

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
Společne
Techniczne

Koncepcyjne
Společne
Techniczne

Koncepcyjne
Společne
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 prawność)
-

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, ona 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** (*zmiennosc 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