

Teresa MYJAK

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

KORZYŚCI I OGRANICZENIA PRACY ZESPOŁOWEJ W PERCEPCJI PRZYSZŁYCH PRACOWNIKÓW

Streszczenie

Praca zespołowa przynosi wymierne korzyści dla osób ją wykonujących, ale stwarza także ograniczenia z niej wynikające. W pierwszej części publikacji przedstawiono pozytywne i negatywne aspekty pracy zespołowej. Na podstawie studiów literatury przedmiotu wskazano również czynniki wpływające na pracę zespołową. W dalszej części artykułu zaprezentowano wyniki badań własnych, koncentrując się na cechach, zaletach i wadach pracy w zespole, wskazywanych przez przyszłych pracowników, aktualnie studentów Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. W pracy wykorzystano także wyniki badań wtórnych.

Słowa kluczowe: praca zespołowa, korzyści i ograniczenia pracy zespołowej, zespół.

BENEFITS AND LIMITATIONS OF TEAM WORK IN THE PERCEPTION OF FUTURE EMPLOYEES

Summary

Teamwork brings tangible benefits for people performing it, but also creates limitations resulting from it. The first part of the publication shows the positive and negative aspects of teamwork. Factors influencing teamwork have also been indicated on the basis of literature. The further part of the article presents the results of personal research, focusing on the characteristics, advantages and disadvantages of working in a team environment indicated by future employees, currently students the State University of Applied Sciences in Nowy Sącz. In the article we also used the results of secondary research.

Key words: teamwork, the benefits and limitations of teamwork, team.

Wprowadzenie

We współczesnych czasach praca zespołowa uwarunkowana jest kształtowaniem się społeczeństwa informacyjnego (Flak, Hoffmann-Burdzińska, 2017), społeczeństwa wiedzy i jest zależna od różnych czynników wpływających na jej efektywność. Czynniki te ogólnie można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne, a także indywidualne oraz zespołowe (Gach, 2004). W pracy zespołowej ważne są też inne czynniki, takie jak chociażby osoba lidera i jego rola w zespole. Odpowiedzialny lider słucha pracowników, wyzwala ich potencjał, nie wykonuje za nich pracy, lecz ich usamodzielnia, upewniając się, że wszyscy członkowie zespołu wiedzą, czemu służy ich praca (Pawlikowska-Olszta, 2015).

Zagadnienie pracy ludzkiej opisane jest w koncepcji prakseologii, posiadając długą i utrwaloną tradycję, której początków można dopatrywać się w pierwotnych społeczeństwach (Myszka, 2016). Praca zespołowa była podejmowana od dawna w obszarze aktywności ludzkiej, głównie z powodu korzyści, jakie może przynieść zarówno uczestnikom pracy zespołowej, jak również organizacjom angażującym ich do pracy (Jasiński, 2014). Praca taka posiada wiele zalet, choć jednocześnie także wady, których jest jednak mniej. Wyniki badań wtórnych pokazują, że praca zespołowa podnosi produktywność, efektywność wykorzystania zasobów, pozwala

podejmować właściwe decyzje i sprawniej rozwiązywać problemy (Binney, Wilke, Williams, 2005). W rzeczywistości społeczno-gospodarczej nieustannie powstają różnorodne zespoły, mające świadomość swojego znaczenia dla sukcesu organizacyjnego (Masłyk-Musiał, 2014). Dowiedziono, że największe szanse na sukces mają te zespoły, których członkowie darzą się zaufaniem i szacunkiem (Daniecki, 2016).

Wzrost znaczenia umiejętności pracy w zespole, jako kompetencji bardzo oczekiwanej, a nawet wymaganej przez pracodawców od pracowników, był inspiracją do podjęcia problematyki pracy zespołowej. Zamierzeniem Autorki, a zarazem celem artykułu stało się zaprezentowanie korzyści i ograniczeń pracy zespołowej w opinii przyszłych pracowników, studentów uczelni publicznej. Chcąc poznać ich opinie na temat pracy w zespole, Autorka przeprowadziła badania własne, które zostały poprzedzone studiami literatury przedmiotu.

1. Praca w zespole – pozytywne i negatywne aspekty

Zespoły stanowią nieodłączny element społecznej architektury współczesnych organizacji (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2016) i posiadają szczególne znaczenie w zwiększaniu ich efektywności (Siemieniak, Rembiasz, Ruta, 2018). Generalnie są one postrzegane jako mniejsza bądź większa grupa osób, w której współpraca zakłada przede wszystkim sprawną komunikację, wzajemny szacunek i poczucie odpowiedzialności, by osiągnąć wspólny cel. M. Morawski i E. Tabaszewska (2006) są przekonani, że aby zespoły mogły skutecznie osiągać wyznaczone cele, ich członkowie powinni posiadać zarówno odpowiednie kwalifikacje zawodowe do realizacji zadań, jak i umiejętności interpersonalne, wpływające na jakość pracy zespołu. D. Miller (2010) zauważa, że ustalenie celów zespołu w większości przypadków przynosi największe efekty, jeśli wszyscy członkowie biorą w tym udział. Istnieje wówczas znacznie większa szansa, że każdy członek zespołu włączy się w realizację wyznaczonych celów. Powyższe sformułowania prowadzą do konstatacji, że praca zespołowa wymaga dużego zaangażowania pracowników (Banach, Plinta, 2017), a ponadto – w odczuciu A. Lipki (2004) – także m.in.:

- przyjęcia obowiązujących norm;
- dłuższego przebywania w tym samym gronie osób;
- przełamywania się dla ogółu;
- przestawienia się na myślenie w kategoriach zespołu;
- uzyskania akceptacji co do swojego sposobu pracy;
- ciągłego komunikowania się mimo braku gotowości do niej;
- pracy w tempie innych osób;
- pogodzenia się z ryzykiem obwinienia za nie swoje porażki;
- dzielenia się sukcesem;
- pozostawania do końca lojalnym wobec zespołu.

Działania zespołowe mogą wspomagać działania indywidualne poprzez inspirację, sugestię czy nawet racjonalną krytykę (Antoszkiewicz, 2013). W konsekwencji poszczególni członkowie mogą zwiększyć skuteczność działań w zespole, weryfikując informacje i swoją wiedzę dotyczącą wykonania zadania oraz przygotowując własną propozycję rozwiązań, skonsultowaną z zespołem (Kołodziejczyk, 2014). W zespole bowiem można zweryfikować swoje pomysły, odrzucić te słabsze lub nierealne do wykonania, a pozostawić te najlepsze. W tabeli 1 zaprezentowano praktyki dialogu do zastosowania podczas pracy zespołowej. Wydaje się, że mogą być one na tyle uniwersalne, aby możliwe było ich wdrożenie w każdej pracy zespołowej.

Tabela 1

Praktyki dialogu do zastosowania w pracy zespołowej według Billa Isaacs

Podstawowe praktyki dialogu	Interpretacja praktyki dialogu	Pytania sprawdzające praktykę dialogu
Wypowiadanie się	Mówienie tego, co naprawdę chce się powiedzieć	Czy zawsze mówię to, co rzeczywiście chcę przekazać? Co w tej chwili chcę powiedzieć, przekazać innym?
Słuchanie	Słuchanie ze zrozumieniem i cierpliwością	Czy zawsze słucham ze zrozumieniem? Czy jestem zainteresowany tym, co mówią inni? Czy mogę się czegoś nauczyć z tego, co mówią inni?
Szanowanie	Szanowanie prawa innych do własnego zdania	Czy daję innym prawo do własnego zdania? Czy mam w sobie przestrzeń, by pomyśleć o tym, co mówią inni?
Zawieszanie	Zawieszanie założeń, własnej pewności i zrobienie miejsca na inne punkty widzenia	Czy potrafię zawieszać własne opinie, aby wysłuchać zdania innych? Czy interesują mnie inne punkty widzenia?

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Sztuka myślenia razem. Dialog jako forma zespołowego uczenia się i poprawy komunikacji w organizacji”, I. Kozieja, 2013, *Personel i Zarządzanie*, 6(279).

Wpływ na funkcjonowanie zespołu ma nie tylko umiejętność prowadzenia dyskusji, ale też wielkość zespołu (Kozusznik, 2005), komplementarne umiejętności i podejście do działania (Chmielewicz, 2017). Warto więc w tym miejscu zamieścić istotne wskazówki dotyczące tworzenia zespołów i ich pracy, które podaje J.D. Antoszkiewicz (2013). Oto niektóre z nich:

- zespół powinien być grupą formalną, ponieważ sprzyja to tworzeniu atmosfery zaangażowania w realizację celów i zadań;
- mniejsze zespoły o lepszych kontaktach interpersonalnych są bardziej efektywne niż większe grupy;
- trzeba wytworzyć nastrój integracji, a następnie umiejętnie sterować tym nastrojem, ponieważ ma to wpływ na współpracę i uzyskiwane rezultaty;
- umiejętności organizacyjne i decyzyjność kierownika wpływają na jakość, sprawność oraz skuteczność w uzyskiwaniu wyników;
- istotne są relacje pomiędzy kierownikiem a członkami zespołu;
- zespół powinien być dobrany profesjonalnie, zgodnie z potrzebami merytorycznymi rozwiązywanego zagadnienia;
- na pracę i funkcjonowanie zespołu należy patrzeć dynamicznie, obserwując oraz modyfikując zachowania i relacje członków, które się zmieniają, rozwijają lub wygaszają w określonym czasie;
- oprócz wiedzy ogólnej i profesjonalnej ważne są postawy, a także predyspozycje do pracy zespołowej poszczególnych członków zespołu.

Jednym z elementów sprawnej pracy zespołowej, o której należy w tym miejscu wspomnieć, jest właściwe skonfigurowanie zespołu, obejmujące zarówno zróżnicowanie, jak i podobieństwo członków zespołu (Klimas, 2012). W zespole łączą się indywidualne doświadczenia i różne komplementarne umiejętności (Daniecki, 2016). Stwierdzenie to znalazło już potwierdzenie w badaniach zrealizowanych przez PARP, które pokazały, że praca zespołowa, jako połączenie umiejętności kilku osób, może przynieść znacznie lepsze efekty niż praca indywidualna. Dowiedziono, że przez efekt synergii zespół – w określonych warunkach – może wypracowywać rezultaty lepsze niż wskazują na to kompetencje poszczególnych jego członków. Odpowiednio dobrany zespół umożliwia także każdej osobie czerpanie ze wspólnego zasobu kompetencji, umiejętności, doświadczeń czy pomysłów (Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, 2014). K. Klincewicz (2012)

jest przekonany, że praca zespołu pozwala na znalezienie takich rozwiązań, które pojedynczym pracownikom trudno byłoby wypracować samodzielnie. Członkowie zespołu muszą więc dostosować się do siebie (Żarczyńska-Dobiesz, 2008).

Praktyka pokazuje jednak, że w wielu przypadkach utworzone zespoły funkcjonują niewłaściwie, co może być związane zarówno z członkami zespołu, jak również z osobą lidera zespołu (Jasiński, 2015). Z tego też względu dużo oczekuje się od lidera, co szczególnie podkreśla „guru od zespołów” – a konkretnie ról zespołowych – M. Belbin (2014). Autor ten twierdzi, że „zespół działa jak zbiorowe ciało kierowane przez – również zespołową – głowę” (Belbin, 2014, s. 35). Lider zespołu powinien więc być elastyczny pod względem behawioralnym, a także posiadać stosowne umiejętności, pozwalające zaspokoić zdywersyfikowane potrzeby zespołu (Kraszewski, Skrzypczyńska, 2016).

W kontekście przedstawionych wcześniej integracji podobieństw i różnic członków zespołu, istotne są działania lidera związane z tworzeniem zespołu, które polegają na doborze osób o zróżnicowanych umiejętnościach i zdolnościach, przy jednoczesnym uwzględnieniu wysokiego poziomu zgodności cech osobowości i wartości (Wojtczuk-Turek, 2018) – zróżnicowanie składu zespołu daje możliwość spojrzenia na dany problem z różnych perspektyw (Tomczak-Horyń, Knosala, 2015). Do najważniejszych oczekiwań względem liderów zespołu należą (Szeptuch, Dyla, 2015):

- dobór członków zespołu, ustalenie zadań i ich podział pomiędzy członkami zespołu;
- integrowanie i motywowanie członków zespołu;
- podejmowanie racjonalnych decyzji;
- rozwiązywanie konfliktów oraz skuteczna komunikacja w zespole.

2. Metodyczne aspekty badań własnych

Badania własne, dotyczące problematyki pracy zespołowej, zostały przeprowadzone w styczniu 2019 roku na próbie 128 respondentów. Uczestniczyły w nich osoby aktualnie studiujące w Instytucie Ekonomicznym (IE) i Instytucie Technicznym (IT) Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Respondenci reprezentowali następujące specjalności/kierunki studiów: Zarządzanie Projektami (ZP), Finanse i Rachunkowość Przedsiębiorstw (FiRP), e-Administracja (E-Adm) oraz Zarządzanie i Inżynieria Produkcji (ZiP). W celu przeprowadzenia badań skonstruowano narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety, który dotyczył poznania opinii respondentów na temat pracy zespołowej. Dobór próby do badań był celowy, gdyż pytania skierowano do osób posiadających już doświadczenie w pracy zespołowej, aktualnie studentów, *de facto* przyszłych pracowników. Przesłanką doboru próby badawczej był fakt, że ankietowani różnili się między sobą (np. płeć czy kierunek studiów), podobnie jak pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach. Nie zakładano z góry, że ankietowani jednej specjalności czy kierunku będą inaczej odpowiadać od pozostałych. Autorce zależało na uzyskaniu rzetelnych i konstruktywnych odpowiedzi, związanych z analizowaną problematyką. W związku z powyższym, na potrzeby badań opracowano kwestionariusz ankiety, który był anonimowy, pytania zamknięte, jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru, a także otwarte.

Metodą statystyczną zastosowaną w badaniu była tzw. analiza jednowymiarowa. Odpowiedzi respondentów na każde pytanie charakteryzowano osobno. W analizie materiału badawczego w przypadku niektórych cech wskazywano dominantę (modalną), czyli wartość wybieraną najczęściej przez respondentów. W badaniu uwzględniono następujące kryteria różnicujące zbiorowość ze względu na: tożsamość pierwotną (wiek, płeć), tożsamość wtórną (miejsce zamieszkania, rok studiów) i tożsamość organizacyjną (Instytut Ekonomiczny, Instytut Techniczny).

Analizując rozkład cech socjodemograficznych respondentów w podziale na płeć, zaobserwowano, że kobiety stanowiły 55% badanych, a mężczyźni 41% (4% nie podało swojej płci). Uwzględniając z kolei strukturę miejsca zamieszkania, okazało się, że ponadto 33% mieszkało w mieście, a 63% na wsi (4% nie wskazało miejsca zamieszkania). Jeżeli chodzi o rok studiów, rozkład ten przedstawiał się następująco: 28% badanych studiowało na I roku, 11% na II, a 61% na III roku. W podziale na Instytuty większość (72%) ankietowanych studiowało w IE, a 28% w IT. Wszyscy ankietowani studiowali na studiach stacjonarnych na pierwszym stopniu studiów. W tabeli 2 zaprezentowano cechy socjodemograficzne badanych.

Tabela 2

Cechy indywidualne (socjodemograficzne) respondentów (odpowiedzi w %)

Wyszczególnienie		Specjalność / Kierunek studiów			
		ZP	FiRP	e-Adm	ZiP
Płeć	Kobieta	46	78	64	25
	Mężczyzna	54	19	36	69
	Brak odpowiedzi	1	3	----	6
Miejsce zamieszkania	Miasto	50	19	57	33
	Wieś	50	76	43	61
	Brak odpowiedzi	----	5	----	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

3. Wyniki badań własnych

Zamieszczone w niniejszej części pracy wyniki badań ukazują odpowiedzi respondentów na temat pracy zespołowej. Nadmienić trzeba, że odpowiedzi respondentów nie sumują się do 100%, ponieważ ankietowani mieli możliwość wskazania więcej niż jedną odpowiedź na postawione pytania.

Rozpatrując zagadnienie pracy zespołowej, nie sposób było pominąć określenia „zespół”, dlatego też pierwsze pytanie adresowane do ankietowanych dotyczyło postrzegania przez nich terminu „zespół ludzi” (tabela 3).

Tabela 3

Percepcja pojęcia „zespół ludzi” (odpowiedzi w %)

Wyszczególnienie	Ogółem	Specjalność / Kierunek studiów			
		ZP	FiRP	e-Adm	ZiP
specyficzna grupa osób wykonująca pracę kolektywną	33	33	37	28	28
mała grupa osób posiadająca niezbędne umiejętności i określoną autonomię	24	37	7	43	33
mała grupa osób mająca sprecyzowane cele i efekty pracy	56	58	61	64	44
grupa osób posiadająca lidera zespołu	38	50	26	57	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z zamieszczonych w tabeli 3 danych empirycznych wynika, że przez większość badanych zespół postrzegany był przez pryzmat niewielkiej grupy ludzi, mających sprecyzowane cele i efekty pracy. Zebrany materiał potwierdza dotychczasowe ustalenia teoretyczne, wskazujące na zasadność wyznaczania, a następnie realizowania celów w zespole. Inne dane pokazały, że dla niemal co 4. respondenta zespół oznaczał małą grupę osób, posiadającą niezbędne

umiejętności i określoną autonomię. W przypadku tej opcji zaobserwowano zróżnicowanie odpowiedzi: 43% studentów e-Administracji i tylko 7% badanych FiRP-u określiło zespół w ten sposób. Dla co 2. osoby studiującej ZP i co 4. studiującej ZiP zespół odznaczał się posiadaniem lidera. Można sądzić, że ankietowani, udzielając takiej odpowiedzi, mieli świadomość tego, jak ważny jest lider zespołu, co jest zresztą dosyć szeroko opisane w literaturze przedmiotu. Wśród 1/3 respondentów ZP i ZiP zespół kojarzył się ze specyficzną grupą osób wykonującą pracę kolektywną. Na inne określenia zespołu wskazał jeden respondent (e-Administracja), a mianowicie: grupa wykonująca konkretne zadanie.

Innym pytaniem skierowanym do badanych było: jakie dostrzega Pan/i zalety pracy zespołowej? (tabela 4).

Tabela 4

Zalety pracy zespołowej (odpowiedzi w %)

Wyszczególnienie	Ogółem	Specjalność / Kierunek studiów			
		ZP	FiRP	e-Adm	ZiP
możliwość wspólnego rozwiązywania problemów oraz wymiana wiedzy	87	87	92	93	78
możliwość wyzwolenia kreatywności w każdym z członków zespołu	41	58	37	50	30
okazja do poszerzenia swoich kompetencji, korzystając z doświadczenia i umiejętności innych	55	62	52	57	53
wzmacnianie relacji między członkami zespołu (możliwość integracji)	53	67	42	71	53
lepsze rezultaty pracy niż w przypadku pracy pojedynczych osób (efekt synergii)	49	54	42	71	47
podział obowiązków i odpowiedzialności w zespole	50	67	41	36	58
większa mobilizacja do pracy	20	37	13	14	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza jednowymiarowa danych zawartych w tabeli 4 dowodzi, że główną zaletą pracy zespołowej była możliwość wspólnego rozwiązywania problemów i wymiana wiedzy pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu (takiego zdania było 7/8 badanych). Częściej taką opcję wybierali studenci IE niż studenci IT. Przeprowadzone badania wykazały, że dla co 5. badanego walorem pracy zespołowej był podział obowiązków i odpowiedzialności w zespole. Interesujące wydaje się to, że studenci FiRP-u i e-Administracji na takiej samej pozycji umiejscowili zalety: wzmacnianie relacji między członkami zespołu (możliwość integracji) oraz lepsze rezultaty pracy niż w przypadku pracy pojedynczych osób (efekt synergii). W kontekście omówionych w niniejszym artykule podstaw teoretycznych uzyskane wyniki napawają optymizmem, świadcząc o racjonalnym podejściu ankietowanych do kwestii pracy zespołowej, która ma wielkie znaczenie dla współczesnych organizacji. Co się tyczy studentów ZP, taka sytuacja miała miejsce w odniesieniu do następujących kwestii: wzmacnianie relacji między członkami zespołu (możliwość integracji) oraz podział obowiązków i odpowiedzialności w zespole. Stosunkowo nisko respondenci uplasowali mobilizację do pracy jako zaletę pracy zespołowej, co może oznaczać, że czynnik ten nie był istotny dla respondentów na tle pozostałych.

Następny obszar badawczy dotyczył wskazania wad pracy zespołowej (tabela 5). Wydawać by się mogło, że proszenie respondentów o wytypowanie wad pracy zespołowej jest truizmem, gdyż praca taka zwykle jest obarczona różnymi defektami, Autorka chciała jednak poznać opinie respondentów, przyszłych pracowników, na ten temat.

Tabela 5
Wady pracy zespołowej (odpowiedzi w %)

Wyszczególnienie	Ogółem	Specjalność / Kierunek studiów			
		ZP	FiRP	e-Adm	ZiP
ryzyko niewłaściwego doboru członków zespołu i/lub lidera zespołu	63	71	56	86	61
ryzyko rywalizacji i konfliktów w zespole	63	62	52	71	78
mniejsze poczucie indywidualnej satysfakcji z odniesionych sukcesów	16	17	17	14	14
trudno jest określić wpływ pracy pojedynczej osoby na wynik zespołu	42	46	54	28	28
dłuższe podejmowanie decyzji i/lub rozwiązywanie problemów	30	21	31	43	30

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Odpowiedzi udzielone przez badanych przemawiają za tym, że ryzyko niewłaściwego doboru członków zespołu i/lub lidera zespołu, a także ryzyko rywalizacji i konfliktów w zespole zostały wskazane jako największy jej mankament (tabela 5). Na ten ostatni aspekt ryzyka w największym stopniu zwrócili uwagę studenci I roku, co nie powinno zaskakiwać. Blisko co 3. ankietowany zauważył inną wadę – dłuższe podejmowanie decyzji i/lub rozwiązywanie problemów. Relatywnie badani nie dostrzegli większych trudności w pracy zespołowej w przypadku wariantu: mniejsze poczucie indywidualnej satysfakcji z odniesionych sukcesów. Ta opcja bowiem została zlokalizowana najniżej spośród wymienionych wad pracy w zespole. Dwóch respondentów wskazało jeszcze inne, niż wymienione w tabeli 5, słabe strony pracy zespołowej, a mianowicie to, że czasami pracuje się z osobami, które nie są preferowane w zespole oraz fakt, że nie wszyscy jednakowo angażują się w pracę. Warto w tym miejscu odnieść się do kwestii zaangażowania członków w pracę zespołu. Tego typu uwaga została już wcześniej potwierdzona w opracowaniach naukowych, poświęconych zaangażowaniu pracowników. Ustalenia teoretyczne zawarte w pierwszej części artykułu dowiodły, że praca zespołowa wymaga dużego zaangażowania uczestników pracy. Wobec tego brak zaangażowania w pracę zespołową sprawia trudności zespołowi, na co słusznie zwrócono uwagę w badaniu.

Kolejne pytanie, na które Autorka chciała uzyskać odpowiedź, zostało sformułowane następująco: czym Pana/i zdaniem powinna cechować się praca zespołowa? (tabela 6). Na podstawie zebranego materiału statystycznego można było wskazać preferencje ankietowanych w tej kwestii.

Tabela 6
Cechy pracy zespołowej (odpowiedzi w %)

Wyszczególnienie	Ogółem	Specjalność / Kierunek studiów			
		ZP	FiRP	e-Adm	ZiP
ustalenie i przestrzeganie zasad pracy zespołowej	35	50	26	50	33
poczucie współodpowiedzialności za realizowane cele i zadania	70	62	72	86	67
wzajemne zaufanie i szacunek członków zespołu	62	75	57	78	56
skuteczna i efektywna komunikacja między członkami zespołu	59	71	54	57	61

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z raportu statystycznego wynika, że dla studiujących FiRP, e-Administrację oraz ZiP praca zespołowa cechowała się przede wszystkim poczuciem współodpowiedzialności za realizowane cele i zadania (tabela 6). Jest to pozytywny symptom, pokazujący dojrzałe podejście respondentów do pracy w zespole. Ogólnie ponad 2/3 wszystkich badanych zajęło takie stanowisko. Dla połowy osób studiujących ZP i e-Administrację istotną cechą okazało się ustalenie oraz przestrzeganie zasad pracy zespołowej. Rolę wzajemnego zaufania i szacunku członków zespołu podobnie postrzegali studenci ZP i e-Administracji (blisko 3/4 badanych) oraz studenci FiRP i ZiP (4/7 respondentów). Skuteczna i efektywna komunikacja pomiędzy członkami zespołu okazała się być ważniejsza dla studentów ZP niż FiRP-u.

Podsumowanie

Podjętą pracę zespołową, człowiek stawia sobie zwykle pewne cele, które zamierza dzięki niej osiągnąć. Dla jednych może to być zdobycie doświadczenia, dla innych nowych umiejętności, a jeszcze dla innych sprawdzenie siebie w roli lidera zespołu. Podjęte w niniejszym opracowaniu rozważania pozwalają sformułować konkretne wnioski. Respondenci wskazali różne czynniki, które w ich odczuciu korzystnie wpływały na pracę zespołową, ale także wyraźnie zaznaczyli słabe jej strony. Do tych pierwszych zaliczono m.in. rozwiązywanie problemów czy poczucie odpowiedzialności. W drugim zbiorze znalazły się m.in.: niewłaściwy dobór uczestników pracy zespołowej, rywalizacje i konflikty w zespole. Należy podkreślić, że zespół składa się z odmiennych osobowości, a każda z nich ma własny sposób wykonywania pracy. Na tym polu mogą się więc pojawić konflikty pomiędzy osobami, które np. realizują wiele zadań w danym czasie, a osobami, które wykonują pracę powoli. Ryzyko nietrafnego doboru osób oraz konflikty i rywalizacja w zespole zostały wskazane przez badanych jako istotna wada pracy w zespole.

Relacjonowane w niniejszej publikacji badania potwierdziły ustalenia teoretyczne. Pokazały, że dla większości respondentów zespół postrzegany był przez pryzmat niewielkiej grupy ludzi mających sprecyzowane cele i efekty pracy. Głównym przymiotem pracy zespołowej – w odczuciu ankietowanych – okazała się też możliwość wspólnego rozwiązywania problemów oraz wymiana wiedzy w zespole. Względnie nisko respondenci umiejscowili mobilizację do pracy jako zaletę pracy zespołowej. Główną cechą pracy zespołowej, wskazaną przez ogół badanych, okazała się współodpowiedzialność za cele i zadania zespołu.

Wyniki badań wskazują także na ważną rolę lidera zespołu, na co zwrócono uwagę w analizie zebranego materiału empirycznego.

Reasumując, praca zespołowa posiada zarówno zalety, sprzyjające współpracy, jak również wady, ograniczające skuteczność i efektywność zespołu, co zostało dowiedzione w niniejszej publikacji.

Bibliografia

- Antoszkiewicz, J.D. (2013). Tajemnice zespołu zadaniowego. W: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych* (s. 203-218). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Banach, M., Plinta, D. (2017). Praca zespołowa i 5S jako fundament zarządzania produkcją. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji. Tom I* (s. 147-157). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Belbin, M. (2014). *Nie tylko zespół*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Binney, G., Wilke, G., Williams, C. (2005). *Living Leadership. A Practical Guide for Ordinary Heroes*. Harlow: Prentice Hall.
- Chmielewicz, B. (2017). Dopasowanie kompetencyjne członków interdyscyplinarnych zespołów projektowych. W: M. Striker (red.), *Problemy różnorodności w zarządzaniu* (s. 43-62). Łódź: Wydawnictwo SIZ.
- Daniecki, W. (2016). *Koniec z makiawelistycznym zarządzaniem. Od teraz podmiotowe przywództwo*. Warszawa: CeDeWu.
- Flak, O., Hoffmann-Burdzińska, K. (2017). Wpływ narzędzi menedżerskich online na pracę zespołu. Wyniki badań. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji. Tom I* (s. 173-182). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Gach, D. (2004). Czynniki wpływające na efektywność zespołów pracowniczych. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej*, 647, 87-97.
- Jasiński, Z. (2014). Wielkość pracowniczego zespołu produkcyjnego a jego funkcjonowanie. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji. Tom I* (s. 405-408). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Jasiński, Z. (2015). Zachowania pracownicze zagrażające sprawnemu funkcjonowaniu zespołów produkcyjnych. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji. Tom I* (s. 242-244). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Klimas, P. (2012). Efektywność zespołów międzyorganizacyjnych w świetle hipotezy bliskości. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 83-95.
- Klincewicz, K. (2012). Systemy i struktury gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy. W: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą* (s. 176-219). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kołodziejczyk, A. (2014). Jak budować zespoły kompetencyjne. *Personel i Zarządzanie*, 8, 54-57.
- Kozieja, I. (2013). Sztuka myślenia razem. Dialog jako forma zespołowego uczenia się i poprawy komunikacji w organizacji. *Personel i Zarządzanie*, 6(279), 72-74.
- Kożusznik, B. (2005). *Kierowanie zespołem pracowniczym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kraszewski, R., Skrzypczyńska, K. (2016). *Ewolucja przywództwa – kierunki, trendy, wyzwania*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora.
- Lipka, A. (2004). *Współdziałanie: zmierzch rywalizacji pracowników?: pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*. Warszawa: Difin.
- Masłyk-Musiał, E. (2014). *Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Miller, D. (2010). *Zespoły. Co trzeba wiedzieć, robić i mówić, aby stworzyć dobry zespół*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Morawski, M., Tabaszewska, E. (2006). Kluczowe cele przedsiębiorstwa. W: G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę* (s. 113-123). Warszawa: Difin.
- Myszka, L. (2016). Znaczenie pracy i zawodu dla człowieka. W: J. Mółka (red.), *Praca i rozwój człowieka* (s. 87-102). Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Pawlikowska-Olszta, M. (2015). Odpowiedzialność menedżerska za zespół. *Personel i Zarządzanie*, 8, 26-29.

- Siemieniak, P., Rembiasz, M., Ruta, A. (2018). Zarządzanie zespołem jako kompetencja przedsiębiorcy na podstawie analizy zachowań studentów. *Horyzonty Wychowania*, 17(44), 135-144.
- Szeptuch, A., Dyla, S. (2015). Wpływ kultury organizacyjnej na pracę w zespole projektowym. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji. Tom I* (s. 316-328). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Tomczak-Horyń, K., Knosala, R. (2015). Kryteria doboru pracowników do kreatywnych zespołów. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji. Tom I* (s. 329-337). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Wojtczuk-Turek, A. (2018). Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1(47), 25-41.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2014). *Zalety i wady pracy zespołowej*. Warszawa. Pobrano z: www.akademiaparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/340/zalety-i-wady-pracy-zespołowej.
- Żarczyńska-Dobiesz, A. (2008). *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomątowska, B. (2016). Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane problemy i wyzwania. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji. Tom I* (s. 379-386). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.