

Koźmiński Andrzej K. [2008]

Management in Transition

Difin, Warszawa

Omawiana publikacja jest jedną z pięciu książek, które na przestrzeni ostatnich kilkunastu miesięcy przygotował profesor A.K. Koźmiński. Jest autorem trzech książek: „Konec świata menedżerów” (Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008), „How it all happener” (Difin, 2008) oraz pozycji omawianej w niniejszej recenzji. Ukazały się też dwa bardzo obszerne opracowania, których profesor, wraz z dr. Dariuszem Jemielniakiem, jest redaktorem: „Zarządzanie od podstaw: podręcznik akademicki” (Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008) oraz „Zarządzanie wiedzą” (Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008). Dwie spośród wymienionych pozycji ukazały się w języku angielskim, co na polskim rynku zdarzało się dotąd zbyt rzadko, a jest to jedyny sposób na zwiększenie dostępności polskiego dorobku naukowego dla świata.

„Management in Transition” swój międzynarodowy charakter zyskało już znacznie wcześniej. Jest to bowiem zbiór dwunastu tekstów, które pierwotnie miały postać rozdziałów w książkach wydawanych za granicą (głównie w USA) lub artykułów w światowych czasopismach. W dziesięciu przypadkach są to opracowania autorstwa prof. A.K. Koźmińskiego. Teksty opublikowane w omawianej pracy pochodzą z lat 1982-2008, z wyraźną dominacją prac powstałych w latach dziewięćdziesiątych (dziewięć opracowań).

W przedmowie do książki, a także w dedykacji, autor podkreśla rolę, jaką w jej powstaniu odegrał jego udział w pracach Grupy Cushmana – międzynarodowego zespołu wybitnych uczonych, którzy w drugiej połowie lat osiemdziesiątych, pod kierownictwem prof. Donalda Cushmana ze State University of New York w Albany przeprowadzili szereg debat i seminariów poświęconych problemom stanu i kierunków rozwoju zarządzania. Dorobek Grupy Cushmana, niezwykle ważny w rozwoju teorii zarządzania, jest w Polsce stosunkowo mało znany. Książka prof. A.K. Koźmińskiego może więc istotnie przyczynić się do zmiany tej sytuacji.

„Management in Transition” składa się z czterech części:

- I. Global Challenges (Globalne wyzwania)
- II. Heritage of the Communist Past (Dziedzictwo komunistycznej przeszłości)
- III. Dynamics of Management Processes (Dynamika procesów zarządzania)
- IV. Management Education (Nauczanie zarządzania).

Pierwsza część książki jest poświęcona rozważaniom nad istotą globalizacji, jej uwarunkowaniami i konsekwencjami. Jednym z centralnych pojęć tej części opracowania jest kategoria *high-speed management*, którą można przetłumaczyć jako zarządzanie o wysokiej szybkości oraz towarzyszące jej instrumentarium, pozwalające na skracanie cyklu życia produktów na globalnym rynku i osiąganie dzięki temu przewagi konkurencyjnej firm działających na tym rynku. Rozważaniom nad istotą tego problemu towarzyszy pytanie o rolę, jaką odegra globalizacja i związane z nią przemiany zarządzania w rozwoju społecznym, a w szczególności – czy przyczyni się to do zmniejszenia lub zwiększenia różnic społecznych i ekonomicznych pomiędzy różnymi krajami i wewnątrz nich.

Czytelników „Zarządzania Zasobami Ludzkimi” mogą szczególnie zainteresować zawarte w tej części rozważania nad mistrzami i rzemieślnikami w zarządzaniu („Masters and Craftsmen in Management”). Bardzo interesująca była metoda pozyskiwania materiału do tego artykułu. Była to pogłębiona analiza 25 wywiadów z „gwiazdami zarządzania”, zamieszczonych w „Harvard Business Review”. Z analizy tych wywiadów wynika dla liderów wiele inspirujących wniosków. Mistrzowie myślą bardziej samodzielnie, oryginalnie, szybciej podejmują decyzje i w większym stopniu kierują się intuicją. Model ten funkcjonuje jednak w ograniczonym wymiarze, gdyż – jak zauważa autor – zarówno teoria, jak i edukacja w dziedzinie zarządzania są nadmiernie obciążone „rzemieślniczym” typem myślenia. Ścisłe wiąże się z tą myślą kolejny tekst, poświęcony umiejętnościom i kompetencjom menedżerów, które będą niezbędne w nowej Europie. Autor zwraca tu uwagę na konieczność zmiany nie tylko sposobu kształcenia, lecz także metod wychowania i postaw menedżerów. Bardzo interesujące jest ukazanie tych problemów w kontekście odmienności kulturowych pomiędzy różnymi krajami.

Druga część książki zawiera dwa opracowania dotyczące istoty i skutków komunistycznej przeszłości. Pierwsze z nich: „Negotiation and Command”, ukazuje istotę ograniczeń towarzyszących dążeniom do racjonalizacji zarządzania w warunkach ideologicznych ograniczeń. Drugie jest kolejnym spośród szczególnie ważnych dla osób zajmujących się problematyką personalną. W tekście zatytułowanym „From the Communist Nomenclature to Transformational Leadership” autor zawiera syntetyczną charakterystykę sytuacji postkomunistycznych przedsiębiorstw, ich typów oraz ograniczeń w ich restrukturyzacji. Na tym tle dokonuje następnie analizy roli menedżerów w przedsiębiorstwach działających w warunkach komunizmu oraz „agentów zmian” funkcjonujących w nowych warunkach ustrojowych. Bardzo interesująca jest tu analiza uwarunkowań

zmian kulturowych dokonywanych w krajach postkomunistycznych przy współpracy z partnerami zewnętrznymi.

Trzecia część książki koncentruje się na problemach dynamiki procesów zarządzania. Cztery zawarte w niej teksty ukazują specyfikę sytuacji, w której dokonywały się przemiany w krajach postkomunistycznych. Poszukując istoty różnic w środowisku i otoczeniu biznesu, które mogły wpływać na przebieg procesów zmian, prof. A.K. Koźmiński zwraca m.in. uwagę na „syndrom niekompetencji kulturowej” pracowników w krajach postkomunistycznych i na trudności w budowie spójnego modelu przemian kulturowych. W rozdziale zatytułowanym „Lessons from the Restructuring of Post-Communist Enterprises” autor dokonuje, w formie 10 „lekcji”, podsumowania przyczyn niepowodzeń strategii zachodnich inwestorów wchodzących na rynki krajów postkomunistycznych i wskazuje na konieczność uwzględniania specyfiki partnerów, ich potrzeb, nawiązywania z nimi współpracy, doceniania. Kolejny tekst, koncentrujący się na problematyce nauk wynikających z recesji w Europie Wschodniej, ukazuje ewolucję sytuacji wybranych przedsiębiorstw – od walki o przetrwanie, poprzez restrukturyzację, po procesy ustawicznego doskonalenia. Na uwagę zasługuje tu ukazanie wewnętrznych możliwości uzyskania sukcesu, bez pomocy ze strony inwestorów zagranicznych. W ostatnim spośród tekstów zamieszczonych w trzeciej części książki „Anatomy of Systemic Change: Polish Management in Transition” autor dokonuje analizy procesów zmian dokonujących się w warunkach „uogólnionej niepewności”. Rozdział ten zawiera charakterystykę ewolucji systemu społeczno-gospodarczego i przemian kulturowych, w powiązaniu z procesami transferu nowego modelu tożsamości do kadry menedżerskiej i rozwoju jej kompetencji – od zorientowanych na przetrwanie po ukierunkowane na ustawiczne doskonalenie.

Czwarta część recenzowanej książki ściśle wiąże się z problematyką zawartą w poprzednich i koncentruje się na kwestii kształcenia menedżerów zdolnych do sprawnego funkcjonowania w procesie przemian. Problematykę tę autor analizuje na tle wielofazowego modelu procesów transformacyjnych oraz odnosi ją do problemów zarządzania istniejących zarówno w makro-, jak i w mikroskali. W rozdziale zatytułowanym „Management Education in the Transition Economies of Central and Eastern Europe” autor dokonuje systemowej analizy procesów edukacji menedżerów i wskazuje kierunki ich wykorzystania w zależności od sytuacji odbiorcy. W końcowej części tego tekstu zawarte są uwagi na temat kierunków i uwarunkowań dalszego rozwoju systemu kształcenia menedżerów. Ostatni, dwunasty, rozdział: „Paradoxical Country: Management Education in Poland”, prof. A.K. Koźmiński napisał wraz z prof. S. Kwiatkowskim. Autorzy tego tekstu analizują możliwość funkcjonowania i rozwoju systemu edukacji menedżerskiej w niedoskonałym otoczeniu gospodarczym i politycznym, nawiązując do znanego stwierdzenia P. Druckera, iż „zdrowy biznes nie może istnieć w chorym społeczeństwie”. Ge-

neralnie zgadzając się z tą tezą, autorzy rozdziału wskazują jednak także na szereg wyjątków oraz ukazują kierunki działań, które mogą pozwolić na nadrobienie zaległości.

Generalnie należy stwierdzić, iż „Management in Transition” to praca o zarządzaniu w procesie przemian, a zarazem o przemianach procesów zarządzania. Jest to świadectwo szczególnego czasu – epoki intensywnych zmian, których byliśmy świadkami w ciągu trzech minionych dekad. Niewątpliwa wartość tej pracy i jej oryginalność wynikają jednak nie tylko z ważności okresu, który opisuje. Jest to bowiem dzieło analityka, który miał unikalną możliwość połączenia idei powstających w Grupie Cushmana ze znajomością procesów przemian zachodzących w Polsce i innych krajach postkomunistycznych. Praca ta ukazuje sposób myślenia o istotnych problemach zarządzania na przestrzeni kilkudziesięciu lat. Czytając ją, na nowo przeżywamy dylematy, spośród których część już nie istnieje, oceniamy kierunki i skalę dokonanych zmian, z satysfakcją stwierdzamy, że wiele spraw potoczyło się we właściwym kierunku, ale nieraz widzimy też, że wiele jeszcze pozostało do zrobienia. Jest to książka, poza jej istotnym znaczeniem naukowym, ciekawa, a w wielu fragmentach wręcz pasjonująca, dzięki głębokim przemyśleniom, wnikliwym obserwacjom, a także dzięki niezależnemu, oryginalnemu sposobowi postrzegania świata przez jej autora.

Czesław Szmidt

Łukasz Sienkiewicz [2007]

Standardy kwalifikacji zawodowych wobec wymagań rynku pracy

Wydawnictwo IPiSS, Warszawa

Recenzowana praca stanowi kompleksowe i gruntowne studium metodologiczne standaryzacji kwalifikacji zawodowych w określonym kontekście wymagań rynkowych.

Studium to powstało w ramach projektu „Czas na pracę – praca na czas” Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, finansowanej przez Europejski Fundusz Społeczny. Rosnące wymagania rynkowe wobec kompetencji pracowników wymuszają opracowania coraz bardziej precyzyjnych i stale aktualizowanych narzędzi, co wykracza często poza możliwości poszczególnych pracodawców. Głównym celem projektu było stworzenie właściwych metodologicznie standardów kwalifikacji, które mogłyby stanowić praktyczne narzędzie wykorzystywane przez pracodawców, instytucje rynku pracy, a także osoby poszukujące pracy. Ich zastosowanie może służyć aktywizacji zasobów pracy, między innymi dzięki elastycznym formom zatrudnienia. Jak słusznie zauważają autorzy, efektywność procesu aktywizacji zależy od aktualnej i pełnej wiedzy na temat kompetencji wymaganych przez pracodawców, szczególnie w przypadku pracy tymczasowej.

Recenzowana praca składa się z sześciu merytorycznie powiązanych części. Założeniom metodologicznym poświęcona jest część druga opracowania. Autorzy rozpoczynają od zdefiniowania wykorzystywanego w całym opracowaniu pojęcia kwalifikacji pracowników, utożsamiając je z kompetencjami. Omawiają także pojęcie standardów kwalifikacji zawodowych, wyjaśniając założenia przyświecające ich budowie. W rezultacie przedstawiają autorski projekt struktury standardu kwalifikacyjnego.

W części trzeciej przedstawiono zakres analiz przeprowadzonych przed przystąpieniem przez autorów do właściwych badań empirycznych, obejmujących wybór stanowisk, a także opracowanie wstępnych charakterystyk stanowisk pracy. Uwagę zwraca szeroki zakres wykorzystywanych źródeł informacji, pozwalający na precyzyjne określenie, mających kluczowe znaczenie na dalszych etapach badań, najważniejszych uwarunkowań standaryzacji.

W obszernej części czwartej autorzy przedstawili założenia i przebieg przeprowadzonych badań empirycznych. Znaczącą część stanowi kompleksowy i rzetelny z naukowego punktu widzenia opis narzędzia badawczego, kompetentnie opisywanego na praktycznym przykładzie stanowiska specjalisty ds. obsługi klienta. Dobór próby badawczej, jej charakterystyka i liczebność, także przygotowanie samego badania pozwalają wnioskować o jego wysokiej jakości. W ramach badań empirycznych przeprowadzone zostały wywiady pogłębione z wybraną grupą przedsiębiorców, z pracownikami, zajmującymi analizowane stanowiska pracy, a także panele ekspertów z przedstawicielami pracodawców, pracobiorców i urzędów pracy. Autorzy zastosowali rygorystyczne procedury weryfikacji zebranego materiału empirycznego, zarówno pod względem formalnym, jak i merytorycznym. Prezentowana procedura przygotowania samych standardów, jak również ich późniejszej weryfikacji poprzez eksperckie metody panelowe, pozwoliła na uzyskanie rzetelnych i wiarygodnych wyników, czego najlepszym dowodem jest kolejna część opracowania.

W części piątej zaprezentowano wyniki całego procesu standaryzacji, a więc opracowane standardy kwalifikacji zawodowych dla dziesięciu wybranych stanowisk pracy. Jest to najobszerniejsza część opracowania. Opisywane stanowiska są zróżnicowane pod względem wymagań kompetencyjnych w zależności od ich wewnętrznej złożoności, od kasjera handlowego czy magazyniera, do grafika komputerowego czy specjalisty do spraw marketingu. Autorzy udowadniają tym samym, że dobrze zaprojektowana struktura standardu umożliwia uniwersalne odzwierciedlenie nawet tak znacznego zróżnicowania. Zaproponowana struktura standardów jest logiczna i wyjątkowo przejrzysta. Standardy przygotowano w dwóch wersjach. W wersji pierwszej kwalifikacje przyporządkowane są do poszczególnych zadań zawodowych. Opracowanie zawiera pełne standardy wszystkich analizowanych stanowisk, przygotowane według tej wersji. Na szczególną uwagę zasługuje wersja druga, w której kwalifikacje zawodowe wyróżniono ze względu

na znaczenie, wyodrębniając kwalifikacje kluczowe i pomocnicze oraz ze względu na specyfikę na ogólnozawodowe i specyficzne dla stanowiska, bez przyporządkowywania ich do poszczególnych zadań zawodowych. Dzięki temu zdecydowanie ułatwione jest wskazanie kompetencji najważniejszych, stanowiących o skuteczności pracowników w wykonywaniu swoich obowiązków na stanowisku pracy. Opisy kwalifikacji mają odpowiedni poziom szczegółowości, pozwalając zrozumieć ich rzeczywiste znaczenie. Ciekawym i nowatorskim rozwiązaniem są także macierze zadań i kwalifikacji, w sposób graficzny przedstawiające częstotliwość występowania poszczególnych kompetencji w standardzie.

Ostatnia, szósta, część opracowania, koncentruje się na wykorzystaniu standardów kwalifikacji w praktyce. Jest to istotna część pracy, ułatwiająca potencjalne zastosowanie standardów w instytucjach rynku pracy, jak również w przedsiębiorstwach. Zawiera ona opis możliwości ich zastosowania w kilku dziedzinach. Po pierwsze, w systemie aktywizacji zawodowej, składającym się z trzech komponentów: rekrutacji, szkoleniach i certyfikacji. Wszystkie one opierają się na standardach kwalifikacji zawodowych. Drugą przedstawioną dziedziną jest praca doradcy zawodowego, a trzecią – proces doboru pracowników w konkretnej organizacji. Jak podają autorzy, dzięki temu możliwe jest zmniejszenie liczby pomyłkowych lub nietrafionych aplikacji, a tym samym ograniczenie nawet o kilkadziesiąt procent czasu i kosztów procesu rekrutacji.

Autorzy podjęli udaną próbę praktycznego wykorzystania teoretycznych opracowań w zakresie modelowania kompetencji pracowników w szerszym kontekście rynkowym, w odróżnieniu od dominującego poziomu pojedynczego przedsiębiorstwa. Krytyczna ocena dotychczasowego dorobku teorii i praktyki posłużyła do opracowania rozwiązania holistycznego i co jeszcze istotniejsze – możliwego do odtworzenia w innych kontekstach. Z tego względu recenzowana praca charakteryzuje się dużymi walorami aplikacyjnymi. Struktura opracowania jest logiczna, a poszczególne zagadnienia są ze sobą wzajemnie powiązane. Jednocześnie opracowanie cechuje jasny i przystępny język, niezwykle istotny z punktu widzenia potencjalnego czytelnika. O możliwości replikowania proponowanego rozwiązania w innych projektach i kontekstach stanowi przede wszystkim rozbudowana część metodologiczna. Należy podkreślić, że jest to wyjątkowa cecha, odróżniająca opracowanie od innych dostępnych na rynku. Metodologiczny charakter opracowania pozwala traktować je również jako punkt wyjścia do dalszych dociekań teoretycznych.

Marta Juchnowicz