

# FORMY ZESPOŁOWEGO DZIAŁANIA W PROCESACH WYTWARZANIA

Zdzisław JASIŃSKI

**Streszczenie:** W referacie podkreślono znaczenie pracy zespołowej. Wskazano na korzyści, jakie można uzyskać dzięki pracy zespołowej. Zwrócono uwagę na różne jej formy i odmiany. Dokonano charakterystyki wybranych form zespołowego działania.

**Słowa kluczowe:** zespół, praca zespołowa, formy zespołowego działania.

## 1. Wstęp

Praca zespołowa jest jedną z podstawowych form organizacji pracy. W odróżnieniu od pracy indywidualnej odznacza się tym, że pomiędzy uczestnikami pracy zespołowej zachodzą bezpośrednie związki produkcyjne (pracy). Ponadto wyróżnia ją wspólnota celu, współdziałanie (świadome pomaganie sobie nawzajem), poliwalencja zawodowa (gotowość pracowników do pracy na różnych stanowiskach i tym samym do ciągłych szkoleń) [1, s.18], wspólna odpowiedzialność za rezultaty pracy.

Praca zespołowa podejmowana jest w różnych obszarach działalności gospodarczej. Jej szerokie zastosowanie wynika z korzyści jakie można uzyskać po jej wdrożeniu. Dzięki zintegrowaniu działań poszczególnych pracowników pozwala zwiększyć ich potencjał twórczy [2, s.29], co w dalszej kolejności – w warunkach produkcyjnych – może się przełożyć na istotne skrócenie cyklu produkcyjnego, zwiększenie wydajności pracy, poprawę jakości, korzystne kształtowanie się relacji ekonomicznych [3, s. 103], a tym samym lepsze zaspokojenie potrzeb zarówno materialnych jak i niematerialnych pracowników. Praca zespołowa zastosowana w organizacji daje lepsze szanse na jej przetrwanie [4, s.297].

Tworzone zespoły w różnych obszarach ludzkiego działania mają różny charakter. Różnią ich cechy członków wchodzących w ich skład, czas ich trwania, dostęp do kierownika zespołu, charakter więzi wewnątrz zespołowych, stopień wewnętrznej integracji, charakter motywacji członków zespołu itp. Szerokie zastosowanie pracy zespołowej wykształciło więc wiele jej form, odmian i postaci. Niektóre z nich zostaną zaprezentowane poniżej.

## 2. Zespoły o jednorodnej specjalizacji członków

Zespoły o jednorodnej specjalizacji członków są najprostszą formą zespołowego działania. Zwykle powstają – jak podaje B. Haus [5, s.39] w wyniku połączenia pracowników dotychczas indywidualnie wykonujących równolegle jednakowe czynności (operacje). Najczęściej czynności stanowiące określoną fazę produkcji odniesioną do różnego rodzaju wyrobów (np. zespoły tokarzy, ślusarzy, szwaczek, krojczych itp.). Zespoły takie nie realizują więc pełnego cyklu produkcji. Trudniej im się identyfikować z produktem finalnym. Warunkiem właściwej pracy są zbliżone kwalifikacje poszczególnych członków.

Zespoły o jednorodnej specjalizacji ich członków wprowadza się najczęściej w obszarze operacji technologicznych, wyróżniających się – na tle innych operacji w procesie – dużą pracochłonnością. Utworzenie zespołu do realizacji takiej operacji i przydzielenie zadań dla zespołu a nie dla indywidualnie realizujących zadania pracowników daje efekt w postaci wzrostu wydajności oraz przyspieszenia spływu przedmiotów pracy z takiej operacji, w rezultacie skrócenie cyklu produkcyjnego.

W zespołach o jednorodnej specjalizacji wykonawców podział zadania zespołowego pomiędzy członków jest wewnętrzną sprawą zespołu i zależy od możliwości wykonawczych każdego członka zespołu. Im wyższą posiada wydajność tym więcej realizuje zadań w ramach ogólnego zadania zespołu. Zasada ta silnie motywuje do wzrostu wydajności pracy. Może też stać się przyczyną odejścia z zespołu ludzi o niskich kwalifikacjach i niskiej wydajności pracy.

### **3. Zespoły o różnorodnej specjalizacji członków**

Zespoły o różnorodnej specjalizacji członków skupiają pracowników o różnych zawodach i specjalnościach, wykonujących różne operacje i czynności. Łączy ich wspólnie wykonywane zadanie, którym najczęściej jest proces technologiczny wyrobu (cały lub określona jego faza). Zespoły tego typu najczęściej tworzone są w komórkach produkcyjnych opartych na specjalizacji przedmiotowej (w liniach produkcyjnych lub w gniazdach przedmiotowych).

O przydziale zadań w zespołach o różnorodnej specjalizacji wykonawców decydują umiejętności, wiedza, doświadczenie, kwalifikacje poszczególnych członków. Przydział zadań może posiadać charakter trwałego rozwiązania (stały podział pracy). Może też ulegać w czasie zmianom. Stały podział pracy często spotykany jest w zespołach obsługujących linie produkcyjne. Zastosowanie zmiennego podziału pracy oznacza, że w zespole z góry założono, że jego członkowie co pewien czas będą realizować inne zadania (pracować na innym stanowisku). Zmiany te mogą przyjąć postać rotacji, okresowego poszerzenia lub wzbogacenia pracy. Zasadę zmiennego podziału pracy przyjmuje się na przykład w zespołach, w obrębie których znajduje się stanowisko pracy ze szczególnie szkodliwymi warunkami pracy, stanowisko pracy na którym zbyt długa praca może prowadzić do błędów obniżających jakość wykonywanych zadań lub zagrażających bezpieczeństwu pracy itp.

### **4. Zespoły o strukturze macierzowej**

Zespoły o strukturze macierzowej są pewną modyfikacją zespołów o jednorodnej specjalizacji wykonawców [6, s.14]. Powstają na ich bazie. Organizuje się je w przypadku realizacji zadań wymagających specjalnych umiejętności. Istotą tego typu organizacji jest grupowanie niektórych pracowników zespołów o jednorodnej specjalizacji w ciągle nowych, zmieniających się zespołach. Zespoły o strukturze macierzowej gromadzą pracowników o wysokich kwalifikacjach, należących z jednej strony do zespołów o specjalizacji jednorodnej i podlegających ich kierownictwu, z drugiej zaś do zespołu realizującego zadania specjalne. Pracownicy takich zespołów tkwią w dwóch płaszczyznach podporządkowania.

Zespoły o strukturze macierzowej są więc jednostkami organizacyjnymi doraźnymi, płynnymi, istniejącymi w chwili realizowania zadania specjalnego. Po zrealizowaniu zadania doraźnego są rozwiązywane a jego członkowie wracają do zespołów macierzowych

(zespołów o jednorodnej specjalizacji). W przypadku, gdy pojawi się kolejne zadanie specjalne do jego wykonania powołuje się nowy zespół doraźny niekoniecznie z tych samych pracowników.

Konstrukcja zespołu oparta na strukturze macierzowej zabezpiecza im najlepszy pod względem kwalifikacyjnym skład, nadaje organizacji w której one funkcjonują cechę elastyczności zwiększając tym samym ich zdolności adaptacyjne

## 5. Zespoły o różnym układzie zależności między ich członkami

Zespół to określona grupa osób powołana do realizacji zadań w systemie wytwarzania. Niezależnie od liczebności zespołu rola jego członków jest zróżnicowana. Zdecydowana część członków każdego zespołu pełni funkcje wykonawcze. Ich zadaniem jest transformacja przedmiotów pracy, przekształcenie zasileń materialnych, energetycznych oraz informacji. Pomiedzy nimi istnieją więc więzi typu kooperacyjnego.

Rola głównego organizatora procesów pracy w zespole przypada zawsze kierownikowi. Do jego podstawowych obowiązków należy planowanie przebiegu pracy, stworzenie pozostałym członkom odpowiednich warunków dla realizacji zadań, motywowanie ich do pracy, kształtowanie odpowiedniej atmosfery pracy czy też kontrola przebiegu pracy.

Stosunki międzyludzkie, atmosfera w pracy a w konsekwencji wyniki pracy zależą w dużej mierze od tego jaką postać przybierają relacje (powiązania) między kierownikiem – a jego podwładnymi w zespole.

Pomiedzy kierownikiem zespołu a pozostałymi członkami może obowiązywać – co w praktyce ma miejsce bardzo często – hierarchiczny układ zależności (zespoły hierarchiczne) bądź partnerski układ zależności (zespoły partnerskie), w których kierownik jest równorzędnym członkiem z pozostałymi.

Z uwagi na fakt wzrastającej liczby osób z wyższym wykształceniem w społeczeństwie (patrz tabela 1) prowadzący do wzrostu liczby osób z takim wykształceniem w firmach i do wyrównywania się pozycji intelektualnych kierowników i podwładnych należy przypuszczać, że formy zespołów partnerskich będą pojawiać się coraz częściej w praktyce.

Tab. 1. Współczynnik solaryzacji w szkolnictwie wyższym w latach 1990-2008 [7]

1990/91	1995/96	2000/01	2005/06	2006/07	2007/08
9,8	17,2	30,6	38	38,8	39,7

## 6. Podsumowanie

Zastosowanie pracy zespołowej w procesie wytwarzania może przynieść wiele korzyści. Uchodzi ona za formę pracy bardziej efektywną niż praca indywidualna. Aby jednak mogła wykazać swoją przewagę musi być we właściwy sposób ukształtowana. Musi być dobrana odpowiednia jej forma i dostosowana do warunków techniczno-technologicznych, organizacyjnych i społecznych w systemie wytwarzania.

## Literatura

1. Warers D.: Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi. PWN, Warszawa, 2001.
2. Petersen D., Hillkirk J.: Praca zespołowa. WNT, Warszawa, 1993.
3. Kożusznik B.: Zachowania człowieka w organizacji. PWE, Warszawa, 2011.
4. Stewart M.D.: Praktyka kierowania. PWE, Warszawa, 1994.

5. Haus B.: Formy organizacji w przemyśle. PWE, Warszawa, 1964.
6. Jasiński Z.: Organizacja i kierowanie zespołem pracowniczym. PARK, Bielsko-Biała, 1993.
7. Szkoły wyższe i ich finanse. Informacje i opracowania statystyczne w 2007 r. GUS. Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, 2008.

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) 36 80 665  
e-mail: [zdzislaw.jasinski@ue.wroc.pl](mailto:zdzislaw.jasinski@ue.wroc.pl)