

Lidia Włodarska-Zoła

Funkcje, umiejętności i osobowość menedżera przyszłości

Problemy Profesjologii nr 1, 151-161

2009

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.

Lidia Włodarska-Zoła¹

FUNKCJE, UMIEJĘTNOŚCI I OSOBOWOŚĆ MENEŻERA PRZYSZŁOŚCI

Streszczenie

W artykule autorka w kontekście przeobrażeń społeczno-gospodarczych przedstawiła wymagania stawiane menedżerom. Scharakteryzowała realizowane przez nich funkcje i pożądane umiejętności. Szczególną uwagę zwróciła na osobowość menedżera, która decyduje o jego sprawności zawodowej.

FUTURE MANAGER'S FUNCTIONS, SKILLS, AND PERSONALITY

Summary

In the article manager's requirements were presented in the context of social and economical changes. Functions realised by managers and desired skills were characterised by the author. Special attention was put to manager's personality which is decisive for his professional development.

Wprowadzenie

Menedżer funkcjonujący w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu powinien uwzględniać coraz większą ilość zmieniających się czynników, które powodują, że:

- rośnie złożoność środowiska i rynku, a ryzyko występuje wszędzie w każdej dziedzinie działalności;
- zwiększa się trudność dokładnego programowania przyszłości, wszelkie długofalowe strategie w przemyśle stają się niebezpieczne, ponieważ zmuszają do zgadywania czego klient będzie chciał w przyszłości;
- rośnie liczba czynników (zmiennych) decydujących o sukcesie firmy oraz znaczenie elastycznego działania zintegrowanego z potrzebami odbiorców;
- następuje szybka dezaktualizacja nawet najlepiej opracowanych planów, wzrasta liczba możliwych rozwiązań i rosną koszty popełnianych błędów;
- zwiększa się liczba zarówno krajowych, jak i zagranicznych wydarzeń mających wpływ na zachowanie się i programowanie rozwoju przedsiębiorstwa;
- zmniejsza się okres na jaki można planować z jakimkolwiek przynajmniej stopniem pewności, a kluczem do sukcesu staje się odbieranie świeżych impulsów z rynku i ich jak najszybsza realizacja;

¹ Lidia Włodarska-Zoła, mgr. Politechnika Częstochowska.

- zwiększają się wymagania co do jakości oraz terminowości dostaw i usług serwisowych, spada atrakcyjność innowacji, co powoduje, że jedynym sposobem zachowania dobrej pozycji na rynku jest utrzymanie wysokiego współczynnika innowacyjności;

- znacznie skraca się czas przenoszenia, opracowywania i przechowywania informacji, spada ich wartość i użyteczność dla przedsiębiorstwa a jednocześnie rosną koszty ich pozyskiwania;

- zwiększa się liczba osób wykształconych, co powoduje, potrzebę współpracy z placówkami naukowymi i wzbogacenia systemów pracy o wartości intelektualne i funkcje autonomiczne;

- rośnie zainteresowanie społeczeństwa problemami ekologicznymi i humanistycznymi, co powoduje większy nacisk na etyczne aspekty działalności gospodarczej firmy;

- postępuje proces demokratyzacji życia i rośnie niepewność oraz zmienność systemu społecznego, co powoduje zachwianie równowagi wywołanej zmianami (wzrost mobilności zawodowej, konieczność rekwalfikacji, poczucie niepewności zatrudnienia itp.) i związane z tym utrudnienia w dostosowywaniu się do nowych warunków².

Uwarunkowania społeczno-ekonomiczne oraz zmiany w zarządzaniu organizacją, spowodowały przemiany w funkcjach, umiejętnościach, rolach, stylu kierowania oraz nowe wymagania odnoszące się do osobowości 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 nabrała skuteczność funkcjonowania oraz problemy prognozowania efektywności kierowania³.

Współczesna rzeczywistość gospodarcza, którą cechuje konkurencyjność, rywalizacja gospodarcza i ciągle zmiany⁴, zmusza menedżerów do wykonywania zadań łączących się z rozwiązywaniem złożonych problemów w sytuacji niedoboru środków oraz deficytu czasu. Funkcjonujące w tej rzeczywistości przedsiębiorstwa stawiają wymóg wzrostu jakości kadr menedżerskich. Wymóg ten może spełnić właściwie działający system kształcenia menedżerów, dostosowany do potrzeb gospodarki rynkowej, dzięki któremu będą oni w stanie stawić czoła pojawiającym się problemom.

Badania oczekiwań i preferencji polskich pracodawców dotyczące pożądanej orientacji programów zarządzania wykazały, że największym zainteresowaniem cieszyły się: twórczość i innowacje, koncentracja na zarządzaniu zasobami firmy, umiejętności analityczno-rachunkowe oraz zarządzanie i kontrola informacji. Umiejętności analityczno-rachunkowe oraz zarządzanie zasobami firmy zaliczane są do orientacji „tradycyjnych”. Twórczość i innowacje oraz zarządzanie i kontrola informacji, należące do orientacji „nowoczesnych”, które w literaturze przedmiotu uznawane są za kluczowe dla przyszłej roli zawodowej menedżera.

² J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*. „Menedżer”. Łódź 2000, s. 7-8.

³ S.A. Witkowski, *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*. Prace Psychologiczne. Acta Universitatis Wratislaviensis No 1722. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995.

⁴ Zmiany dokonujących się we współczesnej rzeczywistości przedstawiła Jolanta Wilsz [w:] *Interdyscyplinarny charakter przemian dokonujących się we współczesnej rzeczywistości*. [w:] *Efektywność kształcenia zintegrowanego. Implikacje dla teorii i praktyki*, red. H. Siwek. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, Katowice 2007.

Opinie firm wypowiadających się na temat umiejętności, postaw i wiedzy menedżerów były następujące:

- ponad 80% lokalizowała niedostatki wykształcenia w kategorii umiejętności, a więc w sferze kształcenia praktycznego;
- 20% zakładów upatrywało braki w kategorii postaw;
- 10% krytycznie oceniło wiedzę menedżerów.

Nowoczesne zarządzanie, w którym menedżerowie są w stanie skutecznie rozwiązywać problemy swych firm powinno być skierowane na innowacyjne zmiany oraz kreowanie przyszłości. Wynikają z tego nowe funkcje, zadania i role menedżerów. Do ich wypełniania niezbędna jest nowoczesna wiedza i nowe umiejętności. Uzyskanie takiej wiedzy i umiejętności uwarunkowane jest osobowością kierownika.

Funkcje i role menedżera

Funkcje, które realizuje menedżer, ze względu na ich rodzaj i zakres, stawiają go w wielu rolach. Najbardziej popularne koncepcje tych ról zaprezentowali H. Mintzberg i R.W. Griffin.

H. Mintzberg⁵ wymienia dziesięć ról menedżera wchodzących w skład trzech grup podstawowych.

I – stosunki międzyludzkie:

- reprezentant, gdyż działając na zewnątrz lub wewnątrz reprezentuje przedsiębiorstwo;
- przywódca, gdyż szkoląc, motywując, zachęcając i oceniając pracowników pełni rolę symbolu, który powinien porywać do pracy;
- organizator, gdyż pełniąc rolę łącznika pomiędzy przełożonymi i podwładnymi a klientami buduje i utrzymuje sprawną sieć powiązań, kontaktów wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

II – komunikacja:

- odbiornik, gdyż zbierając i przyjmując informacje o wewnętrznych problemach firmy rozbudowuje swoją wiedzę;
- przekaznik, gdyż przekazując i interpretując informacje podwładnym i przełożonym tworzy praktyczny system informacji, wiedzę o firmie, jej funkcjonowaniu, potrzebach, uwarunkowaniach;
- rzecznik, gdyż przekazując i interpretując istotne informacje osobom spoza firmy, klientom, tworzy image firmy.

III – decydent:

- przedsiębiorca, innowator, gdyż inicjując i kształtując przemiany w organizacji stara się ją udoskonalić;
- rozdzielacz zasobów, gdyż kierując organizacją i rozwiązując jej problemy przydziela zasoby (własny czas, zadania, uprawnienia i odpowiedzialność oraz zasoby finansowe).
- przeciwdziałający zakłóceniom, gdyż rozwiązuje nieoczekiwane problemy i konflikty;

⁵ Cytuję za J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996, s. 20-21.

– negocjator, gdyż negocjuje w wielu sytuacjach koniecznych dla prawidłowego funkcjonowania firmy.

Ponieważ koncepcja ról H. Mintzberga i podobna do niej propozycja przedstawiona przez R.W. Griffina korelują z opracowaną przez Jolantę Wilsz⁶ koncepcją stałych indywidualnych cech osobowości człowieka, to ze względu na funkcje tych cech w pracy menedżera zaproponowała ona wyszczególnienie trzech podstawowych grup funkcji pełnionych przez kierownika:

- I – funkcje w zakresie stosunków interpersonalnych;
- II – funkcje w zakresie przetwarzania i odtwarzania informacji;
- III – funkcje w zakresie podejmowania decyzji⁷.

Według opinii J. Wilsz do tych trzech grup można przypisać w zasadzie wszelkiego rodzaju funkcje i role, które pełni menedżer. Zakres każdej grupy jest bardzo szeroki, jednocześnie grupy są ze sobą powiązane. Na przykład, chociaż skutkiem realizacji funkcji z grupy III jest podjęcie decyzji, to ponieważ podstawą procesu podejmowania decyzji jest przetwarzanie informacji (czyli problematyka grupy II), a większość podejmowanych przez menedżera decyzji dotyczy ludzi (czyli problemów grupy I), to warunkiem podejmowania przez menedżera optymalnych decyzji są jego umiejętności odnośnie skutecznego rozwiązywania problemów grupy I, czyli umiejętności w dziedzinie stosunków interpersonalnych oraz umiejętności odnośnie prawidłowego rozwiązywania problemów grupy II, czyli umiejętności w dziedzinie funkcji intelektualnych⁸.

Wiedza i umiejętności potrzebne menedżerowi

Wśród pracodawców poziom przygotowania menedżerów w zakresie umiejętności o charakterze uniwersalnym, bardziej ogólnym budzi większe zastrzeżenia niż umiejętności specjalistyczne czy umiejętności ogólnozawodowe. Wiele uwag krytycznych formułowanych przez nich dotyczy umiejętności podejmowania decyzji, uważanej za niezmiernie ważną kompetencję menedżera. Opinie te znajdują potwierdzenie w fachowej literaturze, w której podkreśla się kluczową rolę meta-umiejętności oraz umiejętności zapewniających aktywność menedżerów w zaspokajaniu potrzeb kadrowych pracodawców.

Bogusław Pietrulenicz⁹, analizując zgromadzone dane na temat ponad 650 menedżerów i kierowników, zwraca uwagę, że wykonywanie zadań zawodowych w ponad 55% nie jest związane z kwalifikacjami zawodowymi, a także, że w przygotowaniu zawodowym dominują

⁶ Koncepcję stałych indywidualnych cech osobowości i jej zastosowania zostały przedstawione [w:] J. Wilsz, *Psychologizowana wersja koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości i jej wykorzystanie przy wyborze zawodu*. [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr III, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie. red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Częstochowa – Kijów 2001.

⁷ J. Wilsz, *Stale właściwości sterownicze kierownika determinujące pożądane w jego pracy umiejętności*. [w:] *Współczesne problemy edukacji, pracy i zatrudnienia pracowników*, red. B. Pietrulenicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005, s. 143.

⁸ Tamże, s. 143-144.

⁹ B. Pietrulenicz, *Pedagogika pracy a kształtowanie aktywności pracownika*, [w:] *Pedagogika pracy i andragogika w konstelacji europejskiej i globalnej*, red. Z. Wiatrowski, Oficyna Wydawnicza Włocławskiego Towarzystwa Naukowego, Włocławek 2006, s. 198-199.

wiadomości i umiejętności związane z treścią kształcenia na danym kierunku czy specjalności (specjalistyczne kwalifikacje zawodowe). Podkreśla również znaczenie adaptacji zawodowej, gdyż szybciej przystosowujący się pracownicy umieją wytwarzać wiedzę, generować pomysły, wykazują większą inicjatywę i są przedsiębiorczy. Znaczenie procesu przystosowania zawodowego podkreśla J. Wilsz¹⁰, która przeanalizowała go i określiła jego osobowościowe determinanty.

B. Pietruliwicz¹¹ zwraca również uwagę, że menedżer powinien koncentrować się na rozwoju zawodowym¹² i aktywności zawodowej pracowników. Podkreśla też znaczenie zagadnień edukacyjnych (doskonalenia i kształcenia zawodowego) w rozwoju organizacji oraz rozpatruje kształtowanie kariery zawodowej w kontekście pracy zawodowej¹³.

Analizując wymagania pracownicze stawiane menedżerom i kreśląc ogólny model menedżera poszukiwanego obecnie na rynku pracy można stwierdzić, że wzrasta zapotrzebowanie na menedżerów „generalistów”, którzy funkcjonują na pograniczu zarządzania, ekonomii, informatyki, organizacji i humanistyki. Tak więc poza wiedzą z zakresu organizacji i zarządzania, ekonomii oraz informatyki, niezbędna jest im wiedza ogólnohumanistyczna.

Pracodawcy cenią dziś nie tylko fachowość, ale i postawy zapewniające poczucie społecznej odpowiedzialności menedżerów, poszukują ludzi o szerokich horyzontach, ludzi renesansu, i uważają, że jeśli absolwent uczelni „nie będzie znał biegle języka angielskiego – doszkolimy go. Jeśli będzie miał luki w wiedzy – wskażemy, jak i gdzie je uzupełnić. Jeśli zaś nie będzie miał osobowości – kreatywności – innowacyjności, a zwłaszcza nie będzie potrafił komunikować się z innymi – nie ma szans na zatrudnienie”¹⁴. Umiejętności komunikowania się menedżera zarówno z pracownikami, jak i kontrahentami zewnętrznymi, stanowią obecnie jego podstawową umiejętność¹⁵.

Ze względu na fakt, że wszelkiego typu organizacje zawsze składają się z ludzi, którzy mają indywidualne, zróżnicowane reakcje na różne oddziaływania – również kierownicze,

¹⁰ J. Wilsz, *Proces przystosowania zawodowego w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Pedagogika pracy. Doradztwo zawodowe*, red. H. Bednarczyk, J. Figurski, M. Żurek, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji w Radomiu, Radom 2004.

¹¹ B. Pietruliwicz, *Problemy edukacyjne i profesjologiczne w rozwoju organizacji*, [w:] *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty – wyzwania – zagrożenia*, red. R. Gerlach, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2008, s. 303.

¹² B. Pietruliwicz analizuje proces rozwoju zawodowego człowieka w sytuacji pracy w aspekcie edukacji ergonomicznej w: B. Pietruliwicz, *Edukacja ergonomiczna a proces rozwoju zawodowego człowieka w sytuacji pracy*, [w:] *Problemy rozwoju zawodowego pracowników*, red. B. Pietruliwicz, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Tadeusza Kotarbińskiego, Centrum zastosowań ergonomii, Zielona Góra 1998.

¹³ B. Pietruliwicz, *Praca zawodowa w procesie kształtowania kariery*, [w:] *Pedagogika pracy i andragogika. Z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*, red. Z. Wiatrowski, I. Mandrzejewska-Smół, A. Aftański, t. II, Oficyna Wydawnicza Włocławskiego Towarzystwa Naukowego, Włocławek 2008.

¹⁴ Zbiegicń-Maciąg L., *Humanizacja w procesie kształcenia w zakresie zarządzania. Moda czy konieczność?*, [w:] *Restrukturyzacja kształcenia w zakresie zarządzania w polskich uczelniach państwowych i prywatnych w perspektywie integracji z Unią Europejską*, Materiały konferencyjne. Sekcja B nt. Ogólne zagadnienia metodyki kształcenia menedżerów. Wybrane problemy restrukturyzacji kształcenia w zakresie zarządzania, Poraj k. Częstochowy, 26-27. IX. 1996, s. 278.

¹⁵ J. Wilsz przedstawiła relacje między uczestnikami procesu pracy i określiła czynniki od których zależy skuteczność komunikowania się tych osób, (źródło: J. Wilsz, *Komunikowanie się w procesie pracy w kontekście wiedzy, umiejętności i cech psychofizycznych pracowników*, [w:] *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, red. S.M. Kwiatkowski, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2007, s. 124-127.

posiadanie przez menedżera wiedzy teoretycznej dotyczącej ludzi, stanowi podstawowy warunek skutecznych działań kierowniczych.

Jan D. Antoszkiewicz¹⁶ uważa, że ze względu na to, że sukces we wprowadzaniu zmian przez menedżerów zależy od ich umiejętności, mądrości, wiedzy, powinni oni posiadać:

- wiedzę na temat gospodarowania na wolnym rynku i metod stosowanych w podejściu systemowym;

- umiejętność zastosowania nabytej wiedzy w praktyce;

- kreowanie konstruktywnej postawy zorientowanej na działanie przedsiębiorcze i samodzielne.

Wiedza jest jednym z podstawowych czynników kształtujących wizerunek menedżera jutra. Jej zakres i poziom powinien być uaktualniany z uwagi na kierunki zmian zachodzących w świecie. Główną jej funkcją 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 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.

Konieczność szerokiego rozumienia procesu globalizacji przez menedżerów nakazuje inne podejście do wiedzy. Praktyczna część wiedzy menedżera, z natury specjalistyczna i instrumentalna, powinna być uzupełniana solidnym wykształceniem ogólnym, także humanistycznym, gdyż globalizacja nie będzie się „przekładać” na praktykę zarządzania według oddzielnie występujących skutków finansowych, technologicznych, technicznych, informacyjnych czy społecznych. Menedżer przyszłości będzie zmuszony radzić sobie z efektem interakcji tych czynników. W związku z tym powinien posiadać umiejętność dostrzegania relacji między bardzo różnymi faktami, w czym pomoże mu bardziej wiedza ogólna niż specjalistyczna. Nie oznacza to, że zmniejsza się przydatność wiedzy warsztatowej, czy wiedzy wyspecjalizowanej, ale, że wzrasta potrzeba uzupełniania jej wiedzą innego rodzaju.

„Globalne” programy nauczania przyszłych menedżerów powinny być w coraz większym stopniu interdyscyplinarne, gdyż wiedza potrzebna do opisu złożonych systemów gospodarczych i organizacyjnych musi być bardziej złożona od wiedzy dotychczasowej i trzeba jej szukać nie tylko w ramach tradycyjnych monodyscyplin, ale również poza nimi.

W edukacji menedżerskiej powinien więc być stosowany nowy paradygmat złożoności i zmiany, a wykładowcy powinni być obdarzeni zdolnościami do interdyscyplinarnego, całościowego wyjaśniania istoty zjawisk, a nie tylko charakterystyki ich poszczególnych elementów.

Menedżer przyszłości powinien nie tylko umieć posługiwać się raz stworzonym dla niego oprogramowaniem, ale również współpracować z zewnętrznymi ekspertami dokonującymi modyfikacji istniejącego w firmie systemu informacyjnego. Szybkość pozyskiwania i przetwarzania informacji determinuje jego pracę. Menedżerowie powinni być przygotowani do wypełniania nowych zadań w zakresie planowania, organizowania i kontroli systemów in-

¹⁶ Antoszkiewicz J. D., *Kształcenie menedżerów w permanentnym procesie transformacji*. [w:] *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego, Księgarnia Akademicka, Kraków 2001, s. 61-62.

formacyjnych w przedsiębiorstwie. Niezbędne jest więc zrozumienie przez nich istoty zadań analityka systemowego oraz posiadanie podstawowych umiejętności w tym zakresie. Za propagowaniem wiedzy z zakresu szeroko pojętego zarządzania informacją przemawia fakt, że ośrodek władzy w przedsiębiorstwie przesuwa się w stronę osób zatrudnionych w charakterze informatyków.

W czasach kiedy zwiększa się dostęp do informacji szczególnego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania informacjami. Nie ma jednak jednoznacznego stanowiska w kwestii: kto w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa ma zajmować się zarządzaniem informacjami. Czy powinien to być dyrektor, czy specjalista od technologii informacyjnych. Nie ma natomiast wątpliwości, że wzrastać będzie znaczenie aktywnego wpływu menedżerów na systemy informacyjne wprowadzane do przedsiębiorstwa, i że koniecznością będzie wyposażenie ich w odpowiedni zasób wiedzy z zakresu zarządzania informacją. Menedżer przyszłości musi więc posiadać wiedzę z zakresu systemów komputerowych, sposobów wykorzystania, budowania, wdrażania i zarządzania technologiami informacyjnymi, gdyż jest ona konieczna przy podejmowaniu decyzji.

Już dziś powszechne zastosowanie Internetu w zarządzaniu firmami, stanowi uzasadnienie postulatu wprowadzenia wiedzy z zakresu Internetu do programów nauczania w dziedzinie zarządzania. Wiedza ta pozwoli na prawidłową ocenę i kontrolę możliwości zastosowania wiadomości z zakresu nowych technologii w praktyce zarządzania. Obecne wykorzystanie Internetu w logistyce i innych działach przez wiele firm oraz przewidywany dalszy rozwój Internetu obliguje do wprowadzenia do procesu nauczania menedżerów wiedzy o wirtualnych rynkach, zastosowaniach nowoczesnych technologii, itp. Nauczanie z zakresu Internetu powinno obejmować, między innymi taką problematykę, jak: poznawanie zasad funkcjonowania Internetu, tworzenie wirtualnych organizacji, skuteczne sposoby zarządzania wirtualnymi firmami, nowe formy promocji w oparciu o media elektroniczne, zagadnienia związane z handlem elektronicznym (jak obsługiwać klienta w wirtualnym sklepie, jak go zatrzymać, jak przyciągnąć nowych nabywców, jak zarządzać nowym zasobem gospodarczym, jakim jest informacja, jak rozwiązywać psychologiczne i społeczne problemy powstałe w wyniku zastosowania technologii informacyjnej). Wiedza o Internecie powinna być kluczowa i kompleksowa, odnoszona do wszystkich elementów nauki o zarządzaniu, wprowadzona obligatoryjnie i sukcesywnie na każdym etapie kształcenia. Działalność edukacyjna obejmująca zagadnienia związane z zastosowaniem Internetu w zarządzaniu firmą powinna, w odróżnieniu do fragmentarycznej wiedzy techniczno-operacyjnej, uwzględniać jakość, kierunek i szybkość zmian, jakie powoduje wykorzystanie technologii informatycznych w środowisku pracy menedżera¹⁷.

W pracy menedżera istnieją cztery szczeble operowania wiedzą. Pierwszy szczebel to wyuczona wiedza warsztatowa, nazywana merytoryczną, potrzebna do realizowania określonego zakresu wykonywanej pracy. Drugi szczebel to umiejętność zastosowania wiedzy teoretycznej w praktyce. Są to zaawansowane kwalifikacje oparte na doświadczeniu oraz specyficznych zdolnościach, które mają decydujący wpływ na skuteczność i efektywność oraz na

¹⁷ Golonka K., Lipińska A., *Internet w zarządzaniu. Sens kształcenia menedżerów w zakresie Internetu*, [w:] *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego, Księgarnia Akademicka, Kraków 2001, s. 293-303.

uzyskiwane rezultaty. Trzeci szczebel to umiejętność zastosowania przez menedżera wiedzy w kontekście systemowym, która pozwoli mu na rozpatrywanie problemów globalnych w celu wykorzystania ich do wymagań lokalnych. Czwarty szczebel stanowi kreatywne wykorzystanie wiedzy przez menedżera, które polega na efektywnym zastosowaniu wiedzy istniejącej w firmie w nowych, dynamicznych warunkach. Pierwszy szczebel wymaga ogólnego przygotowania menedżera zdobytego poza firmą. Pozostałe szczeble wymagają stałego pogłębiania wiedzy, rozwijania umiejętności i nabywania doświadczeń dostosowanych do potrzeb firmy¹⁸.

O sprawności zawodowej w zawodzie menedżera decyduje sprawność psychiczna, która wg Janiny E. Karney stanowi „układ wzajemnie ze sobą powiązanych możliwości, wiedzy, umiejętności, postaw i motywacji człowieka”¹⁹. 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 osiągania sukcesu, pomysłowość i kreatywność, umiejętność kierowania zespołem oraz umiejętność zapobiegania konfliktom, a w razie wystąpienia konfliktów – umiejętność ich likwidowania.

Sprawność zawodowa i psychiczna menedżera zależy od jego osobowości. Oczywiście sprawności te powinny być ustawicznie doskonalone w trakcie pracy, tak by zwiększała się odpowiedniość między nimi a wymaganiami środowiska zawodowego.

Osobowość menedżera

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” 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.

Niezmiernie ważnym elementem kwalifikacji zawodowych menedżera są właściwości osobowości. Zaliczyć do nich należy takie pożądane cechy, jak: odpowiedzialność, otwartość, zrównoważenie, wyobraźnię, inteligencję i opanowanie. Właściwości osobowości mają też bardzo istotne znaczenie przy 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

¹⁸ Antoszkiewicz J. D., *Kształcenie menedżerów...*, dz. cyt., s. 64-65

¹⁹ Karney J.E., *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 92.

problemów każdej organizacji, rozwiązywanych najczęściej z pominięciem merytorycznej wiedzy psychologicznej. Tymczasem o postępie i wzroście 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 przekonań determinują skuteczność z jaką oddziałuje on na ludzi, zarówno tych, którzy znajdują się na zewnątrz organizacji, jak i tych, którymi kieruje wewnątrz niej. Od wewnętrznych czynników menedżera zależy też, czy przy podejmowaniu decyzji, poza aspektem ekonomicznym będzie on uwzględniał aspekt etyczny.

Potencjał kierownika, który stanowią predyspozycje wrodzone i cechy nabyte oraz umiejętności organizatorskie i kierownicze pozwalające identyfikować i rozwiązywać złożone problemy zarządzania, zależy od trzech podstawowych czynników:

- osobowości (opanowanie, poczucie pewności siebie, zdyscyplinowanie, wytrwałość, odporność na stres, ambicje, aspiracje, inicjatywa itp.);
- intelektu (umiejętność analitycznego myślenia, umiejętność myślenia systematycznego, realizm, umiejętność syntezy, szybkość kojarzenia, koncentracja uwagi, pomysłowość, wyobraźnia itp.);
- zdolności kierowniczych (zdolności decyzyjne i cechy przywódcze, umiejętność przewidywania, komunikatywność w stosunkach interpersonalnych, wzbudzanie zaufania, odwaga w podejmowaniu ryzyka, umiejętność rozbudzania motywacji, poczucie odpowiedzialności itp.)²⁰.

Menedżerowie, którzy będą pracowali w społeczeństwie informacyjnym, w którym będą zobligowani do realizowania nowych funkcji związanych z operowaniem informacjami (między innymi ze: zdobywaniem informacji, ich rejestrowaniem, przetwarzaniem, kojarzeniem, przekazywaniem, selekcją, stosowaniem oraz wytwarzaniem nowych własnych informacji). 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.

W kształtowaniu osobowości menedżerów, w procesie ich przygotowania zawodowego ważne miejsce powinny zajmować wartości humanistyczne, gdyż tylko menedżer o formacji humanistycznej, wysokim poczuciu odpowiedzialności jest zdolny do inspirowania innych, może piastować stanowiska kierownicze i przywódcze we współczesnej organizacji, zgodnie z hasłem „to czego się dziś poszukuje – to osobowości”. Ponieważ dziś należy szybko podejmować decyzje, łatwo nawiązywać kontakty interpersonalne, być aktywnym i operatywnym menedżer powinien być człowiekiem szerszego formatu o silnej i odpowiedzialnej osobowości, o szerokich horyzontach intelektualnych, powinien posiadać obszerną wiedzę profesjonalną zawodową i humanistyczną, bogatą osobowość, wiedzę i umiejętność uczenia się niezbędne w sprawowaniu funkcji kierowniczych, wykształcenie holistyczne, a nie w wąskiej specjalno-

²⁰ J. Penc, *Menedżer ...*, dz. cyt., s. 275.

ści, umiejętności elastycznego i zespołowego działania w warunkach globalizacji oraz umiejętności innowacyjnego rozwiązywania problemów²¹.

B. Pietrulewicz²² wskazuje na możliwości kształtowania sylwetek pracowników przez menedżera, do czego niezbędna jest wiedza psychologiczna i wiedza o sterowaniu.

J. Wilsz²³ z punktu widzenia opracowanej przez siebie koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości przeanalizowała osobowość menedżera. Zgodnie z jej koncepcją istnieje jedynie możliwość kształtowania zmiennych cech menedżera osobowość menedżera. J. Wilsz²⁴ określiła wartości stałych indywidualnych cech osobowości menedżera, stanowiące jego predyspozycje zawodowe, dzięki którym jest w stanie efektywnie funkcjonować.

Literatura

- Antoszkiewicz J. D., *Kształcenie menedżerów w permanentnym procesie transformacji*. [w:] *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*. red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec. Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego. Księgarnia Akademicka, Kraków 2001.
- Dietl J., *Akademicka edukacja menedżerska*. [w:] *Edukacja menedżerska w Polsce. Fakty i oceny*, red. E. Chmielecka, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundusz Współpracy, Warszawa 1994.
- Golonka K., Lipińska A., *Internet w zarządzaniu. Sens kształcenia menedżerów w zakresie Internetu*. [w:] *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*. red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow+Urbaniec. Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego. Księgarnia Akademicka, Kraków 2001.
- Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*. „Menedżer”, Łódź 2000, s. 7-8.
- Pietrulewicz B., *Edukacja ergonomiczna a proces rozwoju zawodowego człowieka w sytuacji pracy*. [w:] *Problemy rozwoju zawodowego pracowników*, red. B. Pietrulewicz, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Tadeusza Kotarbińskiego. Centrum zastosowań ergonomii, Zielona Góra 1998.
- Pietrulewicz B., *Pedagogika pracy a kształtowanie aktywności pracownika*. [w:] *Pedagogika pracy i andragogika w konstelacji europejskiej i globalnej*. red. Z. Wiatrowski. Oficyna Wydawnicza Włocławskiego Towarzystwa Naukowego. Włocławek 2006.
- Pietrulewicz B., *Praca zawodowa w procesie kształtowania kariery*. [w:] *Pedagogika pracy i andragogika. Z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*, red. Z. Wiatrowski, I. Mandrzejewska-Smól, A. Aftański, t. II, Oficyna Wydawnicza Włocławskiego Towarzystwa Naukowego, Włocławek 2008.
- Pietrulewicz B., *Problemy edukacyjne i profesjologiczne w rozwoju organizacji*. [w:] *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty - wyzwania - zagrożenia*. red. R. Gerlach. Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego. Bydgoszcz 2008.
- Pietrulewicz B., *Wychowanie pracownicze – możliwości kształtowania sylwetek pracowników*. [w:] *Wartości w pedagogice pracy*. red. B. Baraniak. Wydawca: Instytut Badań Edukacyjnych. Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Warszawa – Radom 2008.

²¹ J. Dietl, *Akademicka edukacja menedżerska*. [w:] *Edukacja menedżerska w Polsce. Fakty i oceny*. red. E. Chmielecka, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundusz Współpracy, Warszawa 1994, s. 255.

²² B. Pietrulewicz, *Wychowanie pracownicze – możliwości kształtowania sylwetek pracowników*. [w:] *Wartości w pedagogice pracy*. red. B. Baraniak, Instytut Badań Edukacyjnych, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Warszawa – Radom 2008.

²³ J. Wilsz, *Psychologizowana wersja...*, dz. cyt.

²⁴ J. Wilsz, *Stale właściwości sterownicze...*, dz. cyt., s. 150-151.

- Wilsz J., *Interdyscyplinarny charakter przemian dokonujących się we współczesnej rzeczywistości*, [w:] *Efektywność kształcenia zintegrowanego. Implikacje dla teorii i praktyki*, red. H. Siwek, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, Katowice 2007.
- Wilsz J., *Komunikowanie się w procesie pracy w kontekście wiedzy, umiejętności i cech psychofizycznych pracowników*. [w:] *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*. red. S.M. Kwiatkowski. Instytut Badań Edukacyjnych. Warszawa 2007.
- Wilsz J., *Proces przystosowania zawodowego w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Pedagogika pracy. Doradztwo zawodowe*, red. H. Bednarczyk, J. Figurski, M. Żurek. Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji w Radomiu, Radom 2004.
- Wilsz J., *Psychologizowana wersja koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości i jej wykorzystanie przy wyborze zawodu*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr III, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie. red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało. Częstochowa – Kijów 2001.
- Wilsz J., *Stale właściwości sterownicze kierownika determinujące pożądane w jego pracy umiejętności*, [w:] *Współczesne problemy edukacji, pracy i zatrudnienia pracowników*, red. B. Pietrulewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005.
- Witkowski S.A., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*. Prace Psychologiczne. Acta Universitatis Wratislaviensis No 1722. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego. Wrocław 1995.
- Zbiegiem-Maciąg I... *Humanizacja w procesie kształcenia w zakresie zarządzania. Moda czy konieczność?*. [w:] *Restrukturyzacja kształcenia w zakresie zarządzania w polskich uczelniach państwowych i prywatnych w perspektywie integracji z Unią Europejską*. Materiały konferencyjne, Sekcja B nt. Ogólne zagadnienia metodyki kształcenia menedżerów. Wybrane problemy restrukturyzacji kształcenia w zakresie zarządzania. Poraj k. Częstochowy, 26-27. IX. 1996.

Recenzent: Włodzimierz Deluga