

Rozdział 1

Rola i miejsce kierownika w przedsiębiorstwie

Kierownik to osoba, która pełni jedną z najważniejszych funkcji w każdej organizacji. Jego rola decyduje w głównej mierze o osiągnięciu wyznaczonych celów jak i prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

1.1. Definicja kierownika

Najbardziej rozpowszechniona definicja terminu kierownik to osoba, która pełni wiele funkcji w sformalizowanej organizacji. Do tych funkcji należy: planowanie, przewodzenie, kontrolowanie oraz organizowanie. Ponadto kierownik reprezentuje zespół a także pomaga w rozwiązaniu problemów wewnątrz danej grupy współpracowników. Tym samym jest też motywatorem oraz strategiem, którego celem jest osiągnięcie założonych celów, przy jak najbardziej efektywnej pracy podwładnych¹.

Kierownik może być też definiowany jako człowiek kierujący ludźmi a jego praca polega na odpowiednim skierowaniu zasobów w celu osiągnięcia założonych celów². Jednocześnie wskazuje się na to, że kierownik podporządkowuje sobie ludzi w celu osiągnięcia tych celów.

Kierownik to pojęcie, które obecnie często funkcjonuje zamiennie z terminem menedżer. Jednak również współczesne publikacje definiują samo słowo kierownik. W ujęciu tradycyjnym jest to wszechstronna osoba decyzyjna. Najczęściej jest to funkcja, którą można pełnić jednoosobowo, przy czym możliwość awansu kierownika opiera się na wywiązywaniu się z pełnionych obowiązków w tym zarządzania zespołem³. Nie ma kierownika bez zespołu – to zdanie jest kluczem do zrozumienia mechanizmów zarządzania w każdej organizacji.

Istotne jest także to, aby kierownik posiadał zestaw odpowiednich cech – predyspozycji do zarządzania zespołem. W obecnych czasach odchodzi się od kierowania

¹ Encyklopedia zarządzania [online] Hasło: kierownik. Dostępny w World Wide Web: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kierownik>, [dostęp: 10.12.2017].

² Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do organizacji i kierowania*. Warszawa: PWN, 2016, s. 382.

³ Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE, 2005, s. 88.

na podstawie mechanizmów opartych na wpływie władzy i lęku przed przełożonym⁴. Obecnie odchodzi się od takiego postrzegania funkcjonowania organizacji na rzecz większego partnerstwa, przy czym relacja ta powinna być oparta na autorytecie, zdobytym wskutek posiadania konkretnych umiejętności jak i doświadczenia. Zmiany te nastąpiły w wyniku odejścia od przedmiotowego traktowania człowieka/pracownika/podwładnego.

1.2. Role i umiejętności kierowników

Kierownik powinien charakteryzować się szeregiem cech które są niezbędne w procesach zarządzania zespołem. Jest to osoba, która w różnych sytuacjach przybiera różne role, w których może wykorzystać swoje umiejętności czy też doświadczenie. Rola kierownika zmieniała się w przeciągu wielu lat. Pierwotnie polegała głównie tylko na nadzorowaniu i karaniu. Wiedza o zarządzaniu ewaluowała, a wraz z nią pojawiały się nowe problemy stojące przed kadrą zarządzającą.

Wiedza na temat efektywności pracowników i zmieniającego się środowiska, przyczyniła się do zmiany postrzegania podwładnego – z osoby traktowanej jako siła robocza do partnera w osiąganiu celów organizacji. Wymusiło to także zmianę w zachowaniu kierownika, który stał się także motywatorem jak i interlokutorem w komunikacji z pracownikami na wszystkich szczeblach funkcjonowania przedsiębiorstwa⁵.

Literatura przedmiotu wskazuje na trzy główne role, jakie stoją przed kierownikiem są to:

- rola informacyjna,
- interpersonalna,
- decyzyjna⁶.

1.3. Kierownicy jako osoby decydujące o sukcesie zespołów i organizacji

Głównym celem kierownika jest efektywne osiągnięcie założonych celów w organizacji. Tym samym pracuje on z ludźmi, ale też troszczy się o warstwę

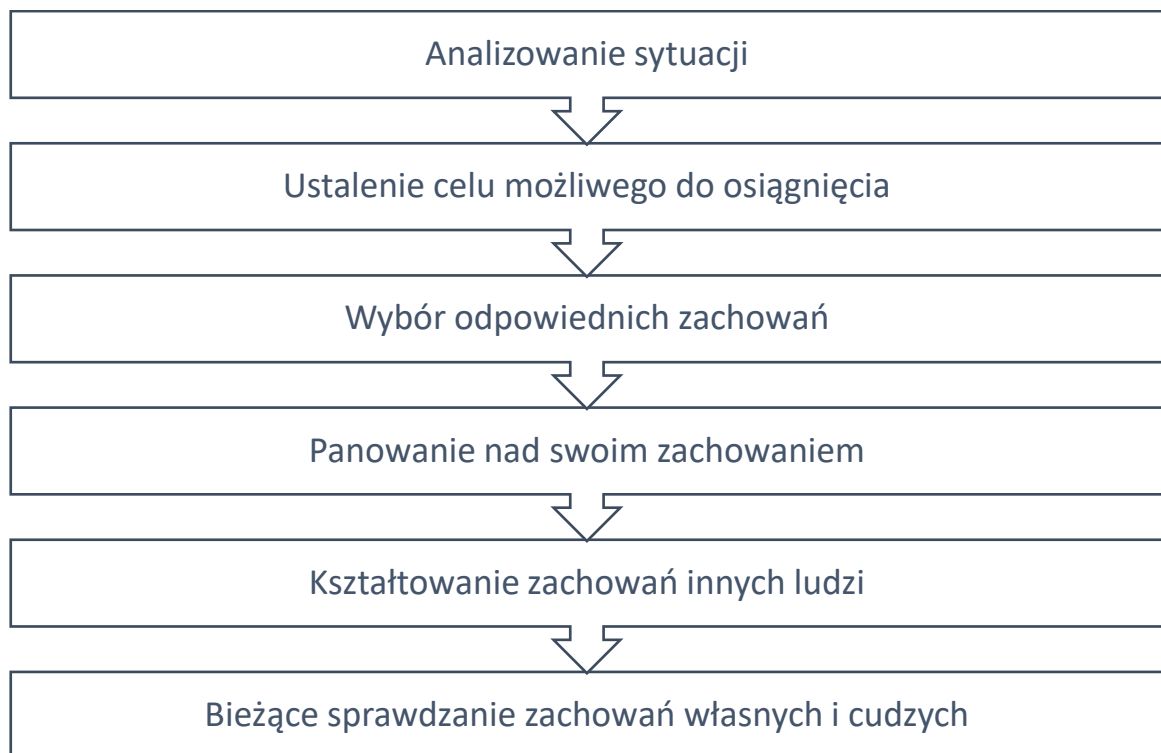
⁴ Penc J. *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin, 2017, s. 116.

⁵ Listwan T., *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck, 2012, s. 109-110.

⁶ Ibidem, s. 109-111.

ekonomiczną, a dodatkowo ma za zadanie wykonywanie wszystkich procesów związanych z zarządzaniem od motywowania po kontrole oraz organizowanie ich pracy⁷. Tym samym jego rola w organizacji zdecydowanie nie jest ograniczona do jednej płaszczyzny działania.

Jak już stwierdzono wcześniej kierownik pełni wiele funkcji w tym pobudza oraz koordynuje pracami zespołu, przy czym jest to szerokie rozumienie jego roli w organizacji. Obowiązki kierownika w przedsiębiorstwie można scharakteryzować z pomocą sześciu podstawowych zestawów umiejętności, które są niezbędne na każdym etapie zarządzania organizacją czy też zasobami – ludzkimi oraz materialnymi (Rys. 4)



Rysunek 1. Umiejętności kierownicze

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Encyklopedia zarządzania*, op.cit., [dostęp: 10.12.2017].

⁷ Ściborek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2010, s. 27-28.