

# PODSTAWY ZARZĄDZANIA I ZFDL, sem. 1.

## WSPÓŁCZESNE PROBLEMY I WYZWANIA ZARZĄDZANIA. STYLE KIEROWANIA

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz

e-mail: [mjanko@prz.edu.pl](mailto:mjanko@prz.edu.pl)

<https://mjanko.v.prz.edu.pl>

Budynek „Arcus”, p. 418  
Tel. 17-86-51-798



WYDZIAŁ  
ZARZĄDZANIA  
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ



POLITECHNIKA  
RZESZOWSKA  
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA

**„styl czyli »indywidualność duszy« [...].  
Styl właśnie, jest to szczerłość,  
przyrodzony głos duszy, jej kształt, jej język”  
Adam Chmielowski – polski duchowny katolicki,  
założyciel i zakonnik zgromadzenia albertynów,  
powstaniec styczniowy i artysta malarz**

**„Myślę, że każdy aktor ma swój własny styl.  
To jest to, co czyni każdego niepowtarzalnym”  
Nina Kaczorowski – amerykańska aktorka  
i producentka filmowa polskiego pochodzenia**

## **STYLE KIEROWANIA, ZARZĄDZANIA, PRZEWODZENIA (1)**

**to rozmaite wzory zachowań stosowane przez liderów przy kierowaniu pracownikami i wywieraniu na nich wpływu; sposoby postępowania przełożonego wobec podwładnych, które przeważnie odzwierciedlają cechy jego osobowości i przekonania o skutecznym zarządzaniu**

**[J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., 2001]**

## STYLE KIEROWANIA, ZARZĄDZANIA, PRZEWODZENIA (2)

są praktycznie ukształtowanymi  
i względnie trwałymi **sposobami**  
**oddziaływania** kierownika na podwładnych,  
zmierzającymi do ukierunkowania ich  
zachowania na osiągnięcie celu organizacji

## POTENCJALNE STYLE KIEROWANIA

wzorce kierowania ludźmi wynikające z racjonalnie (naukowo) określonych modeli zachowań kierowników wobec podwładnych, których stosowanie rekomendowane jest dla optymalnego (najlepszego, najkorzystniejszego, najbardziej efektywnego) pełnienia ról kierowniczych i osiągnięcia celów organizacji

## **MENEDŻER I PRZYWÓDCA**

**MENEDŻER** (ang. *manager* – kierownik, dyrektor, zarządca) – specjalista zajmujący się sprawnym zarządzaniem całością spraw i zasobów przedsiębiorstwa; odpowiedzialny za kierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów organizacji

**PRZYWÓDCA** – człowiek, który posiada zdolność oddziaływania na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły, akceptowany przez innych w roli przywódcy

[A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2013]

## MODEL LEWINA-LIPITTA-WHITE'A

Kurta Lewina, Ronalda Lipitta i Ralpa K. White'a

- **Autokratyczny (z gr. samowładztwo) określany jako: koercyjny (łac. *coërceo* – powstrzymuję, trzymam na wodzy), nakazowy, autorytarny, autorytatywny, dyrektywny, dyrektywalny**
- **Demokratyczny (łac. *demos cratos* – władza ludu). Jego inne określenia to: partycypacyjny (uczestniczący), integratywnym (łac. *integralis* – podporządkowany całości, konsensualny (łac. *consensus* – zgoda, jednomyślność, przyzwolenie)**
- **Nieingerujący nazywany również: liberalnym (łac. *libera* – wolny, swobodny; *liberalis* – odnoszący się do wolności), nieingerującym, biernym, partnerskim i leseferystycznym (fr. *laisse-faire* – pozwólcie czynić)**

**CZAS NA TURKUS!**

**<https://zpz.prz.edu.pl/challenge>**



## STYLE KIEROWANIA RENSISA LIKERTA (1)

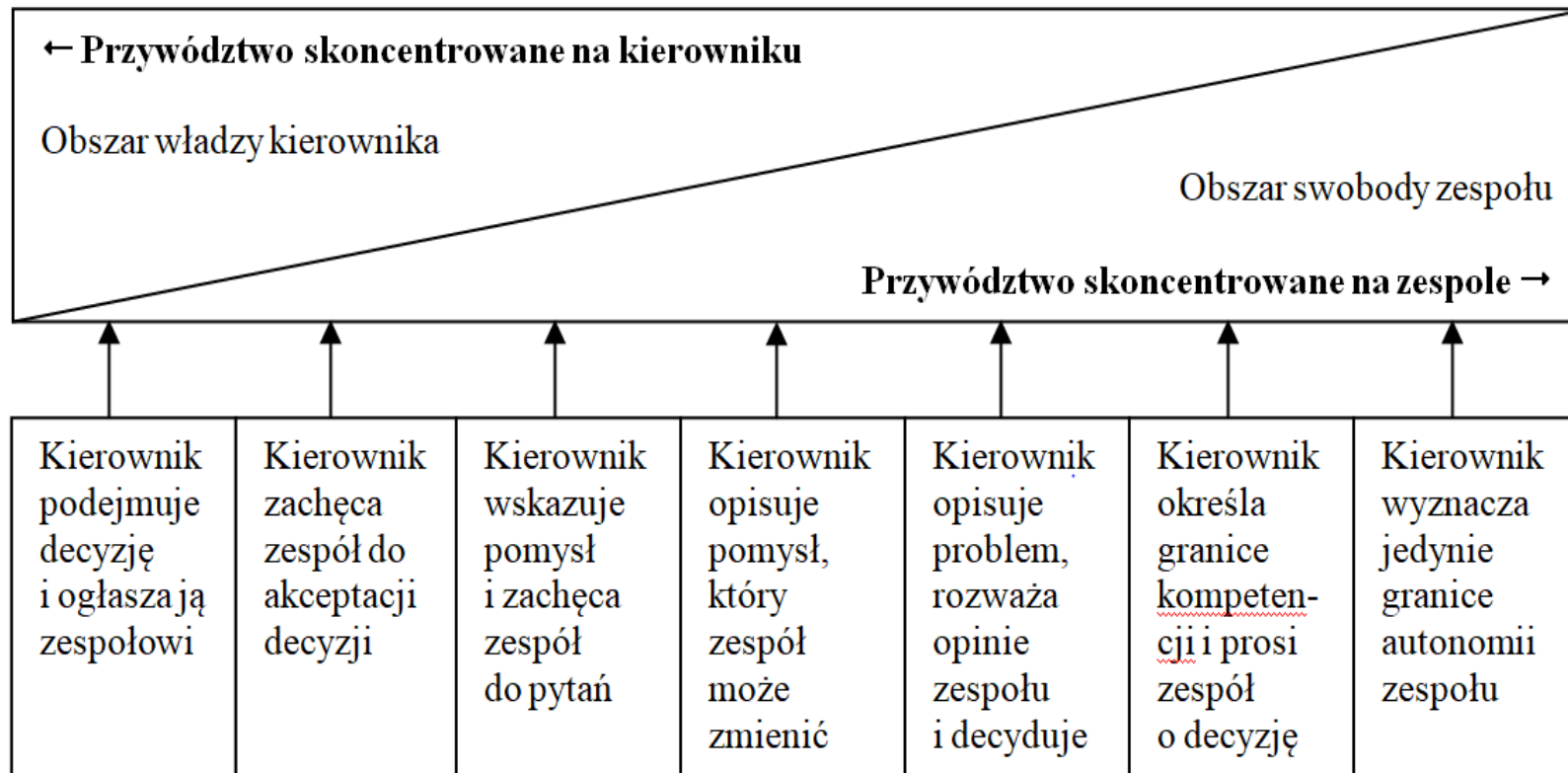
### **STYL ZORIENTOWANY NA ZADANIA**

**– kierownik sprawuje nadzór nad pracownikami, aby dopilnować wykonania zleconych zadań. Zwraca większą uwagę na pracę niż na osobiste zadania pracowników oraz ich rozwój**

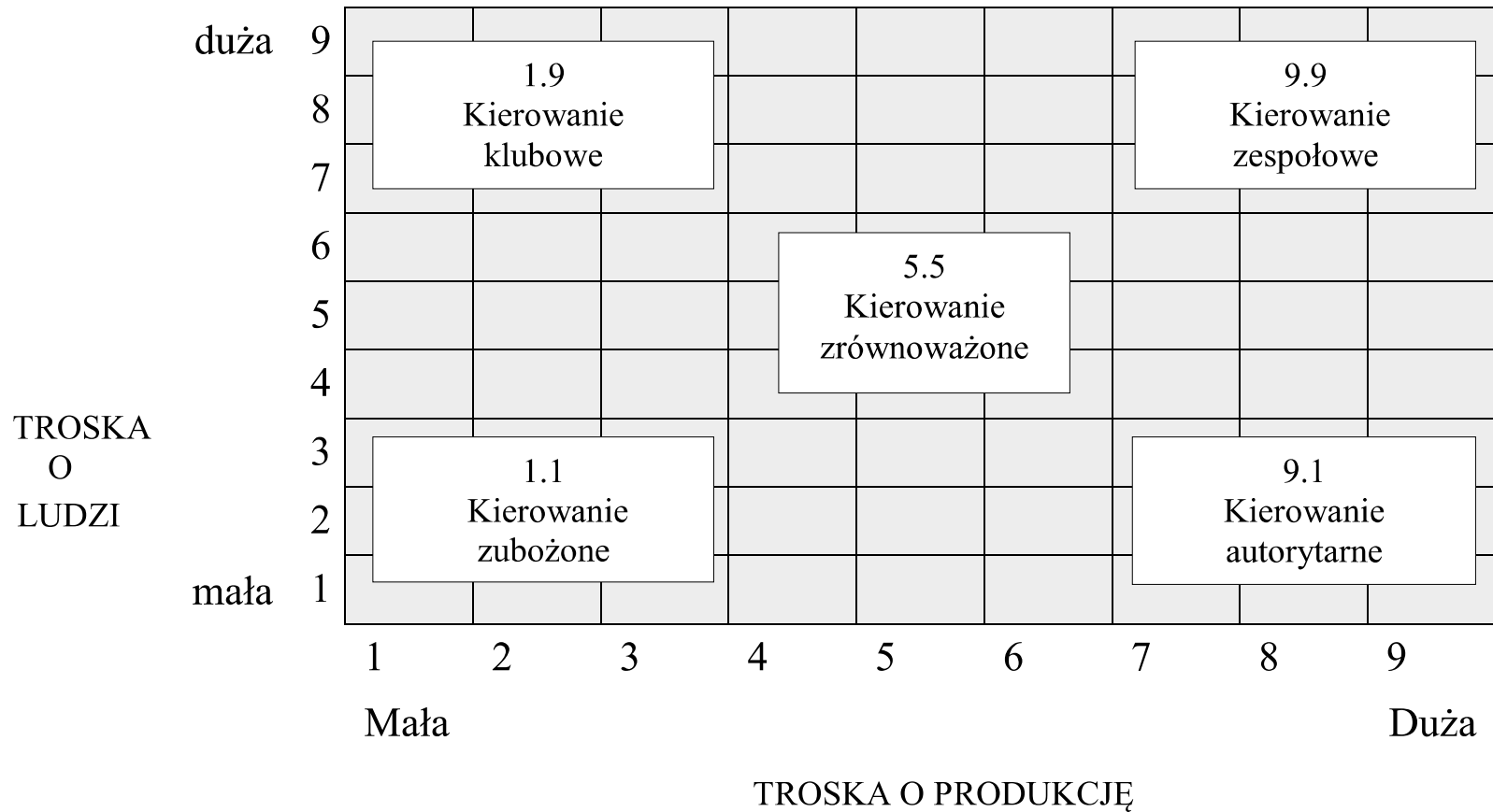
## STYLE KIEROWANIA RENSISA LIKERTA (2)

**STYL ZORIENTOWANY NA PRACOWNIKÓW** – kierownik zwraca dużą uwagę na motywowanie pracowników, ich zadowolenie z pracy i budowanie zespołu. Dąży do utrzymywania przyjaznych, pełnych szacunku stosunków z podwładnymi. Dopuszcza bardzo często podwładnych do podejmowania decyzji, które dotyczą ich samych

## STYLE KIEROWANIA RENSISA LIKERTA (3)



# SIATKA KIEROWNICZA ROBERTA BLAKE'A I JANE MOUTON



## KONCEPCJA X I Y DOUGLASA MCGREGORA

### STYL X:

- nakazy, zakazy, rozkazywanie
- rozbudowany system kontroli
- dominacja hierarchii i formalnych relacji międzyludzkich, motywacja płacowa
- wąska specjalizacja i ścisły podział zadań

### STYL Y:

- autonomia i współpraca pracowników, empowerment
- wytyczanie pracownikom ambitnych celów, doradzanie im, motywowanie (dostosowane do indywidualnych potrzeb i cech osobowości podwładnych) i kontrolowanie wyników

## **STYLE KIEROWANIA KOBIECY I MĘSKI GERTA HOFSTEDE (1)**

### **STYL MĘSKI:**

- ❖ dążenie do sukcesu, pieniędzy i posiadania rzeczy
- ❖ podział w organizacji na role męskie i żeńskie
- ❖ spychanie kobiet do roli opiekuńczych
- ❖ otwarte pokazywanie ambicji i chęci dominacji przez mężczyzn
- ❖ przewaga stylu kierowania autokratycznego
- ❖ rywalizacja (np. o pozycję) jako zjawisko naturalne
- ❖ nastawienie przedsiębiorcze, pobudzanie inicjatywy, motywacja oparta na „dawaniu z siebie wszystkiego”
- ❖ atmosfera stresu wśród pracowników, zdarzają strajki i protesty

## STYLE KIEROWANIA KOBIECY I MĘSKI GERTA HOFSTEDE (1)

### STYL KOBIECY:

- ❖ troska o pracowników i jakość ich życia
- ❖ swobodne przyjmowanie ról kobiecych i męskich, wzajemna zależność płci nie jest problemem
- ❖ podejście empatyczne, integrujące i wspierające pracowników, dążenie do współpracy
- ❖ przewaga stylu kierowania demokratycznego
- ❖ niechęć do rywalizacji o pozycję w organizacji
- ❖ atmosfera mniejszego stresu pracowników niż w kulturze męskiej

## PRZYWÓDZTWO MĘŻCZYŹNI

Co wymaga poprawy?

- ❖ komunikacja (lepsze słuchanie, większa ostrożność podczas zwracania innym uwagi)
- ❖ empatia (czułość, współczucie i nie być jednostronnym)
- ❖ adaptacja (elastyczność, otwarty na różnorodność)
- ❖ łączenie pracowników, zaufanie, cierpliwość
- ❖ organizowanie pracy

[A.D. Way, J. Marques, 2013]



## PRZYWÓDZTWO KOBIET

**Co wymaga poprawy?**

- ❖ **kontrolowanie swoich emocji**
- ❖ **komunikacja**
- ❖ **zawsze udowadnianie sobie czegoś (brak pewności siebie)**
- ❖ **ustalanie priorytetów**
- ❖ **fachowa wiedza**
- ❖ **nie być tak krytycznymi, być bardziej towarzyskimi, bezpośrednimi i stanowczymi**
- ❖ **różnorodność**

**[A.D. Way, J. Marques, 2013]**

## PRZYWÓDZTWO ANDROGYNICZNE

Jeśli chodzi o męski i kobiecy styl kierowania, interesujące są badania doświadczeń amerykańskich wojskowych prowadzących prace geodezyjne, mających międzykulturowe doświadczenie operacyjne. Wynika z nich, że istnieją obszary zarządzania różnorodnością, w których przywódcy płci męskiej i żeńskiej powinni się doskonalić. Najlepiej radzili sobie liderzy androgyniczni.

Androgyny (gr. *andro* – mężczyzna i *gyn* – kobieta) „wskazuje na to, że decydent posiada dużo cech zarówno kobiecych jak i męskich, w sposób swobodny i zróżnicowany reaguje na bodźce oraz wyraża nietradycyjne wartości” [A.D. Way, J. Marques, 2013]

	<b>Nakazowy</b>	<b>Autorytatywny</b>	<b>Partnerski</b>	<b>Demokratyczny</b>	<b>Pedantyczny</b>	<b>Trenerski</b>
<b>Podstawowy sposób działania</b>	Żądanie natychmiastowego posłuszeństwa	Mobilizowanie ludzi ku pewnej wizji	Tworzenie harmonii i więzów emocjonalnych	Powszechna zgoda przez włączanie innych	Wytyczanie trudnych celów	Przygotowywanie ludzi do przyszłych zadań
<b>Krótką charakterystyka</b>	„Rób, co mówię”	„Chodźcie ze mną”	„Przede wszystkim ludzie”	„A co ty myślisz?”	„Rób jak ja i od razu”	„Spróbuj tego”
<b>Podstawowe czynniki integracji emocjonalnej</b>	Wola osiągnięć, inicjatywa, samokontrola	Pewność siebie, empatia, inspirowanie zmian	Empatia, umacnianie kontaktów, komunikacja	Współpraca, kierowanie zespołem, komunikacja	Sumienność, wola osiągnięć, inicjatywa	Wspieranie, empatia, samoświadomość
<b>Kiedy ten styl przynosi najlepsze rezultaty?</b>	W kryzysie, przy radykalnej zmianie działalności, w stosunku do trudnych pracowników	Gdy potrzebne jest wytyczenie jasnego kierunku	Przy rozwiązywaniu konfliktów w zespole lub motywowaniu ludzi w stresujących sytuacjach	Gdy ważne jest porozumienie lub maksymalne zaangażowanie wartościowych pracowników	Dla osiągnięcia szybkich rezultatów przy udziale ludzi z wysoką motywacją i umiejętnościami	Gdy trzeba pomóc pracownikowi w poprawie wydajności lub rozwijać stopniowo jego atuty
<b>Ogólny wpływ na atmosferę</b>	Negatywny	Przeważnie pozytywny	Pozytywny	Pozytywny	Negatywny	Pozytywny

**D. Goleman, Leadership that Gets Results, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 6, s. 8.**

# DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

## PROSZĘ O PYTANIA

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz  
[mjanko@prz.edu.pl](mailto:mjanko@prz.edu.pl)



**POLITECHNIKA  
RZESZOWSKA**  
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA



**WYDZIAŁ  
ZARZĄDZANIA**  
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ