

Doskonalenie kadr kierowniczych

W REALIZACJI zadań produkcyjnych dużą rolę w każdym zakładzie pracy odgrywa — obok innych czynników — odpowiedni poziom fachowy i społeczny personelu kierowniczego.

Do kierowania przedsiębiorstwem nie wystarczają dobre chęci, potrzebne są natomiast wysokie kwalifikacje zawodowe i umiejętności organizatorskie, oparte na najnowszych osiągnięciach nauki i techniki. Według danych USA straty w przemyśle w okresie międzywojennym były znacznie częściej spowodowane złym kierownictwem (ok. 80% ogólnej sumy strat), niż przyczynami obiektywnymi (ok. 10%) czy też z winy robotników (ok. 10%). W naszym przemyśle maszynowym, na podstawie badań zdolności produkcyjnych przeprowadzonych w ok. 1000 fabrykach podległych 13 resortom, stwierdzono duże możliwości zwiększenia produkcji. W części zakładów podległych MPC szacuje się rezerwy, których wykorzystanie dałoby zakładom możliwość wykonania dodatkowej produkcji w latach 1963—65 bez poważniejszych nakładów inwestycyjnych i poważniejszych zmian organizacyjno-technicznych, na 24 mld zł.

Im wyższy jest poziom sił wytwórczych w kraju, tym bardziej skomplikowane są zadania kierownictwa gospodarką, toteż współczesny dyrektor przedsiębiorstwa powinien opierać się w swej pracy na osiągnięciach różnych dyscyplin naukowych, śledzić ich rozwój, stale pogłębiać swą wiedzę teoretyczną i praktyczną.

Doskonalenie kadry kierowniczej w ZSRR

Problemy doskonalenia kadr kierowniczych w ZSRR poświęca się wiele uwagi¹⁾. Problem ten bowiem wiąże się ściśle z ekonomiką i organizacją produkcji. W pracy nad doskonaleniem kadr kierowniczych kładzie się nacisk na opanowanie następujących zagadnień:

— leninowskich zasad kierowania produkcją, stylu i metod zarządzania,

¹⁾ „O nauce i uprawleniu przemysłowym” Komunist Nr 15/1962 — J. Kasickij.

— wyników najnowszych badań z zakresu psychologii i fizjologii pracy kierowniczej,

— podstaw prawnych zarządzania w krajach socjalistycznych,

— techniki zarządzania, szerokiego zastosowania cybernetyki oraz metod matematycznych w działalności ekonomicznej,

— graficznych metod zarządzania,

— kultury pracy kierowniczej.

Nauka o zarządzaniu obejmuje ponadto wiele pokrewnych tematów inaczej ustawionych dla przemysłu, inaczej dla handlu, a jeszcze inaczej dla aparatu państwowego itd.

Już w latach 1920—1930 prowadzone były w ZSRR prace naukowe dotyczące zarządzania, przy czym w niemałym stopniu zajmowano się również doskonaleniem kadr kierowniczych. Wprawdzie w późniejszym okresie zaniedbano tych prac, niemniej takie instytucje, jak Instytut Pracy, Instytut Organizacji i Techniki Zarządzania Przemysłu Maszynowego, Laboratorium Badania Problemów Zarządzania w Uniwersytecie Moskiewskim, aktualnie prowadzą dalej poważne prace z tego zakresu.

W chwili obecnej problem doskonalenia kadr kierowniczych nabrał takiej wagi, że postuluje się:

— stworzenie Rady Naukowej dla koordynacji prac do tyczących zarządzania,

— rewizję programów szkół wyższych i średnich, celem uwzględnienia w nich nauki o zarządzaniu,

— stworzenie Centralnego Instytutu Doskonalenia Kadr Kierowniczych,

— rozpoczęcie szerokiej akcji doskonalenia kadr kierowniczych w sposób stacjonarny i zaoczny.

Szczególne znaczenie dla wzmożenia prac nad doskonaleniem kadr kierowniczych miało Plenum KC KPZR z listopada 1962 r., które przyniosło znane wszystkim zmiany w zarządzaniu przemysłem i rolnictwem. Dyskusja przed i po Plenum podkreśliła konieczność rozwijania nauki o zarządzaniu i szerszego doskonalenia kadr kierujących gospodarką narodową.

Doskonalenie kadry kierowniczej w krajach demokracji lądowej

Najbardziej zaawansowanym krajem demokracji ludowej w doskonaleniu kadr kierowniczych jest Czechosłowacja. Ludowy Uniwersytet w Pradze już 1956 r. zorganizował cykl 12 wykładów połączonych z dyskusją na temat: „Jak usprawnić pracę kadr kierowniczych”. Obecnie tematem tym zajmuje się Techniczno-Organizacyjny Instytut Naukowy Przemysłu Budowy Maszyn (TOVUS) oraz Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze.

Instytut Planowania Gospodarki Narodowej przy WSE w Pradze podjął się doskonalenia kadr kierowniczych Państwowej Komisji Planowania, ministerstw, wojewódzkich rad narodowych i innych centralnych urzędów. Instytut ten prowadzi 3 kierunki studiów:

— 3-letnie studium eksternistyczne dla słuchaczy posiadających niepełne średnie wykształcenie,

— 2-letnie studium dla słuchaczy posiadających wyższe wykształcenie ekonomiczne, przeznaczone w zasadzie dla pracowników urzędów centralnych,

— 2-letnie studium dla słuchaczy posiadających wyższe wykształcenie techniczne — dla kadr kierowniczych pionów technicznych, celem pogłębienia ich wiadomości z zakresu ekonomiki.

TOVUS przy współpracy z WSE prowadzi z kolei kursy doskonalenia kadr kierowniczych przedsiębiorstw. Kursy te prowadzi się w oparciu o ramowy program i regulamin, z uwzględnieniem metodycznych wskazówek dla wykładowców. Organizacją kursów zajmują się przedsiębiorstwa względnie inne jednostki gospodarcze, dla których organizuje się kursy. Uczestnictwo w kursach jest dobrowolne. Selekcję kandydatów przeprowadza organizacja partyjna i kierownictwo przedsiębiorstwa.

Wobec zbyt szczupłej kadry rezerwowej w czechosłowackim przemyśle zamierza się zorganizować i uruchomić w Brnie w 1965 czy 1966 roku Ośrodek Szkolenia Kadr Rezerwowych. Odpowiednia Komisja Organizacyjna, obejmująca pewną grupę profesorów z wyższych uczelni i fachowców z przemysłu, już rozpoczęła wstępne prace związane z powołaniem tego Ośrodka.

W Niemieckiej Republice Demokratycznej doskonalenie kadr kierowniczych odbywa się równoległe ze szkoleniem i doskonaleniem kadr. Podnoszenie kwalifikacji kadr technicznych i ekonomicznych prowadzi się na terenie zakładów pracy poprzez „Betriebsakademie” — zakładowe ośrodki doskonalenia kadr. Każdy większy i średni zakład posiada własny ośrodek, a mniejsze zakłady obsługiwane są przez międzyzakładowe ośrodki. Kierownik takiego ośrodka jest z-cą dyrektora przedsiębiorstwa, będąc jednocześnie podporządkowany inspektorowi d.s. szkolenia w zjednoczeniu przemysłowym. Komórki zjednoczeń podlegają z kolei Departamentowi Kadr i Szkolenia w Komisji Planowania. Program szkoleniowy tych ośrodków obejmuje zagadnienia polityczne, ekonomiczne i techniczne, przy czym szkolenie i doskonalenie opiera się na rozwiązywaniu konkretnych problemów danego zakładu pracy. Przychodząc z pomocą ośrodkom — Ministerstwo Oświaty, Ministerstwo Szkół Wyższych i Technicznych oraz Komisja Planowania stworzyły solidne zaplecze w postaci programów, wykładowców oraz pomocy naukowych.

Doskonalenie kadr kierowniczych w krajach kapitalistycznych

Doskonaleniem kadr kierowniczych dla przedsiębiorstw amerykańskich rozpoczęto szerzej się zajmować po II wojnie, w latach 1950—52. Rozwój produkcji, nowa technika, coraz bardziej skomplikowane problemy kierownictwa doprowadziły do ukształtowania się poglądu, że kierowanie staje się specjalizacją zawodową. Występujący w tym czasie na amerykańskim rynku pracy brak ludzi w pełni kwalifikowanych do objęcia stanowisk kierowniczych zmusił przemysł do opracowania długofalowych planów doskonalenia. Obecnie doskonaleniem kierowników zajmują się tam wyższe uczelnie i specjalne instytuty. Najczęstszą formę doskonalenia stanowią kursy. Co się na nich wyklada? Na pierwszym miejscu stawia się przedmioty omawiające stosunki współdziałania ludzi i przedmioty pokrewne temu tematowi. Dalej idą ogólne zasady kierownictwa, ekonomia, problemy rynku i zbytu,

umiejętność przekazywania informacji, dalszych dopiero miejscach znajduje się księgowość, gospodarka finansowa, kierowanie procesem produkcyjnym, inżynieria, zagadnienia polityczne, administracja biurowa, prawo.

Przeciętny kurs obejmuje 3 przedmioty, w tym każdorazowo stosunki współdziałania lub przedmiot pokrewny. Wyłumaczyć to można z jednej strony poważnym rozwojem współczesnej socjologii i psychologii przemysłowej, wskazujących na istotne znaczenie procesów społecznych i indywidualnych motywów postępowania w pracy przedsiębiorstw, jak również tym, że za pomocą metod socjologii, psychologii usiłuje się przezwyciężyć w przedsiębiorstwach kapitalistycznych podstawową sprzeczność klasową między robotnikami a burżuazją reprezentowaną przez kierownictwo zakładów pracy.

Mimo różnorodności metod nauczania na kursach dla obecnych i przyszłych kierowników, można w nich wyodrębnić pewne charakterystyczne cechy. Należy do nich zaliczyć obok zasady odpowiedniego doboru przedmiotów (zależnie od szczebla i gałęzi doskonalenia) dążenie do aktywnej postawy uczestnika szkolenia. Przekazywanie informacji przy pomocy wykładu, filmu, lektury obowiązującej nie tylko uzupełnia się, ale zastępuje się metodą konferencji. Wymiana doświadczeń i próby sformułowania właściwych wniosków i uogólnień przyczyniają się do żywszego zainteresowania przedmiotem zajęć. By oćnić skalę tych prac, warto sięgnąć np. do praktyki jednego ze stowarzyszeń AMA American Management Association, powstałego w 1923 r. Prowadzi ono kursy w swych specjalnych ośrodkach szkoleniowych oraz badania naukowe i działalność wydawniczą, a także organizuje szereg konferencji. Co roku w AMA odbywa się ok. 1200 spotkań, w których uczestniczy od kilkunastu do kilkuset uczestników.

Z publikacji AMA wynika, że głównym jego zadaniem jest:

— wysunięcie zasady decentralizacji władzy kierowniczej w przedsiębiorstwie oraz wskazywanie jak tę zasadę należy praktycznie wcielić w życie,

— szkolenie w zakresie nauki o podejmowaniu decyzji; do tego szkolenia używa się szeregu pomocy, jak elektroniczne kalkulatory, elektroniczne maszyny cyfrowe oraz metody „gier operacyjnych”.

Międzynarodowy Ośrodek Szkolenia Technicznego i Zawodowego Wyższego Szczebla w Turynie

Pomijając omówienie doświadczeń europejskich krajów kapitalistycznych w zakresie problemów doskonalenia kadr kierowniczych, warto zwrócić uwagę na nowo powołaną do życia przez Międzynarodową Organizację Pracy instytucję, której celem jest rozwijanie programu międzynarodowej współpracy w dziedzinie szkolenia. Jest nią Międzynarodowy Ośrodek Szkolenia Technicznego i Zawodowego Wyższego Szczebla w Turynie.

Programy tego Ośrodka uwzględniają szkolenie praktyczne w laboratoriach, salach wykładowych i warszta-



Rys. 1. Dyrektor generalny MOP — D. A. Morse w CODKK w dniu 4.IX.63 r. Obok p. Morse'a przewodniczący Komitetu Pracy i Plac — ob. minister A. Burski



Rys. 2. Jedno z wielu seminariów w CODKK

tach zaprojektowanych w taki sposób, aby odtwarzały atmosferę zakładu przemysłowego. Szkolenie to uzupełnione jest praktyką w fabrykach i zakładach nie tylko w północnych Włoszech, ale także w innych uprzemysłowionych krajach Europy.

Programy szkolenia Ośrodka uwzględniać będą dwie główne grupy słuchaczy:

—szczebel średniego dozoru techników (wysoko wykwalifikowanych robotników, mistrzów, instruktorów, techników),

—kadre kierowniczą wyższego szczebla.

Ośrodek ma również prowadzić kursy szkoleniowe przygotowujące przyszłych ekspertów technicznych w zakresie szkolenia zawodowego, wydajności pracy i doskonalenia kadr.

Poczynając od 1965 r. Ośrodek ma szkolić corocznie 600 uczestników, zwiększając stale tę ilość, by w 1969 r. dojść do 2000 osób szkolonych jednocześnie.

Programy szkolenia personelu kierowniczego opierają się na założeniu, że uczestnicy posiadają już pewien zasób wiedzy teoretycznej i mają pewną praktykę. Program obejmuje takie zagadnienia, jak zarządzanie ogólne, zarządzanie produkcją, zarządzanie zbytem, kierowanie personelem, księgowość dla celów zarządzania oraz organizację pracy biurowej. Ogólny czas trwania kursu ma wynosić 22 tygodnie, z tego 12 tygodni ma się poświęcić szkoleniu teoretycznemu i praktycznemu w Ośrodku, a 8 tygodni ma trwać praktyka w przedsiębiorstwach. Ostatnie 2 tygodnie uczestnicy kursu mają spędzić w Turynie, celem dokonania ostatecznej oceny zdobytych doświadczeń. Programy szkoleniowe mają uwzględnić 3 kierunki:

— badanie warunków ekonomicznych i społecznych w krajach, z których pochodzą słuchacze,



Rys. 3. Próbné zdjęcia do filmu na temat Konserwacji i remontów maszyn. Zdjęcie wykonano w warsztatach, Zakładów Mechanicznych „Ursus”

— teoretyczno-praktyczne studia nad nowoczesnym naśladami zarządzania,

— badanie nowoczesnych metod dydaktycznych w dziedzinie zarządzania.

Przewiduje się, że stypendyści, słuchacze kursu, po powrocie do swego kraju będą mogli zająć się nauczaniem lub przekazywaniem w bezpośredniej praktyce wiedzy, którą sami zdobyli.

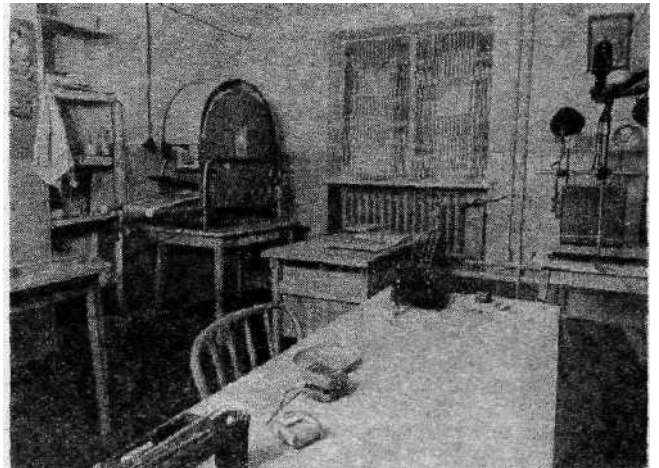
Doskonalenie kadr kierowniczych w Polsce

Problematyka doskonalenia kadr kierowniczych w Polsce stała się wyjątkowo aktualną w latach 1957—58. Duże, a nie wykorzystane rezerwy w naszej gospodarce, niska wydajność pracy, trudności organizacyjne nakazywały usprawnienie zarządzania.

W 1959 r. powołano grupę organizacyjną Centralnego Ośrodka Doskonalenia Kadr Kierowniczych, oficjalnie zatwierdzonego Uchwałą Nr 2B2 Rady Ministrów z 30 czerwca 1960 r. Jednocześnie jednak szkoleniem i doskonaleniem kadry kierowniczej zajęły się poszczególne resorty organizując własne ośrodki doskonalenia bądź też zlecając tę akcję stowarzyszeniom naukowo-technicznym i innym organizacjom.

Doskonaleniem kadr kierowniczych zajmują się obecnie następujące instytucje i stowarzyszenia:

a) Rada do Spraw Doskonalenia Kadr Kierowniczych przy Komitecie Pracy i Płac,



Rys. 1. Dział Usług Technicznych CODKK — sekcja fotografii

b) Centralny Ośrodek Doskonalenia Kadr Kierowniczych,

c) ośrodki resortowe,

b) działy szkolenia stowarzyszeń naukowo-technicznych i ekonomicznych.

Rada do Spraw Doskonalenia Kadr Kierowniczych przy Komitecie Pracy i Płac (powołana w 1962 r.)

— ustala zasady i formy organizacyjne koordynacji doskonalenia kadr prowadzonego przez rozmaite instytucje w kraju oraz zgłasza wnioski dotyczące ogólnej polityki w tym zakresie — do akceptacji przez Przewodniczącego Komitetu Pracy i Płac.

CODKK podległy Komitetowi Pracy i Płac

— opracowuje programy, metodykę i przygotowuje materiały nauczania oraz pomoce naukowe dla kursów, Seminariów itp., podnoszących kwalifikacje kadr kierowniczych,

— organizuje i prowadzi kursy i seminaria dla wykładowców i instruktorów,

— koordynuje programy i metody doskonalenia oraz opiniuje projekty kursów organizowanych przez resorty i inne instytucje,

— prowadzi eksperymentalne kursy dla kadr kierowniczych wszystkich szczebli, aby po wypróbowaniu i udoskonaleniu poszczególnych zajęć, przekazać je do realizacji ośrodkom resortowym wraz z odpowiednimi pomocami naukowo-technicznymi,

— udostępnia ośrodkom resortowym i stowarzyszeniom korzystanie z laboratoriów, biblioteki, filmów, przezroczy będących w dyspozycji CODKK,

— organizuje międzyresortowe konferencje i narady poświęcone omówieniu przebiegu działalności dydaktycznej i jej efektów oraz poświęcone wymianie doświadczeń między ośrodkami resortowymi i stowarzyszeniami.

Ośrodki resortowe doskonalenia kadr kierowniczych — organizują i prowadzą kursy dla kadr kierowniczych.

Stowarzyszenia ²⁾

— organizują i prowadzą we własnym zakresie lub na zlecenie resortów gospodarczych kursy i seminaria z zakresu ekonomiki, organizacji, kierownictwa i zarządzania.

Szkolenie kadry kierowniczej w wyższych uczelniach stanowi oczywiście oddzielny problem.

Zważywszy, że doskonaleniem należy objąć w zasadzie wszystkich pracowników na stanowiskach kierowniczych, można przyjąć, że w 1961 r.:

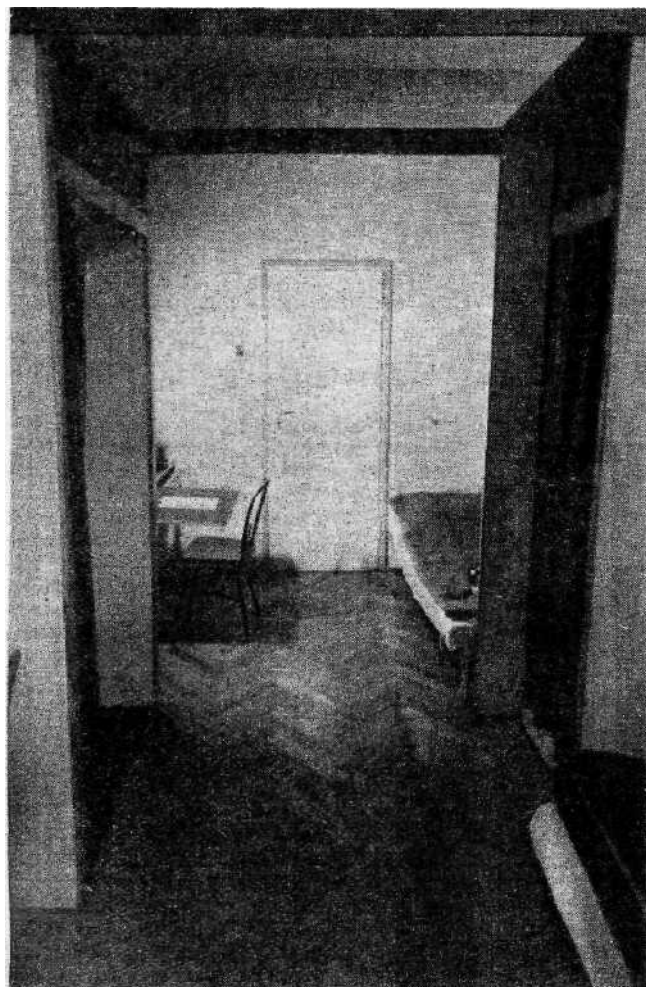
— liczba dyrektorów zakładów i ich zastępców wynosi ok. 10 000 osób,

— liczba kierowników szczebli średnich — ok. 60 000,

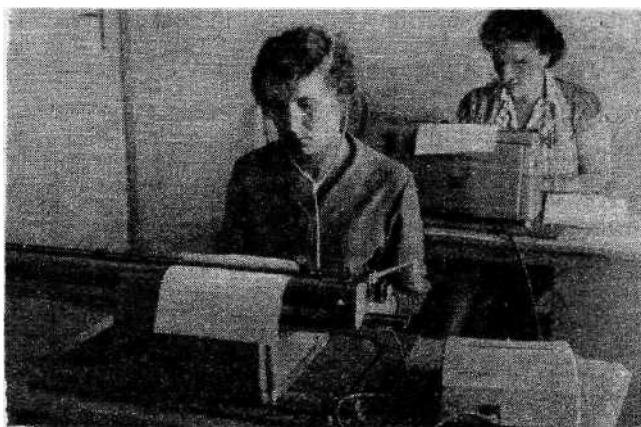
— mistrzów — prawdopodobnie ok. 100 000.

Doskonaleniem w zakresie organizacji i kierownictwa należy ponadto objąć kadry kierownicze wszystkich gałęzi gospodarki narodowej. Uwzględniając jednak aktualne możliwości, należy w pierwszej kolejności objąć kadrę przemysłu, budownictwa i transportu. W dalszej kolejności — handel, rolnictwo i administrację oraz działy usługowe.

²⁾ Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Towarzystwo Naukowej Organizacji i Kierownictwa, Towarzystwo Wolnej Wszecznicy Polskiej, Stowarzyszenie Księgowych Polskich, stowarzyszenia naukowo-techniczne zrzeszone w NOT.

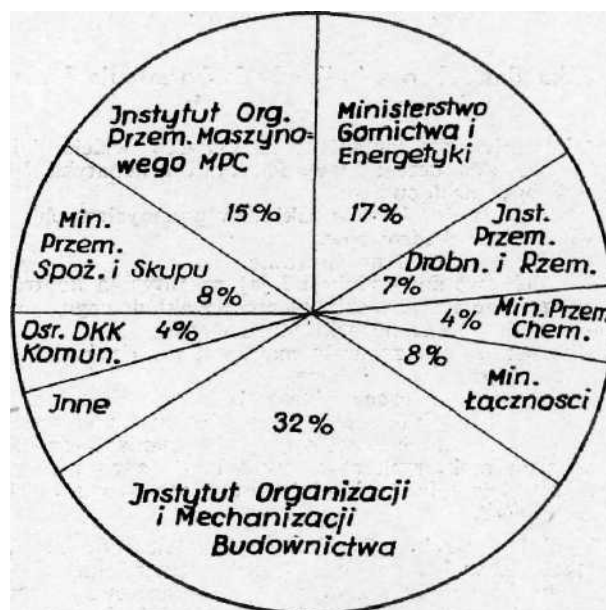


Rys. 5. 2-osobowy pokój w internacie CODKK to Warszawie



Rys. 6. Hala maszyn w CODKK (elektryczne maszyny do pisania, wykorzystanie dyktafonów)

W ostatnio opracowanych tezach dotyczących doskonalenia kadry kierowniczej w kraju, Rada d.s. Doskonalenia Kadr Kierowniczych proponuje akcję doskonalenia prowadzić z uwzględnieniem podziału na odpowiednie grupy stanowisk. Do grupy I proponuje się zaliczyć dyrektorów zjednoczeń i wielkich przedsiębiorstw oraz ich zastępców. Do grupy II — dyrektorów oraz zastępców pozostałych przedsiębiorstw. Do grupy III — kierowników wydziałów (działów) produkcyjnych i funkcjonalnych



Rys. 7. Doskonalenie kadr kierowniczych w resortach wg planu na 1963 r. Ogólna liczba uczestników — około 5000

oraz specjalistów stanowiących średni personel inżynierjno-techniczny i administracyjny. Do grupy IV — mistrzów i brigadzystów.

Doskonaleniem z zakresu ekonomiki przedsiębiorstwa oraz w zakresie organizacji produkcji i pracy powinni również być objęci działacze samorządu robotniczego, jako instytucji współdziałającej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Powinni oni brać udział w doskonaleniu takiej grupy, z przedstawicielami której są najbliższej funkcyjnie powiązani z tytułu swej pracy w samorządzie robotniczym.

Formy doskonalenia powinny być dostosowane do potrzeb poszczególnych, szczebli kierowniczych.

1. Kadry objęte grupą I powinny być co pewien okres czasu zapraszane na 1—2-dniowe konferencje poświęcone omawianiu ogólnych założeń programowych i organizacyjnych doskonalenia oraz ustalaniu potrzeb terenu.

Kadry tej grupy powinny być w pewnym stopniu współtwórcami zasadniczych kierunków doskonalenia oraz powinny dawać ocenę efektywności form i treści doskonalenia.

2. Zajęcia dla kadr grupy II powinny być organizowane w dwóch formach:

a) 3—6-dniowe seminaria informacyjne, poświęcone za znajomianiu dyrektorów przedsiębiorstw z problematyką, która będzie przedmiotem zajęć na podstawowych kursach przeznaczonych dla średnich szczebli zarządzania tych przedsiębiorstw. Chodzi o to, aby dyrektorzy byli zorientowani, w jakiej dziedzinie i w jakim zakresie kadry ich są doskonalone, oraz by wiedzieli, czego mogą od kadr tych wymagać,

b) podstawowe kursy kilkutygodniowe, organizowane systemem ciągłym lub w rozbięciu na fazy, omawiające szerzej podstawowe zagadnienia z zakresu organizacji i kierownictwa przedsiębiorstwem.

3. Dla kadr grupy III powinny być organizowane kursy systemem ciągłym, dostosowane do specyfiki stanowisk zajmowanych przez te kadry oraz do ich potrzeb na odcinku zarządzania. (Przykładowo — doskonalenie kadr odpowiedzialnych za organizację transportu wewnętrznego, za organizację prac biurowych, za politykę inwestycyjną, za politykę kadrową typ.).

4. Kursy dla majstrów i brygadzystów poświęcone problematyce organizacji pracy i kierownictwa powinny być organizowane w zasadzie w zakładach pracy. Kursy te mogą być również prowadzone w ramach doskonalenia zawodowego.

Trzeba stwierdzić, że brak jest na razie powiązania i koordynacji między doskonaleniem kadr technicznych i ekonomicznych oraz kierowniczych. Potrzebny jest oficjalny akt regulujący ramowo te akcje.

Kilka danych o wynikach doskonalenia kadr kierowniczych w Polsce

W kursach eksperymentalnych CODKK wzięło dotąd udział ok. 3400 uczestników. Kierunki i tematyka tych kursów były następujące:

- kursy dla dyrektorów zakładów przemysłowych,
- kursy dla kadrowców,
- badanie pracy i normowanie,
- projektowanie produkcji i jej operatywna kontrola,
- organizacja transportu wewnątrzzakładowego,
- organizacja gospodarki magazynowej,
- konserwacja i remonty maszyn i urządzeń,
- projektowanie modelowe,
- usprawnianie pracy biurowej.

Zorganizowano kilka kursów dla instruktorów-wykładowców resortowych ośrodków doskonalenia kadr kierowniczych niektórych stowarzyszeń. W jednym z tych kursów wzięła udział również dość liczna grupa wykładowców NOT.

Wspólnie z dyrekcją Tarchomińskich Zakładów Farmaceutycznych w Zakładach tych po odpowiednim szkoleniu, zakupie sprzętu i urządzeń, przeorganizowano pracę biurową starając się stworzyć wzorcowy jej ośrodek, wyposażony w maszyny licząco-księgujące.

Zajęcie się nowoczesnymi formami zarządzania doprowadziło w CODKK do zorganizowania Zakładu Cybernetyki Ekonomicznej oraz zakupu elektronicznej maszyny matematycznej, umożliwiającej przetwarzanie danych dla celów zarządzania, jak też innych badań.

W zajęciach w CODKK szeroko stosuje się jako pomoc w nauczaniu filmy, przezroczka oraz aktywne metody nauczania, jak np. metoda sytuacyjna, metoda przypadków, metoda inscenizacji.

W ośrodkach resortowych doskonalili się rocznie ok. 3200 osób (wg danych z 1962 r.). Kierunki doskonalenia są następujące:

- ekonomika przedsiębiorstw,
- organizacja i zarządzanie,
- organizacja pracy i produkcji,
- organizacja gospodarki magazynowej.

Problematyka organizacji i zarządzania jest na pierwszym miejscu. W 1963 r. ośrodki resortowe zamierzają przeszkolić ok. 5000 osób z kierowniczego personelu. Podział szkolonej kadry na resorty przedstawia rys. 7.

Stowarzyszenia naukowo-techniczne i ekonomiczne biorą w doskonaleniu kadr kierowniczych coraz większy udział. Wg danych z 1962 r. liczba uczestników przeważnie ze średnich szczebli zarządzania, biorących udział w doskonaleniu na kursach, studiach zaoczno-stacjonarnych itp. wynosiła:

— w Polskim Towarzystwie Ekonomicznym	— 27 817
— w Tow. Nauk. Org. i Kierownictwa	— 8 725
— w Tow. Wolnej Wszechnicy	— 1748
— w Stowarzyszeniu Księgowych Polskich	— 1 488

Ogółem — 39 778

Według kierunków doskonalenia wyglądało to następująco:

Doskonalenie kadr kierowniczych różnych szczebli przez towarzystwa naukowe, techniczne i ekonomiczne w 1962 roku

Kierunek doskonalenia uczestników	Liczba
Organizacja i zarządzanie	6 032
Organizacja produkcji	1 472
Organizacja i technika pracy biurowej	1381
Organizacja i ekonomika transportu	407
Organizacja i ekonomika inwestycji i remontów	38E
Służba personalna, socjalna i bhp	1339
Analiza kompleksowa	1283
Ekonomika	74
Ekonomika przedsiębiorstw	15 985
Rachunek i analiza kosztów	6 242
Gospodarka materiałowa i magazynowa	5177
Ogółem	39 778

Plan stowarzyszeń dotyczący doskonalenia kadr kierowniczych w 1963 r. przewiduje dość znaczne zwiększenie liczby uczestników seminariów, kursów i studiów.

Rozpatrując te dane z uwzględnieniem podziału uczestników między stowarzyszenia nie można stwierdzić, by istniała w stowarzyszeniach wyraźna specjalizacja.

Nierówny jest również poziom doskonalenia: inny w Warszawie i na Śląsku, inny w pozostałych ośrodkach kraju.

W doskonaleniu kadr kierowniczych przoduje przemysł. Znaczną liczbę personelu kierowniczego, zwłaszcza szczebli średnich, doskonalili spółdzielczość, handel wewnętrzny. W przemyśle największą ilość kadr kierowniczych przeszkoliły — Ministerstwo Górnictwa i Energetyki, Ministerstwo Przemysłu Ciężkiego, Ministerstwo Chemii, Ministerstwo Przemysłu Lekkiego.

Wnioski

Na tle tego stosunkowo niepełnego przeglądu rozwiązania problemu doskonalenia kadr kierowniczych w kraju i za granicą nasuwają się następujące wnioski raczej natury ogólnej:

— konieczna jest szeroka wymiana doświadczeń z ZSRR i krajami demokracji ludowej pomyślana w formie nie tylko wymiany informacji, materiałów szkoleniowych, na rad, konferencji, ale też w formie wymiany ekspertów, stypendystów itp; celowe jest chyba poświęcenie odpowiedniego miejsca sprawom doskonalenia kadry kierowniczej w jednej z komisji KWPG;

— celowe wydaje się również sięgnięcie do niektórych doświadczeń uzyskanych na Zachodzie;

— konieczna jest znacznie większa i szeroko pojęta wymiana doświadczeń między organizacjami prowadzący mi akcje doskonalenia w kraju; przy rosnących z roku na rok liczbach osób szkolonych zachodzi bowiem obawa co do jakości szkolenia;

— organizowany obecnie system doskonalenia kadr technicznych i ekonomicznych w Polsce powinien być powiązany z systemem doskonalenia kadr kierowniczych w kraju i wspólnie zaakceptowany odpowiednim aktem normatywnym;

— potrzebne jest również podjęcie prac badawczych, dotyczących oceny wyników doskonalenia i ustalenie efektów — stosunkowo dużych nakładów, jakie się ponosi na akcję doskonalenia kadry kierowniczej.