

Ważnym problemem w procesie tworzenia zespołów pracowniczych objającym się na ich rezultatach pracy jest wielkość zespołu. Brak jest jednak formuły pozwalającej w sposób jednoznaczny określić optymalną wielkość zespołu. Z uwagi na pojawiające się problemy w kierowaniu zespołu należy odchodzić od projektowania dużych zespołów i w miarę możliwości organizować małe liczebnie zespoły. Zakłada się, że najbardziej funkcjonalne są zespoły składające się z 6-10 osób. W zespołach większych (powyżej 20 osób) uczestnicy tracą poczucie więzi grupowej.

## **Literatura**

1. Kozusznik B: Kierowanie zespołem pracowniczym. PWE, Warszawa 2005.
2. Żarczyńska-Dobiesz A: Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

3. Zieleniewski J.: Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania. PWE, Warszawa 1978.
4. Jasiński Z.: Wybrane strategie kierowniczego oddziaływania na podwładnych. W: Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań. wyd. WSzZiP, Wałbrzych 2009, pod red. R. Krupskiego.
5. Juchnowicz M.: Motywowanie w toku pracy. W: Zasoby ludzkie w firmie. Poltext, Warszawa 2000, pod red. A. Sajkiewicz.
6. Petersen D., Hillkirk J.: Praca zespołowa. WNT, Warszawa 1993.
7. Borkowska S.: System motywowania w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 1985.

Prof. zw. dr hab. inż. Zdzisław Jasiński  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120  
Tel/fax.: (71) 368 06 65  
e-mail: [zdzislaw.jasinski@ue.wroc.pl](mailto:zdzislaw.jasinski@ue.wroc.pl)