

Bożenna KROMER \*  
Mariola JACKIEWICZ \*\*

## ROLE PRACOWNIKÓW W TWORZENIU EFEKTYWNEGO ZESPOŁU

*Zarys treści:* Efektywność i sprawność pracy zespołu zależy od warunków jego funkcjonowania. Istotne jest przywództwo, wiedza i umiejętności pracowników, warunki rozwoju, typ osobowości oraz oczekiwania zatrudnionych osób. Praca w zespole wiąże się z podziałem zadań i pełnieniem określonych ról przez jego członków. Role te powinny być zgodne z indywidualnymi predyspozycjami pracowników, co przyczynia się do dobrego współdziałania i większej sprawności funkcjonowania zespołu jako całości.

*Słowa kluczowe:* pracownicy, organizacja, role, efektywność, praca.

### Wprowadzenie

Mówiąc o pracownikach organizacji myślimy o zespole realizującym wspólny cel. Czy rzeczywiście zawsze jest to zespół, czy tylko grupa współpracujących, często mało efektywnych ludzi w organizacji. Jakie warunki musi spełnić grupa, aby można było powiedzieć, że jest efektywnym zespołem?

Grupa i zespół to nie to samo. Grupy są podstawowymi jednostkami wykonawczymi w większości przedsiębiorstw, posiadają doświadczenie i intuicję. Grupa to dwie lub więcej osób, współdziałających i wzajemnie zależnych, łączących się aby osiągnąć określone cele<sup>1</sup>. Współdziała głównie, aby wymienić informacje, podejmować decyzje, dążąc do wzajemnego udzielania pomocy w osiąganiu wyników należących do zakresu obowiązków każdego z członków. W grupie członkowie skupiają się na własnym rozwoju i sukcesie. Ich wyniki są jedynie sumą indywidualnych wkładów pracy poszczególnych członków.

W opracowaniu przedstawiono znaczenie ról pracowniczych w tworzeniu sprawnego i efektywnego zespołu. W celu identyfikacji ról poszczególnych osób oraz innych czynników wpływających na sprawność pracy w organizacji

---

\* Katedra Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

\*\* Pracownik Biblioteki Naukowej

<sup>1</sup> S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 194.

przeprowadzono badanie w Bibliotece Naukowej stosując test M. Belbina, kwestionariusz ankiety oraz obserwację pracy pracowników.

## Dysfunkcje pracy zespołowej

Gdy ludzie zaczynają działać razem, odsuwają na bok własne potrzeby i pracują dla dobra całego zespołu, mogą osiągnąć to, co na etapie planowania wydaje się niemożliwe. Wówczas grupa staje się zespołem. Zespołem (ang. *team*) określamy dwie lub więcej osób współdziałających i wzajemnie oddziałujących na siebie w dążeniu do wspólnego celu<sup>2</sup>. Zespoły przywiązują dużą rolę do dyskusji dotyczących wszystkich aspektów jego funkcjonowania. To nie tylko, jak w przypadku grupy dzielenie się informacjami, przestrzeganie standardów, ale także wspólne uzgadnianie celów zarówno indywidualnych i grupowych. Charakterystyczne jest wspólne podejście do pracy, solidarne poczucie współodpowiedzialności wszystkich za wykonanie zadania. Różnica między zespołem i grupą polega przede wszystkim na tym, że członkowie zespołu w swoich działaniach opierają się nie tylko na indywidualnej, ale także na zbiorowej odpowiedzialności wszystkich członków. Oznacza to, że nie każda grupa jest zespołem.

Działanie grupowe jest potencjalnie skuteczniejsze niż indywidualne, ponieważ grupa jest zbiorowością osób współoddziałujących na siebie<sup>3</sup>. Już sama obecność innych ludzi wzmacnia skuteczność wykonywania dobrze opanowanych, prostych czynności. Występuje efekt synergii. Pracownicy pracując razem przekazują sobie wzajemnie entuzjazm, wiedzę, umiejętności, stosunek do pracy i do przestrzegania obowiązujących norm postępowania. Efektywność wzrasta, gdy wiedza, umiejętności członków grupy się uzupełniają, są skutecznie komunikowane oraz gdy są one dopasowane do danego zadania. Jeśli jakąś pracę wykonuje w grupie większa liczba osób, to mogą dzielić się obowiązkami. Podział pracy daje możliwość specjalizacji wykonywanych zadań przez członków zespołu, przyczyniając się do zwiększenia jakości i efektywności działań, co wynika z efektu działania zorganizowanego.

Tradycyjnie określa się, że w organizacjach występują zespoły formalne i nieformalne, jednak współcześnie w organizacjach są zespoły mające cechy charakterystyczne dla jednych i drugich. Zespół jest grupą osób zorganizowaną w sposób formalny w celu realizacji ustalonych wcześniej zadań ze stosowaną

<sup>2</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 633.

<sup>3</sup> D. T. Kenrick, S. L. Neuberg, R. B. Cialdini, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 600.

motywacją finansową oraz niefinansową<sup>4</sup>. Członkowie zespołu odkładają na bok indywidualne interesy i działają przede wszystkim dla dobra ogółu. Efektywność pracy zespołu zależy od uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Istotne jest przywództwo, cechy indywidualne, warunki rozwoju zarówno poszczególnych członków jak i zespołu jako całości. Wyróżniono pięć podstawowych cech dotyczących składu zespołu oraz jego efektywnej pracy, tj.: mała liczba osób, zaangażowanie w wykonywanie pracy, uzupełniające się umiejętności, akceptacja sposobu realizacji zadania, wzajemna odpowiedzialność<sup>5</sup>. Skuteczność kierowania zespołami wiąże się z uświadomieniem sobie przez zarządzającego ról przywódczych, powstania norm grupowych oraz dochodzenia do zwartości. Menedżerowie muszą znać słabe i mocne strony swoich pracowników, rozwijać ich umiejętności, umieć ich motywować oraz dostosowywać się do różnego rodzaju zachowań swoich podwładnych. Dotyczyć to powinno przydzielanych poszczególnym osobom zadań, wielkości i rodzaju wsparcia jakie mogą otrzymać, korzyści oferowanych przez pracodawcę, sposobu komunikacji, stosowanej strategii zarządzania. W społeczeństwach Europy Zachodniej budowanie oraz kierowanie zespołem, rozpoczyna się od zdiagnozowania preferowanego stylu pracy<sup>6</sup>. Otrzymana wówczas dogłębna wiedza pozwala opracować system motywacyjny, przewidzieć reakcję pracownika na poszczególne sytuacje kryzysowe.

Efektywność zespołu równoznaczna jest z uzyskaniem zakładanych celów. Istotnym warunkiem jest przezwyciężenie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej, tj. braku zaufania, strachu przed konfliktem, braku zaangażowania, unikanie odpowiedzialności, brak przywiązywania wagi do rezultatów. Zostały ujęte one przez P. Lencioniego w model (rysunek 1).

Dysfunkcje uzależnione są od siebie nawzajem i budują proces narastająco. Nie można wejść w konstruktywny konflikt, jeśli w zespole nie ma zaufania. Nie zbuduje się zaangażowania, jeśli nie ma zaufania i konstruktywnej dyskusji w zespole, tj. konstruktywnego konfliktu. Jeśli nie ma zaangażowania to nie ma ducha współpracy i brania na siebie odpowiedzialności za zadania, a to prowadzi do dbania tylko o swoje interesy i braku dbałości o wyniki zespołu, a więc całej organizacji. Praca zespołowa jest mniej skuteczna nawet wtedy, gdy pozwolimy, by rozwinęła się tylko jedna dysfunkcja.

Według Lencioniego fundamentem dobrego zespołu jest zaufanie, które wpływa na dobrą atmosferę współpracy wśród członków zespołu. W efekcie

<sup>4</sup> P. Lencioni, *Przezwyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*, Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów, MT Biznes 2012, s. 19.

<sup>5</sup> S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 383.

<sup>6</sup> N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003, s. 361.

mogą oni skoncentrować się na zadaniach i realizacji celów zamiast przeznaczać energię na radzenie sobie z dysfunkcyjnymi relacjami w zespole. Pracownicy efektywnych zespołów ufający sobie, nie obawiają się dyskutować na temat własnych słabości, błędów, obaw i zachowań. Nie wahają się poddawać



**Rysunek 1.** Pięć dysfunkcji pracy zespołowej- Model Patricka Lencioniego

**Źródło:** P. Lencioni, *Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*, *Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*, MT Biznes 2012, s. 10.

w wątpliwość punkt widzenia innych. A wszystko tylko po to by znaleźć najlepsze rozwiązanie i podjąć najlepszą decyzję. Angażują się w proces podejmowania decyzji i postępowanie zgodne z ustalonymi standardami oraz wymagają od innych, by cechowali się taką samą postawą.

Komponentami zaufania są<sup>7</sup>:

- informacje o podjętych decyzjach i wyjaśnianie słuszności decyzji i polityki,
- popieranie pomysłów członków, dostępność i przystępność zarządu przedsiębiorstwa,
- przejawianie szacunku, przekazywanie faktycznych uprawnień członkom i wsłuchiwanie się w ich potrzeby,
- postępowanie sprawiedliwe, zaufanie i traktowanie obiektywne członków, bezstronna ocena działania i szczodrość w wynagradzaniu,

<sup>7</sup> E. Michalski, *Zarządzanie*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2008, s. 179.

- przewidywanie i konsekwentne rozwiązywanie codziennych spraw, dotrzymywanie obietnic,
- kompetencje techniczne i profesjonalne zdolności oraz dostrzeganie dobrego interesu.

Wzajemne zaufanie nie rodzi obaw przed angażowaniem się w konflikt oraz unikaniem przyjmowania odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Odkładane są na bok indywidualne priorytety, interesy własnych działów, rozwój indywidualnej kariery. Natomiast występuje koncentracja się na tym, od czego uzależnione jest osiągnięcie sukcesu przez zespół. Pracownicy uważają, że odpowiedzialność za wyniki dotyczy nie tylko lidera, lecz wszystkich. Taka postawa wymagana jest wzajemnie od każdego członka zespołu.

Ważnym wskaźnikiem możliwości wywierania wpływu przez grupę na poszczególnych członków jest zwartość zespołu, której poziom decyduje o związaniu z zespołem, a tym samym o znaczeniu dla pracowników przynależności do niego. Zwartość zwana też spoistością zespołu, to zakres w jakim członkowie są lojalni w stosunku do siebie i grupy oraz zaangażowani w jej sprawy<sup>8</sup>. Spójność powstaje, gdy wszyscy uczestnicy zespołu są zaangażowani i mają poczucie wpływu na realizowane zadania. Kierownicy mogą zwiększać zwartość zespołu, szczególnie jeśli współdziałanie ma duże znaczenie. Do instrumentów oddziaływania w tym zakresie należy wprowadzenie zdrowej rywalizacji, zachęcanie do wzajemnej sympatii między ludźmi, zwiększanie częstotliwości wzajemnych oddziaływań, doprowadzenie do wspólnoty celów i sytuacji (losów) pracowników<sup>9</sup>. Tworzenie ścisłych związków w grupie prowadzi do osiągnięcia spójności. Powstaje silne poczucie grupowej tożsamości, koleżeńskości, przyjmowany jest zbiór oczekiwań stawianych członkom, które określają poprawne ich zachowania. Korzyściami wynikającymi z wysokiej spójności grupy są<sup>10</sup>:

- dobra komunikacja wewnętrzna,
- przyjazne relacje członków grupy i większa gotowość do współpracy,
- większy zakres wpływu członków grupy na podejmowane przez nich działania,
- skuteczne osiąganie celów,
- poczucie satysfakcji z bycia członkiem grupy.

Aby zespół mógł skutecznie działać w jego składzie powinny znajdować się osoby o umiejętnościach technicznych, społecznych, umiejętnościach

<sup>8</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 548.

<sup>9</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, op. cit., s. 492.

<sup>10</sup> C. K. Oyster, *Grupy, Zysk i s-ka*, Poznań 2002, s. 44.

rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji. Ważne, aby kompetencje ludzi odpowiednie były do zadań, które mają wykonywać.

## Role pełnione przez członków zespołu

Realizacja zadań związana jest z koniecznością zatrudnienia wystarczającej liczby ludzi, o kompetencjach umożliwiających efektywne działanie i posiadania odpowiednich warunków pracy, wyposażenia. Przy doborze kadr należy brać pod uwagę również osobowości oraz preferencje osób, które chcą pracować w zespole. Ma to także istotne znaczenie z punktu widzenia ról jakie pełnią poszczególni pracownicy danej organizacji. Bowiern osoby wyznaczone do określonych zadań mimo, że w zespole mają takie same funkcje, to często różnią się między sobą pod względem pełnionych w nim ról. Role w zespole związane są z indywidualnymi predyspozycjami do podejmowania określonych zachowań w grupie. To typy zachowań w pracy zespołowej wynikające z cech osobowości członków zespołu, istotne z punktu widzenia funkcjonowania zespołu jako całości. Rola zespołowa oznacza tendencję do zachowania jednostki w zespole oraz sposób, w jaki ona pracuje i wchodzi w relacje z innymi członkami zespołu<sup>11</sup>. Obejmuje zarówno określone kompetencje w zakresie realizacji zadania, jak i wymiar społeczny funkcjonowania osoby w zespole. Każda rola niesie ze sobą mocne i słabe strony. Może przyczyniać się do rozwoju, satysfakcji bycia w grupie, a także do frustracji lub konfliktów w zespole.

K. Benne i P. Sheats zdefiniowali role ze względu na to, jak w sytuacji społecznej zachowują się osoby na<sup>12</sup>:

1. **role zadaniowe** – zachowania służące realizacji zadań powierzonych grupie,
2. **role osobiste i społeczne (interpersonalne)** – zachowania tworzące właściwą atmosferę w grupie,
3. **role dysfunkcyjne lub indywidualistyczne (skoncentrowane na ego)** – zachowania wyrażające potrzeby jednostki, osłabiające spójność zespołu, działające destrukcyjnie na grupę, zaburzające zdolność realizacji zadania.

Tezę o powtarzalności i schematyczności zachowań wszystkich członków zespołów sformułował M. Belbin. Zwraca uwagę, że zespół nie jest zbiorowiskiem ludzi z nazwami stanowisk. To zgromadzenie jednostek, z których każda posiada role akceptowane przez innych<sup>13</sup>. Członkowie zespołu poszukują odpowiednich ról i wypełniają najefektywniej te, które są dla nich najbardziej naturalne. Co oznacza, że ludzie mają pewne preferowane role,

<sup>11</sup> R. M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, GPW, Gdańsk 2008, s. 41.

<sup>12</sup> S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi*, PWN, Warszawa 2007, s. 468.

<sup>13</sup> R. M. Belbin, op. cit., s. 76.

które są dla nich naturalne i w których osiągają wysoką sprawność. Przeważnie każdy członek zespołu pełni jedną rolę dominującą oraz dwie wspierające. Stworzona przez Belbina teoria ról zespołowych wskazuje, że na jakość i efektywność pracy zespołowej mają wpływ role pełnione przez pracowników, które zostały przedstawione w tabeli 1.

M. Belbin określił dziewięć ról zespołowych, które występują w pracujących w organizacjach zespołach i podzielił je na grupy<sup>14</sup>:

- **role ukierunkowane na zadania:** Lokomotywa / Realizator / Perfekcjonista,
- **role ukierunkowane na ludzi:** Koordynator / Dusza Zespołu / Poszukiwacz Źródeł,
- **role intelektualne:** Kreator / Krytyk Wartościujący/ Specjalista.

Tabela 1. Role zespołowe wg R. M. Belbina

Rola	Główne cechy	Słabości
<b>Myśliciel</b> zw. <b>Siewcą/ Kreator</b> ( <i>The Plant</i> )	Dominujący, inteligentny, kreatywny, szuka niestandardowych rozwiązań, potrafi zarazić innych swoim entuzjazmem	Ma problemy z komunikowaniem się z członkami zespołu, a także akceptacją krytyki, często nie liczy się z realiami
<b>Łącznik/</b> <b>Poszukiwacz źródeł</b> ( <i>The Resource Investigator</i> )	Ekstrawertyk o zdolnościach interpersonalnych, dobry negocjator i ambasador zespołu na zewnątrz	Zbyt optymistyczny, często traci zainteresowanie problemem, gdy pierwszy entuzjazm opadł.
<b>Koordynator/</b> <b>Naturalny Lider</b> ( <i>The Coordinator</i> )	Dominujący, porządkuje cele, potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu, uważnie słuchać i motywować do pracy innych	Może być postrzegany jako manipulator
<b>Lokomotywa</b> ( <i>Shaper</i> )	Człowiek akcji, strateg, ambitny z wysoką potrzebą osiągnięć, dynamiczny, lubi pracować pod presją, ma odwagę pokonywać przeszkody	Łatwo zraża innych do siebie, jest postrzegany jako osoba zbyt dominująca, bywa impulsywny i niecierpliwy
<b>Krytyk</b> <b>Wartościujący/Analityk</b> ( <i>Monitor elewator</i> )	Krytyczny i obiektywny, wnikliwy, o wysokiej inteligencji, potrafi ostrożnie kalkulować rozwiązania	Ma niski poziom empatii, brak emocjonalnego zaangażowania

<sup>14</sup> Tamże. s. 77.



cd. Tabela 1. Role zespołowe wg R. M. Belbina

Rola	Główne cechy	Słabości
<b>Dusza zespołu</b> ( <i>Teamworker</i> )	Buduje atmosferę w zespole, wrażliwy na potrzeby innych, lojalny wobec grupy	Nie potrafi podjąć decyzji w trudnych sytuacjach, podatny na wpływy innych
<b>Realizator</b> ( <i>Implementator</i> )	Jest doskonałym wykonawcą projektów wymyślonych przez innych, praktyczny, operatywny, dobry organizator pracy	Sztwywny w poglądach, wolno reaguje na nowe możliwości i sytuacje, może mieć problemy z akceptowaniem zmian
<b>Perfekcjonista/ Skrupulatny Realizator</b> ( <i>Completer</i> )	Nastawiony jest na konkretny efekt, skrupulatny, pilnujący terminów, dba o szczegóły, przestrzega przepisów i procedur	Niechętnie deleguje pracę innym, przejmuje się detalami
<b>Specjalista</b> ( <i>Specialist</i> )	Profesjonalny, samodzielny, z inicjatywą, dużą wiedzą i umiejętnościami	Brakuje mu szerszego spojrzenia na sprawy, mało zajmują go inni ludzie

**Źródło:** R. M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk 2008, s. 38.

Role zespołowe wg Belbina określają tendencję ludzi do zachowania w organizacji, współpracy i kontaktów z innymi. Odnoszą się także do wewnętrznych postaw i przekonań każdego z pracowników. Istotne jest więc, aby menedżerowie posiadali informacje o swoich pracownikach, co pomoże im rozwijać umiejętności zatrudnionych osób oraz ich motywować<sup>15</sup>. Dotyczy to powinno rodzaju zadań zleczanych pracownikom, udzielania im wsparcia, tworzenia dobrej atmosfery w pracy. Podstawą jest diagnozowanie pracowników w zakresie pełnionych przez nich ról zespołowych. Dzięki czemu uzyskać można informację o specyfice funkcjonowania w zespole poszczególnych osób, ich kompetencjach i naturalnych predyspozycjach. Wiedza ta może być wykorzystana w celu budowania nowego zespołu lub restrukturyzacji istniejącego, zmian organizacji pracy, składu osobowego, jak również kierowania karierą poszczególnych pracowników zgodnie z indywidualnymi talentami i akceptowalnymi słabościami. W zależności od specyfiki pracy, potrzebne są w zespole różne role. Każde zaburzenie, niedopasowanie lub niezapełnienie ról prowadzi do tarć i problemów w pracy

<sup>15</sup> H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 1995, s. 362.

zespołu, a zatem i do pogorszenia wyników<sup>16</sup>. Nie ma dobrych, ani złych ról zespołowych. To cele i zadania zespołu warunkują ich wartość. Efektywna praca zespołu zależy także między innymi od świadomości pracowników pełniących przez nich oraz przez współpracowników ról zespołowych, akceptacji dla ról wszystkich członków zespołu oraz chęci współpracy i dostosowania się do specyfiki działania innych osób w zespole.

## **Efektywność pracy zespołu pracowników biblioteki akademickiej**

O zaliczenie do bibliotek naukowych mogą ubiegać się biblioteki prowadzące i koordynujące prace badawcze, badawczo-rozwojowe w zakresie bibliotekoznawstwa, informacji naukowej i dziedzin pokrewnych, a także obsługiwanych przez te biblioteki dziedzin gospodarki narodowej i życia społecznego. Biblioteka zaliczona do naukowej musi spełniać określone warunki organizacyjno-kadrowe w zakresie: zatrudnienia pracowników o odpowiednim przygotowaniu zawodowym i kwalifikacjach naukowych, a także wykazania się infrastrukturą techniczną, informacyjną oraz warunkami materialnymi zapewniającymi możliwość kontynuowania prac naukowych.

Cele i zadania bibliotek naukowych określa Ustawa o bibliotekach oraz rozporządzenie ministra kultury i sztuki. Zgodnie z tymi przepisami prawa<sup>17</sup>:

- biblioteki naukowe służą potrzebom nauki i kształcenia, zapewniając dostęp do materiałów bibliotecznych, do prowadzenia prac naukowo-badawczych oraz zawierających wyniki badań naukowych;
- prowadzą działalność naukowo-badawczą w zakresie bibliotekoznawstwa i dziedzin pokrewnych, a także w zakresie obsługiwanych przez nie dziedzin nauki.

W bibliotece akademickiej, która została poddana badaniu realizacją tych zadań zajmują się zatrudnieni pracownicy działalności podstawowej, tj. obsługi użytkownika, oraz pracownicy administracyjni odpowiedzialni za działalność dodatkową, tj. sprawy finansowe i informatyczne. Są to osoby zatrudnione głównie na umowę o pracę na czas nieokreślony.

Specyfika pracy w bibliotece naukowej powoduje, że zatrudnione osoby w 79% legitymują się wykształceniem wyższym, głównie bibliotecznym. Dynamiczne

---

<sup>16</sup> P. Lencioni, op. cit., s. 17.

<sup>17</sup> Rozporządzenie Ministra Kultury i Sztuki z dn. 19 marca 1998r. *W sprawie zasad i trybu zaliczania bibliotek do bibliotek naukowych oraz ustalania ich wykazu*, Dz. U. Nr 44 poz. 269.

zmiany technologiczne wprowadzane w bibliotekach naukowych, wymuszają konieczność posiadania umiejętności wykorzystania narzędzi informatycznych. Ponieważ 58% członów zespołu pracowników stanowi grupa w wieku 50+, istnieje potrzeba szkoleń specjalistycznych. W związku z tym bardzo duże znaczenie ma stworzenie przez pracodawcę możliwości podnoszenia kwalifikacji pracowników, poprzez ich uczestnictwo w programach kształcenia i rozwoju kadr w ramach szkoleń i kursów. Uczestnictwo to daje dodatkowy efekt wynikający z nawiązywania kontaktów z pracownikami innych bibliotek. Oznacza możliwość porównania i oceny własnych działań z tym, w jaki sposób realizują zadania inni. Co przyczynia się do wprowadzania nowych rozwiązań organizacyjnych i technicznych. Uczestnictwo pracowników w branżowych konferencjach, seminariach naukowych jest również źródłem prestiżu biblioteki naukowej w jej środowisku. Przynosi korzyści nie tylko pracownikom, ale także instytucji, która ich zatrudnia.

Szukając odpowiedzi na pytanie o sprawność pracy zespołowej w bibliotece przeprowadzono test M. Belbina, który pozwolił na identyfikację ról pełnionych w zespole. W badaniu zastosowano podział na dwa rodzaje ról występujących u poszczególnych osób, tj. dominującą i drugorzędą.

Aby określić inne czynniki wpływające na działania zespołu pracowników biblioteki akademickiej, zastosowano metodę obserwacji oraz przeprowadzono badanie kwestionariuszem ankiety. Pozwoliło to na zdiagnozować relacje zawodowe w zespole, tj. stosunki zawodowe na linii pracownik – pracodawca oraz pracownik – pracownik. Pytania dotyczyły: atmosfery panującej w organizacji, fizycznych warunków pracy, formy zatrudnienia, relacji z bezpośrednim przełożonym, przepływu informacji w miejscu pracy, poziomu wynagrodzenia, oceny motywowania pracownika przez przełożonego, zależności między płacą a osiąganymi wynikami pracy, wykorzystania posiadanych kwalifikacji w realizowanych zadaniach.

Test Meredith Belbina wykazał, jakie role pełnią konkretne osoby wchodzące w skład zespołu pracowników (tabela 2).

**Tabela 2.** Role pełnione przez pracowników badanej biblioteki akademickiej

<b>Rodzaje ról pełnionych przez pracowników</b>	<b>Rola pierwszorzędna (liczba osób)</b>	<b>Rola drugorzędna (liczba osób)</b>
KREATOR/SIEWCA	1	-
KOORDYNATOR	5	1
LOKOMOTYWA	2	2
DUSZA ZESPOŁU	3	2
PERFEKcjonista	5	-
REALIZATOR	4	2

**Źródło:** Opracowanie własne.

Z badań wynika, że w zespole pracowników biblioteki akademickiej dominują osoby z cechami perfekcjonisty, koordynatora oraz realizatora. W skład zespołu wchodzi również osoby posiadające cechy duszy zespołu, wrażliwe na potrzeby innych, lojalne wobec grupy, które starają się budować dobrą atmosferę. Także są lokomotywy mające cechy osób ambitnych z dużą potrzebą osiągnięć, umiejące pracować pod presją, które mają odwagę pokonywać bariery. Brakuje natomiast łącznika, czyli osoby która byłaby dobrym negocjatorem oraz ambasadorem zespołu na zewnątrz. Jest to rola głównie lidera, choć nie tylko. Rola łącznika wg H. Mintzberga wypełniana jest przez kierowników jeśli koordynują lub inicjują więzi międzyludzkie, międzygrupowe, międzyorganizacyjne.

Osoby wchodzące w skład badanego zespołu mają cechy najistotniejszych ról, potrzebnych do sprawnego działania grupy. Jednak czy naturalne cechy określające możliwość wypełniania zdiagnozowanych ról wystarczą do tego, aby zespół w pełni wykorzystywał swoje możliwości w działaniu? Okazuje się, że wiele innych czynników może w znaczny sposób wpływać na uśpienie naturalnych cech lub na ich pobudzenie. Analizując wyniki kwestionariusza ankietowego stwierdzono, że predyspozycje pracowników (role zespołowe), nie są jedynymi czynnikami wpływającymi na realizację celów.

Podstawą budowania dobrego zespołu jest atmosfera zaufania i dobrych stosunków międzyludzkich. Pracownicy biblioteki realizują swoje zadania pracując w nienajlepszych warunkach, ocenianych negatywnie przez 40% zatrudnionych. Zdaniem większości ankietowanych (57%) atmosfera panująca w miejscu pracy nie jest satysfakcjonująca. Tylko 61% pracowników ocenia pozytywnie relacje z bezpośrednim przełożonym. Przepływ informacji jest na wysokim poziomie. A jednak mimo tego, że pracownicy w 86% uznają, że cele zdefiniowane są w sposób klarowny i jasny, to prawie połowa odczuwa zbyt niską znajomość przez przełożonego wykonywanej pracy przez poszczególnych pracowników, a 79% osób widzi brak docenienia ich wysiłku i zaangażowania przez przełożonego. Ma to odzwierciedlenie w motywowaniu pracowników. Badania wykazały niski poziom motywacji wśród pracowników biblioteki. Jest to związane z wysoko niesatysfakcjonującym (93%) poziomem wynagrodzenia pracowników, co znacznie wpływa na ich stosunek do wykonywanej pracy. Jeśli możliwość zwiększenia finansowego motywowania pracowników przez pracodawcę jest ograniczona, należy pamiętać o możliwości stosowania instrumentów pozafinansowych. Do tych należy sposób awansowania. Pracownicy są zdania, że element motywacji jakim jest awans nie działa sprawnie.

Poprawa stosunków międzyludzkich powodująca wzrost zaufania i lepszą atmosferę powinna nastąpić przez wprowadzenie w bibliotece zmian organizacyjnych i przywództwa. Ważne jest wywołanie w członkach zespołu uczucia współodpowiedzialności za przeprowadzane zmiany, aby pracownicy zostali zachęcani do współtworzenia zmian, wprowadzania zasad i budowy nowej kultury organizacyjnej. Pomocne może być określenie norm opisujących standardy zachowań i intelektualne. Muszą być one tak opracowane, aby usprawniały działanie zespołu, a nie tworzyły barier. Należy pamiętać, że sukces każdej organizacji zależy od jednostki. Stosunki pracy, które zostaną oparte na zaufaniu, współpracy i zaangażowaniu oznaczają podmiotowe postrzeganie pracowników. Takie zarządzanie zasobami ludzkimi przyczynia się także do lepszego wypełniania ról jakie naturalnie posiadają pracownicy. W takiej sytuacji powinni oni nie tylko wykonywać jasno określone zadania, ale również wносить do organizacji wartość dodaną. W efekcie należy spodziewać się podniesienia jakości realizowanych zadań.

## Zakończenie

Członkowie badanego zespołu posiadają cechy potrzebne do sprawnego działania. Są świadomi swoich ról jakie pełnią w obrębie zespołu. Bardzo istotnym elementem jest wsparcie oraz wzajemny szacunek w zespole pracowników. Wysokie wyniki osiągają tylko ludzie odpowiednio dobrze zmotywowani oraz zaangażowani w swoją pracę. Jak zwraca uwagę H. Mintzberg swoją rolę przywódca spełnia wówczas, gdy w sposób formalny i nieformalny pokazuje podwładnym jak mają pracować, jak osiągać odpowiednie wyniki angażując, szkoląc, motywując pracowników. To od niego głównie zależy atmosfera panująca w zespole pracowniczym.

Koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, która stwarza odpowiednie organizacyjne i społeczne warunki pracy oraz umożliwia korzystanie z wiedzy i umiejętności pracowników przyczyniając się w ten sposób do wzrostu ich zaangażowania jest empowerment. Zadaniem przełożonego staje się zgodnie z tym podejściem zachęcanie podwładnych do większego zaangażowania w podejmowanie decyzji oraz działań mających wpływ na wykonywaną przez nich pracę<sup>18</sup>. Empowerment przyczynia się do wzrostu motywacji pracowników, jest jedną z koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, prowadzącą do wzmocnienia i usamodzielnienia pracowników.

---

<sup>18</sup>J. Smith, Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników. Helion, Gliwice 2007, s. 7.

## Bibliografia

1. Belbin M., *Twoja rola w zespole*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2008.
2. Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003.
3. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
4. Kenrick D. T., Neuberg S. L., Cialdini R. B., *Psychologia społeczna, Wydawnictwo Psychologiczne*, Gdańsk 2002.
5. Lencioni P., *Przewyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej, Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*, MT Biznes 2012.
6. Michalski E., *Zarządzanie*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2008.
7. Morreale S. P., Spitzberg B. H., Barge J. K., *Komunikacja między ludźmi*, Warszawa 2007.
8. Oyster C. K., *Grupy*, Poznań 2002.
9. Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
10. Smith J., *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*. Helion, Gliwice 2007.
11. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 1995.
12. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

## ROLES OF THE EMPLOYEES IN CREATING AN EFFICIENT TEAM

Team's work efficiency depends on inner and outer factors. The importance lies in leadership, individual features, expectations of the employees as well as in the development process of both single members and the entire team. Moreover, what matters at the team's work efficiency is not only education and working skills but also character type of each employee. Roles in team are created in accordance with individual characteristics of the employees and are important in terms of the team functioning as a whole.

Keywords: staff, organization, roles, work, efficiency.