

**mgr Justyna Kaźmierczak, mgr Artur Łabuz**

---

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

---

## **Manager czy kierownik, zarządzam kierując, czy kieruję zarządzając? Próba systematyki pojęć**

### **Streszczenie:**

Zarówno określenie kierownik, jak i określenie manager ma swoich zwolenników i przeciwników. Dostępnych jest wiele publikacji jak i dyskusji, które pochylają się nad tematem różnic i podobieństw tych obu funkcji. Celem artykułu jest wskazanie miejsca kierownika oraz managera w przedsiębiorstwie, sprecyzowanie obszaru zadań obu tych funkcji jak również, zlokalizowanie tych terminów w świadomości osób pracujących w korporacji, na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego. Czym dziś różni się kierownik od managera? Czym różni się kierowanie od zarządzania?

**Słowa kluczowe:** kierownik, manager, zarządzanie, kierowanie, różnice, podobieństwa.

---

### **Wstęp**

W dzisiejszych czasach w Polsce występują dwa terminy, manager oraz kierownik. Wiele osób myli te dwa pojęcia, określając managera, jako stanowisko o pewnym prestiżu, głównie z powodu angielskiej nazwy. Jednak przyglądając się bliżej oraz dokonując analizy zakresu obowiązków, a również specyfikacji pracy kierownika i managera, można dostrzec szereg różnic. Według niektórych osób nazwaniemanagera kierownikiem i odwrotnie nie jest błędem, ponieważ jedyna różnica, jaka tkwi pomiędzy tymi stanowiskami to nazewnictwo. W ten sposób utożsamiany jest zakres obowiązków kierownik z managerskimi obowiązkami. Określenie kierownik w wielu umysłach brzmi mało atrakcyjnie i kojarzone jest głównie z pracami fizycznymi w fabrykach, warsztatach, sklepach itd. Managerowie za to kojarzą się z prestiżem, nowoczesnością, zamożnością, inteligencją, wiedzą i występują w bankowości, wielkich korporacjach, centralach firm.

Jak wiadomo, słowo manager jest zapożyczone i wkrađło się do języka polskiego po roku 1989, wraz z szeregiem innych angielskich słów? Manager jest dziś terminem powszechnie stosowanym w środowisku biznesowym, należy dodać, że nie tylko w oddziałach zagranicznych korporacji. Natomiast termin kierownik jest z kolei pozostałością po minionym systemie polityczno-ekonomicznym i był zniknąć z codziennego użytku wraz z upadkiem kart zakładowych<sup>1</sup>. Czy różnice między managerem, a kierownikiem sprowadzają się wyłącznie do aspektów historycznych i językowych? Co to właściwie znaczy: „być managerem”? Co znaczy „być kierownikiem”? A może oba terminy znaczą de facto to samo? Niniejszy artykuł ma na celu odróżnić od siebie te dwa stanowiska oraz wskazać diametralne różnice pomiędzy managerem, a kierownikiem.

---

<sup>1</sup> Manageryzm: <http://www.karieramanagera.pl/planowanie-kariery/menedzer-czy-kierownik> [data dostępu: 26.08.17]

## Kierowanie czy zarządzanie?

Wielu specjalistów od zarządzania zaprzecza, aby manager był kierownikiem i odwrotnie, wskazując i uwypuklając, iż kierownik kieruje, a manager zarządza. By w pełni zauważyć istniejącą między tymi czynnościami różnicę, trzeba przyrzeć się ich słownikowemu znaczeniu. Tak, więc, zarządzanie jest ogółem działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zasobów (ludzkich, ale także materialnych), które to działania są podejmowane w celu osiągnięcia określonych celów. Kierowanie natomiast, chociaż dotyczy tych samych procesów, jest ograniczone do czynnika ludzkiego i polega w głównej mierze na przewodzeniu innym ludziom. Kierowanie jest, więc sposobem dotarcia do wyznaczonego celu; zarządzanie jest natomiast wskazywaniem celu i wyznaczaniem kierunku, w którym powinno podążać przedsiębiorstwo. Kierowanie w głównej mierze jest związane z umiejętnością wykorzystywania wpływu<sup>2</sup>. Przyjrzyjmy się jeszcze słowu kierownik. Każdy, kto kieruje innymi, to kierownik, jest, więc nim zarówno przełożony trzech sprzedawców w małym sklepie (kierownik sklepu), mistrz, zwany w niektórych regionach naszego kraju majstrem, jak również prezes zarządu dużej korporacji oraz minister, któremu podlega cały resort. Waler uniwersalności nazwy stanowiska i pozycji kierownika uznają w szczególności prawnicy. Tym niemniej w powszechnym odbiorze termin kierownik wiąże się z najniższym, co najwyżej średnim szczeblem kierowania. O ile słowo kierownik wyraża jedynie funkcję kierowniczą i świadczy o tym, że dany człowiek kieruje innymi ludźmi, o tyle jak już zostało wspomniane we wcześniejszej części, pojęcie menedżer w Polsce, szczególnie w pierwszych latach po transformacji wiązało się z oczekiwanym profesjonalizmem. Reasumując, kierownik w ludzkiej świadomości to zarówno człowiek, który do kierowania jest odpowiednio dobrze przygotowany, skuteczny w działaniu, ale także tylko urzędnik – biurokrata. Manager kojarzy się z cechami przywódczymi, z wiedzą i umiejętnościami zarządczymi. Kierownik kojarzył się z PRL, a menedżer z gospodarką rynkową. Początkowo, w latach 90., Manager był utożsamiany głównie z dyrektorem; później także z kierownikami średniego, a nawet niższego szczebla – z każdym kierownikiem, który był kompetentny, dostatecznie samodzielny i skuteczny w działaniu<sup>3</sup>. Przyjrzyjmy się jeszcze słowu *manager*. Wywodzi się ono od słowa *manage* i jak możemy zobaczyć w słowniku, oznacza „zarządzać”, ale także „dawać sobie radę”, „radzić sobie”<sup>4</sup>. Idąc do słowa *manager* w tym samym słowniku, można zauważyć, że jest ono tłumaczone po prostu, jako kierownik – bez wdawania się w konteksty kulturowe<sup>5</sup>. Właściwym jednak tłumaczeniem słowa *manager* oraz znacznie lepszym, byłoby „zarządzający”. W internetowym słowniku angielsko-polskim możemy znaleźć wiele znaczeń tego słowa, takich jak: dyrektor, kierownik, zawiadowca, trener drużyny czy też gospodarz<sup>6</sup>. Manager może także działać w imieniu jakiejś osoby bądź grupy osób, reprezentując na przykład interesy muzyka bądź zespołu muzycznego, aktora, itd. W tym rozumieniu słowo manager wyparło wcześniej stosowane słowo impresario. W USA z kolei określenie manager używa się rzadko w odniesieniu do najwyższych stanowisk w przedsiębiorstwie, najczęściej używane są słowa chairman – prezes, president – prezydent, Chief Executive Officer, CEO – dyrektor generalny, CFO – Chief Financial Officer, CMO – Chief Marketing Officer, CRO – Chief Risk Officer itd. Identyczny zwyczaj przyjęty jest w Wielkiej Brytanii, a także w wielu innych krajach. Coraz bardziej zaczyna upowszechniać się także w Polsce, zwłaszcza w firmach globalnych i międzynarodowych korporacjach, które działają w naszym kraju<sup>7</sup>.

<sup>2</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Kierowanie, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011, s.18.

<sup>3</sup> <http://www.valuecomesfirst.pl/kierownik-menedzer-lider/> [data dostępu: 28.07.2017]

<sup>4</sup> Collins, Słownik angielsko – polski, pod red. J. Fisiak, Oficyna Wydawnicza Graf-Punkt, Warszawa 2002, s. 253.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 253.

<sup>6</sup> <http://getionary.pl/szukaj.html?q=manager> [data dostępu: 27.08.17]

<sup>7</sup> Ch. Tribbett, Splitting The CEO And Chairman Roles – Yes or No?, The Corporate Board, November-December, Michigan, 2012, s.19.

Amerykański socjolog, Roberta K. Mertona, zauważył, że ludzie dzielą się na wpływowych, potencjalnie wpływowych, tych, których wpływ zanika oraz tych, których wpływ jest ukryty – czyli tacy, którzy nie wykorzystują swoich umiejętności przywódczych. W celu kształcenia i rozwijania tych umiejętności, przedsiębiorstwa coraz częściej wysyłają swoich pracowników na dostępne na rynku specjalistyczne szkolenia i akademie<sup>8</sup>. Jak zauważa Jakub Poradzisz, na co dzień dyrektor zarządzający oraz konsultant biznesu INSPIRE Sourcing, coraz więcej firm dostrzega wyraźną różnicę między kierowaniem, a zarządzaniem, dlatego też obserwujemy rosnącą liczbę zapytań ofertowych, dotyczących projektów doradczo-szkoleniowych, rozwijających kompetencje przywódcze kadry managerskiej?

W większości przedsiębiorstw są miliony ludzi, którzy określani są, jako managerowie oraz kierownicy. Wykonują oni bardzo różne zajęcia, dlatego też w praktyce zostało przyjęte pewne grupowanie tych stanowisk. Wedle hierarchii wyróżnia się: menedżerów oraz kierowników najniższego szczebla, zwanych bardziej elegancko kierownikami pierwszej linii, managerów oraz kierowników średniego szczebla i managerów oraz kierowników wyższego szczebla. Menedżerowie pierwszej linii kierują bezpośrednio pracownikami. Managerowie średniego szczebla są przełożonymi menedżerów pierwszej linii i zazwyczaj nie kierują bezpośrednio pracownikami wykonawczymi (pomijając swoje sekretarki czy asystentów). Managerowie wyższego szczebla są zazwyczaj dyrektorami pionów lub zakładów / dywizji, niekiedy łącząc swe stanowisko z rolą członka zarządu, – co jest korzystne z punktu widzenia lepszego wglądu w sytuację i problemy całej organizacji, trafności podejmowanych decyzji i osobistego autorytetu<sup>9</sup>.

Poza wyżej wyróżnionymi hierarchicznymi menedżerami, wyróżniamy także managerów, których rola w organizacji koncentruje się na innych kwestiach, niż tylko kierowanie ludźmi jak w przypadku kierowników. Można wyróżnić w szczególności managerów: projektów, produktów/grup produktów, rynków/grup rynków. Dość liczną grupę, – choć wciąż bardziej w krajach anglosaskich, niż w Polsce, są managerowie procesów. W tych grupach managerów, dominują funkcje koordynacyjne, a szczególnie ważną rolę odgrywają znajomość realiów, komunikacja, zaufanie, rzeczowość i skuteczność działania.

<b>Manager</b>	Osoba odpowiedzialna za realizację działań podległych mu osób i działu. Jego celem jest zwiększanie efektywności pracy, przez stosowanie odpowiednich sposobów zarządzania ludźmi <sup>10</sup> . Osoba w przedsiębiorstwie, której zdaniem jest realizacja procesu zarządzania rozumianego, jako działania obejmujące planowanie (formułowanie celów oraz sposobów ich realizacji), organizowanie (koordynowanie działań), kierowanie ludźmi (sprawienie, że ludzie współpracują ze sobą w realizacji celu) i kontrolowanie (sprawdzanie, na ile podejmowane i realizowane działania przybliżają do założonego celu) <sup>11</sup> .
<b>Kierownik</b>	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 <sup>12</sup> . Jest określany, jako planista, organizator, przywódca, kontroler danej organizacji. Jest politykiem reprezentującym zespół, trenerem motywującym i pomagającym zespołowi rozwinąć skrzydła, strategiem oraz administratorem umożliwiającym zespołowi pracę <sup>13</sup> .

**Tabela 1. Zestawienie określeń: manager oraz kierownik**

Źródło: opracowanie własne.

<sup>8</sup> R.K. Merton, Teoria socjologiczna i struktura społeczna, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002, s. 60-65.

<sup>9</sup> L. Staniec, Podstawowe kompetencje menedżerów ryzyka, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 353.

<sup>10</sup> J.A.F. Stoner, C.Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1994, s. 26-28.

<sup>11</sup> K. Grzesik, Kierownik projektu–menedżer czy przywódca? Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu 2013, (4 (36)), s. 97-114.

<sup>12</sup> J.M. Lichtarski, Ewolucja profilu kompetencyjnego kierownika, [w:] Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie, praca pod red. K. Kozakiewicza, Wyd. Kreos, Poznań 2008, s. 56.

<sup>13</sup> R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2004, s. 19-22.

## Kierownik i manager w przedsiębiorstwie

Zarówno manager jak i kierownik powoływani są do zarządzania zasobami ludzkimi, materialnymi, są także odpowiedzialni za zarządzanie finansami danego przedsiębiorstwa, działu czy realizowanego projektu. W tym miejscu należy się zatrzymać i zwrócić uwagę na to, iż w wielu współczesnych organizacjach manager przypisywany jest do całościowego zarządzania np. logistyką, zaopatrzeniem, kadrami, finansami itp., wówczas, gdy kierownik odnosi się zwykle do wąskiej dziedziny, przykładowo kierownik ds. szkoleń czy też kierownik ds. zamówień. Można, więc bardzo łatwo stwierdzić, że kierownika plasuje się w strukturze przedsiębiorstwa niżej w stosunku do managera. Kolejną cechą, na którą należy zwrócić uwagę i która różni te dwa stanowiska jest charakter obowiązków. Najczęściej kierownicy to organ wykonawczy, który sprawuje nadzór, planuje oraz monitoruje postęp prac w wyznaczonym obszarze, kiedy managerowie są również kreatywnymi pomysłodawcami, wyznaczają cele, odpowiadają za usprawnienia, analizy itp. Tym samym od managera wymaga się więcej, oczekuje się inicjatywy, samodzielności w zarządzaniu, pomysłu na firmę, autorytetu. Nie oznacza to, że kierownik nie musi wykazać się samoorganizacją pracy, jest jednak zwolniony z opracowywania strategii w szerszej perspektywie rozwoju firmy, czy analizy raportów interdyscyplinarnych. Z reguły wynika, że kierownik, jak i manager mają pod sobą pewien zespół pracowników, dla których są przełożonymi. Jeśli chodzi o managerów często ten element zawęża się do niewielkiej grupy osób a coraz częściej dochodzi do zjawiska, w którym managerem nazywa się osoby prowadzące jednoosobowe działalności gospodarcze. Jest prawdą, że zarządzanie własnym biznesem wymaga zdolności managerskich, jednak należy pamiętać, że pominięcie elementu zarządzania zespołem pracowników dewaluuje pojęcie managera, które pierwotnie odnosi się właśnie do zarządcy, dyrektora w kontekście delegowania odpowiedzialności, a także kontroli podwładnych. Odmienny punkt widzenia jest rzucony na kierowników, jako osobę, która zarządza oraz wykonuje określoną pracę w podobny sposób, co zespół podwładnych im pracowników. Kierownicy działają wraz ze swoim zespołem na rzecz wyznaczonych celów, np. sprzedażowych, gdzie zarówno pracownik jak i kierownik zespołu trudnią się sprzedażą. Jeśli chodzi o managerów wygląda to nieco inaczej, albowiem manager z racji swej specjalizacji jest profesjonalnym zarządcą i nie zajmuje się przedmiotem pracy swego zespołu. Manager nie musi także posiadać odpowiedniej wiedzy na temat pracy w branży, którą zarządza. Należy zauważyć, że jeśli chodzi o zarządzanie przedsiębiorstwem stanowiska managera jak i kierownika są sobie bliskie, lecz nie tożsame pod wieloma względami.

We współczesnych przedsiębiorstwach główną rolę odgrywają wartości marki. Przypatrując się bliżej można stwierdzić, że są one punktem wspólnym wszystkich wielkich firm, które odniosły globalny sukces w XX i XXI wieku. Dzięki wartości przedsiębiorstwa mogą wyznaczać strategię oraz wizję, formułować cele biznesowe, a także utrzymywać określony kierunek rozwoju<sup>14</sup>. Wartości uznawane są także za najlepszą platformę do komunikacji z odbiorcami marki - zarówno na zewnątrz organizacji (klienci), jak i wewnątrz (pracownicy). Nie ma wątpliwości, co do tego, że wartości stanowią kluczowy motor wszystkich procesów biznesowych. Dlatego też, są bardzo ważnym wyzwaniem, które stoi przed menedżerami i kierownikami XXI wieku<sup>15</sup>. Tutaj możemy odnaleźć podobieństwo, jeśli chodzi o te dwa stanowiska. Manager jak i kierownik muszą tak samo skupić się na kreowaniu kultury pracy oraz na budowaniu zaangażowania swoich pracowników w oparciu o precyzyjnie określone i stale komunikowane wartości.

---

<sup>14</sup> M. Hopej, Nadrzędne wartości przedsiębiorstwa, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, Nr 5, 2005, s. 14-15.

<sup>15</sup> P.M. Lencioni, Niech wartości naprawdę coś znaczą, *Harvard Business Review*, maj 2004, s.117.

Nie wystarczy powiesić listy wartości na ścianach gabinetów. Trzeba ich duchem nasycić wszelkie procesy, które dotyczą pracowników firmy.

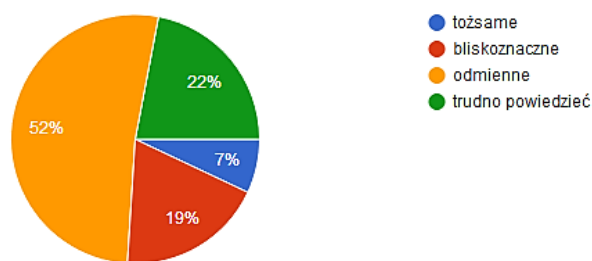
Skuteczny manager i kierownik XXI wieku myślą, działają i mówią językiem wartości. Każda organizacja potrzebuje wizji, tworzonej i nadzorowanej przez menedżerów i top menedżerów. Każda organizacja potrzebuje również zaangażowanych ludzi, rozumiejących strategię i jej cele. Ludzi, kierowanych przez skutecznych przywódców - prawdziwych, autentycznych i oddanych wartościom marki<sup>16</sup>.

### Kierownik – menager: wyniki ankiety

Bardzo wskazanym jest przyjrzeć się bliżej, jak obie funkcje: managera oraz kierownika, postrzegają pracownicy. Przeprowadzona ankieta, na próbie 100 osób, zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie usługowym, sektora bankowego, na różnych stanowiskach, pokazuje, że rozróżnienie stanowiska managera oraz kierownika nadal stanowi dość duże wyzwanie.

Określ jak postrzegasz terminy: menedżer i kierownik. Terminy menedżer i kierownik są:

100 odpowiedzi



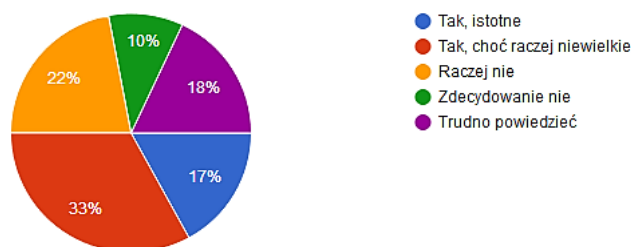
**Wykres 1. Sposób postrzegania terminów: menedżer i kierownik**

Źródło: badanie własne.

Dla ponad połowy badanych, terminy kierownik oraz manager są terminami odmiennymi, a co za tym idzie, znaczą coś innego. Ponad 20% badanych, uważa jednak, że ciężko jest ustalić, czy terminy te są w jakiś sposób podobne czy też znacznie różnią się od siebie. Oznacza to, że świadomość ludzi dotycząca samej semantyki obu tych słów jest jeszcze na niewystarczającym poziomie.

Czy rozróżnianie terminów menedżer i kierownik ma znaczenie w praktyce:

100 odpowiedzi



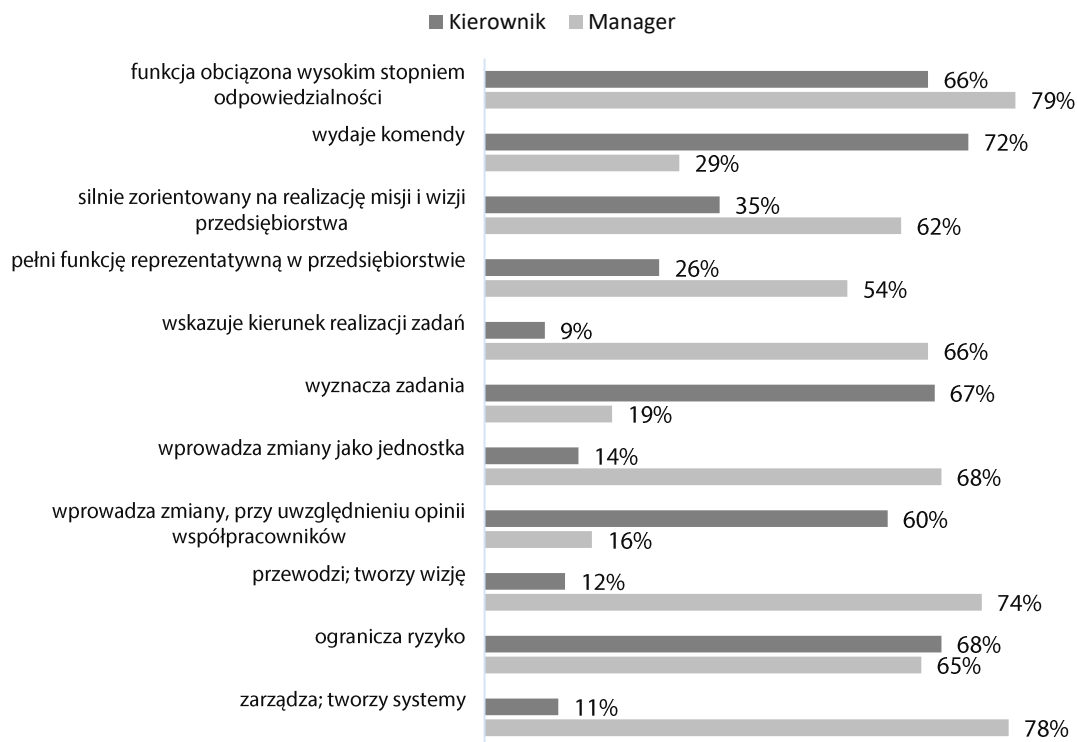
**Wykres 2. Znaczenie terminów: menedżer i kierownik w praktyce**

Źródło: badanie własne.

<sup>16</sup> M. Hopej, Nadzrędne...op.cit, s. 16.

Kolejne pytanie dotyczyło już strony praktycznej wykonywanych funkcji kierownika oraz managera. Tutaj odpowiedzi rozkładały się dość równomiernie, jednak większość uważa, że rozróżnienie tych terminów w praktyce ma znaczenie, choć niewielkie bądź raczej znaczenia nie ma. Wnioskując z tych;

### Funkcje pełnione przez kierownika i managera w przedsiębiorstwie



**Wykres 3. Funkcje kojarzone z rolą managera i kierownika w przedsiębiorstwie**

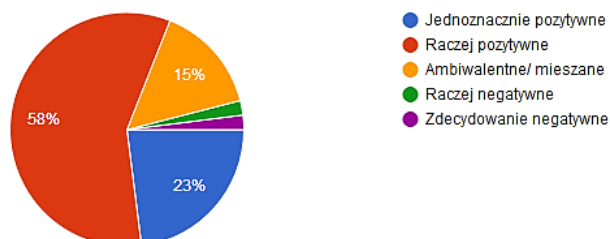
Źródło: badanie własne.

Według powyższych danych, funkcja managera w przedsiębiorstwie w decydującej mierze kojarzy się właśnie z zarządzaniem – 79%, będąc przy tym funkcją obciążoną wysokim stopniem ryzyka – 79%. Tutaj obie funkcje – kierownika oraz managera – ocenione są na podobnym poziomie (patrz wykres 4.). Funkcja managera w przedsiębiorstwie utożsamiona jest z rolą przewodnika, tego, który tworzy systemy, którego praca ma charakter głównie koncepcyjny, a działania mają na celu ograniczenie ryzyka w przedsiębiorstwie – 65%. Na podobnym poziomie oceniono w tym kontekście funkcję kierownika – 68%.

Bardzo ważnym jest wskazanie formy realizacji procesu decyzyjnego, w wykonaniu każdej z omawianych funkcji w przedsiębiorstwie. Według przywołanych badań, manager wyprowadza zmiany uwzględniając przy tym zdanie innych pracowników – 68%, wyznaczając im zadania i wskazując kierunek ich realizacji – 66%. Kierownik natomiast postrzegany jest, jako ten, który podejmuje decyzje samodzielnie – 60%, wyznaczając zadania dla pracowników, bez wskazywania sposobu ich wykonania ani pożądanego rezultatu – 67%. Obie te funkcje uznane są za funkcje reprezentatywne w przedsiębiorstwie, przy czym to funkcję managera w znacznej mierze charakteryzuje silne zorientowanie na realizację wizji i misji przedsiębiorstwa – 62%.

#### Jakie skojarzenia wywołuje termin menedżer:

100 odpowiedzi



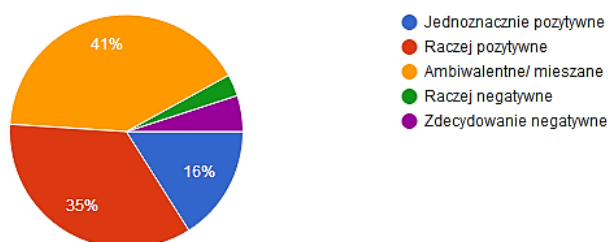
**Wykres 4. Sposób percepcji terminu menedżer**

Źródło: badanie własne.

Odwołując się w tym miejscu do rysu historycznego, dotyczącego tego, jak terminy kierownik i manager pojawiały się w naszej nomenklaturze, należy potwierdzić, iż zdecydowanie lepiej postrzegany jest termin manager, przy czym termin kierownik w zdecydowanej większości jest kojarzony neutralnie. Źródłem takiego stanu rzeczy mogą być właśnie uwarunkowania historyczne.

#### Jakie skojarzenia wywołuje słowo kierownik:

100 odpowiedzi

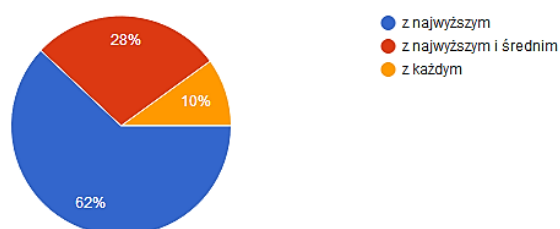


**Wykres 5. Sposób percepcji terminu kierownik**

Źródło: badanie własne.

#### Z jakim poziomem w hierarchii stanowisk przedsiębiorstwa kojarzy się termin menedżer:

100 odpowiedzi



**Wykres 7. Menedżer w hierarchii przedsiębiorstwa**

Źródło: badanie własne.

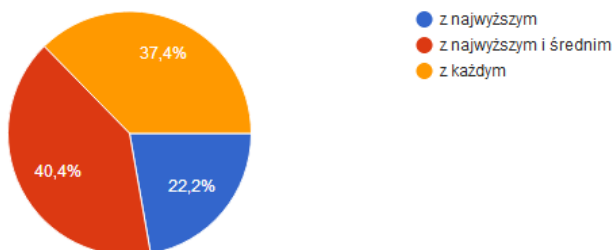
Bardzo ważnym celem, jaki zechciano osiągnąć poprzez te badania, było określenie miejsca kierownika oraz managera w strukturach przedsiębiorstwa. Stanowisko managera kojarzone jest w zdecydowanej większości ze stanowiskami najwyższymi w organizacji. Natomiast stanowisko kierownika postrzegane jest, jako najwyższego oraz średniego szczebla.

Zapewne jest to wynik tego, że każdy, kto kieruje innymi, to kierownik, jest, więc nim zarówno przełożony trzech sprzedawców w małym sklepie (kierownik sklepu), mistrz, zwany w niektórych regionach naszego kraju majstrem, jak również prezes zarządu dużej korporacji oraz minister, któremu

podlega cały resort. Natomiast manager kojarzy się z cechami przywódczymi, które uosabia, posiada wiedzę, wykształcenie i umiejętności zarządcze, zajmujący się głównie, papierkową pracą”.

#### Z jakim poziomem w hierarchii stanowisk przedsiębiorstwa kojarzy się termin kierownik:

99 odpowiedzi



**Wykres 6. Kierownik w hierarchii przedsiębiorstwa**

Źródło: badanie własne.

### Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionych zagadnień, w literaturze dotyczącej zarządzania, terminy menedżer i kierownik, używane są zamiennie, brak jest także konkretnej systematyki, która jasno wskazałaby, gdzie kończą się kompetencje kierownika, a zaczynają się kompetencje managera? Często zadania wykonywane przez managera są tożsame z zadaniami, przed którymi staje kierownik, jednak należy podkreślić, iż są to dwa odmienne stanowiska, których sensu należy doszukiwać się w źródłach językowych słów *zarządzać* i *kierować*. Co więcej, kompetencje, jakimi wskazane jest by odznaczał się kierownik, często są kompetencjami, które należą też do managerów i na odwrót? Ciężko jest dokładnie oddzielić te dwa stanowiska od siebie, gdyż jak wcześniej wspomniano, funkcje w ich obrębie przenikają się na wielu płaszczyznach. Tym bardziej problematyczne staje się rozróżnienie obu stanowisk, dla osób nieoczytanych z tematem. Badanie przeprowadzone w międzynarodowej korporacji, na próbie 100 osób wskazuje, że pracownicy niższego szczebla, wśród których przeprowadzono badanie, nie widzą znaczącej różnicy między tymi stanowiskami. Bardzo potrzebna jest edukacja, informacja i tak zwany feedback, na temat tego, co należy do zadań danego managera, a co należy do zadań kierownika. Co należy podkreślać, stanowiska te nie są tożsame i rozróżnianie ich stanowi w dzisiejszych czasach nie lada wyzwanie?



## **Manager or manager, I manage by directing, or directing by managing? An attempt at systematization of concepts**

### **Summary:**

As can be seen from the presented issues, in management literature, the terms manager and manager are used interchangeably, there is also no specific systematic that clearly indicates where the manager's competence ends, and the manager's competence begins. Often, the tasks performed by the manager are identical to those of the manager, but it is important to emphasize that these are two different positions, which make sense in the linguistic sources to manage and direct. What is more, the competencies that a manager deserves is a manager, often a competency that belongs to managers and vice versa. It is difficult to separate the two positions precisely from each other, as previously mentioned, the functions within them cross into many directions. The more problematic is the distinction between the two positions, for those unaware of the subject. A survey conducted by an international corporation, on a sample of 100 people, indicates that the lower level staff surveyed did not see a significant difference between these positions. Education, information and so-called feedback are very much needed on what is the manager's job and what the manager's responsibilities are. What should be emphasized is that these positions are not identical and distinguishing them is a challenge in our day.

**Keywords:** manager, manager, management, management, differences, similarities.

