

Definicja kierownika

Kierownikiem nazywa się zazwyczaj pracownika, który w danej organizacji kieruje działaniami przynajmniej jednego podwładnego.

Kierownikiem jest ten, kto:

- **odpowiada za więcej pracy, niż sam mógłby wykonać,**
- **odpowiada za przydzielenie części pracy innym (podwładnym),**
- **ma prawo weta w przydzielaniu zadań osobom sobie podporządkowanym,**
- **ocenia zdolności do pracy swoich podwładnych,**
- **decyduje o zwolnieniu podwładnego, jeśli nie nadaje się on do pracy.**

Kierownik = menedżer

Menedżer odpowiada za kierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów organizacji, jest to więc **osoba, której rola polega na zarządzaniu**. Przez zarządzanie J. Stoner, R. Freeman i D. Gilbert rozumieją praktykę świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji.

Typy kierowników

Kierownik funkcjonalny i liniowy

Kierownik funkcjonalny ponosi odpowiedzialność za jeden tylko rodzaj działalności, np. za produkcję, marketing, finanse.

Kierownik liniowy (ogólny) nadzoruje całą jednostkę, np. przedsiębiorstwo, filię albo samodzielny zakład produkcyjny.

Kierownicy a struktura organizacyjna

Kierowników można także podzielić w zależności od ich **miejsca w strukturze organizacyjnej** przedsiębiorstwa na:

- **kierowników najniższego szczebla,**
- **kierowników średniego szczebla,**
- **kierowników szczebla naczelnego.**

Najniższy szczebel kierowania

Kierownicy **najniższego szczebla** jedynie nadzorują wykonawców. Nie są przełożonymi innych kierowników. Zalicza się do nich: **mistrzów, brygadzistów, kierowników sekcji.**

Średni szczebel kierowania

Kierownicy **średniego szczebla** nadzorują pracę innych kierowników, a niekiedy także wykonawców.

Ich **głównym zadaniem** jest sterowanie działaniami prowadzącymi do realizacji polityki przedsiębiorstwa i równoważenie wymagań stawianych im przez przełożonych z możliwościami podwładnych.

Top management

Kierownicy naczelní ponoszą odpowiedzialność za całokształt zarządzania organizacją.

Ustalają oni politykę operacyjną i sterują wzajemnymi oddziaływaniami organizacji i jej otoczenia.

Zalicza się do nich: **dyrektorów naczelných, prezesów, wiceprezesów oraz członków zarządu spółek kapitałowych.**

Rodzaje menedżerów z punktu widzenia stosunku do powierzonych zasobów

- **Entrepreneury**, czyli przedsiębiorcy, którzy zakładają firmę i nią kierują na własny rachunek i ryzyko finansowe. Przenoszą oni różne zasoby z obszarów o zazwyczaj niskiej efektywności i małych zyskach do obszarów o wysokiej wydajności i wyższych zyskach.
- **Intrapreneury**, czyli menedżerowie mający zdolności do kierowania firmą, wykazujący się dużą inicjatywą i pomysłowością w działaniu, którzy kierują firmą niebędącą ich własnością.

Rodzaje menedżerów

Biorąc pod uwagę **sposób podejścia menedżerów do problemów menedżerskich** wyróżnia się:

- **wizjonerów,**
- **analityków,**
- **wykonawców.**

Role kierownicze według H. Mintzberga

Kadra kierownicza przedsiębiorstw, realizując poszczególne funkcje zarządzania, pełni w organizacji różne **role**.

Role interpersonalne wiążą się z kontaktami z innymi ludźmi. Należą do nich role: **reprezentanta, przywódcy i łącznika**.

Role informacyjne polegają na przetwarzaniu informacji i sterowaniu ich przepływem. Wyróżnia się wśród nich: **obserwatora, propagatora i rzecznika**.

Role decyzyjne, w tym: **przedsiębiorcy, przeciwdziałającego zakłóceniom, dysponenta zasobów i negocjatora**, odnoszą się głównie do decyzji występujących na stanowiskach kierowniczych.

Role kierownicze

Kategorie ról	Role składowe	Przykładowe działania
Interpersonalna (chcieć)	Reprezentant	Udział w uroczystym otwarciu nowego zakładu
	Przywódca	Zachęcanie pracowników do zwiększania wydajności
	Łącznik	Koordinacja działań dwóch grup projektowych
Informacyjna (wiedzieć)	Obserwator	Śledzenie sprawozdań branżowych w celu nadążania za rozwojem wydarzeń
	Propagator	Wysyłanie notatek prezentujących nowe inicjatywy organizacji
	Rzecznik	Wygłaszanie przemówienia omawiającego plany wzrostu
Decyzyjna (móc)	Przedsiębiorca	Opracowywanie nowych pomysłów innowacyjnych
	Przeciwdziałający zakłóceniom	Rozwiązywanie konfliktu między podwładnymi
	Dysponent zasobów	Dokonywanie przeglądów i rewizji wniosków budżetowych
	Negocjator	Negocjowanie porozumienia z kluczowym dostawcą albo związkiem zawodowym

Role kierownicze

W późniejszych opracowaniach formułowano jeszcze inne ujęcia i typologie ról kierowniczych, przypisując szczególne znaczenie **kreatywnym i rozwojowym aspektom** pracy menedżerskiej, takim jak:

wizjoner i strateg – do jego zadań należy między innymi tworzenie rozwojowych kierunków działania przedsiębiorstwa lub zespołu,

pionier – podnosi kwalifikacje personelu i tworzy nowe wyzwania,

polityk i dyplomata – kształtuje otoczenie w dostosowaniu do potrzeb rozwojowych firmy,

inicjator i promotor zmian, propagator nowości – propaguje nowe idee w swoim zespole.

Zdaniem P. Druckera do zadań kierowniczych należą:

- ustalenie celów,
- organizacja pracy i struktury,
- motywacja i informacja,
- dokonywanie pomiarów,
- rozwijanie ludzi.

zarządzania w organizacji, zależy od wielu **czynników**: cech osobowościowych, jego umiejętności, posiadanych uprawnień, stylu kierowania, kultury organizacyjnej itp.

Jednak od każdego menedżera, bez względu na zajmowane stanowisko, wymaga się przede wszystkim skuteczności.

Zarządzanie wymaga również pewnych **kwalifikacji intelektualnych**.

Najważniejszą z nich jest umiejętność szybkiego uczenia się, poznawania nowych rzeczy, opanowywania nowych umiejętności.

Menedżer **wydobywa z pracowników** ich specyficzną wiedzę, umiejętności i doświadczenia, które sprawiają, że pewne czynności dana osoba wykonuje znacznie lepiej niż inni. Odpowiada on za taki dobór grupy, by funkcjonowała ona **jak najefektywniej**.

Kompetencje menedżerskie

Kompetencje menedżerskie to umiejętności, wiedza, postawy i cechy osobowości, które są charakterystyczne dla menedżerów osiągających wysokie wyniki.

Umiejętności techniczne

Umiejętności techniczne są potrzebne do wykonywania lub zrozumienia sposobu, w jaki wykonywana jest konkretna praca w danej organizacji.

Są one podstawowymi umiejętnościami ułatwiającymi zrozumienie metod, technologii oraz sposobu działania urządzeń w danej organizacji. Dzięki nim menedżer wie, na czym polega praca wykonywana przez podwładnych.

Umiejętności interpersonalne

Umiejętności interpersonalne umożliwiają menedżerowi współpracę z innymi członkami organizacji lub przedstawicielami innych organizacji. Należą do nich umiejętności nawiązywania kontaktu, rozumienia, empatii i motywowania zarówno poszczególnych osób, jak i grup.

Umiejętności interpersonalne ułatwiają realizację zadań, ponieważ najczęściej wykonuje się je przy pomocy innych osób.

Umiejętności koncepcyjne

Umiejętności koncepcyjne pozwalają patrzeć na organizację jak na całość.

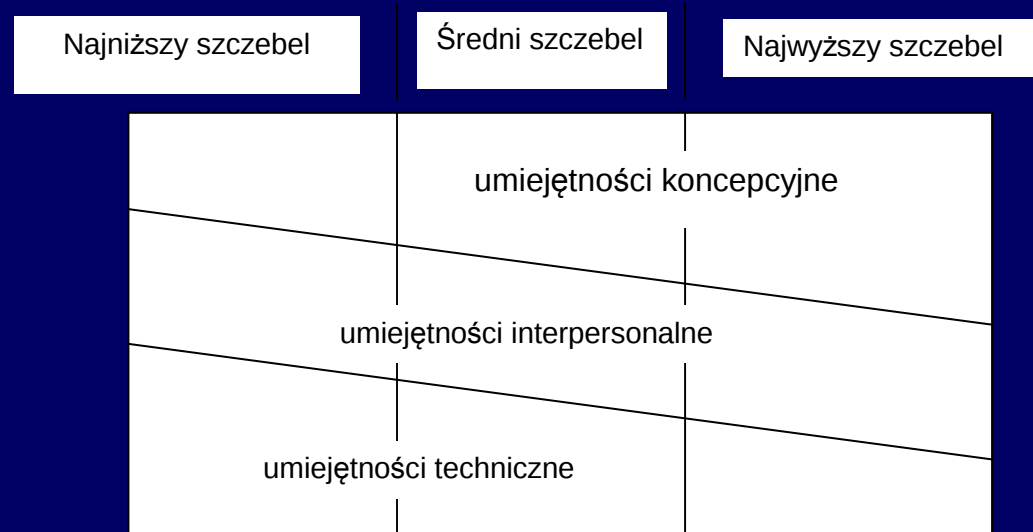
Umiejętności te umożliwiają menedżerowi dostrzeganie zależności między poszczególnymi częściami organizacji i między organizacją a jej otoczeniem oraz wykorzystywać je do sprawnego zarządzania organizacją.

Umiejętności diagnostyczne i analityczne

Umiejętności diagnostyczne i analityczne pozwalają menedżerowi na odpowiednią diagnozę sytuacji i wybór najwłaściwszej reakcji.

Powinien on przygotowywać rozwiązanie danego problemu organizacyjnego na podstawie jego dokładnej analizy, badającej jego symptomy, przyczyny powstawania, zasięg oraz ograniczenia występujące przy jego rozwiązaniu.

Umiejętności kierownicze a szczebel zarządzania



Umiejętności menedżerskie a szczebel zarządzania

Opracowano podstawie: B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania*, Absolwent, Łódź 1996, s. 45.

Umiejętności kierownicze

Umiejętności twarde (*hard skills*) - wiedza i umiejętności fachowe związane z dziedziną, którą kierownik będzie zarządzał, np. dotyczące technicznych, ekonomicznych lub prawnych zagadnień konkretnej branży przemysłowej

Umiejętności miękkie (*soft skills*) - umiejętności przywódcze i kierowania zespołami pracowniczymi jako

Kompetencje współczesnego menedżera

<i>Cechy osobowości (predyspozycje)</i>	<i>Umiejętności i postawy</i>
nastawienie na sukces, zdecydowanie w działaniu i pewność siebie, intuicja i wyobraźnia, charyzma, empatia, odporność na stres, satysfakcja z kierowania oraz silna presja na osiągnięcie założonych celów, skłonność do ryzyka, czyli do podejmowania trudnych zadań o ograniczonych możliwościach przewidywania ich skutków,	inicjowanie zmian, umiejętności strategiczne i wizjonerskie, otwartość na nowe idee, myślenie holistyczne i wielotorowe, mobilizacja związana z dokonywaniem zdecydowanych rozstrzygnięć w trudnych sytuacjach, profesjonalizm w zarządzaniu.

poczucie odpowiedzialności za własne
działania oraz za działania podwładnych,
zdolność do wyciągania konstruktywnych
wniosków.