

Potrzeby edukacyjne i kwalifikacje zawodowe kadr kierowniczych spółdzielni w okresie transformacji systemowej w Polsce

Wstęp

Postęp techniczny, ekonomiczny i społeczny spowodowany szybkim rozwojem nauki i techniki oraz przemianami o charakterze społeczno-gospodarczym stawia przed każdym pracującym wymóg bezustannego podnoszenia kwalifikacji zawodowych. W dzisiejszych czasach osiągnięcie wysokich kwalifikacji zawodowych oraz ukończenie renomowanej uczelni nie zamyka okresu edukacji. Obecnie każdy absolwent wkrótce po uzyskaniu dyplomu musi przystąpić do modernizacji posiadanej wiedzy i nabywania nowych umiejętności, a czasem nawet do zmiany zawodu. Wymaganiom stawianym przez stale zmieniającą się rzeczywistość można sprostać jedynie przez ciągłe i systematyczne wzbogacanie wiedzy, kwalifikacji zawodowych oraz doskonalenie własnej osobowości. W stosunku do ludzi piastujących stanowiska kierownicze stosowane są znacznie ostrzejsze kryteria odnośnie uzupełniania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji. W okresie transformacji systemowej wiedza i umiejętności zawodowe kierowników muszą bezpośrednio nadążać za szybko zmieniającymi się potrzebami praktyki społeczno-gospodarczej. Wymagają one zatem częstego uzupełniania i aktualizacji.

Poziom profesjonalizmu kadr zarządzających, oprócz nowoczesnej technologii, prawidłowej gospodarki finansami oraz dobrze zorganizowanego marketingu, stanowi jedną z najbardziej istotnych przesłanek oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa i wnioskowania na temat możliwości jego rozwoju. Dlatego też bardzo często w prowadzonych badaniach podejmowane są próby określenia zarówno wymogów programowych, jak i bieżących potrzeb edukacyjnych osób pełniących funkcje kierownicze w przedsiębiorstwach.

Metodyka badań

Trzy z tematów badawczych¹ zrealizowanych w latach 1995–1998 w Katedrze Spółdzielczości Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie dotyczyły szeroko pojętych potrzeb edukacyjnych aktualnie pełniących swoje obowiązki zawodowe kadr kierowniczych spółdzielni funkcjonujących w miastach oraz na terenach wiejskich, których zakres działania dotyczył sektora rolno-spożywczego.

Celem prowadzonych badań ankietowych było określenie poziomu przygotowania spółdzielczych kadr kierowniczych do zarządzania spółdzielniami w okresie szybko zachodzących w Polsce przemian społeczno-gospodarczych oraz umiejętności uzupełniania własnej wiedzy w tym zakresie.

Badaniami objęto prezesów, wiceprezesów i głównych księgowych w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych, bankach spółdzielczych oraz w „Społem” PSS.

W 1995 roku spośród 240 ankiet przekazanych kadrom kierowniczym spółdzielni otrzymano 68 wypełnionych formularzy (28,33%), w 1996 roku na 350 egzemplarzy respondenci zwrócili 144 ankiety (41,14%), a w roku 1998 na 462 formularze przekazane uczestnikom sondażu otrzymano jedynie 66 prawidłowo wypełnionych ankiet (14,29%). Łącznie w okresie prowadzenia badań empirycznych spośród 1052 ankiet przekazanych kadrom kierowniczym wymienionych rodzajów spółdzielni otrzymano 278 wypełnionych egzemplarzy, co łącznie dało wskaźnik zwrotów na poziomie 26,43%.

Na każde z przedstawionych pytań badawczych zawartych w formularzu ankiety (oprócz przypadków wielowariantowego wyboru uwidocznionych w opisach przedstawionych w dalszej części artykułu tabel) respondenci mogli wybrać jedną z zaproponowanych odpowiedzi lub podjąć próbę udzielenia innej odpowiedzi nie wyszczególnionej w formularzu ankiety.

Ze względu na stwierdzone niewielkie zróżnicowanie rozkładów odpowiedzi na pytania zawarte w formularzach ankiet wypełnionych przez kadry kierownicze wymienionych rodzajów spółdzielni zrezygnowano z możliwości osobnego przedstawienia wyników sondażu i zaprezentowano je w postaci zbiorczej.

¹ Kadry kierownicze w spółdzielniach w okresie transformacji ustrojowej w Polsce. Opracowanie zbiorowe pod redakcją S. Dyki, KZiF, SGH, Warszawa, 1995; Kształcenie kadr kierowniczych w spółdzielniach. Opracowanie zbiorowe pod redakcją S. Dyki, KZiF, SGH, Warszawa, 1996; Przemiany w kwalifikacjach kadr kierowniczych w spółdzielniach w okresie przebudowy społeczno-gospodarczej. Opracowanie zbiorowe pod redakcją S. Dyki, KZiF, SGH, Warszawa, 1998.

Na podstawie dostępnej literatury podjęto także próbę zaprezentowania tej problematyki w odniesieniu do kadr kierowniczych nie tylko spółdzielni, ale także i podmiotów gospodarczych reprezentujących inne statusy organizacyjne i własnościowe.

Samokształcenie kadr kierowniczych spółdzielni

Z wyników sondażu opinii respondentów ze „Społem” PSS, banków spółdzielczych oraz rolniczych spółdzielni produkcyjnych, jak również i z praktyki funkcjonowania wielu takich spółdzielni jednoznacznie wynika, że zarówno ich wiedza, jak i kwalifikacje zawodowe są nieadekwatne do współczesnych wymagań w tym zakresie. Wydaje się, że można wskazać kilka przyczyn zaistnienia takiego stanu rzeczy:

Pierwszą, najbardziej istotną z nich jest niespotykane dotychczas tempo przeobrażeń ekonomiczno-społecznych, którego naturalną konsekwencją okazała się utrata znaczenia, wcześniej uznawanych za przydatne, umiejętności zarządzania spółdzielnią.

Ważne znaczenie odegrał także długi okres, który upłynął od momentu ukończenia przez większość ankietowanych ostatniego etapu edukacji w ich życiu (czyli szkoły średniej, pomaturalnej, studiów wyższych czy też studiów podyplomowych), będący w każdych warunkach bezpośrednią przyczyną dezaktualizacji nabytej w trakcie nauki lub studiów wiedzy i kwalifikacji.

Kolejną, godną podkreślenia przyczyną okazało się, niestety, tradycyjnie już niewielkie znaczenie przykładane w spółdzielniach do ustawicznego doskonalenia ich kadr kierowniczych, co szczególnie w okresie przemian ustrojowych w istotny sposób utrudniło eliminowanie pojawiających się braków w wiedzy oraz w kwalifikacjach zawodowych.

W tej sytuacji w pierwszej kolejności postanowiono sprawdzić, czy kadry kierownicze spółdzielni są w stanie realizować proces samokształcenia (tab. 1).

Tabela 1

Opinie kadr kierowniczych spółdzielni na temat posiadania przez siebie nawyku samokształcenia (w % odpowiedzi)

Lp.	Wyszczególnienie	Badania w latach		
		1995	1996	1998
1	Tak – posiadam nawyk samokształcenia	78	81	98
2	Nie – nie posiadam nawyku samokształcenia	12	10	0
3	Inna odpowiedź	0	1	0
4	Brak odpowiedzi	10	8	2
5	Razem	100	100	100

Źródło: Kadry kierownicze ..., op. cit., Kształcenie kadr kierowniczych ..., op. cit., Przemiany w kwalifikacjach ..., op. cit.

Otrzymane w wyniku sondażu opinii na ten temat informacje mogły służyć do wniosku, że respondenci wykazują wysoką skuteczność w podtrzymywaniu własnej zdolności do wykonywania obowiązków kierowniczych na powierzonych im stanowiskach. W celu poddania tej tezy weryfikacji ankietowanym zadano pytanie mające na celu ujawnienie zarówno liczby źródeł wykorzystywanych w tym celu, jak i częstotliwości pozyskiwania z nich wiedzy (dane dotyczące tych zagadnień przedstawiono w tabelach 2 i 3).

Tabela 2

Opinie kadr kierowniczych spółdzielni dotyczące liczby tytułów gazet lub czasopism fachowych wykorzystywanych przez nich regularnie (w % odpowiedzi)

Lp.	Wyszczególnienie	Badania w latach		
		1995	1996	1998
1	1 tytuł	16	8	15
2	2 tytuły	15	16	27
3	Więcej niż 2 tytuły	51	63	53
4	Brak odpowiedzi	18	13	5
5	Razem	100	100	100

Źródło: Kadry kierownicze ..., op. cit., Kształcenie kadr kierowniczych ..., op. cit., Przemiany w kwalifikacjach ..., op. cit.

Tabela 3

Opinie kadr kierowniczych spółdzielni dotyczące częstotliwości wykorzystywania przez siebie prasy i czasopism niezbędnych do wykonywania zawodu (w % odpowiedzi)

Lp.	Wyszczególnienie	Badania w latach		
		1995	1996	1998
1	Codziennie	51	60	79
2	Dwa razy w tygodniu	9	8	14
3	Raz na tydzień	12	11	0
4	Raz na dwa tygodnie	0	2	3
5	Raz na miesiąc	9	6	2
6	Inna odpowiedź	18	10	2
7	Brak odpowiedzi	1	3	0
8	Razem	100	100	100

Źródło: Kadry kierownicze ..., op. cit., Kształcenie kadr kierowniczych ..., op. cit., Przemiany w kwalifikacjach ..., op. cit.

W publikacjach dotyczących zarządzania różnymi przedsiębiorstwami w okresie transformacji w Polsce często prezentowane są opinie, że kadra menedżerska nie wykazuje osobistej aktywności edukacyjnej i nie może pod tym

względem stanowić dobrego przykładu dla swoich podwładnych², ponieważ polscy kierownicy nie wykształcili w sobie jeszcze nawyku stałego inwestowania w siebie³. Co więcej, kadra kierownicza wykazuje niską świadomość potrzeby dalszego samokształcenia, prezentując zadowolenie z posiadanej wiedzy menedżerskiej. „W konsekwencji nakłady czasowe i finansowe przeznaczone na doskonalenie zawodowe są niewielkie”⁴. Dopiero do niedawna zaznacza się pewna poprawa w tym zakresie, polegająca na wzroście znaczenia wykształcenia i wiedzy menedżerskiej w świadomości osób zajmujących stanowiska kierownicze w gospodarce. Jednak mimo że polskim kierownikom przeszkadza brak wiedzy i umiejętności, „top menedżment” mało się szkoli. „Wskaźnik skłonności do doskonalenia się jest niski. Menedżerowie szkołą się incydentalnie, zasłaniając się brakiem czasu i – co może budzić zdziwienie u postronnego obserwatora – brakiem pieniędzy”⁵.

We współczesnej rzeczywistości menedżerowie zarządzający wszystkimi podmiotami gospodarczymi coraz częściej stawiani będą przed koniecznością rozwiązywania nowych problemów w coraz trudniejszych warunkach. Dlatego też coraz większego znaczenia nabiera ciągle doskonalenie kwalifikacji oraz uzupełnianie i modernizowanie posiadanej wiedzy. „Integralną częścią wykształcenia jest nawyk akumulowania, który powoduje, że podstawy zdobyte w czasie nauki są ciągle aktualizowane i utrwalane”⁶.

Nawyk ten może być praktycznie realizowany między innymi przez systematyczną lekturę czasopism fachowych oraz prasy codziennej, dostarczających wielu przydatnych w pracy kierowniczej informacji. Niestety wyniki prowadzonych sondaży wskazują, że brakom w przygotowaniu menedżerskim polskich kierowników towarzyszy także „niska świadomość konieczności dalszego doskonalenia”⁷. Dowodem tego może brak powszechnego przekonania o konieczności dalszego korzystania z literatury fachowej. „Wprost żenujące, a nawet przerażające jest czytelnictwo czasopism i książek z zakresu organizacji i zarzą-

² Por. B. Wawrzyniak: *Odnawianie kapitału, czyli o edukacji polskich menedżerów*. Sondaż menedżerski dla „Rzeczpospolitej”. *Rzeczpospolita* nr 83 z 6–8 kwietnia 1997 roku, s. 14.

³ Por. Z. Kozakiewicz: *Naukowo i praktycznie*. *Prawo i Gospodarka* nr 16 z 20 stycznia 1998 roku, s. 10.

⁴ W. Frąckowiak, J. Żak: *Wiedza przychodzi wraz z awansem*. *Rzeczpospolita* nr 207 z 5 września 1997, s. 22.

⁵ D. Teresiński: *Kowboje w umiarkowanym klimacie*. Rozmowa z prof. Bogdanem Wawrzyniakiem, prezesem Polskiej Fundacji Promocji Kadr, przewodniczącym Rady Programowej Konferencji „Raport o zarządzaniu”. *Przegląd Organizacji* nr 7–8 z 1996 roku, s. 3.

⁶ M. Strużycki: *Kupiec-przedsiębiorca w „treningu rynkowym”*. *Handel Wewnętrzny* nr 5 2 1991 roku, s. 9.

⁷ W. Frąckowiak, J. Żak: *Wiedza przychodzi wraz ..., op. cit.*

dzania, zaledwie 8% kierowników cokolwiek czyta. Kierownicy i specjaliści wprawdzie uczą się w codziennej praktyce, ale jest to nauka uczenia się metodą prób i błędów, na które nie stać społeczeństwa⁸. Natomiast aż 14% uczestników innych badań nie było w stanie wskazać jakiegokolwiek tytułu prasowego, „którego przydatność uznałoby w realizacji czynności kierowniczych”⁹.

Przedstawione opinie i dane świadczą o tym, że nie tylko kadra kierownicza spółdzielczości nie wykorzystuje możliwości, jakie stwarza im lektura książek, czasopism fachowych oraz prasy codziennej, przynajmniej częściowo poświęconej problematyce gospodarczej.

Kwalifikacje i doskonalenia zawodowe kadr kierowniczych spółdzielni

Po uzyskaniu obrazu sytuacji w zakresie praktycznej realizacji procesu samokształcenia przez ankietowanych poddano także kontroli niektóre kwalifikacje zawodowe powszechnie wymagane od sprawujących swoje funkcje kadr kierowniczych.

Wyniki badań w tym zakresie zawierają tabele 4 i 5.

Tabela 4

Samocena poziomu znajomości języków obcych wśród kadr kierowniczych spółdzielni (w % odpowiedzi)

Lp.	Wyszczególnienie	Badania w latach								
		1995			1996			1998		
		biegła	średnia	slaba	biegła	średnia	slaba	biegła	średnia	slaba
1	Język rosyjski	4	44	40	4	47	39	9	48	36
2	Język angielski	0	3	22	0	3	23	2	11	30
3	Język niemiecki	1	12	28	1	12	31	2	11	32
4	Język francuski	0	4	7	0	5	8	2	2	6
5	Inna odpowiedź	1	0	0	1	0	0	0	0	2
6	Brak odpowiedzi	0	0	0	4	4	4	2	2	2

Źródło: Kadry kierownicze ..., op. cit., Kształcenie kadr kierowniczych ..., op. cit., Przemiany w kwalifikacjach ..., op. cit.

⁸ H. Bieniok: Jakość kadr kierowniczych, czyli „z próżnego i Salomon nie naleje”, Przegląd Organizacji nr 3 z 1992 roku, s. 3.

⁹ E. Barlik: Co czyta menedżer. Rzeczpospolita nr 195 z 22 sierpnia 1997 roku.

Tabela 5

Samoocena poziomu umiejętności posługiwania się komputerem PC przez kadry kierownicze spółdzielni (w % odpowiedzi)

Lp.	Wyszczególnienie	Badania w latach		
		1995	1996	1998
1	Niedostatecznie	31	43	45
2	Dostatecznie	38	33	32
3	Dobrze	24	17	18
4	Bardzo dobrze	3	2	2
5	Brak odpowiedzi	4	5	3
6	Razem	100	100	100

Źródło: Kadry kierownicze ..., op. cit., Kształcenie kadr kierowniczych ..., op. cit., Przemiany w kwalifikacjach ..., op. cit.

Z odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych wynika, że praktycznie każdy z nich stwierdził, iż wykształcił w sobie nawyk samokształcenia, a w okresie badawczym zdecydowanie zwiększyła się zarówno liczba wykorzystywanych przez nich źródeł pozyskiwania wiedzy, jak i częstotliwość ich wykorzystywania. Jednak z danych otrzymanych od respondentów wynika jednoznacznie, że prawie żaden z nich nie opanował biegle choćby jednego języka obcego, a niewielki ich odsetek potrafił posługiwać się językami obcymi na poziomie średnim. Żaden z powszechnie używanych języków obcych nie był opanowany przez kadry kierownicze spółdzielni (poza językiem rosyjskim) nawet na poziomie średnim lub słabym. Taka sytuacja może w przyszłości utrudnić nawiązywanie kontaktów z ewentualnymi partnerami zagranicznymi oraz czerpanie korzyści ze współpracy międzynarodowej.

Z otrzymanych od respondentów informacji wynika jednoznacznie, że ani wykształcenie uzyskane w trakcie nauki lub studiów, ani nawet deklarowana zdolność do samokształcenia nie są w stanie zapewnić osobom na stanowiskach kierowniczych w spółdzielniach kwalifikacji niezbędnych do zarządzania tymi podmiotami w warunkach przemian gospodarczych. A zatem, żeby sprostać rosnącym wymaganiom i zaspokoić pojawiający się stale głód wiedzy, znacząca część osób poddanych badaniom dostrzegła pilną potrzebę uczestniczenia w kursach szkoleniowych umożliwiających modernizowanie wiedzy i podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Opinie ankietowanych dotyczące zarówno liczby odbytych kursów, jak i pożądaną na przyszłość częstotliwości szkoleń i form ich prowadzenia przedstawiono w tabelach 6, 7 i 8.

Tabela 6

Opinie kadr kierowniczych spółdzielni na temat pożądanej częstotliwości przeprowadzania kursów szkolenia i doskonalenia (w % odpowiedzi)

Lp.	Wyszczególnienie	Badania w latach		
		1995	1996	1998
1	Szkolenia uważam za niepotrzebne	0	0	2
2	Raz na kilka lat	0	2	8
3	Raz na rok	12	18	30
4	Dwa razy w roku	25	28	18
5	Częściej niż dwa razy w roku	32	24	20
6	Inna odpowiedź	29	26	18
7	Brak odpowiedzi	2	2	4
8	Razem	100	100	100

Źródło: Kadry kierownicze ..., op. cit., Kształcenie kadr kierowniczych ..., op. cit., Przemiany w kwalifikacjach ..., op. cit.

Tabela 7

Opinie kadr kierowniczych spółdzielni na temat najlepszych, ich zdaniem, form kształcenia i doskonalenia menedżerów oraz kandydatów na menedżerów w zakresie zarządzania spółdzielczymi podmiotami gospodarczymi (Wybór co najwyżej pięciu z przedstawionych wariantów – w % odpowiedzi)

Lp.	Wyszczególnienie	Badania w latach		
		1995	1996	1998
1	Kształcenie i doskonalenie w tym zakresie jest niepotrzebne	0	1	6
2	Studia dzienne dla młodych ludzi przejawiających zainteresowanie tą tematyką	68	68	65
3	Studia zaoczne dla osób nie posiadających wyższego wykształcenia	63	61	65
4	Studia podyplomowe dla osób z wyższym wykształceniem	50	63	77
5	Kilkumiesięczne kursy doskonalenia zawodowego	44	40	36
6	Kilkutygodniowe kursy doskonalenia zawodowego	35	29	38
7	Kilkudniowe kursy doskonalenia zawodowego	19	31	30
8	Samokształcenie	32	43	52
9	Inna odpowiedź	3	2	6
10	Brak odpowiedzi	3	2	2

Źródło: Kadry kierownicze ..., op. cit., Kształcenie kadr kierowniczych ..., op. cit., Przemiany w kwalifikacjach ..., op. cit.

Tabela 8

Liczba szkoleń odbytych przez kadry kierownicze spółdzielni w okresie transformacji ustrojowej, czyli w latach 1990–1998 (w % odpowiedzi)

Lp.	Wyszczególnienie	Badania w latach		
		1995	1996	1998
1	1 szkolenie	22	15	8
2	2 szkolenia	28	23	26
3	3 szkolenia lub jeszcze większa liczba szkoleń	34	41	53
4	Brak uczestnictwa w szkoleniach	1	4	11
5	Brak odpowiedzi	15	17	2
6	Razem	100	100	100

Źródło: Kadry kierownicze ..., op. cit., Kształcenie kadr kierowniczych ..., op. cit., Przemiany w kwalifikacjach ..., op. cit.

Warto zwrócić uwagę na fakty, które potwierdzają tezę, że szkolenie kadr kierowniczych nie stanowi mocnej strony polskich przedsiębiorstw. W przeprowadzonych na zlecenie „Rzeczpospolitej” badaniach ponad połowa respondentów stwierdziła, że przedsiębiorstwa, w których są zatrudnieni nie przeznaczają żadnych lub najwyżej symboliczne fundusze na szkolenia kadr kierowniczych, uznając najwyraźniej, „że rozwój kierowników jest ich własną sprawą – nie zaś przedsiębiorstwa”¹⁰. Prawdopodobnie ta dotyczy szczególnie małych firm prywatnych oraz spółdzielczych, a wyjątkami od tej reguły są duże przedsiębiorstwa państwowe i sprywatyzowane spółki parterowe NFI.

Niezaspokojoną potrzebę w zakresie rozwijania wiedzy i umiejętności wykazują przede wszystkim kierownicy, którzy nie są z przedsiębiorstwem związani kapitałowo¹¹.

W latach 1995–1996 25% ankietowanej kadry kierowniczej nie uczestniczyło w jakimkolwiek szkoleniu, a w roku 1997 udział takich osób zwiększył się do 29%. Natomiast wyniki badań z 1993 roku wskazują, że 82% menedżerów nie brało udziału w takich szkoleniach. „Odsetek ten wynoszący blisko 97% wydaje się wręcz szokujący w odniesieniu do menedżerów zarządzających firmami handlowo-usługowymi”¹², do których zaliczają się również „Spółem” PSS.

Jednak podejście do problematyki szkolenia zawodowego uległo pewnym przemianom. Na pytanie, czy zdobycie kwalifikacji poprzez udział w szkoleniu

¹⁰ B. Wawrzyniak: Odnawianie kapitału ..., op. cit.

¹¹ Por. J. Szaban: Motywacje i satysfakcje. Rzeczpospolita nr 83 z 6–8 kwietnia 1997 roku, s. 14.

¹² W. Frąckowiak, J. Żak: Wiedza przychodzi wraz ..., op. cit.

menedżerskim stanowi jeden z warunków awansu, zaprzeczyło w 1994 roku 74% zapytanych, a w roku 1997 tylko 39% z nich udzieliło takiej odpowiedzi¹³.

W 1997 roku brak udziału w jakimkolwiek szkoleniu w ciągu ostatnich dwóch lat potwierdziło 28% szefów spółdzielni, 35% z nich w tym czasie uczestniczyło w jednym lub dwóch przedsięwzięciach edukacyjnych, tylko co piąty brał udział w trzech lub czterech, a potwierdzenie udziału w większej liczbie szkoleń zgłosiło jedynie 17% zapytanych¹⁴.

Pomimo że inwestowanie w rozwój wiedzy i kwalifikacji kadr menedżerskich powszechnie uznawane jest za bardzo opłacalne, a doświadczenia zachodnie wskazują, że menedżerowie na doskonalenie zawodowe w ciągu roku powinni przeznaczać od dwóch do czterech tygodni, w polskich przedsiębiorstwach nie nastąpił jeszcze czas na inwestowanie w siebie¹⁵. Wyniki badań z 1997 roku wskazują, że w ciągu roku 29% ankietowanych kierowników nie poświęciło ani jednego dnia na szkolenie, 26% z nich na ten cel przeznaczyło nie więcej niż 10 dni, 24% z nich od 11 do 20 dni, 12% respondentów doskonalilo wiedzę i umiejętności od 21 do 30 dni, a tylko 9% z nich – ponad 30 dni¹⁶.

Z sondaży prowadzonych przez Pracownię Badań Społecznych wśród polskich menedżerów zarządzających podmiotami gospodarczymi o zróżnicowanych statusach prawnych wynika, że „największą popularnością wśród kadry menedżerskiej cieszą się krótkie, najczęściej jedno- lub kilkudniowe seminaria specjalistyczne. W ciągu roku brało w nich udział 48 proc. uczestników badania”¹⁷ (tabela 9).

Z przedstawionych danych wynika, że kadra kierownicza zarówno spółdzielni, jak i innych podmiotów gospodarczych preferowała krótkie formy edukacyjne, co najprawdopodobniej uwarunkowane było licznymi obowiązkami zawodowymi. Placówkami, które prowadziły szkolenia w tym zakresie były: prywatne szkoły biznesu i marketingu, wydziały zarządzania uczelni państwowych oraz zachodnie szkoły administracji gospodarczej lub zarządzania, oferujące krótkie kursy¹⁸.

¹³ Jw.

¹⁴ B. Wawrzyniak: Odnawianie kapitału ..., op. cit.

¹⁵ Z. Kozakiewicz: Naukowo i praktycznie ..., op. cit.

¹⁶ W. Frąckowiak, J. Żak: Wiedza przychodzi wraz ..., op. cit.

¹⁷ Jw.

¹⁸ Por. K. Doktor: Młode lwy: Zmierzch kierowników czy rewolucja menedżerów? *Personeł* nr 6 z 1995 roku, s. 12–13.

Tabela 9

Formy kształcenia zawodowego wybierane przez polskich menedżerów (w %)

Lp.	Formy kształcenia	Badania w latach			
		1994/95 ogółem	1994/95 spół- dzielnie	1995/96 ogółem	1997 ogółem
1	Studium podyplomowe z zarządzania lub z dziedziny pokrewnej	14	3	14	11
2	Studia zaoczne, magisterskie, licencjackie, doktoranckie, MBA	–	–	–	4
3	Konferencje i seminaria naukowe	40	29	40	34
4	Krótkie seminaria doskonalące w dziedzinie zarządzania	49	50	49	39
5	Kursy kończące się państwowymi zaświadczeniami, dyplomami	18	18	18	16
6	Jednodniowe seminaria informacyjne, specjalistyczne	50	46	50	48
7	Kursy językowe	12	11	12	14
8	Praktyki i staże zagranicze	5	5	5	8

Źródło: W. Frąckowiak, J. Żak: Wiedza przychodzi wraz ..., op. cit. B. Wawrzyniak: Odnowianie kapitału ..., op. cit.

Potrzeby edukacyjne kadr kierowniczych spółdzielni

Aby w możliwie jak najkrótszym czasie doprowadzić do znaczącej poprawy w zakresie przygotowania zawodowego do pełnienia funkcji kierowniczych, w ostatniej części badań podjęto próbę określenia hierarchii ważności potrzeb edukacyjnych kadr kierowniczych spółdzielni. Ponadto, do badanych ankietowo zwrócono się także z prośbą, aby korzystając z własnej wiedzy i doświadczenia zawodowego dokonali wyboru przedmiotów, które wedle ich oceny powinny znaleźć się w programach kształcenia i doskonalenia kadr kierowniczych dla spółdzielni zarządzanych zarówno w tradycyjny, kolegialny sposób, jak i dla spółdzielni o zarządzie menedżerskim (tab. 10).

Podsumowując otrzymane wyniki, według badanych ankietowo przedstawicieli kadr kierowniczych spółdzielni, w obecnych realiach gospodarczych istnieje potrzeba wykładania osobom na stanowiskach kierowniczych w spółdzielniach (lub kandydatom na te stanowiska) przede wszystkim takich przedmiotów jak: marketing, organizacja i zarządzanie, ekonomia, rachunkowość menedżerska, problematyka podatkowa, analizy finansowe, zarządzanie finansami, negocjacje i komunikowanie się w biznesie, prawo gospodarcze i etyka menedżera. Na ogół także respondenci, w podobny sposób określali swoje aktualne potrzeby w zakresie szkoleń, wskazując przedmioty, których znajomość pragnęliby poszerzyć lub pogłębić z uwagi na ich przydatność w pracy zawodowej.

Tabela 10

Opinie kadr kierowniczych na temat przedmiotów, których znajomość respondenci z uwagi na ich przydatność w pracy zawodowej pragnęliby poszerzyć lub pogłębić oraz tych przedmiotów, które powinny się znaleźć zdaniem respondentów w programach kształcenia i doskonalenia zawodowego kadr kierowniczych spółdzielni o kolegiальnym oraz o menedżerskim systemie zarządzania (Wybór co najwyżej 10 z przedstawionych wariantów odpowiedzi – w % odpowiedzi)

Lp.	Wyszczególnienie	Badania w latach						
		1995		1996		1998		
		przedmioty istotne dla		przedmioty istotne dla		przedmioty istotne dla		
		respon- dentów	kadr kie- rowni- czych spółdzielni	respon- dentów	kadr kie- rowni- czych spółdzielni	respon- dentów	kadr kie- rownicznych spółdzielni zarządza- nych kole- gialnie	kadr kie- rownicznych spółdzielni zarządza- nych me- nedżersko
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Ekonomia	62	78	59	77	30	64	64
2	Ekonomiki szczegółowe	28	32	27	26	26	30	26
3	Organizacja i zarządzanie	63	84	63	83	53	74	68
4	Rachunkowość menedżerska	54	56	53	53	55	33	59
5	Problematyka podatkowa	76	71	64	63	55	62	52
6	Marketing	49	60	58	67	70	67	79
7	Analizy finansowe	56	62	58	65	58	61	61
8	Zarządzanie personelem	19	26	28	38	41	55	42
9	Zarządzanie finansami	65	66	63	63	53	61	56
10	Zarządzanie jakością	1	3	6	7	18	15	5
11	Prawo gospodarcze	41	53	38	49	42	47	50
12	Negocjacje i komunikowanie się w biznesie	28	38	40	41	41	48	52

13	Obsługa komputerów	74	62	63	54	56	38	47
14	Ubezpieczenia	21	12	17	10	18	8	8
15	Bankowość	22	26	35	36	21	15	14
16	Techniki pracy biurowej	24	22	15	17	15	26	14
17	Zagadnienia przekształceń własnościowych	15	18	13	13	25	20	15
18	Zasady prowadzenia małych przedsiębiorstw	10	12	14	15	29	24	18
19	Etyka menedżera	–	–	–	–	20	9	30
20	Zasady oraz tradycje spółdzielcze	–	–	–	–	15	36	21
21	Języki obce	38	37	35	31	61	41	48
22	Inna odpowiedź	1	0	1	1	2	2	2
23	Brak odpowiedzi	1	1	2	2	2	2	2

Źródło: Kadry kierownicze ..., op. cit., Kształcenie kadr kierowniczych ..., op. cit., Przemiany w kwalifikacjach ..., op. cit.

U progu okresu transformacji stwierdzono, że zakres merytoryczny szkoleń polskich kadr menedżerskich powinien dotyczyć co najmniej siedmiu dziedzin wiedzy: polityki pieniężnej, systemu bankowego, rynku pieniężno-kredytowego, międzynarodowego rynku kapitałów pieniężnych, elementów rozwoju biurotyki, informatyki i teleinformatyki w systemach bankowych i finansowo-gospodarczych, systemów ekonomiczno-finansowych rachunkowości przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, wybranych elementów rozwoju robotyki przemysłowej oraz szeroko rozumianego współczesnego marketingu i jego zastosowań¹⁹. Natomiast z sondażu przeprowadzonego przez Instytut Administracji i Zarządzania w Warszawie wynika, że respondenci jako najbardziej przydatne wymienili: finansową politykę przedsiębiorstwa, organizację i zarządzanie, prawne problemy tworzenia nowych form własności, a także finansową politykę otoczenia, marketing, informatykę na potrzeby przedsiębiorstwa, umiejętności przewyciężenia stresów i adaptacji do nowych warunków oraz języki obce²⁰.

Zaskakujące okazały się wyniki badań przeprowadzonych na przełomie lat 1995–1996 na zlecenie „Rzeczpospolitej”. Ankietowani menedżerowie z różnych typów przedsiębiorstw zgłosili jedynie chęć doskonalenia w zakresie języków obcych oraz uregulowań prawnych związanych z Unią Europejską. W znacznie mniejszym stopniu wyrażali zainteresowanie wiedzą dotyczącą: zasad opodatkowania firmy, prowadzenia księgowości, finansowania działalności firmy, kierowania ludźmi, polityki celnej, importu, eksportu, zakładania i funkcjonowania spółek, prywatyzacji firm, marketingu, polityki inwestycyjnej²¹, prezentując tym samym zadowolenie z posiadanej wiedzy menedżerskiej, co rzecz zrozumiała nie sprzyja podnoszeniu własnych kwalifikacji. Fakt eksponowania w sondażu własnych silnych stron przez polskich kierowników podkreślają także inni autorzy²².

Jak wynika z rezultatów zaprezentowanych badań, wśród badaczy nie występuje zgodność na temat dziedzin wiedzy niezbędnych kadrom menedżerskim. Powszechnie podzielana jest natomiast opinia na temat braku umiejętności posługiwania się nowoczesnymi środkami technicznymi oraz komunikowania się w językach obcych przez polskich menedżerów. Na podstawie wyników badań przeprowadzonych w IV kwartale 1989 roku przez Centrum Promocji Kadr Polskiej Fundacji Promocji Kadr stwierdzono, że „grupę młodych mene-

¹⁹ A. Dąbkowski: Edukacja polskiego menedżera. Dydaktyka Szkoły Wyższej nr 3/4 z 1990 roku, s. 105.

²⁰ Por. M. Snopek, J. Szaban: Potrzeby kierowników w zakresie doskonalenia. Wyniki sondażu. Doskonalenie Kadr Kierowniczych nr 2/3 z 1990 roku, s. 43.

²¹ Por. W. Frąckowiak, J. Żak: Wiedza przychodzi wraz ..., op. cit.

²² Por. B. Wawrzyniak: Odnawianie kapitału ..., op. cit.

dżerów cechował – na ogół – niższy stopień znajomości języków obcych niż pozostałych osób po wyższych studiach zatrudnionych w gospodarce narodowej. Czynną znajomość języka rosyjskiego deklarowało 15% młodych kierowników, angielskiego 3,8%, niemieckiego 3,4%, francuskiego 0,7%, a co dziesiąta osoba (9,4%) deklarowała znajomość więcej niż 2 języków obcych”²³. Wyniki badań Pracowni Badań Społecznych z 1993 roku wskazują na niewielką poprawę w tym zakresie. Około 25% uczestników sondażu potwierdziło znajomość języka rosyjskiego, językiem angielskim biegle było w stanie posługiwać się 19% badanych, niemieckim 17%, a francuskim 2%. Ponad trzecia część ankietowanych przyznała, że nie opanowała jakiegokolwiek języka obcego. Podobny stan znajomości języków obcych prezentowała kadra kierownicza spółdzielni (rosyjski 33%, angielski 13%, niemiecki 15%, francuski 2%, brak znajomości języków obcych – 37%)²⁴. Rezultaty badań zrealizowanych przez Centrum Ekspertyz Gospodarczych Fundacji Akademii Ekonomicznej w Poznaniu różnią się od przedstawionych powyżej, aczkolwiek potwierdzają opinie na ten temat. Około 25% ankietowanych uznało, że zna język angielski, 14% potwierdziło znajomość rosyjskiego, a niemieckiego i francuskiego odpowiednio 10% i 3% z nich. Ogromną lukę w zakresie znajomości języków obcych oraz umiejętności obsługi komputerów PC podkreślano także w innych publikacjach²⁵.

Podsumowanie

Wyniki badań wskazują, że nie cała kadra kierownicza spółdzielni przykładła należyte znaczenie do uzupełniania oraz modyfikowania posiadanej wiedzy i kwalifikacji zawodowych, których poziom w wielu przypadkach odbiega znacząco od wymagań stawianych osobom zajmującym takie stanowiska.

W szczególności dotyczy to braku umiejętności posługiwania się nowoczesnymi środkami technicznymi (przede wszystkim komputerami) oraz niskiego poziomu znajomości języków obcych.

²³ Badania te obejmowały dyrektorów do 35 roku życia, ich zastępców oraz kierowników średniego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwach. Por. W. Grzelecki, J. Turyna: Nie widać poprawy. Zarządzanie nr 3 z 1990 roku, s. 34–35.

²⁴ P. Aleksandrowicz: Polscy menedżerowie najwyższych szczebli (3). Droga kariery: trudna, otwarta ... i w sektorze prywatnym. Rzeczpospolita nr 173 z 24 lipca 1992 roku, s. V.

²⁵ A. Gestern: Trudna łamigłówka. Firmy edukacyjne wypełniają przede wszystkim te obszary, w których wcześniej nie kształcono. Rzeczpospolita nr 59 z 11 marca 1998 roku, s. I–III. D. Teresiński: Kowboje w umiarkowanym ..., op. cit.

Niepokojący wydaje się fakt, że pomimo deklarowanej zdolności do samokształcenia nie cała kadra kierownicza wykorzystuje możliwości doskonalenia zawodowego, czyli modernizowania posiadanej wiedzy i nabywania nowych kwalifikacji, które stwarza systematyczna (codzienna) lektura prasy i czasopism poświęconych problematyce mającej bliski związek z ich pracą zawodową.

Warto podkreślić, że w spółdzielniach w okresie transformacji systemowej nie przywiązywano znaczenia do problematyki szkolenia i doskonalenia zawodowego kadr kierowniczych odpowiedzialnych za prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstw spółdzielczych w zmienionych warunkach. Znacząca część tych kadr nie była nawet w stanie określić częstotliwości prowadzenia szkoleń umożliwiających podtrzymanie zdolności do prawidłowego wykonywania obowiązków na powierzonych stanowiskach. Świadczyć to może o braku orientacji w zakresie wymagań stawianych obecnie kadrom menedżerskim, który najprawdopodobniej jest skutkiem wieloletnich zaniedbań w zakresie doskonalenia zawodowego oraz samokształcenia.

Zdezaktualizowana wiedza oraz niski poziom niektórych kwalifikacji już w najbliższej przyszłości mogą stać się przeszkodą w szybkim podejmowaniu istotnych decyzji oraz uniemożliwić porozumiewanie się z ewentualnymi partnerami zagranicznymi i osiągnięcie korzyści, które w obecnych realiach gospodarczych stwarza możliwość wymiany międzynarodowej.

W tej sytuacji wydaje się, że dla wielu spółdzielni w najbliższej przyszłości jednym z najbardziej istotnych problemów stanie się potrzeba szybkiego, intensywnego przeszkolenia obecnie pełniących swoje obowiązki kadr zarządczych, najlepiej w ramach zorganizowanych szkoleń prowadzonych przez specjalistyczne ośrodki doskonalenia kadr kierowniczych. Weryfikację uzyskanych w ten sposób nowych kwalifikacji umożliwią już w najbliższej przyszłości zaostrzające się warunki konkurencji oraz wzrost wymagań konsumentów wytwarzanych przez spółdzielnie dóbr i usług. Natomiast realizację niezbędnych przedsięwzięć edukacyjnych w tym zakresie powinny ułatwić określone w trakcie przeprowadzonego sondażu preferencje potencjalnych słuchaczy, dotyczące problematyki kursów szkoleniowych, form ich przeprowadzenia, jak również wielu innych, bardziej szczegółowych wymagań i oczekiwań.

Literatura

- ALEKSANDROWICZ P., 1992: Polscy menedżerowie najwyższych szczebli (3) Droga kariery: trudna, otwarta ... i w sektorze prywatnym. Rzeczpospolita nr 173 z 24 lipca.
- BARLIK E., 1997: Co czyta menedżer. Sondaż. Ranking najbardziej cenionych tytułów. Rzeczpospolita nr 195 z 22 sierpnia.
- BIENIOK H., 1992: Jakość kadr kierowniczych, czyli „z próżnego i Salomon nie należy”, Przegląd Organizacji nr 3.

- DĄBKOWSKI A., 1990: Edukacja polskiego menedżera. *Dydaktyka Szkoły Wyższej* nr 3/4 .
- DOKTÓR K., 1995: Młode lwy: Zmierzch kierowników czy rewolucja menedżerów? *Personel* nr 6.
- FRĄCKOWIAK W., ŻAK J., 1997: Co trzeci menedżer nigdy nie uczył się zarządzania. Wiedza przychodzi wraz z awansem. *Rzeczpospolita* nr 207 z 5 września.
- GESTERN A., 1998: Trudna łamięłówka. Firmy edukacyjne wypełniają przede wszystkim te obszary, w których wcześniej nie kształcono. *Rzeczpospolita* nr 59 z 11 marca.
- GRZELECKI W., TURZYNA J., 1990: Nie widać poprawy. *Zarządzanie* nr 3.
- KOZAKIEWICZ Z., 1998: Naukowo i praktycznie. *Prawo i Gospodarka* nr 16 z 20 stycznia.
- SNOPEK M., SZABAN J., 1990: Potrzeby kierowników w zakresie doskonalenia. Wyniki sondażu. *Doskonalenie Kadr Kierowniczych* nr 2/3.
- STRUŻYCKI M., 1991: Kupiec-przedsiębiorca w „treningu rynkowym”. *Handel Wewnętrzny* nr 5.
- SZABAN J., 1996: Motywacje i satysfakcje. Sondaż menedżerski „Rzeczpospolitej”. *Rzeczpospolita* nr 83 z 6–8 kwietnia.
- TERESIŃSKI D., 1996: Kowboje w umiarkowanym klimacie. Rozmowa z prof. Bogdanem Wawrzyniakiem, prezesem Polskiej Fundacji Promocji Kadr, przewodniczącym Rady Programowej Konferencji „Raport o zarządzaniu”. *Przegląd Organizacji* nr 7–8.
- WAWRZYNIAK B., 1997: Odnowianie kapitału, czyli o edukacji polskich menedżerów. Sondaż menedżerski dla „Rzeczpospolitej”. *Rzeczpospolita* nr 83 z 6–8 kwietnia.

Education Needs and Professional Qualifications of Management Staff of Co-operatives in the Period of Economic Transformation in Poland

Abstract

Article presents the results of survey carried out among the managerial staff of Polish co-operatives. The survey focused on the managers' professional qualifications and their educational needs. The data collected indicate that as by now the managerial staff are educated to relatively low level. They also lack the qualifications essential for the people in such positions.

Moreover, despite of declared willingness to broaden the scope of specialized knowledge, the management does not take advantage of the available professional literature, mainly periodicals, containing information indispensable while performing the duties. The results indicate also that in the transformation period the need for organising specialist training has been largely neglected.

Educational needs of potential participants' were discussed as defined while conducting the study, with reference to the contents and methods of presentations. The detailed requirements and expectations were also included.