

gan, z 30 pracownikami, ma zespołowe kierownictwo, hojny system premiowy i stosuje politykę jawności, dzieląc się z pracownikami informacjami o działalności firmy.

- Zarówno w banku Phelps County w Rolla, stan Missouri, jak i w Intuit Software w Palo Alto, stan Kalifornia, zachęca się pracowników do wyszukiwania nowych sposobów doskonalenia operacji. Oznacza to, że nikt nie musi się ograniczać do własnych zadań. W obu firmach stwarza się pracownikom możliwości stosowania różnorodnych praktyk zarządzania, potrzebnych im w środowisku pracy, stawiającym w dzisiejszych czasach wyzwania<sup>11</sup>.

## RODZAJE KIEROWNIKÓW

Terminem *kierownik* posługiwaliśmy się do oznaczenia każdego, kto jest odpowiedzialny za sprawowanie czterech głównych funkcji zarządzania w odniesieniu do stosunków między ludźmi występujących w czasie. Jednym ze sposobów dostrzeżenia złożoności kierownictwa jest zrozumienie, że kierownicy mogą wykonywać swoje zadania na rozmaitych *szczeblach* organizacji i w różnych *obszarach* jej działalności. Po omówieniu szczebli i zakresu działania rozmaitych kierowników rozpatrzemy, jak w różnych rodzajach kierowania kładzie się nacisk na odmienne umiejętności i role.

### SZCZEBLE ZARZĄDZANIA

**Kierownik najniższego (pierwszego) szczebla:** kierownik odpowiedzialny jedynie za pracę pracowników wykonawczych, nie nadzorujący innych kierowników; zajmuje pierwszy, czyli najniższy, szczebel hierarchii organizacyjnej

**KIEROWNICY NAJNIŻSZEGO SZCZEBLA.** Najniższy szczebel w organizacji, na którym ponosi się odpowiedzialność za pracę innych, nosi nazwę **najniższego** lub **pierwszego szczebla**. Kierownicy najniższego szczebla nadzorują jedynie wykonawców; nie są przełożonymi innych kierowników. Przykładami kierowników pierwszego szczebla są: brygadzysta lub mistrz w zakładzie produkcyjnym, kierownik pracowni w placówce badawczej albo kierownik działu w dużym biurze. Często określa się ich jako „pracowników dozoru”. Dyrektor szkoły jest także kierownikiem pierwszego szczebla, podobnie jak menedżer pierwszoligowej drużyny piłkarskiej.

**Kierownik średniego szczebla:** kierownik na pośrednich szczeblach hierarchii organizacyjnej; ponosi odpowiedzialność za innych kierowników, a niekiedy także za niektórych pracowników wykonawczych; podlega kierownikowi wyższego szczebla

**KIEROWNICY ŚREDNIEGO SZCZEBLA.** Określenie „średnie kierownictwo” może obejmować więcej niż jeden szczebel zarządzania w organizacji. Kierownicy średniego szczebla nadzorują pracę innych kierowników, a niekiedy także wykonawców. Głównym zadaniem kierowników średniego szczebla jest sterowanie działaniami, prowadzącymi do realizacji polityki przedsiębiorstwa, i równoważenie wymagań stawianych im przez przełożonych z możliwościami podwładnych.

<sup>11</sup> Tamże.

**Menedżer:**  
członek naczelnego kierownictwa odpowiedzialnego za ogólne zarządzanie organizacją; ustala politykę operacyjną i steruje wzajemnymi oddziaływaniami organizacji i jej otoczenia

**NACZELNE KIEROWNICTWO.** Naczelne kierownictwo, składające się ze stosunkowo niewielkiej grupy ludzi, ponosi odpowiedzialność za całokształt zarządzania organizacją. Ludzi tych nazywa się menedżerami. Ustalają oni politykę operacyjną i sterują wzajemnymi oddziaływaniami organizacji i jej otoczenia. Typowymi tytułami członków naczelnego kierownictwa są: „dyrektor naczelny”, „prezes” i „wiceprezes”.

**Funkcje:**  
grupy podobnych działań w organizacji, takich jak np. marketing lub produkcja

## KIEROWNICTWO FUNKCJONALNE I LINIOWE

**D**rugi podstawowy sposób klasyfikacji kierowników jest oparty na rodzajach działalności, którą nadzorują. Organizacje często określa się jako układ **funkcji**. W tym znaczeniu funkcja to zbiór podobnych działań. Na przykład funkcja marketingowa zazwyczaj obejmuje działania sprzedaży, promocji, dystrybucji i badania rynku. W koncernie Coca-Cola pion marketingowy ponosi odpowiedzialność za reklamy telewizyjne, a pion badawczo-rozwojowy za specjalną recepturę Coca-Coli. W uczelniach wydział sportu stanowi układ funkcji, ponieważ działalność jego członków różni się od tej, jaką zajmują się na przykład członkowie wydziału filozofii.

**Kierownik funkcjonalny:**  
kierownik ponoszący odpowiedzialność za jeden tylko rodzaj działalności, np. za finanse lub gospodarkę zasobami ludzkimi

**KIEROWNICY FUNKCJONALNI.** Kierownik funkcjonalny ponosi odpowiedzialność za **jeden** tylko rodzaj działalności, na przykład za produkcję, marketing albo finanse.

**Kierownik liniowy (ogólny):**  
osoba odpowiedzialna za wszystkie działania funkcjonalne, takie jak produkcja, sprzedaż, marketing i finanse, w całej organizacji lub w jej jednostce (filii, zakładzie, wydziale itp.)

**KIEROWNICY LINIOWI (OGÓLNI).** Kierownik liniowy (ogólny) nadzoruje całą jednostkę, na przykład przedsiębiorstwo, filię albo samodzielny zakład produkcyjny. Ponosi odpowiedzialność za **wszystkie** działania tej jednostki, takie jak jej produkcja, marketing i finanse. Mała firma może mieć tylko jednego kierownika liniowego — prezesa albo pierwszego wiceprezesa, zaś w dużej organizacji może ich być kilku, przy czym każdy stoi na czele względnie samodzielnego pionu. Na przykład w dużej firmie produkującej wyroby spożywcze może istnieć pion artykułów ogólnospożywczych, pion wyrobów nietrwałych i pion mrożonek, każdy z nich z innym menedżerem na czele. Podobnie jak naczelny dyrektor małej firmy, każdy z tych szefów pionów ponosi odpowiedzialność za wszystkie działania jego jednostki.

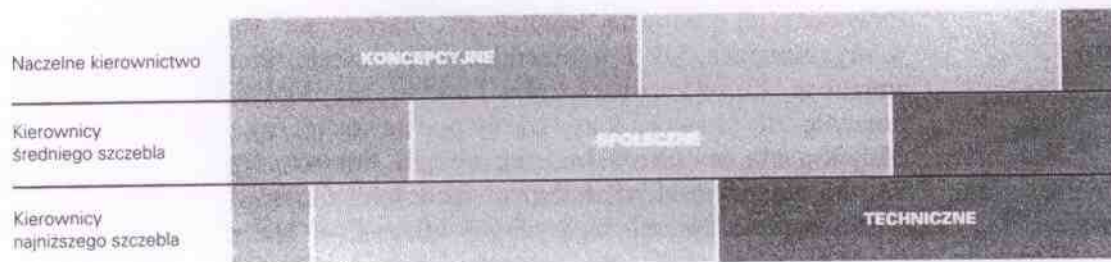
Należy pamiętać, że kierownicy zarówno funkcjonalni, jak i liniowi planują, organizują, przewodzą i kontrolują stosunki międzyludzkie w czasie. Różnica wynika z obszaru działalności, jaki nadzorują.

## POZIOM ZARZĄDZANIA A UMIEJĘTNOŚCI

**R**obert L. Katz, nauczyciel i menedżer, spopularyzował koncepcję, opracowaną na początku XX w. przez Henriego Fayola, słynnego teoretyka

Rysunek 1-2

Umiejętności potrzebne do skutecznego działania na różnych szczeblach kierownictwa



zarządzania (zatkniemy się z nim ponownie w rozdziale 2). Fayol wyróżnił trzy podstawowe rodzaje umiejętności: techniczne, społeczne i koncepcyjne. Każdemu kierownikowi potrzebne są wszystkie trzy ich rodzaje.

**Umiejętności techniczne:** zdolność posługiwania się metodami, technikami i wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie

**Umiejętności społeczne:** zdolność współpracy z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania zarówno indywidualnie, jak i grupowo

**Umiejętności koncepcyjne:** zdolność koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań organizacji

**Umiejętności techniczne** to zdolność posługiwania się metodami, technikami i wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie. Chirurg, inżynier, muzyk i księgowy dysponują umiejętnościami technicznymi w swoich dziedzinach. **Umiejętności społeczne** to zdolność współpracowania z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania zarówno indywidualnie, jak i grupowo. **Umiejętności koncepcyjne** to zdolność koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań organizacji. Wiążą się one z postrzeganiem organizacji jako całości, rozumieniem współzależności zachodzących między poszczególnymi jej częściami i przewidywaniem, w jaki sposób zmiana w którejkolwiek jej części wpłynie na całość.

Fayol i Katz wskazują, że chociaż wszystkie te trzy rodzaje umiejętności są dla kierownika niezbędne, to ich względne znaczenie zależy od zajmowanego przez niego szczebla (rysunek 1-2). Umiejętności techniczne są najważniejsze na niższych szczeblach zarządzania. Umiejętności społeczne, chociaż ważne na każdym szczeblu, mają podstawowe znaczenie dla kierowników średniego szczebla; zdolność wykorzystania przez nich technicznych umiejętności podwładnych jest ważniejsza niż ich własna sprawność techniczna. Wreszcie znaczenie umiejętności koncepcyjnych rośnie w miarę zajmowania coraz wyższego szczebla zarządzania. Na wyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej ważne jest rozumienie pełnego zakresu wzajemnych stosunków międzyludzkich oraz miejsca organizacji w czasie. Tu menedżer musi dostrzegać całokształt zagadnień<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> W dzisiejszym szybko zmieniającym się, globalnym i przekształconym świecie można kwestionować, czy model Katza nadal przystaje do złożoności zadań kierowniczych. Te zagadnienia rozpatrzmy w części II.