

dr hab. Estera Piwoni-Krzeszowska, prof. UE

Katedra Zarządzania i Przedsiębiorczości

# Struktury zespołowe



# Zespół

Jest to grupa ludzi współpracujących ze sobą, aby zrealizować określony cel.



# Synergia grupowa

Jest to zjawisko, dzięki któremu efekt pracy grupowej jest większy niż suma efektów pracy poszczególnych jej członków.



# Cechy idealnego członka zespołu

- jest oddany projektowi,
- podejmuje racjonalne działania,
- zna swoje atuty oraz słabości,
- posiada odpowiednie kwalifikacje.

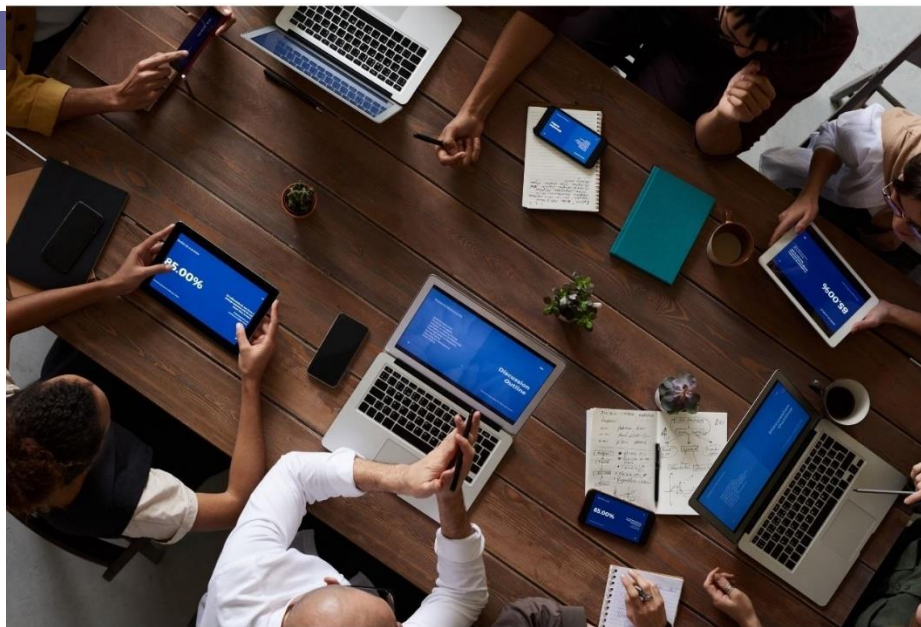




# Cechy skutecznego zespołu

- Powinien posiadać szefa/lidera
- Powinien posiadać jasno wytyczone cele
- Powinien mieć określone zakresy obowiązków dla poszczególnych członków zespołu
- Powinien mieć określone reguły i procedury komunikowania się
- Powinien przyjąć zasady obiegu i archiwizowania dokumentów i korespondencji
- Powinien mieć ustaloną strukturę






Zespoły zadaniowe, zwane tez problemowymi lub projektowymi, powoływane do realizacji określonych zadań, dokładnie określonych ze względu na treść, zakres przedmiotowy, koszt i termin realizacji.

## STRUKTURA ZADANIOWA

# Cechy struktur zespołowych

- Zespoły są powoływane do realizacji konkretnych zadań lub rozwiązywania określonych problemów
- Tymczasowy charakter elementów organizacyjnych i relacji
- Zmienność składu uczestników
- Nietrwałość podziału pracy i całościowy charakter zadań
- Stosunkowo niski stopień standaryzacji i formalizacji działań
- Wielość i przechodniość ośrodków władzy  
(HETERARCHIA)



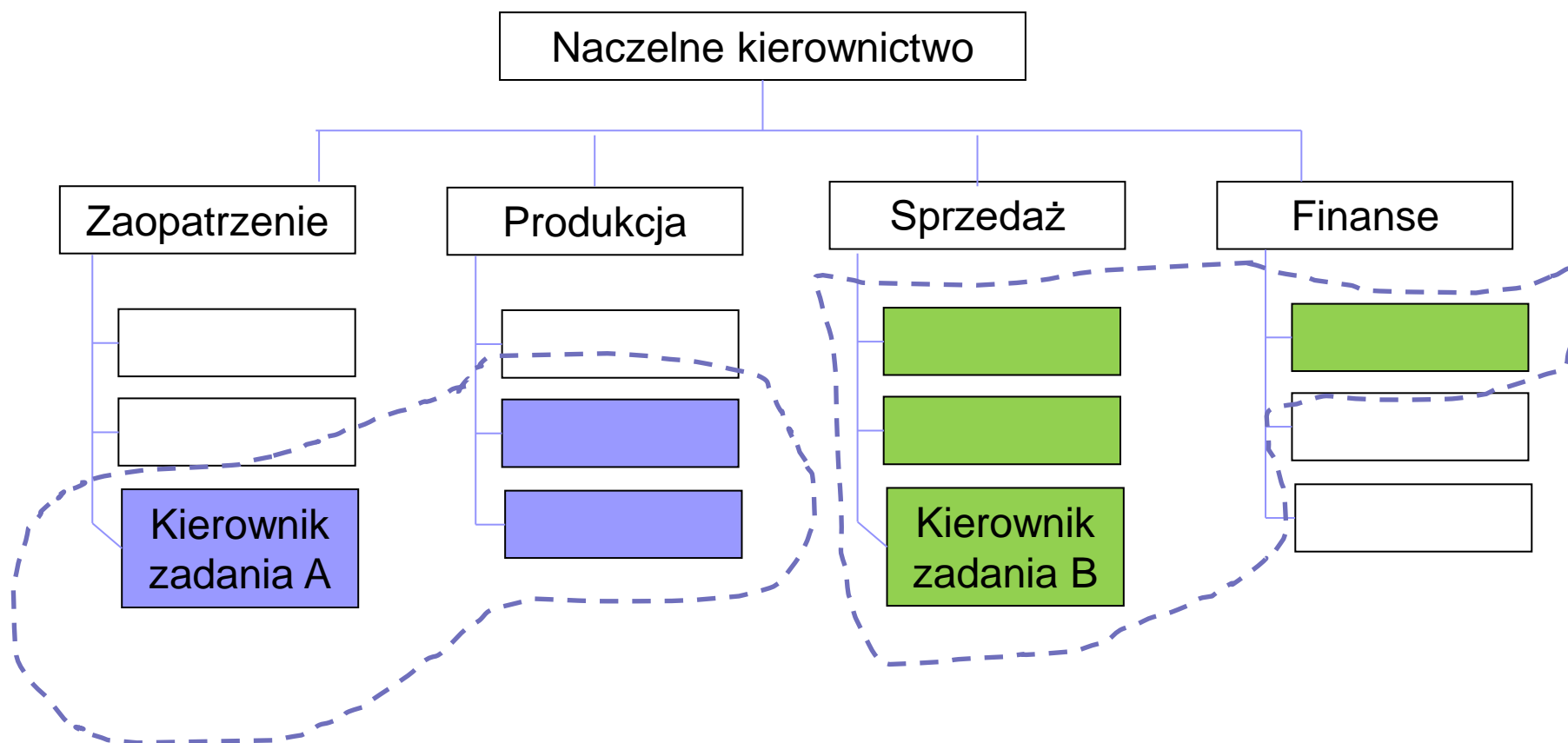


Odchodzenie od tradycyjnej hierarchii organizacyjnej jako mechanizmu porządkowania uczestników oraz integracji i koordynacji ich działań. Jej miejsce zajmuje heterarchia, definiowana jako równoległość i zmienność ośrodków władzy.

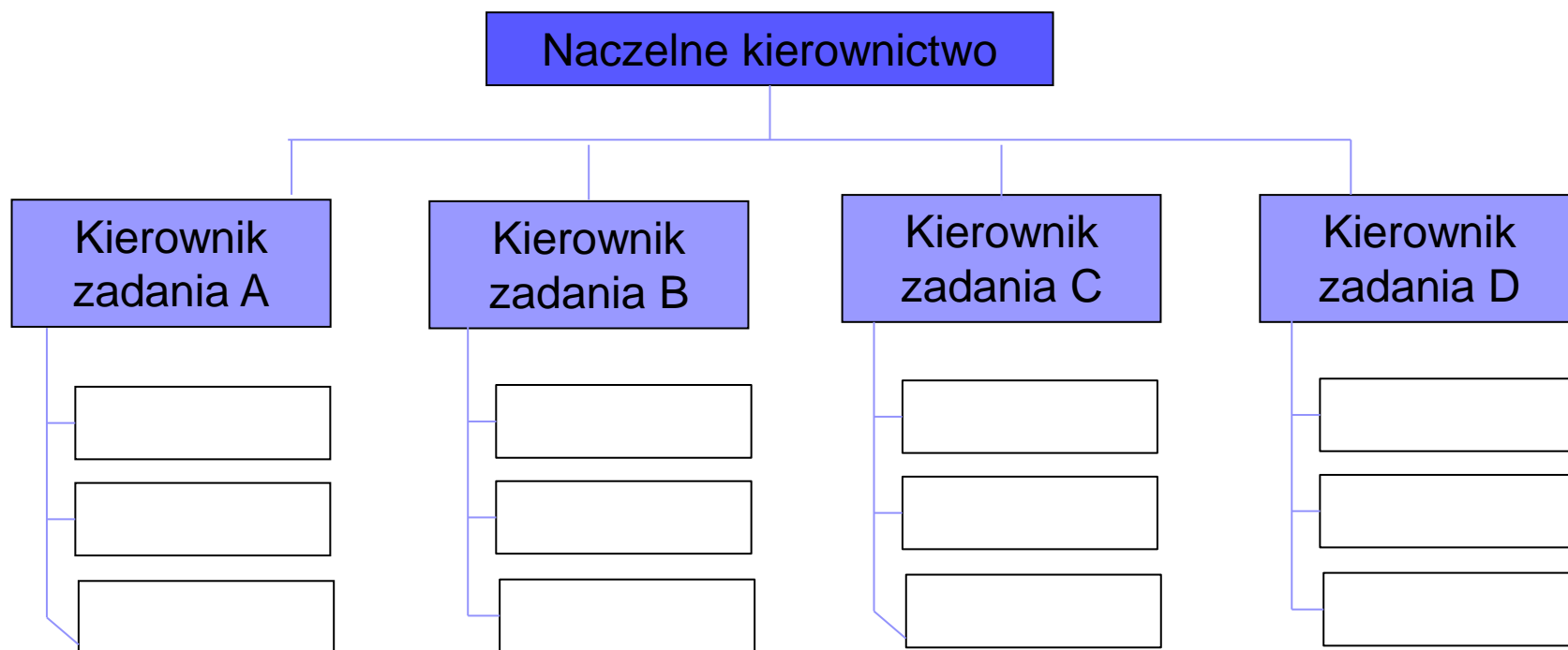
## **HIERARCHIA A HETERARCHIA**



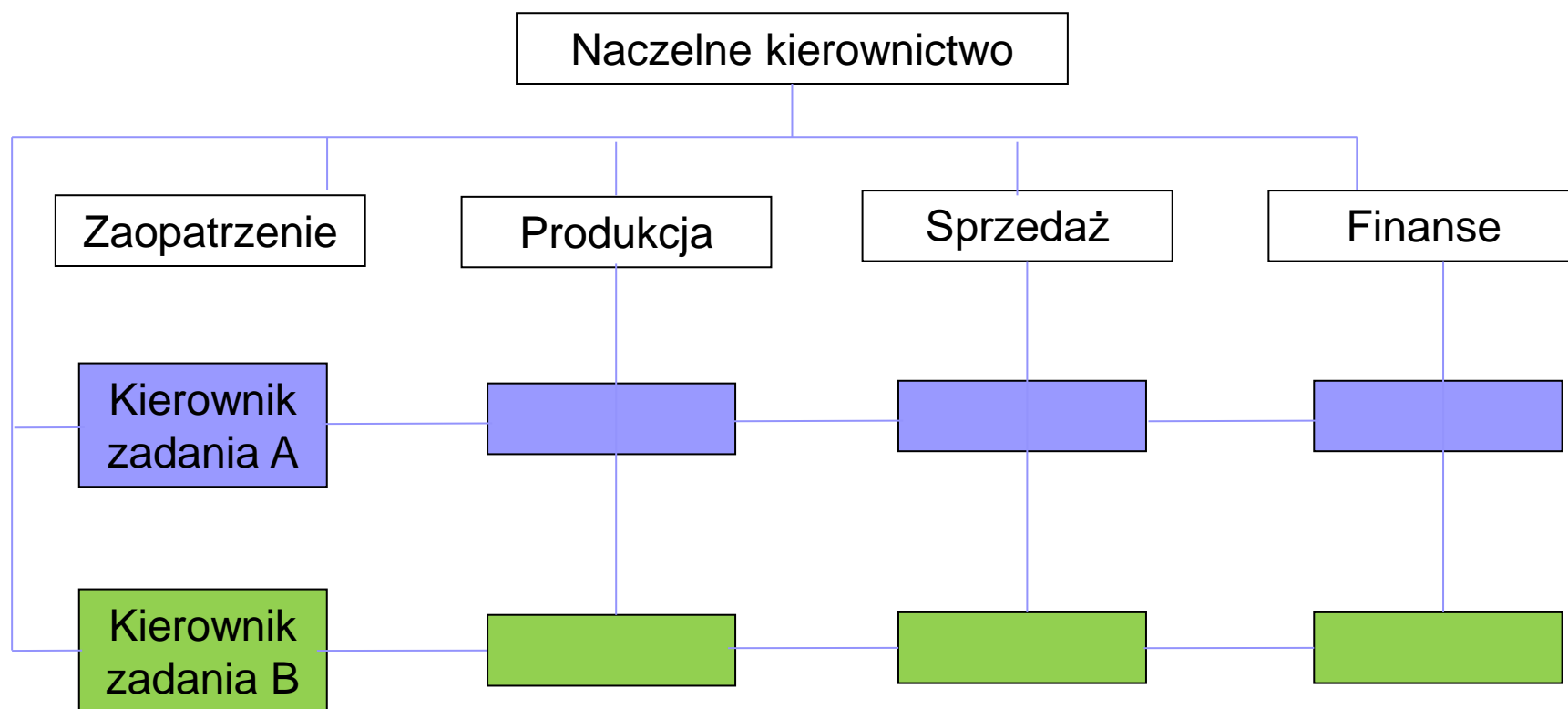
# Mieszana struktura zadaniowa



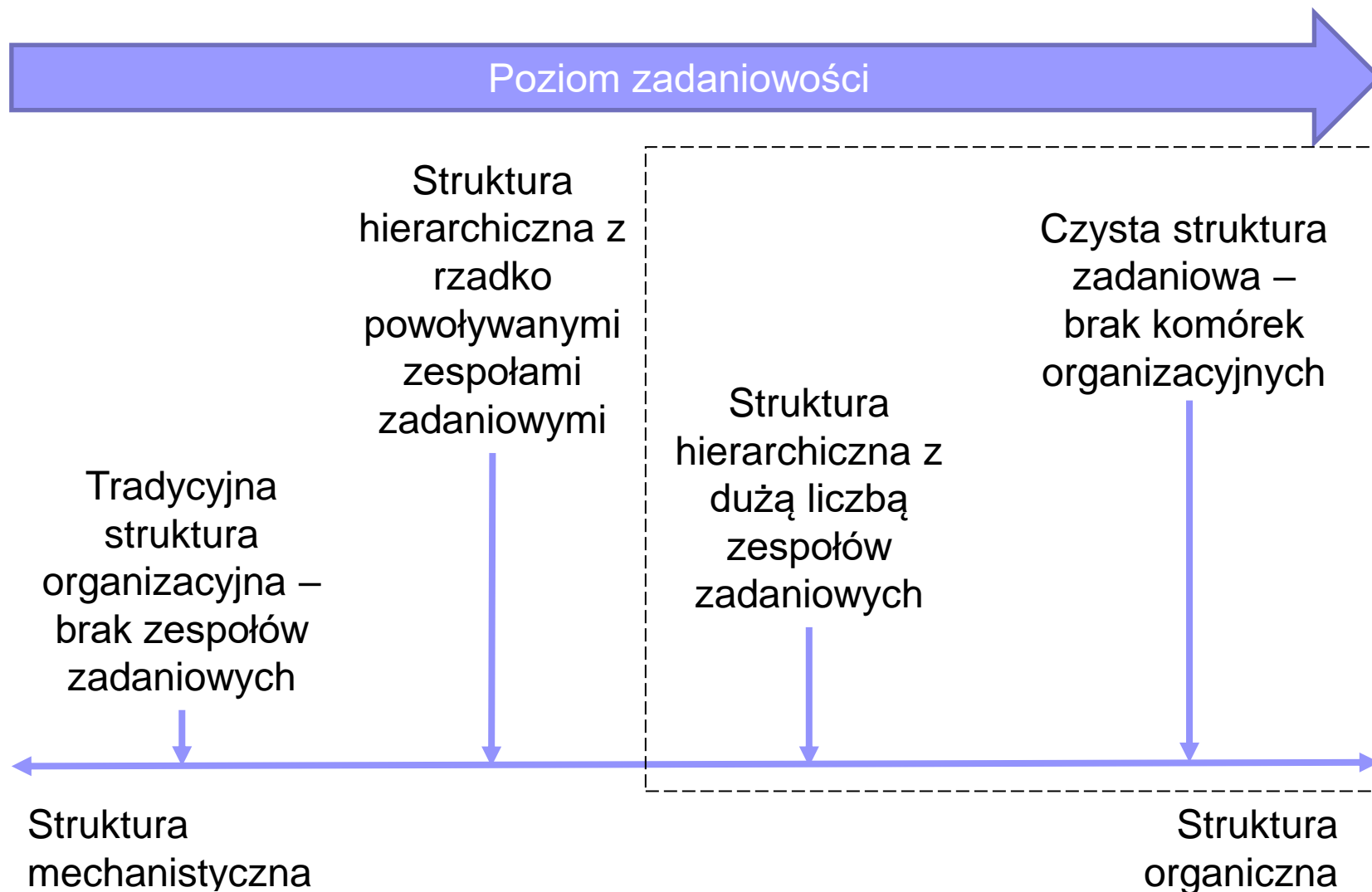
# Czysta struktura zadaniowa



# Macierzowa struktura zadaniowa



# Kontinuum zadaniowości struktur





# Typy struktury organizacyjnej wg stopnia jej elastyczności

## Mechanistyczna

- ❑ Występuje w stabilnym otoczeniu, w warunkach wolnych od niepewności
- ❑ Cechuje ją: relatywnie duży stopień specjalizacji, centralizacji, formalizacji i sztywne stosunki hierarchiczne
- ❑ Jest to struktura biurokratyczna

## Organiczna

- ❑ Występuje w otoczeniu niestabilnym, nieprzewidywalnym
- ❑ Zmiany i niepewność otoczenia wymagają większej elastyczności
- ❑ Cechuje ją: relatywnie niewielki stopień specjalizacji i formalizacji, duży stopień decentralizacji, współpraca w poziomie i pionie

# Struktury mechanistyczne i organiczne

	Struktury mechanistyczne	Struktury organiczne
Podział pracy	Trwały, wg funkcji	Płynny, dostosowany do ciągłej redefinicji zadań
Charakter i zakres zadań	Fragmentaryczny	Całościowy
Odpowiedzialność	Precyzyjnie określone uprawnienia i odpowiedzialność	Uprawnienia i odpowiedzialność wspólna dla uczestników
Dominujące relacje	Polecenia	Konsultacje

# Struktury mechanistyczne i organiczne

	Struktury mechanistyczne	Struktury organiczne
Sposób koordynacji i integracji zadań	Przez zwierzchników	Przez istnienie wspólnych interesów
Konfiguracja	Hierarchia	Heterarchia
Rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych	Top management	Zmienne, w zależności od charakteru zadań
Formalizacja	Duża	Na minimalnym, wymaganym poziomie

# Wymiary struktur zespołowych

## 1. W ramach **konfiguracji**:

- złożoność układu i jego dynamika

## 2. W ramach **specjalizacji**:

- zakres zadań i ich redefinicja

## 3. W ramach **centralizacji**:

- rozproszenie i przechodniość uprawnień decyzyjnych

## 4. W ramach **standaryzacji**:

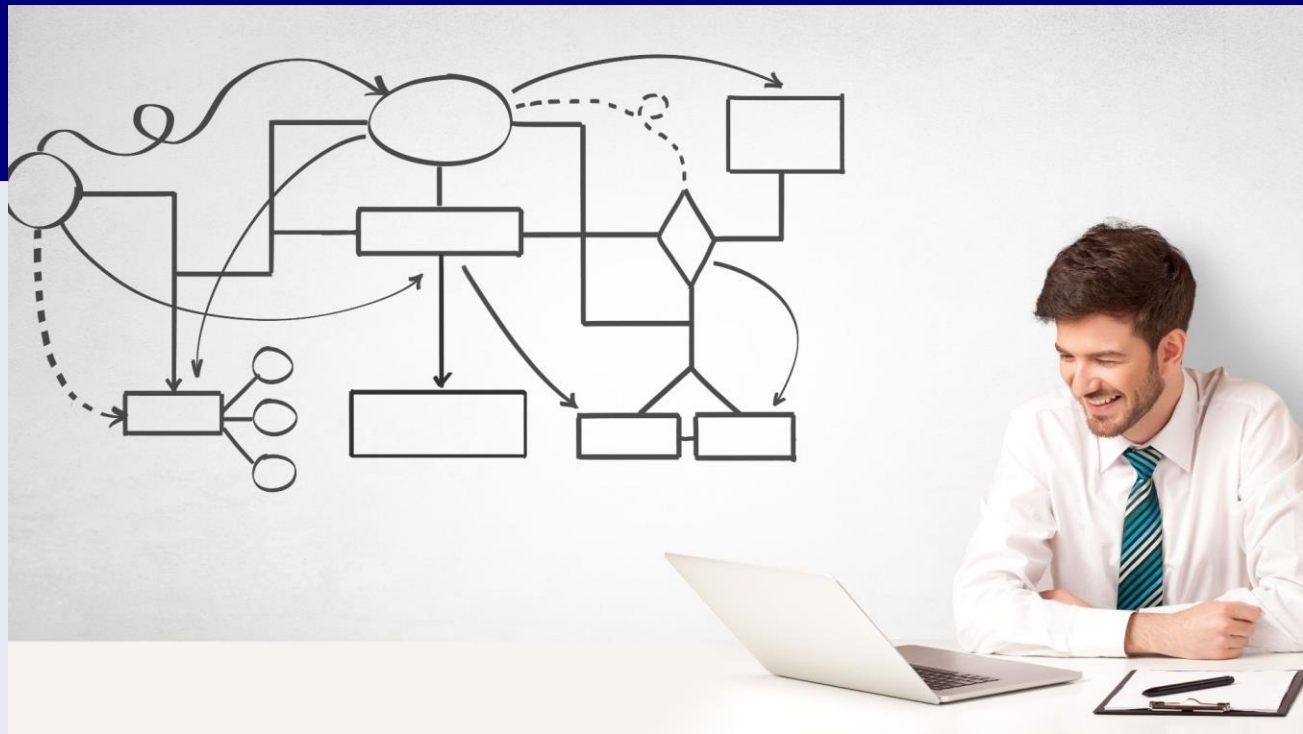
- jednorodność i zmienność działań

## 5. W ramach **formalizacji**:

- odwzorowanie i zmienność wzorców działania



# Budowanie struktury zespołu




# Cykl życia zespołu

- Formowanie
- Wewnętrzne konflikty
- Tworzenie reguł
- Sprawne funkcjonowanie
- Rozwiązanie zespołu


# Główne determinanty wyboru struktury zespołu




Wielkość  
projektu



Charakter  
projektu



Oddele-  
gowanie  
do  
projektu



Czas  
trwania  
projektu

# Izomorficzna struktura zespołu

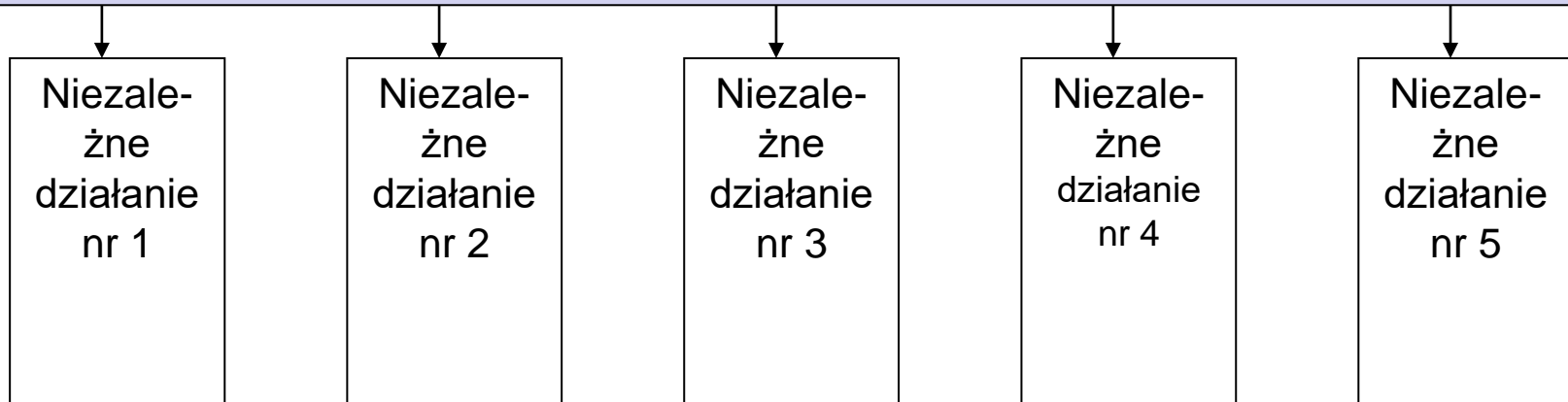
---

Izomorficzny zespół projektowy powinien występować wówczas, gdy jego struktura odpowiada strukturze [zadaniom] projektu, a zadania/działania są niezależne.

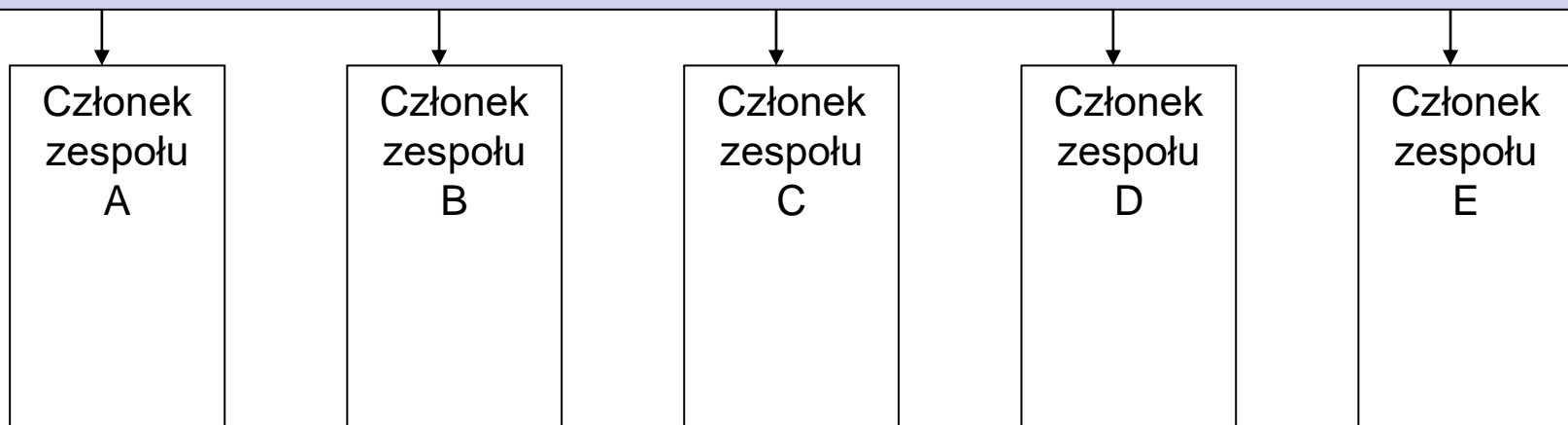




## Zadanie



## Szef projektu



# Struktura izomorficzna

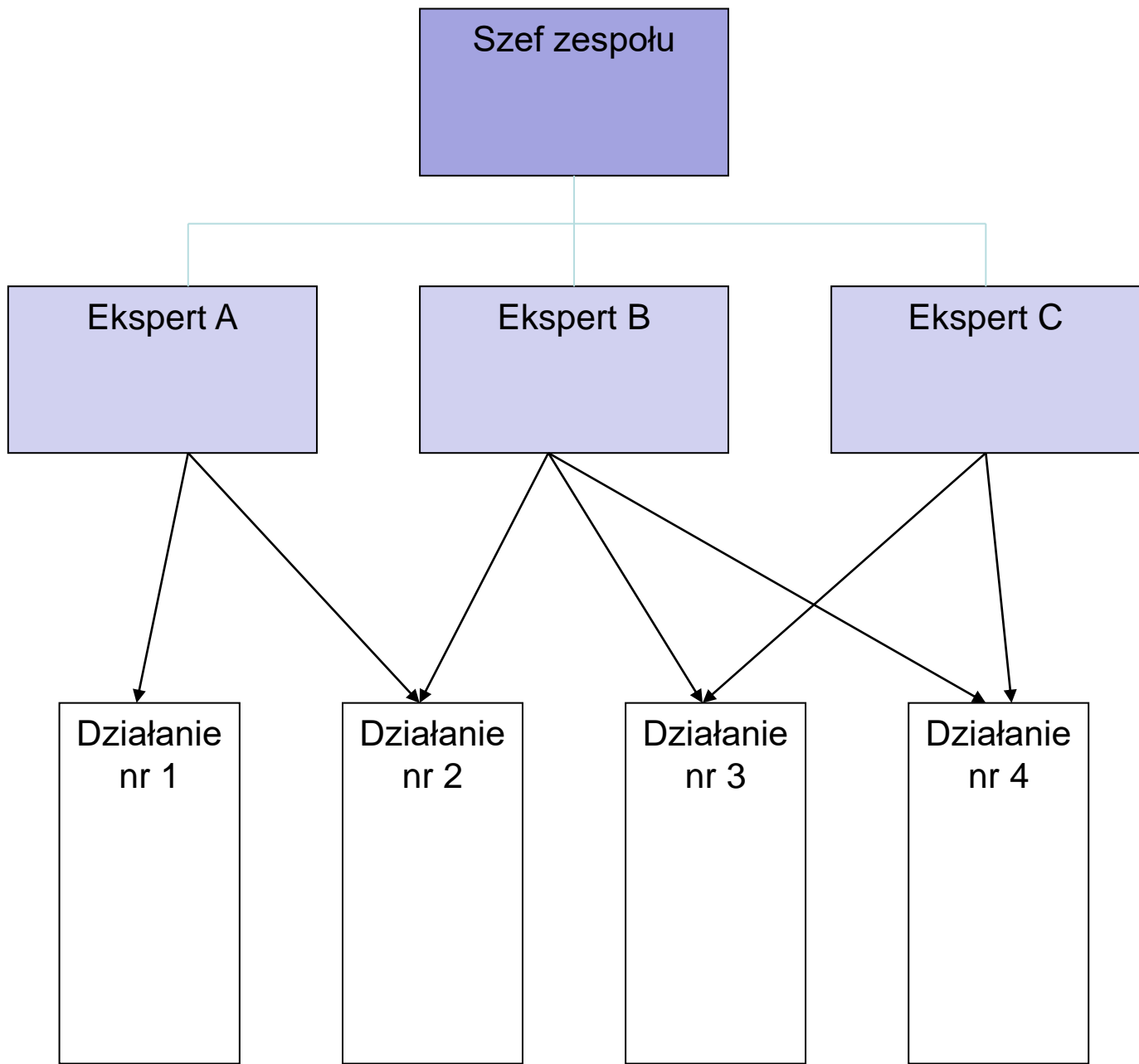
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ brak komplikacji organizacji</li><li>▪ łatwa komunikacja</li><li>▪ wyraźnie określony zakres obowiązków i odpowiedzialności członków zespołu</li><li>▪ możliwość równoczesnego prowadzenia niezależnych działań, co przyspiesza realizację projektu</li><li>▪ łatwość wprowadzania nowych członków</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ niezależność działań, co może powodować ich niedopasowanie</li><li>▪ ograniczona współpraca członków zespołu</li><li>▪ ograniczona kontrola realizacji zadań</li><li>▪ mała lub brak integracji członków zespołu</li><li>▪ ograniczona możliwość budowania tożsamości zespołu</li></ul>

# Eksperska struktura zespołu

---

Eksperska struktura zespołu powinna występować wówczas, gdy poszczególni członkowie zespołu mają zajmować się realizacją różnych działań, zgodnie ze swoją specjalizacją.







# Struktura ekspercka

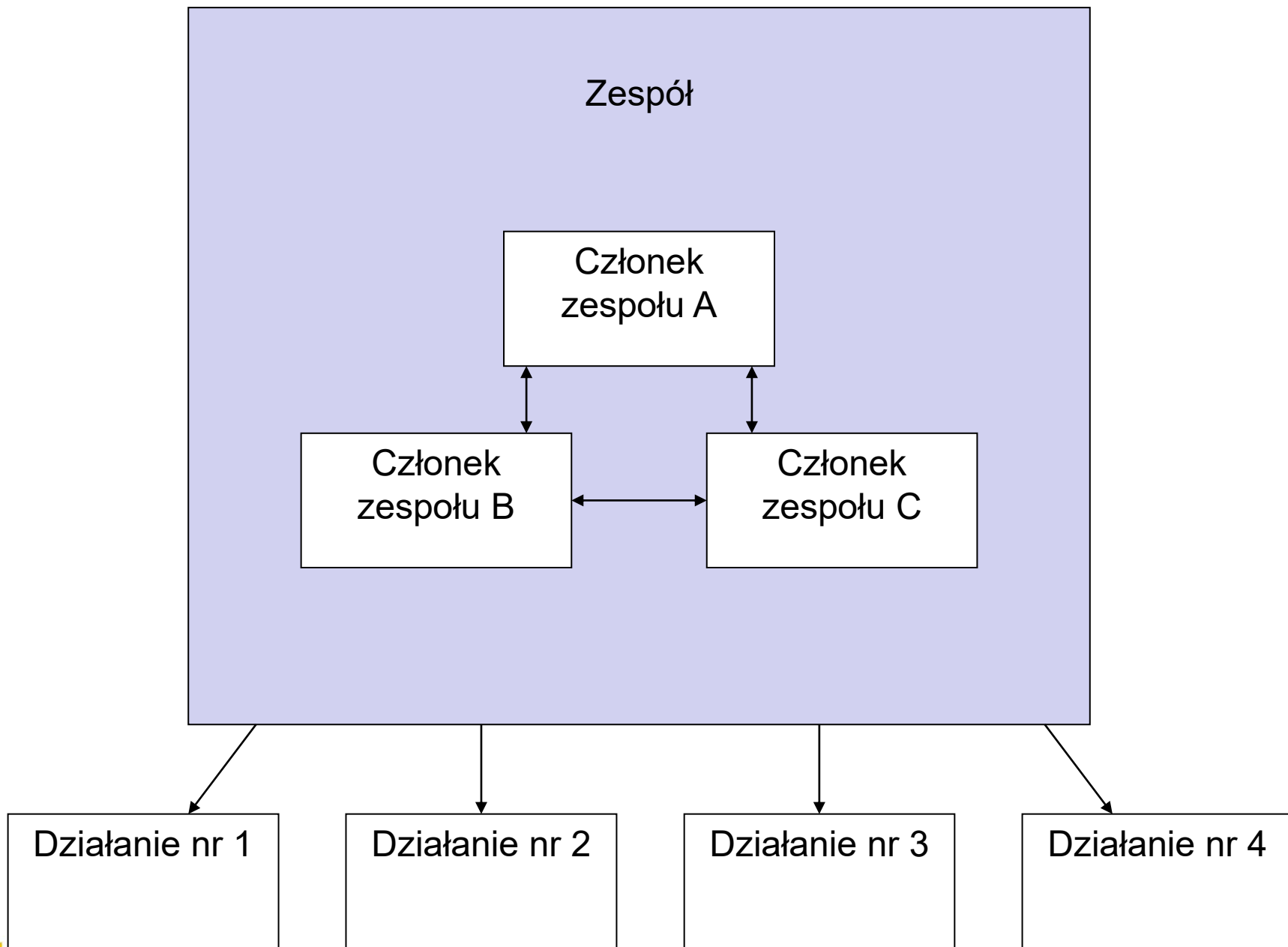
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"><li>•umożliwia efektywne wykorzystanie umiejętności ekspertów</li><li>•umożliwia samodzielne podejmowanie decyzji przez członków zespołu (ekspertów)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•wymaga samodzielności członków zespołu</li><li>•utrudniona kontroli ekspertów przez szefa projektu</li><li>•brak przejrzystego zakresu odpowiedzialności poszczególnych ekspertów</li><li>•nierówny podział pracy</li><li>•może wystąpić brak współpracy i koordynacji działań</li></ul>

# Kolektywna struktura zespołu

---

Kolektywna struktura zespołu powinna występować wówczas, gdy działania wymagają wspólnego zaangażowania wszystkich członków zespołu, a decyzje powinny być podejmowane wspólnie przez zespół.





# Struktura kolektywna

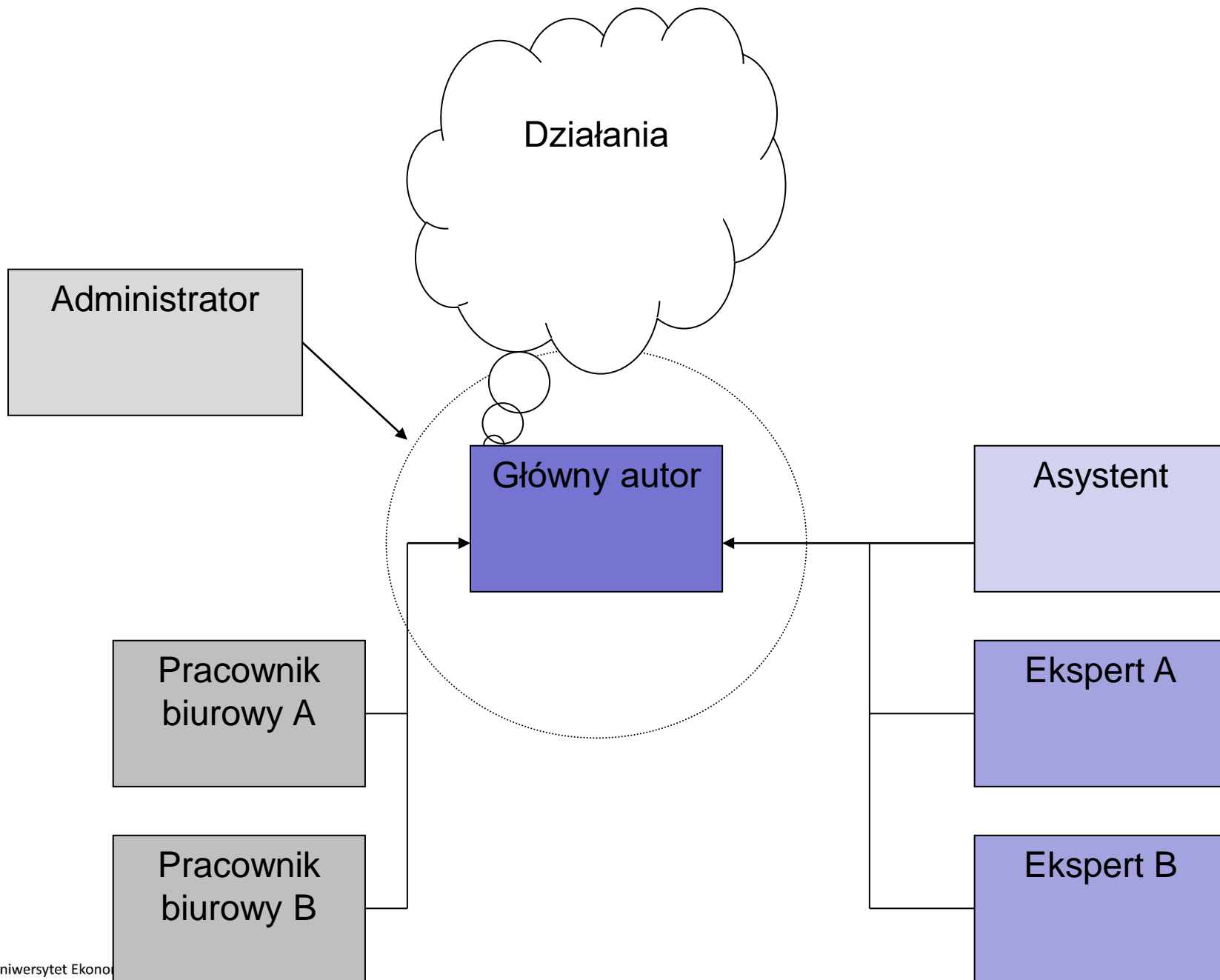
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"><li>•skłania do współpracy</li><li>•skłania do intensywnej komunikacji</li><li>•eliminuje problemy związane z indywidualnymi aspiracjami</li><li>•sprawdza się przy nowatorskich projektach</li><li>•sprawdza się, gdy członkowie zespołu nie akceptują silnego przywództwa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•brak szefa projektu może powodować brak koordynacji działań lub/i ich postępu</li><li>•praca może nie oferować wystarczającej satysfakcji</li><li>•jest możliwa tylko do zastosowania w stosunkowo nielicznych zespołach</li><li>•mała znajomość członków zespołu lub konflikty pomiędzy nimi mogą zmniejszać efektywność zespołu</li></ul>

# Chirurgiczna struktura zespołu

---

Chirurgiczna struktura zespołu powinna być stosowana wówczas, gdy projekt jest obszerny i za jego realizację musi odpowiadać konkretna osoba, która jest wspierana przez personel pomocniczy i odciążana od wykonywania działań administracyjnych.





# Struktura chirurgiczna

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"><li>•szczególnie wydajny przy projektach o stosunkowo dużym stopniu złożoności (np. przy opracowywaniu dokumentacji technicznej, projektach UE, IT)</li><li>•określony zakres obowiązków i odpowiedzialności członków zespołu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•główny autor musi posiadać wysokie kwalifikacje</li><li>•rozdzielenie funkcji koordynacyjnych na głównego autora i asystenta</li><li>•możliwość wystąpienia problemów w komunikacji, co może obniżyć wydajność zespołu</li></ul>





flipowanie

...

5

## DYSFUNKCJI pracy zespołowej wg P. Lencioniego



flipowanie.pl

5

**FILARÓW  
współpracy  
w zespole**



# Role grupowe

Meredith **Belbin**

<b>Rola</b>	<b>Typowe cechy</b>	<b>Pozytywne strony</b>	<b>Możliwe słabości</b>
Praktyczny organizator	Konserwatywny, praktyczny, obowiązkowy, zdyscyplinowany, zrównoważony	Zdolności organizacyjne, zdrowy rozsądek, samokontrola	Brak elastyczności, możliwe powątpiewanie w nowe pomysły i zmiany
Naturalny lider	Pewny siebie, dominujący, ekstrawertyk, zdyscyplinowany	Zdolność do dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach; Silne skupienie na celach	Może być przeciętny, jeśli chodzi o zdolności intelektualne i twórcze
Człowiek akcji	Dynamiczny, stawiający wyzwania, napięty, dominujący, ekstrawertyk, impulsywny,	Pragnienie i gotowość przezwyciężania inercji, braku efektywności, samozadowolenia; Dzięki niemu coś się dzieje	Skłonność do prowokacji, irytacji, niepokoju, oczekiwania szybkich rezultatów, rywalizacji, arogancji

<b>Rola</b>	<b>Typowe cechy</b>	<b>Pozytywne strony</b>	<b>Możliwe słabości</b>
Człowiek idei	Indywidualista, introwertyk, inteligentny, poważny, nie-konwencjonalny	Geniusz, wyobraźnia, intelekt, wiedza	Bujanie w obłokach, możliwe pomijanie praktycznych szczegółów
Człowiek kontaktów	Ekstrawertyk, entuzjasta, ciekawy świata, komunikatywny, dobry improwizator	Zdolność do kształtowania pozytywnych relacji i odkrywania tego, co nowe; Umiejętność reagowania na wyzwania, negocjowania	Szybko traci zainteresowanie sprawą/projektem, gdy mija pierwsza fascynacja, niewytrwały, bywa interesowny i cyniczny
Sędzia	Inteligentny, bez emocji, ostrożny, introwertyk	Umiejętność oceny, dyskrecja, praktyczność, wyzbyty sentymentów, bezstronność	Mała empatia, brak umiejętności do inspiracji i motywowania innych

<b>Rola</b>	<b>Typowe cechy</b>	<b>Pozytywne strony</b>	<b>Możliwe słabości</b>
Człowiek grupy	Zorientowany na społeczną stronę pracy, łagodny, wrażliwy, ekstrawertyk	Empatia, umiejętność wzbudzania „ducha grupy”, zapobiegania konfliktom, wzmacnianie współpracy, lojalność wobec grupy	Brak zdecydowania w sytuacjach kryzysowych, nie lubi konfrontacji i rywalizacji
Perfekcjonista	Staranny, uporządkowany, sumienny, zdyscyplinowany, wymagający, introwertyk	Zdolność do doprowadzania do skutku	Skłonność do martwienia się drobiazgami





# Tożsamość zespołu



# Czynniki wpływające na identyfikowanie się pracowników z zespołem:

- osobowość szefa projektu
- styl zarządzania szefa projektu
- profesjonalizm szefa projektu
- osobiste zaangażowanie szefa projektu
- system wynagrodzeń
- wzmocnienie wrażenia istnienia zespołu





Kwestionariusz do badania problemów  
występujących w pracy zespołowej  
Źródło: Przewoźnik J. Z perspektywy lidera.  
Personel 1-15 XI. 2002r.

[http://www.edunice.pl/wp-  
content/uploads/2017/04/SkryptBZ.pdf](http://www.edunice.pl/wp-content/uploads/2017/04/SkryptBZ.pdf)