

*Ewa Sadowska-Kowalska **

EFEKTYWNOŚĆ SZKOLEŃ MENEDŻERSKICH **(na podstawie badań ankietowych)**

Trudno jednoznacznie określić efektywność kształcenia, gdyż nie istnieje jednoznaczne kryterium jej oceny. Nie spotykamy się z efektywnością kształcenia „w ogóle”, lecz z punktu widzenia jakiegoś kryterium – lub kryteriów – jej oceny, które mogą być różne, w zależności od potrzeb. Można więc oceniać efektywność kształcenia, biorąc pod uwagę wewnętrzną strukturę instytucji kształceniowej, różne rodzaje produktów kształcenia, sposoby osiągania celów kształcenia i wychowania czy wreszcie – różnorodność powiązań instytucji z otoczeniem zewnętrznym, w tym zwłaszcza z systemem społeczno-gospodarczym. Zatem o efektywności kształcenia można mówić w kontekście wewnętrznych i zewnętrznych skutków funkcjonowania placówek edukacyjnych, w tym także w kontekście reakcji tychże na przemiany w otoczeniu.

Literatura przedmiotu obejmuje cztery podstawowe podejścia do efektywności kształcenia: psychologiczne, pedagogiczne, socjologiczne i ekonomiczne.

Ujęcie psychologiczne uwzględnia indywidualne wyniki rozwoju ucznia: rozwoju zainteresowań, stylów uczenia się, procesu myślenia, potrzeb psychicznych i koncentruje się w pierwszym rzędzie na środowisku szkolnym¹.

Ujęcie pedagogiczne obejmuje procesy kształcenia i wychowania jako funkcję wielu zmiennych, tj. pracy uczniów, nauczycieli, celów kształcenia, środków i metod dydaktycznych, zasad kształcenia i form organizacyjnych. W tym nurcie mieści się pedeutologia².

Ujęcie socjologiczne wiąże się przede wszystkim z oceną wypełniania przez instytucję kształceniową różnorodnych zadań i funkcji społecznych, z efektywnością społeczną bądź kulturalną. W tym ujęciu ocenia się przygotowanie

* Dr, adiunkt w Katedrze Polityki Ekonomicznej Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ Por. prace J. Okonia, J. Pietera czy T. Kotarbińskiego.

² Por. prace B. Suchodolskiego, A. Kamińskiego, T. Nowackiego, R. Wroczyńskiego.

absolwenta do pełnienia przezeń funkcji zawodowych, w tym do podejmowania decyzji oraz efektywność twórczą wyrażającą się w umiejętności korzystania z dóbr i dziedzictwa kultury. Mieści się tu m. in. kształtowanie systemu wartości i norm życia społecznego i gospodarczego³.

Ekonomiczne ujęcie efektywności kształcenia zestawia, najogólniej rzecz biorąc, koszty i efekty kształcenia. Ważnym nurtem jest podejście makroekonomiczne – badanie wpływu jakości edukacji na rozwój gospodarczy kraju. W ujęciu ekonomicznym dzielimy efekty kształcenia na bezpośrednie i pośrednie. Bezpośrednim efektem kształcenia jest jego produkt – wykształcenie. Na wykształcenie składa się zasób wiedzy i umiejętności ludzi oraz ich poziom kulturalny i świadomość społeczna. Zasób ten oraz zdrowie i energia vitalna zawarta w społeczeństwie określa wartość kapitału ludzkiego w społeczeństwie. Kapitał ludzki można powiększać drogą inwestycji w człowieka. Pośredni efekt kształcenia oznacza wykorzystanie wykształcenia w życiu gospodarczym, społecznym i politycznym⁴.

Wskaźniki (kryteria) oceny efektywności kształcenia można podzielić na dwie grupy: kryteria wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsza z nich obejmuje kryteria dotyczące wiedzy i umiejętności uczniów (słuchaczy). Kryteria zewnętrzne natomiast określają zmiany osobowości absolwentów pod wpływem wykształcenia oraz ich przydatność w działalności zawodowej, np. zdolność przystosowania się do różnych funkcji zawodowych⁵.

W rozwoju badań nad efektywnością kształcenia wyróżnić można, z pewnym uproszczeniem, trzy etapy. Pierwszy etap to lata sześćdziesiąte, kiedy powstała w Polsce nowa dyscyplina wiedzy, ekonomika kształcenia. W centrum zainteresowania uczonych znalazły się podówczas zagadnienia związku gospodarki z oświatą. Ujęcia teoretyczne efektywności edukacyjnej skupiły się na relacjach *input-output*, z wyraźnym uwzględnieniem aspektów ekonomicznych. Etap drugi to lata siedemdziesiąte, które charakteryzowały się pogłębieniem analizy ilościowej, uwzględniając zmienne opisowe, w tym dotyczące powiązań z otoczeniem. Duże zainteresowanie wzbudza problematyka kosztów i efektywności kształcenia, efektywności systemu szkolnego, związku wykształcenia i kwalifikacji z efektami pracy, przemian w strukturze zatrudnienia kadr o różnym poziomie wykształcenia i ich wykorzystania. Etap trzeci to lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte, etap głębokich przemian społecznych, gospodarczych i politycznych. Efektywność kształcenia oceniana jest pod kątem wyzwań rynku pracy. Na pierwszy plan wysuwają się analizy dotyczące społecznych funkcji edukacji w okresie przemian systemo-

³ Por. zwłaszcza J. Szczepański, *Spoleczne uwarunkowania rozwoju oświaty*, Warszawa 1989.

⁴ Por. prace K. Denka i J. Kluczyńskiego.

⁵ Por. K. Denek, T. Lewowicki.

wych⁶. Przekształcenia podmiotowo-przedmiotowej struktury gospodarki wywołały w przedsiębiorstwach potrzebę uzupełnienia i odświeżenia wiedzy oraz zdobywania umiejętności. Pojęcie *kwalifikacji* coraz częściej ustępuje miejsca pojęciu *kompetencji*, gdzie zawarte są oczekiwania pod adresem kształcenia. Kształcenie winno odpowiedzieć na wyzwanie konkurencyjnego rynku. Rośnie zainteresowanie szkoleniami pracowniczymi. Szczególne miejsce zajmują opracowania dotyczące procedur i systemów zapewniania jakości kształcenia⁷.

1. BADANIE EFEKTYWNOŚCI SZKOLEŃ MENEDŻERSKICH W FUNDACJI I CENTRUM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W ŁODZI

Pod kierunkiem Szkoły Zarządzania Uniwersytetu w Edynburgu przeprowadzono sondaż, skierowany do uczestników długoterminowych szkoleń menedżerskich typu studium i MBA, organizowanych przez cztery ośrodki szkolące, działające w Polsce w tzw. sieci regionalnych centrów zarządzania British Know-How Fund⁸. Sondaż tego typu był przeprowadzany po raz pierwszy. Ogólnym celem projektu było zbadanie, jaka jest efektywność takich szkoleń, przy czym przy ocenie efektywności brano pod uwagę następujące kryteria: postępy w karierze zawodowej, ocenę samego kursu pod względem programowo-metodycznym i możliwości przyszłego rozwoju zawodowego uczestników.

Przygotowano i rozesłano dwa typy kwestionariuszy. Pierwszy adresowany był do uczestników szkoleń z zamiarem zbadania ich opinii na temat jakości szkolenia oraz zebrania informacji o dalszych losach absolwentów. Drugi kwestionariusz rozesłany został do przedsiębiorstw kierujących pracownikami na szkolenie. Pytano o realizację szkoleń i rozwój kadry kierowniczej. Obie ankiety miały podobną strukturę. Ankieta dla uczestników składała się z trzech części: informacje dotyczące kursu, treść kursu i charakterystyka

⁶ Por. prace B. Suchodolskiego, J. Kluczyńskiego, M. Gmytrasiewicza, K. Opolskiego, W. Włodarskiego.

⁷ Por. m. in. E. Chmielecka, *Akredytacja, ocena i przegląd*, „Master of Business Administration” 1998, nr 2; M. Ratajczak, *Międzynarodowe wzory „Biuletyn SEM FORUM”* 1998, nr 2; M. Bielski, *Międzynarodowe wzorce zapewniania jakości kształcenia*, [w:] *Internacjonalizacja studiów zarządzania – doświadczenia, dylematy i perspektywy*, Łódź 1995.

⁸ Badania ankietowe przeprowadzone zostały w 1996 r. wśród słuchaczy szkoleń prowadzonych w Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi, Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów, Lubelskiej Szkole Biznesu. S. Earp, *Tracer Study Report*, The University of Edinburgh Management School, February 1997. Szczegółowe wyniki są dostępne w nie publikowanym raporcie.

respondenta. Na przykład pytano, czy kurs dał wiedzę stanowiącą o rozwoju kariery zawodowej, czy pomógł rozwinąć praktyczne umiejętności; w jaki sposób zdobyte kwalifikacje wpłynęły na możliwość rozwoju kariery; czy ukończenie kursu oznaczało awans lub przekwalifikowanie np. z produkcji na marketing; wreszcie – czy oczekiwania względem kwalifikacji, które przyniósł kurs różną się od rzeczywistości.

Ankieta dla przedsiębiorstwa zawierała następujące części: treść szkolenia, realizacja szkoleń a rozwój kadry kierowniczej, uwagi ogólne i charakterystyka przedsiębiorstwa. Kwestionariusz rozesłany został do przedsiębiorstw kierujących pracownikami na szkolenie. Ponad połowa przedsiębiorstw-respondentów to przedsiębiorstwa produkcyjne (53,8%). Pozostałe dziedziny działalności to: usługi finansowe (7,7%), handel, dystrybucja i transport (7,7%), budownictwo (7,7%), administracja publiczna (3,8%); 42,3% uczestników szkoleń pochodziło z przedsiębiorstw o zatrudnieniu powyżej 500 osób, blisko 23% – z przedsiębiorstw małych, o liczbie zatrudnionych poniżej 25 osób, 12% – z przedsiębiorstw zatrudniających 100–150 osób. Spośród przedsiębiorstw według form własności, delegujących pracowników do szkoleń, ponad 65% to spółki, zaś ok. 12% – przedsiębiorstwa państwowe.

Ogółem rozesłano 951 ankiet, w tym 786 do uczestników szkolenia, a 165 – do przedsiębiorstw. Osiągnięty wskaźnik otrzymanych odpowiedzi wyniósł odpowiednio: 15,9% i 15,7%. Należy przypuścić, że niezbyt fortunnie wybrany został okres i termin nadsyłania odpowiedzi – środek wakacji, lipiec, co z pewnością przyczyniło się do niskiej frekwencji. Należałoby zatem powstrzymać się od uogólniania wniosków przy interpretacji wyników przy tak słabej próbie.

Ponad 70% respondentów to absolwenci kursów, zaś ok. 30% udzielało odpowiedzi, będąc w trakcie szkolenia. Wybrane kursy nie były częścią ogólnego programu szkoleniowego w przedsiębiorstwie, z którego pochodził uczestnik: 90% odpowiedziało, że wybrany kurs nie wchodził w zakres całociowego planu szkoleń w jego przedsiębiorstwie. Pamiętać jednak należy, że ankietowano uczestników kursów tzw. ogólnodostępnych, *open market courses*. Aby pozyskać słuchaczy, szkoły/ośrodki rozwoju przedsiębiorczości korzystały głównie z reklamy prasowej (44,8%), na drugim miejscu znalazła się osobista rekomendacja (czytaj: dobra opinia o szkole – 19,2%). Osobista rekomendacja stanowi potężny środek promocji, trudny w walce konkurencyjnej na rynku usług edukacyjnych.

Istotne dla identyfikacji popytu edukacyjnego i działalności promocyjnej są informacje, w jaki sposób uświadamiana jest potrzeba doksztalcenia. Sondaż ujawnił, że 88,8% respondentów odkryło tę potrzebę samemu, jedynie 8,8% za pośrednictwem pracodawcy. W ślad za tym 81,5% respondentów samodzielnie podjęło decyzję o szkoleniu.

Biorąc te informacje pod uwagę, należałoby ocenić reklamę w mass mediach jako efektywny środek promocji, zakładając, że wybrano odpowiedni środek przekazu. Jednakże, mając na względzie cel długookresowy – stabilizację po stronie popytu, instytucja edukacyjna winna dążyć do ściślejszego związania się z przedsiębiorstwem i z osobami odpowiedzialnymi tam za szkolenia. Ponadto fakt, że 90% szkoleń **otwartych** typu ogólnomenedżerskiego nie leżało w planach szkoleń w przedsiębiorstwie sugeruje, że trudno będzie dotrzeć do odbiorcy zbiorowego. Ściślejsza współpraca z przedsiębiorstwem w trakcie powstawania planu szkoleniowego, identyfikacja i analiza, a nawet aktywne kreowanie potrzeb edukacyjnych to, jak się wydaje, efektywne sposoby zapewnienia popytu na ten rodzaj usług. Tym bardziej, że 57,6% respondentów samodzielnie poniosło koszty kształcenia, zaś 48,8% skorzystało z dofinansowania przez zakład pracy. Kojarząc tę informację z faktem, że 89% respondentów decyzję o kształceniu podjęło samodzielnie, wnioskujemy, że jednak przedsiębiorstwo w takim przypadku stara się wesprzeć pracownika, prawdopodobnie widząc uzasadnienie i celowość podniesienia wiedzy ogólnomenedżerskiej. Nie widząc jednak bezpośredniej korzyści, nie zamawia tego typu kursu dla większej liczby pracowników.

Ciekawe będzie przedstawienie opinii uczestników szkoleń na temat rozwoju instytucji szkolących w perspektywie 5 lat, ich roli wspierania przedsiębiorczości w regionie. Otóż zakłada się pozytywnie, że organizacje szkolące będą zaspokajały potrzeby przedsiębiorstw w zakresie doksztalcania i doskonalenia zawodowego dalece bardziej niż dzisiaj (odpowiedzi: **tak** – 69,2% – i **zdecydowanie tak** – 15,4%). Zainteresowanie kursami będzie „na miarę”, tzw. *tailored-courses*, wedle indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa (odpowiedzi **tak** i **zdecydowanie tak** ok. 85%), co zresztą potwierdza obecnie zauważalny trend. Raczej powinny być to szkolenia krótsze – choć tu stanowiska nie są jednoznaczne – nie wymagające od pracowników dłuższego czasu przebywania poza miejscem pracy. Ponadto, przedsiębiorstwa będą nastawione na szkolenia w ramach specyficznych dyscyplin, np. finanse. Biorąc pod uwagę jakość kształcenia ankieta potwierdza rosnące znaczenie krajowej akredytacji programów.

Z analizy wyników ankiety wynika również, że małe i średnie przedsiębiorstwa będą w coraz większym stopniu korzystać z usług instytucji szkolących, zaś duże przedsiębiorstwa widzą potrzebę coraz większego wykorzystania własnych specjalistów i utworzenia własnych form szkoleniowych na terenie zakładu pracy⁹.

W ankiecie znalazły się również opinie co do udziału instytucji akademickich we wspomaganiu rozwoju przedsiębiorczości. Wynika z nich mocne

⁹ *Re-designing Management Development in the New Europe*, Report of the Torino Group, European Training Foundation, Brussels 1998, s. 65 i dalsze.

przekonanie, że ośrodki akademickie będą musiały reagować bardziej na potrzeby przemysłu i biznesu (92,3% odpowiedzi **zdecydowanie tak i tak**).

W 1996 r. Studium Menedżerskie przy Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi uzyskało akredytację Stowarzyszenia Edukacji Menedżerskiej FORUM. W 1998 r. ponownie przeprowadzone badanie¹⁰ wśród absolwentów studium menedżerskiego potwierdziło opinie co do efektywności kształcenia i wpływu ukończenia studium na przebieg kariery zawodowej. Dalej prezentujemy wyniki badań karier absolwentów Studium.

2. POWODY PODJĘCIA STUDIÓW MENEDŻERSKICH

Wprawdzie respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi, to jednak nie wskazywali na ich uszeregowanie według ważności. Wymieniali kilka powodów podjęcia studiów, traktując je jako równorzędne. Największą liczbę wskazań miało **otwarcie nowych perspektyw kariery zawodowej** (27 odpowiedzi) oraz **możliwość przyspieszenia kariery zawodowej** (17) i to zarówno wśród kobiet, jak i wśród mężczyzn. Zaznaczyła się niska aktywność pracodawców – tylko 5 wskazań. Na ostatnim miejscu wymieniono **możliwość podwyższenia zarobków** (2). Oznacza to bardzo niski związek doskonalenia zawodowego z zarobkami i niską motywację płacową przy podejmowaniu decyzji o dalszym kształceniu. Bardziej szczegółowo zajmujemy się tym zagadnieniem analizując tab. 1.

Tabela 1

Powody podjęcia studiów menedżerskich

Powody podjęcia studiów menedżerskich	Odpowiedzi udzielone przez		
	razem	kobiety	mężczyźni
Możliwość podwyższenia zarobków	2	1	1
Otwarcie nowych perspektyw kariery zawodowej	27	7	20
Wymóg pracodawcy	5	1	4
Możliwość przyspieszenia kariery zawodowej	17	7	10
Zbudowanie sieci kontaktów zawodowych	6	4	2
Doskonalenie wiedzy	8	1	7
Inne	–	–	–
Razem	65	21	44

¹⁰ Badaniem objęto 58 absolwentów Studium Menedżerskiego przy Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi, z lat 1996–1998. Odpowiedzi udzieliło 31 osób, w tym 10 kobiet i 21 mężczyzn. Sondaż przeprowadzony został jednocześnie w innych ośrodkach kształcenia kadr menedżerskich, na zlecenie Gdańskiej Fundacji kształcenia Menedżerów.

3. AWANS ZAWODOWY PO UKOŃCZENIU STUDIÓW MENEDŻERSKICH

W badaniu uczestniczyli pracownicy szczebli decyzyjnych: dyrektorzy, kierownicy działów czy sekcji bądź specjaliści, a także właściciele firm, brokerzy, doradcy. Ma to związek z tym, iż studium menedżerskie kierowane jest do osób wyższego i średniego szczebla kierowniczego, posiadających doświadczenie zawodowe.

Tabela 2

Awans zawodowy po ukończeniu studiów menedżerskich

Stanowisko zajmowane przed podjęciem studiów	Stanowisko zajmowane po ukończeniu studiów						
	dyrektor naczelny	z-ca dyrektora firmy	kierownik działu	kierownik sekcji	pracownik samodzielny (główny specjalista, specjalista itp.)	pracownik wykonawczy	inne
Dyrektor naczelny firmy	3	2	1	4	1		1
Z-ca dyrektora naczelnego							
Kierownik działu							
Kierownik sekcji							
Pracownik samodzielny (główny specjalista, specjalista itp.)	1				4		
Pracownik wykonawczy							
Inne (doradca ubezpiecz., broker, właściciel)							
Razem	4	2	11	4	6		4

Badaliśmy wpływ doskonalenia zawodowego na możliwość otrzymania awansu. Wydaje się, że istnieje zróżnicowanie względem płci, choć niewielka próba nie pozwala na wyraźne stwierdzenie. Cztery kobiety – na 10 badanych – uzyskały awans zawodowy, przechodząc ze stanowiska specjalisty na stanowiska kierowników działów. Jednocześnie w połowie przypadków kobiety podkreślają wpływ wykształcenia na awans płacowy. W opiniach na temat przebiegu kariery zawodowej wskazują – częściej niż mężczyźni – na związek doskonalenia menedżerskiego z **poszerzeniem horyzontów**, **wiarą we własne siły**, **inspiracją do samodzielnego działania**, **motywacją do**

dalszego kształcenia się (por. także tab. 2). W trzech przypadkach notujemy też związek awansu z kierowaniem zespołem ludzkim, tj. zwiększeniem liczby osób w zespole kierowanym bądź podjęciem się tej odpowiedzialności.

Wśród 21 ankietowanych mężczyzn jedynie jeden odnotowaliśmy przypadek awansu. Absolwent przed podjęciem nauki w studium menedżerskim zajmował się sprzedażą bezpośrednią, zaś obecnie pracuje jako pełnomocnik dyrektora do spraw marketingu w dużej firmie prywatnej. W dwóch przypadkach odnotowano przejście na stanowisko niższe, ale wiąże się to z procesem restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa; 18 respondentów – mężczyzn – nie uzyskało w wyniku kształcenia awansu zawodowego, utrzymali oni te same co wcześniej stanowiska w tych samych firmach. Ankietowani mężczyźni kierują bardzo różnymi co do wielkości zespołami ludzi: od 2 osób (kierownik sekcji) do 1740 osób (kierownik zakładu w dużym przedsiębiorstwie państwowym).

4. ZWIĄZEK UKOŃCZENIA STUDIÓW MENEDŻERSKICH Z WYNAGRODZENIEM ZA PRACĘ

Na ogół absolwenci wskazywali na wzrost wynagrodzenia, najczęściej o ok. 50%, zaś w kilku przypadkach (6 wskazań) 2- lub 5-krotnie. Należy jednak podkreślić, że zaledwie w jednym przypadku na 31 ankietowanych osób nastąpiło wyraźne wskazanie na związek z ukończeniem studiów. Uwzględniając jednocześnie fakt zachowania przez większość respondentów tego samego stanowiska sprzed i po ukończeniu studiów, można wnioskować, iż najsilniejszym bodźcem do dalszego kształcenia się jest motywacja pozapłacowa (por. tab. 3). Więcej kobiet niż mężczyzn wskazało na wzrost wynagrodzenia po ukończeniu studium (9 wskazań na 10 respondentek)¹¹. Można więc przyjąć, że wskazywany wzrost wynagrodzenia za pracę wiąże się ze wzrostem ogólnego poziomu płac w gospodarce oraz ze wzrostem przeciętnego poziomu płac w badanych firmach. Potwierdza to zresztą tzw. potoczne odczucie społeczeństwa, iż „za wykształcenie się nie płaci”. Z drugiej strony upowszechnia się instrumentalne myślenie o wykształceniu, będące wyrazem podejścia efektywnościowego w gospodarce rynkowej.

¹¹ W literaturze można znaleźć stwierdzenie, iż opłacalność inwestycji w wykształcenie jest wyższa w przypadku kobiet niż mężczyzn, *Wykształcenie i rynek*, red. I. Bialecki i J. Sikorska, Wydawnictwo TEPIS, Warszawa 1998, s. 74.

Tabela 3

Związek ukończenia studiów menedżerskich z wynagrodzeniem za pracę

Wzrost wynagrodzenia w porównaniu z okresem przed podję- ciem studiów	Męż- czyźni	Ko- biety	Ra- zem	Zajmowane obecnie stanowisko							
				dyre- ktor na- czel- ny	z-ca dyre- ktora firmy	kiero- wnik działu	kiero- wnik sekcji	pracow- nik sa- modzie- lny (głó- wny spe- cjalista, specjali- sta itp.)	praco- wnik wyko- naw- czy	inne	razem
Nie	8	1	9	—	1	5	1	1	—	1	9
Tak	13	9	22	4	1	6	3	5	—	3	22
O mniej niż 25%	5	2	7	1	—	2	2	2	—	—	7
25–50%	1	1	2	2	—	—	—	—	—	—	2
50–75%	3	4	7	—	1	2	1	2	—	1	7
75–100%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ponad 100%	4	2	6	1	—	2	—	1	—	2	6

5. OCENA WPLYWU UKOŃCZENIA STUDIUM MENEDŻERSKIEGO NA PRZEBIEG KARIERY

Istotną częścią ankiety była odpowiedź na pytanie „Jak ocenia Pan wpływ ukończenia studium menedżerskiego na dotychczasowy przebieg swojej kariery zawodowej”? Wyniki zamieszczone są w tab. 4. Najczęściej podawano, iż **nabyta wiedza pomaga w rozwoju firmy** (19 wskazań), a następnie, iż **ma zastosowanie w praktyce** (16), przy czym nie widać różnic w wypowiedziach kobiet i mężczyzn. Wystąpiła różnorodność ocen, które w tab. 4 ujęte są jako pięć charakterystyk; kategoria Inne obejmuje następujące cechy: pewność w działaniu, wiara we własne siły, motywacja do dalszego kształcenia się, ugruntowanie wiedzy, brak wpływu. Respondenci mieli możliwość wyrazić szeroko swoją opinię, uwzględniając wiele aspektów. Oto najbardziej charakterystyczne wypowiedzi:

„Ukończenie studium poszerzyło posiadaną wiedzę techniczną o wiadomości z zakresu zarządzania...”

„Nabyte wiadomości bardzo przydatne w wykonywanej pracy, szczególnie wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu...”

- „...daje szansę na dalszy awans”.
- „...ugruntowanie posiadanych wiadomości oraz zdobycie podstaw w zawodzie menedżera...”
- „...otworzyło możliwości sprawniejszego działania na zajmowanym stanowisku”.
- „...pozwala na łatwiejsze rozwiązywanie problemów...”
- „...pewność w działaniu, motywacja do dalszego kształcenia”.
- „...inspiracja do nowych działań i rozwiązań, poszerzenie horyzontów, wiara we własne siły...”
- „Nastąpiło usystematyzowanie wiedzy, która jest wykorzystywana w praktyce w prowadzonej firmie”.
- „Ułatwiło dalszy rozwój firmy”.

Tabela 4

Ocena wpływu ukończenia studium menedżerskiego na przebieg kariery

Wyszczególnienie	Odpowiedzi		
	razem	mężczyźni	kobiety
Nabyta wiedza znajduje zastosowanie w praktyce	16	11	5
Pomaga organizować pracę	4	2	2
Pomaga w szybkim podejmowaniu decyzji	5		
Pomaga w kierowaniu zespołem	2	2	—
Pomaga w rozwoju firmy	19	13	6
Inne	11	6	5
Razem	57	37	20

6. SEKTOR DZIAŁALNOŚCI A PRZYDATNOŚĆ STUDIUM DLA KARIERY ZAWODOWEJ

Opinie na temat przydatności studiów w karierze zawodowej połączyliśmy z sektorem działalności. Na 31 respondentów ogółem – 13 osób pracowało w małej lub średniej firmie prywatnej, 11 osób w instytucji lub firmie państwowej, 6 osób w dużej firmie prywatnej, 1 osoba w firmie międzynarodowej. Na zastosowanie nabytej wiedzy w praktyce wskazują głównie uczestnicy z sektorów MSP oraz firm państwowych (12 wskazań na 16 ogółem), na instrumentalny aspekt kształcenia – pomaga w rozwoju firmy – także z tych sektorów (15 na 19).

Tabela 5

Sektor działalności a przydatność studium dla kariery zawodowej

Wyszczególnienie	Uczestnicy z sektora				
	mała lub średnia firma prywatna	instytucja lub firma państwowa	duża firma prywatna	firma międzynarodowa	razem
Nabyta wiedza znajduje zastosowanie w prak- tyce	7	5	3	1	16
Pomaga organizować pracę	1	1	2	–	4
Pomaga w szybkim po- dejmowaniu decyzji	–	3	2	–	5
Pomaga w kierowaniu zespołem	–	2	–	–	2
Pomaga w rozwoju firmy	7	8	3	1	19
Inne	5	3	3	–	11
Razem	20	22	13	2	57

7. CHARAKTERYSTYKA FIRM PRACOWNIKÓW UCZESTNICZĄCYCH W STUDIUM MENEDŻERSKIM

Ankieta wyszczególniła następujące rodzaje działalności: produkcję (wytwarzanie) – 16 wskazań, handel – 17 wskazań, bankowość i finanse – 2 wskazania, konsulting – 0 wskazań oraz inna: usługi niematerialne – 6 wskazań. Niektórzy podali kilka rodzajów działalności. Dominującym rodzajem działalności okazała się produkcja i handel w sektorze MSP oraz firmach państwowych.

Tabela 6

Charakterystyka firm pracowników uczestniczących w studium menedżerskim

Rodzaj działalności gospodarczej ^a	Uczestnicy z sektora				
	mała lub średnia firma prywatna	instytucja lub firma państwowa	duża firma prywatna	firma międzynarodowa	razem
Produkcja (wytwarzanie)	6	7	3	–	16
Handel	9	6	2	–	17
Bankowość i finanse	–	–	1	1	2
Konsulting	–	–	–	–	–
Inna	4	–	1	1	6
Razem	19	13	7	2	41

^a Niektórzy podali kilka rodzajów działalności gospodarczej.

8. PODSUMOWANIE

Przytoczone w artykule wyniki badań źródłowych w interesujący sposób potwierdzone są badaniami jakie w 1997 r. prowadziła „Rzeczpospolita” wśród 540 menedżerów kierujących firmami różnych branż i o różnej formie własności¹². Z raportu wynika, iż jedynie co trzeci menedżer ma ukończone profesjonalne szkolenie menedżerskie. Sytuacja i tak zmieniała się na lepsze, gdyż w 1993 r. aż 82% badanych nie ukończyło żadnego szkolenia menedżerskiego (97% – w firmach handlowo-usługowych). Stąd wniosek, iż kierujący firmami nierzadko nie mają profesjonalnego przygotowania do pracy. Równocześnie przeważa niska świadomość konieczności dalszego samokształcenia się. Dominuje przekonanie o wystarczającej wiedzy menedżerskiej. W konsekwencji, nakłady czasowe i finansowe przeznaczone na doskonalenie zawodowe są niewielkie. Zmniejsza się udział wydatków na szkolenia menedżerskie w budżetach firm. W 1996 r. 36% badanych firm nie wydało nic na szkolenia kierowników, w 1997 takich firm było już 46%. Jednocześnie aż 29% badanych kierowników nie poświęciło ani jednego dnia na swoje szkolenie w ciągu ostatniego roku. Świadczy to o rozmiarach potencjalnego popytu na rynku edukacyjnym. Jeżeli chodzi o formy kształcenia zawodowego wybierane przez polskich menedżerów, to aż 50% respondentów odpowiedziało, że wybierali jednodniowe seminaria informacyjne i specjalistyczne. Jest to przyswajanie „wiedzy w pigułce”, bez należytego podkładu wiedzy ogólnej i podstaw menedżerskich.

Oceniając dziedziny uznawane za priorytetowe w przedsiębiorstwie badani wymieniali przede wszystkim księgowość i finanse, sprzedaż i marketing. Szkolenia przyszłości zatem to szkolenia w dziedzinie administracji i logistyki (najmniej wskazań).

Zdobycie kwalifikacji poprzez szkolenie menedżerskie jako warunek awansu na wyższe stanowisko podało 395 respondentów (1997). Notujemy tu ogromny spadek oceny kwalifikacji menedżerskich na ścieżce kariery zawodowej w stosunku do 1994 r., tj. aż 35 punktów procentowych. Ten ogólny pogląd w podobny sposób wyrażają uczestnicy szkoleń długookresowych, respondenci badań sondażowych przeprowadzonych w Fundacji i Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi.

Na zakończenie warto przytoczyć uszeregowanie umiejętności wskazanych przez respondentów „Rzeczypospolitej” jako ważnych w najbliższej przyszłości z punktu widzenia celów strategicznych przedsiębiorstwa. Są to: motywowanie siebie i personelu, podejmowanie decyzji, marketing usługi i osoby, ustalanie celów i standardów, elastyczność menedżerska i akceptacja zmian. Na tym tle przedstawić należałoby listę tych umiejętności, których oczekuje rynek

¹² *Polscy menedżerowie. Zarządzanie w czasach zmian*, red. E. Barlik, Warszawa 1998.

pracy. Są to umiejętności: uczenia się (*long-life learning*), przywódcze, pracy zespołowej, komunikacji, negocjacji, pisanie syntetycznych raportów, podejmowania uzasadnionego ryzyka, integralnego oglądu przedsiębiorstwa oraz umiejętność podejmowania decyzji¹³. Warunkiem wstępnym są solidne podstawy teoretyczne i podstawowe umiejętności praktyczne. Lista ta przedstawia zadania dla systemu kształcenia przyszłych menedżerów, lecz ich nie wyczerpuje. Dyskusja toczy się wokół jakości i oceny efektywności kształcenia.

Ewa Sadowska-Kowalska

EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT TRAINING (on the Basis of Questionnaire Surveys)

Under guidance of the School of Management, University of Edinburgh there was carried out a survey on participants of long-term management courses of study and MBA type, which were organised by four training centres operating in Poland within the so-called network of regional management centres of the British Konow-How Fund. The survey of this type was conducted in Poland for the first time. A general goal of the project was to examine effectiveness of such training programmes. The following criteria were taken into account when assessing effectiveness: progress in professional careers, assessment of the course itself with regard to its programme and substantive aspects, as well as possibilities of future professional development of managers.

Two types of questionnaires were prepared and mailed. The first was addressed to course participants and it aimed at gathering opinions about quality of training and information about further professional careers of graduates. The other questionnaire was mailed to companies sending their employees to training courses. Both questionnaires had a similar structure. The questionnaire for course participants consisted of three parts: information concerning the course, content of the course and the respondent's characteristics. For example, respondents were asked whether the course equipped them with knowledge decisive for development of professional careers, whether it helped develop practical skills; in what way acquired skills affected development opportunities of a career; whether completing the course meant promotion or changing qualifications, e.g. from production to marketing; and finally – whether expectations regarding skills and qualifications, which the course brought differed from the reality.

The questionnaire addressed to the company contained the following parts: content of training, realisation of training courses and management development, general remarks and characteristics of the company. The questionnaire was mailed to companies sending their employees to training courses.

The total of 951 questionnaires were mailed, of which 786 to course participants and 165 to companies. The index of received answers was: 15,9% and 15%, respectively.

¹³ J. Dietl, *Studia zarządzania w świetle wyzwań nadchodzącego stulecia*, [w:] *Akredytacja kształcenia menedżerskiego. Doświadczenia krajowe i europejskie*, Warszawa 1998.