

ANNA WALCZYNA

*Menedżerowie średniego i niższego szczebla
w przemyśle. Rozwój i perspektywy zawodowe*

Lower and Middle Echelon Managers in Industry.
Development and Professional Prospects

WSTĘP

Załoga zakładu pracy to społeczność zróżnicowana. Wyróżnić w niej można wiele grup, kategorii. Jedną z nich są menedżerowie. Odpowiadają oni za realizację procesu zarządzania, na który składa się „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (R. W. Griffin 2001, s. 38).

Menedżerowie to kategoria szczególna. Z jednej strony odpowiadają za – jak to określa R.W. Griffin – gospodarowanie zasobami ludzkimi, z drugiej zaś sami stanowią istotny składnik tych zasobów.¹ Każdy konkretny pracownik, w tym także menedżer, jest nośnikiem określonych zasobów indywidualnych. Zasoby te podzielić można na (A. Giza-Poleszczuk i in. 2000, s. 32):

- 1) demograficzne: wiek, faza cyklu życiowego, stan zdrowia;

¹ W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera tzw. zarządzanie sobą.

- 2) „kulturowe”: wykształcenie, zawód i wszelkiego rodzaju inne umiejętności;
- 3) „psychologiczne”: odporność na stresy, wiara we własne siły, poczucie własnej wartości, asertywność itd.

Wymienione rodzaje zasobów łącznie stanowią o jakości kapitału ludzkiego. W przypadku menedżerów jakość tego kapitału w znacznej mierze wpływa na jakość procesu zarządzania.

MENEDŻEROWIE – CHARAKTERYSTYKA KATEGORII

Menedżerowie są zróżnicowani nie tylko ze względu na jakość zasobów, których są nośnikami, ale także ze względu na pozycję zajmowaną w strukturze organizacji, szczebel zarządzania (R. W. Griffin 2001, s. 46–47). Na samym szczycie organizacji znajdują się menedżerowie najwyższego szczebla (prezesi, wiceprezesi, dyrektorzy naczelni). Do nich należy wyznaczanie celów organizacji, jej ogólnej strategii i polityki operacyjnej.

Menedżerowie średniego szczebla (kierownik zakładu, kierownik eksploatacji, szef wydziału) odpowiadają głównie za realizację polityki i planów opracowanych na najwyższym szczeblu. Do ich zadań należy także nadzorowanie i koordynowanie działań menedżerów najniższego szczebla, a niekiedy także pracowników wykonawczych.

Do menedżerów najniższego szczebla (tzw. niższy dozór) zalicza się brygadzystów i mistrzów w zakładach produkcyjnych, kierowników biura czy pracowni, kierowników sekcji lub działów itp. Ich zadaniem jest nadzorowanie i koordynowanie pracowników wykonawczych.

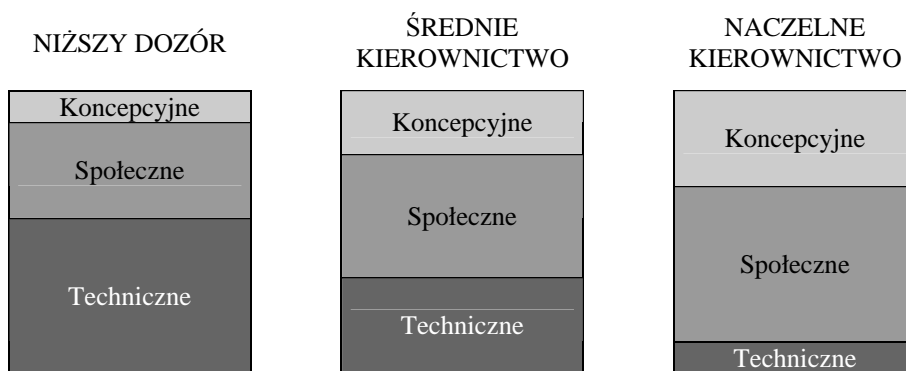
Aby móc trafnie określić „jakość” menedżerów, należy postawić pytanie o umiejętności niezbędne w ich pracy. Umiejętności te stanowią element zasobów „kulturowych” menedżerów. Dzieli się je najczęściej na trzy rodzaje (J. A. F. Stoner, Ch. Wankel 1992, s. 35–36): techniczne, społeczne i koncepcyjne. Stopień ich wykorzystywania jest zróżnicowany w zależności od szczebla kierowania. Ilustruje to rysunek 1.

Jak wynika z poniższego rysunku, wszystkim menedżerom potrzebne są w zasadzie takie same rodzaje umiejętności, lecz w różnych proporcjach. Na przykład menedżerom pierwszej linii w największym stopniu potrzebne są umiejętności techniczne, a następnie – w nieco tylko mniejszym – społeczne. W najmniejszym zaś stopniu wykorzystują w swojej pracy umiejętności koncepcyjne.

Menedżerowie średniego szczebla wykorzystują przede wszystkim umiejętności społeczne. Wynika to w znacznej mierze z faktu, iż są oni swego rodzaju łącznikami pomiędzy menedżerami najwyższego i najniższego szczebla. Natomiast współpraca z kierownikami najniższego szczebla, a częściowo także z pracownikami wykonawczymi sprawia, że umiejętności techniczne także odgrywają w ich przypadku znaczącą, chociaż nie wiodącą rolę. Stosunkowo najmniejszą rolę od-

grywają w ich pracy umiejętności koncepcyjne. Trzeba jednak podkreślić, że ich waga w porównaniu do najniższych stanowisk kierowniczych wzrosła. Nadto umiejętności te nie powinny być przez menedżerów średniego szczebla zaniedbywane. Przeciwnie – winni je rozwijać, jeśli myślą o dalszej karierze zawodowej, jeśli ich celem jest osiągnięcie wyższych stanowisk kierowniczych.

Naczelnemu kierownictwu przydatne są głównie umiejętności społeczne (w podobnym zakresie jak menedżerom średniego szczebla) oraz koncepcyjne. Relatywnie mniejszą rolę w ich pracy odgrywają umiejętności techniczne. Może to stanowić pewną wskazówkę o kierunku rozwoju dla osób zatrudnionych na najniższych stanowiskach kierowniczych i myślących w perspektywie o awansie w organizacji. Wiedzę tę wykorzystać powinny także osoby odpowiedzialne za planowanie karier pracowniczych wewnątrz organizacji.



Rysunek 1. Umiejętności kierownicze potrzebne do skutecznego działania na różnych szczeblach kierownictwa.

Źródło: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 36.

W literaturze przedmiotu dużo miejsca poświęca się kadrcze kierowniczej, karierom kierowniczym. Rozważania te w większości jednak dotyczą menedżerów najwyższego szczebla i dróg, jakie wiodły ich do tychże eksponowanych stanowisk. Ich użyteczność jest bezsprzeczna, ale nie można także nie doceniać roli kadry kierowniczej niższego i średniego szczebla. Oni przecież odpowiadają za realizację celów organizacji, co więcej – to z nich w większości będą się rekrutować menedżerowie najwyższego szczebla. Warto więc zadać sobie pytanie, jacy są obecni kierownicy niższego i średniego szczebla, jakie jest ich wykształcenie, rozwój i perspektywy zawodowe. Trudno tutaj o odpowiedź dotyczącą wszystkich tego typu kierowników, łatwiej o charakterystykę kadry kierowniczej poszczególnych organizacji. W niniejszym artykule pragnę scharakteryzować pod tym kątem menedżerów niższego i średniego szczebla (od mistrzów po kierowników zakładu) zatrudnionych w dużym zakładzie przemysłu chemicznego.

WYKSZTAŁCENIE I ROZWÓJ ZAWODOWY

Badani menedżerowie w większości charakteryzowali się wykształceniem średnim (w tym pomaturalnym) – 56,8%. Pozostali legitymowali się wykształceniem wyższym. Prawie wszyscy (96,2%) swoją karierę zawodową rozpoczęli od stanowisk wykonawczych, z czego 52,8% od stanowisk robotniczych, a 43,2% jako pracownicy umysłowi. Zarówno wykształcenie jak i dotychczasowy przebieg kariery zawodowej pozwalają przypuszczać, że w wystarczającej mierze posiadli oni umiejętności techniczne niezbędne do wykonywania pracy na obecnych stanowiskach menedżerskich.

Ponad połowa badanych (56%) nie przekroczyła 40. roku życia, a więc znajduje się w stadium życia zawodowego określanego przez D. Supera jako stadium stabilizacji – 25–44 lata (J. Budkiewicz 1968, s. 251). Jednostka znajdująca się w tym stadium w zasadzie znalazła już swoje pole pracy i próbuje się na nim ustalić. Obraz kariery staje się jasny (dla tych, którzy o niej w ogóle myślą, planują ją), teraz trzeba podejmować działania w celu jego realizacji. Dane te mogą też oznaczać, iż firma „dochowała się” własnej kadry menedżerskiej.² Jest to niezwykle ważne, ponieważ klarowna polityka kadrowa, umiejętność wskazania pracownikom perspektyw na przyszłość jest ważnym filarem, na którym opiera się lojalność i przywiązanie do firmy. Czwarta część badanych znajduje się w wieku między 41 a 50 lat. Także i w tym przypadku zdobyte doświadczenie oraz stadium życia zawodowego pozwalają postrzegać ich jako kandydatów na wyższe od dotychczasowego szczeble zarządzania.

Zdobyte dotychczas umiejętności i wiek to jednak zbyt mało, aby awansować. Jedną z cech pracy kierowniczej jest konieczność dostosowywania się do nieustannie zmieniającego się otoczenia. Wymaga to od menedżerów przede wszystkim umiejętności uczenia się. Jak na tym tle prezentują się badani menedżerowie? Otóż zdecydowana większość z nich w różny sposób podnosiła swoje kwalifikacje zawodowe (83,2%). Formy rozwoju zawodowego wymieniane przez respondentów były różne. Najpopularniejszą stanowiły kursy bezpośrednio związane z wykonywanym zawodem, czyli doskonalące umiejętności techniczne (47,2%). Drugą pod względem częstotliwości występowania formą podnoszenia kwalifikacji zawodowych były studia podyplomowe i doktoranckie (13,1%). Wydaje się, że w tych przypadkach doskonaleniu podlegały także umiejętności koncepcyjne oraz społeczne, których waga wzrasta wraz z awansem. Część badanych (7,5%) deklarowała podnoszenie kwalifikacji przez ukończenie szkoły średniej lub pomaturalnej. Dotyczyło to głównie starszych pracowników niższego dozoru technicznego. Ta część badanych menedżerów zdecydowanie wkroczyła w stadium zachowania *status quo*. Przemawia za tym zarówno wiek jak

² Wskazuje na to także fakt, iż dotychczasowa kariera zawodowa większości badanych przebiegała w jednym – obecnym zakładzie pracy.

i wykształcenie. Zgodnie bowiem z aktualną polityką kadrową firmy posiadanie wykształcenia wyższego jest jednym z warunków ubiegania się o stanowiska kierownicze tak średniego jak i wyższego szczebla. Badani menedżerowie deklaruwali także, iż poszerzali swoje kwalifikacje przez naukę języka obcego i naukę obsługi komputera (7,5%) oraz przez studium literatury przedmiotu (7,5%). Na tę ostatnią formę należy szczególnie zwrócić uwagę, gdyż aczkolwiek nielicznie reprezentowana, wydaje się bardzo ważna. W dobie szybkich przemian, postępu wiedzy w każdej niemal dziedzinie, współczesny menedżer jawi się jako ktoś, kto przede wszystkim powinien dostrzegać potrzebę samorozwoju, samodoskonalenia. Można powiedzieć za S. M. Kanią, iż samodoskonalenie menedżerów jest lub powinno być podstawową formą rozwoju sprawności kierowniczych (S. M. Kania 2000). Generalnie można stwierdzić, iż badani menedżerowie okazali się bardzo aktywni na polu rozwoju zawodowego. Wymieniane przez nich formy rozwoju zawodowego wskazują, iż doskonaleniu najczęściej podlegały umiejętności techniczne. Pewien wpływ na wysoką aktywność edukacyjną badanych miała zapewne także polityka firmy, gdyż do dnia dzisiejszego zakład pracy w znacznej mierze partycypuje w kosztach związanych z kształceniem pracowników.

Informacji o „jakości” kapitału ludzkiego (tu menedżerskiego) dostarcza także poznanie motywów, którymi kierowali się badani, podejmując trud rozwoju zawodowego. Najczęściej deklaruwali, że chcieli lepiej wykonywać swoją pracę (35%) oraz że stwarzało to możliwość awansu (27,4%). Pojawienie się tych dwóch motywów obok siebie można traktować jako przejaw pewnej równowagi w ocenie wartości pracy. Awans, będący źródłem osobistej satysfakcji, prestiżu, a także lepszych zarobków nie jawi się jako cel sam w sobie. Jest on postrzegany raczej jako konsekwencja dobrej pracy. Trzecim wymienianym przez kierowników motywem podnoszenia kwalifikacji zawodowych było narzucenie pewnych kursów czy szkoleń przez pracodawcę (15,3%). Motyw ten podawany był jednak znacznie rzadziej niż dwa poprzednie. W tym miejscu należy nadmienić, iż w zakładzie, w którym przeprowadzone były niniejsze badania, prowadzonych jest wiele kursów, szkoleń dla pracowników (wiąże się to między innymi z wprowadzaniem nowych technologii), a *gros* z nich jest obowiązkowych (np. kursy mistrzowskie dla kandydatów na to stanowisko). Stosunkowo nieliczni traktują je jednak jak przykry obowiązek. Dla większości jest to raczej okazja i jednocześnie pomoc, aby nauczyć się czegoś nowego, podnieść kwalifikacje. Kursy te najczęściej odbywają się w godzinach pracy lub też w zakładowym ośrodku wczasowym, przez co część badanych może je traktować jako swoiste urozmaicenie czasu pracy.

Szczególną formą narzucenia przez pracodawcę obowiązku podnoszenia kwalifikacji był obowiązek uzupełnienia wykształcenia przez pracowników zatrudnionych na określonych stanowiskach (mogło to oznaczać konieczność ukoń-

czenia szkoły średniej lub studiów). Ten motyw podnoszenia kwalifikacji zawodowych wymieniło łącznie 10,3% respondentów. Trzeba jednak podkreślić, że w większości wypadków wymieniany on był jako motyw drugi lub trzeci.³ Jedynie w przypadku osób podających ten motyw na pierwszym miejscu można przypuszczać, że był to tylko obowiązek i gdyby nie zajmowane stanowisko, prawdopodobnie nie podjęłyby się tego trudu. Są to nieliczni kierownicy, którzy po prostu zostali na to stanowisko wyznaczeni, bez pytania, bez możliwości odmowy. Jak to określił pewien starszy mistrz: „Wtedy nikt się nie pytał o zdanie. Pan się nadaje i koniec”. Wydaje się, że ten dzisiaj już archaiczny i na pewno niepożądany sposób obsady stanowisk kierowniczych jeśli się może sprawdzić, to chyba właśnie w niższym dozorze technicznym, gdzie duże znaczenie ma wiedza techniczna, bycie dobrym fachowcem i umiejętność współpracy ze stosunkowo wąską grupą podwładnych, niejednokrotnie byłych współpracowników, np. kolegów z jednej brygady.

Dla 7,6% respondentów ważnym motywem podnoszenia kwalifikacji była własna satysfakcja. Wydaje się, że dla tych osób rozwój jest czymś oczywistym, naturalną potrzebą, którą mają we krwi. Te cechy poznawcze ukazują ich jako szczególnie cennych kandydatów na stanowiska kierownicze wyższego szczebla.

Dotychczasowe analizy wskazują na wysoką aktywność edukacyjną badanych menedżerów, a także na autoteliczne traktowanie pracy i nastawienie perfekcjonistyczne w jej wykonywaniu. Czy ta tendencja utrzyma się? Zebrany materiał pozwala na udzielenie częściowej odpowiedzi na to pytanie. Badanych menedżerów zapytano mianowicie o ich aspiracje dotyczące przyszłego studiowania (studia licencjackie, magisterskie, doktoranckie). Na tak postawione pytanie twierdząco odpowiedziało 20,8% badanych, a przecząco 69,9% (brak danych – 9,6%).⁴ Tak wysoki wynik osób nieplanujących już żadnych studiów może wydać się w pierwszej chwili niepokojący, świadczący o stagnacji. Dla jego pełnej oceny trzeba jednak uwzględnić dane dotyczące motywów niechęci do dalszego studiowania. Najwięcej osób twierdzi, że są już zbyt stare na studiowanie (32%). Wiek tej „emerytury intelektualnej” zaczyna się u badanych około 50. roku życia. Osoby takie rzeczywiście mogą wykazywać zainteresowanie raczej innymi formami rozwoju, np. szkoleniami, które z natury trwają znacznie krócej. Osoba, która przekroczyła 50. rok życia i rozpoczęłaby studia wyższe, w momencie ich ukończenia mogłaby już być w wieku przedemerytalnym. W tych przypadkach taka forma rozwoju zawodowego nie wydaje się efektywna. Osobną, dość liczną kategorię stanowią osoby, które nie deklarują chęci

³ Każdy z badanych mógł wymienić trzy motywy podnoszenia kwalifikacji.

⁴ Wykształcenie badanych przedstawiało się następująco: średnie w tym policealne – 56,8%; wyższe w tym licencjackie – 43,2%.

przyszłego studiowania, gdyż robią to aktualnie (21,3%). Postawa ta jest poniekąd naturalna – osoby te raczej myślą o ukończeniu obecnych studiów, niż planują podejmowanie kolejnych. Można, więc przyjąć, że co najmniej w połowie przypadków podawane argumenty wydają się uzasadnione. Oznacza to, iż *de facto* znacznie mniejszy odsetek badanych zaprzestał już planów o rozwoju, doskonaleniu zawodowym. Zaliczyć tu należałoby na przykład osoby deklarujące, iż podnoszenie kwalifikacji nic nie da. Natomiast ok. 40% badanych bądź aktualnie studiuje, bądź też planuje podjęcie studiów w najbliższym czasie.

SUKCES I PERSPEKTYWY ZAWODOWE

Warto zapytać także o to, jak menedżerowie oceniają swoje dotychczasowe osiągnięcia zawodowe i jak postrzegają perspektywy na przyszłość (rodzaj odpowiedzi może mobilizować do dalszego rozwoju lub zniechęcać, demotywować). Należy przy tym podkreślić, że pojęcie sukcesu zawodowego jest pojęciem subiektywnym, względnym. Zajmowanie tego samego stanowiska przez jednego może być oceniane jako sukces, przez innego zaś jako porażka. Jednakże to właśnie ta subiektywna ocena wpływa na aktualne i przyszłe zachowania badanych. Może ona stanowić zarówno zachętę do dalszych starań, jak i prowadzić do samozadowolenia i poprzestania na dotychczasowych osiągnięciach lub też do frustracji i apatii.

Wśród badanych menedżerów osoby mniej lub bardziej zdecydowanie skłaniające się do stwierdzenia o odniesieniu sukcesu zawodowego stanowiły blisko połowę (tak – 14,4%; raczej tak – 32,8%). Nieco ponad ¼ badanych swojej dotychczasowej kariery nie określiłaby mianem sukcesu i prawie tyle samo nie umie dokonać jednoznacznej jej oceny. Odniesienie sukcesu zawodowego częściej deklarowały osoby z wykształceniem średnim (*chi-kwadrat* 7,96; *df* 1; *p* < 0,01; *VC* 0,29). Zaobserwowana zależność pomiędzy poziomem wykształcenia a przekonaniem o odniesieniu sukcesu zawodowego może mieć swoje źródło w zróżnicowanym poziomie aspiracji. Dla przykładu: osoby z wykształceniem średnim jako sukces mogą oceniać awans na stanowisko mistrza, podczas gdy kilkuletnia praca na tym stanowisku przez osoby z wykształceniem wyższym może być przez nie oceniana jako porażka. Dobitnie wyraził to jeden z respondentów (wykształcenie wyższe, studia podyplomowe, mistrz): „Nie wykorzystuję swoich możliwości nawet w 10% i co roku cofam się w rozwoju”. Nie widzi on także szans na odniesienie sukcesu w przyszłości, gdyż „Głową muru się nie przebiję”.

Aby móc bardziej precyzyjnie przewidywać zachowania osób deklarujących, iż jeszcze nie odniosły sukcesu zawodowego, trzeba zapytać, czy widzą szanse na jego osiągnięcie w przyszłości. Posiadanie takiej perspektywy może dostarczać motywacji do dalszych starań. Prawie połowa (47%) osób, które jeszcze

sukcesu nie odniosły, sądzi, że w przyszłości jest to jeszcze możliwe (odpowiedzi tak i raczej tak). Dlaczego? „Jeszcze jestem młody i myślę, że jeszcze wszystko przede mną”; „Każdy ma taką szansę, im młodszy, tym te szanse są większe”; „Po kilku latach nabiorę większego doświadczenia, mam też szansę na podniesienie swoich kwalifikacji”. Niektórzy swojej szansy na sukces upatrują w prywatyzacji lub też w zmianie miejsca pracy.

Przekonanie o możliwości odniesienia sukcesu zawodowego w przyszłości może być uwarunkowane wieloma czynnikami. Jednym z nich może być przekonanie dotyczące kryteriów awansowania pracowników w firmie.⁵ Kryteria te generalnie podzielić można na merytoryczne, związane z umiejętnościami pracownika, i pozamerytoryczne. Generalnie w deklaracjach badanych przeważały kryteria, które uznać można za merytoryczne: wiedza, kwalifikacje – 32,1%; posiadanie zespołu cech przywódczych – 13,8%; doświadczenie i zaangażowanie w pracę – 14,6%, a także kreatywność, zdyscyplinowanie, ambicja i upór. Spośród kryteriów pozamerytorycznych wymieniane było przede wszystkim posiadanie znajomości i układów – 19,6%. Inne kryteria pozamerytoryczne (łapówki, uroda itp.) stanowiły w sumie 4,2% wskazań. Wymienianie tych pozamerytorycznych kryteriów awansu może pełnić dwojaką funkcję. Po pierwsze, wypowiedzi te mogą w pewnej mierze odzwierciedlać stan faktyczny. Wówczas powinny być potraktowane jako sygnał do tego, aby poważnie zająć się problematyką układów nieformalnych i ich znaczenia w niewielkich społecznościach lokalnych i na poziomie organizacji. Należy jednak rozważyć, czy wskazywanie przez część badanych głównie na pozamerytoryczne kryteria awansu nie stanowi swoistego mechanizmu obronnego, sposobu na zredukowanie dysonansu poznawczego. Zwalnia on z poszukiwania winy w sobie, pozwala na podtrzymanie pozytywnej samooceny, zachowanie obrazu siebie jako osoby kompetentnej, kreatywnej itd. (por. E. Aronson i in. 1997, s. 87). Hipotezę taką zdają się potwierdzać zaobserwowane związki pomiędzy przekonaniem o możliwości odniesienia sukcesu w przyszłości a postrzeganymi kryteriami awansu. Największa różnica (*chi-kwadrat 15,85; df 4; p<0,01; VC 0,35*) pomiędzy menedżerami, którzy są przekonani o tym, że mają jeszcze szanse na odniesienie sukcesu, i tymi, którzy takich szans już nie widzą, ujawniła się w roli, jaką, ich zdaniem, w awansowaniu pracowników odgrywają znajomości, układy i inne pozamerytoryczne kryteria. Dostrzeganie takich właśnie pozamerytorycznych kryteriów awansu w znacznie większym stopniu jest domeną osób, które nie widzą przed sobą szans na odniesienie sukcesu zawodowego (różnica wynosi 19,6%). Druga różnica ujawniła się w postrzeganiu roli doświadczenia i stażu pracy jako czynnika sprzyjającego awansowi. Osoby, które nie postrzegają przed sobą perspek-

⁵ Wydaje się, że zagadnienie to w znacznej mierze może wiązać się z przekonaniem o wewnętrz- lub zewnątrzsterowności.

tyw na odniesienie sukcesu zawodowego, przypisują mu znacznie mniejsze znaczenie niż osoby, które widzą szanse na sukces (różnica wynosi 13,4%). Można przypuszczać, że nie przykładając wagi do roli tego czynnika, osoby te będą bardziej skłonne do zmiany miejsca pracy, mogą wykazywać się mniejszą lojalnością od osób przekonanych o tym, że doświadczenie i staż pracy w zakładzie są pomocne w osiąganiu sukcesu. Co ciekawe, osoby nie liczące już na sukces zawodowy częściej deklarowały, że tym, co ma znaczenie przy awansowaniu pracowników, jest ich kreatywność i zaangażowanie (różnica wynosi 11,4%). Pośrednio ukazują siebie jako tych, którzy odznaczają się niższą kreatywnością i słabszym zaangażowaniem. Konstatacja ta może płynąć od pracowników niższego dozoru, których stać na krytyczną ocenę własnych umiejętności. Nie oznacza to w żadnym razie, iż źle spełniają swoje obecne role. Przypomnijmy – na tym szczeblu zarządzania kreatywność jest stosunkowo najmniej wykorzystywaną umiejętnością.

AWANS

O ile sukces, pytanie o to, czy się go odniosło, ma charakter subiektywny, o tyle awans ma swój wymiar obiektywny. Jednoznacznie można określić, czy się awansowało, czy też nie. Także oceny perspektyw odniesienia sukcesu niekoniecznie muszą być zbieżne z postrzeganymi perspektywami awansu (łączy się to z aspiracjami zawodowymi jednostki). Dostrzeganie możliwości awansu, szczytu, na który można się jeszcze wspiąć, jest czynnikiem mobilizującym, skłaniającym do wysiłku w celu jego zdobycia. Odsetek osób, które w ogóle nie są zainteresowane awansem, jest wśród badanych menedżerów zdecydowanie niski (2,4%). Łączy się to najprawdopodobniej z dwoma faktami. Po pierwsze, z wysokim wiekiem niektórych badanych. W konkursach na większość stanowisk w opisywanej firmie podana jest górna granica wieku kandydatów. Po drugie, trzeba wziąć po uwagę to, iż skłonność do awansu wzrasta wraz z zajmowanym stanowiskiem, tzn. im wyższe stanowisko, tym większa chęć awansu (Rokicka 1995, s. 127–134). Prawdopodobnie to zainteresowanie awansem wśród ogółu pracowników analizowanej firmy jest niższe. Jednak, mimo że większość badanych menedżerów pragnie awansu, to ponad 2/3 nie dostrzega takich możliwości. Jest możliwe, że część badanych nie dostrzega faktycznych możliwości (niestety, to wystarczy, aby nic w tym kierunku nie robić), a może także nie myśli, nie planuje swoich karier zawodowych. Deklaracje te mogą świadczyć także o nieumiejętności stwarzania takiej wizji przez firmę, o niedostatkach w planowaniu karier pracowniczych. Wydaje się jednak, że uzyskane wyniki mogą być związane z trudną sytuacją na lokalnym i ogólnokrajowym rynku pracy, a także z niską mobilnością badanych.⁶ Okazuje się bowiem, że o ile

⁶ Pytania dotyczyły zarówno perspektyw awansu w obecnym zakładzie pracy jak i poza nim.

pewne perspektywy awansu w obrębie firmy dostrzega nieco ponad ¼ respondentów (25,6%), o tyle poza obecnym zakładem potrafi je dostrzec już tylko 14,4%. Wynik ten skłania do postawienia ważnych z punktu widzenia jakości kierowania pytań: czy w takiej sytuacji silniejsze okażą się tendencje do rozwoju, czy też stagnacji, czy kierownicy będą się wykazywali odpowiednią dozą tak potrzebnego w ich pracy optymizmu, czy też poddadzą się coraz powszechniejszemu ostatnio zniechęceniu? Wydaje się, że uzyskany wynik niekoniecznie musi być przejawem faktycznego pesymizmu. Może natomiast, przynajmniej częściowo, wiązać się z naszymi cechami narodowymi. Wciąż jeszcze nieufnie, z pewną podejrzliwością spoglądamy na ludzi, którym wiedzie się dobrze i którzy otwarcie deklarują, że będzie jeszcze lepiej. Nie wypada więc być nazbyt zadowolonym i optymistycznie nastawionym. Za taką tezę przemawia analiza dotychczasowej kariery zawodowej respondentów. Aż w 71,2% miała ona przebieg pionowy lub poziomo-pionowy, a pomimo to badani menedżerowie są pesymistycznie nastawieni, co do dalszego jej przebiegu. Również ocena różnych aspektów pierwszej i obecnej pracy wypada pomyślnie – tabela 1.

Tabela 1. Ocena aspektów pierwszej i ostatniej pracy

Aspekty pracy*	W I pracy	W ostatniej pracy	t	p ≤
	\bar{x}_1	\bar{x}_2		
Możliwość dobrego zarobku	2,4	3,6	-7,824	,001
Możliwość awansu	2,5	2,7	-1,226	n.i.
Możliwość wykazania się umiejętnościami, wiadomościami	3,2	4,2	-5,835	,001
Praca dająca satysfakcję, zadowolenie	2,8	3,8	-5,367	,001
Praca wymagająca inwencji, inicjatywy	2,9	4,1	-7,051	,001

* Skala ocen wynosiła od 1 do 5.

Znamienne jest to, że ocena obydwu prac pod kątem zarobków, możliwości wykazania się umiejętnościami, inwencją i inicjatywą oraz przynoszenia satysfakcji i zadowolenia jest zdecydowanie wyższa w obecnej pracy. Jedyne w przypadku możliwości awansu różnica była bardzo niska i nieistotna statystycznie. Oznacza to, że subiektywna ocena możliwości awansu w pierwszej

Na niską mobilność badanych wskazuje fakt, iż ponad połowa z nich nie bierze w tej chwili pod uwagę możliwości zmiany pracy na taką, która pociągałaby za sobą konieczność zmiany miejsca zamieszkania czy dojazdu. Jedyne 15,2% respondentów deklaruje gotowość zmiany miejsca zamieszkania praktycznie bez żadnych ograniczeń, jeśli tylko będzie się to wiązało z możliwością podjęcia lepszej pracy, a 8% badanych deklaruje, że podjęłoby lepszą pracę poza miejscem zamieszkania, ale tylko wówczas, jeśli nie pociągałoby to za sobą konieczności zmiany miejsca zamieszkania.

i obecnej pracy była równie niska, a jednak większość z nich awansowała. Analogicznie może być także w przypadku obecnej pracy.

PODSUMOWANIE

Zmieniająca się rzeczywistość społeczna oraz szybki postęp technologiczny sprawiają, że konieczność uczenia się stała się swoistym *signum temporis*. Dotyczy to w sposób szczególny menedżerów, czyli te osoby w organizacji, które odpowiedzialne są za wytyczanie jej celów, wprowadzanie zmian. Cecha ta powinna być jednym z kryteriów doboru kandydatów na stanowiska kierownicze. Jak słusznie zauważa B. Kożusznik (1993, s.16), ze względu na wysoki stopień skomplikowania, płynności i zmienności sytuacji organizacyjnych uczenie się jest cechą zwiększającą szanse na efektywność w różnych rodzajach sytuacji. W związku z tym w doborze kandydatów na stanowiska kierownicze coraz większą wagę przykładają do ich cech poznawczych. „Łatwiej jest dobierać kierowników o pożądanym cechach poznawczych, a także można je doskonalić – pracować nad własnym umysłem, jego »żywością«, opanowywać nawyki uczenia się itp.” (*ibidem*). Badani kierownicy niższego i średniego szczebla wydają się doceniać wagę tego czynnika. W trakcie dotychczasowej kariery zawodowej większość z nich podnosiła swoje kwalifikacje zawodowe, poziom wykształcenia. Również znaczny odsetek respondentów czyni to obecnie lub ma zamiar robić to w przyszłości. Jest to pozytywny impuls płynący w dół, do pracowników wykonawczych – wszak kierownicy w pewnym stopniu pełnią także funkcję wychowawczą wobec swoich podwładnych. Lekkim niepokojem może natomiast napawać niski poziom optymizmu co do perspektyw odniesienia sukcesu zawodowego, perspektyw awansu. Te pesymistyczne oceny nie znalazły jednak potwierdzenia w dotychczasowej karierze zawodowej badanych. Swoją obecną pracę prawie pod każdym względem oceniają jako lepszą od pierwszej. Generalnie więc można stwierdzić, że „jakość” kadry kierowniczej niższego i średniego szczebla w opisywanym zakładzie pracy jest wysoka, a badani respondenci wydają się dobrymi kandydatami na stanowiska kierownicze wyższego niż obecny szczebel kierowania.

LITERATURA

- Aronson E., Wilson T.D., Alert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1997.
- Budkiewicz J., *Psychologiczna problematyka rozwoju zawodowego*, [w:] A. Sarapata [red.], *Socjologia zawodów*, Warszawa 1968.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2001.
- Kania S. M., *Samodoskonalenie menedżerów jako podstawowa forma doskonalenia sprawności kierowniczych*, „Pieniądze i Więź” 2000, nr 2, s. 87–92.

Kożusznik B., *Psychologia w pracy menedżera*, Katowice 1993.

Rokicka E., *Wzory karier kierowniczych w gospodarce państwowej*, Łódź 1995.

Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1992.

SUMMARY

Individual resources of managers can be analyzed on three levels: demographic, cultural and psychological. The present paper deals with the cultural level: the development and professional prospects of managers. On the basis of empirical data a detailed analysis has covered the following problems: improvement of professional qualifications (current and declared plans for the future), belief that one has succeeded professionally and the perceived chances of promotion – both in the current workplace and outside of it. All these items of information show the quality of the managerial personnel (here: lower and middle echelon managers), which largely determines the quality of the management process.