

Lesław H. Haber, Jan Spiechowicz

# Kandydaci na menedżerów — motywacje i oczekiwania

Proces prywatyzacji oraz preferencje dla sektora rynkowego w Polsce sprzyjają powstawaniu bardzo wielu prywatnych firm o zróżnicowanym charakterze działalności gospodarczej. Firmy te, zgodnie z zasadami gospodarki rynkowej, podejmują konkurencję zarówno między sobą, jak również, a może przede wszystkim z przedsiębiorstwami sektora państwowego. Wyniki tej konkurencji nie zawsze są jednoznaczne. Firmy prywatne górują — mają dobre zaopatrzenie w surowce, praca ich jest zmechanizowana, są mniej biurokratyzowane, należycie kontrolują przebieg pracy. Pozostają natomiast w tyle w stosunku do firm państwowych w zakresie: umiejętności zespołowej pracy, metod i technik kierowania podległym personelem, łączenia wysokich wymagań służbowych z umiejętnościami motywowania podwładnych do efektywnej i produktywnej pracy. Dowodzi to, że przedsiębiorcy i menedżerowie firm prywatnych w większości przypadków wykazują w prowadzonej działalności kierowniczej klasyczną orientację na wyniki pracy — maksymalizację zysku. Jest to o tyle zrozumiałe, że podstawę ich działalności gospodarczej stanowi nie tyle przygotowanie z zakresu zarządzania i kierowania firmą, ile specjalistyczne zawodowe wykształcenie, np. absolwent wydziału budownictwa otwiera prywatny zakład remontowo-budowlany, inżynier elektryk zakłada firmę instalacyjną, prawnik prowadzi agencję konsultingową itp. Problem ten można było bagatelizować w gospodarce scentralizowanej, w której firmy prywatne stanowiły jej margines, a stanowiska kierownicze w sektorze państwowym podlegały reglamentacji politycznej. Natomiast aktualnie wzrastająca rola sektora prywatnego może w przyszłości zostać zahamowana ze względu na brak przygotowania menedżerskiego występującego zarówno wśród przedsiębiorców, jak i zatrud-

nionych tam kierowników. Zjawisko to stanowi charakterystyczną cechę polskiej prywatyzacji, czego potwierdzeniem są badania przeprowadzone przez zespół prof. T. Borkowskiego z Uniwersytetu Jagiellońskiego<sup>1)</sup>.

Problem ten był również wielokrotnie artykułowany przez Zarząd Główny Towarzystwa Naukowej Organizacji i Kierownictwa na kolejnych konferencjach w 1991 i 1992 r. poświęconych metodom kształcenia kierowników-menedżerów w Polsce. **Według przedstawionych szacunków w najbliższym okresie sektor publiczny i prywatny będzie potrzebował około jednego miliona pracowników specjalizujących się w funkcjach menedżerskich.**

Z dostępnych danych zgromadzonych przez TNOiK wynika, że system edukacji menedżerskiej obejmuje różne formy kształcenia<sup>2)</sup>. Od krótkotrwałych kursów, poprzez szkoły pomaturalne, na wyższych studiach z zakresu zarządzania kończąc. W Polsce w tej dziedzinie specjalizuje się 29 wyższych uczelni o profilu uniwersyteckim, akademickim i technicznym oraz 24 szkoły prywatne o charakterze dwuletnich studiów pomaturalnych. Ogólnie można stwierdzić, że system kształcenia, szczególnie za pomocą kursów i studiów pomaturalnych jest w stanie *in statu nascendi*. Jednostki te bardziej działają pod wpływem koniunktury niż faktycznego rozeznania rynku kandydatów na menedżerów. Brak jest całościowych badań dotyczących psychologicznego modelu kandydata na menedżera w zależności od: regionu kraju, typu działalności gospodarczej, cech demograficznych, motywacji, oczekiwań, który stanowiłby wzorzec dla kształtowania polityki rekrutacji, selekcji i edukacji tej kategorii zawodowej, będącej podstawą rodzącej się nowej klasy średniej w Polsce.

Jako częściowe wypełnienie tej luki informacyjnej należy potraktować

przeprowadzone na przełomie 1992 roku badania uczącej się młodzieży na dwu poziomach kształcenia:

- pomaturalnego — reprezentowanego przez 89 uczniów klas pierwszych Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie,

- wyższego — obejmującego 70 studentów I roku Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie<sup>3)</sup>.

Celem badań było wykazanie, czy forma podjętej nauki wpływa na różnicowanie się przyszłych menedżerów z punktu widzenia:

- ▲ osobistych motywacji związanych z wyborem tej specjalności zawodowej,

- ▲ oczekiwań w odniesieniu do danej formy kształcenia,

- ▲ perspektyw zawodowych związanych z ukończeniem szkoły — studiów.

Motywacje przy wyborze określonej formy kształcenia menedżerskiego uwarunkowane są z reguły wieloma czynnikami. Obok osobistych zainteresowań i samooceny własnych możliwości na ostateczny kształt decyzji wpływają aspiracje i wyobrażenia o przyszłej pracy, sugestie środowiska, czy wreszcie pokusa wysokich zarobków i prestiż danego zawodu. Istotne jest zatem pytanie: dlaczego i z jakich pobudek kandydaci na menedżerów wybrali daną formę kształcenia. Odpowiedzi na to pytanie dostarcza tabela 1.

Dla zdecydowanej większości badanych, bez względu na formę kształcenia, głównym motywem wyboru specjalności menedżerskich są takie czynniki samorealizacyjne, jak: osobiste zainteresowania, chęć poznania czegoś nowego — nieznanego, prestiż dyplomu (w przypadku AGH). Również takie czynniki pragmatyczne, jak: ciekawy zawód z przyszłością, możliwość wysokich zarobków, zdobycie lepszego przygotowania do ponownego startu na

Tab. 1. Główne motywy wyboru form kształcenia menedżerskiego

Ranga ważności	Profesjonalna Szkoła Biznesu Kraków	Ranga ważności	Wydział Zarządzania AGH Kraków
1.	Kontynuowanie rodzinnych tradycji (38,0%)	1.	Osobiste zainteresowania problematyką zarządzania i kierowania (60,0%)
2.	Zdobycie ciekawego zawodu mającego przyszłość (29,0%)	2.	Łatwość dostania się na studia (35,7%)
3.	Osobiste zainteresowania problematyką biznesu (22,0%)	3.	Możliwość wysokich zarobków związanych z przyszłym stanowiskiem (31,4%)
4.	Chęć poznania czegoś nowego – przedmiotów, form działań gospodarczych, środowisk (19,0%)	4.	Przedłużenie okresu młodości, nauka przeplata się z rozrywką (25,7%)
5.	Wypełnienie roku przed następnym zdawaniem na wyższe studia, w większości przypadków na kierunki związane z zarządzaniem (18,0%)	5.	Prestiż dyplomu Akademii Górniczo-Hutniczej zarówno w kraju jak i za granicą

Tab.2. Oczekiwania uczniów i studentów w zakresie przygotowania menedżerskiego

Lp.	Oczekiwania:	Uczniowie N=89 (100%)	Studenci N=70 (100%)
1.	Wysoki poziom merytoryczny kadry nauczającej	98,0	95,2
2.	Interesujący program nauczania	95,0	94,2
3.	Praktyczne przygotowanie do zawodu	95,0	94,2
4.	Umiejętność samodzielnego myślenia	95,0	94,2
5.	Umiejętność kierowania podległym personelem	95,0	91,5
6.	Umiejętność współzycia z pracownikami	95,0	75,7
7.	Umiejętność podejmowania decyzji	90,0	94,2
8.	Umiejętności organizatorskie	90,0	94,2
9.	Dobra znajomość języków obcych	90,0	97,1

Tab. 3. Prowadzona działalność gospodarcza w opinii uczniów i studentów

Lp.	Częstotliwość uczestnictwa w działalności gospodarczej	Uczniowie N=89 (100%)	Studenci N=70 (100%)
1.	Prowadzą własną działalność gospodarczą	19,7	2,0
2.	Uczestniczą od czasu do czasu – na zasadzie pracownika	26,3	10,0
3.	Uczestniczą okazjonalnie – sporadycznie na zasadzie pracownika	32,8	15,2
4.	Nie zajmują się żadną działalnością gospodarczą	21,2	72,8
5.	Razem	100,0	100,0

studia (uczniowie PSB) są wspólne dla obu grup młodzieży. Natomiast zdecydowanie różnią uczniów i studentów motywacje o charakterze środowiskowym. Czynniki środowiskowe związane są głównie z wpływem rodziców, jak również z kontynuowaniem rodzinnych tradycji zawodowych. Dominują one wśród młodzieży podejmującej naukę w Profesjonalnej Szkole Biznesu, przy ich zupełnym braku w przypadku studentów. Zjawisko to silnie koreluje z rodzajem działalności prowadzonej przez rodziców badanych. W przypadku uczniów ich rodzice w 66% zajmują się prywatną

działalnością gospodarczą: 21% – rzemiosłem; 20% – handlem; 11% – wolnymi zawodami (lekarz, adwokat, notariusz, projektant itp.); 10% – rolnictwem, ogrodnictwem i warzywnictwem; 4% to pracownicy zatrudnieni w sektorze prywatnym na stanowiskach kierowniczych. Rodzice studentów w większości – 70,0% zatrudnieni są w sektorze państwowym, około 25% posiada własne gospodarstwo rolne, a jedynie 4% prowadzi działalność gospodarczą na własny rachunek. Z przedstawionych danych wynika, że motyw kontynuowania tradycji rodzinnych w zawodach związanych

z samodzielnością i odpowiedzialnością jest bardziej typowy dla uczniów niż studentów. Natomiast głównie wśród studentów występują takie motywy, jak: łatwość dostania się na studia, kontynuowanie okresu młodości, przeplatanie nauki – rozrywką, atrakcyjność środowiska studenckiego. W zjawisku tym nie ma nic złego, jeżeli czynnik ten stanowi jeden z wielu motywów decydujących o wyborze studiów, natomiast staje się niepokojący, jeżeli jest jednym z głównych i to w przypadku przyszłych menedżerów. Świadczy to z jednej strony o nieznajomości realiów życia studenckiego i wynikających stąd obowiązków, z drugiej zaś o braku poważnego stosunku do podjętych decyzji edukacyjnych i wynikających z nich przyszłych konsekwencji zawodowych związanych z rolą i pozycją menedżera w otoczeniu pracy. Jednak można sądzić, że brak tego typu motywacji wśród uczniów jest nie tyle przykładem ich dojrzałości społecznej, ile finansowej selekcji, w wyniku której pieniądź określa podłoże motywacji.

Wchodząc w nowe środowisko człowiek wnosi pewien zespół oczekiwań warunkujących jego obecne i przyszłe zachowania oraz postawy, które w konsekwencji doprowadzają do aprobaty lub dezaprobaty dokonanego wyboru. Zarówno badani uczniowie, jak i studenci swoje oczekiwania wiązali z dobrym przygotowaniem do wykonywania zawodu menedżera, rozumiejąc przez to wiele parametrów wymienionych w tabeli 2.

Wielopłaszczyznowy charakter oczekiwań związany jest zarówno z wysokimi wymaganiami merytorycznymi wobec wykładowców, programów nauczania, jak również do możliwości wykształcenia umiejętności w zakresie realizacji funkcji kierowniczych, na które składają się: zdolności organizatorskie, współpraca z podległym personelem, jak również efektywność w podejmowaniu decyzji. Podkreślenie znaczenia znajomości języków obcych przez menedżera jest wskaźnikiem orientacji badanych w zasadach funkcjonowania gospodarki rynkowej, w ramach której rozwój firmy, zarówno państwowej, jak i prywatnej, uzależniony będzie od kontaktów i powiązań z gospodarką światową. Stąd też dobra znajomość języków obcych według oceny badanych staje się atrybutem konkurencyjności menedżerów na rynku pracy. Wymie-

nione przez badanych parametry można określić jako „syndrom profesjonalnych oczekiwań kandydatów na menedżerów”. Wskazuje on na wysoki poziom oczekiwań w zakresie przygotowania menedżerskiego, niezależnie od podjętych form kształcenia. Zjawisko to nakłada szczególną odpowiedzialność dydaktyczną i merytoryczną na system edukacji kandydatów na menedżerów zarówno w odniesieniu do badanego środowiska, jak również krajowych ośrodków szkoleniowych o średnim i wyższym poziomie nauczania. Rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami kandydatów na menedżerów a danym systemem edukacji doprowadzą do upadku tych firm edukacyjnych, które nie mają odpowiedniego potencjału kadrowego, technicznego i metodycznego, co będzie się przejawiało coraz większymi trudnościami w naborze szkoleniowym kandydatów na menedżerów.

**Realizacja, dzięki wybranej formie kształcenia „syndromu profesjonalnych oczekiwań kandydatów na menedżerów”, zdaniem przeważającej liczby uczniów i studentów będzie miała decydujący wpływ na ich przyszłe zatrudnienie.** Tym bardziej, że wielość ogłoszeń prasowych, jak również składanych ofert przez biura pośrednictwa pracy związanych z poszukiwaniem specjalistów od zarządzania, stwarzają w ocenie 88% uczniów i 38% studentów duże perspektywy znalezienia zatrudnienia. Interesującym jest dwukrotna przewaga liczby uczniów w stosunku do liczby studentów w zakresie pewności zatrudnienia. Można to uzasadnić następującymi przyczynami:

● Po pierwsze – uczniowie w zdecydowanej większości będą współpracowali z rodzicami w prowadzeniu własnej firmy. Należy pamiętać, że 66% uczniów stwierdziło, że ich rodzice prowadzą własną działalność gospodarczą. Opinie tego rodzaju występują w minimalnym zakresie wśród studentów.

● Po drugie – występuje zdecydowana przewaga uczniów (78,8%) nad studentami (27,2%), którzy aktualnie prowadzą lub uczestniczą w działalności gospodarczej, czego dowodem są dane w tabeli 3.

Zamieszczone dane wskazują, że zwiększona częstotliwość kontaktów z działalnością gospodarczą uczniów w przeciwieństwie do studentów daje im realne możliwości oceny swoich umiejętności i predyspozycji zawodowych na rynku pra-

cy. Tym samym wybrana forma kształcenia będzie ich różnicowała na: menedżerów, mających praktyczne przygotowanie do wykonywania zawodu w przypadku szkół pomaturalnych oraz menedżerów o bardziej wszechstronnym przygotowaniu teoretycznym, ale stosunkowo niewielkim doświadczeniu zawodowym w przypadku studiów wyższych.

Prezentacja wyników badań z punktu widzenia kształtowania polityki w zakresie restrukturyzacji, selekcji i szkolenia kandydatów na menedżerów nasuwa wiele uwag o charakterze ogólnym.

**W dotychczasowym systemie edukacji z zakresu zarządzania i kierowania zmonopolizowanym przez wyższe uczelnie pojawia się nowy konkurent w postaci pomaturalnych szkół zawodowych o profilu menedżerskim.**

Pozycja i prestiż szkoły pomaturalnej uzależniona będzie od doboru kadry nauczającej, programów nauczania, stosowanych metod przekazu, a przede wszystkim od zgodności przekazywanych treści dydaktycznych z możliwościami ich praktycznego wykorzystania w różnorodnych formach działalności.

Występują załączki segmentacji rynku kandydatów na menedżerów znajdujące swój wyraz w preferowanych formach kształcenia. **Dzieci rodziców prowadzących własną działalność gospodarczą w większości przypadków podejmują kształcenie w pomaturalnych szkołach zawodowych związanych z problematyką biznesu. Dzieci rodziców zatrudnionych w sektorze państwowym i publicznym dominują wśród studentów wydziału zarządzania wyższej uczelni.**

Młodzież podejmująca naukę z zakresu biznesu lub zarządzania w prywatnych szkołach cechuje wysoki poziom motywacji samorealizacyjnych, pragmatycznych i środowiskowych oraz „syndrom profesjonalnych oczekiwań menedżerskich”, które wyznaczają orientację głównie na praktyczne przygotowanie do wykonywanego zawodu. Tym samym szkoły, które nie będą spełniały tego warunku, zgodnie z prawem podaży i popytu, będą zmuszone do wycofania się z prowadzonej działalności edukacyjnej.

Uczestnictwo w działalności gospodarczej w trakcie zdobywania wykształcenia menedżerskiego daje młodzieży większe poczucie pewności znalezienia wolnych miejsc pracy po ukończeniu nauki, niż uczniom

lub studentom, którzy nie inicjowali żadnych form samodzielnej działalności zarobkowej. Ważną rolę inspirującą w tym zakresie można upatrywać w systemie prywatnej edukacji, która może być konkurencyjna w stosunku do innych form szkolenia.

Kandydat na menedżera, jak wykazały badania, chce być dobrze przygotowany do wykonywanego w przyszłości zawodu, co pozostaje w ścisłym związku z formą i jakością usług edukacyjnych prowadzonych przez różne ośrodki szkoleniowe. Dotyczy to szczególnie regionów kraju, które nie mają naturalnego zaplecza dydaktycznego w postaci środowiska akademickiego specjalizującego się w problematyce managementu, natomiast rozwijają działalność kursową i szkoleniową z tego zakresu i chcą ją w dalszym ciągu kontynuować, zdając sobie sprawę z możliwości wystąpienia barier eliminujących ich z rynku usług edukacyjnych. W tym wypadku szczególnie pomocną dla tych ośrodków może być inicjatywa Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w zakresie zaprojektowania i uruchomienia odpowiedniego studium podyplomowego kształcenia kadry dydaktycznej specjalizującej się w problematyce edukacji menedżerskiej. Przygotowana w ten sposób kadra może stanowić o dalszej rynkowej atrakcyjności danego ośrodka, którego poziom usług szkoleniowych będzie zbieżny z motywacjami i oczekiwaniami przyszłych kandydatów na menedżerów.

*Lesław H. Haber, Jan Spiechowicz*

#### Przypisy:

<sup>1)</sup> T. BORKOWSKI, J. UHL, B. OHE-ROW-URBANIEC, *Spoleczne konsekwencje prywatyzacji*, (w:) Z. GALOR, B. GORYŃSKA-BITTNER, *Zmiany stosunków własnościowych w Polsce i ich konsekwencje społeczne*, Poznań 1991, s. 352–368.

<sup>2)</sup> Opinie i propozycje z Ogólnopolskiej Konferencji nt. „Metody kształcenia kierowników – menedżerów w Polsce” przeprowadzonej przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa dnia 11 grudnia 1992 r.

<sup>3)</sup> W analizie porównawczej dotyczącej studentów Wydziału Zarządzania AGH wykorzystano wyniki badań prowadzonych pod kierunkiem prof. dr hab. Juliana Bugła z Katedry Socjologii i Psychologii Pracy i Organizacji AGH w Krakowie.

Lesław H. Haber jest profesorem w Katedrze Socjologii i Psychologii Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Jan Spiechowicz jest dyrektorem generalnym Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie.