

Anna Pluta
Katedra Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

WIEDZA JAKO JEDEN Z CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA SPRAWNOŚĆ PRACY KIEROWNICZEJ W PROCESIE ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

W nowej gospodarce wiedzy powodzenie form i poszczególnych obywateli będzie zależało od wiedzy jaką posiadają, ich umiejętności, elastyczności i innowacyjności.
Tony Blair

1. Wprowadzenie

W czerwcowym referendum społeczeństwo Polski zdecydowało o przystąpieniu naszego kraju do Unii Europejskiej. Tym samym w maju przyszłego roku staniemy się pełnoprawnymi członkami Zjednoczonej Europy. Sytuacja taka stawia przed całą gospodarką Polski nowe wyzwania, ale i zagrożenia. Pojawiają się pytania: czy jesteśmy w stanie sprostać temu zadaniu? czy nasze przedsiębiorstwa są przygotowane na taką sytuację i poradzą sobie ze wzrostem konkurencji na rynku? Odpowiedzi na takie lub podobne pytania poszukują zarówno praktycy jak i teoretycy. Jedni i drudzy nie wypracowali jednak stuprocentowo skutecznej recepty. Zresztą stworzenie jej nie jest możliwe. Zmienność i niska przewidywalność zjawisk zachodzących we współczesnej gospodarce wyklucza określenie takiej recepty. Jednak możliwe jest wypracowanie pewnych wskazówek, które odpowiednio zastosowane mogą ułatwić odnoszenie sukcesów i przyczynić się do rozwoju naszych firm.

Wydaje się, że jedną z takich wskazówek może być troska naszej kadry zarządzającej o sprawność pracy kierowniczej. Kierownicy odgrywają istotną rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, co wynika z ich funkcji przywódczej. Od nich, a zwłaszcza ich pracy zależy czy firma będzie w stanie przetrwać na konkurencyjnym rynku UE, czy będzie mogła się rozwijać i osiągać spektakularne sukcesy. Losy przedsiębiorstwa są nierozdzielnie związane z poziomem sprawności pracy kadry kierowniczej. Im lepiej wywiązują się ze swoich zadań kierownicy, tym większe jest prawdopodobieństwo, że firma będzie skutecznie funkcjonować na rynku. Pojawia się więc potrzeba określenia czynników wpływających na poziom sprawności osiągany przez kierowników.

2. Sprawność pracy kierowniczej a wiedza kierownicza

Na przebieg procesu pracy kierowniczej mają wpływ określone czynniki sytuacyjne zwane między innymi uwarunkowaniami, determinantami, wyznacznikami sprawności pracy kierowniczej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Czynniki te uzależniają osiągnięcie przez kierownika sprawności jego pracy.

Od początku XX w., kiedy wykształciło się klasyczne spojrzenie na zarządzanie, aż do chwili obecnej przedstawiciele nauki organizacji i zarządzania starają się określić czynniki warunkujące sprawność pracy kierowniczej. Analiza literatury przedmiotu wskazuje na różne kierunki poszukiwania czynników warunkujących sprawność pracy kierowniczej. Autorzy próbują określić:

- cechy charakterologiczne i umiejętności sprawnego kierownika,
- zasady i reguły, którymi powinien się kierować przy realizacji swoich zadań

- najlepsze warunki dla osiągnięcia sprawności pracy kierowniczej, wynikające ze sposobu funkcjonowania organizacji.

Do tej pory nie wypracowano jednak spójnej koncepcji, którą zaakceptowałyby wszyscy teoretycy. Mimo tej niezgodności zauważalne jest wśród przedstawicieli nauki podzielenie sądu, że wiedza kierowników stanowi fundament do osiągnięcia sprawności pracy kierowniczej. Kwalifikacje, których odzwierciedleniem jest wiedza teoretyczna i praktyczna oraz doświadczenia osobiste i zawodowe¹ pozwalają znaleźć się kierownikowi w określonej sytuacji i sprawnie realizować działanie. Intuicja jest potrzebna zarządzającym, by osiągać cele, jednak opieranie się tylko na niej, bez wsparcia wiedzą może prowadzić do wielu niepotrzebnych błędów w pracy kierowniczej, które w efekcie obniżają sprawność działań kierownika. Wiedza jest „jedynym pierwotnym i bezpośrednim czynnikiem wszelkiego rozwoju i postępu ...²”. Bez niej kierownik nie jest w stanie właściwie określić celu pracy swojej i podwładnych, dobrać odpowiednich do okoliczności metody pracy, efektywnie oddziaływać na podwładnych i zachęcać ich do realizacji zadań. Nie posiadając wiedzy kierownik nie zna zasad sprawnego działania i nie może ich wykorzystywać w praktyce. Działa „na oślep”, co niejednokrotnie prowadzić może do katastrofalnych błędów.

Guru zarządzania - P. F. Drucker postrzega wiedzę jako podstawowy zasób przedsiębiorstwa, bez którego niemożliwa jest sprawna praca kierownicza. Wiedza jest fundamentem tworzenia sił społecznych, ekonomicznych i politycznych i to ona pozwala na zdobycie takich zasobów jak: kapitał, praca, ziemia³. Sprawność działania wymaga od kierownika oraz pozostałych pracowników przedsiębiorstwa stania się tzw. pracownikiem wiedzy. Autor wymienia sześć czynników determinujących produktywność takiego pracownika⁴:

- umiejętność odpowiedzenia na pytanie: „jakie jest zadanie do wykonania?”;
- autonomia ludzi oraz ich odpowiedzialność za współprzyczynianie się do powodzenia całości. Pracownik wiedzy musi decydować za co jest odpowiedzialny w kategoriach czasu i kosztów;
- stałym fragmentem działalności pracownika jest ustawiczna innowacja;
- nieustanne uczenie się oraz uczenie innych;
- miarą osiągnięć pracownika wiedzy jest nie tylko ilość, ale również jakość wykonania;
- ludzie są traktowani jako potencjał, który należy rozwijać, a nie jako koszty podlegające nieustannej kontroli i obniżeniu.

Oznacza to, że kierownik jako pracownik wiedzy staje dla przedsiębiorstwa kapitałem intelektualnym. Osiągnięcie sprawności pracy kierowniczej wymaga zatem, by kierownik posiadał odpowiednią wiedzę oraz żeby ją nieustannie doskonalił. Proces uczenia się nie może zostać zakończony na szkole średniej a nawet wyższej, lecz powinien być kontynuowany w trakcie wykonywania pracy zawodowej przez kierownika. Nabywanie nowej wiedzy, rozszerzanie wiedzy już posiadanej i kształtowanie umiejętności związanych z jej wykorzystaniem w praktyce zawodowej stanowi ważny czynnik warunkujący osiągnięcie sprawności pracy kierowniczej.

¹ F. Mingotaud, *Sprawni kierownik, Techniki osiągania sukcesów*, POLTEXT, Warszawa 1994

² H. Bieniok, *Jakość kadr kierowniczych czyli „Z próżnego i Salomon nie należy”*, W: *Przegląd organizacji* 1992, nr 3

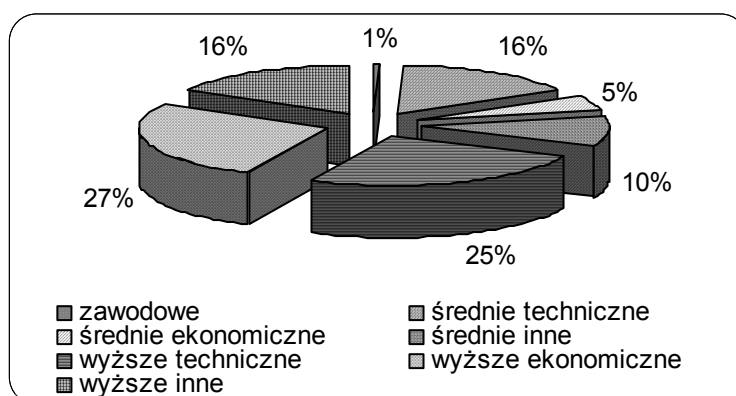
³ P. F. Drucker, *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999

⁴ P. F. Drucker, *Management Challenges for 21st Century*, New York 1999

3. Wiedza kierownicza jako warunek sprawności pracy kierowniczej - weryfikacja praktyczna

Dla potrzeb analizy empirycznej przeprowadzono badania własne i skonstruowano ankietę skierowaną do kierowników najwyższego i średniego szczebla zarządzania, z którą zwrócono się do 228 przedsiębiorstw przemysłowych województwa zachodniopomorskiego⁵ składających się na całą populację generalną. Otrzymano zwrot 153 odpowiedzi pełnych i kwalifikujących się do przeprowadzenia analizy. Zgromadzone dane badawcze uzyskano od 91 przedsiębiorstw, co stanowi 39,9% przedsiębiorstw zaproszonych do wzięcia udziału w badaniach.

Analiza wykształcenia kierowników wskazuje, że dominują kierownicy o wykształceniu wyższym – 70%, wykształcenie średnie posiada 29% kierowników i tylko 1% - zawodowe. Z punktu widzenia rodzaju wykształcenia największą grupę reprezentują kierownicy o wykształceniu technicznym – 41% z czego 25% na poziomie wyższym, a 16% na poziomie średnim. Wykształcenie ekonomiczne posiada 32% kierowników, z czego 27% na poziomie wyższym, a średnim tylko 5%. Inny rodzaj wykształcenia (politologia; oceanografia; rolnicze itp.) sygnalizowało 26% kierowników, i jego poziom rozkłada się odpowiednio: 16% i 10%. Strukturę wykształcenia kierowników przedstawia schemat 1.

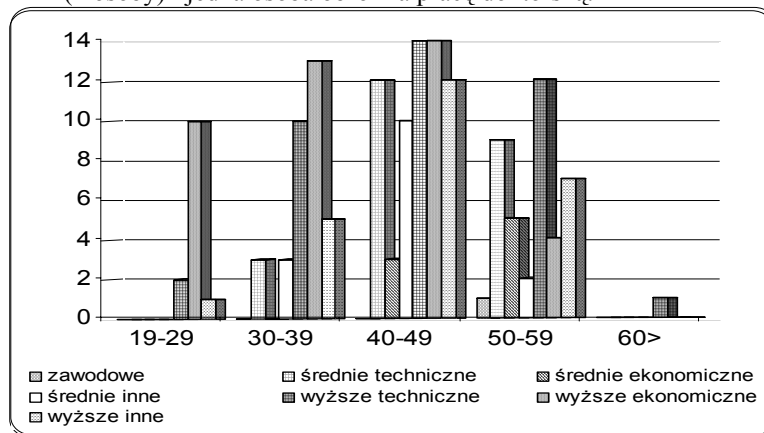


SCHEMAT 1, Struktura wykształcenia kierowników
Źródło: opracowano na podstawie badań własnych

Wykształcenie wyższe dominuje w każdym przedziale wiekowym, jednak można zauważyć, że najmniejsze dysproporcje występują w przedziale wiekowym 50-59 (rozkład kształtuje się: wykształcenie wyższe 57, 5%; średnie – 40% i 2,5% to wykształcenie zawodowe), natomiast największe rozbieżności występują w przedziałach wiekowych 19-29 i 60 lat i więcej – 100% kierowników posiada wykształcenie wyższe. W pozostałych przedziałach stosunek wykształcenia wyższego do średniego przedstawia się następująco: przedział 30-39 to odpowiednio 82,4% i 17,6%; przedział 40-49 to 61,5% i 38,5%. Strukturę kierowników według wykształcenia i wieku przedstawia schemat 2.

⁵ Według danych GUS w Szczecinie jest to liczba wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw (zgodnie z określonymi kryteriami próby badawczej – przedsiębiorstwa przemysłowe zatrudniające 100 i więcej osób) według REGON-u w województwie zachodniopomorskim w listopadzie 2000r.

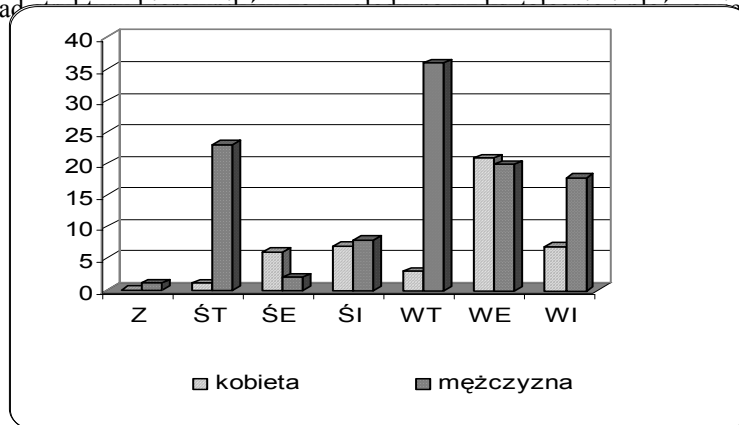
Biorąc pod uwagę rodzaj wykształcenia można zauważyć, że im wyższy przedział wiekowy kierowników tym wyższy jest udział wykształcenia technicznego w strukturze danej grupy wiekowej. Nie ulega jednak wątpliwości, że powoli wzrasta liczba kierowników o wykształceniu ekonomicznym i w przedziale wiekowym 19-29 jest to wykształcenie dominujące – legitymuje się nim 80% kierowników. Wywiady pogłębione wskazały również, że wielu kierowników mimo posiadania wyższego wykształcenia nadal się kształci na różnego rodzaju kursach (głównie o profilu ekonomicznym), studiach podyplomowych, MBA (2 osoby) i jedna osoba obroniła pracę doktorską.



SCHEMAT 2, Struktura kierowników według wykształcenia i wieku

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych

Jak wykazuje analiza wśród kierowników – mężczyzn dominuje wykształcenie o profilu technicznym - 54,6%, z czego na poziomie wyższym – 61% a średnim – 39%. Wśród kobiet dominuje wykształcenie ekonomiczne - 60% kierowników wskazało ten rodzaj wykształcenia, z czego na poziomie wyższym – 77,8% a średnim – 22,2%. Szczegółowy rozkład wykształcenia kierowników według płci przedstawiono na schemacie 3.



SCHEMAT 3, Struktura kierowników ze względu na wykształcenie i płeć

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych

Przeprowadzona analiza wykształcenia wykazała, że większość ankietowanych kierowników posiada wiedzę, jednak nie zawsze jest to odpowiedni rodzaj i poziom wiadomości. Dlatego też poziom posiadanej wiedzy teoretycznej kierownicy oceniają średnio na wartość 6,46 pkt.⁶ Potwierdza to, że są świadomi braku określonych wiadomości, jak również niedopasowania posiadanej wiedzy do potrzeb stawianych przez stanowisko kierownicze w przedsiębiorstwie. Przyrost wiedzy – pogłębienie posiadanych wiadomości i przyswojenie sobie nowych dopasowanych do potrzeb przedsiębiorstwa i sytuacji w jakiej kierownik realizuje stawiane zadania może przyczynić się do osiągnięcia sprawności pracy. Przeprowadzone badania wskazują, że ponad 50% ankietowanych kierowników zauważa potrzebę dalszego pogłębiania nabytych wiadomości.

Potwierdzają to również odpowiedzi udzielane przez ankietowanych kierowników na pytanie „W czym widzi Pani/Pan największy dystans między polskim kierownikiem a menedżerem klasy międzynarodowej?” Kierownicy obok takich stwierdzeń jak: brak umiejętności kierowniczych (najczęściej z grupy koncepcyjnych i interpersonalnych), niestabilność prawa i wynikająca z tego niestabilność gospodarki, braku doświadczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach rynkowych wymieniają również – brak wiedzy. Zastanawiającym jest tu fakt, że mimo takiej świadomości w szacowaniu ważności wiedzy z punktu widzenia sprawności realizacji zadań kierowniczych tylko 49,02% określa zdobytą wiedzę jako bardzo istotny czynnik osiągania sprawności pracy kierowniczej, a 48,37% stwierdza, że jest on tylko istotny. Dla 2,61% ankietowanych kierowników wiedza nie ma najmniejszego wpływu na sprawność pracy. Wydaje się, że zaobserwowany rozkład odpowiedzi może wynikać z faktu powszechnie obowiązującej opinii, że „wiedza jest potrzebna, jednak teoria i praktyka to dwie różne strony medalu”. Należy jednak zaznaczyć, że mimo pozornej rozbieżności awers i rewers tworzą w sumie jedną całość i nie mogą bez siebie istnieć. Podobnie jest z teorią i praktyką. Jedna nie może istnieć bez drugiej. Teoria bada praktykę i na tej podstawie formułuje ogólne zasady, które praktyka wciela w życie. Praktyka z kolei udostępnia pole badawcze teorii, wskazuje problemy wymagające rozwiązania. Nie wszyscy kierownicy zdają się rozumieć te związki, a także mimo posiadanej wiedzy nie potrafią z niej skorzystać z pożytkiem dla siebie i przedsiębiorstwa.

4. Wymogi stawiane wiedzy współczesnych kierowników

Ważnym wydaje się więc określenie skonkretyzowanych wymogów umożliwiających stworzenie programów racjonalizacji wiedzy kierowniczej. Punkt wyjścia do określenia rodzaju i zakresu niezbędnej wiedzy stanowi sformułowanie podstawowych wymagań stawianych współczesnemu kierownikowi w przedsiębiorstwie. Niezbędne staje się więc przeanalizowanie działalności kierowniczej w sytuacji przekształcania systemowego gospodarki oraz w perspektywie wejścia do UE. Przeobrażenia te wywołują wiele zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa konsekwencją czego są permanentne przemiany w pracy kierowniczej. Tabela 1 zawiera kierunki zmian w strukturze ról, funkcji i zadań kierownika dostrzegane przez samych zainteresowanych.

⁶ Szacunek w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza wartość najgorszą a 10 wartość najkorzystniejszą

Tabela 1

Kierunki zmian w strukturze ról, funkcji i zadań kierownika w opinii kadry kierowniczej

Treść zmian	Procentowy rozkład głosów
1. Zmiana sposobu zarządzania przedsiębiorstwem (uwzględniająca: spojrzenie strategiczne, konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku i jego wizerunek, nastawienie na jakość)	38,64
2. Zmiana relacji przełożony podwładny (przemiany w mentalności, przyzwyczajeniach, wzrost zaufania do podwładnych przejawiający się w delegowaniu uprawnień)	13,63
3. Zmiany w polityce personalnej przedsiębiorstwa (zwłaszcza w zakresie doboru i oceny pracowników)	13,63
4. Inne:	
• kierownik stanie się organizatorem pracy;	11,36
• konieczność posiadania wyższego wykształcenia;	9,09
• kierownik będzie dysponował większymi środkami przez co wzrośnie jego odpowiedzialność;	6,83
• wzrośnie nacisk na kreatywność i samodzielność działania kierownika;	4,55
• wzrośnie porozumiewanie się z wykorzystaniem środków technicznych;	2,28

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych

Analiza powyższej tabeli wskazuje, że najważniejszym dostrzeganym kierunkiem przeobrażeń jest strategiczne podejście do zarządzania, które w zmiennym otoczeniu wywołanym przekształceniami systemowymi pozwala utrzymać przedsiębiorstwu konkurencyjność na rynku. Umiejętne połączenie przyszłości przedsiębiorstwa z jego bieżącym funkcjonowaniem stanowi kluczowy czynnik sukcesu. Większego znaczenia nabiera również polityka personalna przedsiębiorstwa i kreowanie atmosfery partnerstwa. Potwierdza to, że kierownicy są świadomi wysokiej rangi czynnika ludzkiego i jego oddziaływania na osiągnięte efekty pracy. Tym samym tak zarysowane kierunki przeobrażeń dostarczają wskazówek co do wymagań stawianych kierownikowi realizującemu proces zarządzania.

Na pierwszy plan wysuwa się wykształcenie o profilu ekonomicznym, które umożliwia zrozumieć zachodzące w gospodarce procesy i ich konsekwencje dla przedsiębiorstwa. Niedostatek tej wiedzy jest często dostrzegany przez kierowników posiadających kwalifikacje techniczne. Dlatego koniecznym staje się włączenie do programów kształcenia na wyższych uczelniach o profilu technicznym przynajmniej podstaw zarządzania przedsiębiorstwem. Wiedzę tę kierownicy mogliby później uzupełniać na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania, studiach MBA.

Jednak sama wiedza nie zapewnia osiągnięcia sprawności w pracy kierowniczej. Potrzebne są również umiejętności wykorzystania tej wiedzy w praktyce gospodarczej. Dlatego też zadaniem wyższych uczelni, a także ośrodków szkoleniowych jest podnoszenie poziomu zajęć i uwzględnianie w programach nauki nauczania konkretnych umiejętności, które mogą być wykorzystywane w procesie pracy zawodowej. Zdaniem ankietowanych kierowników instytucje edukacyjne powinny umożliwić nie tylko zdobycie wiedzy teoretycznej i to najnowszej, ale również zadbać o wykształcenie określonych umiejętności praktycznych. Oznacza to szersze wykorzystanie na zajęciach studiów przypadków (11,87%) zwłaszcza opisujących sytuację rodzimych

przedsiębiorstw lub wysyłanie słuchaczy na praktyki czy staże w przedsiębiorstwach (16,95%). Szczegółowy zakres zadań stawianych wyższej uczelni w opinii kadry kierowniczej zawiera tabela 2.

Tabela 2

Zadania stawiane wyższej uczelni w dziedzinie kształcenia kierowniczego w opinii kadry kierowniczej

Rodzaj zadania	Procentowy rozkład głosów
1. Tematyka zajęć:	
• strategiczne podejście do zarządzania	3,39
• psychologia, socjologia	10,17
• j. obce	5,08
2. Forma przyswajania wiadomości:	
• studia przypadków	11,87
• praktyki i staże:	16,95
w tym zagraniczne	8,47
3. Inne:	10,17
• nowoczesna wiedza	23,73
• uczenie umiejętności (kreatywności, organizacji pracy, samodzielności podejmowania decyzji, otwartości na zmiany, pracy w zespole itp.)	6,79
• kształtowanie osobowości	1,69
• możliwość wyboru przedmiotów	1,69
• organizacja studiów podyplomowych w większym zakresie	1,69

Zródło: opracowano na podstawie badań własnych

Podnoszenie poziomu i zakresu posiadanej wiedzy staje się nie tylko prawem kierownika, ale i jego obowiązkiem. Wiedza wyniesiona ze studiów bardzo szybko się dezaktualizuje, a to wymusza konieczność ciągłego uczenia się i doskonalenia posiadanych umiejętności. Kierownicy zobowiązani są również do nabywania nowych umiejętności. Wypracowane przez lata pracy nawyki i schematy postępowania straciły rację bytu. Kierownikom potrzebne są nowe umiejętności, które pozwolą na osiągnięcie sukcesów w zmiennych warunkach gospodarowania. Niezbędnym staje się np. umiejętność kreatywnego rozwiązywania problemów, pracy zespołowej, organizowania czasu pracy czy korzystania z najnowszych zdobyczy techniki informatycznej.

5. Podsumowanie

Widocznym jest, że świadomość roli jaką odgrywa wiedza w kształtowaniu sprawności pracy kierowniczej zaczyna wzrastać wśród współczesnej kadry zarządzającej. Wydaje się również, że ta wiedza stanowi pierwszy krok do osiągnięcia przez kierowników wiadomości teoretycznych i praktycznych potrzebnych im w wywiązywaniu się z codziennych obowiązków. Czy będzie krok drugi – podjęcie konkretnych działań zmierzających do nabycia wymaganej wiedzy kierowniczej – to już zależy od chęci kadry kierowniczej. Bez tego jednak kroku niemożliwe będzie skuteczne konkurowanie na rynku międzynarodowym i odnoszenie