

Monika Dondela¹, Krzysztof Foszmanowicz²

INNOWACYJNE PODEJŚCIE DO OKREŚLANIA STYLÓW KIEROWANIA

Streszczenie: W rozdziale została wykorzystana metoda BOST. Respondenci dokonali oceny stylów kierowania zawartych w metodzie BOST. W rozdziale została przedstawiona charakterystyka cech respondentów, charakterystyka rozmieszczenia ocen na mapie kierowania i podziału (%) ocen na strefy mapy kierowania z uwzględnieniem optimum Toyoty, prezentacja w układzie 3D wyników badań dla liczby i struktury ocen, a także zestawienie w układzie 3D wyników analizy korelacyjnej wpływu cech respondentów na ocenę ważności czynników obszaru E9b dla różnych poziomów α . Z przeprowadzonego badania wynika, że dla respondentów najważniejsze są sprawy ludzkie (SP).

Słowa kluczowe: metoda BOST, style kierowania, styl zintegrowany, styl autokratyczny, styl demokratyczny, styl nieingerujący

1. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Badane przedsiębiorstwo dotyczy branży spożywczej zajmujące się produkcją wyrobów wód z siedzibą w województwie śląskim. Badany obiekt jako jedyny producent w Polsce posiada aż 40-ci produktów w ciągłej sprzedaży. Prestiż badanego przedsiębiorstwa podniesiony został nadaniem jej produktom zastrzeżonych w Urzędzie Patentowym RP znaków towarowych. Posiada bogate doświadczenie w produkcji naturalnej wody mineralnej oraz napojów produkowanych na bazie tejże wody. W ofercie posiada oprócz średnio zmineralizowanej, naturalnej wody mineralnej znajdują się gazowane i niegazowane wody smakowe, owocowe napoje gazowane, niegazowane, niegazowane napoje z dodatkiem wyciągu z herbaty, oraz orzeźwiające napoje gazowane.

¹ Mgr inż., doktorant, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Inżynierii Produkcji, członek Koła Naukowego „Promotor Jakości”.

² Mgr inż., doktorant, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Inżynierii Produkcji.

2. Cel i metodyka badań

Celem przeprowadzenia badania jest ocena podejścia do określania stylów kierowania przez właścicieli procesów branży spożywczej za pomocą zestawu czynników opisujących obszar E9b. Źródłem informacji do analizy są wyniki badań BOST (BORKOWSKI S. 2012a, BORKOWSKI S. 2012b, BORKOWSKI S. 2012c). Respondenci biorący udział w ankiecie mieli za zadanie udzielić odpowiedzi na pytanie: „**Oceń w skali 1 do 8 ważność w Pani/Pana firmie**”, gdzie ocena 1 to brak zainteresowania, a ocena 8 oznacza duże zainteresowanie:

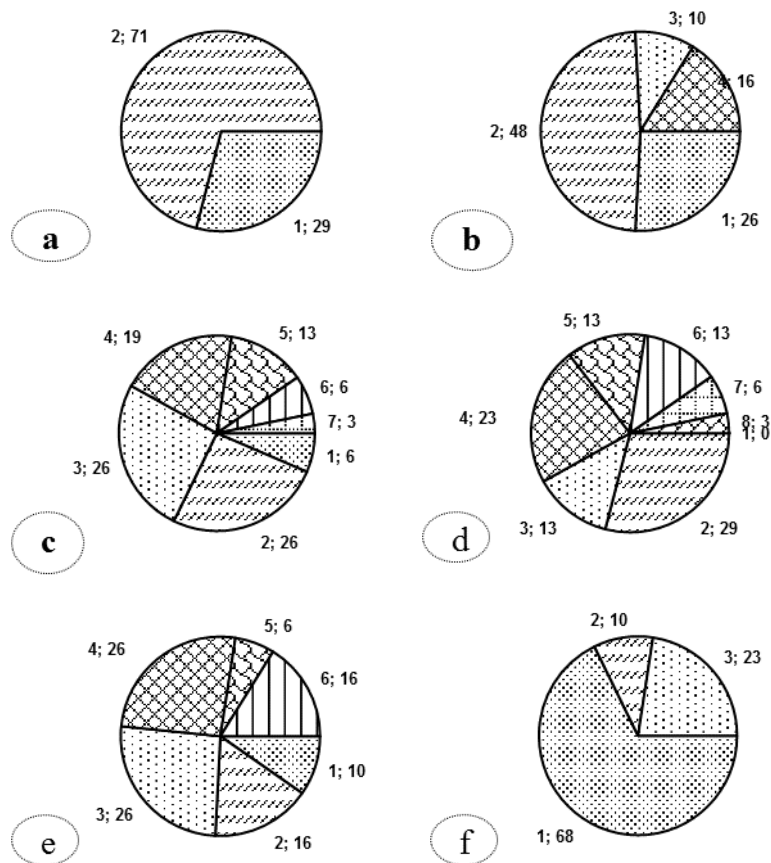
ZL		zagadnień produkcyjnych / usługowych spraw ludzkich
ZP		

3. Charakterystyka respondentów

W celu przeprowadzenia badań wśród respondentów badanego przedsiębiorstwa, należy rozróżnić sześć cech osobowych respondentów (BORKOWSKI S. 2013). Dane dotyczące cech respondentów przedstawiono na wykresach kołowych na rysunku 1, tj.:

- MK płeć (2),
- WE wykształcenie (4),
- WI wiek (7),
- SC staż pracy (8),
- MR mobilność (6),
- TR tryb przyjęcia do pracy (3).

Z rysunku 1a wynika, że w ankiecie brało udział 29% mężczyzn i 79% to kobiety. Z kolei z rysunku 1b dowiadujemy się, że największą liczbę ankietowanych, bo aż 48% stanowią respondenci z wykształceniem średnim, natomiast najmniejszą grupą są respondenci z wykształceniem wyższym I stopnia (10%). Respondentów biorących udział w ankiecie z wykształceniem podstawowym/ gimnazjalnym/ zawodowym było 26% i wyższym II stopnia 16%.



Rys. 1. Wykresy kołowe. Charakterystyka (%) respondentów z uwzględnieniem: a) płci, b) wykształcenia, c) wieku, d) stażu, e) mobilności, f) trybu przyjęcia do pracy.

Źródło: opracowanie własne

Na rysunku 1c przedstawiono wyniki badań dotyczących wieku respondentów. Z tego rysunku wynika, że najliczniejszą grupę stanowili respondenci w przedziałach wiekowych od 31 do 40 oraz od 41 do 50

lat. Grupy te liczyły po 26% respondentów dla każdej z grup. Na 31 osób biorących udział w ankiecie tylko 1 respondent (3%) ma powyżej 66 lat.

Analizując rysunek 1d, na którym przedstawiono cechę staż pracy (SC) wynika, że tylko 1 respondent czyli 3% ma staż pracy dłuższy niż 36 lat natomiast żaden z respondentów nie ma stażu pracy krótszego niż 5 lat. Najwięcej respondentów, bo aż 29% posiada staż pracy w przedziale od 6 do 10 lat. Według 7 respondentów (czyli 23%) wynika, że ich staż pracy to okres od 15 do 20 lat.

Dokonując analizy cechy MR czyli mobilność przedstawionej na rysunku 1e stwierdzamy, że dla dwóch grup ośmioosobowych co stanowi po 26% respondentów badane przedsiębiorstwo jest 3 bądź 4 miejscem pracy i dla dwóch grup pięcioosobowych (po 16% respondentów) badany obiekt jest 2 lub 6 miejscem pracy w ich karierze zawodowej, a dla 6% respondentów obecne miejsce pracy jest 5 z kolei. Dla pozostałych 3 osób (10%) badany obiekt jest pierwszym miejscem pracy.

Na podstawie rysunku 1f i cechy tryb przyjęcia do pracy (TR) wynika, że aż 68% respondentów zostało zatrudnionych w trybie normalnym przez badane przedsiębiorstwo. Mniejszą grupę, ponieważ tylko 23% stanowią respondenci przyjęci ze względów finansowych, pozostałych 10% respondentów zostało przyjętych poprzez przeniesienie.

4. Rozmieszczenie stylów kierowania na mapie i ich krótka charakterystyka

Na rysunku 2 zobrazowano rozmieszczenie stylów kierowania na mapie z uwzględnieniem ważności zagadnień produkcyjnych i spraw ludzkich dla każdego z wymienionych stylów. Mapa została podzielona na cztery obszary, na każdym obszarze znajduje się inny styl kierowania.

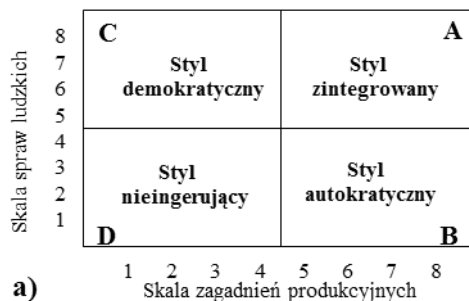
Kierowanie to oddziaływanie jednego obiektu- kierującego, na drugi- kierowany zmierzające do tego, aby obiekt kierowany funkcjonował w kierunku osiągnięcia postawionego przed nim celu (PENC J. 1998).

Styl kierowania jest to powtarzalny proces, w którym przełożony oddziałuje na pracowników w celu kierowania nimi w zespole, dążąc do

osiągnięcia celów stawianych przedsiębiorstwu. Styl kierowania to określone procedury i zachowanie kierownika względem podwładnych, które zazwyczaj odzwierciedla jego cechy osobowości i przekonanie o poprawnym zarządzaniu (STONER J.A.F. 2011).

Do elementów z zakresu stylów kierowania należą między innymi: udział podwładnych w procesie kierowania i jego natężenie, poziom nastawienia kierownika na sprawy ludzkie oraz na osiągnięcie celów, rodzaj kontroli, czy jest ona wykonana szczegółowo i na bieżąco, czy tylko kontrola ogólna. Równie ważnym elementem jest kontakt emocjonalny kierownika z podwładnymi (PRZEWOŻNA- KRZEMIŃSKA A. 2008).

Obszar A reprezentuje styl zintegrowany, który jest często używany za wzorcowy, ponieważ kierownik w równym stopniu skupia się na sprawach ludzkich i zagadnieniach produkcyjnych. Przełożony integruje się z podwładnymi, ma do nich duże zaufanie, wspólnie z nimi podejmuje decyzje. Nie zwalnia ich z odpowiedzialności, ale też dzieli się wypracowanymi wspólnie korzyściami (GRZELCZAK A., KRUGIEŁKA A., WYRWICKA M. 2010).



Rys. 2. Style kierowania. Rozmieszczenie stylów kierowania na mapie. Ogólna charakterystyka.

Źródło: opracowanie własne

Obszar B to styl autokratyczny, w którym ważniejsze są zagadnienia produkcyjne niż sprawy ludzkie. Styl ten charakteryzuje się tym, że kie-

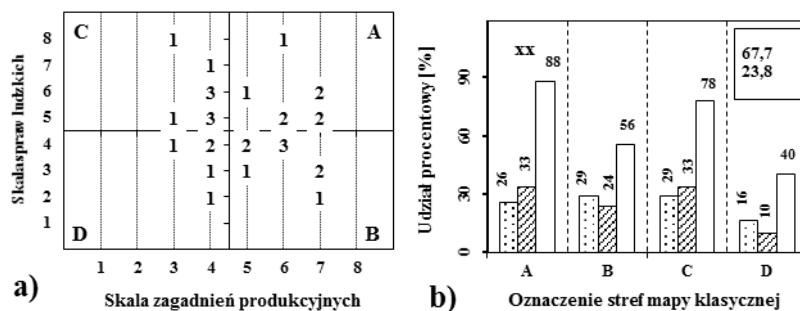
rownik tworzy duży dystans pomiędzy sobą, a pracownikami. Sam ustala co trzeba osiągnąć i dzięki jakim środkom, samodzielnie rozdziela zadania do wykonania, wywiera wpływ głównie poprzez dyspozycje i sankcje (MROZIEWSKI M., 2005).

Styl demokratyczny znajdujący się w obszarze C, charakteryzuje się przewagą *spraw ludzkich* nad *zagadnieniami produkcyjnym/ usługowymi*. W stylu demokratycznym kierownik współpracuje ze swoim zespołem, stara się eliminować bariery zakłócające komunikację. Namawia pracowników do podejmowania decyzji odnośnie zamierzeń, zadań oraz podziału pracy na poszczególnych członków grupy (MROZIEWSKI M. 2005).

Obszar D to styl nieingerujący, w którym *sprawy ludzkie* i *zagadnienia produkcyjne/ usługowe* nie stanowią priorytetu dla przedsiębiorstwa. W stylu nieingerującym przełożony daje swoim podwładnym dużą wolność w organizowaniu i planowaniu zadań, rzadko podejmuje jakiegokolwiek decyzje (MROZIEWSKI M. 2005).

5. Style kierowania w analizowanym przedsiębiorstwie

Mapę rozmieszczenia wyników ankiety przedstawia rysunek 8.3.



Rys.3. Style kierowania. Charakterystyka: a) rozmieszczenia ocen na mapie kierowania, b) podziału (%) ocen na strefy mapy kierowania z uwzględnieniem optimum Toyoty.

Wskaźniki SKO WGC SOT

Źródło: opracowanie własne

Obszarem, który uzyskał najwięcej głosów okazuje się obszar B i C, tzn., że w przedsiębiorstwie dominuje styl autokratyczny i demokratyczny kierowania. Obszary te uzyskały identyczną liczbę głosów. Na 31 oddanych głosów w badanym przedsiębiorstwie to aż 21 głosów mieści się w optimum Toyoty. Analizując rysunek 3a dowiadujemy się, że 8 osób spośród 31 głosowało na obszar A, w tym aż 7 głosów znajduje się w optimum Toyoty. Obszar B składa się w sumie z 9 głosów i 5 głosów znajdujących się w optimum Toyoty. W obszarze C znalazło się 9 głosów z czego 7 znajdują się w optimum Toyoty, a w obszarze D 5 głosów w tym 2 należy w optimum Toyoty. Na podstawie rozmieszczenia tych głosów na mapie na rysunku 3a obliczono udziały procentowe wskaźników SKO, SOT i WGC dla obszarów A, B, C i D, które są przedstawione na rys. 3b.

Wskaźnik SKO wyraża w procentach liczbę głosów mieszczących się w danej strefie mapy w stosunku do liczby wszystkich respondentów.

$$SKO_A = 8/31 \times 100\% = 26\% \quad (1)$$

$$SKO_B = 9/31 \times 100\% = 29\% \quad (2)$$

$$SKO_C = 9/31 \times 100\% = 29\% \quad (3)$$

$$SKO_D = 5/31 \times 100\% = 16\% \quad (4)$$

Natomiast wskaźnik SOT dotyczy tzw. optimum Toyoty, z którego wynika, że wyrażona jest ona w procentach i przedstawia optimum Toyoty poszczególnych obszarów, w stosunku do liczby głosów udzielonych w danym obszarze.

$$SOT_A = 7/8 \times 100\% = 88\% \quad (5)$$

$$SOT_B = 5/9 \times 100\% = 56\% \quad (6)$$

$$SOT_C = 7/9 \times 100\% = 78\% \quad (7)$$

$$SOT_D = 2/5 \times 100\% = 40\% \quad (8)$$

Wskaźnika WGC podobnie jak poprzednie wskaźniki wyrażony jest w procentach i przedstawia liczbę głosów znajdujących w optimum Toyoty dla danego obszaru w stosunku do całego optimum Toyoty obszarów A, B, C, D.

$$WGC_A = 7/21 \times 100\% = 33\% \quad (9)$$

$$WGC_B = 5/21 \times 100\% = 24\% \quad (10)$$

$$WGC_C = 7/21 \times 100\% = 33\% \quad (11)$$

$$WGC_D = 2/21 \times 100\% = 10\% \quad (12)$$

Optimum Toyoty

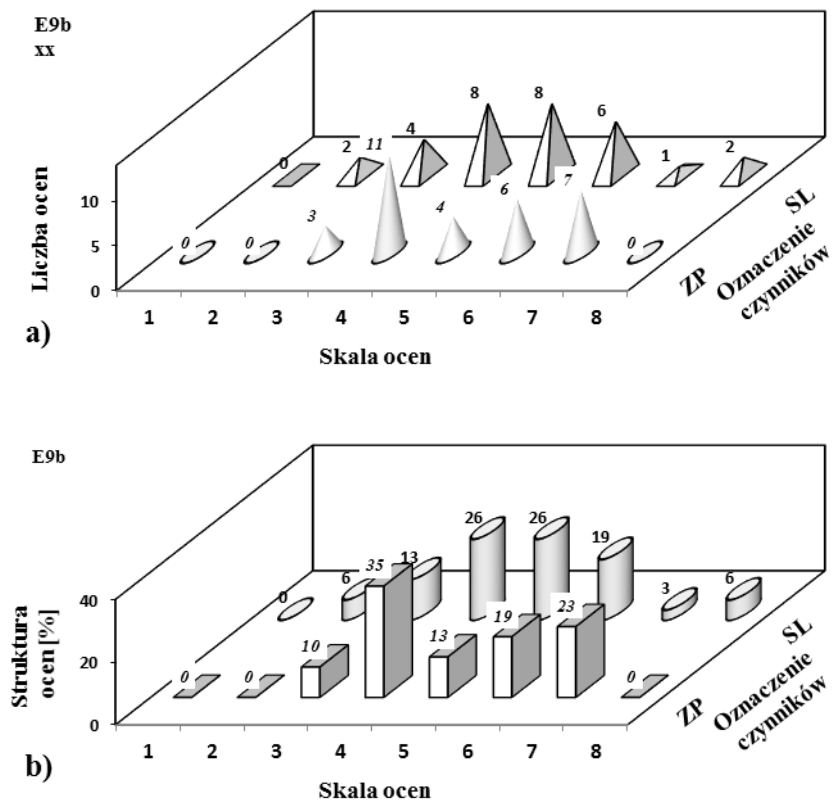
$$21/31 \times 100\% = 67,7\% \quad (13)$$

Podsumowując rysunek 3a oraz 3b i obliczenia przedstawione za pomocą wzorów od 1 do 13 można odczytać, że procentowy udział wskaźników dla obszaru A prezentuje się następująco: wskaźnik SKO – 26%, WGC – 33%, SOT – 88%. Wyniki dla obszaru B reprezentującego styl autokratyczny wyglądają następująco: wskaźnik SKO – 29%, WGC – 24%, i SOT – 56%. Obszar C uzyskał następujące wyniki: SKO – 29%, WGC – 33% i SOT – 78%. Wyniki dla obszaru D, do którego należy styl nieingerujący kształtują się następująco: wskaźnik SKO – 16%, WGC – 10% oraz SOT – 40%. Z mapy rozmieszczenia stylów kierowania można również wyciągnąć wniosek, że aż 67,7% wyników mieści się w optimum Toyoty.

6. Prezentacja wyników w układzie 3D

Na rys. 4 przedstawiono liczbową i procentową przestrzenną prezentację wyników. Zawiera ona oceny respondentów w skali od 1 do 8 dla czynników *sprawy ludzkie* (SP) i *zagadnienia produkcyjne/ usługowe* (ZP).

Dokonując analizy rys. 4a oraz 4b można stwierdzić, że żaden z czynników nie otrzymał oceny „1”. Czynnik *sprawy ludzkie* (SP) jako jedyny tylko dla oceny „1” nie otrzymał żadnego głosu, natomiast czynnik *zagadnienia produkcyjne/ usługowe* (ZP) nie otrzymał żadnego głosu dla trzech ocen, a mianowicie dla oceny „1”, „2” i „8”. Czynnik *sprawy ludzkie* (SP) najwięcej i tym samym identyczną ilość głosów otrzymał dla oceny „4” i „5”, co stanowi w sumie 52% wszystkich głosów, świadczy to o tym, że czynnik ten jest dla respondentów średnio ważny.



Rys. 4. Style kierowania. Prezentacja w układzie 3D wyników badań:
a) liczba ocen, b) struktura ocen. Dotyczy

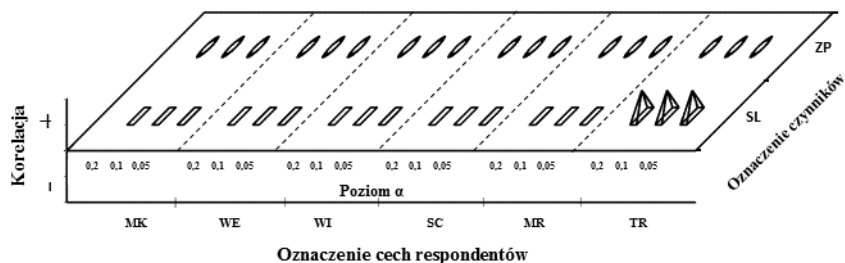
Źródło: opracowanie własne

Z kolei najwyższą ocenę „8” dla tego czynnika przyznało tylko 6% respondentów. Natomiast czynnik *zagadnienia produkcyjne/ usługowe* (ZP) największą liczbę głosów otrzymał dla oceny „4” co stanowi 35% głosów.

7. Podsumowanie

Podmiotem badań było przedsiębiorstwo z branży spożywczej zajmujące się produkcją różnego rodzaju wód gazowanych i niegazowanych. Przedmiotem badań była analiza ważności *spraw ludzkich* (SL) i *zagadnień produkcyjnych/ usługowych* (ZP). Zostało to zrealizowane za pomocą metody BOST. Oceny dokonano na podstawie pytania ankiety BOST, która została przeprowadzona wśród personelu badanego przedsiębiorstwa. Uzyskano szereg odpowiedzi na pytanie dotyczące obszaru E9b. Z odpowiedzi udzielonych przez respondentów wynika, że najważniejszym czynnikiem są *sprawy ludzkie* (SL).

Analiza korelacyjna zajmuje się przede wszystkim pomiarem siły związku między badanymi cechami (PUŁASKA- TURZYNA B. 2011). Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondentów dla czynnika *sprawy ludzkie* oraz *zagadnienia produkcyjne/ usługowe* powstało zestawienie w układzie 3D wyników analizy korelacyjnej przedstawione na rysunku 5.



Rys. 5. Klasyczne style kierowania. Zestawienie w układzie 3D wyników analizy korelacyjnej wpływu cech respondentów na ocenę ważności czynników obszaru E9b dla różnych poziomów α .

Źródło: opracowanie własne

Z zestawienia w układzie 3D wynika, że największe zagęszczenie figur występuje w strefie dla cechy tryb przyjęcia do pracy (TR). Wszystkie inne cechy respondentów nie wpływają na poziom ocen czynnika

*sprawy ludzkie (SL) oraz zagadnienia produkcyjne/ usługowe (ZP) dla przyjętych poziomów α . Z danej analizy wynika, że żadna z cech respondentów w żaden sposób nie wpływają na poziom ocen czynnika zagadnienia produkcyjne/ usługowe (ZP). Analizując rysunek 5 widać, że występują tylko trzy przypadki korelacji. Wszystkie trzy korelacje są korelacjami dodatnimi i zachodzą na poziomie istotności dla $\alpha = 0,2$, $\alpha = 0,1$ i $\alpha = 0,05$ dla czynnika *sprawy ludzkie (SL)*.*

Literatura

1. BORKOWSKI S. 2012a. *Dokumenty zawierające wymyślony termin (TOYOTARYZM) oraz zawierające nazwę i strukturę opracowanej metody (BOST). Potwierdzenie daty.* „AAK” KANCELARIA PATENTOWA s.c. Częstochowa.
2. BORKOWSKI S. 2012b. *Toyotaryzm. Wyniki badań BOST*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
3. BORKOWSKI S. 2012c. *Zasady zarządzania Toyoty w pytaniach. Wyniki badań BOST*. Wydawnictwo Menedżerskie PTM. Warszawa.
4. BORKOWSKI S. 2013. *Ocena funkcjonowania organizacji w oparciu o zasady Toyoty*, Oficyna Wydawnicza SMJiP, Częstochowa.
5. GRZELCZAK A., KRUGIELKA A., WYRWICKA M. 2010. *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
6. MROZIEWSKI M. 2005. *Style kierowania i zarządzania*. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
7. PENC J. 1998. *Zarządzanie dla przyszłości - twórcze kierowanie firmą*, WPSB, Kraków.
8. PRZEWOŻNA- KRZEMIŃSKA A. 2008 *Style kierowania*, Wyd. Politechnika Częstochowska, Częstochowa.
9. PUŁASKA- TURZYNA B. 2011. *Statystyka dla ekonomistów, wydanie III zmienione*, Difin, Warszawa.
10. STONER JAMES A. F., FREEMAN EDWARD R., GILBERT DANIEL R. 2011. *Kierowanie*, Wyd. PWE, Warszawa.