

**Henryk Skłodowski**

Spoleczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

## **ZMIANY SYSTEMU EDUKACJI MENEDŻERÓW PODSTAWĄ SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTW**

W rozpoczętym procesie reformy kształcenia zawodowego szczególne znaczenie ma określenie celów proponowanych zmian, gdyż to one wpływają na treści, metody, formy i środki kształcenia. Oczywiście, w systemie kształcenia zawodowego cele w sposób istotny podlegają wpływom zewnętrznym. Czynnikiem sprawczym, dynamizującym zmiany jest konkurencyjność na rynku pracy. Biorąc za punkt wyjścia warunki kadrowe, jedyną racjonalną drogą przemian w interesującym obszarze celów kształcenia wydaje się rozwiązanie, które polega na eksponowaniu celów ogólnych, w tym ogólnokształcących oraz fachowych, i ograniczeniu celów prowadzących do wykształcenia konkretnych umiejętności zawodowych. Te ostatnie w przyszłości w sposób naturalny staną się przedmiotem kształcenia w systemie pozauczelnianym.

Z punktu widzenia dydaktyki celem kształcenia jest zmiana w uczeniu. Zatem należy ustalić pewien początkowy zbiór cech studenta i grupy studentów, a następnie optymalny, w konkretnych warunkach kadrowych i organizacyjnych, zbiór cech końcowych odpowiadających rozpatrywanemu etapowi drogi edukacyjnej. Zbiór cech końcowych należy utożsamiać z efektem kształcenia prowadzącym do zmian w strukturze wiedzy, umiejętności, aspiracji, zdolności poznawczych i zainteresowań studentów. W świetle analizy wyników badań i studiów prowadzonych pod auspicjami UNESCO przez Międzynarodowe Biuro Wychowania w Genewie cele kształcenia można podzielić na ogólne, pośrednie i szczegółowe. Zapisywane są one w dokumentach rządowych określających perspektywy i wizje rozwoju edukacji. W tej grupie celów można wyróżnić także komponenty wynikające z założeń praktyki przemysłowej, będącej pochodną strategii gospodarczej, która w naszym przypadku zakłada trwałą i wszechstronną integrację z krajami Unii Europejskiej. Uwzględnienie tego faktu wymaga przede wszystkim analizy celów kształcenia zawodowego przyszłego absolwenta pod kątem porównywalności kwalifikacji

oraz równoważności dyplomów odpowiednich typów szkół i uczelni. Można założyć, że w najbliższych latach zbiór celów ogólnych będzie modyfikowany pod wpływem ogólnych tendencji rozwoju gospodarczego w kraju i na świecie. Dlatego też istotne jest wyróżnienie w tym zbiorze podzbiorów: cech względnie stałych (uniwersalnych) oraz cech zmiennych (opisywanych w kategoriach ogólnych oczekiwań pracodawców).

Następnym problemem jest przejście (odbywające się na poziomie określonego typu uczelni lub szkoły zawodowej) od celów ogólnych do celów pośrednich. Ich transformacja jest trudna z racji swego filozoficznego rodowodu, ponieważ nie poddaje się typowym zabiegom konkretyzacji, szczególnie w zakresie daleko idących przewartościowań w relacji między celami ogólnokształcącymi, ogólnozawodowymi a specjalistycznymi. Na pewno będzie rosła ranga i rola celów ogólnokształcących, bo one stanowią podstawę takich celów ogólnych, jak humanistyka, demokratyzacja, postawa twórcza czy kompetencje językowe.

Istotnym problemem jest formułowanie celów szczegółowych w kategoriach pożądaných zachowań studentów - stan końcowy procesu kształcenia. Wymaga to opracowania zbioru podstaw i umiejętności zawodowych, które umożliwiłoby wykonanie zadań dydaktycznych. Umiejętności związane z wykonaniem odpowiednich sekwencji typowych oraz problemowych zadań zawodowych, traktowane jako zadania dydaktyczne, tworzyłyby hierarchiczny zbiór umiejętności – komponent kwalifikacji zawodowych.

Krytykując aktualnie obowiązujące programy i realizowane przez nie treści kształcenia zawodowego, należy zwrócić uwagę na:

- nadmierny encyklopedyzm,
- brak korelacji międzyprzedmiotowych,
- nadmiar prezentowania treści historycznych.

Standard wymagań można nazwać standardem edukacyjnym, będącym wzorcem lub normą odnoszącą się do celów kształcenia zawodowego osiągniętych w systemie edukacji zawodowej. Standard edukacyjny to pochodna standardu kwalifikacji zawodowej, czyli modelu, wzorca lub normy uwzględniającej oczekiwania pracodawców.

Dotychczasowe badania prowadzone w Polsce (m.in. w Katedrze Psychologii Zarządzania i Doradztwa Zawodowego SWSPiZ) dotyczyły przede wszystkim standardów edukacyjnych. Rynek pracy, a zwłaszcza jego konkurencyjność, a także postępująca integracja z krajami UE wymagają badań nad standardami kwalifikacji zawodowych. Jest to nowy problem, którego rozwiązanie wymaga studiów i badań, mających na celu wyłonienie norm ukazujących pożądane cechy psychofizyczne, umiejętności praktyczne i społeczne (również w aspekcie wielozawodowości) stosowane do poziomu kształcenia zawodu.

Zarządzanie jest więc tym wszystkim, czego menedżer się podejmuje i co ma wpływ na ukończenie zadania oraz na sytuację firmy i osób w niej zatrudnionych. Najważniejsze zadanie menedżera to sprawienie, by wszystkie zasoby firmy (w tym przede wszystkim zasoby ludzkie) stały się maksymalnie efektywne i pozbawione swoich możliwych słabości dla uzyskania najwyższych wartości ekonomicznych w celach konkurencyjnych.

„Dekalog menedżera” zawiera kilka sprawdzonych zasad zarządzania, które każdy student powinien poznać, zanim ukończy edukację:

- 1) poznawać siebie i doskonalić własne umiejętności,
- 2) być biegłym technicznie i organizacyjnie (nie bać się nowej technologii),
- 3) być odpowiedzialnym za swoje działania,
- 4) uczyć się podejmowania rozsądnych decyzji we właściwym czasie,
- 5) poznawać swoich pracowników i troszczyć się o nich,
- 6) informować swoich pracowników,
- 7) kształtować poczucie odpowiedzialności u pracowników,
- 8) upewniać się, że pracownik zaakceptował i zrozumiał zadanie przydzielone przez ciebie,
- 9) uczyć swoich pracowników zespołowego działania,
- 10) przydzielać zadania zgodnie z możliwościami pracownika,

Samodoskonalenie oznacza ciągłą pracę nad sobą, gdyż, aby sprawnie zarządzać innymi, najpierw trzeba zdobyć wiedzę o sobie, zrozumieć oraz poznać własne możliwości i ograniczenia.

Wiedza techniczna i organizacyjna ma ogromne znaczenie w zarządzaniu i z tego powodu menedżer musi posiadać umiejętności niezbędne do wykonywania lub rozumienia zadań związanych z daną organizacją i stosowaniem właściwej dla niej techniki oraz technologii. Ponadto musi umieć radzić sobie z lękiem przed nowościami technologicznymi.

Sprawni menedżer wciąż uczy się rozumienia zachowania swych podwładnych, wykazuje się empatią i troską o ich dobro, stara się służyć im pomocą, gdy tego potrzebują, pomaga rozwiązywać konflikty, dowartościowywać oraz poświęca uwagę ich pomysłom, emocjom i zachowaniom.

Oczywiście, aby stosować wspomniany „Dekalog”, niezbędna jest nie tylko wiedza o tym, czym jest zarządzanie, ale także znajomość czterech czynników zarządzania (pracownik, menedżer, komunikacja i sytuacja) w kontekście umiejętności praktycznych.

**Pracownik.** Każdy człowiek jest indywidualnością i dlatego różni pracownicy wymagają różnych stylów kierowania. Siła menedżera przejawia się w takiej umiejętności ich stosowania i zdolnościach do rozwijania inicjatywy oraz kreatywności podwładnych, by pozyskiwać ich do wspólnych zadań. Ta siła tkwi również w zdolnościach przywódczych, w rozumieniu tego, że najważniejszym zasobem nowoczesnego przedsiębiorstwa są właśnie ludzie. Dobry menedżer potrafi zrozu-

mieć, że czasem ci, których styl pracy i podejście są dla niego trudne do zaakceptowania, mogą okazać się niezbędni do wypracowania najlepszych (doskonałych) rozwiązań. Dlatego musi umieć tak postępować, aby pracownicy chcieli robić to, co muszą, nie dlatego, że muszą, ale dlatego, że chcą.

Oczywiście, aby podejmować odpowiednie decyzje, należy dobrze poznać swoich współpracowników. Podstawą do tego powinna być rzetelna wiedza psychologiczna o naturze ludzi (ich potrzebach, emocjach, motywacjach), umożliwiająca menedżerowi poznawanie członków zespołu, z którymi współpracuje, ich poglądów, wartości i charakterów, docenianie ich rzetelnej wiedzy wynikającej z wykształcenia i doświadczenia. Tylko w ten sposób uda mu się sprawić, by dawali z siebie maksimum swoich umiejętności. Tym bardziej że to on ponosi odpowiedzialność za zrozumienie i wdrażanie zarządzania. Studia menedżerskie powinny umożliwić:

- zdobycie wiedzy o tym, dlaczego ludzie pracują,
- poznanie sposobów zaszczepiania im poglądów i wartości,
- zdobycie umiejętności rozwijania charakterów.

O tym, które działanie jest najlepsze i jaką strategię zarządzania zastosować, często decyduje subiektywna ocena menedżera, który musi umieć znaleźć odpowiednie rozwiązania. W sytuacji zarządzania zawierają się wszystkie strategie wpływające na wykonanie zadania i dobro pracownika. Przykładem strategii są stosunki z przełożonymi, umiejętności pracowników, organizacja firmy, nieformalni przywódcy w firmie, zadanie, teren pracownika i czas.

Niezbędna jest też wiedza o tym, jak się zachować w przypadku podjęcia niewłaściwych decyzji lub działań, co przecież się zdarza, gdyż każdy czasem popełnia błędy. Należy sprawić, by kandydat na menedżera wiedział, że analizując i ucząc się na cudzych i własnych błędach, wyniesie z nich cenne doświadczenie, które pozwoli w przyszłości uniknąć ich powtórzenia.

Prawdziwa siła menedżera przejawia się w praktycznych umiejętnościach rozwijania inicjatywy i kreatywności podwładnych, pozyskiwania ich do wspólnych zadań, czyli w zdolnościach przywódczych. Menedżer musi umieć zrozumieć sytuację i podejmować odpowiednie działania, niezależnie od tego, czy zadanie np. polega jedynie na wykonaniu planu czy na zdopingowaniu pracowników. Dokładne zrozumienie ludzkiej natury – sposobów motywacji – a więc umiejętności praktyczne w tym zakresie są w tym przypadku dla niego kluczem do efektywnego zarządzania.

Zwyczajo się mówić, że praktyka opiera się na wiedzy. T. Kotarbiński pisał o umiejętnościach i celowych wysiłkach: „Uzyskany skutek świadczy na ogół o tym, że sprawca umie działać skutecznie. Zdarza się wprawdzie czasem, bardzo rzadko, że coś trudnego uda się komuś osiągnąć; przypadkiem, ale to są zdarzenia wyjątkowe” [Kotarbiński 1975, s. 73]. Dla pracodawcy – w dobie wzrostu zapotrzebo-

wania na kadre o wysokich kwalifikacjach i redukcji zatrudnienia ludzi o niskich kwalifikacjach – ważniejsze są praktyczne umiejętności złożone. Zdecydowanie bardziej uniwersalne jest pojęcie „przygotowanie menedżera”, które powinno być oparte na solidnych podstawach przygotowania do roli menedżera. Tymi podstawami są:

- pozytywny stosunek do pracy, zrozumienie jej roli jako warunku rozwoju osobowości zawodowej, rozumienie zachowań pracowników w środowisku pracy,
- szacunek dla ludzi jako odbiorców pracy wyrażający się w wysiłku, aby wytwory działalności wykonywać z jak największym staraniem o ich jakość,
- zdolność do rozpoznawania zalet i słabości nie tylko pracowników, lecz także własnych,
- poczucie odpowiedzialności za podejmowane zadania zawodowe, w tym wpojenie poglądów i wartości pracy oraz tego, jak można je zmieniać,
- umiejętności współdziałania i współpracy z innymi ludźmi: współpracownikami, wykonawcami czy organizatorami oraz umiejętność budującego porozumiewania się,
- umiejętność organizowania pracy i wykorzystywania zdobyczy techniki z jednoczesnym uświadomieniem, że o treści i jakości pracy wciąż decyduje człowiek, a technika jest jedynie elementem wspomagającym.

Można dziś uznać, że są to podstawy niezbędne do ukształtowania przyszłego menedżera, warto więc przyjrzeć się temu, czy takie ujęcie problematyki przyjmują autorzy koncepcji programu wychowania w nowoczesnej wyższej uczelni. Nie chodzi jednak o to, by sprawdzić to, czy w jakimś zadaniu wychowawczym, dydaktycznym bądź w elemencie treści nauczania i wychowania znajduje się odpowiednia wzmianka. Otóż, problem ten jest dużo poważniejszy. Problematyka przygotowania do przyszłej roli menedżera powinna się wiązać z całą koncepcją wychowania od pierwszych chwil pobytu studenta w uczelni, w której powinno się ujmować pełne ukształtowanie menedżera XXI w.:

- żyjącego w konkretnym społeczeństwie, w konkretnych warunkach konkurencyjnego rynku przedsiębiorstw i konkurencyjności na rynku pracy,
- wywiązującego się ze swoich szeroko rozumianych obowiązków wobec własnej firmy w zakresie jej atrakcyjności oraz wobec regionalnej społeczności,
- który znalazł satysfakcjonujące go miejsce wśród ludzi.

Powyższe informacje przetworzone w zespole ekspertów na podstawie analizy wyników przeprowadzonych badań [Skłodowski, Stawasz 2002], mających wyłonić zarówno cechy psychofizyczne, jak i umiejętności praktyczne oraz społeczne, a także wiadomości w odniesieniu do poziomu kwalifikacji zawodowych menedżera.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na to, że wykazy zadań zawodowych zidentyfikowane w omawianych badaniach mogą być przedmiotem dalszych badań i analiz, mających na celu wybór zadań kluczowych ze względów technologicznych, organizacyjnych oraz kierowniczych i współpracy. Ten swoisty podzbiór zadań menedżera może stanowić podstawę opracowania również standardów egzaminacyjnych.

## Literatura

- Czajka Z., *Rynek pracy a system edukacji*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1997 nr 3.
- Jeruszka U., *Metody dostosowania szkolnictwa rynku pracy*, [w:] *Rynek pracy w wybranych krajach. Metody przeciwdziałania bezrobociu*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 1999.
- Kotarbiński T., *Hasło dobrej roboty*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
- Kwiatkowski S.M., *Europejski kontekst rozwoju kształcenia zawodowego*, [w:] *Nowy wymiar edukacji zawodowej i ustawicznej*, red. R. Gerlach, WSP, Bydgoszcz 1998.
- Mayor F., *Przyszłość świata*, Fundacja Studiów i Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001.
- Ministerstwo Edukacji Narodowej o *szkolnictwie zawodowym*, MEN, Warszawa 1999.
- Nawroczyński B., *Zasady nauczania*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1961.
- Niemierko B., *Pomiar wyników kształcenia zawodowego*, BKKK, Warszawa 1997.
- Nowacki T., *O kwalifikacjach prawie wszystko*, CODN, Warszawa 1997.
- Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1990.
- Robaczuk W., *Polityka edukacyjna Unii Europejskiej na tle przemian w szkolnictwie krajów członkowskich*, IBE, Warszawa 1994.
- Rozwój zasobów ludzkich. Program Phare 2001 – Spójność społeczna i gospodarcza*, Wojewódzki Urząd Pracy, Rzeszów.
- Skłodowski H., Kucharski T., *Analiza wyników badań nad predyspozycjami osobowościowymi ułatwiającymi samozatrudnienie i poszukiwanie pracy*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia*, red. H. Skłodowski, E. Stawasz, UŁ, Łódź 2002.
- Skłodowski H., Stawasz E., *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia*, UŁ, Łódź 2002.
- UNESCO, *Edukacja i jej ukryty w niej skarb*, Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji ds. Edukacji Dwudziestego Pierwszego Wieku pod przewodnictwem Jacques'a Delorsa (tłum. W. Rebczuk), PWN, Warszawa 1998.

## CHANGES OF MANAGERS' EDUCATIONAL SYSTEM – THE BASIS OF ENTERPRISES' SUCCESS

### Summary

Knowledge, social skills, habits, motivation, attitudes, aptitudes and employees' behaviour are the basis of competition between enterprises as well as competition among employees. Knowledge acquired during study (concerning practical skills and social skills) is extremely important in a future job. Nowadays, manager's post requires wide (interdisciplinary) knowledge. To be effective in management it is necessary to understand human nature – it allows developing creativity and initiative. The real power of a manager manifests in abilities to develop initiative and creativity of employees and in abilities to leadership. Therefore, students should be taught, since the beginning of their study, how to be a good manager in the 21st century.