

# ROLA CZYNNIKA OSOBOWEGO W KSZTAŁTOWANIU WYNIKÓW ZESPOŁU PRODUKCYJNEGO

Zdzisław JASIŃSKI

**Streszczenie:** W artykule podkreślono rolę czynnika ludzkiego w kształtowaniu wyników zespołu produkcyjnego. Ukazano decydujące znaczenie tego czynnika. Zwrócono uwagę na rolę jaką pełni w osiągnięciu wyniku zespołowego kierownik, a jaką pozostali członkowie zespołu.

**Słowa kluczowe:** kierownik, podwładny, zespół produkcyjny.

## 1. Wstęp

Pracę zespołową w działalności gospodarczej spotyka się bardzo często. Występuje niemal w każdym sektorze. W przedsiębiorstwach przemysłowych, handlowych, usługowych. Spotyka się ją w wojsku, policji, w organizacjach sportowych, w kulturze itp. Zaangażowanie pracowników w różnych jej formach, postaciach i odmianach sięga do 70% ogółu zatrudnionych. W miarę postępu technicznego, wdrażania coraz bardziej skomplikowanych maszyn i urządzeń poszerza systematycznie swój obszar zastosowania także w działalności produkcyjnej.

Tak szerokie zastosowanie pracy zespołowej wynika z korzyści jakie może ona przynieść. Najczęściej w warunkach produkcyjnych oczekuje się od niej, że przyczyni się do lepszego wykorzystania środków trwałych i powierzchni produkcyjnej, skrócenia cyklu produkcji wyrobów, lepszego wykorzystania czasu pracy, przyniesie obniżkę pracochłonności czynności planistycznych, ewidencyjnych i kontrolnych zapewni wzrost wydajności, poprawę jakości produkcji, czy też obniżkę kosztów produkcji [1, s. 12].

Z faktu, że praca zespołowa może przynieść korzyści ekonomiczne dla przedsiębiorstwa nie wynika, że muszą one pojawić się na pewno po jej zastosowaniu. Na to czy one się pojawią zależy od tego jak przebiegał proces jej wdrażania, czy przestrzegano określonych zasad w tym procesie, jakie warunki stworzono dla funkcjonowania już utworzonych zespołów.

## 2. Zespół pracowniczy jako jednostka organizacyjna

Zespół pracowniczy jest elementarną jednostką organizacyjną w strukturze przedsiębiorstwa. Powstaje zawsze z inicjatywy organizatora pracy. Najczęściej w odniesieniu do systemów produkcyjnych w sytuacjach, gdy proces technologiczny ma charakter ciągły, gdy trzeba zapewnić nieprzerwaną obsługę maszyn i urządzeń, konieczne jest obsługa dużych i złożonych urządzeń, trzeba wykonać więcej zadań jednorodnych, ma się do czynienia z dużą współzależnością realizowanych zadań, nie można rozdzielić zadań pomiędzy indywidualnych wykonawców, gdy występuje nierównomierne obciążenie pracą na stanowiskach roboczych.

Zespół pracowniczy stanowi dynamiczną kombinację zasobów ludzkich i rzeczowych. Obejmują pewną grupę ludzi, działających w określonej przestrzeni, wyposażonej w odpowiednie środki techniczne (maszyny, urządzenia, sprzęt, narzędzia itp.), dzięki którym zużywając surowce, materiały, energię, wspierani odpowiednią informacją wytwarzają odpowiednie produkty.

Biorąc pod uwagę strukturę zespołu pracowniczego można stwierdzić, że jego wyniki zależą od charakteru bazy materialnej (od przydzielonych środków pracy i przedmiotów pracy, ich ilości, stanu i właściwości) oraz od ludzi zaangażowanych w pracę zespołu. Przy czym ci ostatni to najważniejszy i decydujący czynnik sukcesu [2, s.9]. Od ich kwalifikacji, kompetencji, doświadczenia postaw i zachowań zależą wyniki zespołu. Można stwierdzić, że każdy zespół pracuje tak dobrze jak dobrze pracują ludzie w tym zespole. Rola jaką odgrywają poszczególni członkowie zespołu w trakcie jego funkcjonowania oraz ich wpływ na wyniki zespołu są zróżnicowane.

### **3. Rola pracowników wykonawczych**

Pracownicy (podwładni kierownika) pełnią funkcje transformacyjne. Ich zadaniem jest zmiana własności fizykochemicznych, mechanicznych, biochemicznych przedmiotów pracy, zmiana ich miejsca w przestrzeni, ewentualnie zmiana postaci informacji. Podwładni kierownika przekształcają jego koncepcje, projekty, pomysły, strategie w realne kształty. Weryfikują ich słuszość i nadają im rzeczywistą wartość. Oni ostatecznie decydują czy wspólnota celu produkcyjnego, współdziałanie, wspólna odpowiedzialność – wymagane cechy zespołowego działania – których stara się nadać zespołowi kierownik – są faktem czy tylko deklaracją.

Większa szansa na sukces w działaniu zespołowym, na dobre jego wyniki jest wówczas, gdy podwładni kierownika potrafią godzić własne cele z celami pozostałych członków zespołu, gdy nie są obojętni na cele innych osób (nie uznają celu innych osób jako ich własny problem), gdy są otwarci w kontaktach z innymi osobami, mają aprobujące nastawienie, potrafią się skutecznie komunikować, wykazują zaufanie we wzajemnych kontaktach. Mogą się także przyczynić do osłabienia wyników, a nawet porażki w działaniu, gdy nie potrafią słuchać opinii innych ludzi, uznać niekiedy ich racji, przyznać się do błędu, gdy nie są w stanie zrezygnować z części własnego „ja”, części własnych ambicji, skłonności, upodobań, przyzwyczajzeń, gdy kompromis uważają zawsze za porażkę. Z kolei znacznie łatwiej realizuje się zadanie produkcyjne w zespole, gdy jego członkowie potrafią się podzielić wiedzą doświadczeniem, informacjami dotyczącymi tych zadań, gdy potrafią pomóc innym osobom gdy wykazują duże zdolności adaptacji do zmieniających się warunków pracy.

Dla kształtowania wyników zespołu produkcyjnego jest ważna wiedza jego członków. Im większy posiadają jej zasób tym łatwiej zadbać o ilościową, jakościową i terminową realizację zadań, tym łatwiej można pokonać ewentualne różnice w sposobie myślenia kierownika i jego podwładnych.

### **4. Rola kierownika zespołu**

Kierownik zespołu pełni rolę nadrzędną w zespole [3, s. 103]. Reprezentuje interesy zespołu na zewnątrz, w jego otoczeniu. Odpowiedzialny jest w znacznie większym stopniu niż każdy inny członek zespołu za jego wyniki. Decyzje kierownika stanowią podstawę działań pozostałych członków. Kierownik zespołu decyduje jakie i kiedy podjąć działania, kto i w jaki sposób ma je wykonać. On ma zabezpieczyć optymalne warunki pracy oraz skłonić pracowników do wykonania zadań według jego pomysłu, koncepcji, projektu czy też przyjętej strategii działania. Do niego należy kontrola oraz ocena pracy, rozwiązywanie bieżących problemów w zespole.

Pełniąc tak ważne cele kierownik zespołu produkcyjnego aby osiągnąć sukces musi posiadać szeroką wiedzę z zakresu zarządzania. Powinien posiadać nie tylko duży zasób wiedzy technicznej, wiedzy na temat środków rzeczowych w obszarze jego działania, wiedzy technologicznej (charakteryzuje najczęściej kierowników po studiach technicznych)

ale również wiedzę ekonomiczną i społeczną [4, s. 14].

Kierownik zespołu, który skupia swoją uwagę tylko na realizacji zadań produkcyjnych (ilość, jakość i termin) ma małą szansę na uzyskanie dobrych wyników w dłuższym horyzoncie czasowym. Większą szansę na to ma kierownik, który ma świadomość, że równoległe z zadaniami produkcyjnymi ma realizować zadania ekonomiczne i społeczne

Realizacja zadań ekonomicznych (wykonawstwo zadań produkcyjnych z uwzględnieniem zasad racjonalnej organizacji procesów wykonawczych) przyczynia się zawsze do wzrostu konkurencyjności realizowanych przez zespół produktów. Zadania ekonomiczne kierownik zespołu może realizować wspomagając się instrumentami motywacyjnymi tak finansowymi jak i pozafinansowymi. Skuteczność działania na tym polu zależy od wiedzy kierownika na temat motywowania a także od stojących do jego dyspozycji motywatorów.

W ramach zadań społecznych kierownik zespołu powinien tworzyć warunki zabezpieczające komfort psychiczny i fizyczny w miejscu pracy, warunki dla realizacji oczekiwań jego podwładnych [5, s. 137]. Nie może ignorować zgłaszanych przez niego postulatów. Powinien dawać im szansę – na miarę ich możliwości – uczestnictwa w procesach decyzyjnych [6, S. 44]. Tworzy tym samym dla nich z jednej strony źródło satysfakcji osobistej, z drugiej zaś stwarza szansę na sprawny przebieg pracy i łatwiejszą drogę do osiągnięcia celu. Powodzenie w realizacji zadań społecznych wymaga od kierownika znajomości praw opisujących ludzkie zachowania.

## 5. Podsumowanie

Skuteczność zespołów produkcyjnych z uwagi na ich społeczno-techniczny charakter zależy zarówno od stojących do ich dyspozycji środków rzeczowych (od ich ilości i jakości) jak i od ludzi tworzących zespoły (od kierowników zespołów jak i ich podwładnych). Rola kierowników zespołów w kształtowaniu wyników jest jednak decydująca. Dobra praca kierownika to duża szansa na prawidłową pracę całego zespołu.

## Literatura

1. Jasiński Z.: Funkcjonowanie zespołów pracowniczych w niestabilnych warunkach produkcji. PN Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 1987.
2. Gablota M.: Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Wydawnictwo AE, Wrocław, 2003.
3. Małyk-Musiał E.: Rola kierowników w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. [w:] Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy, pod red. Kozuch B. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2000.
4. Jasiński z.: Zarządzanie pracą. Placet, Warszawa, 1999.
5. Konarzewska-Gubała E. (pod red.): Zarządzanie przez jakość. Wydawnictwo AE, Wrocław, 2003.
6. Petersom D., Hillkirk J.: Praca zespołowa. WNT, Warszawa, 1993.

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.: (071) 368 06 65  
e-mail: zdzislaw.jasinski@ue.wroc.pl