

# CIEMNE

stryony  
kierowania

Waldemar Stelmach



*Placet*

Waldemar Stelmach

# CIEMNE

## strony kierowania

*A jeżeli nie możesz tamtych zrobić lepszymi – a chciałbym abyś się o to usilnie starał – to przynajmniej pilnuj się, aby oni nie zrobili ciebie gorszym.*

Erazm z Rotterdamu „Pochwała głupoty”

*...jeśli przyjmujemy bierną postawę wobec rzeczywistości społecznej, to w istocie prawdopodobnie pozostaniemy więźniami systemu, w którym żyjemy...*

Gareth Morgan „Obrazy organizacji”

## **Spis treści**

Wstęp	7
<b>Rozdział 1 SZKIC DO PORTRETU ZBIOROWEGO POLSKICH KIEROWNIKÓW</b>	
czyli kto nami zarządza; o kim jest ta książka?	9
Wprowadzenie	9
Kilka danych osobowych kadr menedżerskich	11
Tło portretu	11
Poziom wykształcenia	12
Osobowościowe cechy szefów	14
Kompetencje kadry kierowniczej	15
Spoleczno-polityczne usytuowanie kadry kierowniczej	16
Negatyw portretowy	17
Tezy do rozważenia i zapamiętania	20
<b>Rozdział 2 ETYKA KIEROWANIA</b>	21
Uzasadnienie podjęcia tematu etyki kierowania	21
Etyka w ogóle	25
Ciemne strony etyki	27
Co jest budulcem etyki kierowniczej	29
Kilka opisów praktyk dotyczących norm moralnych kierowania	35
Menedżerowie o swojej etyce kierowania	39
Tezy do rozważenia i zapamiętania	44
<b>Rozdział 3 WYBRANE OBRAZY I REZULTATY ZŁEGO ZARZĄDZANIA</b>	
skala ogólnopolska, skala branży, skala przedsiębiorstwa	47
Wprowadzenie	47
Bezpieczeństwo i higiena pracy	48
Zamordowany przemysł – górnictwo	51
„Biedronka” to nie tylko jeden niewinny robaczek	57
Mini case study czyli małe studium jednego z wielu przypadków	61
Tezy do rozważenia i zapamiętania	64
<b>Rozdział 4 NIE JASNE STRONY KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA</b>	67
Wprowadzenie	67
Ciemne karty teorii oraz praktyki kierowania i zarządzania	68
Nieetyczne postępowania w ocenach pracowników czyli krótka lekcja amoralności	72
Warsztat manipulacyjny	74
Krótki przyczynek do problemu (nie)przestrzegania Kodeksu pracy	75
Uogólnienie minusów popularnych stylów kierowania i zarządzania	82
Demokratyczny styl kierowania i zarządzania	82
Autokratyczny styl kierowania i zarządzania	85
Liberalny [leseferystyczny] styl kierowania i zarządzania	86
Tezy do rozważenia i zapamiętania	87

<b>Rozdział 5 DEMOTYWACJA</b>	<b>89</b>	
Wprowadzenie	89	
Próby określenia demotywacji	90	
Praktyki demotywacyjne	93	
Wyniki ankietowych badań demotywacji	105	
Tezy do rozważenia i zapamiętania	109	
<b>Rozdział 6 AWERS I REWERS – PROBLEMY PŁCI W PROCESIE PRACY</b>		<b>111</b>
Wprowadzenie	111	
Sytuacja kobiet i mężczyzn na rynku pracy	113	
Wpływ stereotypów i dyskryminacji na sytuację zawodową kobiet	115	
Prawo pracy i jego wpływ na pozycję kobiet i mężczyzn na rynku pracy		123
Charakterystyka kobiet menedżerów na tle mężczyzn menedżerów	124	
Tendencje na rynku pracy	128	
Analiza badań własnych	129	
Świadomość respondentów na temat występowania dyskryminacji na rynku pracy		131
Istniejące różnice w realizacji zarządzania ze względu na płeć	132	
ZAŁĄCZNIK 1	139	
ZAŁĄCZNIK 2	141	
<b>Rozdział 7 MOBBING</b>	<b>145</b>	
Wprowadzenie	145	
Geneza mobbingu	148	
Próby definiowania mobbingu	149	
Cechy wyróżniające mobbing	151	
Mobbing - aspekty prawne	156	
Uregulowania prawne w Polsce	157	
Aspekty (uregulowania) prawne mobbingu w wybranych krajach		164
Konwencje międzynarodowe i sposób działania prawa w przypadku mobbingu		165
Organizacje, sposoby i instytucje pomocy mobbowanym	170	
Determinanty wpływające na rozwój mobbingu	172	
Profil psychologiczny agresora	176	
Profil psychologiczny ofiary mobbingu	177	
Wpływ mobbingu na zdrowie ofiary	178	
Badania własne	180	
Tezy do rozważenia i zapamiętania	198	
<b>Rozdział 8 STRES JAKO EFEKT CIEMNYCH STRON KIEROWANIA I MOBBINGU</b>		<b>201</b>
Makroprzyczyny braku efektywności	201	
Rak i cukrzyca czyli stres	203	
Stres długotrwały	206	
Kierownicze stresy	207	
Wypaleni ludzie	208	
Krótką relacją z badań własnych	209	
Tezy do rozważenia i zapamiętania	213	
<b>ZAKOŃCZENIE</b>	<b>215</b>	

Książka ta pisana jest nie po to, aby wyolbrzymić nieetyczne (niemoralne) i nieefektywne, w końcowym rozliczeniu, metody postępowania w kierowaniu i zarządzaniu oraz by wyciągnąć z takiej prezentacji swoje własne, autorskie korzyści. Mogły by one płynąć z zaprezentowania w miarę oryginalnego, a na pewno rzadko spotykanego, jednostronnie rozpatrywanego problemu kierowania i zarządzania, co samo w sobie może być naganne. Taką formę przyjęłem świadomie, aby przyrzeć się temu zjawisku w miarę dokładnie i nie zajmować się sprawami towarzyszącymi, ważnymi, ale w tym przypadku musiały by one zostać potraktowane jako imponderabilia, dywagacje. Pewnym wytłumaczeniem mogą być przykłady jednostronnego rozpatrywania problemów, np. tylko fizyki kwantowej, tylko problemów motywowania w skomplikowanym procesie kierowania, tylko chemii nieorganicznej itd.

Znane są mi też, co oczywiste, definicyjne różnice między kierowaniem i zarządzaniem [sam na ten temat publikowałem za granicą; por. 2005], ale tu wykorzystuję dla nich krótki wspólny mianownik. Rozumiem tutaj, łącznie przez te dwa pojęcia: oddziaływanie i cele tego oddziaływania na ludzi – ich osobowości, zaangażowanie i postawy oraz wpływ na procesy organizacyjno-ekonomiczne zachodzące w społeczeństwie, jego strukturach, organizacjach i instytucjach.

Zdaję sobie sprawę, że tematy nieprzyjemne, takie które nas dotyczą choćby tylko w minimalnym stopniu, jak np. efekty ciemnych stron kierowania i zarządzania, są zazwyczaj odrzucone lub co najmniej niemile widziane, na ogół nie akceptowane. Bo albo występujemy w nich jako ofiara, co nie jest przyjemne lub jako niesympatyczny podmiot, co też nie jest budujące. Innych możliwości raczej nie ma. Jeśli zaś tak jest, to takie prace czytamy niechętnie lub wcale ich nie czytamy. Tak bywa również z wielkimi teoriami, jak np. z marksizmem, który wykazywał wyzysk kapitalistyczny [*a co, może takiego nie ma?*], tak było i jest nadal z teorią naszego rodaka Ludwika Gumplowicza [*kto dziś się zajmuje jego teorią odwiecznych konfliktów?*], z naukami Wilfredo Pareto o elitach, Lenina o walce klas itd. Gdzie można znaleźć książki prof. Poznńskiego? Wszak to człowiek z USA. Tyle tylko, że pisze źle o polskiej rzeczywistości. Nie znaczy to jednak, że w pracach naukowych, bądź popularno naukowych, należy takich nieprzyjemnych tematów unikać. Nie! Odwrotnie! Należy się przeciwstawiać naciskom decydentów politycznych i oligarchów, którym są niewygodne i dlatego próbują je umiejętnie [*a jakże?!*] i bezwzględnie zwekslować na margines nauki i badań naukowych.

Zasadniczym, pierwszym **celem tego opracowania** jest wzbudzenie u kierujących refleksji nad sobą, nad swoim postępowaniem; nie zawsze uświadomionym. Być może spontanicznym, ukształtowanym przez historię najnowszą, kulturę organizacyjną, sposób wychowania i otoczenie – bliższe i dalsze oraz – jakoby – konieczność.

Kolejny cel, to zwrócenie uwagi wszystkim nie kierownikom na to, jak są traktowani, kierowani w pracy.

Zdecydowana większość spośród nas jest, w różnych układach, raz kierownikiem, raz podwładnym. Brygadzysta ma swoich przełożonych i podwładnych, dyrektor ma swoją radę nadzorczą i personel, proboszcz – wikarego, trzódkę, ale i dziekana oraz biskupa. A zatem rzecz

dotyczy prawie wszystkich lub będzie ich dotyczyła – *panta rhei*. W Polsce mamy aktualnie na pewno ponad 3 miliony ludzi na różnych stanowiskach kierowniczych.

Żadne rozważania naukowe lub nawet publicystyka naukowa nie powinny, zdaniem niżej podpisanego, obywać się bez zaprezentowania rezultatów badań [w tym m.in. ankietowych], obserwacji, najlepiej własnych, choćby nawet skromnych. Tu jednak należy przywołać sytuację finansową – nakłady na badania. Jaka jest z finansowaniem polskiej nauki, wiedzą wszyscy zainteresowani. Tych, którzy nie wiedzą – informuję: tragicznie. Pod względem nakładów na badania i rozwój (B+R) jesteśmy w Europie na szarym końcu, ale podobno jeszcze przed Rumunią i Albanią. Średnio dysponujemy 1/3 tego co ma do dyspozycji Europa; nie tylko ta unijna. W samym szkolnictwie jest podobnie. Zdecydowana większość szkół wyższych, zwłaszcza prywatnych, nie prowadzi badań, nie organizuje poważnych konferencji naukowych. Naukowcy, tak opłacani, jak opłacani „ganiają” gromadnie za pieniędzmi. W tym układzie trudno o nowe, udokumentowane spostrzeżenia, analizy, uogólnienia itp. Większość opracowań sprządza się do własnych refleksji na określony temat.

Pozostaje więc indywidualna inicjatywa, prywatne nakłady – o ile ktoś ma kapitał – i własny zmysł organizacyjny. Autor tego opracowania starał się jak mógł wykorzystać część tych elementów i pewne, drobne wyniki są. Oczywiście są to nader skromne rezultaty badawcze, być może nie podlegające uogólnieniu, ale są i pozwalają wzbogacić treść tej książki [podobnie jak i poprzedniej: *Obrazy kierowania*]. Zdaniem autora opracowania, ich cennaść [używając języka T. Kotarbińskiego z *Traktatu o dobrej robocie*, 1969] polega przede wszystkim na tym, że pochodzą od wartościowych osób. Tych, które cenią siebie wiedzę, pracując ciągle nad sobą. Przytaczane wypowiedzi z prac studentów pracujących nie są redagowane ani retuszowane. Rozumiem również, że pojedynczo nie zasługują na uogólnienie, ale na pewno na uwagę. Te przytoczone, w swojej masie, również tworzą pewien obraz. A to jest jednym z głównych celów tej książki: stworzyć obraz lub choćby tylko tło ciemnych stron kierowania i zarządzania. Niech zatem wypowiedzi respondentów oddają wiernie subiektywnie postrzeganą rzeczywistość. Subiektywną, albowiem wszystko co przemyślimy, ocenimy i napiszemy lub powiemy jest już subiektywne. Najbardziej „obiektywne” jakoby dzieła i głoszone prawdy oraz poglądy są w tym ujęciu również subiektywne.

Zakończeniem każdego rozdziału są tezy do rozważenia i zapamiętania. Nie zawsze są one prostą kwintesencją treści rozdziału. Mają go raczej wzbogacić o myśli, które się w nim nie znalazły. Ich celem jest zachęcenie czytelnika do chwili refleksji. Autor nie rości sobie żadnych racji do prawd absolutnych. Odwrotnie, ma wątpliwości. Dlatego byłby zadowolony gdyby jego poglądy i opinie wzbudziły refleksje. Nie jest bowiem najistotniejszym zapamiętanie pewnych treści z książki. Ważniejsze jest, tak jak w przypadku studiowania, aby wzbudzić tok myślowy, niech będzie nawet krytyczny, bowiem krytyka to dowód analitycznego myślenia. I o to idzie przede wszystkim. A czytelnik, jesteśmy tego pewni, potrafi to i ma ku temu materiał. Nie tylko ten z książki.

Waldemar Stelmach

# Rozdział 1

## SZKIC DO PORTRETU ZBIOROWEGO POLSKICH KIEROWNIKÓW

*czyli kto nami zarządza; o kim jest ta książka?*

---

*...anarchiści uniwersaliów, urodzeni relatywiści, eksperymentatorzy prawdy, wynalazcy alternatyw [...] obserwujący i jednocześnie obserwowani, poznający i poznawani.*

Olga Tokarczuk „Gra na wielu bębenkach”

### *Wprowadzenie*

Każda zmiana ustroju wynosi na piedestały nowe kadry kierownicze. W historii bywało najczęściej tak, że zarządzali i kierowali właściciele majątków: ziemskich, handlowych, przemysłowych, finansowych. Ludzie majątni pełnili też zwykle funkcje społeczne, czyli zarządzali w skali politycznej, administracyjnej, rządziej organizacyjnej. Wraz z rozwojem kapitalizmu coraz większego znaczenia zaczęły nabierać, niezbyt doceniane do tej pory, organizacyjne funkcje kierownicze, niezbędne przy dużej komasacji zatrudnionych i coraz to bardziej złożonym życiu społeczno-politycznym, administracyjnym i właśnie organizacyjnym. Dziś, uwzględniając ogromny rozrost majątków i złożoność wszelkich form życia ekonomicznego, politycznego, administracyjnego i organizacyjnego, właściciele nie są w stanie sami opanować wszelkich złożoności związanych z funkcjonowaniem swoich majątków. Coraz bardziej zawile meandry polityki potrzebują specjalistów od kierowania i zarządzania, dlatego w płaszczyźnie społeczno-ekonomicznej nie wystarczą już, tak jak kiedyś, wielkie majątki wojewodów, starostów, które predestynowały drzewiej do pełnienia funkcji społeczno-politycznych i organizacyjnych. Przyszedł czas dla nie zawsze majątnych fachowców od kierowania i zarządzania. Pojawiające się coraz to nowe trendy w kierowaniu i zarządzaniu wymagają pilnego ich śledzenia celem zastosowania w praktyce, co oczywiście, nie gwarantuje dobrych wyników, ale daje zatrudnienie wielu two-

rzącym je teoretykom i korzystającym z nich praktykom. Ba, wielu z nich – zarówno z pierwszej, jak i z drugiej grupy – zbijają na kierowaniu i zarządzaniu fortuny. Stali się nową, niezbędną warstwą społeczną, a w określonych przypadkach nawet polityczną, zwłaszcza ci ze sfery praktyki.


Z dużą dozą krytycyzmu lub nawet z przekąsem piszą m.in. o tych problemach lub przynajmniej pewnych ich płaszczyznach J. Micklethwait i A. Wooldridge w książce o znamienym tytule *Szamani zarządzania* [2000, s. 12 i dalsze]. Np. znany autor z tej dziedziny T. Peters, za jednodniowe seminarium otrzymuje honorarium w wysokości 60 tysięcy dolarów, a w roku prowadzi ich około 60. Honoraria za teksty pisane są praktycznie niepodliczalne. Firmy amerykańskie [tylko amerykańskie] wydają rocznie około 20 miliardów dolarów na rozmaite konsultacje i szkolenia z zakresu kierowania i zarządzania. Szkoda, że w tym przypadku nie naśladujemy, a zwłaszcza nasz rząd, USA.

Ale czy naukowców, doradców, specjalistów można zaliczać do grupy kierowniczej? Naszym zdaniem – tak. A nawet oczywiście, że tak. Przecież oni kształtują postawy ludzi na stanowiskach kierowniczych, uczą lub, niestety, czasem pouczają, jak postępować, jakie narzędzia kierownicze stosować, jakie motywatory, kiedy i gdzie stosować. Wychowują na swój sposób nowe kadry kierownicze; choćby tylko na studiach. Nazywa się ich czasem guru zarządzania, a więc mistrzami, nauczycielami, przewodnikami. Wykorzystują swój autorytet, co jest jedną z cech przewodzenia.

Lawinowo wręcz rośnie w USA liczba osób uzyskujących tytuł MBA [*Master of Biznes Administration*]. W latach 90. tytuły MBA otrzymało 15 razy więcej studentów niż w roku 1960. Spośród 8 milionów nowych miejsc pracy utworzonych w latach 1991–95, aż 60% przypisano do kategorii „menedżerowie”, czyli kierownicy. Jest to obecnie najliczniejsza grupa zawodowa. Efekty wszakże, wzdychają autorzy, nie są imponujące. Podobny pogląd wyraża E. Szczepanik [2004, s. 198] w stosunku do jakości kształcenia i efektywności polskich menedżerów. Czasami jest wręcz, rozpatrując rzecz w kategoriach społecznych, odwrotnie: efekty są szkodliwe, jak np. w wyniku *reengineeringu*, który powoduje masowe zwolnienia. Ale nie dziwny się skoro badania A. Kather pokazały, że w 19 na 20 przypadków tzw. menedżerowie obawiają się najbardziej, aby ich podwładni nie odkryli u nich... braku kompetencji. Z tych powodów, czyli w wyniku rozpatrywania efektów, skutków, objawów określonego stylu kierowania i zarządzania w tytule książki mamy słowo: „szamani”.

Nie mniej krytycznie do polskiej rzeczywistości, ustosunkował się amerykański profesor polskiego pochodzenia, K. Z. Poznański [2001, s. 77 i dalsze]. Za aktualną sytuację Polski wini w ogóle inteligencję polską, a szczególnie L. Balcerowicza [A. Lopper nie jest więc odosobniony]. Inteligencją przez dłuższy czas, w poprzednim ustroju społeczno-politycznym, nazywano w ogóle „kadry kierownicze” i K. Poznański trzyma się tej terminologii. Zarzuca tej grupie pozbycie się moralności, szczególnie

---



w kwestii roztrwonienia majątku narodowego, ogólnospołecznego. Kapitalizmu chcieli wyłącznie dla siebie. Inni na tym stracili. Przede wszystkim robotnicy, którzy de facto swoją postawą doprowadzili do obalenia poprzedniego ustroju. Logicznie myśląc powinni z tego powodu być dzisiaj najbardziej uprzywilejowaną grupą społeczną. Jak zaś jest – każdy widzi; wielu odczuwa.

### *Kilka danych osobowych kadr menedżerskich*

Po pierwsze, kadra kierownicza liczy sobie w Polsce ponad 3 miliony osób. Samych menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw jest około 2,5 miliona. Do tego dodać należy armię kierowników sektorów, referatów, działów i wydziałów w organach administracji państwowej i samorządowej. W produkcyjnych i usługowych zakładach pracy mamy brygadzystów, majstrów, dyrektorów, ich zastępców, prezesów itd. W organizacjach paramilitarnych i zmilitaryzowanych mamy rozbudowany system dowódców. W sumie liczna armia kierowników.

W gronie tym zdecydowanie przeważają mężczyźni, co zresztą widać na co dzień. Większość pochodzi z małych i średnich miast i miasteczek. Przeważają kierownicy związani ze sferą usług i handlu. Dominujący wiek – między 40. a 50. rokiem życia. Połowa pełniła już funkcje kierownicze w poprzednim ustroju społeczno-politycznym. Jak pokazują różne badania średni zarobek kadry kierowniczej wynosi nieco ponad 6 tys. złotych. Może być to jednak cyfra zwodnicza. Nikt chętnie i prawdziwie nie ujawnia swoich rzeczywistych dochodów. Wiadomo przecież, że kilkanaście procent najbogatszych Polaków przywłaszcza sobie kilkadziesiąt procent dochodu narodowego, a najbogatsi menedżerowie zarabiają po kilkadziesiąt a nawet kilkaset tysięcy złotych na miesiąc. Ot taka kapitalistyczna sprawiedliwość w kraju, gdzie wedle statystyk GUS kilka milionów głoduje lub żyje na granicy nędzy. Około 20% menedżerów-właścicieli jest zrzeszonych w organizacjach pracodawców.

### *Tło portretu*

W Polsce zmiany ustrojowe, czyli powrót do kapitalizmu po 1980. roku ubiegłego wieku spowodował istną rewolucję w mentalności, wykształceniu, moralności, umiejętnościach, osobowościach, czyli w zestawie kadr kierowniczych, w ich wizerunku zbiorowym. Część kadr kierowniczych pełniła już swoje funkcje w poprzednim ustroju społeczno-politycznym – przyjmuje się, że około 50% – ale musiała się przystosować do nowych warunków. Zmienić się; niemal zupełnie. Część nagle, bez należytego doświadczenia i niezbędnej przygotowania stała się kadrą kierowniczą. Sytuacja

zarówno pierwszych jak i drugich była [i nadal jest] wielce, choć z różnych powodów, niepewna. Ponieważ zaś, zgodnie z teorią Masłowa, człowiek musi najpierw zapewnić sobie byt, potrzeby fizjologiczne [oczywiście mogą być one zaspokajane na różnym poziomie] – rozpoczął się proces nagłego, zbójckiego gromadzenia majątków. Na wszystkich szczeblach, we wszystkich układach, niezależnie od opcji politycznych. Szokuje przede wszystkim to, że przodowali ci, którzy najwięcej krytykowali ludzi z poprzedniego układu kierowniczego. Niepewność losu powodowała, nie z potrzeby, ale już z przyzwyczajenia, gromadzenie majątków lub choćby tylko zasobów, kosztem tych, którzy nie stali się członkami grupy kierowników. Te problemy nie dotyczą robotników. Korupcja na wszystkich szczeblach, tzw. przekręty, wyprzedaj majątku narodowego, czyli nie swojego, ale za to z przeogromnymi korzyściami dla siebie. Nieadekwatne do wkładu pracy płace, stały się [i są] polską codziennością. Te zjawiska i procesy nie są nam dane przez jakąś niewidzialną rękę rynku lub zesłane przez Boga. Bynajmniej. To zmaterializowane pomysły określonych grup decydenckich rozmieszczonych na różnych szczeblach i w rozmaitych formach życia ekonomicznego, administracyjnego czy politycznego. W Polsce wg M. Dąbka [2002, s. 47] tzw. menedżerów, co oznacza decydentów, mamy około 2 milionów. Problematyka [portret] dotyczy więc wcale pokaźnej grupy uprzywilejowanych ludzi, którzy wedle tegoż autora „oceniani są najczęściej dość krytycznie, a oceny te charakteryzują się dość znacznym rozrzutem. Ich zdolności i umiejętności zarządcze często kwitowane są nawet szczególnie złośliwymi uwagami typu »skóra, fura i komóra«”.

Co się składa na tę ogólną sytuację i jak jest ona postrzegana w określonych płaszczyznach przez znawców i badaczy tego zagadnienia?

## Poziom wykształcenia

Wykształcenie; jego poziom oraz kierunki, są jednymi z podstawowych czynników, według których charakteryzować można grupę kierowniczą. Dość trudno jest znaleźć w polskiej literaturze przedmiotu jednoznacznie pozytywne opinie o poziomie wykształcenia naszych menedżerów [kierowników]. Poza tym różnią się one dość znacznie rezultatami badawczymi i obszarem a także „głębokością” badań. Niemniej jednak przytoczenie kilku wyników i kilku opinii pozwoli stworzyć sobie widok ogólnego portretu.

H. Król [2002] napisał: jest ich „...niemal dwie trzecie z wyższym wykształceniem, najczęściej z dyplomem inżyniera, rzadziej ekonomisty lub specjalisty od zarządzania (15%). Słaba znajomość języków obcych. Najwięcej, bo co trzeci, włada biegle rosyjskim, znacznie mniej mówi po niemiecku i angielsku, a ponad 40% nie zna żadnego języka. Jeszcze gorzej wygląda fachowe przygotowanie menedżerskie. Pochwalić się nim

mógł zaledwie co piąty szef (głównie z dużych firm państwowych). Pozostali działają intuicyjnie.”

Zwróćmy uwagę, że najmniej jest w ocenianej grupie specjalistów od kierowania i zarządzanie, którzy... właśnie kierują i zarządzają.

Kadrą kierowniczą i właścicielską małych i średnich prywatnych przedsiębiorstw zajął się K. Jasiocki [2002, s. 134 i inne]. Według badań *Demoskopu* na które się powołuje: „Wśród właścicieli firm zatrudniających do 5. pracowników ponad 40% ma wykształcenie niższe niż średnie i jedynie 15% wyższe.... W przedsiębiorstwach większych zatrudniających od 6 do 20 pracowników, wykształcenia średniego nie ma 30% właścicieli, a udział osób z ukończonymi studiami wyższymi wzrasta do 17%. Wreszcie wśród właścicieli zakładów zatrudniających od 101 do 250 pracowników, ponad 95% ukończyło szkołę średnia, a ponad 50% studia wyższe.”

Niewiele odbiegają od tych danych informacje zawarte w książce „Gospodarowanie pracą” [2001, por. s. 120 i 121]. Wynika z nich, że w latach 1992–1996 udział ludzi z wyższym wykształceniem był najbardziej charakterystyczny dla sektora prywatnego, być może dlatego, że ten właśnie dominuje, ale w dalszym ciągu gro osób z wyższym wykształceniem znajduje się w tzw. sektorze publicznym i w sferze budżetowej [w roku 1966 było ich łącznie 66,3%]. Niepokojące jest to, że pracodawcy niezwykle rzadko poszukiwali, i poszukują, absolwentów kierunków zarządzania. Obserwujemy to już po raz kolejny.

Wykształcenie kojarzone jest zwykle z wiedzą i kwalifikacjami. Spytałismy więc w naszych badaniach respondentów jak oceniają je u swoich przełożonych w dwu kategoriach:

1. wiedzę techniczną, organizacyjno-ekonomiczną i zdecydowanie oraz
2. umiejętności oddziaływania psychologicznego i socjologicznego na swoich podwładnych.

Respondenci, którzy byli kierownikami niższego rzędu, ocenili swoich przełożonych prawie jednakowo w obu płaszczyznach: na 4,15 punktu w skali sześciopunktowej. Natomiast pracownicy na stanowiskach nie kierowniczych znacznie wyżej ocenili u swoich przełożonych umiejętności pierwszej grupy: na 4,6 w tejże skali, a drugiej grupy na 3,7 punktu. Oznacza to brak, w odczuciu pracowników wykonawczych, umiejętności tzw. miękkiego kierowania.

Tu, być może warto dodać, że najnowsze badania prowadzone na Litwie przez L. A. Szimanskijeniei i A. A. Szejliusa [2004, s. 100] wykazały, że najlepsze wyniki ekonomiczne mają ci kierownicy, którzy posiadają ugruntowaną i aktualizowaną wiedzę na temat kierowania i zarządzania.

## *Osobowościowe cechy szefów*

Sprecyzowanie cech osobowościowych jest sprawą trudną. Ich liczba oscyluje od czterech ogólnie znanych cech Hipokratesa aż do 50 wymienianych przez Alpoorta. Dlatego też wymienimy tu jedynie niektóre badane cechy polskich kierowników.

Z naszych badań wynika, że bezpośredni przełożeni, kierownicy najczęściej postrzegani są przez podwładnych jako technokraci, specjaliści i nadzorcy odpowiedzialni za organizację pracy, dyscyplinę. Osoby odpowiedzialne za monotonną i uciążliwą czasem codzienność produkcyjno-usługową. Tak pojmowani kierownicy znaleźli uznanie u 27% naszych respondentów [57% respondentów chciałoby mieć jako kierownika osobę o cechach przywódcy].

Według badań M. Dąbka [por. op. cit. s. 176 i dalsze] menedżerów polskich cechuje dość duże poczucie odpowiedzialności i optymizm; większy w warunkach kryzysowych niż w czasie spokoju.

Asertywność nie jest mocną stroną polskich szefów. Autor ten pisze: „*Generalnie okazało się więc, że zarówno mężczyźni, jak i kobiety pełniące role menedżerskie w niezbyt wielkim stopniu dbają o respektowanie praw innych, a także własnych. W związku z tym mogą oni doświadczać wielu przykrych emocji powiązanych z lękiem przed problematyzowaniem sytuacji, a także blokować zachowania innych w wyniku zbyt emocjonalnego ich oceniania. Może to doprowadzić do narastania wewnętrznych konfliktów w formie przeżywania częstej niepewności, wątpliwości i wahania, co bez wątpienia obniża trafność działań...*”

W nieco innym kontekście ocenia cechy osobowościowe polskich kierowników A. Dziedzicak [6(9)/2000, s. 35]. Autorka skonstatowała m.in., że ponad połowa [56%] badanych kierowników określiło umiejętność współzycia z ludźmi jako mniej ważne niż zadania techniczne i organizacyjne, aczkolwiek 98% powiązało posiadane umiejętności społeczne z przejawami osobowości. Oznaczać to może, że nasi biznesmeni wiedzą o wadze pozytywnych cech osobowości, ale nie przykładają do nich należytej uwagi.

Dość brzydką cechą osobowości w opinii społecznej jest pazerność, w tym na władzę. G. Bartkowiak [1–2, 2001, s. 43] krytykując przedstawicieli najwyższych kręgów kierowniczych – członków zarządów – za „daleko idącą ignorancję problemu” w obszarze ZZL [kierownicy niższych szczebli wykazali się większą wiedzą] oraz informuje m.in. o ich pazerności na władzę. Znakomita większość badanych członków zarządów [80%] uznała, że władza w firmach nie powinna być dzielona. Jedynie dwóch okazało się w rzeczywistości zwolennikami demokracji stosowanej. Te obserwacje wynikające z badań i praktyki wyraźnie przeczą propagandowej „prawdzie” o rozwoju polskiej demokracji w zarządzaniu i kierowaniu.

## Kompetencje kadry kierowniczej

To często poruszany temat. Wszak od nich zależy wiele, najwięcej. Pod pojęcie „kompetencje” podkłada się różne umiejętności i wartości: doświadczenie, wykształcenie, wiedzę, cechy osobowościowe, umiejętności przywódcze... Kompetencje to „wspólny mianownik” dla bardzo wielu, dość dowolnie dobieranych „liczników”. Bardzo rzadko, prawie nigdzie, nie spotkaliśmy propozycji, aby do obszaru tego włączyć zakres obowiązków. A przecież wszystkie słowniki w pierwszym rzędzie określają kompetencje jako zakres obowiązków. Czyżby nowa definicja i moda na kompetencje chciała się wznieść powyżej powszechnie używanego znaczenia?

Ponieważ kompetencje są konstrukcją wielowątkową można je przedstawiać w bardzo różnorodnym świetle; zależy, które czynniki weźmiemy „pod lupę”. Aby nie zagubić się w gąszczu możliwości skorzystamy, w tym miejscu, z syntetycznego przedstawienia problemu przez prof. G. Bartkowiak w książce *„Skuteczny kierownik; model i jego empiryczna weryfikacja”* [2003, s. 156–161]. Największa liczba badanych osób – około 43%, niezależnie od szczebla zarządzania i zajmowanego stanowiska, posiada średni poziom kompetencji kierowniczych. Najniższy poziom kompetencji posiada 4% badanej populacji. Najlepiej prezentują się osoby z wyższym wykształceniem ekonomicznym. Najwyższy poziom kompetencji reprezentują osoby ze średniego kierownictwa – 46%. Odstają od nich na 14 punktów procentowych osoby na najwyższym szczeblu kierowniczym. Autorka przypuszcza, że może to być wynik małego potencjału intelektualnego tych osób. Dobrze prezentują się na tym tle członkowi zarządów.

Kompetencje osób związanych z kierowaniem zasobami ludzkimi ogólnie są zbliżone do średnich ocen. Około 43% badanych wykazała średni, środkowy poziom kompetencji. Najwyższy poziom posiada ok. 6% badanych, a więc niezbyt wielu. Najniższymi umiejętnościami odznacza się 8% badanych kierowników. Najwyższy poziom reprezentują, w tej kwestii, kierownicy z najwyższych szczebli kierowania; średni poziom kierownicy ze średniego szczebla i najniższy, ci ze szczebla najniższego. Niepokojące jest to, że oni właśnie najczęściej, na co dzień, mają kontakty z podwładnymi. Są z nimi czasem przez cały dzień pracy.

Najwyższy poziom kompetencji był właściwy osobom z wyższym wykształceniem ekonomicznym.