

# KSZTAŁCENIE MENEDŻERÓW PRZYSZŁOŚCI DLA DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Krzysztof Pawłowski

referat na konferencję naukową „Menedżer I Dekady XXI wieku” organizowaną przez  
Katedrę Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego

## 1. Wstęp

Rozpatrując problemy przyszłej sylwetki menedżera nie wolno nie osadzić jego wykształcenia na tle zmian zachodzących w gospodarce światowej:

Najistotniejsze występujące trendy to:

- globalizacja gospodarki (szczególnie w obszarze produkcji przemysłowej jak i finansów) – ocenia się, że w następnych 20 latach gospodarka działająca globalnie dojdzie do 80%, a lokalnie działać będzie tylko 20% całego światowego potencjału,
- postępująca rewolucja informacyjna i jej skutki oznaczające konieczność aplikacji produktów przemysłu informatycznego oraz niebezpieczeństwo opóźnienia Europy najlepiej ilustruje tab. 1. przytoczona za P. Kraljicem (1),

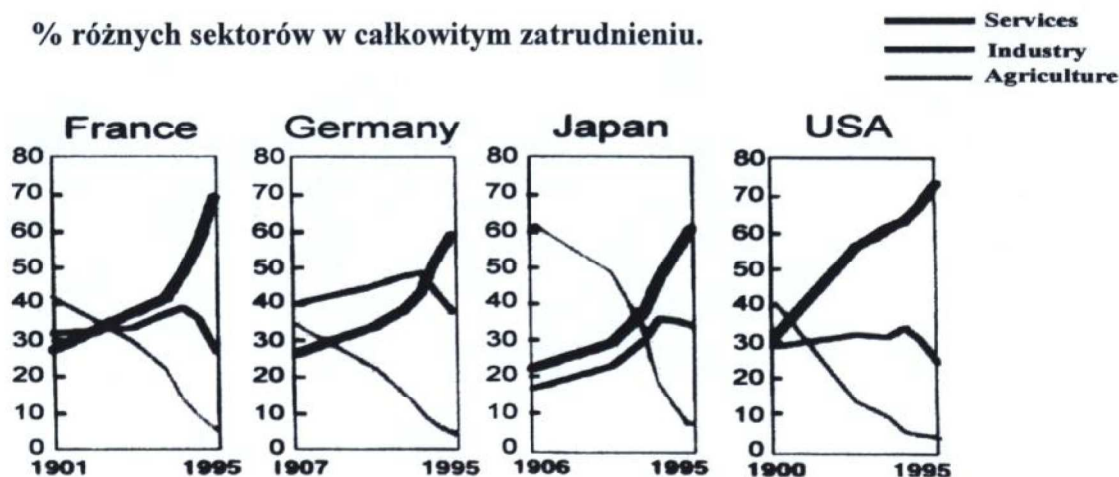
Tab. 1. Przyczyny europejskiej słabości gospodarczej –  
słabość przemysłu informacyjnego i usług – 1995r.

	% całkowitego dochodu świat.	% konsumpcji technologii inform.	% produkcji technologii inform.
Ameryka Północna	28 %	44 %	66 %
Zachodnia Europa	31 %	27 %	14 %
Azja / Kraje Pacyfiku	27 %	24 %	18 %
Inni	13 %	5 %	2 %

- coraz częstsza wymiana technologii, technik, a co za tym idzie produktów, wyraźny trend ograniczający miejsca pracy w przemyśle produkcyjnym i przesuwający je do usług (rys. 1).

rys. 1 Historyczny trend zatrudnienia prowadzący w stronę  
pooprzemysłowej gospodarki opartej o usługi.

% różnych sektorów w całkowitym zatrudnieniu.



źródło: dane OECD

Do tego należy dodać sytuację w gospodarce polskiej:

- znakomita większość dużych firm (nawet tych sprywatyzowanych i znajdujących się w najlepszej kondycji) znajduje się w stadium restrukturyzacji i daleko im do jej zakończenia i osiągnięcia światowych standardów,
- spora część dużych firm chroniona jest jeszcze pośrednio przed pełnym działaniem wolnego rynku,
- większość dużych przedsiębiorstw na znakomitej większości stanowisk kierowniczych zatrudnia pracowników z wykształceniem technicznym, tylko część z nich kończyła kursy lub studia podyplomowe w/z zarządzania,
- większość polskich menadżerów nie potrafi skutecznie używać nowych instrumentów finansowych działających na rynkach finansowych i doceniać ich znaczenia dla wyniku finansowego przedsiębiorstwa,
- wciąż w polskich firmach nie ma tradycji kształcenia ustawicznego, a szkoleniowe działania doraźne są mało skuteczne,
- w większości firm droga awansu (nawet dla najzdolniejszych) jest dość wolna, liczy się wciąż głównie doświadczenie (które może być przeszkodą w rozwoju firmy).

Zakończyć ten wstęp chciałbym jeszcze jedną uwagą – z dość częstych rozmów z moimi absolwentami WSB – NLU pracującymi w polskich oddziałach wielkich korporacji międzynarodowych wynika wrażenie o dużym zbiurokratyzowaniu i sformalizowaniu ich organizacji oraz preferowaniu działań odtwórczych, znormalizowanych i niechętnym akceptowaniu indywidualności na niższych pozycjach kierowniczych.

## 2. Doświadczenia Szkoły sądeckiej.

WSB–NLU rozpoczęła działalność w 1991 jako koledż pomaturalny z 64 słuchaczami, w 1992 wspólnie z National–Louis University w Chicago utworzyliśmy wyższą szkołę zawodową mającą uprawnienia państwowe do nadawania tytułu licencjata na kierunku „Zarządzanie i Marketing” oraz „Administracja”. Absolwenci Szkoły po dodatkowym roku nauki w kampusach NLU otrzymują amerykański tytuł bakałarza. Od 1996 wspólnie z Maastricht School of Management oferujemy dla naszych absolwentów studia MBA z dyplomem MSM. 4 lipca 1998 Minister Edukacji Narodowej podpisał uprawnienia dla WSB–NLU do nadawania tytułu magistra na kierunku „Zarządzanie i Marketing”. Studia magisterskie będą prowadzone w systemie dwuletnich studiów uzupełniających (dziennych i zaocznych) tylko dla 1/3 najlepszych naszych absolwentów.

W październiku 1998 studiować będzie w WSB–NLU ok. 2400 studentów w tym ok. 1400 na studiach stacjonarnych i 750 na zaocznych studiach licencjackich, 150 na studiach magisterskich i ok. 100 osób na studiach podyplomowych. Liczba absolwentów studiów licencjackich przekroczy 1000, MBA ukończyło dotychczas 59 osób a studia podyplomowe 322 osoby.

Szkoła i jej program jest wyraźnie nastawiona na kształcenie przyszłych menedżerów dla średnich i dużych firm działających na rynku międzynarodowym. Świadczy o tym program studiów licencjackich.

Tab.2. Program studiów licencjackich WSB–NLU

<b>Warunek przyjęcia na studia 3 letnie – dobra znajomość j. angielskiego</b>	
I	Blok językowy 990 godz. j. ang. obowiązkowy, drugi język do wyboru niemiecki lub francuski (dodatkowo od 99 r. także język rosyjski, od 2000 r. język hiszpański)
II	Podstawy matematyczno – informatyczne ogółem 336 godz., w tym 195 godz. wykładów z 8 przedmiotów i 141 ćwiczeń
III	Blok przedmiotów zawodowych ogółem 759 godz. w tym 555 godz. wykładów z 20 przedmiotów i 264 godz. ćwiczeń
IV	Blok przedmiotów ogólnych, ogółem 324 godz. z 7 przedmiotów

Program ten jako pierwszy w Polsce otrzymał akredytację Stowarzyszenie Edukacji Menedżerskiej „FORUM”. Szkoła w przeciwieństwie do większości polskich uczelni ekonomicznych i biznesowych nie wprowadza specjalizacji na poziomie licencjackim, gdyż uważamy że nasi studenci (ok. 90% przychodzi do nas bezpośrednio po ukończeniu szkoły średniej) są zbyt młodzi dla wyboru specjalizacji. Dopiero program studiów magisterskich oferuje specjalizacje:

- od 1998r. – zarządzanie finansami i informatyka w zarządzaniu  
          oraz zarządzanie strategiczne
- od 1999 – zarządzanie w mediach i Public Relations
- Od 2000 – zarządzanie zasobami ludzkimi

WSB–NLU zamierza uczynić z programu i realizacji studiów magisterskich główną podstawę utrzymania wysokiej pozycji i prestiżu szkoły. Wszystkie specjalizacje (poza medialną) są ukierunkowywane na przygotowywanie pracowników do dużych przedsiębiorstw.

Szkoła prowadzi ożywioną działalność w zakresie szkoleń menedżerskich w kilku obszarach:

- seminaria dla najwyższej kadry zarządzającej dużych firm
- studia podyplomowe „zarządzanie firmą” dla kadry menedżerskiej poszczególnych przedsiębiorstw,
- kompleksowa działalność szkoleniowa dla wybranych firm.

Ten obszar działalności Szkoły, którym autor zajmuje się osobiście rozpoczął się w 1992 zleceniem Szkole przez European Round Table of Industrialists z Brukseli (elitarnie stowarzyszenie największych 48 europejskich korporacji przemysłowych), zorganizowania tygodniowego szkolenia dla 30 wybranych, rokujących duże nadzieje ówczesnych dyrektorów dużych państwowych przedsiębiorstw. Podobne seminarium zostało organizowane jeszcze raz na zlecenie ERT(I) w 1993. Cechą charakterystyczną tych seminariów było to, że zajęcia prowadzili niemal wyłącznie znakomici praktycy, prezydenci lub ich zastępcy z wielkich europejskich korporacji tacy jak Bertrand Collomb z Lafarge Coppee, Fausto Lanfranco (Fiat), Paul Rötting a Austrian Inđ, Fancois Cornelis (Petrofirma).

Od tego czasu WSB–NLU przeprowadziło już samodzielnie 14 takich, przeważnie 4 dniowych seminariów w których uczestniczyło ogółem 381 uczestników z ponad 320 dużych firm oraz 6 seminariów dla najwyższej kadry zarządzającej poszczególnych firm w których udział wzięło 171 osób.

W tab. 3 przedstawiono wiodącą tematykę seminariów dla „top – managers”, wykładowcami byli przeważnie zagraniczni profesorowie prowadzący w tym czasie zajęcia w WSB–NLU, specjalnie zaproszeni wybitni eksperci międzynarodowi, bardzo rzadko wykładowcy polscy.

Tab. 3. Wiodąca tematyka seminariów dla dyrektorów dużych firm

Data	Miejsce	Tytuł
17 – 22.01.1994	Krynica	Zarządzanie jakością w nowoczesnym przedsiębiorstwie.
6 – 11.06.1994	Zakopane	Międzynarodowa działalność gospodarcza w warunkach nowej gospodarki globalnej.
16 – 21.01.1995	Bystre	Zarządzanie zasobami ludzkimi i strategia przedsiębiorstw.
5 – 9.06.1995	Krynica	Mechanizmy finansowe w przedsiębiorstwie wolnorynkowym.
21 – 24.01.1996	Krynica	Utrzymanie konkurencyjności firmy.
22 – 25.05.1996	Krynica	Metody zdobywania przewagi konkurencyjnej.
18 – 21.06.1997	Krynica	Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki globalnej.
25 – 28.02.1998	Krynica	Unia Europejska, podstawy integracji, jednolity rynek dziś i jutro.
11 – 14.03.1998	Nowy Sącz	Nowoczesne metody zarządzania finansami – zastosowania w przedsiębiorstwie.
27 – 30.04.1998	Pułtusk	Wpływ integracji europejskiej na misję i strategię firmy.
27 – 30.05.1998	Krynica	Strategie marketingowe przedsiębiorstw w warunkach Unii Europejskiej.

Odłożonym efektem tych seminariów (gdyż dochód z nich stanowił istotne wsparcie inwestycyjnych wysiłków szkoły) jest wiązanie ze szkołą szefów przedsiębiorstw a za ich pośrednictwem całych firm. Seminaria są bardzo trudne, oczekiwania uczestników bardzo wysokie (szczególnie wiedzy praktycznej, kejsów), te seminaria autor prowadzi zawsze osobiście, praktycznie cały czas będąc z uczestnikami.

Kilkanaście osób uczestniczy stale w tych seminariach a 11 z nich utworzyło w kwietniu 97 Instytut Zaawansowanego Zarządzania WSB–NLU – instytucję – badawczo – aplikacyjno – edukacyjną prowadzącą działalność na rzecz dużych firm. Instytut Zaawansowanego Zarządzania jest prawdopodobnie pierwszą tego typu inicjatywą w Polsce, której twórcami są praktycy bezpośrednio zaangażowani w przemyśle.

Istotnym elementem współpracy szkoły z dużymi przedsiębiorstwami produkcyjnymi stały się roczne studia podyplomowe „Zarządzanie firmą” organizowane bezpośrednio w przedsiębiorstwach dla pracowników kadry zarządzającej. Do tej pory WSB – NLU zorganizowała takie studia trzykrotnie dla ZZPC „Opoczno”, dwukrotnie dla „Zelmer” – Rzeszów oraz jednokrotnie dla Huty Sendzimira, ZNTK Nowy Sącz, „Gamrat” – Jasło, Fabryka Łożysk Toczyńskich Kraśnik, „Jarlan” – Jasło, „Tymbark” S.A. Co roku studia podyplomowe oferowane są także w siedzibie Szkoły w Nowym Sączu. Standardowy program studiów podyplomowych przedstawiono w Tab. 4.

Tab. 4. PROGRAM STUDIÓW PODYPLOMOWYCH

<b>Podstawy zarządzania firmą</b>	<b>38 godz.</b>
w tym:	
– Proces zarządzania i podejmowania decyzji	8 godz.
– Zarządzanie strategiczne	12 godz.
– Zarządzanie operacyjne	10 godz.
– Zarządzanie jakością	8 godz.
<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi</b>	<b>28 godz.</b>
w tym:	
– Struktury organizacyjne przedsiębiorstw	10 godz.
– Zarządzanie personelem	12 godz.
– Zarządzanie zmianami organizacyjnymi	6 godz.
Marketing	20 godz.
Rachunkowość zarządcza	20 godz.
Finanse przedsiębiorstw	20 godz.
Prawne aspekty zarządzania	20 godz.
Negocjacje	20 godz.
Problemy integracji Polski z Unią Europejską	20 godz.
Systemy informacyjne zarządzania	20 godz.
Seminarium podyplomowe	20 godz.
<b>Razem:</b>	<b>226 godz.</b>

W sumie studia podyplomowe ukończyło dotychczas 322 osoby w 16 zorganizowanych dotychczas grupach. Zasadą jest, że studia w firmach mają ponad 90% skuteczność, podczas gdy w grupach oferowanych w Nowym Sączu (uczestnicy z wolnego naboru) skuteczność spada do 70%.

Program ten może być dostosowywany do konkretnych potrzeb danego przedsiębiorstwa zamawiającego studia podyplomowe a dopuszczalne zmiany utrzymywane są w granicach ok. 25%. Grupy liczą 20 do 30 osób (maksymalnie 32 osoby), studia kończą się napisaniem pracy dyplomowej (praca może być przygotowana przez zespół 2 – 3 osobowy). Zasadą jest, że tematyka tych prac dyplomowych jest związana z konkretnymi zagadnieniami danego przedsiębiorstwa i jest uzgadniana z zarządem firmy. Zasadą staje się prowadzenie co roku 4 grup studiów podyplomowych – jednej w Nowym Sączu oraz 3 w przedsiębiorstwach.

Dużą, rozwiniętą, długookresową współpracę w zakresie kształcenia kadr menedżerskich WSB–NLU podjęła z ZZPC „Opoczno” i „Tymbark” S.A. W obu przypadkach program szkoleń rozpoczynał się 3 dniowym wspólnym seminarium szkoleniowym dla najwyższej kadry zarządzającej i kierownictwa związków zawodowych działających w przedsiębiorstwie. W tych seminariach bierze udział po ok. 30 osób (po połowie z kadry i związków zawodowych). Seminaia te mają wyraźny cel motywacyjny, przykładowy program przedstawia tab. 5, a wykładowcami i trenerami są eksperci z wyspecjalizowanych firm szkoleniowych stale współpracujących z WSB–NLU. Seminaia te także prowadzi osobiście rektor WSB – NLU.

Tab. 5. Przykładowy przebieg seminarium szkoleniowego dla kadry i przedstawicieli związków zawodowych Tymbark S.A.

Seminarium „Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach Unii Europejskiej” Krynica, 7 - 9 maja 1998r.	
<b>7.05.98r. (czwartek)</b>	
9.30 - 9.45	Otwarcie Seminarium dr Krzysztof Pawłowski Rektor WSB-NLU
9.45 - 11.15	„Psychologia osiągnięć - Leadership XX wieku” - warsztaty motywacyjne wg systemu opracowanego przez Briana Tracy prowadzone przez Roberta Kroola Prezesa TRACY COLLEGE.
11.30 - 13.00	c.d. warsztatów
14.00 - 15.30	c.d. warsztatów
15.45 - 17.15	c.d. warsztatów
<b>8.05.98r. (piątek)</b>	
9.00 - 10.30	Prof. dr hab. Zbigniew Nęcki - „Komunikacja interpersonalna w sytuacjach zawodowych” - zajęcia treningowe.
10.45 - 13.00	c.d. warsztatów
14.00 - 15.30	c.d. warsztatów
15.45 - 18.00	c.d. warsztatów
<b>9.05.98r. (sobota)</b>	
9.00 - 10.30	„Zarządzanie przez zespół jako metoda osiągnięcia przewagi konkurencyjnej” - wykład Leszka Waliszewskiego dyr. Delphi Automotive Systems, prof. WSB-NLU - opisujący metody pracy zespołowej wprowadzanej w fabryce General Motors - Saturn USA.
10.45 - 12.45	c.d. warsztatów
14.00 - 15.30	Warsztaty uczące pracy zespołowej prowadzone przez prof. Leszka Waliszewskiego.
15.45 - 16.45	c.d. warsztatów

Zasadniczą cechą dużych programów realizowanych w Opocznie i Tymbarku jest objęcie szkoleniami dużych grup średnich kadr kierowniczych, dość rzadko objętych dotychczas szkoleniem. Dla przykładu w roku 1996 i 1997 6-cio dniowym szkoleniem objęto aż 120 osób kadry w ZZPC „Opoczno”. Program tych szkoleń przedstawiono w tab.6.

Tab. 6. Szkolenia realizowane dla średniej kadry ZZPC „Opoczno”

Dzień I	„Psychologia osiągnięć – zarządzanie przez cele”.
Dzień II	Warsztaty „Zarządzanie poprzez zespół jako metoda osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (przykład fabryki General Motors produkującej samochód Saturn).
Dzień III	Kształcenie umiejętności kierowania małymi zespołami.
Dzień IV	Warsztaty umiejętności interpersonalnych.
Dzień V	Zarządzanie zasobami ludzkimi.
Dzień VI	Warsztaty negocjacyjne

Zarząd ZZPC „Opoczno” uznał rezultaty tych szkoleń za tak dobre, że możliwe było uruchomienie w przedsiębiorstwie we współpracy z WSB-NLU kompleksowego programu restrukturyzacji firmy metodą lean-management. Obecnie w firmie wyłoniono 30 własnych trenerów, którzy będą prowadzili szkolenia wszystkich pracowników tj. ponad 2000 osób!

Dotychczasowe doświadczenia autora referatu z sześcioletniej współpracy z menedżerami wielu polskich przedsiębiorstw pozwoliły na sformowanie programu

badawczego dotyczącego zbadania umiejętności menedżerskich średnich kadr kierowniczych w dużych polskich przedsiębiorstwach.

Program tych badań został zgłoszony na konkurs ofert programu europejskiego Leonardo da Vinci, którego rozstrzygnięcie przewidziano na listopad 1998. Partnerami WSB – NLU będą Erasmus University a Rotterdamu, ABB – Niemcy oraz FH Hof (Niemcy) a ze strony polskiej Instytut Odlewnictwa w Krakowie. Jest wysoce prawdopodobne, że WSB – NLU otrzyma 3 letni grant na realizację tego programu badań i wówczas badaniami zostanie objęte w Polsce minimum 1000 osób z ok. 40 – 50 dużych polskich przedsiębiorstw, w tym cała branża – przedsiębiorstwa odlewnicze.

3. Sylwetka menedżera – lidera w wielkiej korporacji międzynarodowej.

Spróbujemy przedstawić kilka typologii menedżerskich opracowanych przez znanych autorów.

Jerzy Dietl (2) dzieli polskich menedżerów na:

Tab. 7

- wsteczni pasywni,
- wsteczni aktywni,
- filary kadry menedżerskiej,
- hosztaplerzy – spekulanci,
- przepychający się do przodu,
- gwiazdy,
- absolwenci szkół wyższych: a) pędzący do przodu,  
b) bierni wykonawcy.

Perci Barnevik (3) tak określa najważniejsze cechy menedżerów:

Tab. 8

- duża elastyczność i umiejętność szybkiego działania,
- bardzo otwarty sposób myślenia,
- umiejętność tworzenia zespołów i rozwijania u współpracowników zdolności zarządczych,
- umiejętność poszanowania (i wykorzystania) różnic kulturowych,
- cierpliwość, zrozumienie i zdolność do porozumienia się.

Green Buttermilk i Some Real (4) analizując cechy najwybitniejszych menedżerów liderów wymieniają 5 cech powtarzających się u wszystkich, są to:

Tab. 9

- inteligencja,
- zdolność do inicjowania, innowacyjność,
- rozumność, rozsądek,
- charakter,
- stanowczość, wyrazistość.

Pojawiają się często jeszcze dwie cechy: charyzma i odporność.

Wreszcie Greg Boudreaux (5) klasyfikuje oczekiwane kompetencje członków rad nadzorczych wielkich korporacji, są to:

Tab. 10

- zdolność do pracy w zespole,
- ukierunkowanie na własny rozwój,
- zorientowanie na sukces organizacyjny,
- stanowczość, zdecydowanie,
- postawa przywódcza,
- przedsiębiorczość,
- wytrwałość,
- umiejętność współ pracowania z innym w stylu „win – win”.

Jak zawsze, gdy pisze się lub mówi o przyszłości, wypowiedź nabiera cech subiektywnych, wspartych na doświadczeniu własnym ale subiektywnie projektowanym, przenoszonym w przyszłość. Chcąc nieco zobiektywizować ocenę autor odnosi się do dwóch książek P.F. Druckera (6,7).

Powyższe publikacje oraz własne doświadczenia wskazują kilka cech, którymi powinien się charakteryzować szef wielkiej korporacji:

**Tab. 11 Cechy szefa wielkiej korporacji**

- silny charakter, prawość działania, zespół postaw i wartości, które powodują, że lider staje się wzorem do naśladowania
- otwartość na ludzi, myślenie kategoriami zespołu,
- zdolność do koncentrowania się w działalności na zadaniu, jakie jest do wykonania, a nie na własnej osobie,
- umiejętność wyważenia znaczenia spraw długo- i krótkoterminowych, znalezienia równowagi między sprawami ogólnymi i szczegółowymi, umiejętność wyważenia szansy i ryzyka w działalności instytucji,
- intuicja (ale wsparta wiedzą) i kompetencja pozwalająca na właściwy wybór rozwiązań, gdy nie ma czasu na długie analizy, rozważania, gdy decyzję należy podjąć natychmiast.

Obserwacja dzisiejszych wyróżniających się menedżerów oraz przewidywany obraz świata gospodarki w przyszłości skłania autora do wskazania następujących cech, postaw, umiejętności i wartości, które powinny ułatwić sukces menedżerowi przyszłości. Są to:

**Tab. 12 Postawy**

- otwartość na zmiany,
- skłonność do akceptowania innowacji i myślenie innowacyjne,
- odporność na niepowodzenia, porażki i stresy,
- pozytywne wizjonerstwo (myślenie na długi dystans czasowy).

Skuteczne przewodzenie innym jest dużo łatwiejsze, gdy lider lubi innych ludzi, akceptuje ich, chce dla nich i z nimi działać. Spośród bardzo wielu umiejętności potrzebnych liderowi przyszłości wskazując te, które według oceny autora są najważniejsze (nie wymieniono umiejętności oczywistych, jak znajomość języków itp.):

**Tab. 13 Umiejętności**

- dokonywanie szybkiej analizy i syntezy zjawisk,
- łatwe odrzucanie dotychczasowych reguł i wyobrażeń oraz przyjmowanie nowych rozwiązań,
- kojarzenie spraw, zjawisk i rzeczy odległych,
- umiejętność pracy zespołowej,
- asertywne działanie i komunikowanie się,
- trzeźwa ocena zasobów, jakimi się dysponuje, i myślenie kategoriami finansowymi.

Peter Drucker zwraca uwagę jeszcze na jedną umiejętność (bardzo rzadko obserwowaną w Polsce) – słuchania innych. To bardzo ważne i będzie coraz ważniejsze w przyszłości, gdy stopień skomplikowania świata będzie rósł, a co za tym idzie – wzrastać będzie ryzyko podejmowania błędnych decyzji.

Warto odwołać się do artykułu Katarzyny Stabińskiej z „Raportu o Zarządzaniu wydanego przez WSPiZ im. Leona Koźmińskiego” (8) określającego, że bohaterem naszych czasów, szczególnie w Europie Środkowej staje się menedżer – innowator, którego M. Gozier (9 i 10) określa jako menedżera, który akceptuje niepewność charakterystyczną dla naszych czasów, i przyjmuje ją za czynnik sprzyjający pojawianiu się nowych szans. Gozier podkreśla także znaczenie umiejętności twórczego kształtowania

stosunków międzyludzkich sprzyjających rozwijaniu wiedzy naukowej, odkryć technicznych i ich zastosowania.

#### 4. Jak kształcić dla przyszłości?

Uzyskanie cech wykształcenia odpowiednich dla menedżerów, którzy będą chcieli rozpocząć swoje kariery w wielkich korporacjach, wymaga szerokiego spojrzenia na program kształcenia. Autor uważa, że konkurencję na rynku edukacyjnym wygrają te szkoły wyższe, które będą umiały przekazywać nie tylko, nawet najlepszy, program nauczania ale i kształtować postawy odpowiednie dla nadchodzących czasów.

Autor chciałby przedstawić swoje doświadczenie w formie ośmiu kanonów kształcenia menedżerskiego (które umownie nazwano „żelaznymi kanonami dobrego wykształcenia”)

- I. Dostarczenie bardzo szerokiej wiedzy z wielu obszarów dyscyplin, kierunków, gdyż szeroka, choć z konieczności powierzchowna wiedza umożliwi przyszłym menedżerom swobodne poruszanie się we wciąż zmieniającym się świecie (stąd program WSB – NLU zawiera elementy humanistyczne i sporą dawkę przedmiotów z nauk społecznych).
- II. Opanowanie umiejętności biznesowych w stopniu profesjonalnym – studia muszą dać studentowi solidną bazę – metod matematycznych i umiejętności ich stosowania, nauczyć minimum jednego języka obcego, wyrobić umiejętność swobodnego wykorzystywania programów komputerowych i aplikacji wciąż zmieniających się technik informacyjnych, oraz dać znajomość technik zarządzania.
- III. Kształcenie umiejętności rozwiązywania problemów oraz postawy otwartej wobec otaczającego świata – postawy odwagi wobec problemów i wiary w swoje możliwości a zarazem skuteczność i wytrwałość.
- IV. Wykształceniu stałego zainteresowania otaczającym światem, jego zasobami oraz wiedzą – przy obecnym tempie rozwoju doprawdy trudno powiedzieć jaka część zdobytej wiedzy będzie użyteczna (i potrzebna) w przyszłości.
- V. Wpojenie potrzeby, wręcz nawet przyzwyczajenia do nieustannego dokształcania się a zarazem elastycznego dostosowywania się do potrzeb rynku pracy.
- VI. Wykształcenie umiejętności pracy zespołowej oraz zdolności postrzegania problemów firmy w globalnej perspektywie.
- VII. Odrzucenie postaw negatywnych takich jak rutyna, bylejakość i przeciętność czy odwrotnie nadmiernej wiary w swoje możliwości.
- VIII. Studia menedżerskie powinny być też dostosowane do stopnia przygotowania studentów (czym innym jest kształcenie dziecka z rodziny w której występuje postawa inwestowania w edukację, a czym innym absolwenta złej szkoły średniej pochodzącego z rodziny, w której dopiero teraz zaczyna się kształcić dzieci).

Żeby sprostać temu wzorowi, WSB – NLU oferuje części swoich kandydatów tzw. rok przygotowawczy, który jest niczym innym jak rokiem wyrównania szans na którym skład socjalny studentów jest zasadniczo różny aż – 2/3 kandydatów pochodzi z małych miast i wsi i 2/3 z rodzin robotniczych i chłopskich (na roku przygotowawczym uczy się intensywnie języka angielskiego ale studenci także otrzymują repetytorium z matematyki i historii).

Przedstawione powyżej kanony jasno pokazują, że proces kształcenia, szczególnie wówczas gdy szkoła ma ambicje kształcić przyszłych liderów, nie da się zamknąć w suchych tabelach planu studiów i możliwie najlepszych curricula z przedmiotów zawodowych. Najtrudniejszy jest ten element, wymykający się spod jednoznacznego opisu i opracowania procedur działania – wytworzenia w szkole, wśród pracowników i studentów specjalnej atmosfery – ambicji, otwartości, poszukiwania nowych rozwiązań, przekładających się na przyszłe sukcesy absolwentów.

Odnieśmy powyższe wnioski do wyników badań przeprowadzonych wśród polskich menedżerów w 1996 r. i w 1997 r. na zlecenie Rzeczypospolitej i Coopers and Lybrand przez Pracownię Badań Społecznych w Sopocie (11). Opracowanie wyników tych badań przeprowadzonych wśród ponad 500 menedżerów i przedsiębiorców podała Ewa Barlik.

Wymieńmy najważniejsze cechy szefa firmy według respondentów.

Tab.14. **Preferowane cechy szefa firmy**

	'96	'97	
1. przedsiębiorczość i inicjatywa	57	61%	wskazań
2. umiejętność podejmowania szybkich decyzji	51	56%	wskazań
3. doświadczenie w zarządzaniu	49	46%	wskazań
4. wiedza specjalistyczna	41	45%	wskazań
5. wytrwałość i konsekwencja w działaniu	40	41%	wskazań
6. autorytet u podwładnych	33	26%	wskazań
7. umiejętność pracy zespołowej	32	28%	wskazań
8. umiejętności negocjacyjne	31	32%	wskazań
9. umiejętność zdobywania informacji i ich wykorzystywania	31	36%	wskazań
10. pomysłowość i kreatywność oraz 2 najrzadziej wskazane cechy	29	24%	wskazań
11. umiejętność wchodzenia w układy	14	12%	wskazań
12. szeroka i zróżnicowana wiedza z różnych dziedzin	14	14%	wskazań

Analizując wyniki trzeba pamiętać, że badaniom poddano szefów zarówno dużych, średnich jak i małych firm. Z przytoczonych danych wynika, że wciąż polscy menedżerowie nie czują potrzeby szerokiej i zróżnicowanej wiedzy, albo precyzyjnej takiej wiedza nie jest im potrzebna do kierowania firmami dzisiaj i że relatywnie nisko cenią sobie kreatywność. Ich preferencje dość wyraźnie różnią się od cech podawanych przez autorów zagranicznych w pkt. 3.

Bardzo trudno jest podać recepty dotyczące optymalnego wykształcenia menedżerskiego, jeszcze trudniej je realizować. Dlatego autor z satysfakcją przytacza wyniki badań prowadzonych przez Barbarę Minkiewicz i Annę Osterczuk z Ośrodka Rozwoju Studiów Ekonomicznych SGH (12) wśród absolwentów studiów licencjackich WSB – NLU i magisterskich kilku najlepszych polskich uczelni państwowych. Ponieważ wyniki badań są bardzo pozytywne dla WSB – NLU nie podano nazw pozostałych uczelni.

Tab. 15 **Ocena programu studiów przez absolwentów szkoły**

Wyszczególnienia	stopień przygotowania			
	Wysoki		Niski	
	WSB–NLU	szkoły X	WSB–NLU	szkoły X
1. pod wzgl. wiedzy teoretycznej	67	59	1	3
2. pod wzgl. wiedzy fachowej (praktycznej)	41	8	14	44
3. pod wzgl. umiejętności podejmowania decyzji	53	12	4	41
4. pod wzgl. umiejętności rozwiązywania problemów	54	20	10	35
5. pod wzgl. umiejętności komunikowania	71	22	6	32
6. pod wzgl. autoprezentacji	69	14	4	48

Osobno należałoby omówić problemy kształcenia menedżerów obecnie pracujących w dużych firmach, mających staż dłuższy od 10 lat. Są to w dużej mierze pracownicy ze specjalistycznym wykształceniem technicznym a nie absolwenci studiów menedżerskich. Ci ludzie biorą udział w menedżerskich studiach podyplomowych prowadzonych przez

WSB – NLU w dużych firmach. Im, w pierwszej kolejności potrzeba uzupełnienia wiedzy na poziomie technik i umiejętności w obszarze zarządzania, marketingu, finansów. Ale to nie wystarcza, dlatego w porozumieniu z szefami firm WSB – NLU organizuje specjalne warsztaty i treningi otwierające i wzmacniające ich motywację zawodową, np. oferując im warsztaty nt. „Psychologii sukcesu” według Briana Tracy.

Autor uczestniczył też w latach 93 – 95 w bardzo specjalnym programie edukacyjnym – gdy w specjalnym programie – przekwalifikowania WSB – NLU kształciła grupę ok. 100 oficerów Wojska Polskiego – to było specjalne (i pozytywne) doświadczenie – jak umiejętnie prowadzona grupa zrezygnowanych i często zamkniętych ludzi, którym nagle i niespodziewanie załamała się dotychczasowa kariera, odzyskiwała pewność siebie i umotywowanie do nowego życia zawodowego. Kilku „wychowanków” w ciągu 3 – 4 lat zrobiło błyskawiczne kariery menedżerskie.

#### 5. Zakończenie

Podsumowanie autor chciałby zacząć od zarysowania trendów występujących w obszarze szkoleń menedżerskich w USA, jest to bardzo duży segment rynku edukacyjnego (R. Fulmer and Albert Vicere (13) podają, że wydatki korporacji amerykańskich na szkolenia wzrosły w ciągu ostatnich 20 lat z 12 do 45 mld USD rocznie, a z tego ok. 12 mld USD wydaje się na szkolenia dla najwyższych kadr)

W chwili obecnej obserwuje się pierwsze oznaki załamania wzrostu szkoleń prowadzonych przez czołowe amerykańskie szkoły biznesu i organizowanie przez najbardziej zainteresowane rozwojem korporacje (takie jak MOTOROLA Inc.) własnych uniwersytetów. Powodem są zbyt schematyczne i konserwatywne oferty szkoleniowe oferowane przez amerykańskie uczelnie biznesowe. Walter McCanna, Robert Pearse (14) ostrzegają, że jeżeli czołowe szkoły biznesu w USA nie przyspieszą zmian programów na programy zorientowane na wiek informacyjny (a nie na wiek przemysłowy), nie wprowadzą nowych metodologii nauczania i nie rozwiną badań nowych umiejętności zarządczych i technik kierowania opartych na informatyce oraz zrozumieją, że nowy model musi być oparty na dwustronnej współpracy to przegrają na rynku i coraz więcej korporacji globalnych same zajmie się przygotowywaniem własnych elit.

Można już z dużą pewnością prorokować, że problem odpowiedniego wykształcenia ale i sposobu nieustannego doksztalcania, stanie się dla firm liderów światowego rynku jednym

z najważniejszych zadań a zarazem szansą na zdobycie przewagi nad konkurentami.

Poniżej przytoczono zdanie: z podręcznika Roberta Rosena (15) cyt. „Zaczynamy funkcjonować w nowej gospodarce wiedzy, w której ludzie stanowią intelektualny majątek i główną siłę napędową. Sukces przypadnie firmom, w których przywódcy stworzą swoim pracownikom możliwość udowodnienia ich kompetencji, kreatywności i zaangażowania.” (koniec cytatu) oraz trafne stwierdzenie z książki „Inwestowanie w pracowników” (16) cyt. „Głównym źródłem przewagi konkurencyjnej będzie zdolność organizacji do uczenia się szybciej niż konkurencja a kluczowym czynnikiem sukcesu stanie się przywództwo intelektualne. Ludzie stają się strategicznym zasobem organizacji a inwestowanie w pracownika sposobem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej” (koniec cytatu).

Podane spostrzeżenia i wnioski pochodzą z państw, które najmocniej zaangażowane są w proces globalizacji i ewolucji informacyjnej. Powyższe wnioski można odnieść zarówno do przedsiębiorstw jak i uczelni wyższych.

Zrozumienie zjawisk zachodzących u najlepszych i ich właściwe zastosowanie w Polsce – kraju będącym wciąż w procesie transformacji gospodarczej może pomóc obu stronom – przedsiębiorstwom i uczelniom.

WSB – NLU zamierza uczynić z obszaru kształcenia przyszłych menedżerów dla najlepszych firm oraz z integralnej współpracy z wybranymi dużymi przedsiębiorstwami główny mechanizm utrzymania przewagi na polskim rynku edukacyjnym.

#### **Odnosiniki literaturowe**

1. P. Kraljic „Europe in Transition” The Global Forum on Management Education, Chicago 15.06.98
2. Jerzy Dietl „Edukacja menedżerska w Polsce – fakty i oceny” BKKK, W-wa '94
3. Perci Bornevik „Kształcenie światowych elit gospodarczych XXI”, AIESEC '97
4. Green Buttermilk, Some Real „Leadership can it be leaned?”, FOREES ASAP, 1996, s. 100 – 112,
5. Greg Boudreaux „Director competence for the 21<sup>st</sup> century – Guide for new board members of Strategy and Business?”, s. 33 – 40
6. P.F. Drucker „Zarządzanie w czasach burzliwych” W-wa '85
7. P.F. Drucker „Zarządzanie organizacją pozarządową” W-wa '90
8. Katarzyna Stabińska „Najlepsi menedżerowie dużych przedsiębiorstw z Europy Środkowej”, „Raport o zarządzaniu” WSPiZ im. L. Koźmińskiego III edycja W-wa 1998r.
9. M. Grozier „Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego” PWB, W-wa '93
10. M. Grozier „Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian” Poltext, W-wa 96
11. Ewa Balik „Misja firmy i jej szefa” – Polscy menedżerowie zarządzanie w czasie zmian – ... W-wa '98, str. 41 – 42
12. Barbara Minkiewicz, Anna Osterczuk „Studia a kariera zawodowa” Instytut Spraw Publicznych, W-wa '97
13. Robert Fulmen, Albert Vicere, Pleining Rebiw, January / February 1996, s.31 –36,
14. Wolter F. Mc Cana, Robert F. Pearca „Compensation and Benefits management”, 1996, s. 21 – 27,
15. Robert H. Rosen „Ucząc się przewodzić” Organizacja przyszłość, Business Press, W-wa '98, s. 333 – 344,
16. „Inwestowanie w pracownika” (Euromanagement) – Polska Fundacja Promocji Kadr POLTEXT, W-wa '96