

Materiał do użytku wewnętrznego dla studentów PWSZ w Głogowie

Zarządzanie grupami i zespołami roboczymi

Wykład XV

Źródło: opracowano na podstawie R.W.Gryffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN 2004



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Cel wykładu

- Zdefiniowanie i zidentyfikowanie typów grup i zespołów w organizacjach
- Omówienie powodów dla których ludzie łączą się z grupy i zespoły
- Opisanie etapów kształtowania się grup i zespołów
- Zidentyfikowanie i omówienie czterech podstawowych cech grup i zespołów
- Omówienie interpersonalne i międzygrupowe konflikty w organizacjach
- Opisanie, jak organizacje radzą sobie z konfliktem



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Grupy i zespoły w organizacjach

Grupa – co najmniej dwie osoby, które wchodzą ze sobą w regularne stosunki dla realizacji wspólnego celu

Typy grup i zespołów:

1. Grupa funkcjonalna
2. Grupa nieformalna, grupa interesu
3. Grupy zadaniowe
 1. zespół



Typy grup i zespołów

- **Grupa funkcjonalna** – grupa stworzona przez organizację do osiągnięcia pewnej liczby celów organizacji; czas jej istnienia jest nieokreślony
- **Grupa nieformalna, grupa interesu** – grupę tworzą jej członkowie do osiągnięcia celów, które nie muszą mieć związku z celami organizacji; jej horyzont czasowy jest nieokreślony
- **Grupa zadaniowa** – grupa powołana przez organizację do osiągnięcia względnie wąskiego zakresu celów w określonym lub domyślnym czasie
- **Zespół** – grupa pracowników funkcjonująca jako wyodrębniona jednostka, często przy niewielkim zakresie nadzoru lub zupełnym jego braku, do wykonywania zadań, funkcji i działań związanych z pracą



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



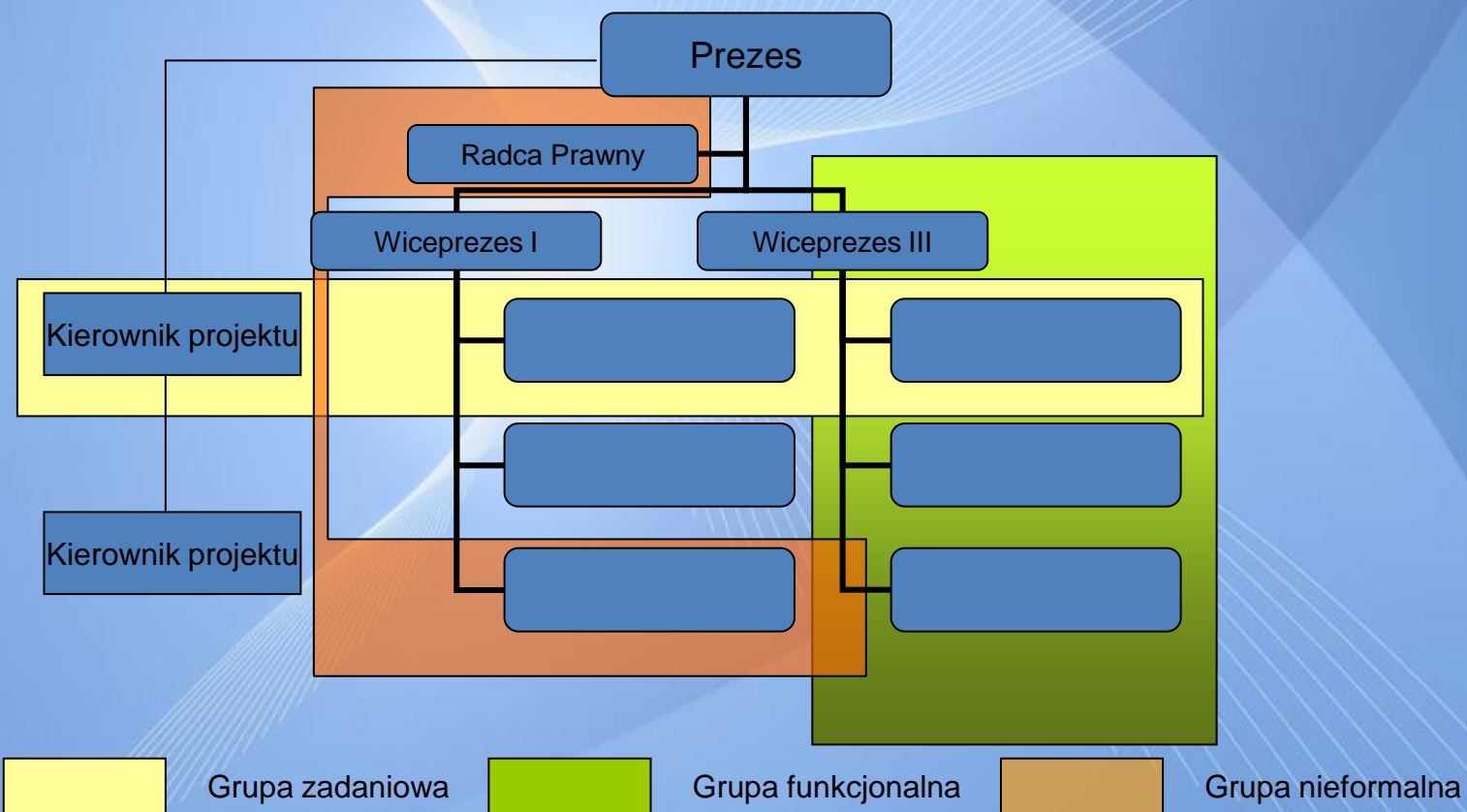
Typy grup w organizacjach



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Typy zespołów

- Zespół rozwiązujący problem
- Zespół kierowniczy
- Zespół roboczy
- Zespół wirtualny
- Koło jakości

Powody tworzenia zespołów:

1. Powierzają one większą odpowiedzialność pracownikom za realizowane zadania
2. Zwiększają uprawnienia pracownikom, dając im większą władzę
3. Pozwalają organizacji wykorzystać wiedzę i motywację pracowników
4. Pozwalają organizacji pozbyć się biurokracji oraz zwiększają elastyczność i zdolność do reagowania



Jarosław
Hermaszewski
www.hermaszewski.glogow.pl



Dlaczego ludzie łączą się w grupy

- Przyciąganie interpersonalne
 - Postawy, normy, wartości, upodobania
- Działania grupowe
 - Hobby, zainteresowania
- Cele grupy
 - Solidaryzacja z celami grupy
- Zaspokajanie potrzeb
 - Potrzeba przynależności (afiliacji)
- Korzyści instrumentalne
 - Sposób na dodatkowe korzyści



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Fazy rozwoju grupy

Konstituowanie się

Członkowie grupy zapoznają się ze sobą, sprawdzają swoje zachowania

Powolne przechodzenie do następnej fazy

Szturmowanie

Członkowie grupy opracowują jej strukturę i wzorce współdziałania

Wybuch aktywności i przejście do następnej fazy

Normowanie

Członkowie grupy wzajemnie akceptują swoje role, łączą ich poczucie jedności

Powolne przechodzenie do następnej fazy

Działanie

Członkowie grupy wcielają się w swoje role, kierują wysiłki na osiągnięcie celów i wyników



Jarosław

Hermaszewski

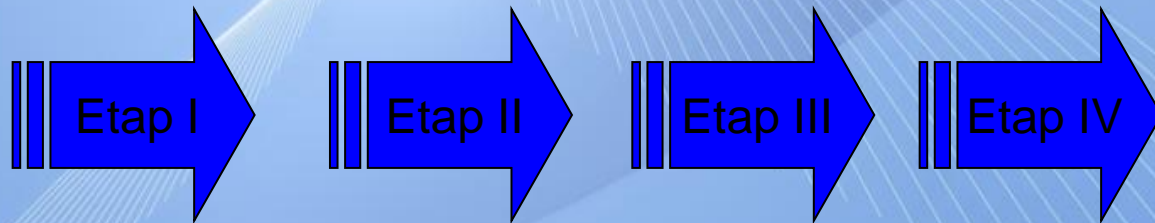
www.hermaszewski.glogow.pl



Cechy grup i zespołów

Cztery cechy rozwoju grupy:

1. Struktura roli
2. Normy zachowań
3. Spójność grupy
4. Przywództwo nieformalne

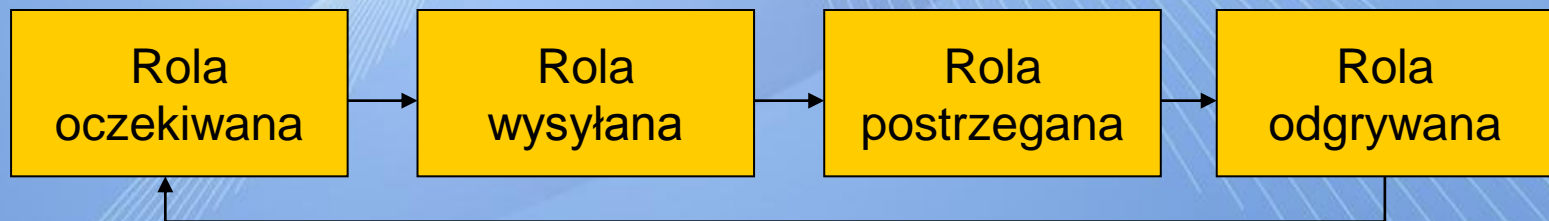


Struktura roli

Rola – udział danej osoby w osiągnięciu celów grupy, przy czym może to być rola specjalisty, koncentrującego się na sposobach wykonywania zadania przez grupę, lub rola społeczno-emocjonalna, polegająca na wspieraniu innych członków grupy.

Struktura roli – zestaw określonych ról i wzajemnych stosunków między nimi, zdefiniowanych i akceptowanych przez członków grupy.

Rozwój roli



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Struktura roli

Zakłócenia roli:

1. **Niejednoznaczność roli** – powstaje wtedy, kiedy rola wysyłana jest niejasna, i jednostka nie wie, czego się od niej oczekuje
2. **Konflikt ról** – zachodzi wtedy, kiedy przekazy i sygnały dotyczące roli wysyłanej są jasne, lecz sprzeczne, lub wzajemnie się wykluczają
3. **Przeciążenie roli** – następuje wtedy, kiedy oczekiwania związane z daną rolą przekraczają możliwości danej osoby



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Normy zachowań

Normy – standardy zachowania, które grupa akceptuje i których oczekuje od swoich członków. Normy określają granice między zachowaniem akceptowanym i nieakceptowanym

Zasady związane z normami:

1. Uogólnianie norm
2. Zmiana norm
3. Przestrzeganie norm – grupa, dodatkowy bodziec, cechy indywidualne, czynniki sytuacyjne

Socjalizacja – uogólniona postać przestrzegania norm zachodząca wtedy, kiedy dana osoba z outsidera staje się członkiem grupy (takiej jak organizacja)



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Spójność grupy

Spójność grupy – zakres, w jakim członkowie grupy są lojalni wobec grupy i zaangażowani w jej sprawy; stopień wzajemnej atrakcyjności w obrębie grupy

Czynniki zwiększające spójność grupy

Konkurencja międzygrupowa
Osobiste przyciąganie
Korzystna ocena
Zgodność co do celów
Interakcje

Czynniki zmniejszające spójność grupy

Wielkość grupy
Niezgodność co do celów
Konkurencja wewnątrz grupy
Dominacja
Niemile doświadczenia

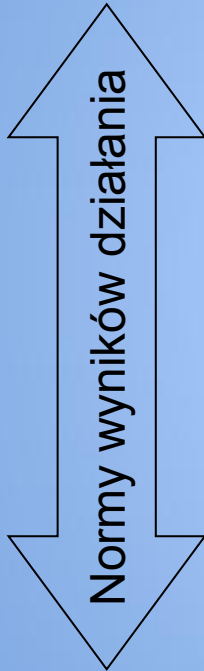


Jarosław
Hermaszewski
www.hermaszewski.glogow.pl



Spójność a normy wyników działania

wysokie



Umiarkowane wyniki działania	Wysoki poziom wyników działania
Niski poziom wyników działania	Najniższy poziom wyników działania

niskie

słabe

Spójność

silne



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Przywódstwo nieformalne

Przywódca nieformalny - osoba angażująca się w działania przywódcze, której prawo do tego nie zostało formalnie uznane przez organizację lub grupę

Zadania przywódcy nieformalnego:

1. Uzupelnia funkcje przywódcy formalnego
2. Sprawują władzę przypisywaną i/lub ekspercką
3. Są „motorem napędowym” w organizacji



Jarosław

Hermaszewski

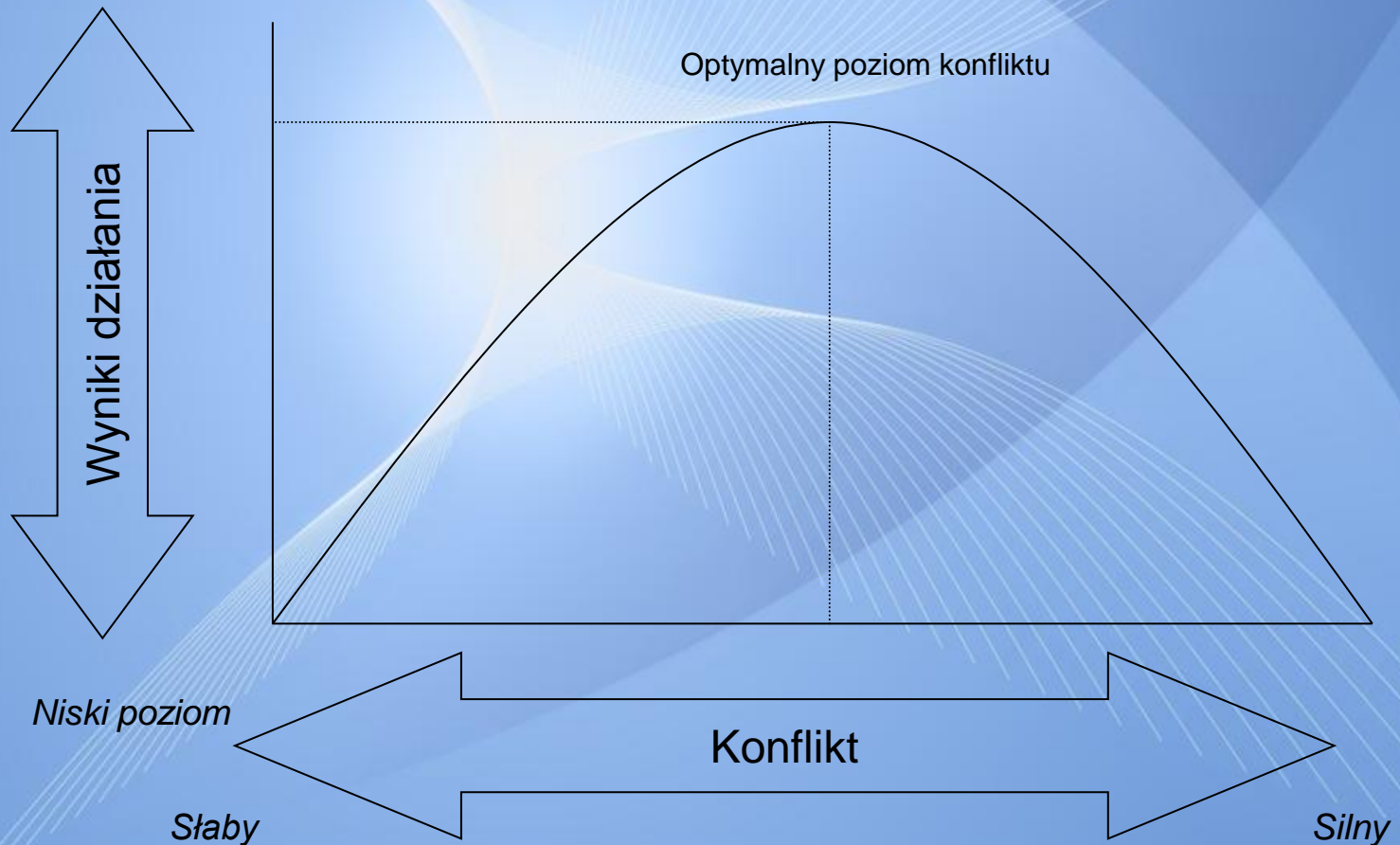
www.hermaszewski.glogow.pl



Konflikty interpersonalne

Konflikt – niezgoda między kilku osobami lub grupami

Wysoki poziom



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Przyczyny konfliktu

1. Konflikt interpersonalny

- Różnorodne postrzeganie, cele, postawy
- Osobowość – sytuacja
- Nadmierna konkurencja

2. Konflikt grupowy

- Współzależność grupowa
- Odmienne cele
- Konkurencja o zasoby

3. Konflikt między organizacją a jej otoczeniem



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Kierowanie konfliktem

- Pobudzanie konfliktu
 - Zwiększenie konkurencji między jednostkami i zespołami
 - Zatrudnianie ludzi z zewnątrz, aby nadali sprawom inny bieg
 - Zmiana ustalonych sposobów postępowania



Kierowanie konfliktem

- Kontrolowanie konfliktu
 - Zwiększanie bazy zasobów
 - Poprawianie koordynacji współzależności
 - Ustalanie celów nadrzędnych
 - Dopasowywanie osobowości pracowników i ich nawyków w pracy



Jarosław
Hermaszewski
www.hermaszewski.glogow.pl



Kierowanie konfliktem

- Rozwiązywanie i eliminowanie konfliktu
 - Unikanie konfliktów
 - Przekonywanie stron, które popadły w konflikt, do zawarcia kompromisu
 - Doprowadzenie do spotkania skłóconych stron, aby skonfrontować je ze sobą i skłonić do negocjacji



Pytania i zadanie kontrolne

R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN 2005

- Pytania przeglądowe – s. 646
- Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych – s. 646



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl

