

Identyfikacja stylów kierowania w przedsiębiorstwach wydobywczych

Styles of management in mining companies



Dr inż. Artur Bator^{*)}



Dr hab. inż. Dariusz Fuksa^{*)}



Dr inż. Mieczysław Ślósarz^{*)}

Treść: Celem opracowania była identyfikacja i analiza stylów kierowania stosowanych w przedsiębiorstwach branży wydobywczej. Przedstawiono analizę literatury związanej z zagadnieniem stylów kierowania zespołem ludzkim. Szczególną uwagę poświęcono stylom związanym z poziomem gotowości pracowników do realizacji zadań. Następnie w oparciu o przeprowadzone badania ankietowe dokonano próby identyfikacji oraz oceny stosowanych w sektorze wydobywczym stylów kierowania, co stanowiło podstawę do wnioskowania końcowego.

Abstract: The purpose of his paper is to identify and analyze the styles of management in the mining companies. An analysis of the literature on the styles of managing work teams was presented. Special attention was paid to those styles which motivate workers and employees to implement the designated tasks. On the basis of the performed survey, an attempt was made to identify and evaluate styles of management applied in the mining sector which allowed to draw final conclusions.

Słowa kluczowe:

górnictwo, zarządzanie, style kierowania, przywództwo

Key words:

mining industry, management, styles of management, leadership

1. Wprowadzenie

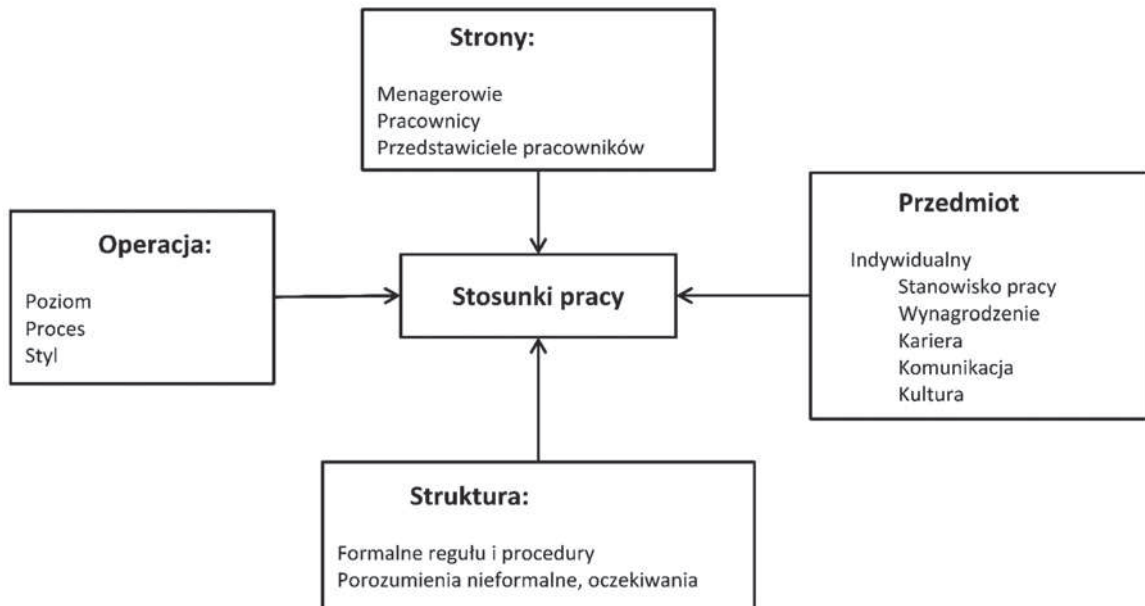
Jedną z klasycznych funkcji zarządzania jest kierowanie. Realizując tę funkcję przełożony może przyjąć jeden ze stylów kierowania. Pod pojęciem stylu kierowania najczęściej rozumie się sposób postępowania przełożonego w stosunku do podwładnych, odzwierciedlający najczęściej jego cechy osobowościowe lub przekonania o skutecznym zarządzaniu personelem. Styl przywództwa często jednak jest wypadkową cech osobowościowych przełożonego oraz cech osobowościowych podwładnych oraz struktury zespołu [5]. W procesach motywacji pracowników istotne znaczenie ma identyfikacja i próba realizacji oczekiwań pracowników. Autorzy podjęli badanie tych oczekiwań, co zostało przedstawione we wcześniejszych publikacjach [2]. Z zagadnieniem tym wiąże się również kwestia zatrudniania pracowników, którzy nabyli prawo do świadczeń emerytalnych. Z jednej strony stosunkowo wysoka stopa bezrobocia sugerowałaby ograniczenie

zatrudnienia takich osób do pracy. Z drugiej strony – aspekt psychologiczny poczucia przydatności tych osób oraz ich niewątpliwe doświadczenie, w połączeniu z występującymi brakami w podaży wyspecjalizowanej, doświadczonej kadry skłania do tego, by osoby te pozostały jednak w branży górniczej. Zagadnienie problematyki zatrudnienia pracowników z uprawnieniami emerytalnymi było obiektem zainteresowania autorów w ich publikacji [3]. W niniejszym opracowaniu autorzy podjęli próbę identyfikacji stosowanych stylów kierowania w polskich przedsiębiorstwach wydobywczych.

2. Przywództwo i style kierowania

Przywództwo można określić jako działania pozwalające (w sposób zarówno formalny, jak i nieformalny) powodować, że grupa ludzi realizować będzie cele i zadania, jakie zostały przed nimi postawione. Działania przywódcze są nie tylko realizowaniem władzy formalnej. Są również skutkiem pozytywnych oddziaływań pozaformalnych, wynikających

^{*)} AGH w Krakowie



Rys. 1 Wymiary stosunków pracy. Źródło: [1]

Fig. 1. Work relationship time

z autorytetu, osobowości oraz innych zdolności osobistych lidera. [5]

W procesie zarządzania niezwykle ważna jest istota stosunków pracy. Strony, przedmioty tych stosunków, operacje oraz strukturę procesów przedstawiono na rysunku 1.

Stosunki pracy mają duże znaczenie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Mają one szerokie znaczenie, jednym z ich aspektów są style kierowania [1].

Style kierowania są ukształtowanymi relacjami pomiędzy przełożonym a podwładnymi. Najogólniej można mówić o stylach kierowania potencjalnym i rzeczywistym.

Potencjalny styl kierowania kształtowany jest przez zespół poglądów i przekonań kierownika na temat mechanizmów zachowań podwładnych oraz sposobów skutecznego wypełniania własnej woli kierowniczej akceptowanej przez zwierzchników. Styl ten jest również tym, do czego dążyć powinien przełożony. Potencjalny styl kierowania jest to więc racjonalnie pomyślany model (wzorzec) zachowania organizacyjnego kierownika wobec podwładnych, by optymalnie (najkorzystniej) spełniał role kierownicze (osiągał założone cele).

Rzeczywisty styl kierowania to praktycznie ukształtowany i faktycznie stosowany zintegrowany system metod, technik innych narzędzi oddziaływania na podwładnych, dostosowany do założonych celów, realizowanych zadań i konkretnych warunków działania. [7]

Rzeczywista realizacja stylu kierowania zależy od wielu czynników, należą do nich:

Czynniki zewnętrzne:

- czas potrzebny do przygotowania zadań zleconych kierownikowi zespołu,
- odpowiedzialność kierownika za pracę podległego mu zespołu,
- metoda i kryteria oceny pracy kierownika przez bezpośrednich zwierzchników,
- stopień wykorzystania potencjalnej rozpiętości i zasięgu kierowania,
- preferowany styl kierowania zwierzchników,
- poziom integracji celów kierowanego zespołu z misją i celami instytucji,
- rola autorytetu formalnego jako źródła władzy kierowniczej,

- stopień wpływu na ustalenie celów i zadań dla kierowanego zespołu,
- poziom zaufania do podwładnych;

Czynniki personalne:

- wielkość luki kwalifikacyjnej między kierownikiem a podwładnymi,
- poziom samodyscypliny i odpowiedzialności podwładnych,
- poziom szczerości motywów i intencji podwładnych,
- stopień rozbudzenia potrzeb pozamaterialnych u podwładnych,
- stopień rozbudzenia potrzeby współdecydowania u podwładnych,

Czynniki techniczne i ergonomiczno-organizacyjne:

- poziom zdeterminowania procesów pracy przez technikę i technologię,
- ergonomiczne (fizjologiczne) warunki pracy podległego zespołu.
- techniczne możliwości jednoznacznej oceny wkładu pracy podwładnych,
- technicznie możliwy poziom sprawowania nadzoru nad podległym zespołem,
- poziom zagrożenia nieodwracalnością skutków złej pracy podwładnych,
- poziom zmienności warunków pracy podwładnych.

Do zasadniczych elementów stylu kierowania można zaliczyć:

- poziom udziału podwładnych w procesie decyzyjnym,
- stopień zorientowania (nastawienia) kierownika,
 - na osiągnięcie celu,
 - na ludzi – na podwładnych (tworzenie dobrego klimatu w pracy, przyjaznej i życzliwej atmosfery, kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich).
- rodzaj sprawowanej kontroli kierowniczej,
 - stawianie zadań, określenie szczegółowych sposobów wykonywania, bieżąca, dokładna kontrola podwładnego,
 - kontrola ogólna – mniej ingerencji w prace podwładnych, wybór metod i sposobów pracy zależy od podwładnego,

- kontakt emocjonalny z podwładnym,
- kontakt ciągły, ale psychicznie płytki,
- kontakt incydentalny, emocjonalnie głęboki.[7]

W literaturze spotkać można różne klasyfikacje styli kierowania. Stoner i współautorzy proponują podział na style:

Kierownik autokrata – sam ustala cele grupy i zadania prowadzące do ich osiągnięcia oraz sam dokonuje podziału pracy w zakresie ustalenia celów między uczestników grupy.

Kierownik demokrata – zachęca grupę do podejmowania decyzji w zakresie ustalenia celów jej działania, zadań prowadzących do ich realizacji i podziału czynności. Jednocześnie sam bierze udział w pracy wykonywanej przez grupę.

Kierownik nieingerujący – pozostawia członkom grupy maksimum swobody w ramach realizacji zadań. Sam nie podejmuje żadnych decyzji, nie uczestniczy w pracach grupy, nie ocenia też pracy podwładnych. [6]

Rensis Likert i Robert Bales, wyodrębnili dwa style kierowania:

- styl konsultacyjny,
- styl partycypacyjny

Kierownik używający *stylu konsultacyjnego* wydaje polecenia pracownikom po omówieniu tematu z nimi i zasięgnięciu ich opinii. Przewiduje on pewien stopień aktywizacji podwładnych w procesie kierowania zespołem.

Styl partycypacyjny odznacza się tym, że grupa pracowników sama ustala cele i sama podejmuje decyzji, kierownik najczęściej tylko je akceptuje. Panują stosunki otwarte, przyjazne, oparte na obustronnym zaufaniu. Opiera się na pełnym zaufaniu między kierownikiem a jego podwładnymi i prowadzi do faktycznego współzarządzania zespołem. Większość decyzji podejmowanych jest wspólnie, przy czym członkowie grupy są w równym stopniu obciążeni odpowiedzialnością, jak udziałem w korzyściach uzyskiwanych wynikiem zespołowym. Udział w kierowaniu stanowi podstawowy czynnik motywujący podwładnych do zaangażowania w pracę dla dobra grupy i zapewniający ich integrację z całą organizacją. Likert uznaje za lepszy styl partycypacyjny. Twierdzi, że jest to styl wzorcowy, do stosowania którego dążyć powinien każdy kierownik.[7]

Robert Blake i Jane Mouton zbudowali siatkę kierownictwa, w której jedna z osi obrazuje stopień zainteresowania kierownika ludźmi, druga zaś – zadaniami. Zaproponowali oni strukturę siatki kierowniczej, wyróżniając w niej 5 obszarów (pól), dotyczących 5 podstawowych stylów kierowania:

- **zadaniowy (autorytarny)** – w którym kierownik przejawia wyłączone i duże zainteresowanie zadaniami;
- **osobowy (klubowy)** – wyłączone i duże zainteresowanie ludźmi;
- **zubożony** – niskie zainteresowanie ludźmi i zadaniami;
- **zachowawczy (zrównoważony)** – średnie zainteresowanie zadaniami i ludźmi;
- **optymalny (zespołowy, demokratyczny)** – duże zainteresowanie zadaniami i ludźmi. [6]

Paul Hersey i Ken Blanchard uzależnili skuteczność stylu kierowania od stopnia dojrzałości podwładnych. Stopień ten określono jako poziom gotowości. W miarę rozwoju podwładnego, powinien się zmieniać styl oddziaływania na niego. [6]

Wyróżnia się cztery stany dojrzałości uczestnika grupy i odpowiednie im sposoby formułowania zadań:

- „A” – nie chce i nie potrafi wypełniać zadań (*styl autorytarny*)
- „I” – chce, lecz nie potrafi wypełniać zadań (*styl innowacyjny*)
- „T” – potrafi, lecz nie chce wypełniać zadań (*styl towarzyski*)
- „B” – potrafi i chce wypełniać zadania (*styl bierny*)

Ostatni przedstawiony model, zdaniem autorów, dobrze oddaje mechanizmy zmian w nastawieniu ludzi do powierzonych im zadań oraz ewolucję rekomendowanych działań przełożonych.

W sytuacji, gdy **grupa nie chce i nie potrafi** samodzielnie wykonywać powierzonych jej zadań jedynym możliwym zachowaniem kierownika jest precyzyjne wydawanie poleceń, dokładne objaśnianie sposobów oczekiwanych działań, a także rygorystyczne egzekwowanie i kontrolowanie wykonywanych zadań. Przyjmowany w takim przypadku styl *autorytarny* jest jak najbardziej uzasadniony. Niestety – zdarzają się sytuacje, gdy kierownik przyjmuje styl autorytarny nie mając do tego uzasadnionych powodów. Zwykle istnieją dwa powody takiego zachowania kierownika. Pierwszy – to przypadek, gdy kierownik w swej przeszłości sam podlegał pod kierownika o takim stylu zarządzania – pojawić się wtedy może reakcja odreagowania poprzedniej sytuacji zawodowej, co szczególnie odbija się na stosunkach pracy z osobami podległymi. Podobnie sytuacje stresowe w życiu prywatnym mogą się przełożyć na proces odreagowywania ich w pracy zawodowej. Nie jest to niestety sytuacja rzadka. Drugą sytuacją, kiedy kierownik przyjąć może nieuprawniony styl autorytarny jest jego obawa, że jest nie do końca kompetentny lub obawia się, że któryś z podwładnych może okazać się osobą o kompetencjach wyższych od niego. Naturalną obroną w takich sytuacjach jest niestety przyjęcie właśnie stylu autokratycznego i nie dopuszczanie podwładnych do jakichkolwiek możliwości wykazania się własną inicjatywą. Taka postawa ewidentnie szkodzi przedsiębiorstwu i powinna być jak najszybciej zdiagnozowana i naprawiona.

Naturalnym kolejnym etapem stopnia gotowości podwładnych do realizacji zadań jest sytuacja, gdy **grupa chce, ale nie potrafi** samodzielnie realizować powierzone zadania. Sytuacja ta jest często w przypadku pojawienia się w zespole nowych, młodych ambitnych pracowników. Są oni pełni zapału, ale nie mają jeszcze odpowiedniego doświadczenia, szczególnie w odniesieniu do procesów realizowanych w danym przedsiębiorstwie. W sytuacji tej podstawowym zadaniem i rolą kierownika jest skupienie się na roli instruktora-przewodnika. W tej roli znacznie mniejsze znaczenie ma sam proces motywowania (grupa wszak chce wykonywać zadania), a decydujące znaczenie ma proces instruktażu. Styl ten nazywany jest często *innowacyjnym*. Kierownik wciela się więc w rolę mentora i coacha. Zagadnienie to szerzej zostało przedstawione w pracy [4]. Styl innowacyjny w opiniach kierowników jest uznawany za najłatwiejszy w stosowaniu. Potrzebne jest w nim doświadczenie w dbaniu o rozwój pracowników. Praca z osobami, które chcą się rozwijać jest zdecydowanie łatwiejsza i przyjemniejsza niż w przypadku pracy z osobami o innym podejściu do stawianych przed nimi zadań. Ważne jest odpowiednie dawkowanie informacji i stałe, ale odpowiednio dobrane podnoszenie wymagań od pracowników – należy uważać, by nie powierzyć im zadania zbyt dla nich trudnego, by nie zniechęcili się. Jednocześnie zadania powinno być na tyle ambitne, by następował ciągły rozwój ich umiejętności.

Kolejnym możliwym przypadkiem jest sytuacja, gdy grupa **potrafi, ale nie chce** wykonywać powierzonych im zadań. Do takiej sytuacji może dojść w przypadku, gdy początkowo wysoko zmotywowani pracownicy będą musieli wykonywać zadania typowe, standardowe, które będą znacznie poniżej ich możliwości. W sytuacji tej może dojść do zniechęcenia, znużenia czy „wypalenia” się motywacji do pracy. W takiej sytuacji kierownik powinien przyjąć styl *towarzyski*. Polega on w największym uproszczeniu na oddziaływaniu przede wszystkim motywacyjnym. Motywowanie pracowników jest zadaniem znacznie trudniejszym niż zadanie instruowania ze

stylu innowacyjnego. Nie ma bowiem uniwersalnej metody motywowania człowieka – każdego z podwładnych może motywować inny czynnik. Można zaryzykować stwierdzenie, że motywacji u tych pracowników najłatwiej szukać w postaci poszukiwania nowych wyzwań, zadań niestandardowych, które mogłyby stanowić wyzwanie dla grupy. Nie jest to zadanie łatwe, zwłaszcza, że nie każdy kierownik ma umiejętności motywowania. Istnieje możliwość, że dany przełożony lepiej mógłby sprawdzić się w roli mentora, coacha niż motywatora – czasem zamiana kierowników rozwiązuje problem z trudnościami realizacji stylu kierowania

Sytuacja czwarta (grupa **chce i potrafi** wykonywać zadania) jest na pierwszy rzut oka sytuacją najłatwiejszą i bezpieczną zarówno dla przełożonego, jak i przedsiębiorstwa. Łatwo jednak w tej sytuacji wpaść w pułapkę i nie zauważyć momentu, gdy gotowość do realizacji zadań w zespole opadnie. Pomimo, że rekomendowanym, stylem kierowania jest w tym przypadku styl *bierny*, to jednak należy zachować odpowiednią czujność. Kierownik powinien przede wszystkim skupić się za zadaniami zewnętrznymi (poszukiwanie nowych zadań, projektów oraz „sprzedaży” efektów działania grupy), ale nie wolno mu zapomnieć, że motywacja nie jest czymś, co pracownik ma dane na stałe. Wewnętrznym zatem zadaniem dla kierownika jest monitorowanie pracy zespołu, który powinien mieć dużą swobodę i inicjatywę w procesie określania sposobów realizacji zadania. Zgodnie z modelem stosunków współdziałania i modelem zasobów ludzkich ludzie chętnie uczestniczą w realizacji celów, które sami współustalali. Należy zatem angażować ludzi do aktywności w tym procesie.

Przedstawione modele zdaniem autorów dobrze oddają możliwości działań kierowników. Zapoznanie się z nimi powinno pomóc osobom pełniącym funkcje kierownicze odpowiednio oddziaływać na swych podwładnych.

Nie ma idealnego stylu zarządzania, który sprawdziłby się w każdym zespole. Dla lidera zespołu najistotniejsze jest uświadomienie sobie, jaki jest jego naturalny styl oraz jakie inne style mogą w danym zespole sprawdzać się lepiej. Szef, który zdaje sobie sprawę zarówno ze swoich mocnych, jak i słabych stron może modyfikować swoje zachowanie. W ogromnie konkurencyjnym świecie trudno jest osiągnąć trwały sukces w biznesie, a jednym z czynników, który może pomóc w realizacji takiego celu, jest jednak znajomość własnego stylu kierowania oraz odpowiedni jego dobór do potrzeb i możliwości jakie są w danych relacjach pracowniczych.

2. Style kierowania w górnictwie – badania ankietowe

W celu identyfikacji stosowanych stylów kierowania w polskich przedsiębiorstwach wydobywczych została przeprowadzona ankietę wśród wybranej grupy pracowników kopalń. Źródłem ankiet byli studenci studiów niestacjonarnych, będący jednocześnie pracownikami polskich kopalń węgla kamiennego. Ankietą objęto grupę 40 studentów, którzy dodatkowo zostali poproszeni o pomoc w pośredniczeniu w dotarciu do grupy pracowników z grupy robotniczej. Łącznie otrzymano i poddano analizie 85 ankiet, obejmujących 8 kopalń węgla kamiennego.

Ankieta zawierała następujące pytania:

Pytania 1 ÷ 2 stanowiły pytania metryczkowe (wiek, stanowisko pracy, miejsce pracy – powierzchnia – dół).

Zasadniczymi dla badania były następujące pytania:

Pytanie 3: na jakie aspekty Twój przełożony kładzie największy nacisk

- wydaje polecenia, instruuje i kontroluje ich wykonanie
- największy nacisk położony jest na zrozumienie istoty zadania i sposobu jego realizacji

- najważniejsze jest motywowanie do wykonywania zadania, sposób realizacji jest znany wykonawcom
- kierownik przede wszystkim daje zadania, pozwalając nam na własną inicjatywę w sposobie jego realizacji
- inne – jakie

Pytanie 4: jak oceniasz stosowany styl kierowania w Twojej firmie?

- dobrze
- źle
- nie mam zdania
- uwagi

Pytanie 5: co zmieniłbyś w stylu kierowania w Twojej firmie?

Pozostałe pytania związane były z problemami motywacji, zadowolenia z atmosfery w pracy, co stanowiło podstawę do innych analiz.

3. Wnioski z badań

Uzyskane wyniki badań pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

- W grupie studentów była zdecydowanie większa świadomość występowania poszczególnych stylów kierowania. Studenci rozumieli istotę i rolę kierownika w oddziaływaniu na pracowników.
- W grupie pracowników fizycznych podziemnych dominowały odpowiedzi, że przede wszystkim stosowany jest model poleceń i kontroli, czyli styl autorytarny. W przypadku przemysłu wydobywczego nie jest to sytuacja nietypowa. Specyfika pracy oraz zagrożeń wymagają od kierownika oczekiwania od pracowników bezwzględnej dyscypliny. Nie ma tu miejsca na indywidualne pomysły i inicjatywy pracowników. Zadania są przydzielane pracownikom na początku zmiany i spodziewane jest ich dokładne wykonanie.
- Sytuacja stosowania przez przełożonych stylu autorytarnego dominowała również w przypadku pracowników fizycznych na powierzchni. W tym przypadku można mieć już wątpliwości, czy aby na pewno jest to najlepiej dopasowany styl kierowania – ankietę nie pozwoliła na identyfikację przyczyn stosowania takiego stylu. Wydaje się celowym prowadzenie dalszych, szczegółowych badań tego zjawiska.
- W przypadku stanowisk kierowniczych pod ziemią dominował styl towarzyski – osoby średniego dozoru otrzymywały zadania (można to zinterpretować jako motywowanie), natomiast sposób ich realizacji znany był wykonawcom. Podstawą oceny tych osób było zrealizowanie powierzonych do realizacji zadań. Taka sytuacja również jest pozytywna, gdyż osoby średniego dozoru górniczego doskonale znają swoje obowiązki i potrafią je wykonywać. Potrzebują oni jednak odpowiedniego zlecenia zadań produkcyjnych.
- W przypadku pracowników na stanowiskach kierowniczych na powierzchni dominował również styl zadaniowy. W tym przypadku można się zastanowić, czy nie można dać pracownikom nieco więcej swobody w planowaniu swojej pracy. W odpowiedziach uzyskiwanych od tych pracowników można było odczytać, że czasem widzieliby możliwość wykonania zadania w inny sposób lub w innym terminie (kolejności). Być może w niektórych przypadkach mieli oni rację

Reasumując – badanie wykazało raczej prawidłowe relacje oraz stosowane style kierowania. Autorzy nie wyobrażają sobie raczej rozluźnienia dyscypliny i dania większej swobody pracownikom podziemnym. Podobnie jak w strukturach

wojskowych i tu potrzebne jest jednoznaczne wyznaczenie zadań i ich egzekwowanie. Wymaga tego przede wszystkim bezpieczeństwo załogi, co wynika ze specyfiki branży.

Praca w ramach Badań Statutowych AGH nr 11.11.100.693

Literatura:

1. *Armstrong M.*: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000
2. *Bator A., Fuksa D., Ślósarz M.*: Badanie oczekiwań motywacyjnych pracowników przemysłu wydobywczego, Przegląd Górniczy, 2012, Nr 9, Katowice 2012
3. *Bator A., Fuksa D., Ślósarz M.*: Problematyka zatrudnienia pracowników z uprawnieniami emerytalnymi w kopalniach węgla kamiennego, Przegląd Górniczy, 2012, Nr 9, Katowice 2012
4. *Ślósarz M.*: Coaching i mentoring w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem przemysłowym, W: Innowacje szansą rozwoju górnictwa [Dokument elektroniczny]: Gliwice, 2013
5. *Ślósarz M.*: Przywództwo w przedsiębiorstwie jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi, Wiadomości Górnicze, nr 11/2011, Gliwice 2011
6. *Stoner J.A.F., Freeman R., Gilbert R.*: Kierowanie, PWE, Warszawa 2011
7. *Żukowski P., Muszyński A., Łazowska H.*: Techniki zarządzania i style kierowania. BWSH, Koszalin 1998