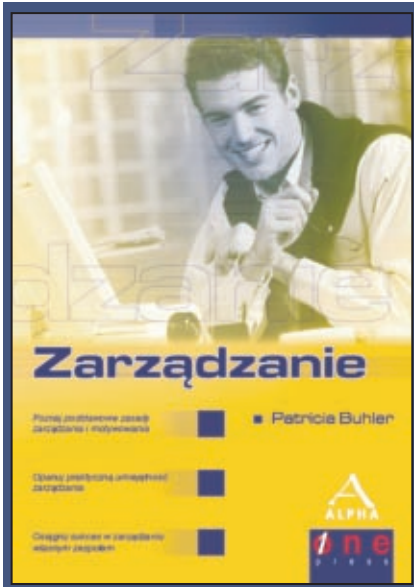


KSIĄŻKI ONEPRESS

[kontakt](#) →



Tytuł: Zarządzanie

Tytuł oryginału: [Management Skills](#)

Autor: Patricia Buhler

Tłumaczenie: Elżbieta Wiercioch, Igor Służałek

ISBN: 83-7197-738-7

Liczba stron: 364

Czujesz, że twoja kariera utknęła w martwym punkcie, ponieważ nie posiadasz dyplomu menedżera? Jesteś przytłoczony ogromem obowiązków na zajmowanym stanowisku kierowniczym? Niezależnie od tego, czy jesteś świeżo upieczonym menedżerem, czy chcesz tylko pogłębić posiadaną wiedzę, Zarządzanie pomoże ci lepiej wykonywać swoją pracę. 24 rozdziały umożliwią ci opanowanie krok po kroku niezbędnych umiejętności i wykorzystanie ich w codziennej pracy.

Celem książki jest przybliżenie problematyki zarządzania. Została ona podzielona na określone bloki tematyczne, które mają za zadanie podniesienie kwalifikacji zawodowych Czytelnika i efektywność wykonywanej przez niego pracy. Książka rozpoczyna się omówieniem zarządzania i jego zmieniającej się ciągle roli. Przedstawia podstawowe zasady zarządzania niezbędne w pracy każdego menedżera. Całość książki zamyka przegląd najistotniejszych zagadnień etykiety w biznesie. Każdy rozdział kończy się podsumowaniem wiadomości, co umożliwia bardziej efektywne opanowanie przedstawionego materiału.

[fragment](#) →

[spis treści](#) →

[kup książkę](#) →

Spis treści

O Autorze	15
Wprowadzenie	17
Część I Wprowadzenie do zarządzania	19
ROZDZIAŁ 1. Czym jest zarządzanie?	21
Nauka nowych reguł gry.....	22
Efektywne zarządzanie	22
Pojęcia efektywny i wydajny	23
Zmieniająca się rola zarządzania	24
Funkcje zarządzania.....	25
Planowanie	25
Organizowanie.....	26
Kontrolowanie.....	26
Kierowanie	28
Wnioski.....	29
Nowe funkcje zarządzania w obliczu wyzwań aktualnego rynku pracy.....	29
Analiza twoich umiejętności.....	29
Wyobrażenia	30
Zdolności techniczne	30
Układanie dobrych stosunków z ludźmi	31
Początki kariery w zarządzaniu	31
Podsumowanie.....	32
ROZDZIAŁ 2. Zarządzanie w nowym miejscu pracy	35
Środowisko kierownicze.....	36
Tendencje zachodzące w zarządzaniu	36
Natura zmian	37
Gospodarka światowa.....	37
Konsekwencje gospodarki światowej dla rynku pracy	37
Rola technologii w pracy.....	38
Zarządzanie odmiennościami	40
Redukcje.....	42

Zwiększająca się liczba norm prawnych	42
Alternatywna organizacja pracy	43
Zmieniające się oczekiwania	44
Ucząca się firma.....	45
Kompetencje do zarządzania	45
Podsumowanie	46

ROZDZIAŁ 3. Gospodarka światowa **49**

Praca na światowym rynku	50
Wpływ globalizacji na zarządzanie	51
Wielokulturowa siła robocza	52
Menedżerowie delegowani.....	52
Zrozumienie kultur	53
Czynniki charakteryzujące kulturę — teoria Hofstede’a	54
Pozostałe różnice pomiędzy kulturami.....	55
Unikanie błędów kulturowych.....	56
Nauka w gospodarce światowej.....	57
Praktyczne wskazówki pomocne przy prowadzeniu interesów na arenie międzynarodowej	58
Podsumowanie	59

ROZDZIAŁ 4. Podejmowanie decyzji **61**

Model racjonalnego podejmowania decyzji	61
Rozpoznanie problemu.....	62
Wyszukanie alternatywnych sposobów postępowania.....	63
Ocena alternatyw	63
Wybór konkretnego sposobu postępowania — rozwiązanie problemu	64
Realizacja decyzji.....	65
Ocena słuszności wyboru	65
Jak podejmować trafne decyzje?	66
Ograniczony model racjonalnego podejmowania decyzji	66
Rodzaje decyzji.....	67
Techniki podejmowania decyzji	67
Eskalacja strat	68
Kreatywność i innowacyjność	69
Przeszkody w kreatywnym rozwiązywaniu problemów	70
Rozwój kreatywności.....	71
Charakterystyka przedsiębiorstwa kreatywnego	72
Podejmowanie trafnych decyzji.....	72
Podsumowanie	73

Część II Podstawy zarządzania **77**

ROZDZIAŁ 5. Finanse **79**

Sprawozdania finansowe	80
Bilans.....	80
Rachunek zysków i strat.....	83

Zestawienie przepływu środków pieniężnych.....	84
Zestawienie zmian w kapitale własnym.....	85
Podstawowe formy organizacyjne.....	85
Wskaźniki finansowe.....	86
Planowanie budżetu.....	87
Zarządzanie metodą otwartych ksiąg.....	89
Podsumowanie.....	90
ROZDZIAŁ 6. Zarządzanie projektem	93
Fazy projektowania.....	94
Faza I: planowanie.....	95
Rozwój pomysłu.....	95
Wyznaczanie celów.....	95
Rozpoznanie przeszkód i ograniczeń.....	96
Podział obowiązków.....	96
Zapotrzebowanie na materiały.....	97
Dlaczego plany kończą się niepowodzeniem.....	98
Faza II: harmonogram realizacji.....	98
Faza III: kontrola.....	100
Osoby zajmujące się projektem.....	101
Kierownik projektu.....	101
Sponsor.....	102
Członkowie zespołu projektowego.....	103
Zakończenie projektu.....	104
Podsumowanie.....	104
ROZDZIAŁ 7. Podstawowe zasady rozwoju działalności	107
Jakość.....	107
Produktywność.....	108
Stały proces ulepszeń.....	109
Reengineering.....	109
Planowanie.....	110
Projektowanie.....	110
Realizacja.....	111
Projektowanie stanowisk pracy.....	111
Możliwości w projektowaniu stanowisk pracy.....	112
Uproszczenie.....	113
Powiększanie.....	113
Rotacja.....	114
Wzbogacenie pracy.....	114
Zmiany.....	115
Proces wprowadzania zmian.....	116
Opór przed zmianami.....	116
Strategie przełamywania oporu przed zmianami.....	117
Podsumowanie.....	117

ROZDZIAŁ 8. Zarządzanie relacjami z ludźmi 121

Postrzeżenie	121
Proces percepcyjny	122
Postrzeżenie a rzeczywistość	122
Błędy w postrzeganiu	123
Przypisywanie wydarzeń	125
Zaufanie w stosunkach z ludźmi	126
Grupy współdziałania	126
Klienci	127
Niezależni kontrahenci, podwykonawcy oraz alternatywna siła robocza	128
Stosunki z szefem	129
Kontakty z podwładnymi	130
Pracownicy o marginalnym znaczeniu dla firmy	130
Wskazówki do wszystkich relacji	132
Podsumowanie	133

ROZDZIAŁ 9. Zarządzanie konfliktami 135

Rozpoznanie konfliktów wewnątrz firmy	135
Konflikt konstruktywny a konflikt destruktywny	135
Rodzaje konfliktów	136
Zarządzanie konfliktami. Metoda win-win	138
Odnoszenie sukcesów w zarządzaniu konfliktami	139
Dyskusja nad konfliktem	140
Rozpoznawanie mało efektywnych metod	141
Kontrola nad konfliktem	142
Wywoływanie konfliktów	142
Podsumowanie	143

Część III Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi 145**ROZDZIAŁ 10. Zarządzanie kadrami 147**

Różnorodność siły roboczej	147
Korzyści ze zróżnicowanej siły roboczej	148
Jak zarządzać różnorodnością?	149
Szkolenia o odmiennościach	150
Niepełnosprawni	151
Molestowanie seksualne	151
Unikanie nieefektywnego zarządzania	153
Mikromenedżer	154
Jak uniknąć stania się mikromenedżerem?	154
Leniwy menedżer	155
Jak uniknąć stania się leniwym menedżerem?	155
Menedżer zadowolony z władzy	156
Jak uniknąć stania się menedżerem zadowolonym z władzy?	156
Podsumowanie	157

ROZDZIAŁ 11. Motywacja	159
Teorie motywacji	160
Hierarchia potrzeb Maslowa	161
Dwuczynnikowa teoria Herzberga	163
Teoria X i Y McGregora	163
Teoria potrzeb McClellanda	164
Teoria sprawiedliwości	165
Teoria oczekiwań	166
Wyznaczanie celów	167
Pieniądz jako czynnik motywacyjny	168
Podsumowanie	169
ROZDZIAŁ 12. Zarządzanie pracą podwładnych	171
Sposoby oceny działalności pracowników	171
Systemy oceny działalności	172
Dokonywanie oceny	173
Unikanie błędów	175
Utrwalanie zachowań pracowników	176
Strategie utrwalania	176
Harmonogramy utrwalania	178
Regulamin pracy	178
Nagradzanie pracowników	180
Podsumowanie	181
ROZDZIAŁ 13. Rozwój kariery	183
Rozwój kariery w dzisiejszym świecie	183
Korzyści dla firmy	184
Tradycyjne etapy rozwoju kariery	185
Współczesne podejście do rozwoju kariery	186
Alternatywne ścieżki kariery	188
Efektywne zarządzanie karierą	188
Analiza własnych umiejętności	189
Tworzenie strategii rozwoju kariery	191
Rozwój kariery menedżera	191
Przeszkody w karierze	192
Wskazówki pomocne w efektywnym zarządzaniu karierą	193
Podsumowanie	193
ROZDZIAŁ 14. Grupy	197
Zalety pracy w grupach	198
Wady pracy w grupach	199
Etapy rozwoju grupy	199
Rodzaje grup (formalne i nieformalne)	200
Normy	201

Grupowe podejmowanie decyzji	202
Burza mózgów	203
Technika Delphi	204
Nominalne techniki grupowe	204
Rola technologii	205
Myślenie grupowe	206
Podsumowanie	206

ROZDZIAŁ 15. Praca zespołowa **209**

Różnice między grupami a zespołami	209
Istota zespołów w dzisiejszych czasach	210
Charakterystyka efektywnych zespołów	211
Budowanie zespołów	213
Formalne oddalenie się	214
Stałe spotkania w celu wprowadzania ulepszeń	215
Kreatywne zespoły	215
Zarządzanie zespołami	216
Rozwiązywanie problemów personalnych w zespołach	217
Podsumowanie	218

Część IV Przedsiębiorstwo jako forma organizacyjna **221**

ROZDZIAŁ 16. Model organizacyjny i strukturalny **223**

Definicja modelu organizacyjnego	223
Czynniki wpływające na model organizacyjny	224
Technologia	224
Otoczenie	224
Strategia i wielkość przedsiębiorstwa	226
Podejmowanie strukturalnych decyzji	226
Rozpiętość kierowania	226
Centralizacja	227
Podział pracy	227
Grupowanie	228
Struktura mechaniczna a struktura organiczna	229
Zarządzanie różnymi strukturami organizacyjnymi	230
Wspieranie innowacyjności	231
Wpływ reengineeringu	231
Model „organizacji nieograniczonej”	231
Podsumowanie	232

ROZDZIAŁ 17. Kultura organizacyjna **235**

Definicja kultury	235
Subkultura	236
Kultura przeciwstawna	237
Wewnętrzna integracja i zewnętrzna adaptacja	237

Kultura a działalność przedsiębiorstwa	238
Silna kultura organizacyjna	239
Różne aspekty kultury	239
Historie związane z założeniem firmy	240
Symbole.....	240
Ceremonie i rytuały	240
Żargon	241
Wartości i przekonania	241
Klasyfikacja kultury.....	241
Rola menedżera w tworzeniu i wzmacnianiu kultury organizacji	242
Łączenie kultur	244
Podsumowanie	245
ROZDZIAŁ 18. Władza i polityka organizacyjna	249
Władza i wpływy	249
Podstawy władzy	250
Władza związana ze stanowiskiem	250
Władza związana z osobą.....	251
Budowanie podstaw władzy	252
Zmiana modelu organizacyjnego: „przekazywanie władzy”	253
Jak używać wpływów w relacjach z przełożonymi	254
Polityka organizacyjna.....	256
Sojusze polityczne	257
Podstawowe założenia działalności politycznej	258
Podsumowanie	259
ROZDZIAŁ 19. Przywództwo	261
Znaczenie przywództwa i zarządzania	261
Badania dotyczące istoty przywództwa	262
Teoria cech wybitnej osoby.....	263
Teorie behawioralne	264
Podejście nieprzewidzianych okoliczności	265
Współczesne spojrzenie na przywództwo	267
Przywództwo transakcyjne	267
Przywództwo transformacyjne	268
Charyzmatyczne przywództwo.....	269
Druga strona przywództwa: grupa wykonawców.....	269
Przywództwo w samorządzących się zespołach	270
Podsumowanie	271
ROZDZIAŁ 20. Komunikacja organizacyjna	273
Proces komunikacji.....	274
Bariery komunikacyjne.....	275
Komunikacja niewerbalna	276
Aktywne słuchanie.....	277

Kierunki przepływu informacji w przedsiębiorstwie.....	278
Komunikacja „w górę”	278
Komunikacja „w dół”	279
Komunikacja „w bok” (lateralna).....	280
Znaczenie technologii w dzisiejszej komunikacji organizacyjnej	280
Podsumowanie	281

Część V Specjalne wyzwania w zarządzaniu 283

ROZDZIAŁ 21. Stres 285

Czym jest stres?	285
Stresory	286
Stresory związane z pracą	287
Stresory osobiste (niezwiązane z pracą).....	288
Indywidualne konsekwencje stresu	288
Charakter: typ A oraz typ B.....	289
Konsekwencje stresu dla przedsiębiorstwa.....	290
Zarządzanie stresem.....	290
Pierwszorzędowa profilaktyka	290
Drugorzędowa profilaktyka.....	291
Trzeciorzędowa profilaktyka.....	292
Programy profilaktyki stresu	292
Jak rozpoznać oznaki stresu u innych?.....	293
Porady dla efektywnych menedżerów	294
Podsumowanie.....	295

ROZDZIAŁ 22. Organizowanie spotkań 299

Rodzaje spotkań.....	300
Przed spotkaniem.....	300
Ustalanie składu uczestników spotkania	301
Ustalanie czasu i miejsca spotkania	301
Ustalanie porządku obrad.....	301
Spotkanie	303
Protokół.....	303
Po spotkaniu.....	304
Rola organizatora spotkania	305
Konfliktowi uczestnicy.....	306
Podsumowanie.....	307

ROZDZIAŁ 23. Przeprowadzanie rozmowy kwalifikacyjnej 309

Proces rekrutacji	309
Rekrutacja wewnętrzna	310
Zewnętrzna rekrutacja	310
Zalety i wady rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej.....	312

Proces selekcji	313
Aplikacja	313
Wstępna selekcja	314
Testy	314
Badanie przeszłości aplikantów	315
Rozmowa kwalifikacyjna	316
Badania lekarskie i testy na obecność narkotyków	316
Decyzja o zatrudnieniu	316
Efektywna rozmowa kwalifikacyjna	317
Plan rozmowy kwalifikacyjnej	317
Wybór odpowiedniego rodzaju rozmowy kwalifikacyjnej	317
Potencjalnie niebezpieczne pytania	318
Wskazówki dotyczące efektywnego prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej	319
Podsumowanie	320

ROZDZIAŁ 24. Zdobywanie przewagi konkurencyjnej: etykieta biznesu 323

Znaczenie etykiety biznesu	323
Podstawy biznesu	324
Przedstawianie się	324
Etykieta podczas spotkań przy posiłkach	325
Koktajl	326
Etykieta spotkania	327
Prezenty służbowe	328
Korespondencja	329
Netykieta	330
Ogólne zasady etykiety	331
Tworzenie pozytywnego wizerunku	332
Plotki	333
Podsumowanie	333

Dodatki 337

DODATEK A Streszczenie rozdziałów 339

DODATEK B Słowniczek i zalecana literatura 345

DODATEK C Odpowiedzi 351

Skorowidz 355

Rozdział 1.

Czym jest zarządzanie?

Kiedy już obejmiesz stanowisko menedżera (lub zarządcy, kierownika, koordynatora) zastanowisz się pewnie, jak postępować w nowej roli. Być może dopiero aspirujesz do kierowniczego stanowiska. Możesz nawet być zwykłym członkiem personelu i dążyć do poszerzenia swojej wiedzy o zarządzaniu. Niezależnie od tego, czy jesteś nowym czy doświadczonym menedżerem (możesz też w ogóle nie zajmować stanowiska kierowniczego), ta książka pomoże ci w zdobyciu wiedzy niezbędnej do poruszania się w świecie biznesu. Zawiera ona informacje konieczne do zrozumienia tego, co się obecnie dzieje w dziedzinie zarządzania we wszystkich istniejących firmach.

Prawie wszyscy ludzie (niezależnie od wykonywanego zawodu i posiadanego tytułu) zajmują się w jakiś sposób zarządzaniem. Dzisiaj każdy musi korzystać z rzeczy wykonanych przez innych. Nie musisz wcale posiadać tytułu menedżera, by wykorzystywać umiejętności kierownicze. Każda osoba osiągnie więcej sukcesów w swojej działalności, jeżeli zdobędzie wiedzę o zarządzaniu.

W erze świetnie wykształconych pracowników efektywność w ogromnej liczbie zawodów łączy się z wykorzystaniem umiejętności zarządzania. Tylko w ten sposób można wydajnie współpracować z innymi wykwalifikowanymi osobami. Możesz dzięki tej książce korzystać z umiejętności i wiedzy z zakresu zarządzania, nawet jeżeli obecnie nie pracujesz na stanowisku kierowniczym.

Na rynku pracy coraz większy nacisk kładzie się na elastyczność. Pracodawcy w przeprowadzanych ankietach podkreślają, że istnieje zapotrzebowanie na pracowników o takich kwalifikacjach, a rynek w tym zakresie pozostaje nienasycony. Większość pracodawców uważa, że sama może nauczyć swoich pracowników umiejętności technicznych. Dlatego też poszukują oni pracowników o elastycznych umiejętnościach jak najbardziej rozwiniętych. Książka ta opisuje wiele ogólnych umiejętności niezbędnych w zarządzaniu. Czytając ją, jesteś na właściwej drodze do zwiększenia swoich szans na zdobycie dobrej pracy.

Zadania, z którymi przyjdzie się zmierzyć menedżerom w XXI wieku, wymagają opanowania nowego zestawu umiejętności. Postępowanie według „starych zasad” nie wystarczy, by odnieść sukces w dzisiejszym, gwałtownie zmieniającym się świecie. Jako osoba odpowiedzialna za zarządzanie będziesz musiał wykazać się licznymi talentami w znacznie większej liczbie dziedzin niż kiedykolwiek do tej pory.

W tym rozdziale:

- dwa sposoby efektywnego zarządzania,
- różnice między wykonywaniem właściwej pracy a wykonywaniem pracy właściwie,
- sprawowanie funkcji kierowniczych,
- przygotowanie się na niespodziewane okoliczności,
- trzy podstawowe umiejętności w zarządzaniu konieczne do odniesienia sukcesu,
- początki kariery w zarządzaniu.

Nauka nowych reguł gry

Kluczem do efektywnego zarządzania jest uświadomienie sobie, że zasady gry rzeczywiście uległy zmianie. Dzisiejsze środowisko biznesu stale się zmienia, a skala zachodzących zmian jest największa w historii.

Praca menedżera ulega ciągłej ewolucji, nie opiera się już na jednym sztywnym schemacie. Stara zasada mówiła, że najlepszym sposobem sprawowania władzy nad ludźmi jest wydawanie poleceń i kontrolowanie podobnie jak dyktator. Istniała wyraźna granica pomiędzy kierownictwem a pracownikami.

Dzisiejsze środowisko pracy jest zupełnie inne. Obowiązująca obecnie zasada wprowadza stosunki partnerskie pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami. Zarządzanie polega teraz na podejmowaniu decyzji i braniu za nie odpowiedzialności. Polega zawierzeniu własnym instyngtom i umiejętności uświadomienia sobie, że nie trzeba być perfekcjonistą. Polega na ustanawianiu priorytetów i aktywności w działaniu.

Są ludzie, którzy powiedzą ci, że efektywne zarządzanie to nic innego jak tylko zdrowy rozsądek. Na podstawie własnych doświadczeń z pracy w wielu przedsiębiorstwach i kontaktów z ich kierownictwem mogę stwierdzić, że spora doza zdrowego rozsądku jest niezbędnym elementem efektywnego zarządzania, jednak do odniesienia sukcesu konieczne jest posiadanie wielu bardziej zaawansowanych umiejętności.

Uwaga | Efektywne zarządzanie jest dziedziną, w której zachodzą ciągłe zmiany. Dlatego też powinno być pojmowane jako nieustający proces, który nigdy się nie zatrzyma.

Aby należycie zarządzać, musisz bardzo dobrze znać swoją firmę (jej produkty i usługi), ludzi w niej pracujących, branżę (konkurencję i panujące w niej trendy), ogólne zasady zarządzania firmą oraz zasobami ludzkimi. Zarządzanie wymaga, żebyś zaznajomił się z wieloma dziedzinami wiedzy. Musisz być wykwalifikowanym specjalistą w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, tworzenia projektów, marketingu, procesów produkcji i księgowości. A co najważniejsze, efektywne zarządzanie wymaga, byś miał oczy otwarte i ciągle się uczył.

Zamiarem tej książki jest stworzenie ci możliwości zdobycia nowych umiejętności, przypomnienia tych, które mogłeś już zapomnieć, bo nie musiałeś dotąd z nich korzystać, oraz uaktualnienia stanu wiedzy, byś lepiej mógł stawić czoła dzisiejszemu zmieniającemu się środowisku biznesu.

Aby osiągnąć sukces, musisz zacząć od stworzenia sobie jasnej wizji swojego celu, musisz wiedzieć, do czego dążysz. Zaczynaj swoją podróż przez efektywne zarządzanie od właściwego zrozumienia, co ten termin oznacza w dzisiejszym świecie biznesu.

Efektywne zarządzanie

W zarządzaniu chodzi o realizację zamierzonych celów. Jeżeli niewiele osiągniesz, z pewnością szybko stracisz pracę. W dzisiejszym, pełnym współzawodnictwa świecie interesów firmy mają mało czasu, środków i cierpliwości dla tych, którzy nie dają sobie rady.

A ty musisz konsekwentnie odnosić sukcesy. Twoją firmę mało obchodzi to, co osiągnąłeś w poprzednim roku. Oni chcą wiedzieć, co obecnie dla nich robisz. Sztuka efektywnego zarządzania pomoże ci stale przynosić korzyści w twojej firmie.

Efektywne zarządzanie jest ściśle związane z działalnością twojej firmy. Obrazowo można to przedstawić w postaci piramidy złożonej z cegieł. Jeżeli jedna z tych cegieł nie utrzyma ciężaru pozostałych, to cała konstrukcja runie. Twoja zdolność do efektywnego zarządzania odgrywa istotną rolę w sukcesie (lub porażce) twojej firmy.

W efektywnym zarządzaniu można wyodrębnić dwie dziedziny. Oznacza to, że menedżer działa równocześnie na dwóch polach: realizacji zadań firmy oraz zapewnienia zadowolenia pracownikom. Na pierwszy rzut oka możesz pomyśleć, że jest to wybór typu albo-albo. Tak jednak nie jest. Efektywny menedżer wypełnia obydwa te zadania równocześnie. Zapewnia zarówno realizację zadań firmy jak i dba o zadowolenie pracowników. W przeciwnym wypadku nie mógłby być nazwany efektywnym menedżerem.

Ponieważ menedżerowie wykonują swoje obowiązki poprzez podległych im pracowników, musisz pamiętać o obu wspomnianych dziedzinach. Realizacja zadań firmy zależy od skłonienia podwładnych do wykonania swojej pracy. W wielu przypadkach przeważającą częścią twojej pracy będzie nadzorowanie podległego ci personelu. A jest mało prawdopodobne, by niezadowolony personel poprawnie wykonywał swoje funkcje.

Zwróć uwagę | Zarządzanie oznacza zlecenie prac innym. Nie oznacza to jednak, że sam nie musisz nic robić.

Realizacja zadań wymaga, byś cały czas sprawował kontrolę nad wszystkimi powierzonymi ci obowiązkami. Dla menedżerów w dzisiejszych czasach oznacza to często spiętrzenie się różnych projektów i naglące terminy. By podołać tym zadaniom, musisz zrozumieć charakter każdego projektu i rozsądnie powierzyć go do wykonania odpowiedniej osobie.

Zadowolenie pracowników stało się niezwykle istotne w procesie zarządzania. Badania naukowe udowodniły powiązanie pomiędzy produktywnością firmy a zadowoleniem jej pracowników. Sam prawdopodobnie również już dawno zdążyłeś to zauważyć. Receptą na sukces w tej dziedzinie jest zapewnienie pracownikom dobrych warunków pracy. Zwróci ci się to w postaci lepszej jakości pracy w jednostce, którą kierujesz.

Na obecnym rynku pracy coraz większy nacisk kładzie się na zaspokojenie oczekiwań pracowników. Wynika to z tego, że niezadowolenie pracowników z pracy przekłada się na wzrost strat. Nie możesz być produktywny w swojej branży, jeżeli bezustannie cierpisz na brak rąk do pracy i zatrudniasz coraz to nowe osoby. Krzywa przygotowania do pracy wśród nowo przyjętych w niektórych zawodach może być bardzo stroma. W trakcie szkolenia nowi pracownicy nie są tak wydajni w swojej pracy jak doświadczeni, co oczywiście wpływa na twoją efektywność jako menedżera.

Pojęcia efektywny i wydajny

Terminy *efektywny* i *wydajny* mogą być czasami mylone a nawet używane wymiennie. Ich znaczenie jest jednak różne.

Wbrew pozorom brak dobrej definicji tych pojęć jest korzystny. Efektywny oznacza wykonujący właściwą pracę. Wydajny oznacza wykonujący pracę prawidłowo. Możesz uważać, że te próby definicji wprowadzają jeszcze więcej zamieszania, spójrz jednak na następujący przykład.

Zostałeś zatrudniony do wygłoszenia wykładu na temat efektywnego zarządzania, który nie będzie trwał dłużej niż godzinę. Przybyłeś i wygłosiłeś doskonały, świetnie zorganizowany 55-minutowy wykład o zaletach i wadach kupna bądź wzięcia w leasing nowego samochodu. Naturalnie byłeś wydajny — wykonałeś swoją pracę prawidłowo. Nie byłeś niestety efektywny, czyli nie wykonałeś właściwej pracy. Nie wygłosiłeś wykładu na temat efektywnego zarządzania.

Efektywne zarządzanie jest wykonywaniem właściwej pracy. Oznacza to wykonanie powierzonego zadania i równoczesne zapewnienie wyższego poziomu satysfakcji pracowników. To są dwa ściśle ze sobą powiązane zagadnienia.

Zmieniająca się rola zarządzania

W ciągu ostatnich kilku dekad zarządzanie uległo wielu zmianom. Byliśmy świadkami powolnego odejścia od ideału menedżera dowodzącego i kontrolującego. Władza menedżera nie opiera się już na autorytecie przynależnym do pozycji zajmowanej w hierarchii organizacyjnej firmy.

Zarządzanie jest czynnikiem stabilizującym, który umożliwia wypełnianie zadań przedsiębiorstwa. Menedżerowie zlecają wykonanie prac podległym im pracownikom. Dzisiaj nie musisz sam wykonywać wielu prac. Potrzebujesz natomiast innych ludzi i musisz wiedzieć, jak efektywnie współpracować z nimi, by wypełnić należące do ciebie obowiązki.

Zobacz | Rozdział 18. „Władza i polityka organizacyjna” — rozważania o najbardziej efektywnych źródłach władzy osobistej.

Przez ostatnie kilkadziesiąt lat przedsiębiorstwa spłaszczyły swoje struktury. Zaowocowało to zmniejszeniem zatrudnienia w większości z nich. Dzięki temu dzisiaj do wykonania takiej samej pracy jak kiedyś potrzeba mniejszej liczby ludzi. To z kolei oznacza, że sporo ludzi wykonuje więcej niż jeden rodzaj pracy. Często przecież obarcza się ciebie dodatkowymi obowiązkami, nie wspierając dodatkowymi pracownikami do ich wykonania. Zwiększa to istotną rolę efektywnego zarządzania w celu wykonania nałożonych zadań.

Kluczem do rozwiązania tego problemu jest silna osobowość i dobre zdolności interpersonalne. Jako menedżer stąpasz po cienkiej linii (chyba że zajmujesz najwyższe stanowisko kierownicze w firmie). Stoisz pomiędzy swoimi pracownikami a przełożonymi. Tylko silne zdolności interpersonalne i dobre zrozumienie organizacji i działalności firmy pozwolą ci odnosić sukcesy.

Zwróć uwagę | Zarządzanie nie jest zajęciem dla każdego. Menedżer nie może czuć się skrępowany nadzorowaniem innych i korzystaniem ze swojej władzy.

Funkcje zarządzania

Według Fayola, francuskiego inżyniera, który oparł swoje teorie na własnych doświadczeniach z pracy we francuskich firmach górniczych i metalurgicznych, zarządzanie ma cztery następujące funkcje:

- planowanie,
- organizowanie,
- kontrolowanie,
- kierowanie.

Każda z tych funkcji zostanie omówiona w kolejnych sekcjach.

Planowanie

Jako menedżer jesteś odpowiedzialny za planowanie. Musisz decydować o kierunkach działania firmy w określonym momencie w przyszłości. Musisz zbierać informacje i tworzyć listę możliwych do przyjęcia rozwiązań. Następnie to do ciebie należy decyzja, które rozwiązanie należy wybrać. A kiedy decyzja zostanie podjęta, musisz zaplanować sposób, w jaki należy osiągnąć zamierzony cel.

W miarę jak poruszasz się w górę hierarchii organizacyjnej, horyzont czasowy planowania poszerza się. Kierownictwo niższego szczebla zazwyczaj odpowiedzialne jest za planowanie działań w okresie nie dłuższym niż jeden rok. Tutaj główny nacisk kładziony jest na codzienne czynności i zapewnienie płynnego funkcjonowania firmy. Kierownictwo średniego szczebla zazwyczaj planuje działalność przedsiębiorstwa w przedziale od jednego do pięciu lat, natomiast menedżerowie najwyższego szczebla układają plany funkcjonowania firmy w ciągu najbliższych pięciu do dwudziestu lat.

Zobacz | Rozdział 4. „Podejmowanie decyzji” — rozważania o tworzeniu i wyborze właściwych rozwiązań.

W dzisiejszym społeczeństwie, żyjącym w szybkim tempie, planowanie jest niezmiernie istotne i również coraz szybsze. W obliczu współzawodnictwa i konkurencji jest na nie coraz mniej czasu, a i ono wyznacza coraz krótsze przedziały czasowe na wykonanie poszczególnych zadań. Każdy porusza się więc i pracuje szybciej niż kiedykolwiek dotąd.

Kluczem do opanowania planowania jest zrozumienie, że to jest proces ciągły. Nie jest to już jedynie doroczne ćwiczenie, w którym uczestniczysz od niechcienia. Musisz planować i przestrzegać planów regularnie. Planowanie jest obecne na każdym szczeblu zarządzania. Wymaga od ciebie, byś myślał intensywnie i miał oczy szeroko otwarte.

Uwaga | W przedsiębiorstwach wciąż wzrasta rola zarządzania strategicznego. Polega ono na szerokim spojrzeniu na prowadzoną działalność i podejmowaniu decyzji dotyczących pozycji firmy w przyszłości. Obowiązki planowania strategicznego nie są już wyłączną domeną kierownictwa najwyższego szczebla. Odpowiedzialni są za nie wszyscy kierownicy w firmie niezależnie od zajmowanych stanowisk.

Planowanie czynności w myślach jest dobrym punktem wyjścia. Musisz jednak sformalizować swoje wysiłki. Zapisuj swoje plany i nie wrzucaj ich do szuflady, do której zaglądasz najwyżej raz na rok. Te plany powinny być dokumentami na bieżąco kontrolowanymi i korygowanymi. Kiedy tylko otrzymujesz nowe informacje o przyszłych czynnościach, weź do ręki swój plan miesięczny i zamieść je w nim.

Plany nie powinny być sztywne i nienaruszalne. Dzisiaj głównym trendem jest planowanie elastyczne. Ta cecha jest niezbędna, by być sprawnym w działaniu. Jeżeli chcesz wywiązać się ze swojej roli i sprawić, by twoja firma funkcjonowała płynnie i skutecznie, właśnie planowanie pomoże ci szybko reagować na zachodzące zmiany.

Nigdy nie traktuj swoich planów jako dokumentów ostatecznych bądź dyrektyw, od których nie ma odstępstw. Myśl o nich jak o przebiegającym właśnie działaniu — zawsze może przecież ulec modyfikacji.

Organizowanie

Jest to jeden z najważniejszych obowiązków każdego menedżera. Polega na podejmowaniu decyzji o podziale pracy, która ma zostać wykonana.

Na najwyższych szczeblach kierowniczych funkcja ta ma znacznie szersze zastosowanie. Podejmuje się tam więcej decyzji dotyczących obowiązków w całej strukturze organizacyjnej. Na niższych szczeblach organizowanie koncentruje się na rozdziale zadań wśród pracowników i łączeniu pracowników w zespoły zajmujące się określonymi projektami. Ogromne zmiany technologiczne, które zaszły w ciągu ostatnich lat, wpłynęły znacząco na wykonywanie tej funkcji w praktyce. Dzięki dostępności nowych technologii obowiązki należące do poszczególnych zawodów zmieniły się i przegrupowały. W wyniku tego zmieniła się nawet struktura organizacji, stała się bardziej płynna, aby osiągnąć większą elastyczność i możliwość dostosowania się do trendów panujących na rynku.

Zwróć uwagę | Rozdział 16., „Model organizacyjny i strukturalny” — rozważania o projektowaniu organizacji i podziału na działy firmy.

W rzeczywistości twoje wysiłki organizacyjne koncentrują się na użyciu środków, którymi faktycznie dysponujesz. Omawianą funkcję wypełniasz, prowadząc nabór i szkoląc nowych pracowników. Powinieneś więc dobrać właściwych ludzi do odpowiednich zadań.

Kontrolowanie

Pojęcie to jest często źle rozumiane, w szczególności przez świeżo upieczonych menedżerów. Odnosi się ono bowiem do funkcjonowania, a nie do ścisłego nadzoru nad ludźmi lub mikrozarządzania.

Funkcja ta jest zazwyczaj niedoceniana. Jej istotą jest proces porównywania. Polega na porównywaniu faktycznego stanu wykonywanego zadania z jego stanem docelowym. Dzięki temu możemy podjąć niezbędne działania korygujące, jeżeli zauważymy, że zaistniały odstępstwa od przyjętych założeń.

Kontrola rozpoczyna się od zrozumienia przez wszystkich pracowników celu, jaki należy osiągnąć. Najważniejsze jest, żeby każdy z nich wiedział, w jaki sposób ma się przyczynić do osiągnięcia celu.

Kierownictwo na wszystkich szczeblach organizacji odpowiedzialne jest za sprawowanie funkcji kontrolnych. Im wyższy szczebel, tym szerszy jest zakres sprawowanej przez osobę zarządzającą kontroli. Na najwyższym szczeblu kierownicy koncentrują się na kontrolowaniu kierunków działania firmy (jak np. wypełnianie strategii działania, ewentualne wejście na nowy rynek zbytu). Na niższych szczeblach kierowniczych kontroluje się wykonywanie codziennych czynności (na przykład sprawdzanie, jaki stopień produkcji osiągnął określony dział w bieżącym tygodniu, ile usterek w produkcji w tym czasie wykryto).

Założeniem efektywnego kontrolowania jest przyjęcie do wiadomości, że nie da się nadzorować wszystkiego. Szczególne zastosowanie ma tutaj zasada 80-20. Osiemdziesiąt procent twojego sukcesu jest zdeterminowane przez 20 procent czynności, które wykonałeś. Ponieważ nie masz ani czasu, ani środków, by kontrolować wszystko, wybierasz 20 procent obowiązków, które przysparzają ci osiemdziesiąt procent sukcesów, oraz badasz i kontrolujesz wyłącznie ten zakres.

Zwróć uwagę | Zasada 80-20 może mieć zastosowanie przy wyjaśnianiu większości twoich czynności. Osiemdziesiąt procent zysków firmy ma zazwyczaj swoje źródło w dwudziestu procentach wykonywanych przez nią działań.

Musisz również założyć akceptowalne poziomy odstępstw od normy przy wykonywaniu funkcji kontrolnych. Nie musisz przecież zwracać uwagi na wszystko, co się dzieje. Oczywiście lepiej jest być poinformowanym, jeżeli zachodzą jakieś nieprawidłowości, możesz wtedy podjąć niezbędne działania korygujące. Lecz czy naprawdę chcesz dowiadywać się o wszystkich, najmniejszych nawet odstępstwach od normy? W większości przypadków odpowiedź brzmi „nie”. Musisz w takim wypadku przyjąć określony zakres dopuszczalnych nieprawidłowości i zwracać swoją uwagę wyłącznie na te, które w przyjętym zakresie już się nie mieszczą.

Przykładowo, jeżeli odpowiadasz finansowo za 50 pozycji, dla których roczny budżet wynosi 50 000 zł, na pewno nie chcesz słyszeć, że w ostatnim miesiącu budżet został przekroczony o 2 zł. Z takim budżetem możesz spokojnie przyjąć zasadę, że dopuszczalne miesięczne odstępstwo wynosi 2 procent. Tak więc bierzesz pod uwagę tylko takie odchylenia, które przekraczają kwotę 1000 zł w stosunku do każdej z pozycji.

Niemniej jednak uważaj na panujące w tym zakresie tendencje. Upewnij się, czy właściwie rozpoznajesz rozwój odpowiednich wskaźników, tak żebyś nie był niemile zaskoczony pod koniec roku budżetowego. Możesz przecież założyć odstępstwa od normy w przedziale rocznym. Wtedy, jeżeli twój faktyczny budżet przekracza o 1,5 procenta miesięcznie budżet zakładany przez 4 miesiące z rządu, powinieneś jednak zbadać tego przyczyny i podjąć niezbędne kroki, żeby nie zakończyć roku budżetowego ze znacznie przekroczoną kwotą wydatków.

Zwróć uwagę | Syndrom „gotowanej żaby” ostrzega przed oczekiwaniem na nadejście wyłącznie nagłych niepowodzeń. Należy więc badać rozwój wszelkich tendencji. Żaba wrzucona do gotującej się wody natychmiast z niej wyskakuje, rozpoznając niebezpieczeństwo. Umieszczona jednak w wodzie o temperaturze pokojowej, którą stopniowo doprowadza się do wrzenia, żaba ugotuje się na śmierć i nie rozpozna powoli zbliżającego się śmiertelnego zagrożenia.

Kierowanie

Jest uważane za istotę zarządzania. Obejmuje sprawowanie faktycznego nadzoru nad pracownikami. Część literatury określa funkcję kierowniczą jako rządzenie, jest to jednak błędna nazwa. Rządzenie jest po prostu przeżytkiem. W większości sytuacji na dzisiejszym rynku pracy jest już w zasadzie nie na miejscu.

W wielu kręgach zarządzania kierowanie jest aktualnie zdecydowanie preferowanym terminem. Niektóre z bardziej postępowych firm zamieniły już tytuły „menedżerów” na tytuły „kierowników”, aby odzwierciedlić nowe tendencje w nazewnictwie.

Kierowanie jest wykonywane w mniej więcej ten sam sposób na wszystkich szczeblach zarządzania w firmie. Można oczywiście powiedzieć, że najwyższe szczeble kierownicze przyjmują większą odpowiedzialność za nadawanie kierunku działania całej organizacji. Jednak to wszyscy kierownicy powinni dawać dobry przykład, a zarząd firmy powinien inspirować wszystkich pracowników. Kierownictwo na wyższych szczeblach oznacza coraz bardziej doradztwo i służenie pomocą podległemu personelowi. Przejście w kierunku pracy zespołowej zmieniło charakter zarządzania na wszystkich szczeblach kierowniczych. Stosowanie metody wyłącznie wydawania poleceń i sprawowania kontroli nie jest już na miejscu. Kierowanie obecnie upodabnia się do funkcji trenera drużyny.

Najważniejszym elementem funkcji kierowania jest motywowanie pracowników. Jako menedżer chcesz zachęcić pracowników do dodatkowego wysiłku i przysłużenia się firmie. Twoja zdolność do wykonywania tej funkcji przełoży się na to, jaki wkład wniosą pracownicy w działalność firmy.

Zobacz | Rozdział 19. „Przywództwo” — rozważania o roli kierownictwa i nowego kierownictwa w dzisiejszych organizacjach.

Menedżerowie, którzy kiepsko wywiązują się z wykonywania omawianej funkcji, zazwyczaj doprowadzają do tego, że ich działy mają marginalny wkład w działalność firmy, a pracownicy wykonują jedynie minimum swoich obowiązków. Ci natomiast, którzy rozumieją istotę kierownictwa, zazwyczaj prowadzą świetne zespoły ludzi z wybijającymi się pracownikami, którzy doskonale wiedzą, jak pracować, by najlepiej przysłużyć się firmie.

Kierowanie obejmuje również zagadnienia komunikacji z otoczeniem. Wymaga, byś potrafił jasno określić, czego oczekujesz od swoich pracowników. Oznacza to użycie najbardziej odpowiedniego sposobu komunikowania się i sprawdzenie, czy polecenia na pewno zostały dobrze zrozumiane.

Zwróć uwagę | Ogólnie zarządzanie polega na zapewnieniu stabilności i wykonywania codziennych zadań. Kierowanie koncentruje się bardziej na wprowadzaniu zmian wewnątrz organizacji w celu odniesienia pozytywnych skutków.

Cztery omawiane funkcje mają zastosowanie na wszystkich szczeblach kierownictwa. Nacisk na poszczególne z nich może się oczywiście zmieniać w miarę postępu wzwyż w hierarchii organizacyjnej. Żeby być efektywnym menedżerem, musisz być dobrze przygotowany do wypełnienia każdej z nich.

Wnioski

Nie ma jednego najlepszego sposobu zarządzania. Jako menedżer szybko zauważysz, że kluczem do efektywności jest przygotowanie się na nieprzewidziane okoliczności. W zarządzaniu nie ma prawd uniwersalnych, właściwy kierunek działania zawsze zależy od sytuacji, w której się znajdujesz.

Twój sukces zależy od opanowania jak największej ilości technik zarządzania. Im więcej ich opanujesz, tym większą masz szansę na odniesienie sukcesu poprzez dopasowanie właściwej techniki do odpowiedniej sytuacji. Nie ma jednego stylu zarządzania, który by się sprawdził w każdych okolicznościach. Sukces zależy od wiedzy, kiedy zastosować odpowiedni styl i umiejętności, które opanowałeś.

Efektywne zarządzanie wiąże się z przekonaniem (które można w sobie rozwinąć), że tak naprawdę w rozwoju firmy liczą się ludzie. Jedynym, co będzie różnić sto firm, które w tym samym czasie będą miały dostęp do tych samych informacji i technologii, będą ludzie.

Twoja praca menedżera koncentruje się na ludziach. Twoimi poczynaniami powinna kierować wiara, że ludzie są najistotniejszym elementem przedsiębiorstwa. Twoja zdolność do motywowania i skupiania się na każdym z nich jest kluczem do efektywnego zarządzania.

Nowe funkcje zarządzania w obliczu wyzwań aktualnego rynku pracy

Do tradycyjnych funkcji zarządzania zostało dodanych kilka nowych. Zalicza się do nich umiejętność inspirowania otoczenia, przede wszystkim przez dawanie dobrego przykładu. Inną z nowych funkcji jest delegowanie uprawnień. Nie chodzi tutaj o rezygnację z zarządzania, lecz o dzielenie się odpowiedzialnością i autonomią. W dalszym ciągu jesteś odpowiedzialny bez ograniczeń, dostarczasz natomiast pracownikom szansy na wykazanie się tym, co robią najlepiej.

Nowe funkcje obejmują również potrzebę stworzenia przyjaznego środowiska pracy. Pracownicy muszą czuć się bezpiecznie, biorąc na siebie odpowiedzialność. Takie środowisko powinno charakteryzować zaufanie, otwartość i uczciwość. Pracownicy powinni być zachęcani do samodzielnego rozwiązywania problemów. Ostatnią nową funkcją jest zarządzanie informacją. Musisz posiadać zdolność efektywnej komunikacji i dzielenia się informacjami z pracownikami.

Analiza twoich umiejętności

Robert Katz, autor słynnego artykułu „Skills of an Effective Administrator” opublikowanego w 1974 r. w *Harvard Business Review* twierdzi, że do odniesienia sukcesu menedżerowie powinni posiadać trzy podstawowe umiejętności, którymi są:

- wyobraźnia,
- zdolności techniczne,
- układanie dobrych stosunków z ludźmi.

Wszyscy menedżerowie powinni rozwijać w sobie te trzy zdolności. W miarę awansu zmienia się znaczenie każdej z nich. Wszystkie są ważne, ale ich udział jest inny. Na niższych szczeblach kierowniczych większe znaczenie mają umiejętności techniczne, na wyższych natomiast najistotniejszą sprawą jest wyobraźnia.

Wyobraźnia

Posiadanie wyobraźni oznacza umiejętność spojrzenia na każdą sytuację w szerszej perspektywie. Jako efektywny menedżer musisz zrozumieć złożoną naturę swojej organizacji. Skutki każdego działania w jednym pionie firmy są odczuwane w pozostałych. Oznacza to, że każda wykonana przez ciebie czynność przyniesie konsekwencje dla całej organizacji.

Aby rozwinąć wyobraźnię, musisz pokonać pojmowanie zjawisk jako samych w sobie, w oderwaniu od rzeczywistości. Nie możesz myśleć o swoim dziale jak o samotnej wyspie na morzu. Jesteś częścią większej organizacji, której elementy współzależą od siebie. Sukces jednego z nich zależy od sukcesu innego. I odwrotnie, upadek jednej części może zagrozić istnieniu całej organizacji.

Spojrzenie z zewnątrz na swoją działalność jest bardzo ważne przy wyrabianiu w sobie zdolności wyobraźni. Oznacza to, że musisz wyłapywać zmiany, które zachodzą w środowisku zewnętrznym, i zrozumieć, jak one wpływają na twoją firmę.

Zwróć uwagę | Żadna organizacja nie funkcjonuje w próżni. Stopień oddziaływania środowiska zewnętrznego bezustannie wzrasta.

Wyobraźnia jest szczególnie istotna dla działalności prowadzonej przez kierownictwo wyższego szczebla. Ponieważ obowiązki zarządzania strategicznego rozłożone są obecnie na wszystkich szczeblach organizacji, wyobraźni wymaga się od całego personelu zarządzającego. Nie zmienia to jednak sytuacji, że podstawowa odpowiedzialność w tym zakresie spoczywa na naczelnym kierownictwie.

Zdolności techniczne

Oznaczają one umiejętność opanowania technologii niezbędnej do wykonywania określonej pracy. Czasami na niższych szczeblach kierowniczych niezbędna jest demonstracja tych umiejętności pracownikom, dlatego na tych szczeblach kładzie się szczególnie nacisk na posiadanie zdolności w tym zakresie.

Im bliżej jesteś faktycznie wykonywanej pracy w firmie, tym ważniejsze jest posiadanie przez ciebie zdolności technicznych. W miarę jak awansujesz, potrzeba ta maleje. Natomiast na stanowiskach, na których do obowiązków należy bezpośrednia kontrola pracowników, dobra wiedza techniczna jest niezbędna.

Podejmowanie decyzji technicznych jest integralną częścią obowiązków kierowników niższego szczebla. Jest tak np. przy projektowaniu systemów socjalno-technicznych w organizacjach, w których kierownictwo mogłoby lepiej korzystać z pracowników i technologii.

Układanie dobrych stosunków z ludźmi

Umiejętność ta jest niezbędna w równym stopniu na każdym szczeblu kierownictwa. Oznacza to, że w ciągu całej swojej kariery musisz koncentrować się na tej zdolności. Musisz dobrze układać sobie stosunki z ludźmi. Powszechnie uważa się, że menedżerowie niższych szczebli powinni spędzać ponad połowę swojego czasu pracy, wykorzystując i wprowadzając w życie swoje umiejętności interpersonalne.

Powtarzającym się tematem tego rozdziału było zagadnienie niezwyklej wagi człowieka w procesie efektywnego zarządzania. Jako menedżer musisz pracować z ludźmi. Jeżeli chcesz tego uniknąć, porzuć lepiej myśl o zostaniu menedżerem. Pamiętaj również, że w tej pracy musisz cenić ludzi i wkład, który wnoszą do firmy.

Zwróć uwagę | Aby dobrze zbadać swój potencjał jako menedżera, zastanów się, czy i jak bardzo lubisz ludzi.

Intelektualnym kapitałem firm są ludzie, i to tobie, menedżerowi, powierzony został ten cenny kapitał. Umiejętność układania sobie dobrych stosunków z ludźmi jest niezwykle istotna na wszystkich szczeblach kierowniczych. Nie jest to umiejętność, której można zapomnieć. A przy obecnych tendencjach w świecie biznesu umiejętność układania dobrych stosunków z ludźmi może stać się jeszcze cenniejsza.

Początki kariery w zarządzaniu

Objęcie stanowiska menedżera wcale nie jest takie proste, jak mogłoby się wydawać z twojego dotychczasowego miejsca pracy. Siedząc za swoim biurkiem, zawsze wiedziałeś, co zrobić, co powiedzieć, zauważałeś wszystkie błędy popełniane przez kierownika. Być może nawet mówiłeś: „Gdybym to ja był kierownikiem, nigdy...”. Teraz nagle jesteś kierownikiem i jakoś nie jesteś już tego wszystkiego pewien.

Zwróć uwagę | Jeżeli masz kłopoty z pozbyciem się starego wizerunku, spróbuj zmienić coś w swoim wyglądzie. Możesz kupić sobie nowe ubrania bądź zmienić fryzurę. Pomoże ci to w łatwiejszym dostosowaniu się do nowego charakteru pracy.

Narzędzia i techniki opisane w tej książce mają dostarczyć ci niezbędnych informacji do podejmowania lepszych decyzji w pracy menedżera. W okresie, w którym przyzwyczajasz się do nowej roli, pamiętaj o następujących zasadach:

- twoi podwładni nie są twoimi przyjacielami. Możesz oczywiście traktować ich przyjaźnie, lecz nie zapominaj o tym, że jesteś ich nowym kierownikiem;
- zapoznaj się dobrze ze swoim nowym personelem. Pytaj podwładnych, co sądzą o różnych sprawach;

- nie zmieniaj wszystkiego naraz. Gdy rozważasz wprowadzenie zmiany, zasięgnij zdania pracowników, których mają one dotyczyć;
- zorganizuj sobie trochę wolnego czasu na spokojne zastanowienie się nad tym, co robisz. W przeciwnym wypadku będziesz funkcjonował jak maszyna a nie jak człowiek;
- poznaj osoby pracujące na tym samym szczeblu w organizacji i poświęć czas na ułożenie sobie z nimi dobrych stosunków;
- proś o pomoc. Nie oczekuje się przecież od ciebie, żebyś wiedział wszystko i nie musisz robić wszystkiego sam. Wybór należy do ciebie;
- pamiętaj, jak się czuleś, gdy byłeś pracownikiem. Historia lubi się powtarzać, więc strzeż się;
- jeżeli awansowałeś na stanowisko kierownicze w firmie, pracując w niej wcześniej, pamiętaj, że musisz zmienić sposób, w jaki postrzegali cię poprzednio jej pracownicy;
- stwórz sobie wygodne warunki do pracy w nowym charakterze;
- rozwijaj w sobie umiejętność rozpoznawania pozycji i znaczenia zarówno przełożonych jak i podwładnych, jest to niezbędne do osiągnięcia sukcesu.

Uwaga | Wielu ludzi może ostrzegać cię przed całą masą trudności związanych z zarządzaniem. Pamiętaj jednak, że korzyści z tego są również ogromne.

Uświadom sobie, że poprzez ćwiczenie swoich umiejętności w zarządzaniu stajesz się coraz bardziej efektywny. Ćwicz więc i wyciągaj wnioski, które techniki się sprawdzają, a które nie.

Podsumowanie

Zarządzanie jest trudniejsze niż może się to na pierwszy rzut oka wydawać. Jest kombinacją sztuki i nauki. Spróbuj odpowiedzieć na te pytania, aby zorientować się, ile wniosłeś z lektury niniejszego rozdziału.

1. Efektywne zarządzanie:
 - a. oznacza wyłącznie postępowanie zgodne ze zdrowym rozsądkiem,
 - b. obejmuje realizację zadań i zapewnienie zadowolenia pracowników,
 - c. oznacza po prostu skuteczne wykonanie pracy,
 - d. jest posiadaniem szczęśliwych pracowników.
2. W zarządzaniu chodzi o:
 - a. wykonywanie obowiązków przy pomocy podwładnych,
 - b. zarabianie wielkich pieniędzy,
 - c. wydawanie poleceń,
 - d. robienie wszystkiego samemu.

3. Gdy jesteś efektywny:
 - a. zarabiasz więcej pieniędzy,
 - b. nie jesteś powszechnie lubiany,
 - c. wykonujesz pracę prawidłowo,
 - d. wykonujesz właściwą pracę.
4. Zarządzanie:
 - a. nie jest zajęciem dla każdego,
 - b. wymaga sporych zdolności interpersonalnych,
 - c. w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat przeszło wiele zmian,
 - d. wszystkie powyższe odpowiedzi są poprawne.
5. Funkcja planowania w zarządzaniu:
 - a. dotyczy obierania przyszłych kierunków działania,
 - b. oznacza zapisywanie wszystkiego,
 - c. ma zastosowanie wyłącznie na najwyższych szczeblach kierownictwa,
 - d. polega na porównywaniu faktycznego stanu wykonywanego zadania z jego stanem docelowym.
6. Przygotowanie na nieprzewidziane wypadki w zarządzaniu:
 - a. oznacza przyjęcie postawy, w której wszystko zależy od aktualnej sytuacji,
 - b. jest konsekwencją faktu, że nie ma jedyne najlepszego sposobu na zarządzanie,
 - c. oznacza, że powinieneś dysponować sporą wiedzą o zarządzaniu,
 - d. wszystkie powyższe odpowiedzi są poprawne.
7. Kierowanie i zarządzanie:
 - a. rzadko występują w firmach,
 - b. spełniają odmienne, lecz istotne funkcje w organizacjach,
 - c. są właściwie tymi samymi, podstawowymi funkcjami,
 - d. wzajemnie się wykluczają.
8. Wyobraźnia:
 - a. oznacza umiejętność spojrzenia na zagadnienie z kilku punktów widzenia,
 - b. jest niepotrzebna na niższych szczeblach kierowniczych,
 - c. pomaga we kontaktach ze współpracownikami,
 - d. kładzie nacisk na korzystanie z technologii.

9. Umiejętność układania stosunków z ludźmi:
- a. jest wymagana na wszystkich szczeblach kierowniczych,
 - b. staje się mniej użyteczna, w miarę jak awansujesz,
 - c. stała się mniej istotna w dzisiejszych czasach,
 - d. jest związana z negocjacjami.
10. Gdy obejmujesz stanowisko kierownicze:
- a. musisz zmienić swój wcześniejszy wizerunek w firmie,
 - b. powinieneś na nowo ułożyć stosunki z ludźmi,
 - c. musisz być cierpliwy w stosunku do siebie,
 - d. wszystkie powyższe odpowiedzi są poprawne.