

# Identyfikacja oczekiwanych ról zespołowych w przemyśle wydobywczym

## Identification of the expected team roles in the mining industry



Dr inż. Mieczysław Ślósarz\*)



Dr inż. Artur Bator\*)

**Treść:** Publikacja poświęcona została zagadnieniu ról zespołowych i cech osobowości pracowników. Zaprezentowano charakterystykę ról Belbina oraz typy osobowości według Hartmana. Wskazano na znaczenie identyfikacji tych cech przy formowaniu zespołu. Przedstawiono również wyniki badań nad wybranymi cechami osobowości wśród studentów studiów stacjonarnych uczelni technicznej.

**Abstract:** This paper is devoted to the issues of the team building process. The characteristics of Belbin's roles and Hartman's personality types are presented. The importance of identifying these characteristics while forming a team has been indicated. The results of the research on selected personality traits among students of full-time studies of technical universities are presented as well.

### Słowa kluczowe:

*budowa zespołu, role zespołowe, test Hartmana, zarządzanie, przemysł wydobywczy*

### Keywords:

*team building, team roles, Hartman test, management, mining industry*

## 1. Wprowadzenie

Jedną z definicji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) podaje Michael Armstrong (2001). Według niego ZZL to „strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji”.

Biorąc pod uwagę powyższe, można stwierdzić, że to właśnie od ludzi w znacznym stopniu zależy powodzenie lub fiasko prowadzonej działalności. W doborze pracowników do zespołu ważne są nie tylko same kwalifikacje, ale również cechy osobowościowe potencjalnych pracowników, co nie zawsze jest przez rekruterów wystarczająco doceniane.

Główne cele ZZL to przede wszystkim:

- wykorzystanie zasobów ludzkich do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa,
- pozyskanie i utrzymanie w firmie odpowiednio wykwalifikowanych ludzi,
- podnoszenie i rozwijanie kwalifikacji ludzi - ich wkładu, potencjału i zdolności do znalezienia zatrudnienia - przez zapewnienie szkoleń i tworzenie szans rozwoju,

- stworzenie atmosfery sprzyjającej budowie i utrzymaniu pozytywnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami, co przekłada się na właściwą atmosferę budowanego zespołu ludzkiego,
- przejrzystość - otwartość i wyjaśnianie pracownikom propozycji, decyzji i procedur kadry kierowniczej (Bator i in. 2012).

Powodzenie realizowanych przez zespół działań w znacznym stopniu zależy od panującej w zespole atmosfery i wzajemnej motywacji. Grupa ludzi wykonujących wspólne zadania to jeszcze nie zespół. W artykule przedstawiono teoretyczne podstawy budowy zespołów, a także podjęto próbę charakterystyki przewodnich cech, oczekiwanych dla członków zespołów pracujących w przemyśle wydobywczym, zarówno pod ziemią, jak i na powierzchni. Zagadnienie motywacji w zespołach ludzkich było obiektem badań w przemyśle wydobywczym (Tobór-Osadnik, Wyganowska 2013).

## 2. Zespół ludzki – budowa i fazy rozwoju

Tworząc nowy (lub modernizując już działający) zespół, warto na samym początku współpracy podjąć działania zmierzające do ukształtowania grupy zatrudnionych w efektywny zespół ludzi. Podejmowane działania, mimo poniesionego

\*) AGH, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

wysiłku, nie zawsze przynoszą zamierzone efekty. Efektywny zespół korzysta z efektu synergii (*końcowy efekt pracy ściśle współpracujących ze sobą osób jest większy, niż suma efektów tworzonych przez każdą z nich w sytuacji, gdyby działały osobno*). Dodatkowo za utworzeniem zespołu przemawiają: możliwość zwiększenia skuteczności komunikacji, a także element motywacyjny w pracy grupowej.

Tworzenie zespołu to proces wymagający wielu starań i wysiłków. Pierwszym krokiem w drodze do skutecznego budowania zespołu jest określenie i identyfikacja cech bazowych oraz wspomagających zespół. Do tych cech należą:

- Cechy bazowe:
  - wspólny cel,
  - dobry lider,
  - wola współpracy,
  - dobra komunikacja,
  - podział zadań w zespole,
  - poprawne relacje w zespole.
- Cechy wspomagające:
  - wewnętrzna automotywacja członków,
  - zaufanie do innych osób,
  - wspólnie ustalone zasady postępowania,
  - budowanie na różnicach,
  - elastyczność i otwartość na zmiany,
  - ciągle doskonalenie się.

Zespoły w okresie swojego działania podlegają cyklowi życia. Na rys. 1 przedstawiono cykl życia zespołu.

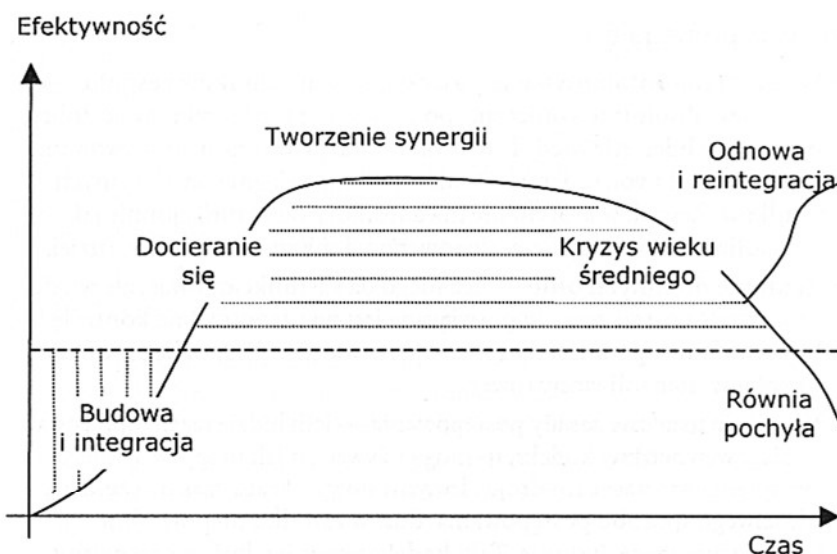
W fazie „Budowa i integracja” efektywność zespołu jest niższa niż koszt jego funkcjonowania (rys. 1-linia przerywana). Jest to sytuacja normalna, każdy zespół przechodzi przez ten etap. Lider zespołu powinien dążyć do skrócenia czasu trwania tej fazy do koniecznego minimum, jednocześnie próbować racjonalizować koszt utrzymania zespołu. W tej fazie odbywa się znaczna liczba szkoleń, zarówno merytorycznych, jak i integracyjnych - wyjazdowych typu *outdoor*. Jest to czas na potwierdzenie umiejętności i predyspozycji członków zespołu, a także weryfikację doboru ludzi do grupy, ewentualne przesunięcia niektórych pracowników między zespołami, kreowanie liderów, budowanie pozytywnych relacji interpersonalnych w grupie. Członkowie zespołu muszą poznać cele stawiane przed grupą, a także ich hierarchię, muszą zaakceptować to, że cele zespołowe są ważniejsze od ich celów indywidualnych.

W fazie drugiej - „Docieranie się” dochodzi do dokładniejszego poznawania się poszczególnych członków grupy, ujawniają się różnice osobowości, a także kształtują się zasady współpracy i kultura organizacyjna na poziomie zespołu. W fazie tej dochodzić może do sporów, konfliktów między poszczególnymi pracownikami, ale jest to zjawisko normalne w tej fazie cyklu życia zespołu. W niektórych grupach pojawiają się pierwsze kryzysy, wynikające z konieczności rezygnacji z części swoich osobistych ambicji dla dobra wspólnego.

Zasadniczym i docelowym okresem cyklu życia zespołu jest faza trzecia. W fazie tej wykorzystuje się synergii, aby wykonać założone cele i zadania. Z założenia faza ta powinna trwać jak najdłużej. Jest to najlepszy okres w cyklu życia grupy. Do podstawowych zadań lidera należy wyznaczanie celów, nieingerowanie bez potrzeby, nieprzeszkadzanie dobrze pracującym, delegowanie uprawnień, motywowanie, indywidualny coaching oraz monitorowanie pracy zespołu.

Kierując zespołem, który wydaje się być dobrze zorganizowanym, nie wolno przeoczyć możliwego do wystąpienia krytycznego momentu - „Kryzysu wieku średniego” grupy. Jest to moment, w którym pojawiają się pierwsze symptomy kryzysu w grupie. Należą do nich takie sygnały jak: objawy zmęczenia i znudzenia, obniżona motywacja, poczucie braku rozwoju, wpadanie w rutynę, „wypalenie się” członków zespołu czy próby poszukiwania czegoś nowego (jeśli nie znajdują tego w zespole - często szukają miejsca poza nim). Jest to szczególnie ważny moment w czasie funkcjonowania zespołu. Jego przeoczenie może oznaczać przejście do fazy „Równi pochyłej”, co bardzo często kończy się porażką i ostatecznym końcem pracy zespołu. Jeśli odpowiednio wcześniej liderzy zareagują na symptomy kryzysu, być może będzie szansa na odnowę i reintegrację grupy. Liderzy mogą i powinni podjąć działania zmierzające do odbudowy motywacji w grupie. Należą do nich: zmiana zakresu obowiązków, przedstawienie zespołowi nowych zadań, wprowadzenie nowej osoby do zespołu, awansowanie wybranych osób, zwiększenie stopnia delegowania uprawnień i odpowiedzialności, zaangażowanie zespołu we wspólne planowanie, konsultacja pomysłów, szkolenia, wyjazdy integracyjne.

Jeśli jednak nie uda się odpowiednio szybko i skutecznie zareagować na kryzys, to często jedynym akceptowalnym rozwiązaniem jest stwierdzenie faktu rozpadu zespołu i podjęcie zadania jego budowy praktycznie od początku.



Rys. 1. Fazy życia zespołu (Szczepanik 2005)

Fig. 1. Phases of team life

W procesie budowy zespołu poza właściwym wyznaczeniem celów dla zespołu bardzo ważnym jest, by odpowiednio dobrać ludzi - odpowiednie zróżnicowanie zarówno pod względem kwalifikacji, jak i predyspozycji i cech osobowościowych pozwoli na osiągnięcie planowanych efektów. (Szczepanik 2005)

### 3. Role zespołowe i ich znaczenie w pracy zespołu

W budowanym zespole bardzo ważnym jest właściwe przypisanie człowieka do wykonywanych zadań w grupie. Budując zespół, często popełnia się błędy, polegające na próbie nadawania wszystkim członkom grupy podobnych ról, a także z góry narzucanie komuś, jaką rolę ma pełnić w zespole.

Jednym z najbardziej znanych podziałów ról członków zespołu jest zestaw ról Belbina. Opiera się on na określeniu predyspozycji danego członka zespołu do pełnienia jednej z ról zespołowych. Test zaproponowany przez Belbina jest dostępny w Internecie (<http://www.belbin.pl/krok-drugi/?gclid=CJSB-9yP0dQCFVeBsgodONsPhA>). Tworząc nowy zespół warto jest zbadać cechy Belbina poszczególnych jego członków. Badanie można przeprowadzić jeszcze przed formalnym przydziałem ludzi do zespołu lub już po jego utworzeniu. Test ten dostarcza ważnej informacji o specyfice funkcjonowania poszczególnych osób w zespole, jak również całego zespołu (naturalnych predyspozycji).

Wyróżnia się 9 charakterystycznych ról zespołowych. Role te charakteryzują możliwość funkcjonowania osób w zespołach. Dominujący typ cech charakteru i sposób zachowywania się człowieka determinuje rolę jaką może pełnić dana osoba w zespole (Belbin 2002):

- **Kreator** - Rola Kreatora to głównie proponowanie nowych pomysłów i rozwiązań problemów. To najczęściej najbardziej wizjonerska i inteligentna osoba w zespole. Jest często angażowana w proces inicjacji nowych etapów projektu lub korekty podczas jego realizacji. Zbyt duża liczba kreatorów w zespole może prowadzić do problemów i konfliktów. Mocne strony kreatora to: innowacyjność, wyobraźnia, powaga. Słabe strony to: zmienne nastroje – od euforii do zniechęcenia, chaotyczność.
- **Ewaluator** - Ewaluator znakomicie analizuje problemy, rozwija koncepcje i sugestie. Jest znakomity w procesach analitycznych. Może być odbierany jako malkontent, osoba powolna, nudna. Dobrze spisuje się w prowadzeniu zespołu, jeśli inne osoby lub działania zawiodą. Jego mocne strony to: praktyczność i opanowanie.
- **Koordynator** - Znakomicie radzi sobie w kierowaniu i koordynowaniu działania zespołu ludzi o różnych kompetencjach i predyspozycjach. Potrafi dobrze współpracować z zespołem. Potrafi sprawnie zorganizować konsultacje w grupie współpracowników, zwykle potrafi spokojnie rozwiązywać problemy. Dobrze wykorzystuje zasoby i potencjał ludzki. Jego mocne strony to: dążenie do celu, entuzjazm, ufność i opanowanie.
- **Implementator** - Jest bardzo przydatny w grupie z powodu swojej niezawodności i umiejętności adaptacji do sytuacji. Jest efektywny i ma wycucie. Implementator dba o wykonanie zadań, które powinny być realizowane. Często stanowi jedno z ważniejszych źródeł informacji o zadaniach zespołu. Jego mocne strony to: zorganizowanie, praktyczność i możliwość uzyskania od niego wsparcia. Słabe strony to uległość i brak elastyczności w działaniu.
- **Perfekcjonista** - Perfekcjonista jest niezwykle cenny w zadaniach, które wymagają dużej koncentracji i wy-

sokiego poziomu dokładności. Zawsze dba o szczegóły, sprawdza każdy detal. W zespole dba o dochowanie terminów, kontroluje harmonogram. Jest precyzyjny, posiada umiejętność wdrażania w życie pomysłów i zadań. Ma świadomość zadań i celów stawianych zespołowi. Jego mocne strony to zdyscyplinowanie, opanowanie i perfekcja w działaniu. Słabe strony to pedantyczność i wyrachowanie.

- **Lokomotywa** - Jest zazwyczaj znakomitym kierownikiem, dobrze działa pod presją, wykazuje aktywność w działaniu. Posiada umiejętności pobudzania zespołu do działania. Potrafi wziąć na siebie ciężar działań w przypadku gdy pojawiają się komplikacje. Szybko podejmuje działania. Skupia się na procesach, a nie ludziach. Dobrze wprowadza zmiany i nie boi się konsekwencji swoich decyzji. Zwykle jest najbardziej efektywnym członkiem zespołu. To on odpowiada za jego działanie. Jego mocne strony to odporność na stres, efektywność. Dobrze czuje się w zespole. Słabą stroną lokomotywy jest niecierpliwość.
- **Dusza Zespołu** - Jego głównym działaniem jest zapobieganie problemom międzyludzkim w zespole. Nie lubi konfliktów, potrafi tak wpłynąć na zespół, by ograniczyć ich powstawanie i znakomicie załagadza te, które jednak się pojawiły. Jest osobą wrażliwą. Zwykle potrafi doskonale zdefiniować i poprawić atmosferę w zespole. Mocne strony duszy zespołu to entuzjazm, komunikatywność, ufność i kompromisowość. Słabe strony to uległość i często zbyt duża wiara w ludzi.
- **Poszukiwacz Źródeł** - Jest znakomity w rozwijaniu i realizowaniu pomysłów spoza zespołu. Dobrze spisuje się w roli pozyskiwania i utrzymywania kontaktów zewnętrznych oraz prowadzenia negocjacji. Ma umiejętność pozyskiwania informacji i dogłębnej analizy danych. Bardzo ważna rola na początku powstawania zespołu, ale również i w trakcie jego funkcjonowania. Jest dobrze odbieraną osobą w zespole. Mocne strony poszukiwacza źródeł to zaradność, umiejętność poszukiwania informacji, komunikatywność i entuzjazm. Jego słabe strony to zmienność nastrojów oraz czasem niepoprawny optymizm.
- **Specjalista** - Specjalista jest bardzo istotnym członkiem zespołu. Bez jego umiejętności zespół często nie byłby w stanie realizować zadań. Często uważa się za niezbędny w procesie podejmowania decyzji. Potrafi sprawnie realizować zadania, ale nie jest bardzo kreatywny. Potrafi na spokojnie analizować pomysły grupy. Jego mocne strony to analityczność, praktyczne umiejętności, bezstronność i rozważa. Słabe strony specjalisty to brak kreatywności, słabsze kontakty międzyludzkie i zbyt duża krytyczność.

Belbin stwierdził, że zespoły radzące sobie dobrze z zadaniami posiadają w swych szeregach ludzi o zróżnicowanych rolach i odwrotnie - zespół, w którym funkcjonują wszystkie z ról, zwykle ma duże prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu. Budując zespół należy nie tylko dobrać do niego ludzi o niezbędnych kwalifikacjach do pracy (mających dobre wykształcenie, wiedzę, umiejętności, doświadczenie). Bardzo ważnym jest również odpowiedni dobór ludzi pod względem możliwych do pełnienia ról w zespole.

Z badań Belbina wynika również to, że aby stworzyć efektywny zespół, warto tak dobrać zespół, by zapewnione były wszystkie role zespołowe, a w razie potrzeby by czyją rolę mogła przejąć inna osoba.

### 4. Typy osobowości wg Hartmana

Test czterech kolorów należy do dobrze znanych i popularnych testów na świecie. Badania związane z testem kolorów

mają duże zastosowanie w rekrutacji, rozwoju pracowników, a także przy określaniu profili i predyspozycji zawodowych, planowaniu karier i ścieżek edukacyjnych. Hartman zaproponował podział ludzi na cztery główne grupy, określane umownie kolorami (Hartman 1999):

- Niebieski (prywatność, introwertyzm),
- Biały (współpraca i wspólnota z innymi),
- Czerwony (władza),
- Żółty (kreatywność, zabawa).

Test Hartmana opiera się na założeniu, że istnieją cztery podstawowe typy osobowości przypisane do czterech kolorów. Podczas testu badany odpowiada, jakiemu przewidywanemu zachowaniu badanego w symulowanej sytuacji decyzyjnych byłby najbliższy. Każda z odpowiedzi wskazuje na jeden z kolorów, a co za tym idzie odpowiada za inny styl zachowań i reakcji.

Charakterystyka kolorów (Hartman 1999):

- **Biały: Wizjoner i budowniczy** - to indywidualista. Utalentowany wizjoner, skupiony na swoich marzeniach i planach. Idealista. Mało skupiony na detalach, zazwyczaj widzi tylko „szeroki plan”. Ma bardzo rozwiniętą intuicję. Komunikatywny i lubiany w grupie. Pełni role inspirujące. Ma duży wpływ na rozwój pomysłów grupy. Jego zaletami są głównie: altruizm, opanowanie, lojalność, zdolności komunikacyjne, umiejętność słuchania, przyjazne usposobienie. Do jego głównych wad zaliczyć można: słabą adaptację do zmian, niskie zdolności analityczne, słabe zdolności zarządzania ludźmi, łatwość zniechęcenia się w przypadku niepowodzeń, brak zdecydowania, pamiętliwość, niewielką zdolność przejmowania inicjatywy. Dla „Białego” idealną jest praca, w której występuje duże poczucie bezpieczeństwa i stabilności, jest konkretnie ustalony zakres pracy i granice odpowiedzialności, możliwości rozwoju i nowe wyzwania.
- **Niebieski: Analityk i organizator** - Dla „Niebieskiego” najważniejsze jest zdobywanie informacji. Jest on emocjonalny, skupiony na kontaktach z innymi ludźmi. Do rozwoju potrzebuje akceptacji. Jest uprzejmy, łagodny, skłonny do współpracy w zespole. Doskonale sprawdza się jako negocjator rozwiązujący konflikty w zespole. Dobry analityk, bystry obserwator. Do jego zalet należą: uporządkowanie, sumiennosc, zdyscyplinowanie, precyzja, zdolności analityczne, uprzejmość. Głównymi wadami są: brak zdecydowania, częsta koncentracja na szczegółach, niskie poczucie własnej wartości, wrażliwość na krytykę, stresogenność, pesymizm. „Niebieski” dobrze sprawdza się w przypadku pracy o stabilnych procedurach, wymagającej myślenia analitycznego, planowania strategicznego, niezbyt częstych kontaktów z innymi członkami zespołu. „Niebieski” powinien nabyć umiejętności szybszego przetwarzania informacji i odwagi w podejmowaniu decyzji. Brakuje mu trochę komunikatywności i optymizmu.
- **Czerwony: Przywódca** - to silna, zdecydowana osobowość. Jest logiczny, praktyczny i zamknięty w sobie. Trudny w kontaktach międzyludzkich. Naturalny lider. Często dominuje w grupie. Zdarza mu się być gwałtownym w reakcjach. Ma wysoko rozwiniętą potrzebę kontrolowania sytuacji i przewidywania efektów swoich działań. Do jego głównych zalet należą: samodzielność, niezależność myślenia, łatwość podejmowania decyzji, zdolności zarządcze, umiejętność rozwiązywania problemów. Głównymi wadami są: nadmierna skłonność do ryzyka, niecierpliwość, upór (czasem to może być zaleta), brak empatii, skłonności do manipulowania ludźmi. „Czerwony” doskonale sprawdza się w pracy wymagającej łączenia kilku zadań i umiejętności, z dużym zakresem. Niezbyt dobrze nadaje się do prac powtarzalnych, rutynowych.

- **Żółty: Pomysłodawca, kreator** - to optymista, radosny i pewny siebie członek zespołu. Lubi nowe wyzwania, pracę traktuje jako przyjemność. Jest bardzo kreatywny, otwarty na nowe wyzwania. Nie unika zmian. Głównymi zaletami są: optymizm, entuzjazm, pewność siebie, otwartość na ludzi i zadania. Do głównych wad należą: impulsywność, działania instynktowne, chaotyczność, niezorganizowanie, częsta dekoncentracja w pracy, tendencje do subiektywnych nieuprawnionych osądów. „Żółty” doskonale nadaje się do pracy na „eksponowanych”, samodzielnych stanowiskach. Dobrze odnajduje się w pracy wymagającej kreatywności, częstych kontaktów międzyludzkich.

Przy tworzeniu zespołu, podobnie jak w przypadku doboru pracowników pod względem ról zespołowych, bardzo ważnym jest zidentyfikowanie typów osobowości wg kolorów Hartmana. Do każdego stylu osobowości docierają bowiem inne rodzaje bodźców. Komunikując się z człowiekiem typu niebieski, stosować się będzie zupełnie inną retorykę niż w przypadku np. koloru żółtego.

Identyfikując typy osobowości testem Hartmana rzadko uzyskuje się zdecydowaną dominację jednego koloru. Zwykle osobowość członka zespołu jest mieszaniną wszystkich kolorów, jednak najczęściej jeden z nich jest dominujący. Niemniej jednak znajomość typu osobowości pozwala odpowiednio dostosować sygnały komunikacyjne oraz typy zadań do poszczególnych osób. Każdy typ osobowości inaczej reaguje na formę prezentowanych informacji – widać to przykładowo w reklamie w mediach – wyraźnie wyczuć można położony nacisk na różne osobowości. Podobnie powinno być w działalności zawodowej – w procesach negocjacyjnych, szkoleniach czy codziennych kontaktach między ludźmi.

## 5. Identyfikacja pożądaných cech dla pracowników sektora wydobywczego

Analizując literaturę z zakresu ról zespołowych i cech osobowościowych, nie natrafiono na badania związane z przemysłem wydobywczym. Specyfika branży może powodować, że w zespołach ludzkich oczekiwać będzie się odmiennych zestawów cech osobowościowych niż w innych działach gospodarki. Wychodząc z tego założenia, podjęto próbę identyfikacji pożądaných cech osobowościowych oraz pożądaných ról zespołowych. Badania przeprowadzone zostały na grupach studentów kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji prowadzonym na Wydziale Górnictwa i Geoinżynierii AGH. Respondentami byli zarówno studenci studiów stacjonarnych, jak i niestacjonarnych oraz podyplomowych. Wszystkie badane osoby związane były z branżą wydobywczą, choć w grupie studentów studiów stacjonarnych związek ten był zdecydowanie inny niż w pozostałych grupach respondentów.

Badania polegały na przeprowadzeniu testu kolorów Hartmana i testu Belbina, a następnie po uzyskaniu własnego profilu studenci odpowiadali na dodatkowe pytania związane z ich oceną przydatności poszczególných ról i cech osobowościowych w pracy zespołowych podziemnych oraz powierzchniowych. Zebrane wyniki badań zostały przedstawione na kolejnych rysunkach.

W ramach prowadzonych prac zostały przeprowadzone badania testem Belbina oraz testem kolorów Hartmana na grupie składającej się z 120 studentów. Grupę badawczą stanowili studenci studiów stacjonarnych (80 osób), niestacjonarnych (25 osób) oraz podyplomowych (15 osób). W grupie studentów stacjonarnych większość osób nie była jeszcze aktywna zawodowo. Część grupy miała doświadczenie w pracy, ale zwykle nie była ona związana z kierunkiem studiów. Dlatego można przyjąć, że osoby te nie posiadały doświadczenia

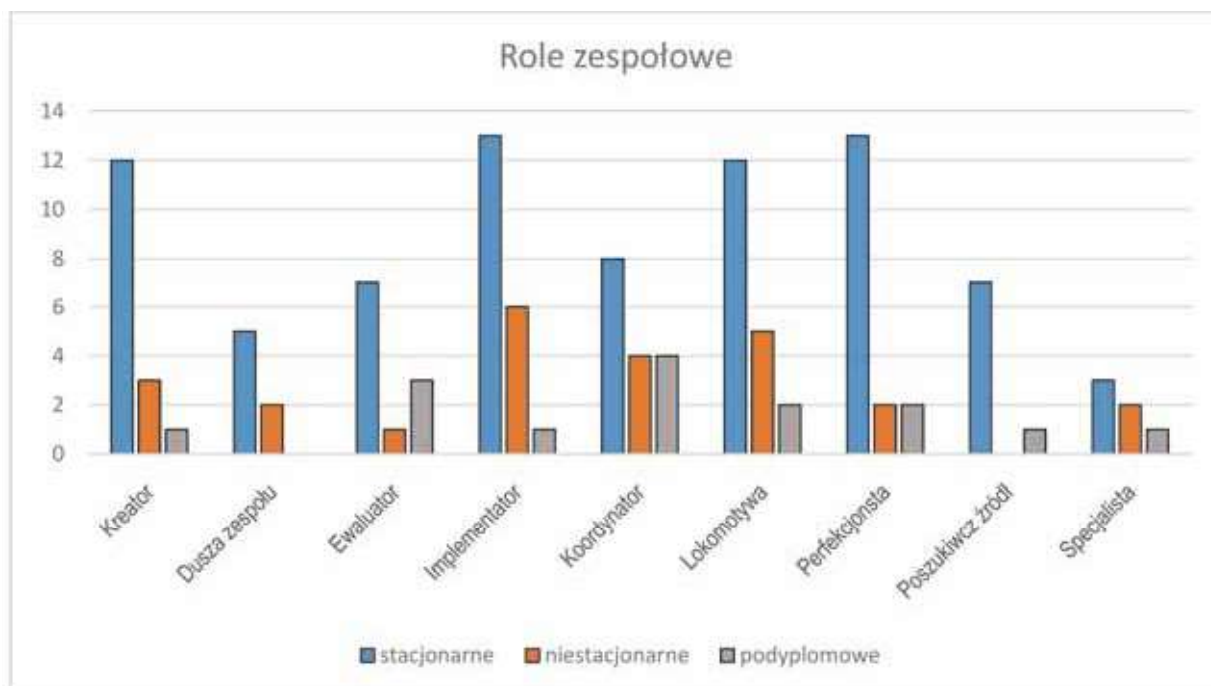
w zawodzie, z którym wiązały swoją przyszłość. W grupach studentów niestacjonarnych i podyplomowych przeważały osoby z doświadczeniem w pracy zawodowej.

Na rys. 2. przedstawiono uzyskany rozkład ról według Belbina, natomiast na rys. 3. zestawiono wyniki badań testem kolorów Hartmana.

Analizując uzyskane w badaniu i zaprezentowane na rys. 2. oraz 3. wyniki, można stwierdzić, że w grupie studiujących występuje interesujący rozkład zbadanych predyspozycji do pełnienia poszczególnych funkcji w zespołach. Dominującymi w grupie były role kreatora, implementatora, lokomotywy oraz perfekcjonisty. Wynikać to może z kie-

runku studiów (zarządzanie i inżynieria produkcji). Wśród studentów tego kierunku można spodziewać się takich właśnie potencjalnych przyszłych pracowników. Również wyniki testu kolorystycznego nie powinny dziwić. Dominacja osób charakteryzujących się cechami przywódczymi oraz analitycznymi wśród studentów uczelni technicznej nie powinna być zaskoczeniem.

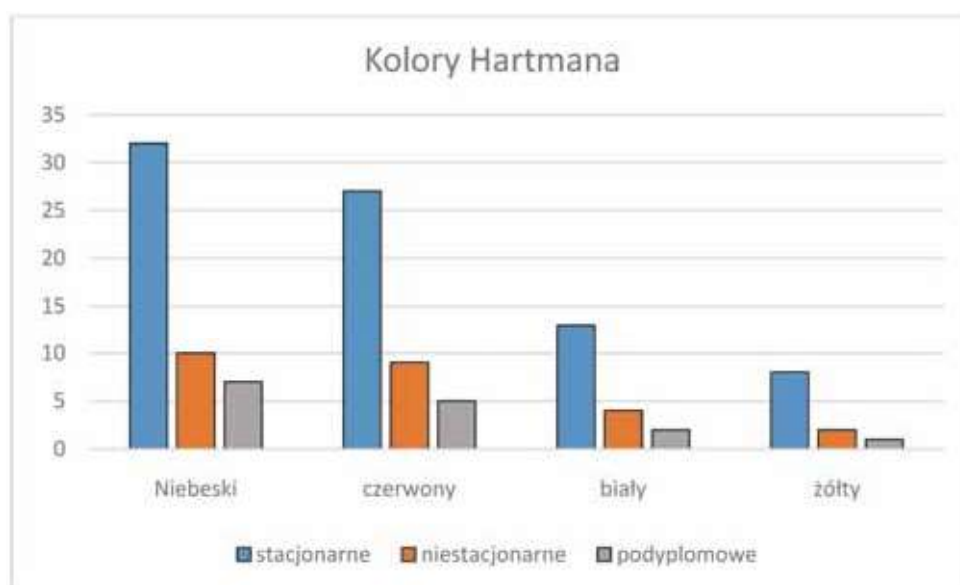
Wyniki badań stały się podstawą tworzenia grup wykonujących zadania projektowe. W porównaniu z grupami, w których nie stosowano klucza doboru uwzględniającego różnorodność predyspozycji grupy, te wykazywały się lepszym potencjałem do realizacji zadań i wyzwań projektowych.



Rys. 2. Rozkład ról Belbina w grupach badawczych

Fig. 2. Distribution of Belbin's roles in the research groups

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Rozkład typów osobowości Hartmana w grupie badawczej

Fig. 3. Distribution of Hartman's personality types in the research group

Źródło: opracowanie własne

Kolejne pytanie w badaniu poświęcone zostało postrzeganiu przez studentów znaczenia ról i cech osobowościowych dla zespołów ludzkich pracujących pod ziemią. Badanie to zostało przeprowadzone w grupie studentów niestacjonarnych oraz podyplomowych. Powodem takiego doboru respondentów było to, że w grupie tej znajdowali się pracownicy mający praktyczne doświadczenie zawodowe. Zdecydowana większość podawała jako najbardziej pożądane role: perfekcjonisty, lokomotywy, specjaliści oraz koordynatora. Taki zestaw ról zespołowych nie dziwi. W grupach pracujących pod ziemią najbardziej oczekiwane są zachowania stabilne, przewidywalne, fachowe. Mniej było oczekiwań związanych z rolami kreatywnymi, co przy specyfice zawodu górnika nie powinno dziwić. W przypadku oczekiwań związanych z cechami osobowościowymi zdecydowanie przeważały kolory niebieski i czerwony, co również nie było zaskoczeniem.

## 6. Podsumowanie

Przedstawione rozważania związane z budową zespołu i identyfikacją ról w zespole stanowią jedynie zarys problemów pojawiających się w procesie budowy zespołu. Organizując zespół i kierując jego pracą lider powinien w sposób ciągły monitorować swoich współpracowników, aby w miarę potrzeb na bieżąco reagować na ewentualnie pojawiające się problemy oraz nowe wyzwania. Kierując zespołem, lider powinien wykorzystywać metody i techniki coachingu oraz mentoringu dopasowane do różnorodności swoich współpracowników.

Zdaniem autorów warto w początkowym okresie doboru pracowników oraz budowy zespołu poświęcić czas i podjąć trud identyfikacji cech osobowości i predyspozycji kandydatów do zespołu. Pozwolić to może na uniknięcie ewentualnych nieporozumień i niepowodzeń w pracy przyszłego zespołu.

W trakcie tworzenia zespołów wykonawczych (a takimi są grupy pracowników podziemnych) dominowały role i cechy osobowości z grupy „praktycznych”.

Organizując zespoły zajmujące się poszukiwaniem nowych technologii czy promocją i sprzedażą produktów, oczekiwania wobec cech osobowościowych i pełnionych ról zespołowych byłyby zdecydowanie bardziej zrównoważone, rozwiązaniem optymalnym byłaby struktura zespołu zawierającego komplet tych ról i cech.

*Publikację wykonano w 2017 roku w ramach badań statutowych zarejestrowanych w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie pod nr 11.11.100.693.*

## Literatura

- ARMSTRONG M. 2001 - Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- BATOR A., FUKSA D., ŚLÓSZARZ M. 2012 - Badanie oczekiwań motywacyjnych pracowników przemysłu wydobywczego, „Przegląd Górniczy” nr 9.
- BELBIN M. 2002 - Twoja rola w zespole, Wydawnictwo GWP, Gdańsk.
- HARTMAN T. 1999 - Kod kolorów - typy osobowości zaszyfrowane w kolorach. Wyd. Amber, Warszawa.
- SZCZEPANIK R. 2005 - Budowanie zespołu, Wyd. Helion, Gliwice.
- TOBÓR-OSADNIK K., WYGANOWSKA M. 2013: Materialne bodźce w systemach motywacyjnych w polskich przedsiębiorstwach górniczych węgla kamiennego. „Przegląd Górniczy” nr 4, s. 127-133.
- <http://www.belbin.pl/krok-drugi/?gclid=CJSB-9yP0dQCFVeBsgodONsPhA>

Artykuł wpłynął do redakcji – czerwiec 2017  
Artykuł akceptowano do druku 7.08.2017

---

# *Szanowni Czytelnicy!*

## *Przypominamy o wznowieniu*

### *prenumeraty „Przeglądu Górniczego”*

Informujemy też, że od 2009 roku w grudniowym zeszycie P.G. zamieszczamy listę naszych prenumeratorów.