



ROLE I KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE

Organizacja i Zarządzanie

Wykład 04

dr Adam Salomon

Katedra Transportu i Logistyki,

Wydział Nawigacyjny Uniwersytetu Morskiego w Gdyni

Definicja kierownika

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



Kierownikiem jest ten, kto:

- 1. odpowiada za więcej pracy,** niż sam mógłby wykonać;
- 2. odpowiada za przydzielenie części pracy** innym (podwładnym);
- 3. ma prawo weta** w przydzielaniu zadań osobom sobie podporządkowanym;
- 4. ocenia zdolności do pracy** swoich podwładnych;
- 5. 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, brygadzystów, kierowników sekcji.**

Często określa się ich jako „pracowników dozoru” lub „pierwszej linii”.

Brygadzista to menedżer

organizuje pracę zespołu
motywuje
ocenia i dyscyplinuje
dostrzega zagrożenia i przeciwdziała konfliktom
deleguje zadania
wprowadza innowacje
rozwija swoich podwładnych

Średni szczebel kierowania

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

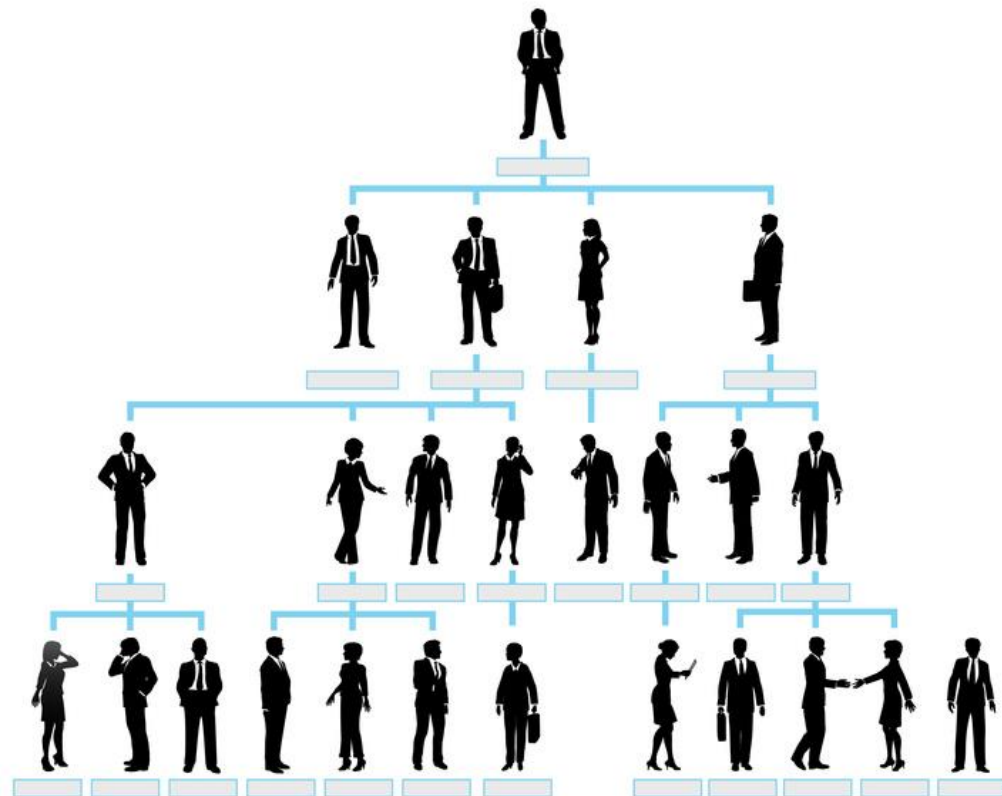
Ich **głównym zadaniem** jest sterowanie działaniami prowadzącymi do realizacji polityki przedsiębiorstwa i równoważenie wymagań stawianych im przez przełożonych z możliwościami podwładnych.



Top management

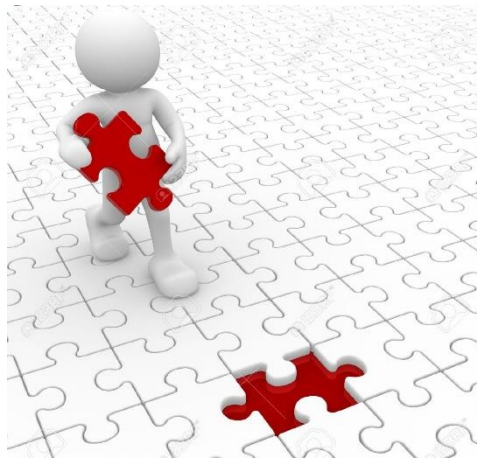
- **Kierownicy naczeln** ponoszą odpowiedzialność za całokształt zarządzania organizacją.
- Ustalają oni politykę operacyjną i sterują wzajemnymi oddziaływaniami organizacji i jej otoczenia.

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



Rodzaje menedżerów

- Można także w różnych analizach spotkać się z wyodrębnieniem **kierownictwa strategicznego**, odpowiedzialnego za całościową koncepcję funkcjonowania firmy w długim horyzoncie czasowym i **kierownictwa operacyjnego**, które odpowiada za bieżącą działalność poszczególnych jednostek organizacyjnych.



Rodzaje menedżerów z punktu widzenia stosunku do powierzonych zasobów

Entrepreneury

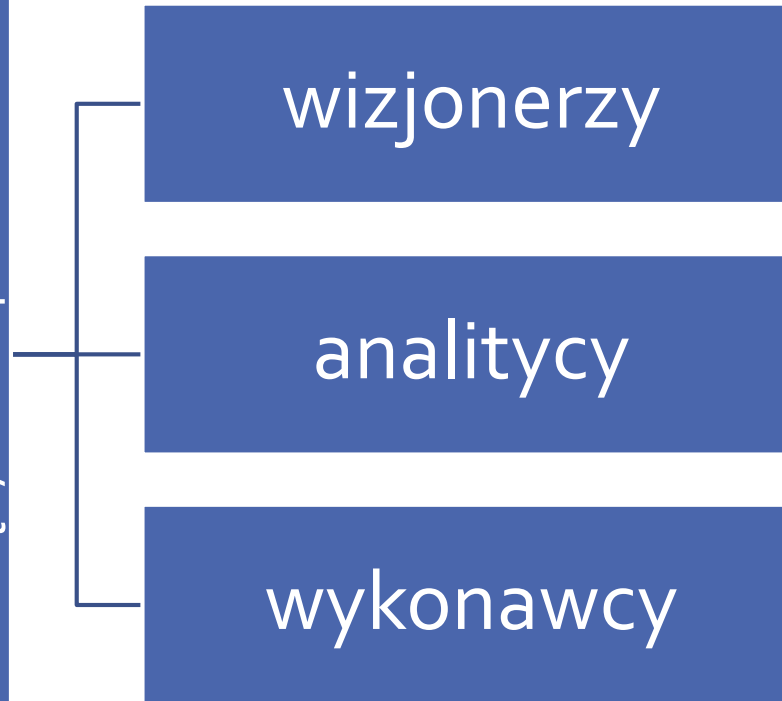
- czyli przedsiębiorcy, którzy zakładają firmę i nią kierują na własny rachunek i ryzyko finansowe. Przenoszą oni różne zasoby z obszarów o zazwyczaj niskiej efektywności i małych zyskach do obszarów o wysokiej wydajności i wyższych zyskach

Intrapreneury

- czyli menedżerowie mający zdolności do kierowania firmą, wykazujący się dużą inicjatywą i pomysłowością w działaniu, którzy kierują firmą niebędącą ich własnością.

Rodzaje menedżerów

Rodzaje menedżerów (kryterium podziału:
sposób podejścia menedżerów do
rozwiązywania problemów



Cechy pracy kierowniczej

1. Kierownicy zespołów pracowniczych to jedyne osoby w organizacji o **podwójnej przynależności**, to znaczy są oni członkami zespołów, którymi kierują, a jednocześnie sami są pracownikami kierowanymi przez swoich zwierzchników.
2. Kierownikom powierza się pieczę nad **całością** pracy zespołu, w przeciwieństwie do innych pracowników, którzy odpowiadają za wydzielony odcinek wykonywanych czynności.
3. Kierowanie zespołami pracowniczymi wymaga znacznej aktywności i przedsiębiorczości w działaniu, co prowadzi do przekonania, że praca kierownicza wiąże się ze **specyficznymi predyspozycjami osobowościowymi** i kwalifikacjami zawodowymi.
4. Kierownicy mają większą potrzebę i możliwość **zdobycia autorytetu**, a jego utrzymanie jest warunkiem powodzenia w pracy. Praca kierowników cechuje się znaczną **złożonością** wykonywanych czynności i zmiennością ich przebiegu.

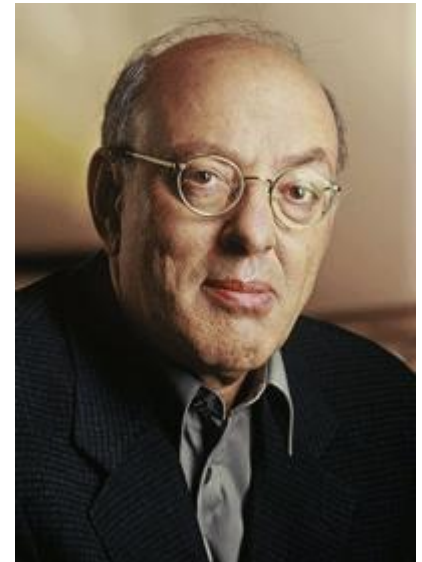
Role kierownicze według Henry Mintzberga

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

Ewolucja ról kierowniczych



Wyróżnia się **pięć podstawowych czynników**, które wywierają duży wpływ na działalność menedżera:

1. Perspektywa instytucjonalna.
2. Rozszerzające się granice geograficzne i perspektywa polityczna.
3. Informacyjne wyzwanie.
4. Rosnąca złożoność firmy jako systemu działań.
5. Różnorodność i zmienność zadań wykonywanych w firmie.

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.



Zadania kierownicze

Realizując swe role w organizacji, kadra kierownicza wykonuje różnego rodzaju **zadania**.

Wyróżnienie zadań kierowniczych nawiązuje do klasycznej **koncepcji funkcji zarządzania**. Widoczne jest jednak rozszerzenie i pewne unowocześnienie tej koncepcji.



Zadania kierownicze wg Petera Druckera

Zdaniem P. Druckera do zadań kierowniczych należą:

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



Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) – ekspert ds. zarządzania, wykładowca akademicki, badacz procesów organizacji i zarządzania w korporacjach oraz organizacjach non-profit. Uważany za jednego z najwybitniejszych myślicieli i teoretyków zarządzania XX wieku.

Kompetencje kadry kierowniczej

Współczesny menedżer musi więc umieć nie tylko dostosowywać swoje działania, umiejętności i postawy do wymagań pełnionej roli, lecz także **modyfikować** te wyzwania tak, by można było im sprostać.



Czynniki wpływające na kadrę kierowniczą

To, w jaki sposób menedżer odgrywa swoje role i realizuje funkcje 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**.

ZREALIZOWANO

Czynniki wpływające na kadrę kierowniczą – kwalifikacje intelektualne

Zarządzanie wymaga również pewnych **kwalifikacji intelektualnych**.

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



Zadania menedżera

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.



Znaczenia kompetencji

W literaturze przypisuje się kompetencjom z reguły **dwa różne znaczenia**:

- zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą;
- zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań.



Umiejętności kierownicze

Najczęściej wskazuje się na następujące ważne rodzaje **umiejętności kierowniczych** tworzących **kompetencje kierownicze**:

- umiejętności techniczne;
- umiejętności interpersonalne;
- umiejętności koncepcyjne;
- umiejętności diagnostyczne i analityczne.

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

Kierownicy pierwszego poziomu	Kierownicy średniego poziomu	Kierownicy naczelnego poziomu
Twórcze 5%	Twórcze 10%	Twórcze 60%
Współdziałanie z ludźmi 25%	Współdziałanie z ludźmi 60%	
Techniczne 70% 	 Techniczne 30%	Współdziałanie z ludźmi 30%
		Techniczne 10%

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

Umiejętności kierownicze

Wiedzę i umiejętności fachowe związane z dziedziną, którą kierownik będzie zarządzał, np. dotyczące technicznych, ekonomicznych lub prawnych zagadnień konkretnej branży przemysłowej, określa się jako **umiejętności twarde** (*hard skills*), a umiejętności przywódcze i kierowania zespołami pracowniczymi jako **umiejętności miękkie** (*soft skills*).



Pozostałe umiejętności menedżerskie

Wielu specjalistów uważa, że dzisiaj najważniejsza jest **umiejętność kierowania ludźmi**, gdyż sposób wykorzystania potencjału ludzkiego przesądza o atutach konkurencyjnych firm.

W związku z tym proponują oni trzy dodatkowe umiejętności, które uważają za najważniejsze w działalności menedżera i które powinien on **dostosować do swojego osobistego stylu zarządzania**.

Są to:

- umiejętności socjalne;
- umiejętności komunikacyjne;
- umiejętności organizacyjne.



Kompetencje współczesnego menedżera

Cechy osobowości (predyspozycje)	Umiejętności i postawy
<p>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, poczucie odpowiedzialności za własne działania oraz za działania podwładnych, zdolność do wyciągania konstruktywnych wniosków.</p>	<p>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.</p>

Konkluzja

Należy pamiętać, że w dzisiejszym, niezwykle turbulentnym otoczeniu menedżerowie muszą **stale rozwijać i doskonalić swoje kompetencje.**

Od tego zależy bowiem sprawne funkcjonowanie i rozwój każdej organizacji.





**Dziękuję za uwagę.
Zapraszam na kolejne zajęcia.**