

# Lidia Włodarska-Zoła

---

## Konteksty kształcenia menedżerów w permanentnym procesie transformacji

---

Prace Naukowe. Pedagogika 11, 175-182

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Lidia Włodarska-Zola

## Konteksty kształcenia menedżerów w permanentnym procesie transformacji

W warunkach dokonującej się w Polsce transformacji wzrasta rola zarządzania. Sukces zarządzania w coraz większym stopniu zależy od wiedzy, umiejętności i intelektu menedżerów, czyli jest funkcją ich przygotowania edukacyjnego. Nowe realia ekonomiczne i społeczne spowodowały, że edukacja w dziedzinie zarządzania powinna być adekwatna do standardów kwalifikacyjnych zawodu menedżera, odpowiadających wyzwaniom dwudziestego pierwszego wieku. Aktualnie realizowane kształcenie menedżerów pozostaje w wyraźnym dysonansie wobec tych wyzwań<sup>1</sup>. System kształcenia menedżerów winien wyprzedzać rozwój społeczno-gospodarczy kraju i potrzeby rynku. Edukacja kandydatów na menedżerów powinna:

- opierać się na programach uwzględniających perspektywiczne potrzeby gospodarki i funkcjonujących w niej przedsiębiorstw;
- zapewnić przyszłym menedżerom wielostronny rozwój oraz opanowanie wiedzy i umiejętności pozwalających na optymalne funkcjonowanie zawodowe oraz na ich ciągłe doskonalenie;
- wdrażać kandydatów na menedżerów do samodzielnego myślenia i działania przez stwarzanie sytuacji z możliwie największym udziałem ich własnej inicjatywy i aktywności;
- być realizowana przez nauczycieli akademickich będących najlepszymi specjalistami w dziedzinach, których znajomość jest konieczna dla menedżerów.

Wraz z transformacją społeczną pojawiły się nowe merytoryczne kryteria doboru i oceny menedżerów, zdezaktualizowały się kryteria ideologiczne. Powstało zapotrzebowanie na nowe merytoryczne kwalifikacje menedżerów, znaczenia nabrały problemy efektywności funkcjonowania człowieka oraz problemy prognozowania efektywności kierowania<sup>2</sup>.

Rzeczywistość gospodarcza zmusza współczesnych menedżerów do wykonywania zadań łączących się z rozwiązywaniem złożonych problemów w sytuacji niedoboru środ-

---

<sup>1</sup> *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, pod red. T. Borkowskiego, A. Marcinkowskiego, i A. Oherow-Urbaniec, Kraków 2001.

<sup>2</sup> S.A. Witkowski, *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, „Prace Psychologiczne, Acta Universitatis Wratislaviensis” No 1722, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995.

ków oraz deficytu czasu. Specyfika ich pracy wymaga więc umiejętności szybkiego podejmowania optymalnych decyzji. Są to zadanie niezmiernie trudne, szczególnie wówczas gdy dotyczą ludzi oraz problemów związanych z ich funkcjonowaniem.

Ponieważ do funkcji najczęściej realizowanych przez menedżerów należy zaliczyć: planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrolę, negocjowanie, wpływanie na ludzi, koordynowanie oraz pobudzanie inicjatywy, powinni oni posiadać, poza wiedzą merytoryczną, wysoką psychologiczną niezawodność działania, która zagwarantuje ich przedsięwzięciom dużą sprawność. Dla skutecznej pracy menedżerów niezbędny jest wysoki poziom kompetencji, a w konsekwencji wysokie sprawności techniczne (które polegają na znajomości procedur i technik wykonywania określonych czynności zawodowych), interpersonalne (które obejmują wszystko co ułatwia postępowanie z ludźmi) i konceptualne (które gwarantują twórcze kierownictwo, a przejawiają się w zdolności do analitycznego logicznego myślenia i w aktywności w generowaniu nowych rozwiązań). Poziom wymienionych sprawności zależy od zasobu wiedzy menedżerów, który powinien być jak najszerszy, znacznie wykraczający poza bezpośrednie problemy zawodowe, winien obejmować ścisłą wiedzę fachową z dziedziny organizacji i zarządzania, ekonomii, finansów, marketingu itp. oraz wiedzę z dziedziny nauk humanistycznych, głównie z psychologii, socjologii i pedagogiki. Szeroki zakres wiedzy ułatwi menedżerom rozwiązywanie trudnych problemów koncepcyjnych i decyzyjnych, będzie sprzyjał twórczemu myśleniu i skutecznemu działaniu.

Pomimo że różni specjaliści z dziedziny organizacji i zarządzania eksponują różne aspekty pracy kierowniczej, poszukuje się jednej, nadrzędnej czynności stanowiącej istotę tej pracy. Za taką najważniejszą czynność, w zasadzie jednomyślnie uważa się „decydowanie”. T. Listwan wyraża to najpełniej: „Najbardziej płodne wydaje się rozpatrywanie pracy kierownika jako procesu podejmowania decyzji (...) można przyjąć, iż treścią pracy kierowniczej i jej esencją jest podejmowanie decyzji oraz spowodowanie, aby były one wykonane (osiągane). Na pracę tę składają się więc dwa podstawowe działania: wybór wariantu działania i doprowadzenie do jego realizacji”<sup>3</sup>.

Ponieważ w zawodzie menedżera podstawową grupę czynności zawodowych stanowi komunikacja interpersonalna, należy podkreślić niedoceniane znaczenie wiedzy psychologicznej, która przyczynia się do zwiększenia sprawności interpersonalnych, bardzo ważnych na każdym szczeblu zarządzania. Wiedzę o mechanizmach psychologicznych, które wpływają na zachowanie człowieka menedżerowie powinni wykorzystywać do ograniczenia tych konsekwencji ich występowania, które obniżają sprawność i skuteczność ludzkich działań.

Z uwagi na fakt, że praca menedżera jest pracą umysłową, wysoko kwalifikowaną, wymagającą odpowiedniego poziomu kompetencji, rozpatrywanie problemu kształcenia menedżerów powinno się rozpocząć od analizy wykonywanej przez nich pracy. Należy jednak najpierw odpowiedzieć na pytanie: Jakie są funkcje menedżera w jego środowisku pracy? — aby potem określić, jakiego typu kwalifikacji wymaga ich prawidłowa realizacja. Analizę tych funkcji powinno się przeprowadzić w kontekście postindustrialnego społeczeństwa trzeciego tysiąclecia, ponieważ we współczesnym świecie przemiany cywilizacyjne polegają na przechodzeniu od cywilizacji przemysłowej do cywilizacji informa-

<sup>3</sup> T. Listwan, *Organizacja i zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej” nr 341, Wrocław 1986, s. 25.

cyjnej. Konsekwencją tych przemian jest przeobrażanie się społeczeństw przemysłowych w informacyjne. W społeczeństwach informacyjnym dominuje zdobywanie informacji, ich rejestrowanie, przetwarzanie, kojarzenie, przekazywanie, selekcja, stosowanie oraz wytwarzanie nowych własnych informacji. Informacje rozprzestrzeniają się lawinowo, ich przepływ i dostęp do nich będzie stawał się coraz bardziej swobodny. Zwiększają się jednak trudności z wyborem właściwych informacji. Menedżerowie w społeczeństwach informacyjnych będą więc zobligowani do realizowania nowych funkcji związanych z operowaniem informacjami. Będzie to wymagało wykorzystywania pełnego repertuaru ich możliwości intelektualnych. Wymogiem postindustrialnego wieku „wiedzy i informacji” jest bardzo intensywny rozwój intelektualny, aktywne zdobywanie i przetwarzanie wiedzy już istniejącej oraz tworzenie nowej, kreatywne myślenie i optymalne rozwiązywanie problemów. Procesy te nie nadążają jednak za rozwojem nauki oraz postępem technicznym i informacyjnym. Dziś nie wystarczy już, by menedżerowie dostosowywali się do zmieniającego się środowiska i rozwijali razem z nim, koniecznością stało się stymulowanie racjonalnych i humanistycznych zmian w tym środowisku. Aby menedżerowie sprościli tym zadaniom, kształcenie ich należy rozpatrywać przez pryzmat otoczenia, w jakim będą funkcjonować. W związku z dokonującymi się w nim fluktuacjami kształcenie menedżerów bez względu na to, jak doskonale zostanie zorganizowane, nie zabezpieczy ich skutecznego funkcjonowania w dłuższym okresie. Menedżerowie zmuszeni będą permanentnie doksztalać się. Ich wykształcenie zdobyte w trakcie studiów na kierunkach zarządzania musi być ciągle uzupełniane, „niezbędne staje się uaktualnianie wiedzy dla sprostania postępom nauki i stawiania czoła przeobrażeniom społecznym (...). W perspektywie kształcenie nieustające — rozumiane nie jako uzupełniające doksztalcanie zawodowe, lecz jako kompleksowy proces edukacji, rozpoczęty wykształceniem elementarnym i następnie kontynuowany przez całe życie — oraz rozwój różnorodnych form kształcenia szkolnego i pozaszkolnego i ich koordynacja ze szkolnictwem oficjalnym powinny służyć pełniejszej osmozie działań oświatowych ze społeczeństwem. W ten sposób można zapewnić niezbędne zróżnicowanie treści, metod, struktur i procesów kształcenia i oświaty, jakich domaga się współczesny świat”<sup>4</sup>. Kształcenie menedżerów, podobnie zresztą jak kształcenie w innych dziedzinach, powinno wdrażać do procesu samokształcenia.

W efekcie kształcenia zawodowego na kierunku zarządzanie czy marketing, kształcący się powinni uzyskać potrzebną w zawodzie menedżera przydatność zawodową, czyli taką sprawność zawodową, która będzie adekwatna do wymagań stawianych przez środowisko pracy. O sprawności zawodowej w zawodzie menedżera decyduje sprawność psychiczna człowieka, która wg J.E. Karney stanowi „układ wzajemnie ze sobą powiązanych możliwości, wiedzy, umiejętności, postaw i motywacji człowieka”<sup>5</sup>. Elementem sprawności psychicznej jest potencjał wyznaczający gotowość do podejmowania i realizacji zadań. Tak więc sprawność psychiczna i zależna od niej sprawność zawodowa determinują przydatność zawodową. Należy tu podkreślić, że ludzie o niskiej sprawności psychicznej nie mają szans na skuteczne funkcjonowanie w zawodzie menedżera, gdyż nie posiadający kompetencji natury psychologicznej, takich jak: dążenie do profesjonalizmu, umiejętność osiągnięcia sukcesu, pomysłowość i kreatywność, umiejętność kierowania zespołem oraz

<sup>4</sup> A.M. M'Bow, *U źródeł przyszłości. Problemy świata a zadania UNESCO*, Warszawa 1986, s. 86 – 87.

<sup>5</sup> J.E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Warszawa 1998, s. 92.

umiejętność zapobiegania konfliktom, a w razie wystąpienia konfliktów — umiejętność ich likwidowania. Proces kształcenia zawodowego menedżerów powinien więc być tak zorganizowany, by jego uczestnicy uzyskali możliwie największą sprawność zawodową i psychiczną już w momencie ukończenia studiów. Oczywiście sprawności te powinny być ustawicznie doskonalone w trakcie pracy, tak by zwiększała się odpowiedniość między nimi a wymaganiami środowiska.

Istnieją dwie szkoły uczenia kierowania. Pierwsza, która nie docenia wiedzy na temat obiektu kierowania, kładzie nacisk głównie na umiejętności kierowania. Druga opowiada się za uczeniem zarówno umiejętności kierowania, jak i teorii przedmiotu.

Ze względu na fakt, że wszelkiego typu organizacje zawsze składają się z ludzi, którzy mają indywidualne, zróżnicowane reakcje na różne oddziaływania — również kierownicze, posiadanie wiedzy teoretycznej dotyczącej ludzi, którzy stanowią elementy obiektów kierowania, stanowi podstawowy warunek skutecznych działań kierowniczych.

Ludzie, którzy stanowią najważniejszy składnik każdej organizacji wnoszą do niej swą autonomiczną osobowość, własne potrzeby, dążenia, inteligencję, umiejętności, postawy, system wartości, są w stanie swe zachowania podporządkować potrzebom organizacji wówczas, gdy upatrują w tym sposobu realizacji swoich indywidualnych potrzeb i dążeń. Menedżerowie, którzy zarządzają podsystemem społecznym organizacji, czyli „zasobami ludzkimi” organizacji na poziomie jednostkowym i grupowym, dobierając style kierowania, powinni uwzględniać potrzeby i dążenia poszczególnych jednostek i grup. Aby byli w stanie czynić to prawidłowo, powinni posiadać wiedzę teoretyczną z tego zakresu i umiejętność stosowania jej w praktyce.

Autorka tego artykułu, kierując się argumentami merytorycznymi, podobnie jak K. Bolesła-Kukulka, zdecydowanie opowiada się za kształceniem typu „teoria i umiejętności”, przy czym „teoria nie musi jednak być podawana w formie ogólnoabstrakcyjnych rozważań i dywagacji. Może być zbiorem podstawowych prawidłowości, dotyczących budowy i funkcjonowania przedmiotu badań, popartym realnymi przykładami”<sup>6</sup>.

Sprawne funkcjonowanie organizacji, będącej systemem powiązanych działań ludzi i urządzeń jest w stanie zagwarantować współdziałanie jej podsystemu społecznego z podsystemem technicznym. Menedżer powinien więc być również kompetentny w kwestii technicznego podsystemu organizacji, który jest zbiorem ogólnych i szczegółowych sposobów oraz technik realizacji różnych zadań organizacyjnych oraz instrumentów służących ich realizacji. System ten nasycony jest techniką w znaczeniu inżynierskim oraz informatyką. W procesach organizacyjnych biorą więc udział maszyny oraz urządzenia techniczne i informatyczne, które nie są w stanie funkcjonować samodzielnie, zawsze muszą być zaprogramowane przez ludzi. Tak więc również z tego względu wiedza z dziedziny techniki w rozumieniu inżynierskim oraz techniki komputerowej powinna znaleźć się w programach kształcenia menedżerów. Należy domniemać, że zakres tej wiedzy będzie się rozszerzał ze względu na ogromny postęp techniczny oraz ciągle postępującą komputeryzację wszystkich dziedzin życia, która stała się jednym z najbardziej trwałych kierunków przemian współczesnego świata. Na bazie wiedzy o kierunkach przemian zachodzących we współczesnym świecie menedżer powinien projektować zmiany we własnym przedsiębiorstwie. Stwarza to zapotrzebowanie na nowe kwalifikacje menedżerów.

<sup>6</sup> K. Bolesła-Kukulka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 8.

Wiedza jest jednym z podstawowych czynników kształtujących wizerunek menedżera jutra. Zakres i poziom tej wiedzy powinien być uaktualniany z uwagi na kierunki zmian zachodzących w świecie. Główną jej funkcją w procesie kształcenia menedżerów winno być rozwijanie twórczych możliwości, dzięki którym menedżerowie będą zdolni do przetwarzania tej wiedzy w efektywne rozwiązywanie problemów. Menedżer, poza umiejętnością dokładnego stosowania nabytej wiedzy, powinien więc wykazywać umiejętność jej twórczego przetwarzania, zdolność alternatywnego myślenia, zdolność do tworzenia innowacji itp. Kwalifikacje menedżera są więc zdeterminowane jego twórczym rozwojem, możliwościami oraz stopniem ich wykorzystania.

Innym niezmiernie ważnym czynnikiem kwalifikacji zawodowych menedżera są właściwości osobowości, szczególnie te, które istotne są dla procesów komunikacji interpersonalnej. Zaliczyć do nich należy takie pożądane cechy, jak: odpowiedzialność, otwartość, zrównoważenie, wyobraźnię, inteligencję i opanowanie. Właściwości osobowości mają też bardzo istotne znaczenie w podejmowaniu decyzji, których trafność zależy w bardzo istotnym stopniu głównie od zdolności kojarzenia, umiejętności interpersonalnych, wrażliwości na pojawiające się problemy, zdolności analizowania, syntetyzowania i przewidywania. Zagadnienia te w sensie teoretycznym należą do psychologii, a w sensie praktycznym do żywotnych problemów każdej organizacji, rozwiązywanych najczęściej z pominięciem merytorycznej wiedzy psychologicznej. Tymczasem o postępie i wroście gospodarczym decyduje dziś — poza kapitałem, surowcami i organizacją pracy — czynnik ludzki. Wiedza z zakresu psychologii wydaje się więc nieodzowna dla menedżera ze względu na skuteczność sterowania innymi ludźmi. Z kolei cechy osobowości samego menedżera, jego system wartości i przekonania determinują skuteczność, z jaką oddziałuje na ludzi, zarówno tych, którzy znajdują się na zewnątrz organizacji, jak i tych, którymi kieruje wewnątrz niej. Od wewnętrznych czynników menedżera zależy też, czy w podejmowaniu decyzji, poza aspektem ekonomicznym, będzie uwzględniał aspekt etyczny.

Analizując funkcje menedżerów w organizacji należy także wziąć pod uwagę problemy związane z jej otoczeniem. Pomimo że organizacja jest podmiotem działania wyodrębnionym z otoczenia w znaczeniu prawnym, ekonomicznym i organizacyjnym, jest od niego uzależniona, ponieważ czerpie z niego różnego rodzaju zasoby (ludzi, energię, informacje itp.) konieczne dla jej prawidłowego funkcjonowania.

Procesy zachodzące w otoczeniu organizacji ulegają ciągłym zmianom. Prawidłową reakcją organizacji jest jej przystosowanie się do tych zmian przy jednoczesnym utrzymaniu niezbędnej stabilności. W przypadku przedsiębiorstw będących organizacjami gospodarczymi najistotniejszym elementem otoczenia jest rynek i zachodzące w nim przemiany. Podstawową funkcją menedżera, którego przedsiębiorstwo poszukuje nabywców na tym rynku, względnie źródeł zaopatrzenia w surowce — jest jego penetracja. Charakter otoczenia rynkowego (na przykład otoczenie ustabilizowane, zmienne lub burzliwe) decyduje o sposobach zarządzania organizacją. Przy otoczeniu rynkowym ustabilizowanym menedżerowie zarządzają według mechanistycznego modelu zarządzania, natomiast przy otoczeniu burzliwym zgodnie z modelem adaptacyjno-organicznym<sup>7</sup>.

Model mechanistyczny cechuje:

- hierarchiczna struktura kierowania, władzy i komunikowania się;
- wysoka specjalizacja funkcji i zadań wewnątrz organizacji;

<sup>7</sup> T. Burns, G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, London 1961.

- szczegółowe określanie kompetencji i odpowiedzialności dla każdego stanowiska pracy;
- przewaga komunikowania się pionowego nad poziomym;
- istnienie szczegółowych instrukcji i zarządzeń;
- powiązanie autorytetu poszczególnych uczestników organizacji z zajmowaną przez każdego z nich pozycją w hierarchii służbowej.

Model adaptacyjno-organiczny odznacza się:

- słabo sformalizowaną, elastyczną i zmieniającą się wraz ze zmiennością realizowanych zadań strukturą organizacyjną;
- ogólnym określeniem zakresów funkcji, zadań i kompetencji poszczególnych pracowników;
- ścisłą współpracą i bezpośrednim komunikowaniem się pracowników bez pośrednictwa kanałów służbowo-hierarchicznych;
- zanikaniem władzy na rzecz współpracy i doradztwa;
- znaczną samodzielnością poszczególnych działów organizacji i często nawet poszczególnych jej uczestników;
- powiązaniem społecznego prestiżu ludzi w organizacji z posiadaną przez nich wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami.

Menedżerowie przy zmianach w otoczeniu rynkowym ich organizacji, które współcześnie jest rozległe, zróżnicowane, niestabilne, kompleksowe itp., powinni usiłować strukturalnie dostosować organizację do tych zmian, a także wprowadzać aktywną strategię rynkową. Wymaga to ciągłego rozpoznawania szeroko rozumianego otoczenia (rynkowego, społecznego i politycznego) poprzez zbieranie informacji na jego temat, dzięki którym menedżer będzie w stanie szybko reagować na zachodzące zmiany rynkowe, społeczne i polityczne. Aby mógł to czynić, kształcenie, które dziś spełniałoby dobrze swą funkcję w odniesieniu do otoczenia stabilnego, winno ulec przemianom. Zreformowane kształcenie winno przygotowywać przyszłych menedżerów do wypełniania funkcji innowacyjnych, do kierowania twórczego, które powinno sprzyjać wdrażaniu innowacji oraz pobudzać i stwarzać klimat do ich powstawania. Zmiany w modelu kierowania zmierzają więc w kierunku profesjonalizacji kadry menedżerów, ustawicznego jej doskonalenia, preferowania innowacyjności i nonkonformizmu. Przy czym podkreśla się znaczenie kształcenia ustawicznego (a w zasadzie samokształcenia) menedżerów, ponieważ: „Najważniejszą cechą naszych czasów jest rosnące tempo zmian. Najważniejszą umiejętnością dyrektora przyszłości będzie umiejętność dostosowania się do zachodzących zmian i poddawania ich swojej kontroli. Najważniejszą umiejętnością dyrektora przyszłości będzie zatem umiejętność uczenia się”<sup>8</sup>.

Wymieniono wyżej wiele różnych funkcji menedżerów. Jednakże najkrótsza odpowiedź na pytanie: Co robią menedżerowie? brzmi: podejmują decyzje. Dlatego też ich pracę i pełnione funkcje powinno się rozpatrywać głównie z punktu widzenia problemów i sytuacji decyzyjnych, które stawiają ich wobec konieczności dokonywania wyborów. Ponieważ podjęcie decyzji jest zawsze dokonaniem wyboru jednego z możliwych w danej sytuacji wariantów działania, menedżer powinien umieć:

- określić cele organizacji, które będą realizowane;
- określić czynniki sytuacyjne determinujące realizację celów;
- określić potencjalne warianty sposobów osiągnięcia tych celów;

<sup>8</sup> A. Czarniawska, *Dyrektor przyszłości — sylwetka psychologiczna*, „Organizacja i kierowanie” 1981. nr 2. s. 32.

- przeanalizować i uporządkować te warianty ze względu na istniejące ograniczenia oraz uwarunkowania;
- określić skutki poszczególnych wariantów i porównać je;
- dokonać selekcji wariantów, w efekcie której pozostanie wariant optymalny.

Powyższa procedura jest analogiczna do procedury stosowanej w analizie systemowej, która służy do badania konkretnych sytuacji i pozwala na dobór optymalnych warunków realizacji podejmowanych działań. Do stosowania tej procedury zmusza menedżera wiele różnego rodzaju złożonych sytuacji i skomplikowanych zadań do rozwiązania, pojawiających się w jego pracy. Wykorzystywanie przez menedżera analizy systemowej jest w stanie pomóc mu podejmować decyzje najwłaściwsze w danej sytuacji.

Według E.S. Quade „analiza systemowa jest formalnym i jawnym badaniem wspomagającym działanie osób odpowiedzialnych za decyzje lub linię postępowania w określonej sytuacji charakteryzującej się niepewnością. Ma ona na celu określenie pożądanego działania lub linii postępowania przez rozpoznanie i rozważenie dostępnych wariantów oraz porównanie ich przewidywanych następstw”<sup>9</sup>. W rozumieniu potocznym analiza systemowa jest działaniem mającym na celu dostarczenie wskazówek potrzebnych do podjęcia decyzji, dotyczących informacji związanych z zagadnieniem, którego dotyczy decyzja. Pozwala ona na udoskonalenie bazy, w oparciu o którą podejmowane są właściwe decyzje i działania w warunkach niepewności oraz potrafi wykluczyć warianty złe, pozostawiając do wyboru względnie dobre, wydaje się więc, że powinna stanowić nieodzowne narzędzie stosowane przez menedżera.

- Pełna analiza systemowa jakiegoś problemu powinna obejmować następujące czynności:
- zbadanie celów rozważanej akcji czy linii postępowania;
  - zbadanie możliwych sposobów osiągnięcia tych celów, z uwzględnieniem propozycji i projektów nowych rozwiązań;
  - ocenę pozytywnych i negatywnych skutków każdego z możliwych wariantów postępowania, uwzględniającą niepewność przyszłości;
  - porównanie wariantów według różnych kryteriów i przedstawienie wyników w sposób umożliwiający wybór<sup>10</sup>.

Głównym zadaniem analizy systemowej jest zaproponowanie rozwiązań udoskonalonych, poprzedzone określeniem możliwych wariantów, przeanalizowaniem ich, przedstawieniem skutków, również tych ubocznych, wynikających z wprowadzenia danego wariantu, a następnie porównanie tych wariantów. Procedura analogiczna do tej, która stosowana jest w analizie systemowej przez analityka systemowego, realizowana powinna być w procesie podejmowania decyzji przez menedżera.

Wydaje się, że menedżer jutra nie jest w stanie zgłębić zagadnień, którymi się zajmuje bez wiedzy systemowej. Praca menedżera wymaga podejścia systemowego — ujmowania różnorodnych problemów w ich złożoności, przy uwzględnianiu wielu różnych zależności, w które są uwikłane. Ujmowanie problemów z systemowego punktu widzenia pozwoli menedżerowi ogarnąć i zrozumieć współczesny świat oraz człowieka funkcjonującego w nim.

<sup>9</sup> E.S. Quade, *Analiza systemowa: możliwości i ograniczenia*, [w:] *Analiza systemowa — podstawy i metodologia*, pod red. W. Findeisena, Warszawa 1985, s. 13.

<sup>10</sup> E.S. Quade, *Analiza systemowa ...*, s. 17.



Opierając się na wymienionych tu argumentach i na bardzo wielu innych, które można znaleźć w literaturze dotyczącej analizy systemowej<sup>11</sup>, pragnę postulować, by treści z tej dziedziny znalazły się w programach nauczania na wydziałach zarządzania.

Ponieważ decyzje podejmowane przez menedżerów są decyzjami kierowniczymi, bo dotyczą innych ludzi, wymagają wysokiej odpowiedzialności osób, które je podejmują. Konieczność podejmowania decyzji przez menedżerów wiąże się więc nie tylko z prawem do ich podejmowania, ale również z obowiązkiem odpowiadania za ich skutki. Dlatego też w oświacie menedżerów istotne miejsce należy się wychowaniu, którego efektem powinny być odpowiedzialne postawy, nastawienie i przekonania jej uczestników (poczucie odpowiedzialności, życzliwy stosunek do ludzi, empatia, samokontrola, odporność psychiczna, rozważny optymizm itp.), gdyż stanowią one uwarunkowania, oczywiście psychologiczne, efektywności działań kierowniczych menedżerów.

## Bibliografia

- Analiza systemowa — podstawy i metodologia*, pod red. W. Findeisena, Warszawa 1985.
- Bojarski W.W., *Podstawy analizy i inżynierii systemów*, Warszawa 1984.
- Bolesta-Kukulka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, London 1961.
- Czarniawska A., *Dyrektor przyszłości — sylwetka psychologiczna*, „Organizacja i kierowanie” nr 2, 1981.
- Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, pod red. T. Borkowskiego, A. Marcinkowskiego, i A. Oherow-Urbaniec, Kraków 2001.
- Jan Paweł II, *Encyklopedia Sollicitudo Rei Socialis*, Wrocław 1988.
- Karney J.E., *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawca: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
- Listwan T., *Organizacja i zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej” nr 341, Wrocław 1986.
- M’Bow A.M., *U źródeł przyszłości. Problemy świata a zadania UNESCO*, Warszawa 1986.
- Quade E.S., *Analiza systemowa: możliwości i ograniczenia*, [w:] *Analiza systemowa — podstawy i metodologia*, pod red. W. Findeisena, Warszawa 1985.
- Sienkiewicz P., *Analiza systemowa. Podstawy i zastosowania*, Warszawa 1994.
- von Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, Warszawa 1984.
- Witkowski S.A., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, „Prace Psychologiczne, Acta Universitatis Wratislaviensis” No 1722, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995.

---

<sup>11</sup> *Analiza systemowa — podstawy i metodologia*, pod red. W. Findeisena, Warszawa 1985; W.W. Bojarski, *Podstawy analizy i inżynierii systemów*, Warszawa 1984; P. Sienkiewicz, *Analiza systemowa. Podstawy i zastosowania*, Warszawa 1994.