

Anna Pluta
Katedra Organizacji i Zarządzania
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

GLOBALIZACJA GOSPODARKI A SPRAWNOŚĆ PRACY KIEROWNICZEJ W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Nieugięte dążenie do nieosiągalnej doskonałości, nawet gdy nie jest ona niczym więcej,
jak tylko ciężkim krokiem tonów wydobywających się z wnętrza starego fortepianu,
jest tym, co jako jedyne nadaje sens naszemu istnieniu na tej nieużytecznej gwiazdzie.
Logan-Pearsall Smith

Wprowadzenie

Współczesne realia polskich przedsiębiorstw ulegają nieustannym przeobrażeniom. Zmiany obserwowane są w działalności gospodarczej, społecznej, prawno-politycznej i kulturowej. Otoczenie przedsiębiorstw staje się coraz mniej stabilne, a do tego bardziej wymagające i niepewne. Nietrwałość obecnych warunków funkcjonowania organizacji gospodarczych jest tym większa, że nieustannie wzrasta znaczenie międzynarodowej działalności gospodarczej. Dzisiaj, żadne przedsiębiorstwo nie może już ignorować zjawiska globalizacji. Staliśmy się częścią globalnej wioski, w której nie istnieje możliwość odizolowania się od wpływów przedsiębiorstw rozrzuconych po całym świecie.

Skuteczna działalność przedsiębiorstwa na rynku jest konsekwencją działalności kadry kierowniczej. Kierownicy, jak nigdy dotąd stali się regulatorami funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Zmieniła się ich pozycja i rola, a w ślad za tym istotnym przewartościowaniom uległa praca kierownicza. Wzrosła ranga działalności kierowniczej, jak również podwyższyły się wymagania stawiane kierownikom. Kluczowym problem stała się sprawność pracy kierowniczej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Tym samym warto poznać odpowiedź na pytanie: jaki jest poziom sprawności pracy kierowniczej? Pozwoli to wysunąć pewne przypuszczenia co do możliwości konkurowania polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym.

Koncepcja oceny pracy kierowniczej

Praca kierownicza jest konkretnym przykładem działania, można więc w stosunku do niej zastosować prakseologiczne miary działania, które pozwalają rozpatrywane obiekty zastawiać, szeregować i oceniać. Centralną kategorię w tej ewaluacji zajmuje sprawność, rozpatrywana w trzech ujęciach¹ jako:

- miara syntetyczna (generalna), ujmująca ogół walorów praktycznego działania (cech działania ocenianych pozytywnie);

¹ T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Zakł. Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1958, s. 117; lub też: J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie ... op. cit., s. 232-233

- miara uniwersalna, gdzie praktyczne walory działania są osobno rozpatrywane i stosowane przy ocenie;
- miara manipulacyjna, stanowiąca zindywidualizowane kryteria oceny działania, odnoszące się do określonego rodzaju działania, który jest realizowany w różny sposób, przez różne osoby, z różnym skutkiem.

miara manipulacyjna, stanowiąca zindywidualizowane kryteria oceny działania, odnoszące się do określonego rodzaju działania, który jest realizowany w różny sposób, przez różne osoby, z różnym skutkiem.

Tak prezentowane kategorie sprawności mogą być zastosowane do oceny działań, których efekty są już widoczne lub są na określonym stadium realizacji, jak i do działań, których celem jest zaprojektowanie czynności mających doprowadzić do przewidywanych skutków, lub też do oceny samych zaplanowanych sposobów działania. Umożliwia to rozpatrywanie sprawności jako²:

- metodologicznej - ex ante;
- rzeczywistej - ex post.

Wychodząc z prakseologicznej koncepcji sprawności działania można skonstruować model oceny sprawności pracy kierowniczej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem oparty na następujących atrybutach³:

- racjonalność celu pracy kierowniczej – prawidłowości ustalania celów i wynikających z nich zadań, jasności ich sprecyzowania, realności i osiągalności;
- jakość wyniku pracy kierowniczej – staranności w wykonywaniu czynności i koncentracji na celu pracy (kierownika, jak i jego podwładnych) oraz elastyczności działań;
- harmonijność w organizacji pracy kierowniczej – terminowości realizacji zadań, prawidłowości w doborze metod pracy, urzędzeń, pracowników (a także zakresu delegacji zadań) oraz poprawności w przekazywaniu informacji;
- gospodarność pracy kierowniczej - prawidłowości w wykorzystaniu czasu pracy oraz zasobów rzeczowych i ludzkich (kwalifikacji podwładnych);
- kompleksowość pracy kierowniczej – nowoczesności i dostosowania do potrzeb warunków pracy kierownika i podwładnych oraz jakości kwalifikacji podwładnych;
- systematyczność pracy kierowniczej – jej rytmiczności i różnorodności;
- profesjonalność pracy kierowniczej – jakości kwalifikacji kierownika, prawidłowości stosunków z podwładnymi i ich partycypacji w podejmowaniu decyzji, jakości wywiązywania się z ról pełnionych przez kierownika w przedsiębiorstwie.

Wymienione atrybuty wskazują, że sprawność pracy kierowniczej oznacza zdolność kierownika do formułowania celów działania i zapewnienia ich realizacji poprzez prawidłowy dobór zasobów i środków niezbędnych do ich osiągnięcia.

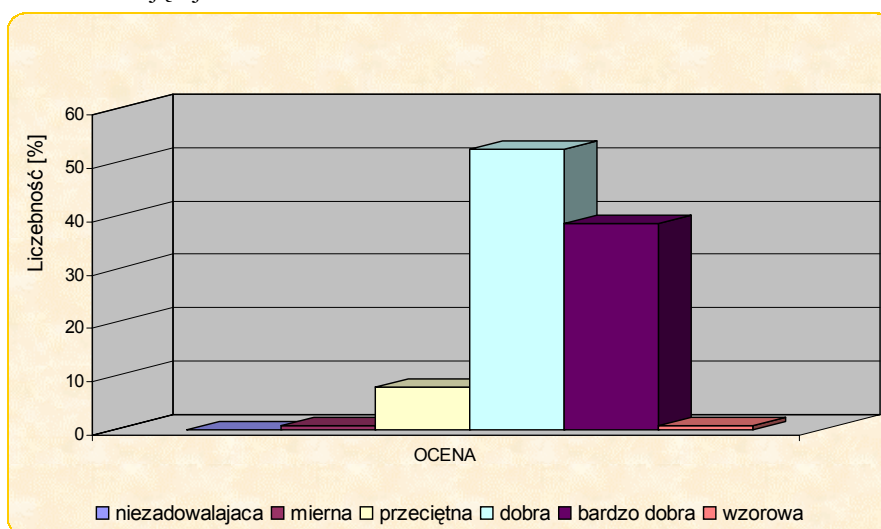
² J. Jamroga, R. Rutka, *Prakseologiczna koncepcja systemów ocen*. W: *Zeszyty Naukowe UG*, Gdańsk 1985, s. 66

³ A. Pluta, *Sprawność pracy kierowniczej w ocenie kierowników i podwładnych*, W: *Polskie przedsiębiorstwo w integrującej się Europie*, materiały konferencyjne, WSB Gorzów Wlkp. 2001, s. 245-246 oraz porównaj: S. Łypacewicz, *Psychospołeczne warunki dobrej roboty*. Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1975, s. 8 i następne; A. Sajkiewicz, *Wzorce pracy dyrektora przedsiębiorstwa przyszłości*, W: *Doskonalenie Kadr Kierowniczych* 1985, nr 1, s. 8-9

Diagnoza sprawności pracy kierowniczej

Dla potrzeb analizy empirycznej skonstruowano ankietę skierowaną do kierowników najwyższego i średniego szczebla zarządzania, z którą zwrócono się do 228 przedsiębiorstw przemysłowych województwa zachodniopomorskiego⁴ 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.

Z przeprowadzonych badań⁵ wynika, że większość z ankietowanych kierowników ocenia swoją pracę jako sprawną (schemat 1). Odpowiadając na pytanie: jak oceniasz sprawność swojej pracy? aż 91,51% respondentów jest zadowolonych z osiąganego poziomu sprawności, przyznając sobie ocenę dobrą (52,30%), bardzo dobrą (38,56%) lub wzorową (0,65%). Tylko 7,84% kierowników określa sprawność swoich działań jako przeciętną, a zaledwie 0,65% (1 osoba) uważa, że miernie wywiązuje się z powierzonych obowiązków. Żaden z ankietowanych kierowników nie ocenił swojej pracy jako niezadowolającej.



Wykres 1. Całościowa ocena sprawności pracy kierowniczej

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych

Szczegółowa analiza odpowiedzi udzielonych przez kierowników w ramach oceny każdego z wyspecyfikowanych atrybutów sprawności pracy kierowniczej potwierdza, iż sprawność działań kierowniczych kształtuje się na poziomie średnim wskazując, że realizacja czynności kierowniczych nie zawsze jest w pełni prawidłowa, dostosowana do potrzeb i sytuacji.

⁴ 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.

⁵ Badania własne przeprowadzone przez autorkę artykułu w przedsiębiorstwach przemysłowych województwa zachodniopomorskiego w latach 2000-2001

Biorąc pod uwagę atrybut – racjonalność celu pracy kierowniczej - kierownicy wykazali, że zdają sobie sprawę z tego, iż cel decyduje o wartości pracy. Badani kierownicy uznali w 89,11%, że poziom racjonalności celu pracy kierowniczej musi być wysoki, aby można było określić daną pracę jako sprawną z punktu widzenia tego kryterium. Tylko prawidłowo określony cel stanowi pierwszy krok do podjęcia właściwych działań prowadzących do jego osiągnięcia. Jednakże kryterium to spełnia tylko 32,46% kierowników (28,54% przyznaje sobie oceny bardzo dobre, a wzorowe tylko 3,92%). Tym samym tylko ta nieliczna grupa kierowników realizuje racjonalne metodologicznie cele pracy. Pozostali kierownicy stwierdzają, że podejmują działania, których cel nie zawsze jest przystosowany do „prawdy rzeczywistej”. Wśród tej grupy kierowników, aż 11,32% wykonuje nieracjonalne cele pracy.

Przeprowadzone badania dowiodły, że przyczyn takiego stanu należy upatrywać przede wszystkim w tym, że kierownicy nieumiejętnie formułują cele, które stanowią podstawę realizowanych zadań. Problemy z zaplanowaniem i ustaleniem istoty rzeczy oraz jej należytą oceną i uzasadnieniem ma ponad połowa ankietowanych (55,56%). Z tego 7,84% kierowników przyznaje, że podejmuje działania, których cele są mało realne, powierzchowne, niejasne i mało rentowne. Tylko 43,79% kierowników (37,91% - na poziomie bardzo dobrym i 5,88% - wzorowym) deklaruje wysoką umiejętność ustalania celu pracy.

Zdecydowana większość ankietowanych kierowników ustala cele swojej pracy pochopnie, bez podejmowania odpowiednich działań prowadzących do określenia przyszłości funkcjonowania przedsiębiorstwa. Tylko około jedna czwarta kierowników antycypuje przyszłość i modyfikuje cele przez siebie ustalone w pożądanym czasie. Z grupy tej 22,88% bardzo dobrze planuje cele w oparciu o wizję przyszłości, a 2,61% robi to na poziomie wzorowym. Przedstawiona sytuacja może być efektem tego, że niewielu kierowników posiada dostateczne i aktualne informacje stanowiące podstawę do racjonalnego ustalenia celu pracy. Niepokojącym jest fakt, że 11,77% kierowników wykazuje zupełny brak troski o przyszłość, pracuje z dnia na dzień i nie zdaje sobie sprawy z zachodzących zmian.

Racjonalność celu pracy kierowniczej wiąże się również z respektowaniem budżetu, podejmowaniem działań korygujących i kontrolą realizacji celów. Wysoki poziom takich działań deklaruje 28,11% kierowników – przy czym 24,84% przyznaje swoim działaniom ocenę bardzo dobrą, ocena wzorowa jest udziałem 3,27% kierowników. Ponad połowa kierowników – 57,52% stwierdza, że spełnia to kryterium na poziomie średnim. Oznacza to, że kierownicy ci ustalając cele nie zawsze biorą pod uwagę możliwości wynikające z wysokości swojego budżetu. Natomiast brak troski o respektowanie norm oraz niepodejmowanie wysiłków dla poprawy tej sytuacji sygnalizuje aż 14,37% kierowników. Świadczy to o dużej lekkomyślności tej grupy kierowników w trakcie ustalania celów pracy, co przyczynia się do niskiego poziomu racjonalności ich celów.

Wysoka jakość końcowego wyniku pracy i procesy dochodzenia do niego są oczywistym warunkiem sprawności dla 74,08% ankietowanych kierowników. Przeprowadzone badania wskazują, że tylko 33,98% kierowników spełnia ten atrybut na wysokim poziomie (27,23% ankietowanych realizuje działalność kierowniczą prowadzącą do bardzo dobrych wyników pracy, a zaledwie 6,75% -wzorowych). Zdecydowana większość kierowników ocenia jakość wyniku swojej pracy na poziomie średnim (44,66% - dobrym, a 14,81% na poziomie przeciętnym). Sytuacja taka wskazuje na istnienie pewnych nieprawidłowości w realizacji czynności wykonywanych przez

kierownika, czego efektem są obniżone wyniki pracy. Niski poziom jakości wyników pracy kierowniczej, który sugeruje występowanie błędów i usterek w realizacji zadań, jest udziałem 6,32% kierowników.

Największy wpływ na zaobserwowany średni stopień omawianego atrybutu mają oceny jakości działań wykonywanych przez kierownika oraz jego podwładnych. Wysoką jakość pracy, charakteryzującą się starannością przy wykonywaniu czynności i koncentracją na istocie rzeczy sygnalizuje 34,64% kierowników. Ewaluując jakość pracy podwładnych kierownicy są bardziej krytyczni. Tylko 18,95% kierowników stwierdza, że podwładni realizując stawiane przed nimi zadania wykazują się sumiennością, starannością i solidnością. Zdecydowana większość kierowników przyznaje średnie noty jakości swojej pracy i pracy podwładnych. Oznacza to, że niektóre z zadań są wykonywane poniżej zakładanego poziomu, a sporadycznie mogą też występować błędy w ich realizacji. Niestaranność wykonania i rozproszenie uwagi prowadzące do znacznego odstępstwa od założonego poziomu wyniku pracy jest udziałem niewielkiej grupy kierowników i ich podwładnych.

Przeobrażenia systemu gospodarczego wywołują szereg zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i zarządzaniu nim. Zachodzące przemiany modyfikują pracę kierowniczą i wymuszają podejmowanie nowych, niekonwencjonalnych działań przez kierownika, które decydują o końcowym efekcie jego pracy. Większość kierowników zauważa zachodzące zmiany, aż 48,36% kierowników jest w pełni świadomych zachodzących przemian i wykazuje wysoką zdolność do szybkiej adaptacji. Porównywalna grupa kierowników – 45,75% jest otwarta na zmiany i dopasowuje się do nich, jednak zdarza im się wykonywać część działań w sposób rutynowy. Tylko 5,88% ankietowanych kierowników przyznaje się do sztywnych i rutynowych zachowań. Zastanawiającym jest to, na ile ta grupa respondentów świadomie opóźnia wprowadzenie przeobrażeń w sposobie wykonywania czynności prowadzących do osiągnięcia celu? Kunktacja może przecież stanowić jedną z dróg prowadzących do osiągnięcia sprawności. Na ile natomiast działania tych kierowników wynikają z bezradności wobec zachodzących zmian?

Harmonia działania jest odzwierciedleniem ładu i porządku w organizacji. Nieprzypadkowo więc 89,44% kierowników wskazuje wysokie noty tego atrybutu jako niezbędne dla stwierdzenia sprawności pracy kierowniczej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Wymagany stopień harmonijności w organizacji pracy kierowniczej spełnia jednak tylko 31,04% kierowników, przy czym 22,98% deklaruje poziom bardzo dobry, a 8,06% - wzorowy. Oznacza to, że tylko ta grupa ankietowanych kierowników należycie dopasowuje metody pracy i posiadane zasoby oraz synchronizuje wykonywane czynności. Zupełny brak harmonii w organizacji pracy kierowniczej jest udziałem 9,69% ankietowanych kierowników. Natomiast ponad połowa badanych kierowników (58,93%) przyznaje się, że nie zawsze proces realizacji zadań umożliwia płynne przejście do następnych czynności. Wskazuje to na istnienie niewłaściwych proporcji w procesie pracy i jego niedokładne uporządkowanie pod względem ilości, jakości i czasu zdarzeń. Tym samym sytuacja taka prowadzi do obniżenia sprawności pracy kierowniczej.

Harmonijność w organizacji pracy kierowniczej wiąże się z terminowością realizacji zadań. Przeprowadzone badania wskazują, że 38,56% ankietowanych kierowników trzyma się wyznaczonych terminów. Tym samym wskazuje to na wysoki stopień uporządkowania procesu pracy pod względem czasu zdarzeń. Ponad połowa kierowników (58,82%) przyznaje się, że nie zawsze osiąga wyniki pracy w wyznaczonym terminie. Sytuacja taka wywołuje zamieszanie i chaos w organizacji pracy. Tylko 2,63%

ankietowanych zdecydowanie stwierdza, że ma częste opóźnienia w realizowanych działaniach. Nieterminowość zaś może spowodować zahamowania w wykonywaniu czynności w określonej komórce organizacyjnej, a nawet w funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa. Zastanawiającym jest fakt czy zwłoka w realizacji zadań wynika z braku umiejętności organizowania pracy przez kierownika i wyznaczania terminów wykonania zadań bez zastanowienia, czy raczej jest wynikiem określonych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa?

Biorąc pod uwagę dobór metod pracy kierowniczej – tylko ponad jedna czwarta kierowników (20,92% podaje poziom bardzo dobry, a 8,50% - wzorowy) dostosowuje metody realizacji zadań do ich rodzaju i okoliczności. Aż 64,70% kierowników nie może, nie chce bądź nie potrafi stale dopasować metod pracy do zaistniałych potrzeb. Oznacza to, że kierownikom tym zdarza się prawidłowo określić metody działania, jednak również mogą popełniać błędy w tym zakresie. Rutynowe postępowanie, często niedostosowane do aktualnych okoliczności wskazuje 5,89% kierowników.

Niepokojąca sytuacja występuje również w przypadku oceny sprawności pod kątem doboru materiałów i urządzeń do realizowanych zadań. Zaobserwowano wysoki odsetek kierowników, którzy nieprawidłowo dobierają zasoby rzeczowe do działania. Wynosi on w tym przypadku aż 16,34%. Zastanawiającym jest czy sytuacja ta odzwierciedla niski poziom umiejętności dopasowania środków do realizowanych zadań czy jest uwarunkowana możliwościami finansowymi przedsiębiorstwa, które decydują między innymi o ilości i jakości posiadanych zasobów pracy. Trudno właściwie dobrać materiały i urządzenia do wykonywanych zadań jeśli się ich nie posiada i nie ma możliwości ich kupna czy wynajmu. Tylko 30,72% kierowników ma możliwości i potrafi prawidłowo określić zasoby rzeczowe potrzebne do zrealizowania zadań. Natomiast grupa 52,94% kierowników stwierdza, że nie zawsze dokonuje właściwego wyboru ilości i jakości materiałów i urządzeń.

Nie lepiej wypada ocena pracy kierowniczej z punktu widzenia możliwości i umiejętności doboru podwładnych. Aż 15,03% ankietowanych przyznaje, że nie ma możliwości doboru podwładnych do rodzaju realizowanych zadań, bądź nie jest tym zainteresowana. Może to świadczyć o braku zaangażowaniu tych kierowników w procedurę rekrutacji i selekcji pracowników przedsiębiorstwa, który wynika z braku chęci uczestnictwa w tym procesie lub realizowania procesu doboru pracowników do przedsiębiorstwa tylko przez komórkę kadrową bez porozumienia z przyszłym przełożonym poszukiwanego pracownika. Tylko 24,84% ankietowanych kierowników stwierdza, że potrafi i ma możliwość odpowiedniego rozdzielenia zadań między pracowników, który uwzględniłby ich kwalifikacje, umiejętności i stosunek do pracy. Pozostała grupa kierowników (58,82%) niezbyt trafnie dobiera pracowników, a tym samym niekiedy nieprawidłowo rozdziela między nich zadania. Sytuacja taka może prowadzić do obniżenia wydajności pracy podwładnych, co w konsekwencji prowadzi do spadku sprawności pracy kierowniczej.

Zauważone nieprawidłowości w doborze pracowników powodują, że tylko 27,45% kierowników świetnie koordynuje pracę podwładnych potrafiąc zachować właściwe proporcje pomiędzy delegacją i kontrolą zadań. Pozostali kierownicy przyznają się, że tylko nieliczne zadania do wykonania delegują swoim podwładnym (64,70%) lub stwierdzają, że samodzielnie wykonują wszystkie zadania nie przekazując ich podwładnym (7,19%). Niedostateczna delegacja zadań powoduje, że kierownik realizuje zbyt dużo różnorodnych działań co niejednokrotnie uniemożliwia mu wywiązanie się z wyznaczonych zadań w terminie. Sytuacja tak oddziałuje również negatywnie na

podwładnych, ponieważ kierownik nie stwarza im możliwości wykazania się posiadanymi umiejętnościami oraz nie daje im szansy rozwoju. Brak zaufania do kompetencji podwładnych nie tylko podważa autorytet kierownika, ale również wpływa destruktywnie na atmosferę pracy, co w konsekwencji może prowadzić do zwiększenia fluktuacji wśród podwładnych. Pracownicy będą poszukiwali innej pracy, w takim przedsiębiorstwie, w którym będą mieli możliwość wykazania się kompetencjami, samodzielnością i inicjatywą w działaniu.

Przeprowadzone badania wskazują również, że średni i niski poziom harmonijności w organizacji pracy kierowniczej jest rezultatem istnienia nieprawidłowości w procesie przekazywania informacji podwładnym przez kierownika. Dobry przepływ informacji pomiędzy przełożonym i podwładnymi pozwala kierownikowi zebrać niezbędne informacje do podejmowania decyzji, a także w porę dostrzec pojawiające się problemy i odpowiednio wcześniej na nie zareagować co pomaga zachować płynność w procesie pracy. Oznacza to jednak, że kierownik potrafi nie tylko słuchać co ma do powiedzenia personel, ale również umie z nim rozmawiać i wymieniać informacje. Wśród ankietowanych kierowników tylko 35,29% stwierdza, że przekazuje informacje często, prawidłowo i uczciwie. Ponad połowa kierowników (53,59%) przyznaje się do popełniania błędów w przekazie informacji. Natomiast 11,11% kierowników stwierdza, że informacje przekazuje rzadko i są one częściowe i zdeformowane.

Atrybut gospodarności wiąże się z unikaniem wszelkiego marnotrawstwa zasobów ludzkich i rzeczowych podczas wykonywania zadań. Aż 80,61% kierowników stwierdza, że tylko wysoki poziom ocen przyznawanych kierownikom w ramach ewaluacji prawidłowości wykorzystania zasobów pracy umożliwia osiągnięcie sprawności pracy kierowniczej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Wśród ankietowanych tak wysoki poziom sprawności osiąga tylko 25,71% kierowników. Oznacza to, że tylko jedna czwarta badanych kierowników potrafi w pełni gospodarnie wykorzystywać posiadane zasoby i nie dopuszcza do ich marnotrawstwa. Zdecydowana większość kierowników (58,60%) stwierdza, że nie zawsze właściwie wykorzystuje dostępne w przedsiębiorstwie zasoby pracy. Natomiast aż 14,38% ankietowanych przyznaje się do marnotrawstwa zasobów.

Jak wykazały przeprowadzone badania kierownicy najczęściej problemów mają z wykorzystaniem czasu pracy. Okazuje się, że zaledwie 8,50% ankietowanych kierowników potrafi właściwie gospodarować czasem pracy. Tym samym tylko ta niewielka grupa kierowników docenia czas, jego przemijanie i wie jak rozważyć się z nim obchodzić, ponieważ planuje swoją pracę, dokładnie określa i hierarchizuje priorytety zadań, nie pozwalając na występowanie zakłóceń przeciwdziałających ich wykonaniu. Zdecydowana większość kierowników (58,17%) próbuje zapanować nad czasem pracy, ale często brak im konsekwencji w działaniu. Do pełnego braku panowania nad czasem, a w rezultacie i nad wykonywaną pracą przyznaje się aż 30,72% ankietowanych kierowników. Sytuacja ta wskazuje, że ponad jedna czwarta badanych kierowników nie potrafi zaplanować czasu pracy i zrobić z niego właściwego użytku. Nieracjonalne gospodarowanie czasem pracy prowadzi do wydłużenia czasu wykonania zadań. Kierownik niejednokrotnie zostaje w pracy „po godzinach”, by nadrobić powstające zaległości. Tym samym kierownik pozbawia się wypoczynku i możliwości nabrania nowych sił do pracy. Rezultatem tego są stropy, które niejednokrotnie kończą się stanem chorobowym. Zastanawiającym jest fakt, czy niewłaściwe wykorzystanie czasu pracy jest wynikiem niedocenia przez kierownika znaczenia czasu, jego przemijania

i nieodnawialności, czy raczej jest to spowodowane nieumiejętnością planowania pracy oraz zlecenia zadań podwładnym? Pewnym jest natomiast, że gospodarowanie czasem pracy stanowi wąskie gardło w osiąganiu sprawności pracy kierowniczej.

Interesującym w związku z tym wydaje się fakt, że tylko 4,57% ankietowanych kierowników przyznaje się do marnotrawstwa kwalifikacji podwładnych i wysiłków podwładnych. Ponad połowa kierowników (57,52%) stwierdza, że nie zawsze właściwie gospodaruje kwalifikacjami i wysiłkiem swoich podwładnych, co powoduje, że realizują oni zadania niedopasowane do rodzaju posiadanej wiedzy i umiejętności lub wykonują czynności czaso- i pracochłonne. Wysokie zaufanie do kompetencji podwładnych przejawiające się w stosownym ich wykorzystaniu deklaruje 37,26% kierowników. Zaobserwowany rozkład odpowiedzi kierowników jest dość zaskakujące, ponieważ w ramach omawianego wcześniej atrybutu harmonijności w organizacji pracy kierowniczej stwierdzono istnienie nieprawidłowości w doborze pracowników, delegowaniu im zadań i przekazywaniu informacji, jak również zauważono, że zdecydowana większość kierowników ma problemy z wykorzystaniem czasu pracy. Tym samym odpowiedzi udzielone przez kierowników w ramach oceny wykorzystania kwalifikacji podwładnych wydają się być nie do końca obiektywne.

Biorąc pod uwagę wykorzystanie posiadanych materiałów i urządzeń, aż 60,13% kierowników niekiedy dopuszcza się do marnotrawstwa zasobów rzeczowych. Optymalne wykorzystanie zasobów, zgodne z potrzebami deklaruje 31,37% ankietowanych kierowników. Natomiast 7,85% kierowników przyznaje się do marnotrawstwa zasobów, sztucznych oszczędności. Zaoszczędzenie pewnych materiałów, pracy urządzeń może świadczyć o gospodarności, jednak nie zawsze. Dla przykładu - zdarza się, że użycie tańszych materiałów daje wprawdzie początkową oszczędność w kosztach wykonania, ale może bardzo szybko spowodować konieczność remontu czy nawet wymiany. Rezultat jest taki, że pierwotna oszczędność przysparza dodatkowych kosztów na zakup nowych materiałów. Tym samym kierownicy powinni zdać sobie sprawę, że planując pracę i przystępując do jej realizacji należy preferować materiały, urządzenia jakościowo dobre a nie tylko tanie.

Według 91,72% ankietowanych kierowników wysoki poziom niezawodności posiadanych zasobów pracy pomaga w osiąganiu sprawności pracy kierowniczej. Pewność środków działania oraz spolegliwość podwładnych umożliwiają zrealizować wyznaczone cele. Jednak przeprowadzone badania wskazują, że tylko jedna czwarta kierowników (25,71%) może polegać na swoich podwładnych i dysponuje warunkami odpowiednimi do potrzeb wykonywanych zadań. Zdecydowana większość ankietowanych przyznaje temu atrybutowi sprawności oceny średnie (60,56%). Oznacza to, że kierownicy ci nie rozporządzają niezawodnymi zasobami pracy, co niejednokrotnie wynika z dysponowania urządzeniami przestarzałymi i wymagającymi ciągłych napraw. Innym utrudnieniem w pracy kierownika jest kierowanie pracownikami, którzy nie posiadają kwalifikacji odpowiednich do potrzeb. Najbardziej niekorzystna sytuacja w zakresie niezawodności zasobów pracy jest udziałem 13,28% kierowników. Kierownicy ci nie dysponuje odpowiednimi warunkami pracy umożliwiającymi osiągnięcie celów, jak również zatrudniony personel nie odpowiada potrzebom wynikającym z zrealizowanych zadań z punktu widzenia posiadanych kwalifikacji i umiejętności.

Przeprowadzone badania wskazują, że analizowana sytuacja w dużej mierze jest spowodowana nieodpowiednimi materialnymi warunkami pracy kierownika i jego podwładnych. Stosowane środki i przedmioty pracy, wyposażenie techniczne, technologiczne i organizacyjne przedsiębiorstwa stanowią obiektywną przesłankę

sprawności działania człowieka w procesie pracy. Tym samym optymalizacja warunków pracy zwiększa prawdopodobieństwo ich niezawodności, co w konsekwencji umożliwia realizację zadań i osiąganie celów pracy. Należy przy tym zaznaczyć, że warunki pracy są kategorią dynamiczną, podlegającą stałemu doskonaleniu. Sytuacja ta wynika z usprawniania funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zaobserwowano jednak, że tylko 30,72% kierowników jest usatysfakcjonowanych wyposażeniem własnego stanowiska pracy i dysponuje sprzętem, materiałami dostosowanymi do potrzeb realizowanego zadania. Pozostali kierownicy wskazują na istnienie mniejszych lub większych nieprawidłowości w warunkach pracy. Ponad połowa ankietowanych (54,25%) przyznaje, że nie zawsze posiadany sprzęt odpowiada potrzebom. Natomiast 15,03% kierowników stwierdza, że realizuje swoją pracę w nieodpowiednich warunkach, ponieważ nie zapewniają one niezawodności działania. Sugeruje to, że ta grupa kierowników dysponuje środkami i przedmiotami pracy, które nie spełniają wymogów pozwalających na sprawną realizację zadań, są zużyte fizycznie i moralnie, występują braki części zamiennych. Możliwe jest również, że kierownicy w ogóle nie posiadają odpowiednich maszyn, urządzeń.

Podobnie sytuacja wygląda z punktu widzenia warunków pracy podwładnych. Aż 18,31% ankietowanych kierowników przyznaje, że podwładni nie posiadają należycie wyposażonych stanowisk pracy. Może to prowadzić nie tylko do spadku sprawności pracy personelu, ale również sprzyja powstawaniu sytuacji konfliktowych, co w konsekwencji wywołuje napięcia i rozdrażnienie załogi. Dla 55,55% kierowników omawiana sytuacja kształtuje się na średnim poziomie. Oznacza to, że ich podwładni wykonują niektóre zadania w nieodpowiednich warunkach, dysponując niekiedy popsutym lub niedopasowanym do potrzeb sprzętem. Tylko 25,49% kierowników stwierdza, że warunki pracy ich podwładnych są dostosowane do potrzeb realizowanych zadań, nie występują istotne braki części zamiennych, materiałów.

Nieco lepiej sytuacja przedstawia się przy ocenie jakości kwalifikacji podwładnych. Tylko 6,53% kierowników uważa, że podwładni nie posiadają odpowiedniego do realizowanych zadań doświadczenia oraz poziomu i rodzaju kwalifikacji. Kierownicy ci nie wykazują też trosk o dopasowanie kwalifikacji personelu do potrzeb. Około 72% ankietowanych kierowników przyznaje, że nie interesuje się szczególnie kompetencjami podwładnych chyba, że wymaga tego osiągnięcie wyznaczonych celów. Tym samym w uzasadnionych przypadkach podwładni mają możliwość podwyższenia posiadanych kwalifikacji, a to powoduje, że są oni lepiej przygotowani do podejmowania zadań realizowanych w przedsiębiorstwie. Jednak mimo tego dochodzi niekiedy do sytuacji kryzysowych np. z powodu nagłej absencji jednego pracownika (posiadającego określone kwalifikacje) nie można natychmiast znaleźć zastępcy. Zaledwie 20,92% kierowników określa kwalifikacje swoich podwładnych na wysokim poziomie. Oznacza to, że kierownicy ci śledzą potrzeby przedsiębiorstwa i starają się odpowiednio dopasowywać do nich wiedzę i umiejętności personelu. Stały rozwój pracowników stanowi dla nich gwarancję spolegliwości podwładnych w procesie pracy.

Systematyczność działania kierownika jest ważna dla oceny sprawności pracy kierowniczej i optymalizacji jej elementów. Przeprowadzone badania wskazują, że 92,16% kierowników jest tego świadoma. Tym niemniej systematycznie pracuje tylko 32,68% ankietowanych kierowników. Większość z nich (55,23%) przyznaje się, że niekiedy zdarza im się realizować zadania w sposób przypadkowy. Natomiast 11,77% kierowników stwierdza, że wykonywana przez nich praca jest pozbawiona stałości

i regularności. Jest to oczywistym dowodem braku umiejętności kierowniczych, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia sprawności działań własnych, a w dalszej kolejności i całego przedsiębiorstwa.

Aby praca kierownicza charakteryzowała się systematycznością musi być wykonywana rytmicznie. Oznacza to, że można wyznaczyć jej regularnie powtarzające się elementy, które kierownik realizuje w pewnych odstępach czasu. Tak pracuje tylko 30,72% ankietowanych kierowników. Większość kierowników (58,82%) nie zawsze wykonuje swoją pracę płynnie i w sposób skoordynowany w czasie. Niejednokrotnie zdarzają się tym kierownikom sytuacje, w których odstępują od zaplanowanych wcześniej czynności, a to może wywoływać późniejsze zamieszanie w procesie pracy. Odkładanie spraw na później, okresy przestojów w realizacji działań a następnie zrywy i nadrabianie zaległości charakteryzuje pracę 10,45% kierowników. Zastanawiającym jest fakt, czy zaobserwowany brak rytmiczności pracy kierowniczej jest spowodowany luką w umiejętnościach kierowniczych, czy raczej wynika z niedostosowania funkcjonowania przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia?

Systematycznie pracujący kierownicy wyróżniają się również tym, że realizują wiele zadań i wykonują rozmaite czynności, poświęcając się w danym czasie tylko jednej sprawie. Oznacza to, że ustalają priorytety działań i konsekwentnie ich przestrzegają realizując zadania najważniejsze w pierwszej kolejności. Pozytywnym skutkiem takiego postępowania jest: dotrzymanie terminów, większe zadowolenie z przebiegu oraz wyników pracy, unikanie sytuacji konfliktowych i niepotrzebnego stresu, lepsza atmosfera pracy. Przeprowadzone badania wskazują jednak, że tylko 34,64% kierowników pracuje w sposób zapewniający uzyskanie takich efektów. Ponad połowa kierowników (51,63%) przyznaje, że nie zawsze koncentruje się na priorytetach podczas realizacji zadań. Natomiast 13,07% kierowników stwierdza, że zazwyczaj wykonuje wiele różnorodnych prac jednocześnie. Tym samym wielokrotnie zdarza im się przerywać wypełniane czynności, by przejść do innych. Efekt takiego postępowania jest taki, że żadna z prac nie jest zrealizowana do końca, trzeba do niej ponownie wrócić, a na to może już nie być czasu.

Aż 90,66% ankietowanych kierowników traktuje profesjonalizm jako oczywisty warunek sprawności działań. Przeprowadzona ocena poziomu profesjonalności pracy kierowniczej wskazuje, że prawie połowa ankietowanych kierowników (46,40% - oceny 6 i 5) jest w pełni świadoma swojej fachowości i zawodowstwa. Posiadane przez nich umiejętności opanowane drogą praktyki zawodowej, jak również będące wynikiem wykształcenia teoretycznego uzupełnianego ciągłym samokształceniem pozwalają na rozwiązywanie nierutynowych i złożonych problemów występujących w trakcie realizacji zadań. Tym samym ich działania są wolne od amatorstwa. Pozostali kierownicy stwierdzają, że niekiedy postępuje wbrew regułom profesjonalności (48,20%) lub w ogóle ich nie biorą pod uwagę (4,74%). Sytuacja taka może wskazywać, że są oni kierownikami „z przypadku” a nie „z powołania”. W tych okolicznościach logicznym wydaje się, że bycie kierownikiem nie jest przez nich utożsamiane z wykonywaniem szczególnego zawodu, na tyle wyjątkowego, iż wymaga konkretnej wiedzy i umiejętności, które pozwalają na sprawną realizację zadań kierowniczych.

Badania dowiodły, że 47,71% kierowników posiada wiedzę i doświadczenie dostosowane do potrzeb wykonywania zadań kierowniczych. Grupa 49,67% kierowników przyznaje się do pewnych braków w kwalifikacjach, które mogą utrudniać osiągnięcie sprawności działania. Tylko 2,61% ankietowanych nie wykazuje troski o swój rozwój, choć dysponuje nieodpowiednim do wykonywania zawodu kierownika wykształceniem

i doświadczeniem. Zaobserwowany rozkład odpowiedzi potwierdza, że kierownicy są świadomi znaczenia fachowego przygotowania do realizacji zadań kierowniczych. Tym niemniej nie wszyscy takie przygotowanie mają. Godnym podkreślenia jest fakt, że zdecydowana większość kierowników stara się swoje kwalifikacje zawodowe uzupełniać. Wydaje się jednak, że tempo doskonalenia nie nadąża za coraz to nowymi potrzebami generowanymi przez otoczenie.

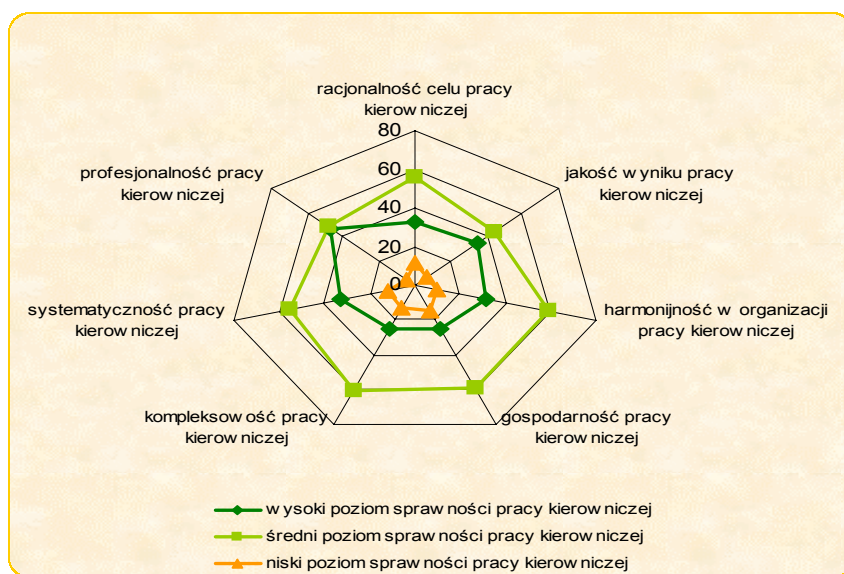
Kwalifikacje zawodowe są koniecznym, ale niewystarczającym warunkiem osiągnięcia profesjonalności pracy kierowniczej. Równie ważnym jest zbiór postaw, które wynikają z akceptacji wartości i zasad profesjonalizmu. Oznacza to, że kierownik – profesjonalista potrafi stworzyć odpowiednią atmosferę pracy, w której podwładni są partnerami i mają możliwość współdecydowania. Stanowi to praktyczne potwierdzenie jego zawodowości. Przeprowadzone badania wskazują, że ponad połowa ankietowanych kierowników (52,94%) rozumie, iż właściwy klimat w przedsiębiorstwie, partnerstwo i współpraca z podwładnymi ułatwiają osiąganie celów i podejmuje działania przyczyniające się do jego uzyskania. Tylko 4,57% kierowników niedocenia ważności atmosfery pracy i jej znaczenia w kształtowaniu profesjonalnego podejścia do realizowania zadań przez podwładnych. Natomiast 41,18% kierowników przyznaje, że nie zawsze stosunki z personelem opierają się na zasadach partnerstwa, a w określonych sytuacjach dochodzi nawet do napięć i konfliktów pomiędzy kierownikiem a pracownikami, które mogą utrudniać wykonanie zadań.

Zaobserwowano również, że tylko 31,38% ankietowanych kierowników pozwala podwładnym na aktywny udział we wszystkich fazach procesu decydowania. Oznacza to, że personel ma realny wpływ na podejmowane decyzje, współuczestniczy w nich. Tym samym uwidaczniają się w przedsiębiorstwie korzyści płynące z partycypacji, a mianowicie: rośnie zadowolenie podwładnych i ich motywacja we wdrażaniu podjętych decyzji, podwyższa się jakość podejmowanych decyzji, wzmacniają się więzi pracowników z organizacją, podwładni się rozwijają doskonaląc swoje umiejętności, co może ułatwiać sprostanie nowym zadaniom i wyzwaniom. Jednak zdecydowana większość badanych kierowników (60,13%) nie zgadza się na pełną partycypację podwładnych w procesie podejmowania decyzji wprowadzając różne jej ograniczenia. Tylko 7,85% kierowników samodzielnie podejmuje decyzje i w ogóle nie pozwala pracownikom w nich współuczestniczyć.

Badani kierownicy w większości (53,59%) profesjonalnie i z dużą odpowiedzialnością wykonują stawiane przed nimi zadania. Podejmując się realizacji określonych spraw sumiennie dążą do całkowitego ich załatwienia. Każde ich zachowanie i postępowanie charakteryzuje się fachowym podejściem do problemu, w którym nie ma śladu amatorstwa. Tym samym dają praktyczne świadectwo profesjonalnego wywiązywania się z roli kierownika w przedsiębiorstwie. Niewiele mniejsza grupa kierowników (41,83%) przyznaje się, że nie wszystkie wykonywane przez nią działania kierownicze charakteryzują się profesjonalnym podejściem. Tylko 3,92% ankietowanych kierowników otwarcie stwierdza, że popełnia wiele błędów w realizacji zadań kierowniczych i przerzuca za nie odpowiedzialność na innych. Takie postępowanie stanowi zaprzeczenie idei profesjonalizmu i świadczy o nie przygotowaniu do wykonywania zawodu kierownika.

Zaprezentowana ocena pracy kierowniczej⁶ w procesie zarządzania przedsiębiorstwem wskazuje, że badani kierownicy posiadają wysoką świadomość znaczenia każdego z atrybutów sprawności. Uznają je za bardzo ważne, choć nie wszyscy kierownicy uważają za konieczne, by kierować się nimi w praktyce. Analiza schematu 2 ukazuje, że ponad połowa ankietowanych przyznaje sobie średnie noty w hierarchii sprawności pracy kierowniczej w ramach każdego z atrybutów. Zmienność warunków otoczenia wywołana transformacją gospodarki wymusza osiągnięcie wysokiej sprawności realizacji działalności kierowniczej, aby przedsiębiorstwo mogło dalej funkcjonować i rozwijać się. Badani kierownicy albo zdają się o tym zapominać, albo dotychczasowy sposób działalności przedsiębiorstwa uniemożliwia im sprawne wykonywanie zadań. Jak wynika z omawianego schematu wysoką sprawność w ramach każdego z atrybutów osiąga zazwyczaj ok. 30% ankietowanych.

Niepokojącym zjawiskiem jest zaobserwowana grupa kierowników, którzy osiągają nie satysfakcjonujący, niski poziom sprawności. Oznacza to, że niektórzy z kierowników nie realizują stawianych zadań w sposób umożliwiający osiągnięcie celów pracy. Największe kłopoty sprawia kierownikom gospodarowanie posiadanymi zasobami pracy oraz zapewnienie niezawodnego ich działania. Problemem jest również sposób wykonywania czynności kierowniczych, ponieważ brak w nich systematyczności oraz przystosowania do aktualnych okoliczności co wynika z nieracjonalnego ustalania celu pracy. Tym niemniej istnieją podstawy do przypuszczeń, że sytuacja ta może ulec poprawie ze względu na dość niski odsetek kierowników (4,74%), którzy stwierdzają brak zawodowstwa w działaniu. Rodzi się jednak pytanie: jak długo trzeba czekać, by świadomość fachowości miała swoje odzwierciedlenie w profesjonalnym postępowaniu?



Wykres 2. Poziom ocen kierowniczej według poszczególnych atrybutów sprawności
Źródło: opracowano na podstawie badań własnych

⁶ Na podstawie badań własnych autorki w przedsiębiorstwach przemysłowych województwa zachodniopomorskiego w latach 2000-2001

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań ujawniają, że gospodarcza batalia polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym nie zawsze może prowadzić do sukcesów. Średni poziom sprawności pracy kierowniczej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, który dominuje wśród ankietowanych kierowników, może okazać się niewystarczający do skutecznej konkurencji w gospodarce globalnej.

Z wypowiedzi respondentów wyłania się jednak iskra nadziei na poprawę sytuacji. Przeprowadzone badania skłoniły kadrę kierowniczą w pewnym stopniu do refleksji nad zagadnieniem sprawności i jej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Kierownicy dowiedli, że są świadomi tego, jak ważne jest sprawne realizowanie zadań. Stanowi to dobry punkt wyjścia do podjęcia działań zmierzających do podniesienia poziomu sprawności pracy kierowniczej i wytyczenia kierunków racjonalizacji działalności kierowniczej.