



Wybrana postawa pracownicza w kontekście zachowań w pracy zespołowej na przykładzie polskich przedsiębiorstw górnich węgla kamiennego

**A selected employee's attitude in the context of behaviour in
teamwork on the example of Polish coal mining undertakings**

*Dr inż. Katarzyna Tobór-Osadnik**

Treść: Praca zespołowa jako bardzo efektywna forma organizacji pracy jest coraz częściej wykorzystywana w przedsiębiorstwach górniczych. Kontraktowanie określonych zadań dla całych brygad czy zastępów jest dobrą formą zarówno motywacji, jak i osiągania pożądanej efektywności pracy. W efektywnej pracy zespołowej czynnikiem decydującym są członkowie tego zespołu. Niniejsza publikacja pokazuje wyniki badań wybranej postawy pracowniczey w pracy zespołowej. Badania prowadzone były w przedsiębiorstwach górniczych węgla kamiennego na terenie województwa śląskiego. Publikacja pokazuje zagrożenia dla skuteczności działania zespołów pracowniczych ze strony identyfikowanej postawy.

Abstract: Teamwork as a very effective form of work organisation is used more and more in mining undertakings. Contracting of specific tasks for whole brigades or cohorts is a good form of motivation and achieving desired effectiveness of work. The members of a team are the crucial factor in effective teamwork. This publication shows the results of the research on a selected employee's attitude in teamwork. The research has been carried out in coal mining undertakings in the Silesian voivodeship. The publication presents threats to the effectiveness of the teams of employees from the attitude identified.

Słowa kluczowe:

postawa pracownicza, praca zespołowa, przedsiębiorstwa górnicze

Key words:

attitude, team work, coal mining companies

1. Wprowadzenie

Każda organizacja powinna być nastawiona na realizację określonych celów. Osiąga się je poprzez tworzenie szeregu zadań realizujących cele cząstkowe. W przedsiębiorstwach produkcyjnych, gdzie wykorzystywany jest system pracy liniowej, każde stanowisko pracy ma przypisane swoje zadania, które stanowią o realizacji założonego celu produkcyjnego. W takim systemie pracy niezwykle ważna jest praca zespołu, gdzie każdy jego członek ma swoje zadania do spełnienia, a efekt końcowy uzależniony jest od zaangażowania wszystkich członków zespołu. J. Adair (2002) definiuje zespół jako grupę, w której jednostka podziela wspólny cel, a zadania i umiejętności każdego członka dostosowują się do zadań i umiejętności pozostałych. Zespół tworzy dodatni efekt synergii między innymi dzięki koordynacji wysiłków. Pozwala to osiągnąć wyższy poziom wydajności zespołu niż suma indywidualnych nakładów (Robbins S.P., Judge T.A., 2011). Dlatego w większości przedsiębiorstw zaczyna się coraz częściej projektować organizację pracy w oparciu o pracę w zespołach. W efektywnej pracy zespołowej czynnikiem decydującym są członkowie tego zespołu. Dlatego niezwykle ważne są ich postawy i oczekiwania wobec współpracowników i rezultatów działań. Autorka w niniejszej publikacji prezentuje wyniki badań wybranej postawy pracowniczey w kontekście przygotowania tych pracowników do pracy w zespole.

2. Postawa pracownicza typu „Z” – charakterystyka

Postawę człowieka, w jakiejś sytuacji, można definiować jako ustalony sposób myślenia i postępowania. Postawa dotyczy też dokonywania oceny (Armstrong M., 2011). Robbins i Judge (2011) definiują postawy jako deklaracje wyrażające ocenę - pozytywną lub negatywną - pewnych przedmiotów, ludzi lub zdarzeń. Tak więc postawy odzwierciedlają nasze upodobania. Makin i in. (2000) piszą, że „każda postawa zawiera ocenę tego, czy obiekt, do którego się odnosi, jest lubiany, czy też nie”.

Postawa pracownicza *biernie czynna* (Tobór-Osadnik, Wyganowska 2011) to człowiek zniewolony przez ogólnie przyjęty system organizacji, przedsiębiorstwa, pozbawiony ducha inicjatywy, nieumiejący myśleć krytycznie, który wszystkiego oczekuje i domaga się od państwa, władzy, przełożonego. To osoba bierna, która nie chce wziąć losu we własne ręce, ale jednocześnie silnie roszczeniowy pracownik, bezkrytyczny wobec siebie, który mając władzę, nie chce ponosić z tego tytułu odpowiedzialności. Pracownik biernie czynny, tzw. typ Z (Z jak zniewolony) to swoisty spadkobierca *homo sovieticus* (Tischner, 2005) - człowieka będącego wytworem poprzedniego systemu. Choć ustrój socjalistyczny w Polsce z gospodarką centralnie planowaną odszedł do historii, to ciągle można zaobserwować w ludziach-pracownikach nawyki i cechy ukształtowane bądź charakterystyczne dla poprzedniej epoki (Szostak, 2004).

* Politechnika Śląska w Gliwicach

R. Korach (2009) określił cechy postawy pracownika typu „Z”:

- czynnik „N” – niewolniczości,
- czynnik „C” – cierpiętnictwa,
- czynnik „E” – egoizmu.

Czynnik „N” określa stopień uzależnienia od systemu, w jakim żyje jednostka. Określa postawę niewolniczą, że „tak musi być”. Pracownik jest wprawdzie niezadowolony z systemu i sytuacji, ale nie buntuje się, bo nie ma wolności, ale system zapewnia mu byt. Pracownik nie musi za nic odpowiadać, bo odpowiada „władza”; nie musi być kreatywny, przedsiębiorczy, bo odpowiada przełożony. Następny czynnik „C” jest miarą codziennego poczucia wyrządzonej krzywdy i ucisku. Równocześnie to właśnie cierpiętnictwo całkowicie usprawiedliwia brak aktywności, bo „dla kogo mam się wysilać”. Taką postawę cechuje nadmierna podejrzliwość, przrzucanie winy na innych, chorobliwa roszczeniowość. Czynnik „E” jest miarą „egoistycznej postawy” w organizacji. Nasilenie tego czynnika u pracownika objawia się postawą zwolnienia z odpowiedzialności za los innych. Pracownik kieruje się swoim, wąsko pojętym interesem, niezdolnością do myślenia w kategoriach dobra wspólnego.

Odnosząc rozważania o pracowniku *biernie czynnym* do zachowań pracowniczych można zauważyć, że, zdaniem wielu menadżerów w różnych przedsiębiorstwach, niezależnie od typu przedsiębiorstwa, istnieje grupa pracowników, którzy z jednej strony czują się pokrzywdzeni przez pracodawcę i nie podoba im się sytuacja w miejscu pracy, a z drugiej nie wykazują chęci do własnej aktywności w celu zmiany położenia. Są to pracownicy roszczeniowi i oczekujący pełnej opieki ze strony władzy szeroko pojętej. Tę grupę pracowników cechuje również niechęć do ponoszenia odpowiedzialności za los zbiorowości, w której żyją. Takich właśnie pracowników określono jako pracowników typu „Z”.

Pracownika nie można zaklasyfikować tylko do jednego typu, a jedynie można określić tylko typ dominujący. Badając więc typ pracownika „Z” w tych trzech, przyjętych wymiarach (czynnikach) – N, C, E, można określić tylko dystans do

każdego z tych czynników, traktując go jako miarę dominacji poszczególnych cech w ogólnej postawie pracowniczej (rys.1) (Tobór-Osadnik, 2012).

3. Metodologia badań

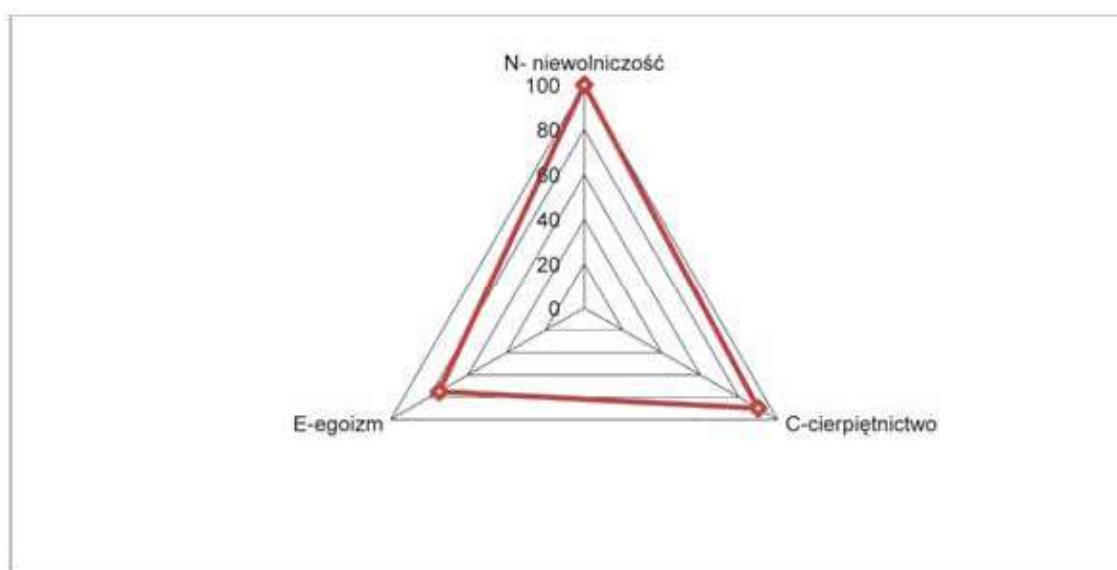
Celem badawczym było wydzielenie z grupy ankietowanych pracowników wykazujących cechy typu „Z” i pracowników bez tych cech. Następnie zbadanie ich nastawienia do pracy zespołowej. Czy w ich postawach w tym obszarze występują różnice?

Liczebność próby do badań należało wyznaczyć dla próby o cechach jakościowych. Zatem w badaniu Autorka miała do czynienia z określeniem liczebności na podstawie proporcji z populacji. W niniejszym badaniu nie można określić szacowanej frakcji (czyli proporcji populacji mającej wyróżnioną cechę), zatem założono, że elementy populacji, które mają cechy „Z”, i te które nie mają tych cech, są na poziomie wynoszącym 1/2. Zatem jest to stan entropijny – nieokreślony. Dlatego przyjęto, że liczebność do badań będzie wyznaczona z następującej zależności

$$n = \frac{U_{\alpha}^2}{4E^2}, \quad (1)$$

gdzie: E to jest maksymalny, dopuszczalny błąd szacunku, czyli różnica między proporcją z próby (p), a proporcją z populacji, natomiast U to liczba jednostek odchyłeń standardowych, którą należało odczytać z tablicy rozkładu normalnego dla poziomu ufności $1-\alpha$ (dla $\alpha=0,05$). Wartość odczytana z tablic jest na poziomie $U = 1,644854$. Tak wyznaczona wielkość minimalna próby badawczej dla prowadzonych badań jakościowych wynosi 68 respondentów.

W przypadku badań jakościowych rynkowych do wyznaczania wielkości próby można też posłużyć się metodą szacunkową, która zakłada, że w badaniach przy określaniu indywidualnych zachowań z nieokreślonej wielkości populacji, przy charakteryzowaniu od 1 do 9 podgrup z danego regionu kraju, zaleca się od 200 do 500 ankiet.



Rys. 1. Przykładowa odległość cech typu „Z”
Fig. 1. Sample distance to factors „N”, „C”, „E”

Do tego etapu badań Autorka rozesała 400 autorskich ankiet z 17 pytaniami określającymi nasilenie poszczególnych cech typu „Z”. Powróciło 213 ankiet wypełnionych poprawnie. Stanowiły one wystarczającą próbę, będąc liczbą powyżej wyznaczonych wielkości minimalnych próby.

Następnie uszeregowano wyniki ankiet na podstawie wyznaczenia odległości między macierzami każdej odpowiedzi, a macierzą odpowiedzi idealnej, założonej przez Autorkę. Odpowiedź idealna jest zbiorem opisującym pracownika niewykazującego cech typu „Z”. Mierzona odległość traktowana jest jako wielkość liczbowa, określająca przeciętne odchylenie poszczególnych odpowiedzi ankietowanego od przyjętego wzorca. Zatem wielkość tę można traktować jako nieobciążony estymator rozproszenia – zmienności. Wzór na tę odległość ma wtedy postać

$$d_i^2 = \frac{(x_{(i,d)} - w)^T \cdot (x_{(i,d)} - w)}{n-1} \tag{2}$$

gdzie:

d_i^2 – dystans,

w – wektor pionowy, który zawiera wzorzec,

$x_{(i,d)}$ – wektor odpowiedzi i-tego ankietowanego, wielkość indeksu „i” zmienia się od 1 do Ω , gdzie przez Ω oznaczono liczbę wypełnionych ankiet,

n – liczba pytań ankietowych.

Odległość określająca zmienność natężenia cech typu „Z” zawiera się w przedziale od 0 do 1. Dla szacowania liczby przedziałów do dalszych analiz postaw pracowników typu „Z” posłużono się wzorem (Stanisławek J., 2010)

$$k = 1 + 3,3 \cdot \log_{10} n \tag{3}$$

gdzie: k oznacza liczbę przedziałów, a n liczebność próby badań ankietowych.

$$1 + 3,3 \cdot \log_{10} 213 = 6,6.$$

Do dalszych badań przyjęto zastosowanie 7 przedziałów zmienności. Rozpiętości przedziałów określono na podstawie zależności matematycznej (Starzyńska W. (red.), 2009)

$$h = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{k} \tag{4}$$

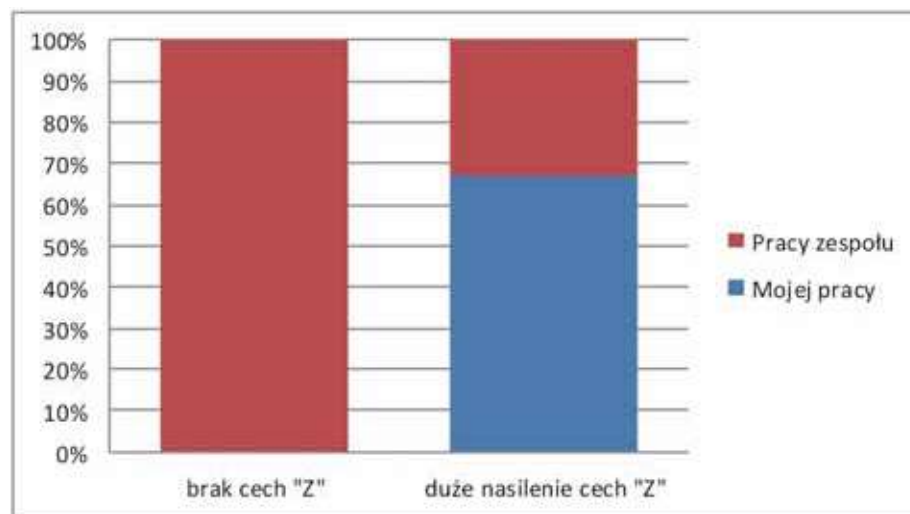
gdzie: h – rozpiętość przedziału.

W ten sposób oszacowano i określono do dalszych analiz 7 przedziałów zmienności (od brak cech do duże nasilenie cech typu „Z”).

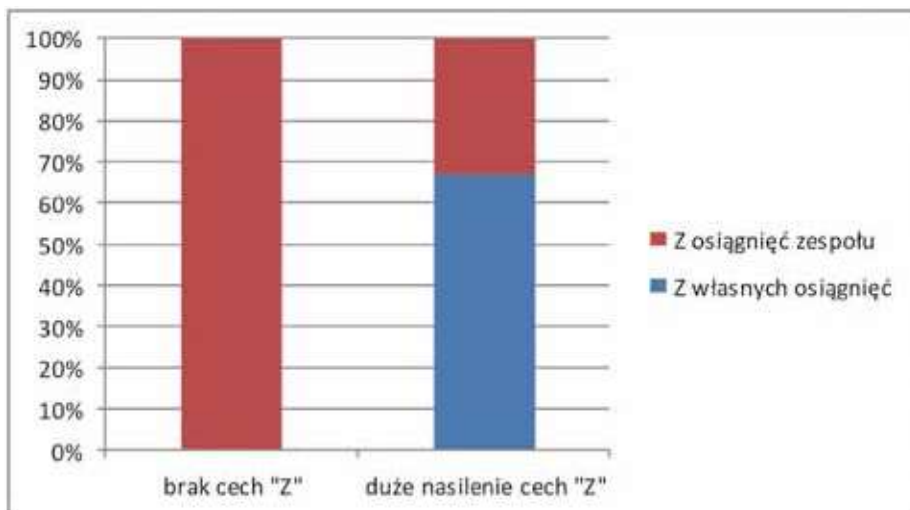
4. Wyniki badań

Dla zbadania czy istnieją różnice w postawach pracowników z cechami „Z” Autorka zadała 4 pytania. Następnie w oparciu o zaprezentowany sposób szeregowania wyznaczyła grupy badanych o braku cech „Z” i dużym nasileniu cech „Z”. Na rysunkach od 2 do 5 zaprezentowano wyniki badań wśród ankietowanych w tych dwóch skrajnych przypadkach.

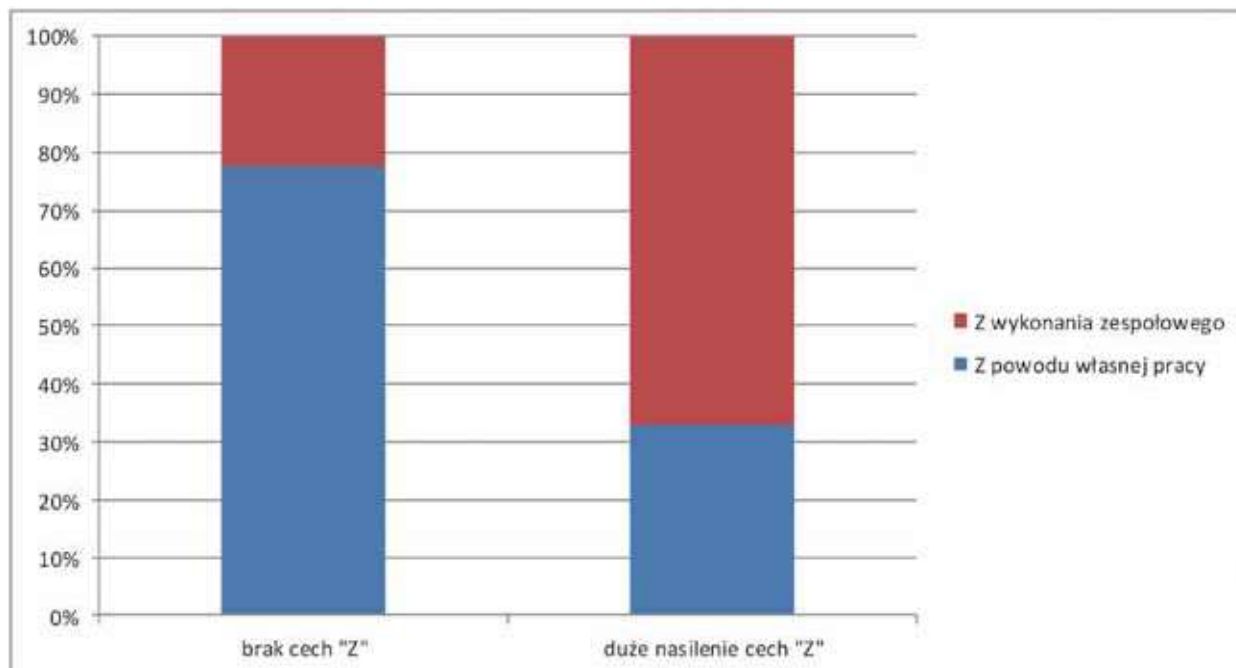
W pytaniu nr 1: Czy jest Pan/Pani zainteresowana jakością pracy zespołu, w którym Pan/i pracuje czy przede wszystkim jakością swojej pracy? (rys.2) Ankietowani z brakiem cech odpowiedzieli, że ważna dla nich jest jakość pracy zespołu, natomiast ankietowani z dużym nasileniem cech „Z” wskazywali w większości, że są zainteresowani jakością swojej pracy.



Rys. 2. Pytanie nr 1
Fig. 2. Question No 1



Rys. 3. Pytanie nr 2
Fig. 3. Question No 2



Rys. 4. Pytanie nr 3
Fig. 4. Question No 3

Na pytanie nr 2: Gdy Pan/Pani zespół jest chwalony za dobrą pracę to odczuwa Pan/i dumę z osiągnięć zespołu czy z własnych? (rys. 3) Ankietowani z brakiem cech „Z” odpowiedzieli, że są dumni z osiągnięć zespołu. Natomiast z dużym nasileniem cech „Z” dominowały odpowiedzi, że są dumni z własnych osiągnięć.

Pytanie nr 3 było pytaniem newralgicznym, ze względu na możliwość sugerowania się odpowiedzią: Gdy zespół, w którym Pan/i pracuje ma słabe wyniki, to czy krępuje to Pana/Panią z powodu własnej słabej pracy czy też jest to wina zespołu? (rys. 4) Ankietowani z brakiem cech „Z” odpowiedzieli w większości, że z powodu własnej pracy, a ankietowani z cechami „Z” wskazywali na winę zespołu. Wyniki odpowiedzi na to pytanie potwierdzają wniosek, że pracownik typu „Z” poszukuje winy swoich niepowodzeń w czynnikach zewnętrznych.

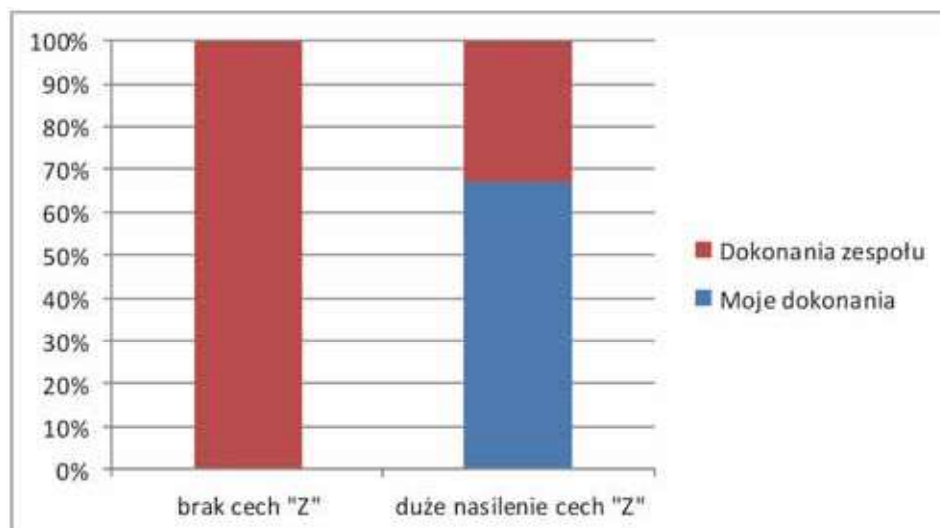
Na pytanie nr 4: Czy według Pana/i ważniejsze są dokonania zespołowe czy też własne w pracy? (rys. 5) Ankietowani

z brakiem cech „Z” wskazali w większości, że według nich ważniejsze są dokonania zespołowe. Natomiast ankietowani z silnymi cechami „Z” w większości wskazywali odpowiedź, że ważniejsze są ich własne dokonania.

Podsumowując wyniki Ankiety, można sformułować wniosek, że pracownicy zaliczeni do grupy, która charakteryzuje się cechami pracownika typu „Z” wykazują wyraźnie inne postrzeganie siebie w pracy zespołu. Wyniki zespołu, w którym pracują, jego osiągnięcia są mniej ważne niż ich indywidualna praca, a równocześnie za niepowodzenia w pracy odpowiada zespół. Wyniki te potwierdzają cechy badanej postawy pracowniczej typu „Z” – roszczeniowość i egoizm.

5. Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że pracownik z cechami typu „Z” stanowić może zagrożenie dla efektywności



Rys. 5. Pytanie nr 4
Fig. 5. Question No 4

pracy swojego zespołu. Identyfikacja tych cech u podwładnego powinna być sygnałem dla kierownictwa dostosowania narzędzi motywacyjnych pod takiego pracownika. Zaleca się:

- dokładnie określać zakres obowiązków pracownika oraz ściśle i konsekwentnie kontrolować jego przestrzeganie (eliminacja próżniactwa społecznego),
- zachęcać do czynnego udziału w projektowaniu jakiegoś bieżącego rozwiązania problemu. Dzięki zaangażowaniu będą identyfikować się z założonymi celami i zadaniami, przełamując swoje postawy niechęci i bierność (zmniejszanie wymiaru N - niewolniczość),
- zawsze oceniać działania pracownika, a nie człowieka. Przy czym trzeba jasno i obiektywnie wyznaczyć kryteria tej oceny, aby wyeliminować poczucie niesprawiedliwości (zmniejszanie wymiaru C - cierpiętnictwo),
- w trakcie szkoleń, porad, spotkań roboczych zespołu należy podać mu gotowe rozwiązania problemów i nauczyć je zastosować w praktyce (zmniejszanie wymiaru N - niewolniczość),
- powiązać wyniki indywidualne z wynikami zespołu (zmniejszanie wymiaru E - egoizm).

Dobrym rozwiązaniem dla menadżerów jest także wprowadzenie dużej partycypacji w podziale zadań wewnątrz zespołu pracowniczego. Pracownikom typu „Z” zostałyby w naturalny sposób przydzielone zadania w zespole i to zespół dokonywałby ich wstępnej weryfikacji i oceny, a także wymuszał pewne zachowania i postawy.

Praca wykonana w ramach badań statutowych Politechniki Śląskiej w Gliwicach

Literatura

1. ADAIR J.P. 2002 - Greatest ideas for effective leadership and management. Capstone. ISBN 1841121401.
2. ARMSTRONG M. 2011 - Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
3. KORACH R. 2009 - Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika. Wyd. Helion, Gliwice.
4. MAKIN P., COOPER C., COX C. 2000 - Organizacje a kontrakt psychologiczny: zarządzanie ludźmi w pracy. PWN, Warszawa.
5. ROBBINS S.P., JUDGE T.A. 2011 - Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa.
6. STANISŁAWEK J. 2010 - Podstawy statystyki. Oficyna wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
7. STARZYŃSKA W. (red) 2009 - Podstawy statystyki. Difin, Warszawa.
8. SZOSTAK W. 2004 - Świadomość homo sovieticus w III Rzeczypospolitej. W: Kornaś J. (red.): Kryzys Rzeczypospolitej? Studia z zakresu funkcjonowania systemu politycznego, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Kielcach, Kielce, s. 111-122.
9. TISCHNER J. 2005 - Etyka solidarności i Homo sovieticus. Wyd. Znak, Kraków.
10. TOBÓR-OSADNIK K., WYGANOWSKA M. 2011 - Identyfikacja postaw pracowniczych. „Wiadomości Górnicze”, nr 3, s.155-161.
11. TOBÓR-OSADNIK K. 2012 - Identyfikacja postaw pracowniczych w różnych kulturach technicznych na przykładzie przedsiębiorstwa górniczego. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Artykuł wpłynął do Redakcji - marzec 2016
Artykuł zaakceptowano do druku 15 lipca 2016.