

# Menedżer jako podmiot zarządzania

---

# Istota kierowania

---

kierować – **zarządzać** kimś, czymś, stać na czele czegoś, **wskazywać** komuś **sposób postępowania**

Uniwersalny słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 2003

kierowanie - „sztuka realizowania czegoś **za pośrednictwem** innych ludzi”

J.A.Stoner, C.Wankel, Kierowanie

Osiąganie przez kierowników celów organizacji poprzez **powodowanie wykonania zadań** przez innych a nie przez nich samych

---

# KIEROWNIK

---

osoba zajmująca w organizacji stanowisko kierownicze

Kieruje określoną grupą (zespołem) ludzi

- wyznacza **cele** (dzieli zadania podległej komórki), **planuje** (ustala harmonogramy), **organizuje** (koordynuje pracę ludzi w zespole), **motywuje**, **kontroluje**

- odpowiada za **wyniki i koszty** realizowanych zadań w swoim obszarze.

- ma przypisaną do stanowiska kierowniczego **władzę** umożliwiającą kierowanie

---

# Umiejętności kierownicze

---

**techniczne** – umiejętność posługiwania się **narzędziami, metodami, technologią** w określonej specjalności

**społeczne** – umiejętność **współdziałania, rozumienia, zachęcania** osób i grup

**konceptyjne** – **umysłowa** zdolność **koordynacji** oraz integrowania wszystkich interesów i działalności organizacji. Umiejętność **postrzegania** organizacji jako **całości i współzależności** jej części składowych oraz rozumienia, jak zmiana jednej składowej wpłynie na całość.

---

# Umiejętności wymagane od kierowników na różnych szczeblach zarządzania

NIŻSZY DOZÓR

ŚREDNIE

NACZELNE

KIEROWNICTWO

KIEROWNICTWO

Koncepcyjne
Społeczne
Techniczne

Koncepcyjne
Społeczne
Techniczne

Koncepcyjne
Społeczne
Techniczne

# Role kierownika wg H. Mintzberga

---

współczesny kanadyjski teoretyk zarządzania

role międzyludzkie

role informacyjne

role decyzyjne

---

# Role międzyludzkie

---

## reprezentacyjna

- **reprezentowanie** organizacji na zewnątrz, kierowanej jednostki przed władzami lub innymi jednostkami, organizacji przed pracownikami
  - funkcje **ceremonialne** (*obiad z klientem, oprowadzanie po organizacji kontrahenta, występ w mediach*)
  - podejmowanie decyzji dotyczących **relacji z klientami, kontrahentami, dostawcami**
  - jest **symbolem** organizacji
-

# Role międzyludzkie

## przywódcy

- wskazywanie kierunku działań poprzez wykorzystanie **źródeł władzy**
- ustalanie **zadań** oraz określanie ich **priorytetów, zasad, procedur** działania
- przygotowywanie **planów i harmonogramów**
- budowanie **zespołu**, utrzymywanie porządku i **dyscypliny** pracy w zespole
- **motywowanie** podwładnych, inspirowanie ich do racjonalnych **postaw i zachowań**
- inicjowanie i przeprowadzanie **zmian**
- tworzenie oraz utrzymywanie **powiązań**



# Role międzyludzkie

---

## Łącznika

- **pośredniczenie** w relacjach pomiędzy ludźmi, szczeblami, pomiędzy organizacją a podmiotami z jej otoczenia
  - poszukiwanie wspólnej płaszczyzny porozumienia, łączenie interesów
  - **mediator**
  - **adwokat**
  - **wykonawca decyzji i poleceń** płynących z wyższych szczebli dotyczących podległych pracowników
-

# Role informacyjne

---

## **monitora**

- **wyszukuje** użyteczne dla kierowanej jednostki **informacje**
  - **analizuje** informacje
  - **wyszukuje i przewiduje** szanse i zagrożenia dla podległej mu jednostki
-

# Role informacyjne

---

## upowszechniającego

- przekazuje uzyskane **informacje** podwładnym
  - **interpretuje** przekazywane informacje
  - **kształtuje poglądy** podwładnych
-

# Role informacyjne

---

## rzecznika

- przekazuje na zewnątrz informacje na temat kierowanej jednostki (referaty, konferencje, wystąpienia)
  - kształtuje obraz organizacji w świadomości interesariuszy (odpowiedzialność społeczna organizacji, etyka i prawość)
-

# Role decyzyjne

---

## przedsiębiorcy

- podejmowanie decyzji w kontekście **zysków i kosztów**
  - **rozwijanie** kierowanej jednostki
  - tworzenie programów rozwoju podległych pracowników
  - dbałość o zasoby (pozyskiwanie, optymalną eksploatację, przechowywanie, zabezpieczenie, udostępnianie)
-

# Role decyzyjne

---

## **przeciwdziałającego zakłóceniom**

- **reaguje** na sytuacje stanowiące zagrożenie dla harmonijnego funkcjonowania kierowanej jednostki, konflikty (**strajk, bankructwo odbiorcy**)
-

# Role decyzyjne

---

## rozdzielającego zasoby

- gospodarowanie mieniem i czasem w sposób zapewniający optymalizację efektów i kosztów
  - ustalanie procedur podziału
-

# Role decyzyjne

---

## **negocjatora**

- dokonywanie **ustaleń** z innymi jednostkami i podmiotami w sprawach dotyczących funkcjonowania jednostki
  - wywieranie wpływu na podmioty, od których zależy sytuacja kierowanej komórki
  - dbanie o interes podległego zespołu
-



# Rola kierownika w aspekcie poglądów na pracownika

## Tradycyjny model zarządzania ludźmi

---

### Założenia

- dla większości ludzi **praca** jest z natury **nieprzyjemna**
- mniej ważne jest to, **co robią**, niż to, **ile zarabiają**
- niewielu chce i potrafi wykonywać prace wymagające **twórczości, samokierowania i samokontroli**

### Rola kierownika

- ściśle **nadzorowanie i kontrolowanie** podwładnych
  - rozkładanie zadań na **proste, powtarzalne**, łatwe do wyuczenia **operacje**
  - ustanowienie szczegółowych **instrukcji i procedur** postępowania oraz sprawiedliwego, ale stanowczego wymuszania ich **przestrzegania**
-

# Rola kierownika w aspekcie poglądów na pracownika

## Model stosunków międzyludzkich

---

### Założenia

- ludzie chcą czuć się **użyteczni i ważni**
- ludzie pragną **przynależności i uznania**, że są **indywidualnymi** jednostkami
- dla **motywowania** pracowników większe **znaczenie** mają **relacje społeczne** niż dobra materialne

### Rola kierownika

- podległych pracowników traktować z **szacunkiem** i zapewnić im **poczucie użyteczności**
  - zwracać uwagę na **potrzeby pracowników**
  - **informować** podległych pracowników o swoich planach i brać pod uwagę ich **zastrzeżenia**
  - pozwalać podwładnym na pewien **zakres swobody** w realizacji trudnych zadań
-

# Rola kierownika w aspekcie poglądów na pracownika

## Model zasobów ludzkich

---

### Założenia

- praca nie jest z natury nieprzyjemna
- ludzie pragną przyczyniać się do realizacji ważnych celów, które wspólnie ustalają
- większość ludzi stać na więcej twórczości i samokierowania niż wymaga od nich obecna praca

### Rola kierownika

- spożytkowanie nie wykorzystanych zasobów ludzkich
  - tworzenie środowiska, w którym każdy pracownik będzie mógł wykorzystać pełnię swoich możliwości
  - zachęcanie pracowników do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach organizacji, przy jednoczesnym rozszerzaniu zakresu ich samokierowania
-

# Zasady kierowania wg Fayola

---

**Henri Fayol** (1841 – 1925)

Założyciel **klasycznej szkoły kierowania**

Z wykształcenia inżynier górniczy.

Całe życie zawodowe (1860-1914) przepracował w Commentry-Fourchambault – francuskim kombinacie węgla i żelaza.

Twierdził, że **sukcesy kierowników** wynikają ze stosowanych przez nich **metod działania**, a nie uzdolnień

---

# Zasady kierowania wg Fayola

---

## 1. **Podział pracy**

- zasada uniwersalna
- dzięki **specjalizacji** praca zostaje **sprawniej** wykonana

linia montażowa

---

# Zasady kierowania wg Fayola

---

2. **Autorytet** – obok **autorytetu formalnego**  
(wynikającego z uprawnień, kompetencji, odpowiedzialności)  
kierownik powinien posiadać  
**autorytet nieformalny**  
(wynikający z wiedzy, sympatii, charyzmy itd...)
-

# Zasady kierowania wg Fayola

---

3. **Dyscyplina** – wszyscy pracownicy (łącznie z kadra kierowniczą) powinni przestrzegać wewnętrznych regulacji (reguł, zasad, regulaminów) obowiązujących w organizacji.

stosowanie kar

---

# Zasady kierowania wg Fayola

---

4. **Jedność rozkazodawstwa** – każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia od jednego kierownika, on też powinien oceniać

---



# Zasady kierowania wg Fayola

---

5. **Jedność kierownictwa** – proces (ciąg operacji) ukierunkowany na jeden cel powinien być kierowany przez jednego kierownika kierującego się jednym planem.

---

# Zasady kierowania wg Fayola

---

6. **Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu** – interes organizacji jako całości jest ważniejszy niż interesy poszczególnych członków organizacji.

---

# Zasady kierowania wg Fayola

---

## 7. **Wynagrodzenie**

- uposażenie powinno być sprawiedliwe - adekwatne do wykonywanej pracy,
  - rozpiętości wynagrodzeń pomiędzy kierownictwem i pracownikami wykonawczymi nie powinny być zbyt duże,
-

# Zasady kierowania wg Fayola

---

8. **Centralizacja** – podwładnym należy przekazać uprawnienia **jedynie w takim stopniu, w jakim jest to niezbędne** dla prawidłowej realizacji zadań przez kierownika. Kierownik zachowuje ostateczną odpowiedzialność.

---

# Zasady kierowania wg Fayola

---

## 9. Hierarchia

- każdy pracownik powinien mieć zwierzchnika,
  - konieczność zachowania drogi służbowej,
  - im wyżej znajduje się stanowisko w hierarchii, tym większa złożoność zadań, odpowiedzialność, uprawnienia, wynagrodzenie, samodzielność, władza
-

# Zasady kierowania wg Fayola

---

## 10. Ład

– „każda rzecz i każdy człowiek powinni być na właściwym miejscu we właściwym czasie. Ludzie zwłaszcza powinni być na tych stanowiskach, które są dla nich najodpowiedniejsze”

J.A.Stoner, C.Wankel, Kierowanie

- każdy wykazuje się aktywnością jedynie w obszarze swojego pola aktywności

---

# Zasady kierowania wg Fayola

---

11. **Odpowiednie traktowanie personelu** – do podwładnych należy odnosić się w sposób **życzliwy i sprawiedliwy**

---

# Zasady kierowania wg Fayola

---

## 12. **Stabilizacja personelu**

- fluktuacja jest szkodliwa dla organizacji





# Zasady kierowania wg Fayola

---

## 13. **Inicjatywa**

- podwładni powinni mieć prawo do wyrażania swoich opinii, pomysłów, uwag
  - od każdego pracownika na każdym stanowisku wymaga się kreatywności, przedsiębiorczości, myślenia
-

# Zasady kierowania wg Fayola

---

14. **Poczucie przynależności** – podwładnym należy zapewnić poczucie przynależności, aby identyfikowali się z organizacją

---

Władza – pozycja dająca możliwość narzucania swojej woli (zmiany postaw i zachowań) innym w granicach przydzielonych uprawnień

**Władza wymuszania** – karanie nieposłuszeństwa

**Władza nagradzania** – zwiększenie poziomu zaspokojenia potrzeb

**Władza legalna** (autorytet formalny) – świadomość, że władza została usankcjonowana przez organ wyższego szczebla

**Władza odniesienia** – chęć utożsamiania się z charyzmatycznym przywódcą

**Władza eksperta** – oparta na przeświadczeniu o wiedzy przywódcy, jego doświadczeniu czy dostępie do informacji

**Władza przedstawicielska** – (delegowanie uprawnień w górę) ma władzę tak długo, jak postępuje zgodnie z wolą podwładnych

R. Webber, Zasady zarządzania organizacjami

**Władza właścicielska**

**Władza pochodząca od Boga**

# Style kierowania ludźmi

---

## Styl kierowania (przywództwa)

- sposób **postępowania** przełożonego w odniesieniu do podwładnych
  - względnie stały sposób **oddziaływania** przełożonego na podwładnych tak by ukierunkować ich na realizację założonych zadań/celów
-

# Style kierowania ludźmi

---

Na styl kierowania wpływają:

- **osobowość** przełożonego (*np. impulsywność, wrażliwość*)
  - **potrzeby** przełożonego (*np. władzy, uznania*)
  - **przekonania** kierownika i jego przełożonych odnośnie skuteczności określonych zachowań (*doświadczenia, wiedza*)
  - **zaangażowanie** kierownika (*odpowiedzialność, stopień utożsamiania się z celami organizacji, motywacja*)
  - źródła władzy kierowniczej
-

# Style kierowania ludźmi

---

Na styl kierowania wpływają (c.d.):

- **cechy osobowe i inne kwalifikacje podwładnych** (*np. łatwo przyswajają wiedzę, dyscyplina, samodzielność*)
  - potrzeby członków zespołu (*współdecydowania*)
  - czynniki **sytuacyjne** (*zmiennność otoczenia*)
  - specyfika **zadań** (*np. złożoność*)
  - struktura **zespołu** pracowniczego (*wzajemna zależność*)
  - możliwości **kontroli** stopnia realizacji celów
  - **konsekwencje** ewentualnych błędów
-

# Style kierowania ludźmi

---

Styl potencjalny jest transformowany w styl rzeczywisty i podczas tego procesu ulega zmianom ze względu na:

- stopień **prawdziwości przyjętych założeń**
  - **umiejętność** przełożonego w zakresie **modyfikowania** swojego stylu kierowania
  - **konsekwencja** przełożonego
  - **jakość** stosowanych **narzędzi** motywowania
-

# Style kierowania ludźmi

## Elementy stylu kierowania

---

udział podwładnych w podejmowaniu decyzji

- partycypacja
  - brak partycypacji
-



# Style kierowania ludźmi

## Elementy stylu kierowania

---

priorytety, nastawienie kierownika

- na cele
  - na relacje z pracownikami (klimat przyjazny, życzliwość)
-

# Style kierowania ludźmi

## Elementy stylu kierowania

---

kontakt emocjonalny z podwładnymi

- głęboki
  - płytki
-

# Style kierowania ludźmi

## Elementy stylu kierowania

---

### intensywność kontaktów

- stałe
  - regularne
  - sporadyczne
-

# Style kierowania ludźmi

---

wg Lewina-Lipitta-White'a

- **autokrata** - sam ustala cele grupy i zadania prowadzące do ich osiągnięcia oraz sam dokonuje podziału pracy.
  - **demokrata** - zachęca grupę do udziału w ustalaniu celów, zadań, podziału czynności, przy czym bierze udział w pracach zespołu
  - **nieingerujący** - pozostawia członkom grupy maksimum swobody w ramach realizacji zadań. Sam nie podejmuje żadnych decyzji, nie uczestniczy w pracach grupy, nie ocenia też pracy podwładnych.
-

# Cechy autokratycznego stylu kierowania

- ❑ Nie dopuszcza podwładnych do udziału w podejmowaniu decyzji
- ❑ Kumuluje władzę (wszystkie ogniwa władzy ściąga do siebie)
- ❑ Koncentruje władzę na swoim poziomie, nie przekazuje uprawnień kierowniczych na niższe szczeble (czyli pracownikom wykonawczym)
- ❑ Nie uwzględnia w pracy zachowań nie formalnych (takich, które nie są przewidziane w instrukcjach, ale nie są szkodliwe dla firmy). Skupia się na zachowaniach formalnych wynikających z przepisów, reguł, rozporządzeń, które obowiązują w firmie i które on sam stworzył i przekazał do wykonania
- ❑ Drobiazgowy, formalnie kontroluje pracowników częściej stosując sankcje i kary niż nagrody i argumenty
- ❑ Określa drobiazgowo zadania i metody pracy nie pozostawiając członkom grupy pola do samodzielnego decydowania i przejawiania inicjatywy. Kierownik ustala wszystko sam - chce, aby pracownik jak maszyna wykonywał to, co on zarządzi
- ❑ Odmawia wyjaśniania swoich decyzji i poczynań
- ❑ Działa bez porozumienia z grupą

# Cechy demokratycznego stylu kierowania

- Stwarza warunki do efektywnej pracy
- Słucha opinii, konsultuje
- Znajduje czas żeby wysłuchać każdego z pracowników
- Zachęca członków grupy, aby przedstawiali swoje pomysły
- Stara się uzyskać aprobatę grupy przed wprowadzeniem decyzji w życie
- Organizuje spotkania i narady
- Stale informuje grupę o dotyczących ją sprawach
- Wyjaśnia grupie swoje zamiary
- Stwarza nastrój bezpośredniości, swobody pracy, jest jednym z członków, stara się wprowadzać w życie pomysły przedstawione przez pracowników
- Zachęca i stwarza warunki do zdobywania i podwyższania kwalifikacji
- Wymaga inicjatywy i samodzielności