

PIOTR BARTKOWIAK

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PRZEMYSŁAW NIEWIADOMSKI

ZPCZ Fortschritt

MENEDŻER A KIEROWNIK W ORGANIZACJI

1. Wprowadzenie

System zarządzania organizacją, aby był sprawny wymaga osoby kierownika – menedżera. W związku z tym, aby orzekać o rzeczywistości, zjawiskach i procesach związanych z ogólnie pojętym zarządzaniem, należy jasno sprecyzować zakres takich terminów, jak kierownik i menedżer. Konieczne jest więc przedstawienie wybranych definicji, porównanie ich oraz skonfrontowanie z rzeczywistością. Pozwoli to na wypracowanie, przyjęcie i konsekwentne stosowanie owych terminów, tym bardziej, że nie ma precyzyjnie ustalonego ich znaczenia.

2. Menedżer a kierownik – przegląd definicji

Kierownik pełni niezwykle istotną rolę w procesie zarządzania organizacją, bez względu na jej wielkość, przedmiot działalności, stosowaną technologię, a także branżę i typ otoczenia, w jakim funkcjonuje.¹

Spośród wielu określeń dotyczących kierownika najtrafniejsze wydają się być te, które podkreślają jego odpowiedzialność za kierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i te, które akcentują funkcje, jakie spełnia ta osoba w przedsiębiorstwie. Dlatego kierowników określa się często mianem menedżerów, przywódców, liderów, organizatorów czy planistów.² Każdy kierownik niezależnie od organizacji, w której działa, spełnia stosunkowo szeroki wachlarz ról po to, aby osiągnąć ustalone cele. Zmierza do wykorzystania szans rynkowych i zapewnienia sukcesu organizacji, jednocząc wokół tych celów pracowników i posiadane zasoby.

Na potrzeby opracowania za zasadne uznano przedstawienie sposobów widzenia i interpretowania terminu kierownik i menedżer. W kontekście powyższego, podjęte próby uporządkowania terminologicznego mają wyłącznie walor poznawczy, co umożliwi wychwycenie wspólnych obszarów i zależności.

Zdaniem J. Zieleniewskiego³, kierownik to człowiek kierujący ludźmi. Praca kierownika polega na osiągnięciu założonych celów poprzez organizowanie pracy

¹ Lichtarski J.M., *Ewolucja profilu kompetencyjnego kierownika*, [w:] *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, praca pod red. K. Krzakiewicza, Wyd. Kreos, Poznań 2008, s. 56.

² J. Zieleniewski zauważa, iż kierownika niekiedy nazywa się wodzem, dowódcą, komendantem, dyrektorem, szefem, naczelnikiem, prezesem, przywódcą, prezydentem, itp. Zob. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do organizacji i kierowania*. PWN, Warszawa 1972, wyd. IV, s. 382.

³ Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do organizacji i kierowania*. PWN, Warszawa 1982, wyd. VII, s. 382.

podporządkowanych ludzi⁴. Według E. Niesytego⁵, we współczesnych organizacjach kierownik jest jednocześnie osobą zarządzającą, a tym, który desygnuje go do tej roli jest właściciel kapitału wniesionego do organizacji, czasem jej założyciel i pomysłodawca. W mniejszych podmiotach właściciel, kierownik, zarządzający i gospodarz jest to jedna osoba.

Obecnie większość organizacji kierowanych jest przez menedżerów. Profesja menedżera pojawiła się wraz z nastaniem przedsiębiorstwa, kiedy oddzielono własność od zarządzania, kiedy to właściciel nie panował nad wszystkimi problemami związanymi z funkcjonowaniem organizacji i dlatego zlecał kierowanie nią profesjonalście.⁶

Menedżerami przyjęło nazywać osoby posiadające mandat społeczny lub upoważnione przez właścicieli organizacji do kierowania na bieżąco jego działalnością. Potocznie terminu „menedżer” używa się jednak zarówno w odniesieniu do najemnych pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak również do właściciela organizacji bezpośrednio zaangażowanego w zarządzanie nią, szczególnie w przypadku spółek skarbu państwa lub mniejszych podmiotów gospodarczych.⁷

W ujęciu encyklopedycznym menedżer to osoba zarządzająca organizacją bądź wydzielonym obszarem jej działania.⁸ Termin wywodzi się z języka angielskiego od słowa *manage* – zarządzać, administrować, kierować i jest związany z wytworzeniem się tzw. kapitalizmu menedżerskiego, który charakteryzuje się powstaniem spółek anonimowego kapitału i oddzieleniem związku z tym funkcji właścicielskich od funkcji zarządzania działalnością organizacji.⁹ W krajach anglojęzycznych termin *manager* ma podobne znaczenie, jak kierownik.¹⁰

Zdaniem P.F. Druckera większość menedżerów to kierownicy, chociaż nie zawsze są to pojęcia tożsame. Ponieważ menedżer to ktoś, kto wnosząc swój wkład w finalne rezultaty firmy bierze za nie odpowiedzialność¹¹, jak twierdzi wspomniany autor, „jest wielu menedżerów, którzy nie są kierownikami”. Innymi słowy, wielu ludzi jest

⁴ Gliński B., *Problemy zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi*, PWN, Warszawa 1961, s. 6.

⁵ Niesyty E., *Wpływ klimatu społecznego organizacji na jej sprawność*, [w:] *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, pod red. Z. Waškowskiego, *Zeszyt Naukowy GWSHM nr 1(3) rok 2009*, s. 41-58.

⁶ Mendel T., *Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 7.

⁷ Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 9.

⁸ Pomykało W., *Encyklopedia biznesu*, Wyd. Fundacji Innowacji, Warszawa 1995, s. 53.

⁹ Bartkowiak G., *op. cit.*, s. 9.

¹⁰ Kierownikiem nazywa się „zwierzchnika lub podmiot kierujący danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną”. Kierownikiem jest więc osoba usytuowana w organizacji formalnej, mająca podległych sobie pracowników. Jest to osoba, która, stojąc na czele danej jednostki organizacyjnej, powoduje realizację przy pomocy podległych sobie pracowników przypisanych jej komórce celów (zadań). Może to być również pracownik, stojący na czele powołanego w organizacji formalnej zespołu do określonych zadań (kierownik zespołu, programu itd.). Zob. Listwa T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. Kadry, Wrocław 1995, s. 15.

¹¹ Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 155.

zwierzchnikami innych (często sporej liczby), a mimo to w minimalnym stopniu wywierają wpływ na zdolność organizacji do osiągnięć.¹²

Termin „menedżer” oznacza osobę zatrudnioną na stanowisku kierowniczym, posiadającą wielostronną wiedzę i umiejętności, niezbędne do kierowania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w którym te organizacje działają.¹³ S. Banaszak¹⁴ określa menedżera jako osobę, która:

- zarządza organizacją albo jej częścią;
- kieruje działalnością sportowca albo drużyny;
- nadzoruje środki pieniężne i wydatki;
- kieruje karierą.¹⁵

Według Stowarzyszenia Menedżerów w Polsce do grona menedżerów zalicza się osoby sprawujące funkcje zarządcze w firmie, ale nieposiadające więcej niż 10% udziału własnościowego. Jeżeli ktoś posiada więcej, zaliczany jest do grona właścicieli (biznesmenów)¹⁶, a nie menedżerów. Jednakże, zdaniem przedstawicieli polskiego biznesu, podział ten jest sztuczny.¹⁷ Przegląd definicji menedżera w ujęciu wybranych autorów przedstawia tabela 1.

¹² Bartkowiak G., *op. cit.*, s. 10.

¹³ Mendel T., *op. cit.*, s. 11.

¹⁴ Banaszak S., *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Wyd. Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2006, s. 19.

¹⁵ Autorzy z pojęciem menedżera wiążą trzy dodatkowe terminy. Są to: zarządzanie, kierowanie oraz nadzorowanie.

¹⁶ Termin *businessman* (biznesmen) ma odmienny zakres znaczeniowy. Jego odpowiednikiem jest w języku polskim przedsiębiorca, tj. człowiek dysponujący kapitałem i lokujący go w celu jego pomnożenia.

¹⁷ Bartkowiak G., *op. cit.*, s. 9.

Tabela 1. Definicje terminu „menedżer” w ujęciu wybranych autorów

Autor	Definicja
J. BENDKOWSKI, J. BENDKOWSKI ¹⁸	Menedżer (kierownik) to osoba, która jest odpowiedzialna za funkcjonowanie danej struktury organizacyjnej, tj. za realizację jej celów. W związku z tym kierownik jest uprawniony do planowania, organizowania i kontrolowania pracy zespołu, którym kieruje oraz do zarządzania środkami, jakimi dysponuje dla realizacji poszczególnych zadań.
S. BOHDZIEWICZ ¹⁹	Menedżer to osoba trudniąca się zawodowo zarządzaniem firmą lub jej częścią przy wykorzystaniu wiedzy fachowej, metod i technik zarządzania.
P.F. DRUCKER ²⁰	Menedżer to autorytet wiedzy – jest profesjonalistą, posiada umiejętność adaptacji do zmian, rozwiązuje problemy i jest skuteczny w działaniu, cechuje go praktycyzm, racjonalizm i stanowczość. Osoba, która zarządza powierzonym kapitałem.
L. GAWRECKI ²¹	Menedżer to kierownik samodzielnie i twórczo, a jednocześnie sprawnie i efektywnie – w ramach szerokich kompetencji – zarządzający instytucją, czyli właśnie dyrektorem profesjonalny.
T. JANUSZ L. LEWANDOWSKA ²²	Menedżer oznacza osobę zajmującą się organizacją i zarządzaniem przedsiębiorstwem.
H. JOHANNSEN, G.T. PAGE ²³	Menedżer to osoba odpowiedzialna za kształtowanie i koordynowanie pracy innych.
K. KUBIK ²⁴	Menedżer to osoba posiadająca kompetencje niezbędne do kierowania organizacją lub jej częścią oraz zespołem pracowników, z którymi wspólnie pracuje na sukces firmy i każdego z nich.
R.B. KUC ²⁵	Menedżer to człowiek odpowiedzialny za pomaganie innym.
T. LISTWAN ²⁶	Menedżer to osoba, która zarządza organizacją czy wydziałem ²⁷ .

¹⁸ Bendkowski J., Bendkowski J., *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 29.

¹⁹ za: Kubik K., *Kultura menedżerska*, Wyd. Warszawskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej im. Edwarda Wiszniewskiego, Warszawa 2008, s. 76.

²⁰ Drucker P.F., *op. cit.*, s. 81.

²¹ Gawrecki L., *Kompetencje menedżera oświaty*, Wyd. eMPi2, Poznań 2003, s. 21.

²² Janusz T., Lewandowska L., *Podręczny Słownik Menedżera*, RES POLONIA, Łódź 1992, s. 102.

²³ Johannsen H., Page G.T., *International Dictionary of Management*, Kogan Page, London, s. 196.

²⁴ K. Kubik, *op. cit.*, s. 76.

²⁵ *ibidem*, s. 76.

²⁶ Listwa T., *Kształtowanie kadry...*, *op. cit.*, s. 16.

²⁷ Zdaniem T. Listwana, kierownik personalny = menedżer personalny - osoba stojąca na czele komórki (jednostki organizacyjnej) zajmującej się sprawami pracowniczymi, za: Listwa T., *Słownik zarządzania kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 59.

Autor	Definicja
B. NOGALSKI ²⁸	Menedżer oznacza osobę zatrudnioną na stanowisku kierowniczym, posiadającą wielostronną wiedzę i umiejętności, niezbędne do kierowania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w którym te organizacje działają.
H. STEINMANN, G. SCHREYOGG ²⁹	Menedżerami są wszyscy pracownicy firmy, którzy objęli funkcje przełożonych – poczynając od mistrza, kończąc zaś na prezesie zarządu.

Źródło: opracowanie własne.

Wydaje się, że menedżera można zdefiniować jako pracownika, który zarządza powierzonym kapitałem, np. przez państwo, akcjonariuszy, biznesmenów, udziałowców³⁰ lub inwestorów, którzy zakładają firmę i kierują nią na własny rachunek³¹.

Kierownik, według „Encyklopedii organizacji i zarządzania” jest to zwierzchnik lub podmiot kierujący pracą danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną³². Pojęcie kierownik jest bliskie przedstawionemu pojęciu określającemu menedżera. Kierownik odpowiada za realizację celów organizacji. Musi przestrzegać zasad racjonalnego gospodarowania i troszczyć się o wynik ekonomiczny firmy. Pracując z ludźmi i dla ludzi ma także obowiązek wytworzenia warunków pobudzających inicjatywę i poczucie odpowiedzialności pracowników³³. Kierownik jest więc tą osobą w przedsiębiorstwie, której rola nie ogranicza się tylko do dysponowania personelem. Polega ona także na zapewnianiu warunków, w tym i atmosfery, aby zadania były wykonane zgodnie z intencją kierownika i stanowiły etap w drodze do osiągnięcia celów organizacji. Dlatego kierownik organizuje, motywuje, przewodzi, informuje, ocenia i kontroluje. Jak zauważa T. Mendel³⁴ obecnie pojęcia *kierownik* i *menedżer* traktuje się zamiennie, podobnie jak terminy *kadra kierownicza* i *kadra menedżerska*, oznaczające populację kierowników.³⁵

W podobnej konwencji utrzymana jest definicja w „Słowniku Języka Polskiego”, gdzie „menedżer jest to kierownik, dyrektor wielkiego przedsiębiorstwa”.³⁶

Ponadto przyjmując za P.F. Druckerem³⁷, iż z pracą menedżera wiąże się decydowanie o kierunku i jakości pracy, czyli o tym, co ma olbrzymie znaczenie dla całej organizacji, jej osiągnięć i wyników. P.F. Drucker zauważa także, że „w każdej z naszych organizacji są

²⁸ Nogalski B., Śniadecki J., *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz 2001. S. 24.*

²⁹ Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 17.*

³⁰ Drucker P.F., *op. cit.*, s. 81.

³¹ Penc J., *Leksykon biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 12.*

³² *Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1981, s. 207.*

³³ Ściborek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 27-28.*

³⁴ Mendel T., *op. cit.*, s. 11.

³⁵ Listwa T., *op. cit.*, s. 16.

³⁶ *Słownik Języka Polskiego, pod. red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1993, s. 138.*

³⁷ Banaszak S., *op. cit.*, s. 20.

ludzie, którzy niczym nie kierują, a są kierownikami” oraz nazywa kierownikami „tych pracowników umysłowych, menedżerów lub specjalistów, od których z racji ich stanowiska lub wiedzy, oczekuje się podejmowania, i to w normalnym trybie pracy, decyzji o istotnym wpływie na osiągnięcia i rezultaty całości”.

Powyższa analiza pozwala zauważyć, że w literaturze dotyczącej zarządzania, terminy menedżer i kierownik traktowane są niemal jako synonimy, wobec powyższego terminy kierownik i menedżer mogą być traktowane zamiennie.³⁸

3. Istota pracy i zadania menedżera – kierownika

W opracowaniu posłużono się terminem menedżer (kierownik) dla oznaczenia każdego, kto odpowiada za podwładnych i inne zasoby organizacji. Badania literaturowe potwierdziły założenia T. Mendla³⁹, który uważa, iż podstawowym zadaniem menedżera jest realizacja procesu zarządzania.⁴⁰ W szczególności jest to ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, kieruje i kontroluje zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne.

W praktyce biznesowej określeniem „menedżer – kierownik” przyjęto nazywać te osoby, które są związane z kierowaniem organizacjami i komórkami organizacyjnymi bezpośrednio przeznaczonymi do wykonywania zadań w celu realizacji założonych celów. Podstawowe atrybuty wyróżniające stanowisko kierownicze od wykonawczego, to:⁴¹

- formułowanie, zatwierdzanie lub przekazywanie zadań do wykonania,
- wykonywanie zadań za pośrednictwem podwładnych,
- wypełnianie wszystkich funkcji⁴² kierowniczych – planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie⁴³ (rys. 1),

³⁸ W opracowaniach poświęconych naukom o zarządzaniu zamiennie stosuje się terminy kierownik i menedżer, który zaczął funkcjonować w języku polskiego biznesu wraz z innymi angielskojęzycznymi słowami; zob. Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik...*, op. cit., s. 10.

³⁹ Mendel T., op. cit., s. 12.

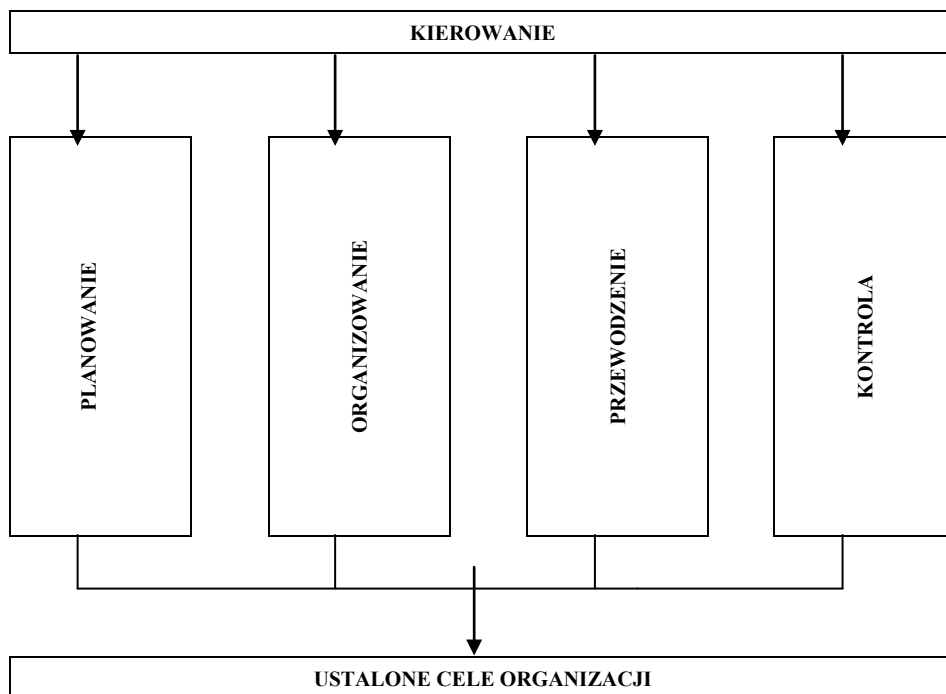
⁴⁰ Pojęcie zarządzania jest w swej naturze zbieżne z pojęciem kierowania, mimo prób ich rozróżnienia przy pomocy rozmaitych kryteriów; zob. Mendel T., Witczak H., *Projektowanie systemów zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1982, s. 7. Przez kierowanie rozumie się najczęściej powodowanie, aby ludzie zachowywali się zgodnie z celem kierującego, zaś z zarządzaniem mamy do czynienia, gdy źródłem władzy jest własność zasobów lub upoważnienie otrzymane od właściciela tych zasobów; za: Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 451. Nie jest to wystarczająco ostra różnica, gdyż w praktyce zarządzający posługuje się również innymi źródłami władzy. Te i inne trudności powodują, że dla potrzeb niniejszej rozprawy, autor traktuje zarządzanie jako synonim kierowania.

⁴¹ Wskazują jednocześnie na różnice w obszarach kompetencji kadry menedżerskiej i wykonawczej oraz determinują kompetencje (grupy kompetencji) wymagane na stanowiskach menedżerskich.

⁴² Funkcje zarządzania nie tylko precyzują i porządkują obraz pracy menedżera, ale umysławiają, że wymagane są od niego niezbędne kompetencje.

⁴³ W tradycyjnej teorii zarządzania znajdujemy dużo rozważań na temat funkcji i ról dyrektora. Punktem wyjścia była koncepcja H. Fayola (1926), dotycząca podziału działalności dyrektora na funkcje: przewidywania, organizowania, rozkazywania, koordynowania i kontroli. W nowoczesnym ujęciu są one określane jako: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola.

- wypełnianie funkcji personalnej w zakresie oceniania, opiniowania oraz planowania karier podwładnych,
- możliwość delegowania uprawnień.



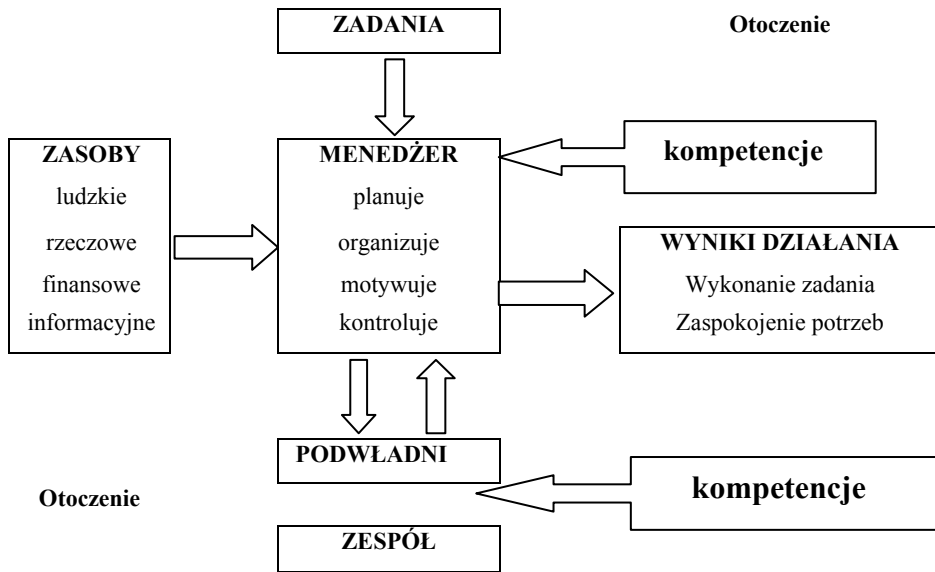
Rys. 1. Proces kierowania

Źródło: Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 23.

W celu określenia istoty pracy menedżera należy odnieść się do pojęcia kierowania. Przyjmując, że kierowanie przedsiębiorstwem polega na sprawnym i skutecznym przekształcaniu zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych, informacyjnych) w założone rezultaty, istotą pracy kierownika, w ujęciu ogólnym, jest znalezienie i zastosowanie przez niego najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów w zaplanowane wyniki końcowe (rys. 2).

Menedżer, w celu wykonywania określonego zadania, realizuje szereg funkcji. Planuje wykorzystanie zasobów, tworzy strukturę działania i stawia zadania, motywuje podwładnych do realizacji zadania oraz kontroluje stan jego realizacji. Kierując zespołami ludzi menedżer – w zależności od szczebla zarządzania, wielkości zespołu, warunków działania i własnych predyspozycji – postępuje w sposób, który odpowiada jednej lub kilku

koncepcjom zarządzania ludźmi; opartej na przesłankach technologicznych i filozoficznych, biurokratycznej, stosunków międzyludzkich, motywacyjnej, integracyjnej czy racjonalnego zachowania.⁴⁴



Rys. 2. Model pracy menedżera-kierownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie Majewski T., *Kierownik – dowódca w organizacji*, AON, Warszawa 2003, s. 10.

Rezultatem działania menedżera powinno być: wykonanie zadania, zaspokojenie potrzeb podwładnych, w tym ich rozwój zawodowy oraz umacnianie się kultury organizacyjnej sprzyjającej sprawnemu wykonywaniu zadań.

T. Mendel zauważa, iż zadania i usługi, jakie wykonują menedżerowie, są specyficzne różne od tych, którymi zajmują się inni członkowie organizacji.⁴⁵

Zdaniem P.F. Druckera⁴⁶ menedżer wykonuje wiele zadań: ustala cele, określa co powinno je stanowić, decyduje o tym co zrobić, żeby je osiągnąć. Nadaje celom efektywność, przekazuje informacje o nich ludziom, od których wydajności zależy ich zrealizowanie. Organizuje prace i struktury. Analizuje niezbędne działania, decyzje i relacje. Klasyfikuje pracę, dzieli ją na zarządzane działania, a następnie dzieli te działania

⁴⁴ Kurnal J., *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi*, *Studia i Materiały*, nr 20, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej SIG, Warszawa 2001, s. 8-34.

⁴⁵ Mendel T., *op. cit.*, s. 15.

⁴⁶ Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 126.

na zadania związane z danymi stanowiskami. Grupuje jednostki organizacyjne wraz z zadaniami w strukturę organizacyjną. Dobiera ludzi do zarządzania tymi jednostkami i do zadań, które trzeba wykonać. Ludzi odpowiedzialnych za zadania motywuje i informuje, tworzy zespół. Robi to poprzez stosunki z ludźmi, którymi kieruje, poprzez bodźce i nagrody za udaną pracę, a także poprzez swoją politykę awansów i system stałego, wzajemnego porozumiewania się z podwładnymi.

4. Zakończenie

Jak wynika z przedstawionych zagadnień, w literaturze dotyczącej zarządzania, terminy menedżer i kierownik traktowane są niemal synonimicznie wobec powyższego mogą one być traktowane zamiennie. Menedżerowie (kierownicy), którzy chcą dobrze kierować firmą muszą sprostać wielu wymaganiom. Są zobowiązani do przyjmowania na siebie wielu ról.⁴⁷ Dążenie do ukształtowania jednej, uniwersalnej klasyfikacji ról menedżera jest błędne, ponieważ jednakowe oczekiwania w stosunku do każdego kierownika mogą być sprzeczne z potrzebami konkretnej organizacji oraz jej celami strategicznymi. Aby mogli to czynić w sposób sprawny i skuteczny, niezbędne jest posiadanie przez nich odpowiednich kompetencji, umożliwiających im realizację zadań oraz dostosowanie się do konkretnej sytuacji.

5. Literatura

1. Banaszak S., *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Wyd. Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2006.
2. Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
3. Bendkowski J., Bendkowski J., *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
4. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
5. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
6. Gawrecki L., *Kompetencje menedżera oświaty*, Wyd. eMPI2, Poznań 2003.
7. Gliński B., *Problemy zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi*, PWN, Warszawa 1961.
8. Janusz T., Lewandowska L., *Podręczny Słownik Menedżera*, RES POLONIA, Łódź 1992.
9. Johannsen H., Page G.T., *International Dictionary of Management*, Kogan Page, London.
10. Koźmiński A.K., Piotrkowski W., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.

⁴⁷ W tradycyjnej teorii zarządzania znaleźć można dużo na temat funkcji i ról dyrektora. Punktem wyjścia była koncepcja H. Fayola (1926), dotycząca podziału działalności dyrektora na funkcje: przewidywania, organizowania, rozkazywania, koordynowania i kontroli. W nowoczesnym ujęciu są one określane jako: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. Szerzej na temat ról kierowniczych piszą Mendel T., *Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, Listwa T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. Kadry, Wrocław 1995, Stoner J, Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, Koźmiński A.K., Piotrkowski W., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.

11. Kubik Z., *Kultura menedżerska*, Wyd. Warszawskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej im. Edwarda Wiszniewskiego, Warszawa 2008.
12. Kurnal J., *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi*, Studia i Materiały, nr 20, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej SIG, Warszawa 2001.
13. Lichtarski J.M., *Ewolucja profilu kompetencyjnego kierownika*, [w:] *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, Praca pod red. K. Krzakiewicza, Wyd. Kreos, Poznań 2008.
14. Listwa T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. Kadry, Wrocław 1995.
15. Listwa T., *Słownik zarządzania kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005.
16. Majewski T., *Kierownik – dowódca w organizacji*, AON, Warszawa 2003.
17. Mendel T., *Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
18. Mendel T., Witczak H., *Projektowanie systemów zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1982.
19. Niesyty E., *Wpływ klimatu społecznego organizacji na jej sprawność*, [w:] *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, pod red. Z. Waśkowskiego, Zeszyt Naukowy GWSHM nr 1(3) rok 2009.
20. Nogalski B., Śniadecki J., *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz 2001.
21. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
22. Pomykało W., *Encyklopedia biznesu*, Wyd. Fundacji Innowacji, Warszawa 1995.
23. *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, Praca pod red. K. Krzakiewicza, Wyd. Kreos, Poznań 2008.
24. *Słownik Języka Polskiego*, pod red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1993.
25. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
26. Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
27. Ściborek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
28. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.
29. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do organizacji i kierowania*. PWN, Warszawa 1972.

Streszczenie

W warunkach gospodarki rynkowej charakteryzującej się dużą zmiennością otoczenia, wzrastającym poziomem konkurencyjności i internacjonalizacji gospodarki realizacja przez kadre kierowniczą we właściwy sposób procesu zarządzania wymaga ciągłego doskonalenia organizacji.⁴⁸ Szczególnego znaczenia w tym kontekście nabiera obecnie zagadnienie pracy kierowniczej w organizacji. Trudno bowiem wyobrazić sobie racjonalizację systemu zarządzania organizacją bez podstawowego elementu tego systemu, jakim jest kierownik czy menedżer i jego oddziaływanie na podwładnych.

Słowa kluczowe: organizacja, menedżer, kierownik, proces kierowania.

MANAGER OF A DIRECTOR IN THE ORGANIZATION

Summary

In a market economy characterized by high volatility environment, the increasing level of competitiveness and internationalization of the economy, the implementation of the managers in the right way management process needs continuous improvement of the organization. Particular significance in this context, the question is now of working executives in the organization. It is difficult to imagine rationalizing the organization's management system without the basic element of this system, that is head or manager and its impact on subordinates.

So who is the manager - a manager in an organization? To decide on the reality, phenomena and processes related to the general of management, clearly specify the scope of such terms as director and manager. It is therefore necessary to provide some definitions, and compare them to confront reality. This will allow for the development, adoption and consistent use of these terms, the more that is not clearly established their importance.

Keywords: organization, manager, process management.

⁴⁸ *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie, Praca pod red. K.Krzakiewicza, Wyd. Kreos, Poznań 2008, s. 9.*

Translated by Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski

PIOTR BARTKOWIAK
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PRZEMYSŁAW NIEWIADOMSKI
ZPCZ Fortschritt