

# **dr hab. Estera Piwoni-Krzeszowska, prof. UE**

## Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
we Wrocławiu

# **Henry Mintzberg**

## **Profesor zarządzania na Uniwersytecie McGilla**



# Role kierownicze wg Mintzberg'a

## 1. Interpersonalne:

- ✓ reprezentant, lider, łącznik

## 2. Informacyjne:

- ✓ monitor, przekaźnik, rzecznik

## 3. Decyzyjne

- ✓ przedsiębiorca, ratownik, dysponent, negocjator

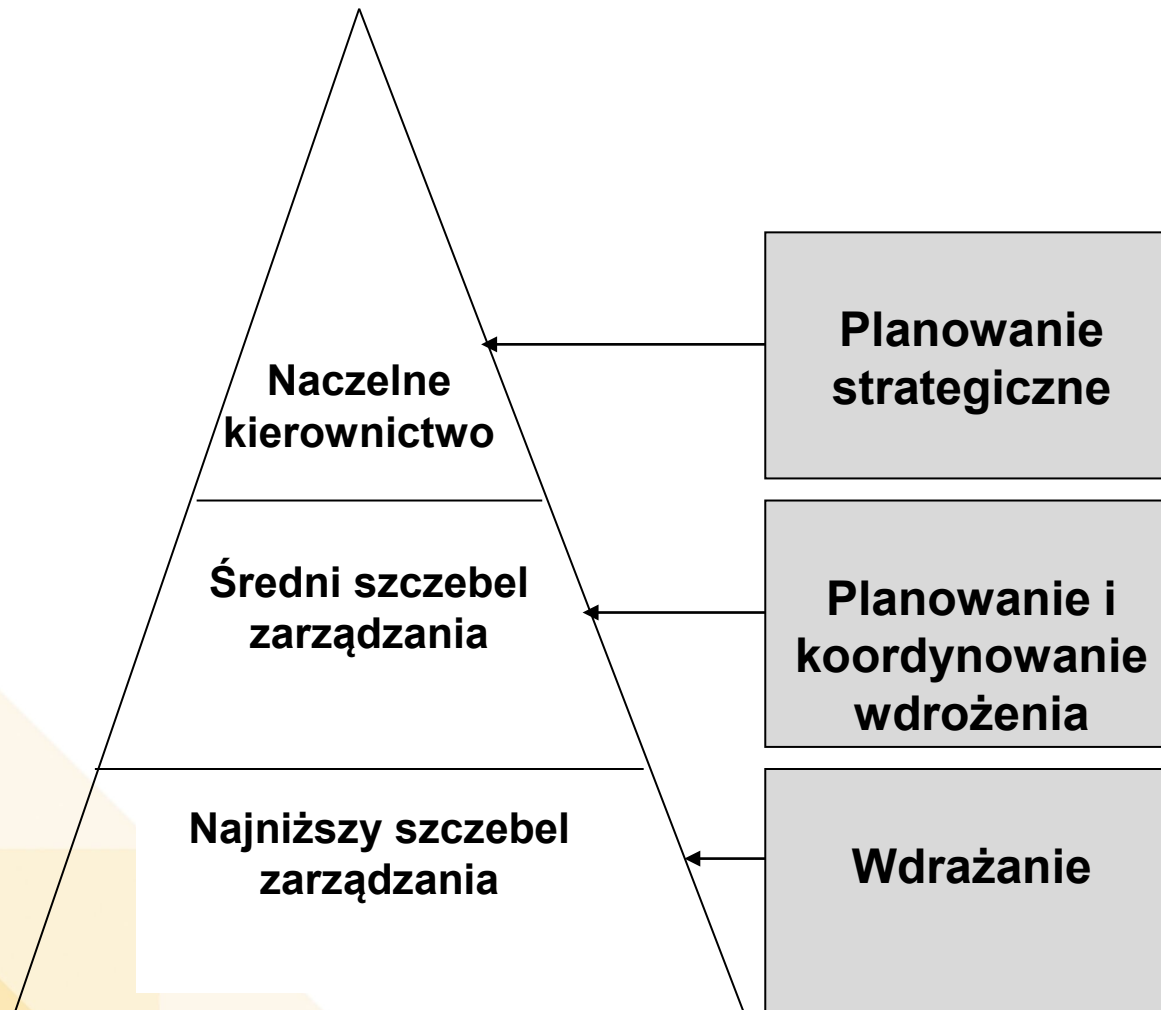
# Menedżer

Wciąż musi rozwiązywać rozmaite, stale  
nowe problemy

Musi szukać równowagi między  
racjonalnością i doświadczeniem a intuicją



# Podstawowe funkcje menedżerskie



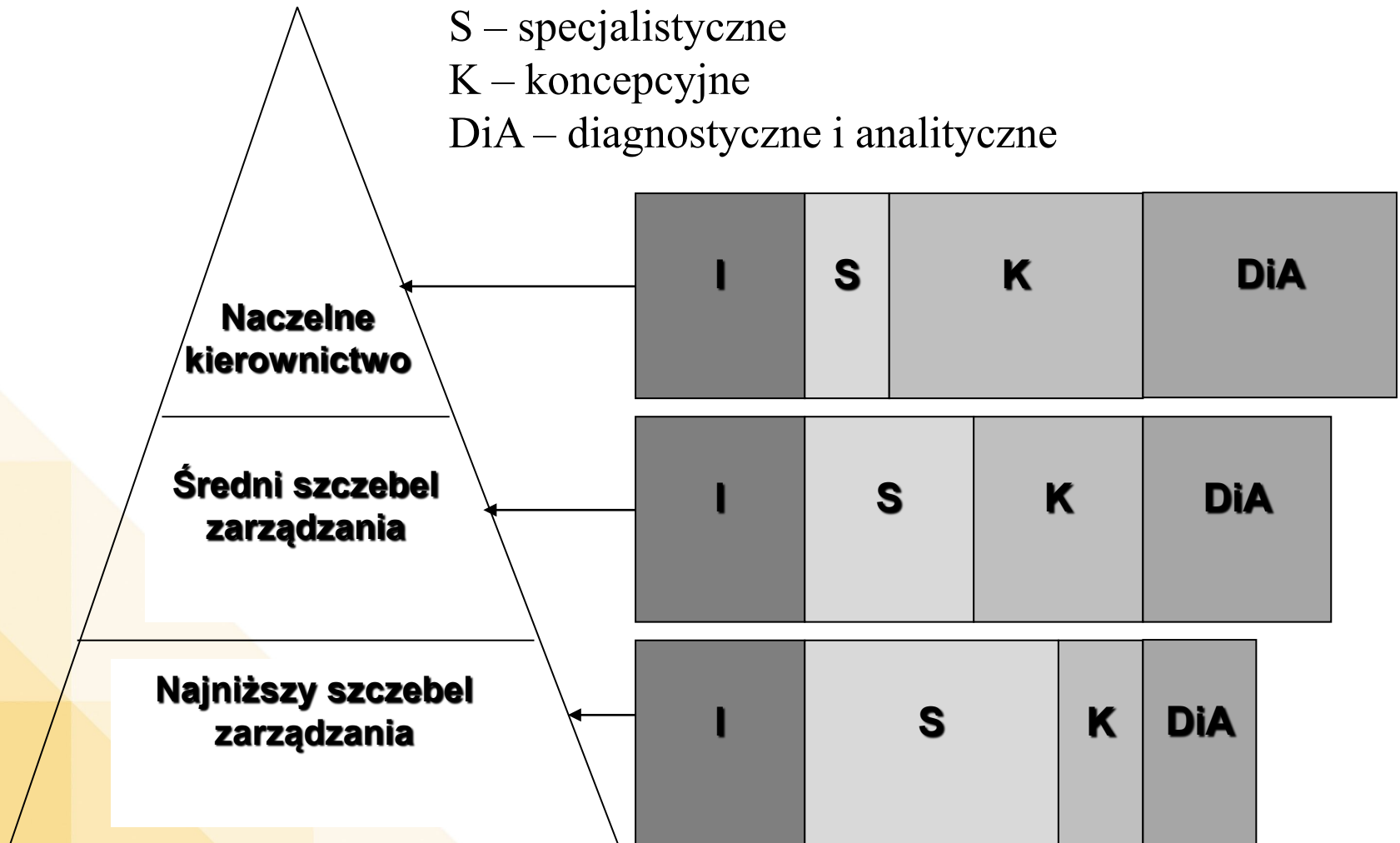
# Umiejętności menedżerskie

I - interpersonalne

S – specjalistyczne

K – koncepcyjne

DiA – diagnostyczne i analityczne



# Władza

Szansa, by wcielić w życie własną wolę,  
niezależnie od oporu.



# Podstawy władzy

- oparta na legitymacji
- oparta na nagradzaniu
- oparta na przymusie
- oparta na identyfikacji / charyzmie
- oparta na wiedzy i zdolnościach



# Styl zarządzania



Są to specyficzne wzorce zachowania się przełożonych, które opierają się na różnych podstawach władzy i w różnym stopniu je wykorzystują.

# Zmienne wpływające na wybór stylu zarządzania

## □ Siły tkwiące w podwładnych:

- indywidualne cechy osobowości, oczekiwania, potrzeba niezależności, gotowość do odpowiedzialności, pragnienie współudziału, zainteresowanie problemem, identyfikacja z celami organizacji, wiedza i doświadczenie,

## □ Siły tkwiące w kierowniku:

- cechy osobowości, system wartości, zaufanie do podwładnych, wiedza i zdolności, wrażliwość na działające czynniki sytuacyjne, zdolność do zmiany stylu, empatia

## □ Siły tkwiące w sytuacji:

- cechy problemu (ograniczenia czasowe, rodzaj problemu, wymagana wiedza i informacje), cechy grupy roboczej (doświadczenie we współpracy, zaufanie do możliwości, spójność), cechy organizacji (tradycja, wartości, wielkość, lokalizacja, wymaganie bezpieczeństwa) .

# Klasyczna i nowoczesna formuła kierowania (3K na 3W)

## Klasyczna:

- komenderowania
- kontrolowanie
- korygowanie



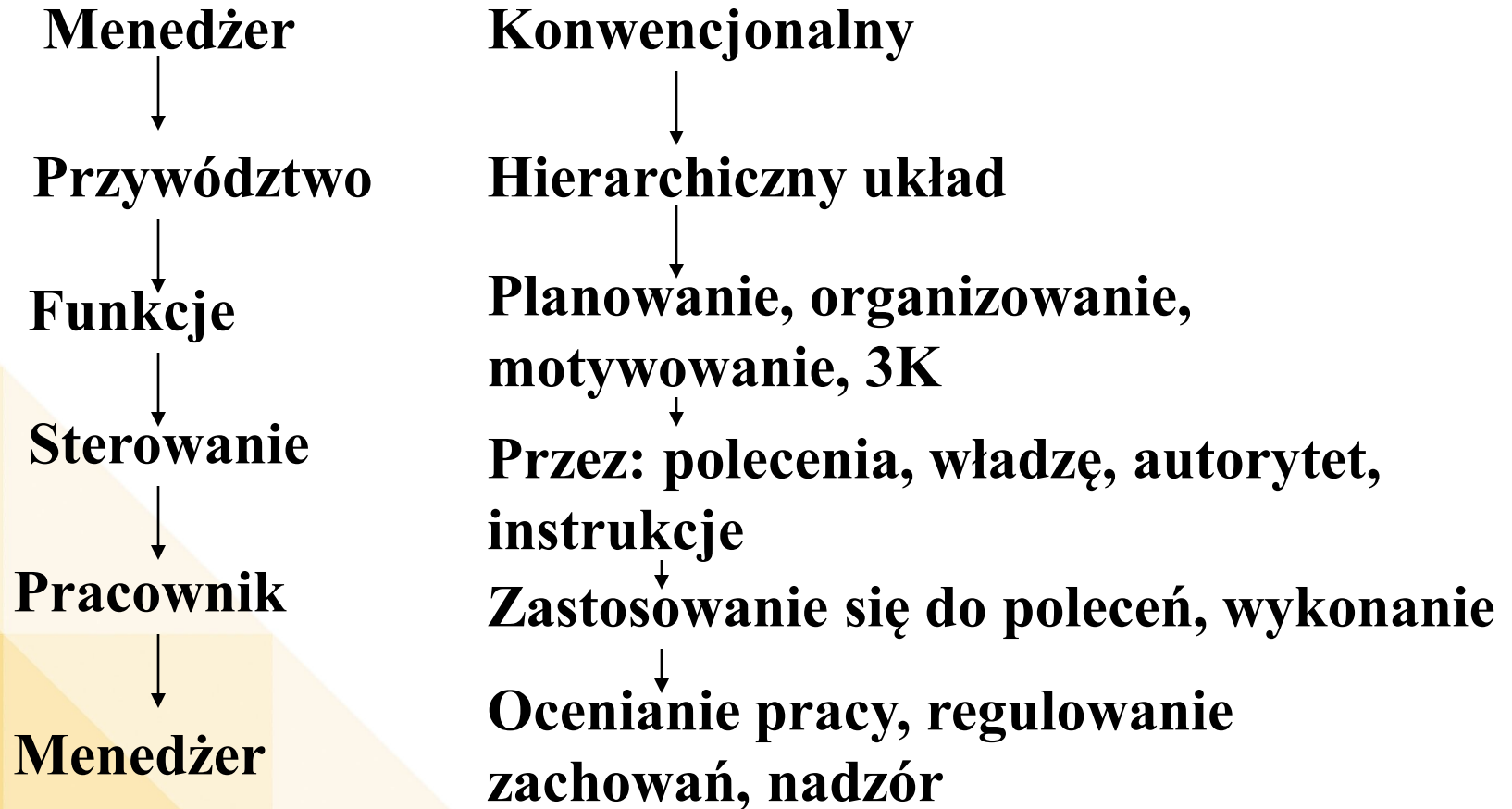
## Nowoczesna:

- wymaganie
- wspomaganie
- wiązanie



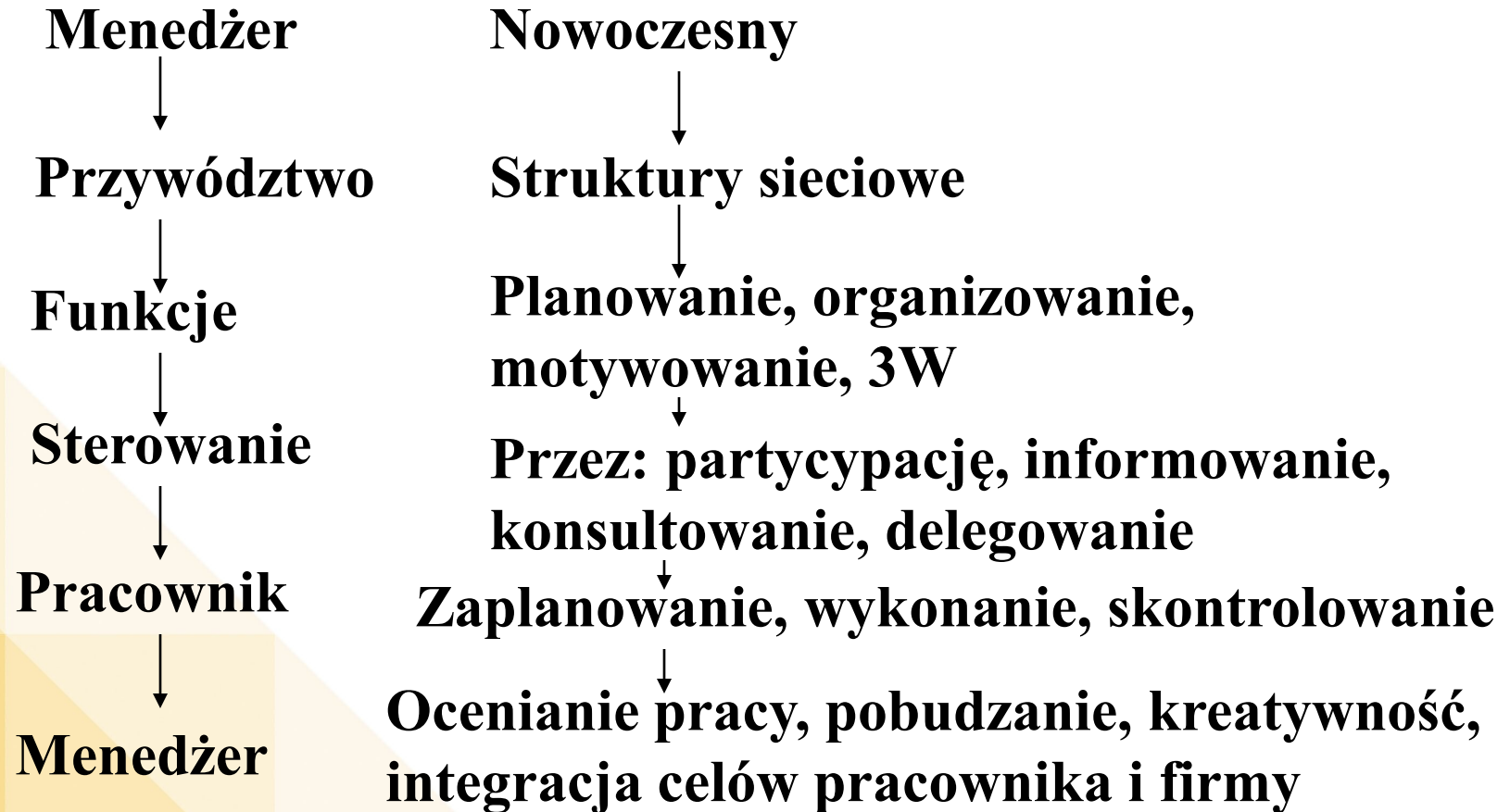
# Klasyczny styl kierowania

(sztywne zasady, rozbudowana biurokracja)



# Nowoczesny styl kierowania

(elastyczność, wspomaganie, partnerstwo)





# Inteligencja emocjonalna



Jest to umiejętność kierowania z wyczuciem – sobą i swoimi relacjami z ludźmi.



# Elementy inteligencji emocjonalnej

## ☐ Samoświadomość:

- ☐ samoświadomość emocjonalna, trafna samoocena, równowaga wewnętrzna

## ☐ Samosterowanie:

- ☐ samokontrola, wiarygodność, sumienność, elastyczność, nastawienie na osiągnięcia, inicjatywa

## ☐ Wyczulenie na problemy ludzkie:

- ☐ empatia, wyczuwanie organizacji, służenie innym, asertywność

## ☐ Umiejętności socjalne:

- ☐ przywódcza wizja, wywieranie wpływu, dbanie o rozwój, komunikacja, pobudzanie zmian, sterowanie konfliktami, kontakty, współpraca



# *„Lider ma ego” a nie „ego ma jego”*

Jacek Santorski



# Rodzaje stylów zarządzania



# Podstawowe style zarządzania

Autokratyczny	Demokratyczny	Nieingerujący
<ul style="list-style-type: none"><li>• Menedżer sam podejmuje decyzje, ustala cele, sposób wykonania, podział zadań.</li><li>• Oddziałuje głównie przez polecenia i kary.</li><li>• Utrzymuje dystans w stosunku do grupy, nie uczestniczy w jej pracach.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menedżer zasięga opinii pracowników przed podjęciem decyzji.</li><li>• Zachęca zespół do podejmowania decyzji w zakresie celów, zadań i ich podziału.</li><li>• Często kontaktuje się z pracownikami i uczestniczy w pracach zespołu.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menedżer pozostawia członkom zespołu dużą swobodę w planowaniu i organizowaniu działań.</li><li>• Sam nie podejmuje żadnych decyzji.</li><li>• Nie uczestniczy w pracach zespołu.</li></ul>

# Postrzeganie pracowników Douglas McGregor

## Teoria X

- Praca jest nieprzyjemnym obowiązkiem
- Pracownicy są leniwi
- Starają się unikać odpowiedzialności
- Wymagają stałego nadzoru
- Pieniądze są głównym źródłem motywacji
- Trzeba ich zmuszać do wysiłku i pracy



## Teoria Y

- Ludzie lubią pracować
- Są oddani swojej pracy
- Nie unikają odpowiedzialności
- Potrafią wykazać się kreatywnością
- Uznanie i samorealizacja są dla nich równie ważne jak pieniądze





# Demokratyczny

Podstawowy sposób działania	Powszechna zgoda przez włączanie innych
Charakterystyka	„A Ty co myślisz?”
Podstawowe czynniki inteligencji emocjonalnej	Współpraca, kierowanie zespołem, komunikacja
Kiedy przynosi rezultaty	Gdy ważne jest porozumienie lub maksymalne zaangażowanie wartościowych pracowników
Ogólny wpływ na atmosferę	Pozytywny



# Nakazowy

Podstawowy sposób działania	Żądanie natychmiastowego posłuszeństwa
Charakterystyka	„Rób, co mówię”
Podstawowe czynniki inteligencji emocjonalnej	Wola własnych osiągnięć, inicjatywa własna, samokontrola
Kiedy przynosi rezultaty	W kryzysie, przy radykalnej zmianie działalności, w stosunku do trudnych pracowników
Ogólny wpływ na atmosferę	Negatywny



**ped-al**<sup>1</sup> *nc* a lever on a  
worked by the foot or  
**ped-al**<sup>2</sup> *vi, vt* (**pedal**  
**pedaled**) to use, wo  
pedal or pedals: **peda**

**ped-ant** *nc* (derogatory)  
much attention to  
language.

**pe-dan**

# Pedantyczny

Podstawowy sposób działania	Wytyczanie różnych celów
Charakterystyka	„Rób jak ja i od razu”
Podstawowe czynniki inteligencji emocjonalnej	Sumienność, wola własnych osiągnięć, inicjatywa własna, samokontrola
Kiedy przynosi rezultaty	Dla osiągnięcia bardzo dobrych rezultatów przy udziale ludzi ze stosunkowo wysokimi umiejętnościami
Ogólny wpływ na atmosferę	Negatywny

# Menedżer

## Darcy McGuire (Helen Hunt)



# Autorytatywny

Podstawowy sposób działania	Mobilizuje ludzi ku pewnej wizji
Charakterystyka	„Chodźcie ze mną”
Podstawowe czynniki inteligencji emocjonalnej	Pewność siebie, empatia, inspirowanie zmian
Kiedy przynosi rezultaty	Gdy potrzebne jest wytyczanie jasnego kierunku
Ogólny wpływ na atmosferę	Przeważnie pozytywny





# Partnerski

Podstawowy sposób działania	Tworzenie harmonii i więzów emocjonalnych
Charakterystyka	„Przede wszystkim ludzie”
Podstawowe czynniki inteligencji emocjonalnej	Empatia, umacnianie kontaktów, komunikacja
Kiedy przynosi rezultaty	Przy rozwiązywaniu konfliktów w zespole lub motywowaniu ludzi w stresujących sytuacjach
Ogólny wpływ na atmosferę	Pozytywny





# Trenerski / Coachingowy

Podstawowy sposób działania	Przygotowanie ludzi do przyszłych zadań
Charakterystyka	„Spróbuj tego”
Podstawowe czynniki inteligencji emocjonalnej	Wspieranie, empatia, samoświadomość
Kiedy przynosi rezultaty	Gdy trzeba pomóc pracownikowi w adaptacji, w poprawie wydajności lub rozwijać jego atuty
Ogólny wpływ na atmosferę	Pozytywny



# Podstawowe błędy menedżerów

- Niechęć do przyjmowania sugestii
- Nieliczenie się z opiniami podwładnych
- Nieinformowanie pracowników o postępach prac
- Brak zachęt
- Krytyka pracowników w obecności kolegów
- Protekcjonizm

# Wyrażanie uznania

- Świątowanie sukcesu
- Troska o oficjalny statut zespołu
- Pochwały
- Rozpowszechnianie informacji o wybitnych osiągnięciach
- Poświęcanie uwagi osobistemu rozwojowi
- Autentyczna troska i zainteresowanie
- Zachęta do wyrażania opinii
- Delegowanie uprawnień i/lub odpowiedzialności
- Informowanie przełożonych o postępach zespołu



# Wybrane reguły dla przełożonego w dzisiejszych czasach

- ☐ Bądź pewny siebie, ale i skromny
- ☐ Przekazuj swoją władzę kompetentnym pracownikom
- ☐ Bądź „autentyczny”
- ☐ Słuchaj, co mówią pracownicy
- ☐ Mobilizuj swoich pracowników
- ☐ Wyznaczaj kierunek działania
- ☐ Bądź pozytywnie nastawiony do zmian
- ☐ Wydawaj konkretne polecenia

