

Mirosław Czapka

Niedostrzegalne obszary w procesie kształcenia menedżera

Nauczyciel i Szkoła 1-2 (14-15), 46-52

2002

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Mirosław Czapka

Niedostrzegalne obszary w procesie kształcenia menedżera

Problem kształcenia menedżerów jest dość mało poruszany w literaturze z zakresu zarządzania. Literatura przedmiotu bardziej zorientowana jest na różnego typu „nowinki” w tym zakresie, na nowe „metody skierowane na sukces organizacji”, niż na poszukiwanie optymalnych dróg do prawidłowego przygotowania i ukształtowania osobowości menedżera. W tym artykule pragnę zwrócić uwagę na obszary, które są jakby niedostrzegane przez podmioty odpowiedzialne za kształcenie menedżerów na poziomie wyższym.

B. Gliński, B. R. Kuc, H. Fołtyn (2000) w swej książce „Menedżeryzm-Strategie-Zarządzanie”, omawiając istotę menedżeryzmu stawiają pytanie: „Jakie konsekwencje pociąga za sobą unikanie nauczania zarządzania, a więc wiedzy o planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu?” Autorzy udzielając na nie odpowiedzi twierdzą, że „prowadzi to do obniżenia kwalifikacji ludzi zajmujących kierownicze stanowiska”.¹ Problem ten dotyczy istoty kształtowania się brytyjskiego typu menedżera, o osłabionych kwalifikacjach.

Uważam, że pytanie postawione przez autorów winno być rozszerzone. Powinno ono brzmieć: jakie konsekwencje pociąga za sobą unikanie nauczania zarządzania, oraz jakie konsekwencje pociąga za sobą nauczanie zarządzania, niezgodnie z taksonomią celów S. Billoma (Taksonomia celów formułuje tezę, że nadrzędne w stosunku do całego procesu kształcenia są jego cele).²

Znana jest odpowiedź na pierwszą część pytania, zaś jego część druga skłania ku refleksji, iż nauczanie zarządzania w sposób niezgodny z taksonomią celów prowadzi do kształcenia osób nieprzygotowanych do pełnienia jakichkolwiek ról kierowniczych, a co za tym idzie osób działających ze szkodą dla organizacji, w której będą pracować oraz ze szkodą dla samych siebie.

Wcześniej przytoczeni autorzy mówią o nauce zarządzania jako o wiedzy o: planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu. Uważam, że wymienione elementy nauki o zarządzaniu należy rozszerzyć o dodatkowe, ale o tym

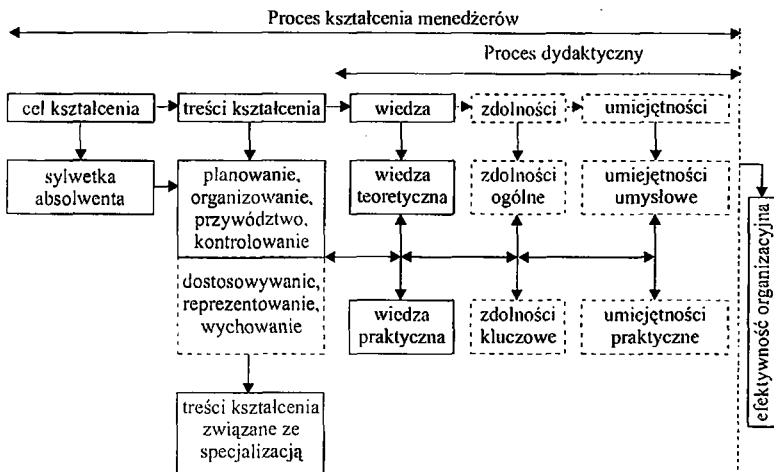
¹ B. Gliński, B. R. Kuc, H. Fołtyn, *Menedżeryzm-Strategie-Zarządzanie*, Warszawa 2000, s. 67.

² S. Kwiatkowski, *Model czynności poznawczych w pracy [w:] System standardów kwalifikacji zawodowych. Materiały konferencyjne*, Międzyszyn 10-11 grudnia 1993 r. Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, s. 5-10.

później. Rysunek 1 przedstawia w sposób uproszczony schemat procesu kształcenia menedżerów. Posłuży on do określenia w dalszej części artykułu niezauważalnych obszarów w procesie kształcenia menedżerów.

Rysunek 1

Schemat procesu kształcenia menedżerów



Źródło: opracowanie własne

Zanim przystąpię do omawiania schematu przedstawionego na rys. 1 pragnę przybliżyć czytelnikom dwa pojęcia: „menedżer”, „praca menedżera”.

W literaturze przedmiotu spotykamy się z różnymi definicjami „menedżer” i tak np.: „Menedżer - manager, osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym, posiadająca wielostronną wiedzę i umiejętności niezbędne do kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w której ta organizacja działa”.³

„Menedżer - członek naczelnego kierownictwa odpowiadającego za ogólne zarządzanie organizacją: ustala politykę operacyjną i strategię wzajemnych oddziaływań organizacji i jej otoczenia”.⁴

Praca menedżera jest uzależniona i kształtowana przez wiele różnych czynni-

³ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997, s. 245.

⁴ J. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1997 s. 32.

ków. Do takich czynników możemy zaliczyć:

- zajmowane miejsce w hierarchii organizacji,
- formę organizacyjną firmy,
- zakres kompetencji menedżera,
- branżę, w której organizacja działa,
- siłę wpływu otoczenia zewnętrznego na organizację.

Są to tylko niektóre czynniki wpływające na pracę menedżera.

Według Z. Dowgiełło (1999) praca kierownika, menedżera polega „obok badania rynku, na ustalaniu celów, podejmowaniu decyzji, organizowaniu ich realizacji, motywowaniu pracy załogi”.⁵

Na rysunku 1 przedstawiam uproszczony schemat procesu kształcenia menedżerów, kładąc główny nacisk na elementy związane z **procesem kształcenia**, a nie jak w większości przypadków na **proces zarządzania**. Uważam, że obecnie kształci się przyszłą kadrę kierowniczą przede wszystkim w zakresie opanowania wiedzy teoretycznej związanej z procesem zarządzania. Praca menedżera jest specjalistyczną, trudną, odpowiedzialną i złożoną ze względu na różnorodność obszarów działania.

Menedżer w procesie pracy narażony jest na silne czynniki stresogenne związane z ogólnie pojmowanym środowiskiem pracy. Wiedza z zakresu: planowania, organizowania, motywowania (przywództwa) oraz kontrolowania nie wypełnia moim zdaniem całego tematu wiedzy niezbędnej menedżerowi w toku pracy. Cztery wcześniej wymienione elementy winny być rozszerzone o dodatkowe, takie jak: reprezentowanie, dostosowywanie i wychowanie. Elementy te są same w sobie tak obszerne i ważne, iż wymagają odrębnego przedstawienia w procesie kształcenia przyszłej kadry kierowniczej.

Pominę omawianie planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania (problematyka ta jest szeroko przedstawiana w literaturze dla menedżerów) a postaram się w sposób skrócony uzasadnić stwierdzenie o konieczności rozszerzenia wcześniej wymienionych elementów wiedzy o trzy dodatkowe.

Reprezentowanie - funkcja reprezentacyjna menedżera odgrywa bardzo dużą rolę w postrzeganiu organizacji przez jej otoczenie. Osoba menedżera jest traktowana jako „lustrzane odbicie” całej firmy. To od jego umiejętności reprezentacyjnych zależy czy firma będzie postrzegana w dobrym świetle, i czy będzie budzić zaufanie wśród partnerów „gry rynkowej”.

Również to czy firma zdoła pokonać konkurencję w czasie przetargu zależy w dużej mierze od tych umiejętności. Na funkcje reprezentacyjne składają się:

- łatwość i poprawność wyrażania swoich myśli,
- umiejętności negocjacyjne,

⁵ Z. Dowgiełło, *Praca menedżera*. Szczecin 1999, s. 89.

- poczucie estetyki,
- znajomość zasad savoir-vivre,
- elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniającej się sytuacji,
- nienaganność w zachowaniu,
- dyplomacja,
- umiejętność prowadzenia spotkań,
- umiejętność prezentacji materiałów np. konferencyjnych,
- trafność i szybkość podejmowania decyzji w czasie reprezentacji.

Dostosowywanie - znaczenie funkcji dostosowawczych wzrasta wraz ze wzrostem „płynności w otoczeniu organizacji”. Inaczej mówiąc, im bardziej niestabilne otoczenie, tym procesy dostosowawcze występują częściej i szybciej. Trafność oceny zmian zachodzących na zewnątrz firmy ma nieraz decydujące znaczenie dla dalszego funkcjonowania jednostki a nawet jej istnienia. Znajomość reguł, zachodzących zmian jak i ich przyczyn jest obowiązkiem każdego menedżera.

W zależności od zajmowanego miejsca w hierarchii organizacji przez kierownika, zwiększa się lub zmniejsza obszar zainteresowania dokonującymi się zmianami. Działanie kierownika musi również opierać się na przewidywaniu i prowadzeniu elastycznej polityki w zakresie, której ponosi on odpowiedzialność na swoim stanowisku. Na funkcje dostosowawcze składają się:

- znajomość zasad funkcjonowania rynku,
- znajomość zasad regulujących zmienność otoczenia,
- znajomość skutków zachodzących zmian,
- przewidywalność i wyobrażenia organizacyjna,
- elastyczność w działaniu,
- znajomość procedur dostosowawczych,
- spostrzegawczość,
- szybkość reakcji,
- trafność oceny zachodzących zmian,
- ostrożność i rozważa w działaniu.

Wychowywanie - znaczenie ról wychowawczych menedżera jest nie dostrzeżone w literaturze przedmiotu. Tak jak w przypadku funkcji reprezentacyjnych, gdzie menedżer jest obserwowany i oceniany przez podmioty zewnętrzne, tak samo jest i obserwowany oraz oceniany przez podmioty wewnętrzne (podwładnych, współpracowników). Uważam, że nie docenia się wpływu jaki mają postawy i zachowanie przełożonego na kreowanie pozytywnych lub negatywnych postaw podwładnych. Jak pisze S. M. Kwiatkowski (1995) - „wychowanie naturalne w zakładzie opiera się na uczestniczeniu w pracy i w życiu społecznym grup formalnych i nieformalnych.

Jest to wychowanie, w którym dominują spontaniczne związki, środowiskowe systemy wartości i autentyczne autorytety”. Autor dalej pisze tak: „wychowanie

intencjonalne jest celowym i świadomym działaniem właścicieli (pracodawców), dyrekcji i organizacji społecznych (...) wspólnym celem tych oddziaływań jest kształtowanie i rozwijanie, równoległe z wiedzą i umiejętnościami zawodowymi, takich cech jak: sumienność, staranność, samodzielność, wytrwałość, słowność, życzliwość, pomysłowość, gospodarność, aktywność i mobilność zawodowa”.⁶

Należy zauważyć, że większość wymienionych cech jest celem do osiągnięcia poprzez funkcje przywództwa, między innymi problematyka motywacji pracowników zajmuje się poszukiwaniem dróg i sposobów optymalizacji wydajności pracy i zadowolenia z niej płynącego.

Proces wychowawczy nie pozostaje bez wpływu na zapobieganie konfliktom w organizacji. Jak pisze J. Sztumski (1999) oprócz ogólnych racji uzasadniających potrzebę przewycięzania konfliktów, wchodzi w grę szczegółowe racje odnoszące się do interesów pracowników. Autor zalicza do nich:

- a) ważność dla wszystkich pracowników dobrej atmosfery w miejscu pracy, której oczywiście nie sprzyjają konflikty oraz
- b) mniej czy bardziej świadome dążenie pracowników do eliminacji lub przynajmniej do ograniczenia konfliktów między nimi; rozbijają one solidarność wobec pracodawcy lub kierowników działających z jego upoważnienia.⁷

Z wychowaniem w organizacji nierozzerwalnie związana jest jej kultura. M. Laszczak (1999) uważa, że kulturę (kulturę organizacji) należy postrzegać „jako indywidualny dla każdej organizacji i nadający jej niepowtarzalny charakter system wartości i myślenia. Dzięki temu kultura w sposób trwały wyznacza postępowanie członków tak wewnątrz organizacji, jak i poza nią”.⁸

Na funkcje wychowawcze składają się:

1. etyczne postępowanie,
2. obiektywizm decyzji,
3. sprawiedliwe osądy,
4. tworzenie pozytywnej kultury organizacji,
5. kreowanie pozytywnych postaw,
6. tworzenie wzorców etycznych,
7. szacunek dla ludzi i wytworów ich pracy,
8. kształcenie oraz dokształcanie pracowników,
9. tolerancja dla osób niepełnosprawnych oraz o odmiennych ideologiach i poglądach,
10. kształcenie postaw autokreacji,
11. tworzenie autorytetów.

Na schemacie, który jest punktem wyjścia do omawiania niedostrzegalnych ob-

⁶ T. Pilch, I. Lepalczyk, (red), *Pedagogika społeczna*, Warszawa 1995, s. 220-221.

⁷ J. Sztumski, *Socjologia pracy*, Katowice 1999, s. 178.

⁸ M. Laszczak, *Patologie w organizacji*, Kraków 1999, s. 141.

szarów w procesie kształcenia menedżerów, przerywaną linią zaznaczono te pomijane w literaturze. Po refleksji dotyczącej treści kształcenia, pora zwrócić uwagę na pozostałe elementy schematu. Są to:

1. zdolności:
 - a) ogólne,
 - b) kluczowe,
2. umiejętności:
 - a) umysłowe,
 - b) praktyczne.

Ad. 1

Zdolności według W. Okonia (1998) to „możliwość uzyskania spodziewanych wyników danych czynności w określonych warunkach zewnętrznych”.⁹

Zdolności możemy podzielić na ogólne do których zaliczamy: spostrzegawczość, sprawność myślenia, wyobraźnię, uwagę oraz sprawność motoryczną. Mają one zatem charakter ogólny, tzn. ich obecność jest konieczna przy wykonywaniu przez człowieka różnych czynności. Drugi typ zdolności, które określam kluczowymi, jest związany z konkretnym zawodem. W odniesieniu do konkretnych trudności - z zawodem menedżera. Praca menedżera wymaga różnych złożonych, skomplikowanych, stresowych, problemowych działań oraz szerokiej wiedzy. Dlatego uważam, że istotną sprawą w procesie kształcenia menedżerów jest określenie wymaganych dla jej spełnienia niezbędnych zdolności kluczowych oraz badanie ich poziomu u studentów.

Badanie zdolności kluczowych w toku studiów pozwoliłoby na korygowanie odkrytych odchyłeń od normy menedżerskiej lub dyskwalifikację osób, u których ich poziom znacznie od tej normy odbiega od normy. Absolwent, który posiada wiedzę a nie posiadający zdolności kluczowych, nigdy nie będzie w stanie pełnić funkcji kierowniczych. Ich brak u osób zajmujących kierownicze stanowiska znacznie osłabia lub ogranicza efektywność zarządzania oraz powoduje konflikty w stosunkach interpersonalnych.

Ad. 2

Umiejętności według W. Okonia (1998) to „sprawność w posługiwaniu się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań”. W czasie toku studiów studenci kierunków opartych na naukach o zarządzaniu zdobywają wiedzę teoretyczną - w mniejszym stopniu wiedzę praktyczną. Praca menedżera opiera się w równych częściach na posiadanej wiedzy oraz nabytych umiejętnościach.

⁹ W. Okoń, *Nowy Słownik Pedagogiczny*, Warszawa 1998, s. 463.

O przeplataniu się wiedzy z umiejętnościami w procesie kierowania świadczy wypowiedź Ch. J. Barnard'a (1997): „trafnymi kategoriami są tutaj wrażliwość, osąd, rozsądek, proporcje, równowaga, stosowność. Jest to więc raczej kwestia sztuki niż nauki, raczej estetyki niż logiki. Z tego też względu raczej się ten proces rozpoznaje niż opisuje, i to rozpoznaje raczej po efektach, niż w trybie analizy”.¹⁰

Przedstawiony opis procesu kierowania świadczy o tym, że kierowanie to sztuka polegająca na umiejętności wykorzystywania zdobytej wiedzy (zarówno teoretycznej jak i praktycznej) popartej wysokim poziomem zdolności (zarówno kluczowych jak i ogólnych) w sytuacjach standardowych (obciążonych niskim stopniem ryzyka i niepewności) oraz w sytuacjach nietypowych (obciążonych dużym stopniem ryzyka i niepewności). Dlatego proces dydaktyczny powinien w równych częściach dostarczać niezbędnej wiedzy, wyrabiać umiejętności oraz kształtować osobowość studentów.

Co pewien czas w literaturze z zakresu nauki o zarządzaniu pojawiają się nowe koncepcje, idee, trendy, które mają na celu zapewnienie menedżerskiego sukcesu, lecz - moim zdaniem - jedynie dokładne badania z zakresu pracy menedżera, dotyczące rzeczywistości funkcjonowania organizacji biznesowej oraz doskonalenie procesu kształcenia menedżerów w stosunku do uzyskanych wyników badań może zapewnić prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstw.

¹⁰ Ch. J. Barnard, *Funkcje kierownicze*, Kraków 1997, s. 255.