

# ZACHOWANIA PRACOWNICZE ZAGRAŻAJĄCE SPRAWNEMU FUNKCJONOWANIU ZESPOŁÓW PRODUKCYJNYCH

Zdzisław JASIŃSKI

**Streszczenie:** W artykule zwrócono uwagę na warunki produkcyjne w jakich najczęściej stosuje się pracę zespołową. Przedstawiono jakich można spodziewać się korzyści z tego tytułu. Określono rolę członków zespołu oraz wskazano na niektóre ich zachowania mogące zakłócić przebieg prac w zespole.

**Słowa kluczowe:** praca zespołowa, zachowania pracowników.

## 1. Wstęp

Praca zespołowa należy do jednej z dwóch podstawowych form organizacji pracy, którą charakteryzuje wspólnota celu, współdziałanie, współpraca, łączenie zawodów i specjalności, wspólna odpowiedzialność za rezultaty pracy. W warunkach produkcyjnych znajduje szerokie zastosowanie. Stosuje się ją najczęściej w sytuacji, gdy proces technologiczny ma charakter ciągły, gdy istnieje potrzeba zapewnienia nieprzerwanej obsługi maszyn i urządzeń, konieczna jest obsługa dużych złożonych urządzeń, a także gdy mamy do czynienia z dużą, współzależnością, realizowanych zadań, bądź gdy praca realizowana jest w szczególnie niebezpiecznych warunkach. W niektórych zakładach produkcyjnych udział pracowników realizujących zadania w formie zespołowej przekracza 50% [4]. Szerokie zastosowanie zespołowej formy organizacji pracy wynika z korzyści jakie może ona przynieść zarówno przedsiębiorstwu jak i członkom zespołu. Najczęściej wskazuje się na możliwości lepszego wykorzystania środków trwałych i powierzchni produkcyjnej, na skrócenie czasu trwania procesu produkcyjnego, obniżkę pracochłonności czynności zarządczych (planistycznych, ewidencyjnych, kontrolnych), na możliwości poprawy jakości pracy oraz wzrost wydajności pracy, a także lepszego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań uczestników pracy zespołowej [3, 5].

Z faktu, że praca zespołowa może przynieść korzyści nie oznacza, że po wdrożeniu jej na pewno tak się stanie. Praktyka dowodzi, że w wielu przypadkach utworzone zespoły źle funkcjonują. Mogą pojawić się sytuacje, które będą zakładać przebieg pracy i utrudniać uzyskanie założonych celów. Sytuacje te mogą być związane zarówno z osobą kierownika zespołu ale również z pozostałymi członkami zespołu, jego podwładnymi.

Celem artykułu jest ukazanie - na bazie doświadczeń autora wynikających z kontaktu z praktyką gospodarczą - niektórych zachowań członków zespołu, które mogą utrudniać jego funkcjonowanie.

## 2. Rola członków zespołu

Na osiągnięte wyniki w zespole mają wpływ wszyscy jego członkowie tj. kierownik zespołu oraz jego podwładni. Mimo, że dążą wspólnie do tego samego celu to jednak ich role w zespole są różne.

Kierownik jest centralnym ogniwem w zespole. Jest głównym ośrodkiem decyzyjnym. Wpływa na wyniki zespołu poprzez swoje decyzje. On decyduje kiedy i jakie działania ma

realizować zespół, kto i w jaki sposób ma je wykonać, jakie warunki należy zabezpieczyć dla realizacji zadań. Kierownik musi myśleć analitycznie, syntetycznie być rozjemcą, politykiem, dyplomata [6]. Od jego wiedzy, kompetencji, umiejętności i jego zachowań wobec swoich podwładnych, od kompetencji związanych ze stosunkiem do człowieka [1] w głównej mierze zależy jego skuteczność oraz wynik zespołu.

Podwładni kierownika pełnią w zespole funkcje wykonawcze. Ich zadaniem jest transformacja przedmiotów pracy w określone produkty. Pod wpływem ich działań przedmioty pracy zmieniają swoje właściwości. Wyznaczane im przez kierownika zadania uwzględniają specyfikę realizowanego procesu oraz przyjęty podział pracy. W swoich działaniach posiłkują się określonymi wzorcami przyjmującymi postać instrukcji, algorytmów, planów, receptur itp. Działania podwładnych kierowników wpływają bezpośrednio na jakość pracy zespołu. Jakość ich pracy zależy nie tylko od ich kwalifikacji, jakości postawionych do ich dyspozycji technicznych środków pracy ale też od stopnia ich zintegrowania, od sposobu ukształtowania więzi pomiędzy członkami zespołu, sposobu ich współdziałania oraz zachowań wobec siebie i kierownika zespołu.

### **3. Niepożądane zachowania członków zespołu**

Niepożądane zachowania pracownicze w zespole są najczęściej skutkiem popełnianych błędów w procesie rekrutacji do zespołu, niewłaściwego doboru ludzi. Prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest większe w tych zespołach produkcyjnych, w których dobierając do nich ludzi zwracano głównie uwagę na ich kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie-potwierdzone zwykle różnego rodzaju certyfikatami, zaświadczeniami ukończenia kursów, świadectwami ukończenia szkoły-porównując ich zgodność z wymaganiami dyktowanymi przez stopień trudności, złożoność, uciążliwość i specyficzne warunki realizacji prac w zespole. Natomiast pominięto badanie cech osobowościowych kandydatów istotnych z punktu widzenia współdziałania w zespole. [por.2]. Nie zbadano na przykład czy jest gotów zaakceptować warunki pracy wynikające z cech pracy zespołowej, czy potrafi godzić własne cele z celami innych osób, czy uznaje że cele innych osób to ich własny problem, czy jest wrażliwy na sytuację innych osób, czy jest otwarty w kontaktach z innymi osobami, czy jest w stanie zrezygnować z części własnego „ja”, z części własnych ambicji, skłonności, upodobań i przyzwyczajzeń. Czy gotów jest przyjąć wspólną odpowiedzialność za rezultaty pracy, czy skłonny jest pomagać innym osobom w realizacji zadań itp.

Brak poszukiwania w czasie rekrutacji do zespołu odpowiedzi na powyższe pytania może spowodować, że w zespole znajdą się osoby, które będą w swoich zachowaniach przyjmować strategię silnie nakierowaną na siebie, słabo na zespół. Dla tak zachowujących się osób priorytetem są własne cele. Zespół będą traktować jako platformę dla realizacji własnych potrzeb. Zwykle takie osoby podejmują te działania (zadania i prace), które dają im osobistą korzyść. Nastawieni na siebie niechętnie udzielają pomocy młodym, niedoświadczonym członkom zespołu, współpracownikom mającym aktualne problemy na swoim stanowisku pracy. Niechętnie dzielą się wiedzą i własnym doświadczeniem. Ich zaangażowanie w sprawy zespołu sprowadza się tylko do wypełniania swoich zadań, formalnych wymogów, gwarantującym im tylko „bycie” w zespole. Tego typu osoby jeśli pojawiają się w zespole najczęściej są źródłem złej atmosfery w zespole, źródłem konfliktów, zakłócającym pracę zespołu.

Podobne zagrożenie dla sprawnie funkcjonującego zespołu produkcyjnego może powstać, gdy do zespołu zatrudni się osobę wykazującą słabe zorientowanie zarówno na

cele zespołu jak i własne. Takie osoby żyją perspektywą dnia bieżącego. Najczęściej zachowują się biernie wobec pojawiających się w zespole problemów. Nie angażują się w ich rozwiązanie, czekając na rozwiązanie przez kierownika zespołu bądź innych członków zespołu. Najczęściej dotyczy to osób, które swoje ważne cele realizują poza zespołem.

Zagrożenia dla dobrej atmosfery w zespole może powstać, gdy jeden z jego członków zatrudniony na stanowisku wymagającym wiedzy specjalistycznej, czyniącej z niego tzw. eksperta wewnętrznego demonstracyjnie podkreśla swoje znaczenie dla zespołu i usiłuje wykorzystać tę sytuację jako źródło władzy w zespole. Sytuacja taka może prowadzić do powstania nieformalnego ośrodka decyzyjnego w zespole a tym samym być źródłem konfliktu nie tylko między nim a współpracownikami ale też między nim a formalnym kierownikiem zespołu.

Dla prawidłowego funkcjonowania zespołu i osiągnięcia zamierzonych celów mogą też zagrozić niewłaściwe zachowania kierownika w zespole. Tak się może stać gdy kierownik traktuje swoich podwładnych przedmiotowo. Swoim zachowaniem wyraża nieprzychylny stosunek do nich. Nie respektuje ich potrzeb i oczekiwań wobec pracy. Nie toleruje drobnych uchybień wykazując postawę karzącą nie uczącą. W sferze kontroli przyjmuje strategię dużego dystansu władzy. Oddziałuje na podwładnych poprzez strach, tworzenia atmosfery zagrożenia, gdy uzurpuje sobie większą władzę niż przewidują to aktualne przepisy i zwyczaje.

#### **4. Wnioski**

Praca zespołowa jest korzystną formą organizacji pracy. Ma wiele zalet. W wyniku jej zastosowania może przynieść oczekiwane rezultaty zarówno dla przedsiębiorstwa jak i dla członków zespołu. Aby tak się stało należy budować zespoły produkcyjne nie tylko w oparciu o wymogi kwalifikacyjne, wynikające z cech realizowanego procesu, ale również należy uwzględnić aspekt osobowościowy. Brak analizy cech osobowościowych kandydatów do pracy w zespole może zaowocować zachowaniami pracowniczymi zagrażającymi osiągnięciu przez zespół założonych celów.

#### **Literatura:**

1. Czubasiewicz H., Nogalski B.: Rozwój kompetencji menedżerskich, Praktyka pomorskich firm w: Menadżer w gospodarce opartej na wiedzy. Pod red. T. Listwana i S. Witkowskiego UE Wrocław 2010 s.147
2. Donnellon A.: Kierowanie zespołem, wyd. Helion, Gliwice 2007 s.33
3. Jasiński Z., Zarządzanie pracą, A.W. Placet, Warszawa 1999 s.40
4. Kozusznik B., zachowania człowieka w organizacji, PWE warszawa 2011 s.103
5. Stewart D.M., Praktyka kierowania PWE Warszawa 1997 s.310-311
6. Stoner J.A. F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE Warszawa, 1997 s.27

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.: +48 713680665  
e-mail: zdzislaw.jasinski@ue.wroc.pl