

ŻURAW Paweł¹

Wybrane psychologiczne aspekty zarządzania ośrodkiem szkolenia kierowców w świetle obecnych uwarunkowań społecznych, gospodarczych i prawnych

WSTĘP

W myśl obowiązujących przepisów prawnych, działalność ośrodków szkolenia kierowców należy do działalności regulowanej [12]. Od 19 stycznia 2013 r. nastąpiły zmiany w funkcjonowaniu tego rodzaju placówek za przyczyną przepisów wchodzącej w życie ustawy o kierujących pojazdami. Analiza stanu prawnego, a także obserwacja rynku szkoleniowego pozwalają sformułować ogólny wniosek, że zmiany związane z prowadzeniem szkół nauki jazdy dotyczą głównie czterech aspektów. Pierwszym z nich jest nowa forma zapisów na kursy prawa jazdy przez kandydatów na kierowców, która odbywa się przy użyciu tzw. Profilu Kandydata na Kierowcę (PKK) generowanego przez starostwa powiatowe. Drugim aspektem jest nowa formuła egzaminu państwowego teoretycznego. Trzecią kwestią jest wprowadzenie dla podmiotów prowadzących szkolenie kandydatów na kierowców kas fiskalnych. Czwartym wyróżnikiem jest wprowadzenie nowych kategorii prawa jazdy, w szczególności kategorii A obejmującej pojazdy jednośladowe [9,13].

Z punktu widzenia praktyki gospodarczej, wymienione wyżej punkty rozwijają sieć innych norm prawnych, które obiektywnie rzecz ujmując, są uszczegółowieniem, czasami wręcz powtórzeniem dotychczas obowiązujących zapisów prawnych, zamieszczonych głównie w ustawie prawo o ruchu drogowym, zwanej potocznie kodeksem drogowym [11]. Patrząc na problem obiektywnie, należy stwierdzić, że działalność jaką jest szkolenie kandydatów na kierowców, niejednokrotnie zdominowana jest przez zasadę, według której należy wykonać usługę w sposób tani, szybki i tzw. „bezproblemowy”. Automatycznie przekłada się to na jakość szkolenia oraz nierespektowanie czynności proceduralnych z nim związanych. W praktyce brakuje rzetelnej kontroli ze strony organów państwowych, co powoduje, że prowadzenie nauki jazdy staje się czynnością samowolnego funkcjonowania, którego podstawą jest bezpardonowy marketing i niska cena usługi.

Zmiany prawne jakie zaczęły obowiązywać od 19 stycznia 2013 r., w pewnej mierze stwarzają szansę unormowania sytuacji na rynku szkoleniowym. Znając jednak specyfikę funkcjonowania polskich ośrodków szkolenia kierowców, można mieć wątpliwości czy zmiany legislacyjne są na tyle wystarczające, aby nastąpiła stabilizacja na rynku szkoleniowym, czego efektem byłaby realizacja najważniejszego celu, jakim jest kształtowanie bezpiecznych postaw w ruchu drogowym wśród adeptów jazdy samochodem.

Ten krótki wątek skłania do refleksji rodzącej wiele pytań, spośród których kilka jest fundamentalnych, mianowicie: jakie poczynić kroki w celu zwiększenia bezpieczeństwa na polskich drogach? Czy można w ogóle dyskutować o możliwości poprawy bezpieczeństwa na drogach? Jaka jest rola ośrodków szkolenia kierowców w kształtowaniu postawy racjonalności i odpowiedzialności wśród kandydatów na kierowców? Jaka jest wobec tego społeczna misja szkół nauki jazdy? W jaki sposób są one postrzegane? Czy instruktorzy faktycznie mają świadomość wagi swojego powołania? Czy są oni osobami autorytatywnymi w przekazywaniu wiedzy? W jaki sposób traktowany jest przez nich statystyczny kandydat na kierowcę? Czy jest on traktowany jako potencjalny klient, który z założenia ma zasilić stan środków pieniężnych przedsiębiorcy prowadzącego szkołę jazdy, czy też w głównej mierze traktowany jest jako osoba, która odpowiednio wyedukowana, będzie rozsądnym i kulturalnym użytkownikiem dróg? Czy w obliczu takiego stanu rzeczy tracą ośrodki, których usługi

¹dr inż., adiunkt w Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Wydziale Zamiejscowym w Świdnicy; Ośrodek Szkolenia Kierowców „ŻURAW” w Świdnicy, pawelzuraw@wp.pl

są droższe, ale bezpieczniejsze jakościowo? Dlaczego renomowane ośrodki muszą podporządkować się dyktatowi nowopowstałych firm, często jednoosobowych, które są konkurencyjne jedynie pod względem kształtowania cen?

Zaprezentowane fakty rodzą wiele domysłów. Łacińska sentencja mówi: *de omnibus dubitandum est* (o wszystkim należy wątpić) [4, s. 874]. Jej celowe przytoczenie prowadzi do wniosku, że właściwie wszystko, co otacza ludzką rzeczywistość, co często z pozoru wydaje się oczywiste, można poddawać permanentnej rozwadze, równocześnie pytając o celowość i sens istnienia różnych zjawisk.

Ta kolejna myśl podpowiada, że aby dokładnie zrozumieć gamę czynników warunkujących funkcjonowanie szkół nauki jazdy, a co za tym idzie całej branży szkolenia przyszłych kierowców w kontekście wzmożonej konkurencyjności, zaistniałym kryzysie gospodarczym oraz poprawy bezpieczeństwa ruchu drogowego, zasadne jest dokonanie wnikliwej analizy problemu. Autor artykułu przedstawia tezę, że główny fundament analizy funkcjonowania ośrodków szkolenia kierowców, w kontekście wymienionych determinant, powinien zostać ukierunkowany na obszar zarządzania, a ściślej na jego „miękką” stronę, reprezentującą czynniki psychologiczne. Jak wynika ze studiów literaturowych, dotyczą one różnych sfer działalności człowieka. W przypadku prowadzenia działalności gospodarczej, obejmują takie obszary zainteresowania jak: właściciel firmy, menedżer, pracownik, klient. Opisują m.in.: motywy zachowań w danej organizacji, motywację do podejmowania określonych działań, problematykę przyjmowanej postawy wobec pracy, zaangażowanie i satysfakcję z pracy, komunikację i uczestnictwo w kulturze przedsiębiorstwa, stres i zniechęcenie do pracy, dobór i szkolenie pracowników.

W artykule postawiono dwa zasadnicze pytania badawcze:

- jaka jest rola psychologicznych narzędzi zarządzania zastosowanych w prowadzeniu szkoły nauki jazdy?
- które z tych narzędzi, biorąc pod uwagę specyfikę działania tego rodzaju przedsiębiorstwa, są najistotniejsze?

1. PSYCHOLOGICZNE DETERMINANTY ZARZĄDZANIA

P. Drucker – czołowy i światowy znawca problematyki zarządzania zauważa, że w historii ludzkości rzadko zdarzało się, aby jakaś instytucja powstała i nabrała tak szybkiego znaczenia jak instytucja zarządu (w sensie funkcjonalnym, a nie w sensie organu statutowego). W ciągu 150 lat zarząd i zarządzanie przyczyniły się do istotnego rozwoju struktury społecznej i gospodarczej krajów rozwiniętych. Ewolucja ta doprowadziła do powstania gospodarki globalnej i stworzenia reguł, jakimi rządziły się kraje chcące na równych zasadach być jej uczestnikami. Twierdzi, że podstawowe zadanie zarządzania wciąż pozostaje takie samo. W jego przekonaniu zarządzanie dotyczy „wyzwolenia” w ludziach takiego nastawienia, aby mogli oni wspólnie osiągać wyznaczone cele, wyznając wspólne wartości, działając w odpowiedniej strukturze, mając możliwość szkolenia i rozwoju, co jest niezbędne do właściwego działania i odpowiadania na nieustanne zmiany.

Analiza dziejów świata pokazuje, że zarządzanie w życiu człowieka odgrywało i nadal odgrywa bardzo ważną rolę. P. Drucker wskazuje, że przed wybuchem I wojny światowej zaledwie nieliczni myśliciele zaczęli uświadamiać sobie istnienie zjawiska zarządzania. Biorąc pod uwagę metodę, formę umożliwiającą funkcjonowanie danej grupy czy organizacji można powiedzieć, że zarządzanie istniało zawsze – czyli od początku dziejów ludzkości. Nie było jedynie świadomości istnienia zarządzania w formie zinstytucjonalizowanej [2, s. 15-16].

Biorąc pod uwagę zarządzanie jako dyscyplinę naukową, definiowane jest ono podobnie jak określa to P. Drucker, czyli jako:

- a) proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów (J.A.F. Stoner, Ch. Wankel),
- b) zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (R.W. Griffin).

Można wyróżnić także inne podejście do zdefiniowania tej dyscypliny, które wyróżnia cztery wymiary:

- a) dopływ informacji niezbędnych do podejmowania decyzji,
- b) zarządzanie jako sztuka (oznacza, że w postępowaniu z ludźmi i kierowaniu organizacjami niezbędny jest tzw. kunszt i mistrzostwo w wykonywaniu czynności kierowniczych; wymaga to od kierownika, dyrektora, menedżera podobnie jak od artysty, korzystania z intuicji, twórczego myślenia i mądrości życiowej),
- c) zarządzanie jako praktyka (oznacza, że jest ono dziedziną utylitarną - użyteczną, podobnie jak architektura czy inżynieria; zaistniało w praktyce zanim stało się dyscypliną naukową, co daje podstawę do stwierdzenia, że żadne dzieło naukowe w tej dziedzinie, żadne kursy czy studia nie sprawią, że ktoś stanie się kompetentnym menedżerem),
- d) zarządzanie jako nauka porządkuje pewne doświadczenia praktyczne, analizuje badany fragment rzeczywistości organizacyjnej, opisuje obserwowane zdarzenia i zjawiska, dokonuje uogólnień wyników badań, formułuje hipotezy i poszukuje potwierdzenia pewnych prawidłowości [7, s. 11].

Wielu autorów definicji zarządzania jednomyślnie twierdzi, że ma ono charakter interdyscyplinarny, ponieważ łączy w sobie osiągnięcia zaczerpnięte z innych nauk, takich jak: ekonomia, socjologia, psychologia, informatyka, cybernetyka, czy finanse.

Psychologia jako nauka opisuje mechanizmy zachowywania się człowieka. Jest zatem nauką o czynnościach człowieka i o człowieku jako podmiocie tych czynności. Takie ujmowanie przedmiotu psychologii pojawiło się stosunkowo niedawno i jest wynikiem ewolucji poglądów na naturę człowieka i jego psychikę. Słowo „psychologia” wywodzi się od dwóch greckich słów: *psyche* – dusza, *logos* – nauka.

Psychologia rozwijała się początkowo jako dział filozofii. W starożytności oznaczała naukę o duszy ludzkiej pojmowanej jako siedlisko życia wewnętrznego człowieka. Na przestrzeni dziejów wielu wybitnych filozofów nawiązywało do zjawisk psychicznych i ich natury, tłumacząc je w ramach rozwijanych przez siebie teorii. Przyjmuje się, że psychologia naukowa powstała w 1879 r. Jest to data założenia przez K. Wundta pierwszego laboratorium psychologicznego w Lipsku. Początkowo rozwijającą się psychologię naukową nazywano psychologią klasyczną. Dostęp do zjawisk psychicznych - w myśl tego odłamu psychologii - ma jedynie przeżywający je człowiek. Zatem podstawowym źródłem wiedzy psychologicznej jest wgląd we własne przeżycia, co jest nazwane introspekcją.

S. A. Witkowski – autorytet w dziedzinie psychologii zarządzania, reprezentujący wrocławski ośrodek naukowy podczas jednego ze swoich licznych wykładów zaznaczył, że introspekcja jako wgląd w siebie samego jest czymś, przed czym człowiek nie jest w stanie uciec. Zdaniem naukowca introspekcja jest samoobserwacją, a najlepszym znawcą człowieka jest on sam. Introspekcja jest analizą emocji, ludzkich pragnień i motywów [14].

S. A. Witkowski przyjmuje, że psychologia zarządzania gromadzi i integruje dorobek psychologii pracy, psychologii klinicznej oraz psychologii organizacji stając się studium wzajemnego oddziaływania jednostki i organizacji [15, s. 3].

Zdaniem G. Bartkowiak psychologia zarządzania to nowa dyscyplina stosowana, wyrosła na gruncie psychologii społecznej, psychologii pracy oraz innych nauk społecznych, a w szczególności socjologii organizacji oraz teorii organizacji i zarządzania [1, s. 8].

W opinii J. Terelaka psychologia zarządzania będzie zajmować się przede wszystkim psychologicznymi i organizacyjnymi mechanizmami zarządzania ludźmi, które obok zarządzania zasobami finansowymi i materialnymi stanowią przedmiot zainteresowań teorii zarządzania w ogóle [10, s. 315].

Według *Słownika psychologii* psychologia zarządzania (managerial psychology) to subdyscyplina psychologii pracy lub organizacji, koncentrująca się na roli kierownika, menedżera w organizacji i na procesach interakcji między kierownikiem a nadzorowanym personelem [8, s. 626].

S. Przytuła przyjmuje, że przedmiotem psychologii zarządzania będą zachowania człowieka, jakie przejawia on w wyniku realizacji podstawowych funkcji zarządzania w organizacji, czyli planowania, organizowania, przewodzenia, kontrolowania oraz działania, które podejmuje, by osiągnąć zamierzony

cel. Autorka w książce pt. *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia* powołuje się na słowa T. Tomaszewskiego – autora teorii czynności, który uzupełniając definicję omawianego pojęcia uważa, że „psychologia zarządzania ujmuje psychologię jako naukę o czynnościach. Człowiek bowiem nie tylko spostrzega świat, ustosunkowuje się do niego emocjonalnie, ocenia go, ale również zadaje sobie pytanie, co w nim robi”².

T. Tomaszewski zgłębiając zagadnienie psychologii zarządzania stwierdza w innym opracowaniu, że „(...) istotą działalności człowieka jest przekształcanie rzeczywistości, a konkretniej – przekształcanie sytuacji w inną. Pewne sytuacje życiowe (sytuacje trudne) są źródłem aktywności umysłowej. Aktywność ta może prowadzić do wytworzenia mniej lub bardziej wyraźnego, wewnętrznego wzorca sytuacji nowej, pomyślniejszej. Ów wewnętrzny wzorzec (plan) staje się dla człowieka „zadaniem” do realizowania”³.

Pomiędzy zarządzaniem a psychologią widoczna jest synergia, o czym świadczy chociażby historia myśli ekonomicznej. Prekursorzy wiedzy z zakresu ekonomii podkreślali konieczność czerpania z bogactwa obu obszarów tzw. wiedzy twardej (ekonomii) i wiedzy miękkiej (psychologii) oraz ich wzajemnego uzupełniania się.

Z kolei J. N. Keynes wskazywał na niezależność zjawisk ekonomicznych i psychologicznych. Według niego „(...) prawa ekonomiczne nie są fundamentalnymi prawami dotyczącymi ludzkiej natury, ale prawami złożonych społecznych działań wynikających z fundamentalnych psychologicznych praw natury ludzkiej”⁴. Idea ta wzbudziła dyskurs nad rolą nauk psychologicznych w ekonomii, który pojawił się w wypowiedzi innego uczonego T. Clarka w 1918 r. Wskazuje on na walory korzystania z doświadczeń i dorobku innych nauk zamiast kreowania twórczych zastępczych, które mogą okazać się marnej jakości. Powyższe fragmenty pokazują, że psychologia zarządzania pozostaje w relacji z takimi dyscyplinami, jak: psychologia społeczna, psychologia poznawcza, psychologia pracy, psychologia ekonomiczna (zob. [7, s. 11-13]).

Znamiennym jest to, że zachowanie człowieka uzależnione jest od środowiska w jakim funkcjonuje. Szczególnym przypadkiem relacji: człowiek – środowisko jest zachowanie organizacyjne. Organizacje powstają wówczas, kiedy grupa ludzi jednoczy się wokół jakiegoś celu, którego realizacja wymaga powołania jakiejś struktury, zastosowania określonych technologii i stworzenia odpowiedniego środowiska. Powstające w ten sposób struktury organizacyjne wyznaczają formalne zachowania ludzi oraz zależności między nimi. Szeregowi pracownicy, pracownicy administracyjni, menedżerowie oraz kierownicy wyższych szczebli zarządzania – wszyscy w swoim zakresie realizują niezbędne cele cząstkowe. Na tej podstawie A. Bańka wyodrębnia psychologię organizacji i zarządzania (zajmującą się motywacją do pracy i postawami pracowników, dynamiką grup pracujących, obiegiem informacji, metodami zarządzania, rozwojem organizacji) jako jedną z dziedzin szczegółowych psychologii pracy.

2. ELEMENTY PSYCHOLOGII ZARZĄDZANIA W PROWADZENIU OŚRODKA SZKOLENIA KIEROWCÓW

Aby udzielić odpowiedzi na postawione we wstępie artykułu pytania, autor postanowił zdiagnozować najważniejsze elementy psychologii zarządzania występujące w procesie funkcjonowania branży ośrodków szkolenia kierowców (OSK). Pomocną w tej analizie jest popularna i często stosowana w badaniach metoda SWOT, której nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów oznaczających: S - strenghts: silne strony, W - weaknesses: słabe strony, O - opportunities: szanse w otoczeniu, T - threats: zagrożenia w otoczeniu. Metoda ta jest jednocześnie pomocna w wykrywaniu problemów strategicznych, formułowaniu celów, projektowaniu wariantów

² S. Przytuła odnosi się do pracy T. Tomaszewskiego: *Główne idee współczesnej psychologii*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 145-160.

³ Autorka odnosi się do opracowania T. Tomaszewskiego: *Elementy przyszłej teorii wiadomości*, „Kwartalnik Pedagogiczny” 1970, nr 3, s.15.

⁴ Autorka powołuje się na opracowanie T. Tyszki: *Psychologia ekonomiczna*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki, tom III*, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 14.

określonych działań oraz w ocenie i selekcji wypracowanych strategii. W trakcie prowadzonych badań z wykorzystaniem niniejszej analizy, znalazły zastosowanie dwa podetapy:

- analiza otoczenia (analiza zewnętrzna),
- diagnostyka przedsiębiorstwa (analiza wewnętrzna) [6, s. 177-178]. Doświadczenie autora, który jednocześnie jest praktykiem w branży, pozwala dokonać analizy SWOT, zadając pytania, które przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Analiza SWOT - podstawowe pytania dla branży OSK [17, s. 21].

Potencjalne mocne strony	Potencjalne słabe strony
Znacząca pozycja? Wystarczające zasoby? Duża zdolność konkurowania? Dobra opinia u klientów? Uznaný lider rynkowy? Dobrze przemyślane strategie funkcjonalne? Korzystanie z efektu doświadczeń? Brak silnej presji konkurencji? Własna technologia? Przewaga kosztowa? Zdolność do innowacji produktowych? Doświadczona kadra kierownicza? Uprzywilejowana pozycja na krzywej doświadczeń? Inne?	Brak jasno wytyczonej strategii? Słaba pozycja konkurencyjna? Brak środków? Niska rentowność? Brak liderów wśród kadry kierowniczej? Brak kluczowych umiejętności? Błędy we wdrażaniu strategii? Niemożność rozwiązania wewnętrznych problemów organizacyjnych? Podatność na naciski konkurencji? Nienadążanie za postępem naukowo –technicznym? Za mały potencjał wytwórczy? Słaby image firmy? Brak przewagi konkurencyjnej? Słaby poziom marketingu? Brak środków na finansowanie zmian organizacyjnych? Koszt jednostkowy wyższy niż głównych konkurentów? Inne?
Potencjalne szanse	Potencjalne zagrożenia
Pojawienie się nowych grup klientów? Wejście na nowe rynki? Możliwość poszerzenia asortymentów? Możliwość dywersyfikacji wyrobów? Możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych? Integracja pozioma? Możliwość przejścia do lepszej grupy strategicznej? Ograniczona rywalizacja w sektorze? Szybszy wzrost rynku? Inne?	Możliwość pojawienia się nowych konkurentów? Wzrost sprzedaży substytutów? Wolniejszy wzrost rynku? Niekorzystne rozwiązania systemowe? Podatność firmy na recesję i wahania koniunktury? Wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców? Zmiana potrzeb i gustów nabywców? Niekorzystne zmiany demograficzne? Inne?

Mówiąc o psychologicznych aspektach zarządzania ośrodkiem szkolenia kierowców należy podkreślić, że do ważnych, wręcz najważniejszych atutów tego rodzaju przedsiębiorstwa należy człowiek, a więc: menedżer, kierownik, instruktor, wykładowca, ogólnie rzecz ujmując kadra pracownicza. Cały ciężar psychologicznych aspektów zarządzania OSK będzie nastawiony właśnie na nich. Pomimo niezbyt wysokich zarobków, jakie uzyskują pracownicy ośrodków szkolenia kierowców (średnio instruktor wypracowuje od 100 do ok. 200 godzin miesięcznie, licząc blisko 10 zł netto za godzinę) istotną w takiej sytuacji staje się otwartość kierowników tych podmiotów w stosunku do swoich podwładnych. Na czym ona polega? Na znaczeniu przybiera elastyczność wobec wspólnych problemów, co w warunkach dekonunktury gospodarczej, zmniejszonej liczebności kursantów, zwiększa poziom integracji zespołu. Ważnym czynnikiem w tym przypadku staje się wzajemne zrozumienie pomiędzy szefem a pracownikami, tak aby wszyscy byli wyczerpani na

trudną sytuację finansową firmy, w której pracują. Wytworzenie przyjaznego klimatu organizacyjnego, dobra atmosfera w pracy, a zwłaszcza empatia to elementy, które powinny sprawić, że pomimo trudności finansowych, narastającego niżu demograficznego, słabej koniunktury gospodarczej, pracownicy powinni być mimo wszystko usatysfakcjonowani, że pracują w „przyjaznej” dla nich firmie.

Atutem dojrzałych firm szkoleniowych powinna być wypracowana na rynku renoma. Przyczynia się to bezpośrednio do tego, że najlepszą reklamą dla pracy ośrodka staje się wówczas reklama przekazywana metodą tzw. „poczty pantoflowej”. Dzięki niej nie trzeba wydatkować znacznych środków pieniężnych na kosztowne działania promocyjne.

Biorąc pod uwagę klientów szkół jazdy, należy zaznaczyć, że problematycznymi dla ośrodków stają się kursanci, którzy w regulowaniu swoich zobowiązań są nierzetelni, nie opłacają w terminie rat za szkolenie podstawowe lub uzupełniające. To właśnie oni w głównej mierze przyczyniają się do powstawania problemów finansowych szkół, problemów określanych często mianem zatorów płatniczych. Klienci ci często nie wykazują zrozumienia wobec faktu, że prowadzenie działalności gospodarczej związane jest z ponoszeniem kosztów stałych. Zjawisko to przyczynia się do powstania tzw. „pętli finansowej”, której efekty mogą „odbić się” niekorzystnie na prosperowaniu ośrodków. Przykładowo, pomimo przyjaznego klimatu organizacyjnego może zabraknąć środków na wypłaty pracownicze (trzeba zaznaczyć, że firmy niejednokrotnie przy słabej koniunkturze mają już wykorzystane wszystkie wolne środki finansowe znajdujące się na rachunkach bankowych). Może to wpłynąć na wzrost niezadowolenia pracowników, którzy za godną i uczciwą pracę mają prawo oczekiwać regularnie wypłacanej pensji. Swoistego rodzaju reakcja łańcuchowa w tych organizacjach może pozbawić naturalnej motywacji pracowników, a to w konsekwencji może obniżyć jakość wykonywanych usług.

Obniżenie poziomu motywacji u pracowników, może wystąpić również w sytuacji zaangażowania instruktora w proces szkolenia kursantów, którzy (wszakże w wyjątkowych sytuacjach) nie wykazują z nim woli współpracy. Trzeba podkreślić, że młodzież, która stanowi główną grupę klientów, nie zawsze jest zdyscyplinowana, nieraz bywa nawet zbyt roszczeniowa. Kurs prawa jazdy niejednokrotnie traktowany jest przez młodych ludzi jako forma tzw. „dobrej zabawy”. Niektórzy kursanci, mimo osiągnięcia pełnoletności, nie są dojrzałi emocjonalnie do tego, aby ubiegać się o uprawnienia do prowadzenia pojazdów. Instruktor, który szkoli taką osobę, przestaje być zaangażowany w swoją pracę, ponieważ nie widzi w perspektywie możliwych do osiągnięcia pozytywnych rezultatów (pozytywnego zdania egzaminu państwowego).

W tym obszarze istotną staje się rola wykładowcy zajęć teoretycznych, który swoim zaangażowaniem i taktem pedagogicznym powinien zachęcić kursantów do nauki. W tej kwestii równie ważne jest oddziaływanie motywacyjne; ukazanie kursantom realnych korzyści związanych z nauką przepisów ruchu drogowego oraz bezpiecznym poruszaniem się po drogach. Warto przy tej okazji nadmienić, że dla zachęcenia kursantów, zajęcia powinny być prowadzone metodą multimedialną z wykorzystaniem filmów instruktażowych oraz prezentacji. W tym przypadku doświadczenie pedagogiczne podpowiada, że jednak tym, co chyba nigdy nie zastąpi multimedialnego obrazu jest „żywy” przekaz. Jest to szczególnie ważne, zwłaszcza przy okazji zmian jakie nastąpiły po 19 stycznia 2013 r.

Nie ulega wątpliwości, że empatyczne podejście wykładowcy/instruktora do problemów kursantów zwiększa ich stopień zaufania do firmy. Zaufanie jest wartością bezdyskusyjną. Motywacyjny system prowadzenia zajęć powinien prowadzić do promowania kursantów zdolnych, ambitnych. Pocieszającym jest fakt, że wśród młodych osób są takie, które odpowiednio zainspirowane zaczynają interesować się zagadnieniami bezpieczeństwa w ruchu drogowym. Daje to podstawę do zastanowienia się nad tym, czy OSK będące liderami na rynku, stawiające głównie na jakość szkolenia, nie powinny uwzględnić w swoich rocznych kalendarzach takich wydarzeń, które związane byłyby z przeprowadzeniem przykładowo podczas masowych imprez (np. pikników miejskich) pogadank czy pokazem filmów na temat bezpiecznego poruszania się po drogach. Wiązałoby się to niewątpliwie z funkcją promocyjną firmy, a przy okazji zostałyby zrealizowane cele misji społecznej, która wiązałaby się z promocją bezpiecznych zachowań, jakże wskazanych w

kształtowaniu społecznej odpowiedzialności. W trakcie tych działań można byłoby przykładowo położyć znaczący akcent na promowanie bezpiecznej jazdy wśród motocyklistów, którzy nie zawsze są świadomi swoich poczynań za kierownicą.

Niewątpliwie mankamentem w funkcjonowaniu polskich ośrodków szkolenia kierowców są wysokie koszty stałe. Ryzyko wiąże się również z nieplanowanymi naprawami samochodów szkoleniowych. Średnia żywotność takiego pojazdu to 3-4 lata.auta eksploatowane są w ekstremalnych warunkach. Ceny za kursy prawa jazdy często nie rekompensują wystarczająco kosztów części zamiennych. Naprawy w tego rodzaju działalności są nieuniknione. Z tego rodzaju problemem wiążą się dwa czynniki: wydatki pieniężne i czas poświęcony na naprawy. Niejednokrotnie zmusza to do zmiany planowania ustalonych jazd praktycznych, co destabilizuje proces szkolenia.

Wracając do analizy SWOT, należy zaznaczyć, że wytycza ona - pomimo wielu problemów - perspektywy. Daje grunt do przyjęcia programu jakościowego umożliwiającego rozwój firmy z uwzględnieniem narzędzi psychologii zarządzania.

Przyjmując program umożliwiający sprawne funkcjonowanie firmy, a następnie jej rozwój, warto wyjść z punktu widzenia, który doskonale mogą określić dwa cytaty zamieszczone w książce S. Harrisona, pt. *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*. Podają one, że: „to ty kontrolujesz termostat klimatu, w którym pracujemy. A dziś korzyścią najbardziej poszukiwaną jest uczciwość. Bez uczciwości nigdy nie zbudujesz zaufania. Bez zaufania nigdy nie ukształtujesz ludzi i nie zyskasz zwolenników. A jeśli nie masz zwolenników, nie masz komu przewodzić”. Jest to anonimowa wypowiedź cytowana w *Listen-up, leader (Posłuchaj liderze)* [3, s. 72]. Drugie motto skutecznych liderów jest następujące: „Ludzie na pierwszym miejscu, strategia na drugim” – R. Charan, *Boards At Work (Jak pracują zarządy)* [3, s. 102].

Przytoczone sentencje wskazują, że najważniejszy w organizacji jest człowiek (pracownik, klient). Zwróćmy uwagę na relację pracodawcy z pracownikami. Pracodawca, który w firmie jest jednocześnie menedżerem (a tak najczęściej jest w przypadku OSK) musi ugruntować w firmie swoją pozycję autorytatywną. W stosunku do swoich pracowników powinien pełnić funkcję lidera. Zadaniem lidera będzie pobudzenie motywacji pracowników, która odgrywa zasadniczą rolę w jakościowym wykonywaniu usług przez firmę. Jak jednak pobudzić motywację, skoro właściwie jedyną jej formą są w przypadku polskich ośrodków szkolenia kierowców gratyfikacje finansowe? Dzięki jakim zabiegom będzie to możliwe, skoro tego rodzaju firmy borykają się obecnie z dużymi problemami finansowymi? Sposobem może tutaj być usprawnienie komunikacji wewnątrz firmy; przykładowo organizacja comiesięcznych, cyklicznych spotkań, co w efekcie może dać możliwość wzajemnego, lepszego, czyli bardziej empatycznego porozumiewania się pracowników z pracodawcą. Daje to również możliwość budowania wzajemnej relacji, zmniejsza dystans, a zarazem zwiększa stopień wzajemnego zaufania. W trakcie spotkań powinny być organizowane „przeglądy” najważniejszych i najpilniejszych spraw związanych z funkcjonowaniem danej firmy. Pracownicy mieliby możliwość wyrażania własnych opinii na temat warunków pracy, jakości szkolenia i satysfakcji finansowej. Stworzona zostałaby platforma wzajemnego porozumienia.

Odnosząc się do kwestii motywacji finansowej, w zaistniałej sytuacji kryzysowej, ogromna rola powinna spoczywać na kierowniku jednostki, który swym przykładem musiałby pokazać, że czyni wszelkie starania w celu pozyskiwania należności od klientów (zwłaszcza należności wątpliwych, które są trudne do ściągnięcia). Menedżer musi również dać przykład oszczędnego życia zarówno w obszarze zawodowym, jak i prywatnym. Menedżer powinien dać przykład działania ekonomicznego, wprowadzając transparentny sposób dokonywania wydatków. Takie klarowne działania w sytuacji wzajemnego zrozumienia na linii pracodawca – pracownik nie powinny wzbudzić negatywnych emocji w sytuacji niedoboru środków pieniężnych, które najczęściej występują na koniec miesiąca (ze względu na miesięczny okres rozliczeniowy). Ważną deklaracją ze strony kierownika powinna być uczciwość i rzetelność w wypłacaniu zobowiązań z tytułu wynagrodzeń. Jego zadaniem powinno być ukierunkowanie zarządzania finansami w taki sposób, aby ściągalność należności była skuteczna. Przykładowo kursant, który nie płaci regularnie rat za wykonaną usługę, powinien mieć przerywane szkolenie. Owszem, może to wywołać negatywne odczucia po stronie

klienta, który w systemie gospodarki wolnorynkowej przyzwyczajony jest do akcji promocyjnych, przez co podświadomie „lubi” mieć wiele rzeczy za przysłowiowy grosz. Jednak potrzebna jest tutaj konsekwentna polityka. Potrzebne jest przełamanie się w kwestii wyzwolenia umiejętności egzekwowania od klientów tego, co firmie się należy. W tej materii muszą obowiązywać ścisłe zasady. W umyśle kierownika musi powstać świadomość odpowiedzialności za kierowanie organizacją. Bez tej świadomości można kierować się złudnymi sentymentami, które w dłuższej perspektywie czasowej mogą przyczynić się do jeszcze poważniejszych kłopotów finansowych. Budowa tego rodzaju świadomości wiąże się niejako z procesem zarządzania sobą, a zarządzanie sobą wiąże się z procesem transgresji, czyli przełamania, przekraczania pewnych granic, schematów i stereotypów, co bynajmniej nie jest czynnością prostą. Każda zmiana jest kosztowna w sensie emocjonalnym i wymaga wiele wysiłku natury psychologicznej.

Dyscyplina finansowa oraz próba redukcji kosztów (np. wynegocjowanie niższych cen za kupowane paliwo do pojazdów szkoleniowych, wynegocjowanie niższych cen napraw czy mycie samochodów) powinny stanowić - przykładowo w perspektywie rocznej - rdzeń programu umożliwiającego przetrwanie, a zarazem dalsze funkcjonowanie ośrodka. Zaangażowanie kierownika w proces naprawczy firmy powinno przyczynić się do utrzymania dobrej atmosfery w pracy. Rzetelność, rozsądek, etyka będą pomocne w realizacji założeń niniejszego programu.

Formą ochrony i zabezpieczenia przed trudnościami finansowymi może być tworzenie w przedsiębiorstwie budżetów na niezbędne wydatki. Zwiększa to poziom samodyscypliny pracowników, właściciela i chroni przed pokusą dokonania zbędnych wydatków. Ważnym jest to, aby mówiąc kolokwialnie, zacząć oglądać grosz z dwóch stron. Brzmi to może zbyt radykalnie, jednak praktyka życia pokazuje, że zasadnicze kroki w niektórych momentach funkcjonowania organizacji przynoszą wymierne efekty.

WNIOSKI

Przedstawione postulaty tworzą swoistego rodzaju program działań jakościowych. Program ten ma za zadanie skuteczną realizację naukowych postulatów zarządzania, do których należą: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. Tego rodzaju podejście wymaga niewątpliwie zaangażowania każdego pracownika. W małych firmach, do których należą szkoły jazdy, styl pracy będzie zależał od postawy kierownika. To on ma pokazać, że warto koncentrować się na wspólnych celach, warto cierpliwie przeczekać trudny okres w historii przedsiębiorstwa, tak aby w przyszłości ponownie móc godnie prosperować. Kierownik firmy powinien mieć na względzie staropolską maksymę, która mówi, że „bieda uczy myśleć”. Trudne sytuacje mają jakiś cel, bowiem podobno nic w życiu nie dzieje się przez przypadek. Trudna sytuacja musi być potraktowana jako zarzewie do zmiany mentalności, myślenia. Powinna nauczyć rozsądku i odpowiedzialności. Kwestia ta dotyczy zagadnienia psychologii zmiany.

Literatura przedmiotu wskazuje, że planując rozwój każdego przedsięwzięcia należy zawsze przystąpić do sformułowania wizji. Takie spojrzenie jest związane z planowaniem strategicznym. Określenie wizji pozwala odpowiedzieć na pytanie: co chcemy uzyskać w swojej pracy? Po co i dla kogo jesteśmy tu i teraz w życiu zawodowym? Wizja pozwala określić trwałe wartości w czasie [16]. Dzięki takiemu podejściu kierownictwo oraz pracownicy firmy mogą zacząć myśleć w kategoriach holistycznych, czyli: całościowych, globalnych, a w konsekwencji jakościowych. Elementy te dają podstawę do opracowania programu jakościowego dla firmy. Będzie on jednocześnie określał wizję ośrodka na przyszłe lata jego funkcjonowania. Wizją dla OSK może być propagowanie zasad bezpieczeństwa w ruchu drogowym. Tym co zbliża organizację do wizji jest misja, stanowiąca plan pracy firmy. Misja pomaga w zrealizowaniu wizji i stanowi najogólniej sformułowany cel działalności przedsiębiorstwa, określony w kategoriach jakościowych i związany z rolą firmy w otoczeniu.

W języku biznesu mówi się, że na podstawie (sformułowanej) misji określa się cele strategiczne przedsiębiorstwa, które mają charakter długofalowy i kwantyfikowalny (mierzalny). Są nimi przede wszystkim:

- cele ekonomiczno-finansowe - osiągnięcie określonego zysku, rentowności, wzrost obrotów, udziału w rynku, osiągnięcie określonej płynności finansowej itp.,
- cele społeczne - użyteczność produktów, zatrudnienie pracowników, ich ochrona itd.,
- cele prestiżowe - przodownictwo w branży pod względem jakości, nowoczesności technologii, pozycji osobistej członków kierownictwa itp.

W programie jakościowym należałoby również zwrócić uwagę na zastosowanie ewaluacji. Czym ona jest? Według A. Keplinger jest ona procesem systematycznego gromadzenia informacji na temat działania, właściwości i rezultatów programów, personelu oraz produktów. Informacje te są wykorzystywane przez specjalistów do redukcji niepewności i poprawiania efektywności. Służą ponadto do podejmowania decyzji ze względu na to, co owe programy, personel lub produkty robią oraz czego dotyczą [5, s. 413].

Odpowiadając na postawione we wstępie pracy pytania należy zgodzić się z tym, że rola psychologicznych narzędzi zarządzania stosowanych w prowadzeniu szkoły nauki jazdy jest znacząca. Biorąc pod uwagę proces szkolenia, szkoły jazdy są bezpośrednio odpowiedzialne za jakość poruszania się po drogach przyszłych kierowców. Odpowiedzialność jest ogromna; chodzi o bezpieczeństwo, a w konsekwencji ludzkie życie. W artykule przedstawiono tezę, według której główny fundament analizy funkcjonowania ośrodków szkolenia kierowców powinien zostać ukierunkowany na obszar zarządzania, a ściślej na czynniki psychologiczne, które opisują obszar działania człowieka w organizacji. Wychodząc z takiego założenia, w artykule skoncentrowano się na charakterystyce postaw, jakie w świetle nowych uwarunkowań prawnych, społecznych i gospodarczych (okolicznościach powstałych w roku 2013) powinni przyjmować właściciele firmy, menedżerowie, pracownicy oraz klienci.

Streszczenie

W artykule omówione zostały psychologiczne determinanty zarządzania ośrodkami szkolenia kierowców. Problem jest istotny ze względu na specyficzną sytuację w jakiej znalazła się polska branża szkoleniowa. Na wspomnianą specyfikę składają się: przepisy nowej ustawy o kierujących pojazdami, narastający niż demograficzny, duża ilość szkół nauki jazdy na rynku oraz kryzys gospodarczy. Złożoność sytuacji sprawia, że duża część ośrodków szkolenia kierowców będzie musiała w najbliższej przyszłości zrezygnować ze szkolenia. Przedsiębiorcy, którzy pozostaną na rynku będą musieli mieć świadomość tego, że kluczowym i najbardziej konkurencyjnym aspektem w prowadzeniu działalności będzie odpowiednie podejście do człowieka, a konkretnie do: pracownika i klienta (kursanta). O tym, jak powinno wyglądać to podejście, przedstawiono w niniejszym artykule.

Selected psychological aspects of management of driver training center in the light of social, economic and legal conditions

Abstract

In the article psychological aspects of management of driver training centers are discussed. The problem is crucial in view of specific situation faced by Polish training branch. The aforementioned specific consists of: the regulations of the new Act of vehicle drivers, increasing demographic depression, a large number of driving schools on the market and economic crisis. The complexity of the situation will force a lot of driver training centers to withdraw from training. The entrepreneurs who remain on the market will have to be aware that the essential and the most competitive aspect of running a business will be an appropriate attitude to a person, more specifically to: an employee or a customer (student). This article presents how the attitude should look like.

BIBLIOGRAFIA

1. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.
2. Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.

3. Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
4. Kamińska – Szmaj I. (red.), *Słownik wyrazów obcych*. Wydawnictwo EUROPA, Wrocław 2002.
5. Keplinger A., *Jakość pod lupą – teoria i praktyka ewaluacji. Przykład metody badania i mierzenia sukcesu*. [w:] *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, red. S. A. Witkowski, T. Listwan. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
6. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997.
7. Przytuła S., *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
8. Reber A. (red.): *Słownik psychologii*. Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2005.
9. Rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie zwolnień z obowiązku prowadzenia ewidencji przy zastosowaniu kas rejestrujących (Dz. U. z 2012 r. poz. 1382).
10. Terelak J., *Psychologia organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
11. Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym (Dz. U. z 2012 r., poz. 1137 z późn. zm.).
12. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarcza (Dz. U. z 2013 r., poz. 672 z późn. zm.).
13. Ustawa z dnia 5 stycznia 2011 r. o kierujących pojazdami (Dz. U. z 2011 r., nr 30, poz. 151).
14. Witkowski S. A., *Niepublikowane materiały wykładowe*. Wrocław 2009.
15. Witkowski S. A., *Wybrane zagadnienia psychologii zarządzania a nowe zadania społeczne*. [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, tom I, red. S. A. Witkowski, Prace Psychologiczne XXXIV. Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1993.
16. Wlazło S., *Niepublikowane materiały wykładowe*. Świdnica 2003.
17. Żuraw P., *Analiza SWOT dla OSK*. „Szkoła Jazdy” 2013, nr 2 (86).