

# MANAGER

---

PORADNIK DZIAŁAŃ  
SKUTECZNYCH I ANGAŻUJĄCYCH

Andrzej Koniuk

Wydanie 1

Copyright © 2018 by Andrzej Koniuk. Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej książki nie może być reprodukowana w żadnej formie i w jakikolwiek sposób bez pisemnej zgody wydawcy.

Projekt graficzny okładki: Adam Kaczmarek GOODPIX

Korekta: Sylwia Stojak (eKorekta24.pl)

ISBN 978-83-950584-2-4

Wydawca:

Andrzej Koniuk – książka wydana w ramach selfpublishingu  
[www.koniuk.com](http://www.koniuk.com)

Książka ma w podtytule słowo Poradnik i jest to słowo adekwatnie użyte. Jest to jedna z najbardziej praktycznych książek, jakie ostatnio miałem w ręce. Dokładnie — nie podręcznik, lecz poradnik. Nie suche testy i wzory, ale sposób ich praktycznego wykorzystania. Jest w stylu trochę amerykańska, czyli ma bardzo dużo mini-casów pokazujących konkretne sytuacje – wraz z propozycją rozwiązania. Jest jednak szersza niż typowy amerykański podręcznik zarządzania efektywnością, bo zawiera odnośniki do wykorzystanych teorii w celu ewentualnego pogłębienia. Jednak nawet bez pogłębienia – można przeczytane techniki zastosować natychmiast. Po to właśnie my, managerowie kupujemy poradniki.

## Marek Skąła

Trener warsztatowy, coach, mówca inspiracyjny, dziennikarz ekonomiczny  
Instytut Szkoleń MEGALIT

*Manager. Poradnik działań skutecznych i angażujących* zaciekawia i wciąga. To książka, która swoim wydźwiękiem sugeruje nam — zarządzającym, chwilowe zatrzymanie się i autorefleksję. *Poradnik działań skutecznych* ... to zbiór trafnych spostrzeżeń, dobrych rozwiązań i praktyki popartej merytoryczną wiedzą nie tylko z obszaru zarządzania.

Ujmując rzecz w sposób zwięzły: to dobra książka dla chcących myśleć menadżerów.

## Marcin Liro

HR Business Partner

Przez lata poszukiwałem sposobu na sukces, zarówno swój własny, jak i zespołów, z którymi pracowałem. Dusza humanisty podpowiadała mi, aby uwzględniać te wszystkie nieuchwytnie zjawiska, które nazywane są miękkim zarządzaniem. Serce wołało „za każdym działaniem stoi człowiek!” Z drugiej strony, okiem inżyniera spoglądałem przez szkiełko, które kazało definiować, mierzyć i porównywać. Rozum mówił „nie mierzysz, nie wpływasz świadomie na wynik!”. Dzisiaj już wiem, że patrzeć trzeba jak najszerzej, a zmierzyć można wszystko – trzeba tylko wiedzieć, jak to zrobić i jak zinterpretować wynik pomiaru. Andrzej Koniuk daje nam wiedzę i narzędzia, dzięki którym możemy zmierzyć, i jedno, i drugie. Co więcej, uwzględniając wiedzę i zaangażowanie naszych pracowników oraz dodając do tego szczyptę komunikacji, jesteśmy w stanie przewidzieć ich efektywność. A stąd już tylko krok do tego, aby świadomie wpływać na przebieg zdarzeń. Działać tam, gdzie jest to potrzebne, aby osiągnąć zakładany wynik.

**Krzysztof Dobrowolski**

autor bloga „Lean jest dla ludzi”

## SPIS TREŚCI

|                                                                |                                  |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| PRZEDMOWA .....                                                | 7                                |
| WSTĘP .....                                                    | 9                                |
| ROZDZIAŁ I. SKĄD SIĘ BIORĄ WYNIKI? .....                       | Błąd! Nie zdefiniowano zakładki. |
| ROZDZIAŁ II. PLANOWANIE ( <i>PLAN</i> ) .....                  | Błąd! Nie zdefiniowano zakładki. |
| ROZDZIAŁ III. DZIAŁANIE ( <i>DO</i> ) .....                    | Błąd! Nie zdefiniowano zakładki. |
| ROZDZIAŁ IV. DOGŁĘBNA ANALIZA ( <i>STUDY</i> ) .....           | Błąd! Nie zdefiniowano zakładki. |
| ROZDZIAŁ V. NORMALIZACJA – STANDARYZACJA ( <i>ACT</i> ) .....  | Błąd! Nie zdefiniowano zakładki. |
| ROZDZIAŁ VI. <i>FESTINA LENTE</i> – ZAMIAST PODSUMOWANIA ..... | Błąd! Nie zdefiniowano zakładki. |
| KSIAŻKA W CZTERECH PUNKTACH: .....                             | Błąd! Nie zdefiniowano zakładki. |
| BIBLIOGRAFIA: .....                                            | 16                               |
| INDEKS .....                                                   | 19                               |
| O AUTORZE: .....                                               | 21                               |



## PRZEDMOWA

Czy zarządzania można się nauczyć? Jest rzemiosłem czy sztuką? Czy istnieje sprawdzona recepta na sukces w biznesie? Jakiś zestaw rad, któremu by można zaufać, które nam zapewnią zaangażowanie i skuteczność na zawsze?

Pewnie zadajesz sobie te pytania, sięgając po książkę „*Manager. Poradnik działań skutecznych i angażujących*”. Podobnie pytają zarówno studenci zarządzania, jak i ich wykładowcy, początkujący i doświadczeni managerowie, działy zarządzania zasobami ludzkimi, wielkie korporacje i mali przedsiębiorcy. Ludzie z wielkimi marzeniami, wielkimi sukcesami, ale i wielkimi kłopotami.

Jeśli zarządzanie jest „tylko” rzemiosłem, to opanowanie niezbędnych technik, umiejętności i narzędzi powinno gwarantować managerski sukces. Wiemy, że tak nie jest. Bardzo wielu świetnie wykształconych specjalistów zarządzania nie odnosi w nim sukcesów: nie potrafią tworzyć porywających, rynkowo trafnych wizji, nie umieją inspirować i angażować ludzi, umykają im dobre pomysły i rynkowe okazje, nie tworzą zwycięskich zespołów. Co ciekawe, dotyczy to także teoretyków i wykładowców zarządzania — rzadko się zdarza, by wykazywali realną managerską sprawność. Wydziały zarządzania nie są niestety dobrze zarządzane.

Z drugiej strony — jeśli zarządzanie jest sztuką, to pod znakiem zapytania staje, czy warto się go uczyć w tradycyjny sposób, od profesorów, doświadczonych managerów i konsultantów. Wymaga raczej talentu, pasji, iskry bożej. Wielu dzisiejszych przedsiębiorców i działaczy ruchu start-upowego uważa, że sukces to raczej zasługa wielkich marzeń, determinacji i pozytywnego myślenia, a nie książek i poradników. Nie potrzeba studiowania nudnych case studies i uczestnictwa w programach MBA. Jeśli już czegoś się warto uczyć, to psychologii i filozofii, bo to właśnie one rozwijają człowieka i jego wnętrze, co jest w zarządzaniu najważniejsze. Zwolennicy tego podejścia w mniej lub bardziej subtelny sposób odrzucają modele, tabele i wykresy, dając pierwszeństwo emocjom, intuicji i żywiołowej przedsiębiorczości.

Trzymasz w ręku jedną z nielicznych książek, która zdołała pogodzić rzemiosło i sztukę, warsztat i spontaniczność. Autor — doświadczony manager, trener i konsultant — bardzo konsekwentnie pokazuje, że jeśli zarządzanie jest sztuką, to nie dzięki szczęściu, talentowi czy zaklinaniu rzeczywistości, a dzięki mistrzowskiemu opanowaniu managerskiego rzemiosła. Nie ma wirtuozerii i artyzmu bez biegłości w zakresie podstawowych gam i pasaży. Nie ma sukcesu w zarządzaniu bez umiejętności właściwego stawiania celów, definiowania procesów, skalowania, mierzenia i optymalizowania.

Już widzę, jak myślisz teraz: o nie, tylko nie to, znów jakiś jajogłowy konsultant będzie się mądrzył o wykresach, statystyce i trendach, przywołując przykłady z dorobku podobnych do niego mądrali. Pełno będzie anglojęzycznych nazwisk i skrótów. Nic z tych rzeczy. Andrzej Koniuk w mistrzowski sposób potrafi wnikać w istotę prezentowanych technik, narzędzi i przykładów, zachęcając, a nawet przymuszając nas do niezbędnej elastyczności. Píše żywo, konkretnie i sugestywnie. Posługiwanie się nowym modelem oznacza dla niego nie tylko rozumienie mechanizmu, ale przede wszystkim dopasowanie go do realiów, w których żyjesz i działasz.

Jest jeszcze jedna siła tej książki. Jest ona jednocześnie wielką siłą każdego managera, który ją posiada i potrafi wykorzystywać. To zdrowy rozsądek i biznesowy pragmatyzm. Jeśli coś można uprościć, należy to zrobić. Jeśli może być bardziej zrozumiałe, powinno takim być. Jeśli coś może być mniej kosztowne czy mniej męczące, zróbmy, żeby takie było. Zdrowy rozsądek jest niezbędny w życiu i pracy, jeśli chcemy się cieszyć skutecznością i zaangażowaniem na dłużej.

Autor nie tylko radzi nam, jak być skutecznymi i angażującymi. Sam jest angażujący i skuteczny, gdy na stronach tego Poradnika analizuje i podpowiada narzędzia, które działają. Zachęcam do lektury, a przede wszystkim do myślenia i działania inspirowanego Książką. Owocnego czytania!

**Dariusz Duma**

filozof, przedsiębiorca, konsultant biznesowy, mówca, autor książki *„Serce i portfel. Być sobą w pracy”*



## WSTĘP

### *HARD THINGS ARE HARD*

Niepozorna tabliczka stała w Białym Domu na biurku prezydenta przez osiem lat. Była milczącym świadkiem zmagania 44. prezydenta światowego mocarstwa z kolejnymi przeciwnościami losu. Podejmując różnorakie decyzje, Barack Obama często na nią spoglądał. Hasło o tym, że rzeczy trudne są trudne<sup>1</sup>, miało mu przypominać, że zarządzanie państwem wymaga wyczucia, ogromnej wiedzy, ale też intuicji i świadomości istnienia różnych celów poszczególnych grup interesariuszy. POTUS<sup>2</sup> przeczuwał, że w skutecznej prezydenturze celem nie jest pojedynczy sukces, ale ciągłe podejmowanie skutecznych kroków. Ta sentencja przypominała mu o tym, że każdy, nawet najmniejszy krok przybliży go do realizacji swoich założeń.

Prezydent USA to jednak nie manager w firmie, prawda? Sądzę, że jest jednak coś, co może łączyć te dwie na pozór odległe od siebie stanowiska.

Już w latach 90. pojawiły się głosy, że manager, który nie zna ponad tysiąca podstawowych pojęć z zakresu zarządzania, nie będzie w stanie zrozumieć pewnych zjawisk biznesowych, co w konsekwencji będzie prowadziło do podejmowania przez niego błędnych decyzji<sup>3</sup>. Z kolei analityk biznesowy Bernard Marr wybrał 75 kluczowych wskaźników (KPI), które pozwolą na sprawne działanie na stanowisku kierowniczym<sup>4</sup>. Nie da się ukryć, że stopień skomplikowania pracy managerskiej ciągle się zwiększa, dlatego warto rozejrzeć się za czymś, co bez utraty sensu badanych zjawisk uprości postrzeganie świata zewnętrznego. Przydatność

---

<sup>1</sup> Polecam poszukać w Internecie przemówienia Baracka Obamy o wspomnianej tabliczce – odwołuje się on w nim do Johna F. Kennedy'ego i lądowania na Księżycu..

<sup>2</sup> POTUS to zwyczajowe określenie pochodzące od wyrażenia „President of the United States”.

<sup>3</sup> G. Shaw, J. Weber, Managerial literacy. What Today's Managers Must Know to Succeed, Dow-Jones/Irwin, Homewood (IL) 1990.

<sup>4</sup> B. Marr, Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know, Pearson Education Limited, Harlow (UK) 2012.

takiego narzędzia można porównać do kompasu, jego zadaniem jest bowiem pomoc w skutecznej nawigacji po wzburzonych morzach biznesowych szans. Ważne jest, by pamiętać, że głównym zadaniem zarządzania jest upraszczanie spraw, a nie ich komplikowanie, mimo niesprzyjającego otoczenia.

Co jeszcze manager może wynieść dla siebie z lekcji o tabliczce na biurku prezydenta USA?

Choć wiele dzieli te dwa światy, to łączy je jedno. Kluczową umiejętnością managerską jest balansowanie między tym, co można, a tym, co trzeba zrobić. Wiąże się to z wzięciem odpowiedzialności za podejmowane działania, a co za tym idzie – z wypracowaniem takich nawyków postępowania, które będą dawały znakomite rezultaty nie tylko w wypadku pojedynczych zdarzeń, ale też przy większej liczbie decyzji. I choć trudne sprawy są trudne, to warto poznać narzędzia, które – nawet jeśli nieidealne – to skutkują działaniem efektywnym przy jednoczesnym uwzględnieniu godności osób zaangażowanych w dane przedsięwzięcie (przełożonych, pracowników, dostawców czy klientów).

Dlaczego powstała kolejna książka dla managerów?

Setki książek o tej tematyce leżą na półkach księgarń czy bibliotek i ciągle powstają nowe. Sądzę, że jest to spowodowane tym, że ludzie szukają, ale nie mogą znaleźć odpowiedzi na pytanie, co będzie działało w ich przypadku.

Spojrzenie, które proponuję w niniejszej publikacji, to ujęcie interdyscyplinarne problematyki zarządzania na poziomie średniego szczebla. W jej ramach ujęty zostanie zarówno aspekt systemowy, widziany oczami managerskimi, jak i aspekt komunikacyjny, którego doświadczają pracownicy. Wiele z poradników managerskich traktuje temat teoretycznie lub praktycznie w oderwaniu od realiów, w których osoby zarządcze funkcjonują. Uzupełniam klasyczne podejście do zarządzania o aspekt psychologii pracy. Szanując fakt, że managerowie, czy też szerzej biznesmeni, są ludźmi czynu, uwzględniam to, że teoria jest dobra wówczas, gdy znajduje praktyczne zastosowanie. Przedstawione rozwiązania uwzględniają – w jakim stopniu to możliwe – kontekst

prowadzenia biznesu w Polsce. Pragmatyczne podejście do wiedzy i zwięzła forma, która uwzględnia managerski brak czasu, to powody, dla których kreślę te słowa. Prawdą jest, że zawsze istnieje więcej niż jedno właściwe rozwiązanie danego problemu i chciałbym, by tak książka została potraktowana. Nie jako dogmat, tylko zaproszenie do wypracowania własnych odpowiedzi. Sztuka wygrywania w trudnych warunkach to nie kuglarstwo, ale konkretna wiedza.

Czasem wystarczy jeden błąd, którego można uniknąć, jeden nowy pomysł, inne spojrzenie na dobrze znany temat, by dać impuls do podejmowania jeszcze lepszych decyzji managerskich.

Uważa się, że zarządzanie ma tak płynny i dynamiczny charakter, że podczas próby wskazania istniejących w nim reguł tak naprawdę kreuje się sztuczną rzeczywistość. Zgadzam się z pierwszą częścią tego założenia – ludzie, ścieranie się charakterów i dynamika zjawisk organizacyjnych są jak żywioł. Są jednak reguły, których stosowanie pomaga ten żywioł ujarzmić.

Czy talent w zakresie umiejętności managerskich istnieje? Być może tak, jednak mnóstwo historii biznesowych pokazuje, że można nauczyć się, jak być świetnym kierownikiem.

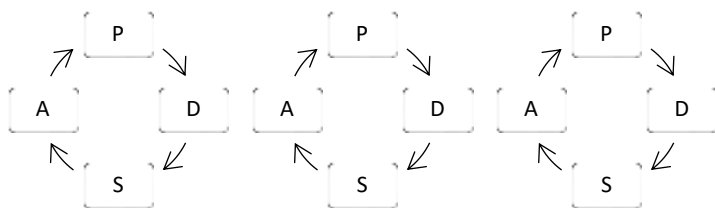
W moim mniemaniu taka nauka jest jak opowieść, w której głównym bohaterem jest osoba ucząca się sztuki zarządzania ludźmi. To, w którą stronę podąży postać, zależy nie tylko od okoliczności zewnętrznych, ale też od umiejętności przyswajania nowych treści. Ta metafora ma również inne tło. Najczęściej bohaterowie managerskich przygód uczą się poprzez doświadczenie. Takie podejście wymaga popełniania błędów. Nie da się ich wyeliminować, ale stosując odpowiedni sposób nauki, można sprawić, by nie pojawiały się one zbyt często, a ich skutki nie były bolesne. Jeśli problemy nie znikają z upływem czasu, musisz je rozwiązać sam.

Cykl nauki przez doświadczenie jest najczęściej wybieraną metodą rozwoju managerskiego. Niezwykle skuteczną, jeśli tylko zawiera wszystkie wymagane etapy. Choć w różnych gałęziach nauki czy też praktyki jest opisanych wiele cykli, ja zdecydowałem się na oparcie treści książki

na cyklu Deminga (PDCA czy też PDSA)<sup>5</sup>. Wprawne oko Czytelnika zauważy nawiązanie do tego schematu już w tytule książki (*Manager. Poradnik działań skutecznych i angażujących*).

Dlaczego wybór padł właśnie na tę metodologię?

Powodów można wymienić bez liku, mnie ujmuję szczególnie jedna myśl Deminga: „Oczekuj postępu, nie ideału”. By progres mógł nastąpić, potrzebna jest dyscyplina, a ta metoda ją wymusza. I choć dojście do doskonałości jest niemal niemożliwe, to stosując cykl PDSA, można się do niej znacznie przybliżyć. Dodatkową jego zaletą jest to, że to model spiralno-cykliczny (schemat 1), co oznacza, iż cykl ma początek, ale może nie mieć końca. Wszak zawsze może być lepiej, prawda? Stosowanie tej metody w praktyce ma przełożenie na psychikę, gdyż testowanie rozwiązań daje poczucie względnego bezpieczeństwa. Dzięki temu ma się pewność, która buduje zaufanie do samego siebie, nawet jeśli w trakcie managerskich zmagañ doświadczają się chwilowych porażek.



Schemat 1. Ujęcie spiralno-cykliczne cyklu Deminga  
Źródło: opracowanie własne

<sup>5</sup> Krótkie wyjaśnienie dla Czytelnika: metodologia zwana cyklem Deminga została zmodyfikowana ze względu na proces jej popularyzacji na Zachodzie. Etapy to: Planowanie (Plan), Działanie (Do), Studiowanie (Study) i Normalizacja (Act). E. Deming postuluje, aby w drugim i trzecim kroku eksperymentować w celu dogłębnego zrozumienia procesu. Dlatego też twórca tej metody opierał się nazywaniu trzeciego etapu *check* („sprawdź”). Proponował inne określenia, spośród których ostatecznie przyjęło się *study* („badaj, usiłuj zrozumieć”). Zarówno w praktyce, jak i w literaturze obserwuje się obecnie zastępowanie nazwy PDCA nowszą – PDSA, dlatego zdecydowałem się na jej stosowanie w niniejszej publikacji.

Nauka bez przykładów jest nieefektywna, a przykłady bez teorii – jałowe, dlatego w książce znajdują się krótkie historie ilustrujące działanie proponowanych narzędzi.

Osią książki jest cykl Deminga, gdyż intuicyjnie stosuje go wiele ludzi. Chyba większość z nas była w przeszłości zaangażowana w smażenie pączków (czy faworków) przed tłustym czwartkiem. Najczęściej przygotowanie pysznej, acz kalorycznej przekąski wygląda następująco: 1. (P) Zapada decyzja o pączkach. 2. (D) Szybko weryfikujemy posiadanie odpowiednich składników, przypominamy sobie proces przygotowywania pączków i smażymy pierwszą sztukę. 3. (S) Pierwszy pączek jest przedmiotem szybkiej analizy – czy tłuszcz odpowiednio rozgrzany, czy konsystencja ciasta jest właściwa itd. 4. (A) Następuje smażenie pełną parą, bo współbiesiadnicy mają rozbudzone apetyty dzięki unoszącemu się w powietrzu zapachowi.

W taki sposób przebiega realizacja filozofii ciągłego doskonalenia. Sprawdza się ona doskonale do osiągnięcia długoterminowych celów. Podczas korzystania z tej metody proponuję podejście „od teorii poprzez jej zastosowanie” i taka jest też struktura tej publikacji. Większość narzędzi opisanych na łamach tej książki pochodzi ze środowiska produkcyjnego, ale jestem przekonany, że mają one spory potencjał do szerszego zastosowania. Niezależnie od sektora działalności (sektor finansowy, handlowy, usługowy, medyczny itp.) i zajmowanego stanowiska przedstawiony zestaw narzędzi może przynieść znaczne korzyści w dłuższej perspektywie czasu. Wreszcie filozofia PDSA ma swoje odzwierciedlenie w systemach zarządzania jakością, czyli można się z nią spotkać podczas wdrażania norm ISO w przedsiębiorstwie. Dla przykładu struktura norm ISO 9001:2015 została podporządkowana cyklowi Deminga. Co więcej, odnosi się do niego podwójnie – zarówno do całego systemu zarządzania jakością, jak i do poszczególnych procesów<sup>6</sup>. W zasadzie nie stoi na przeszkodzie, by myślenie procesowe oparte na cyklu PDSA wdrożyć w każdym przedsiębiorstwie niezależnie od branży. Wielce kształcącym i ciekawym przykładem jest zastosowanie powyższego

---

6 Por. B. Łuczak, Norma ISO 9001:2015 oczami audytora, „Jakość” 2016, nr 4, s. 13.

modelu przy projektowaniu i kontroli jakości kursów e-learningowych<sup>7</sup>. Może się wydawać, że nie ma większej odległości niż ta, która dzieli oświatę od produkcji, a jednak udało się z sukcesem przenieść reguły działające w fabrykach do szkół<sup>8</sup>. Mnogość przykładów pokazuje uniwersalność i prostotę narzędzi, które proponuję włączyć do zasobów managerskich. Ogólna reguła w zarządzaniu jest następująca: im coś jest prostsze (łatwiejsze narzędzia do obsługi, intuicyjny proces itd.), tym większa szansa, że zostanie to wdrożone.

Cykl PDSA to ciągłe doskonalenie i do tego właśnie zapraszam w kolejnych rozdziałach. Zajmuję się w nich m.in.:

1. Skąd biorą się wyniki – w tym miejscu opisuję zagadnienia wprowadzające do tematu PDSA. Jest to rozdział, który uwzględnia aspekty jednostkowe w zarządzaniu. Akcenty są rozłożone zarówno na kompetencje twarde, jak i motywację do działania.
2. Planowane (*plan*) – narzędzia, które zostaną tutaj omówione, to m.in.: diagram Ishikawy i wykres Pareto–Lorenza.
3. Działanie (*do*) – na tym etapie rozważania będą dotyczyły wyboru próbki i kontroli wyników, naukowej metody stawiania hipotez i ich weryfikacji. Jest to wstęp do kolejnego etapu (S).
4. Dogłębna analiza (*study/check*) – w rozdziale tym zostaną omówione: średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe, histogram i wskaźnik Briera, a także informacja zwrotna, której należy udzielać członkom zespołu.
5. Systemowe wprowadzanie zmian/wykonanie (*adjust*) – ten ostatni z etapów koncentruje się na sposobach i powodach wdrażania standardów w życiu menadżera.
6. Zamiast zakończenia – to rozdział końcowy, w którym opisano, co należy zrobić, jeśli organizacja nie jest gotowa na wdrożenie koncepcji Deminga, a Czytelnikowi bardzo na tym zależy.

---

7 Zob. T.A. Walasek, Z. Kucharczyk, D. Morawska-Walasek, Assuring quality of an e-learning project through the PDCA approach, „International Scientific Journal” 2011, t. 48.

8 Por. G. Dryden, J. Vos, Rewolucja w uczeniu, przeł. B. Jóźwiak, Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 405–415.

Dziękuję Ci za zakup tej książki. Prawdopodobnie jesteś managerem bądź chcesz nim zostać. Mody na poszczególne techniki managerskie przemijają, jednak lekcje filozofii zarządzania zostają na długo. Bycie managerem to duża odpowiedzialność i przypomina ono rolę nauczyciela. Tych złych i niesprawiedliwych pamięta się przez całe życie, a świetni potrafią wyzwolić w uczniach wielką energię, która towarzyszy im w trakcie pokonywania kolejnych trudności. Zarządzanie ludźmi jest pełne uniesień i westchnień. Emocje związane z trudnymi przypadkami przeplatają się z poczuciem dumy. Jest to jednak bardzo interesująca praca.

Jeśli awansowałeś na stanowisko wewnątrz organizacji, zapewne czeka Cię dużo pracy. Na tym stanowisku wymagane są inne kompetencje niż te, za które prawdopodobnie uzyskałeś promocję. Bycie świetnym specjalistą nie wystarczy do odniesienia sukcesu na polu zarządzania, ale bardzo w tym pomaga. W czasach kiedy gospodarka i firmy szybko się rozwijają, ludzie szybciej awansują, niż zdobywają doświadczenie. Jeśli jesteś w takiej sytuacji, przeczytanie tej książki zaoszczędzi Ci wiele nerwów.

„Chcesz szybko oficera? Zdrzemnij się”; „Szybciej się nauczysz, grając wolno” – te dwa powiedzenia ze skrajnie różnych obszarów (wojska i muzyki) dobrze ilustrują to, że cierpliwość i wytrwałość to cechy wyśmienitych kierowników. Rozwiniesz te umiejętności, stosując się do rad zamieszczonych na kartach tej książki. Na koniec pamiętaj, że współczesne realia biznesowe zmuszają managerów do ciągłego sprawdzania, czy stosowane przez nich metody ciągle jeszcze działają. Ta książka wyposaży Cię w konkretne narzędzia, które pozwolą skuteczniej prowadzić podległe Ci zespoły do osiągania ambitnych celów. Dzięki tej pozycji będziesz miał nawyk koncentracji na rzeczach ważnych, doprowadzania spraw do końca, jasnej i klarownej komunikacji oraz ciągłej nauki wyciąganej z bieżących doświadczeń.

Rady zawarte w tej książce prowadzą do rozwoju umiejętności zarządzania. Zapraszam do lektury i życzę samych trwałych sukcesów.

## BIBLIOGRAFIA:

- Adler J.R., Elmhorst J., Communication at work: Principles and practices for bussines and the Professions, McGraw Hill Higher Education, 2010
- Barańczak S., Ocalone w tłumaczeniu, a5, Poznań, 1992
- Blanchard K., Przywództwo wyższego stopnia, przeł. A. Bekier, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Brighton T., Gry wojenne, przeł. A. Sak, Znak Literanova, Kraków 2011
- Buckingham M., Coffman C., Po pierwsze: złam wszelkie zasady, przeł. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2001.
- Buehler R., Griffin D., Ross M., Exploring the "Planning Fallacy": Why People Underestimate Their Task Completion Time, „Journal of Personality and Social Psychology” 1994, vol. 67, no. 3
- Buzan T., Griffiths C., Mapy myśli dla biznesu, wyd. II, tłum. M. Gutowski, Helion, Gliwice 2016
- Chmiel N., Psychologia pracy i organizacji, wyd. 2, GWP, Gdańsk 2007.
- Csikszentmiháli M., Przepływ: jak poprawić jakość życia: psychologia optymalnego doświadczenia, przekł. Magdalena Wajda, Studio Emka, Warszawa 1996.
- Deming W.E., On the use of sampling in management and research, „I.C.C. Practitioners Journal” 1963, vol. XXXI
- Doran G.T., There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, „Mangament Review” 1981, nr 70
- Dryden G., Vos J., Rewolucja w uczeniu, przeł. B. Jóźwiak, Zys i S-ka, Poznań 2003.
- Duncker K., On problem-solving, „Psychological Monographs” 1945, nr 58
- Eckes G., Six Sigma, przeł. K. Pawłowski, MT Biznes, Warszawa 2011.
- Ferris T., 4-godzinny tydzień pracy, przeł. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2011
- Gajewski A., Inwentyczna metoda rozwiązywania problemów, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, 924
- Jarmuż S., Tarasiewicz M., Alfabet mitów menedżerskich, czyli o pułapkach bezrefleksyjnego działania, GWP, Gdańsk 2017
- Jaskanis A., Majczyk J., Nurt Human Relations i zachowania organizacyjne, [w:] K. Klinciewicz (red.), Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016
- Kahneman D., Tversky A., Intuitive prediction: Biases and corrective procedures, „TIMS Studies in Management Science” 1977/1979, nr 12
- Kosieradzka A., Smagowicz J., Ciągłe doskonalenie procesów produkcyjnych z wykorzystaniem standaryzacji pracy, [w:] R. Knosala (red.), Komputerowo



zintegrowane zarządzanie, vol. 2, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2009

Krokosz E., Kwiecińska-Rudowicz D., Olszewski A., Kierunki rozwoju polskich menedżerów, „Personel i Zarządzanie” 2004, nr 1.

Krokowski M., Rydzewski P., Zarządzanie emocjami. Inteligencja emocjonalna. Vademecum użytkownika, Imperia, Łódź 2008

Kulikowski K., Madej M., Zaangażowanie w pracy – problemy z pomiarem, „Problemy Zarządzania” 2014, vol. 12, nr 1 (45).

Lewis C., Alicja w Krainie Czarów, przeł. A. Marianowicz, Nasza Księgarnia, Warszawa 1998

Łuczak B., Norma ISO 9001:2015 oczami audytora, „Jakość” 2016, nr 4.

Marr B., Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know, Pearson Education Limited, Harlow (UK) 2012.

McCaffrey T., Pearson J., Gdzie szukać niespodziewanych innowacji, „Harvard Business Review Polska” 2016, nr 159.

Menkes J., Better under pressure, Harvard Business Review Press, Boston 2011

Motyl P., Labirynt, ICAN Institute, Warszawa 2014

Newport C., Praca głęboka. Jak odnieść sukces w świecie w którym ciągle coś nas rozprasza, przeł. W. Jeżewski, Studio EMKA, Warszawa 2018

O’Boyle E., Harter J., State of the american workplace employee engagement insights for U.S. business leaders., Gallup, Inc., Washington (D.C) 2013)

Orwell G. Rok 1984, przeł. T. Mirkowicz, Da Capo, Warszawa 1983

Rackham N., DeVincentis J., Zespoły sprzedaży w obliczu zmian, przeł. T. Duda, Wolters Kluwer, Warszawa 2010

Rewilak J., Tokaj T., Measurement of effectiveness of new products implementation process according to apqp/ppap requirements — proposition of indices, „Management and Production Engineering Review” 2012, nr 4

Schulz von Thun F., Sztuka rozmawiania. Analiza zaburzeń, przeł. P. Włodyga, Wydawnictwo WAM, Kraków 2007

Shane-Joyce M.P., Bell R.L., Communication practices of managers and the predictability of uncivil communication in response, za: M. Łuźniak-Piecha, Twardziele lubią sobie pokrzyzczeć, „Psychologia” 2017, nr 2

Shaw G., Weber J., Managerial literacy. What Today’s Managers Must Know to Succeed, Dow-Jones/Irwin, Homewood (IL) 1990.

Skrzypek E., Hofman M., Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, Wolters Kluwer, Warszawa 2010

Sulek A., Badania eksperymentalne i quasi-eksperymentalne, [w:] A. Sulek (oprac.), Metody analizy socjologicznej, Instytut Socjologii UW, Warszawa 1986

Szabowska-Walaszczyk A., Brzozowski A., Zawadzka A.M., Dopasowanie na wymiarach potrzeb wzrostu i bezpieczeństwa a zaangażowanie w pracę, „Psychologia Społeczna” 2016, t. 11.

Szabowska-Walaszczyk A., Brzozowski A., Zawadzka A.M., Rozwój zasobów ludzkich a efektywność zachowań pracowników: pośredniczący wpływ zaangażowania pracowników, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 6.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K., Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2003

Walasek T.A., Kucharczyk Z., Morawska-Walasek D., Assuring quality of an e-learning project through the PDCA approach, „International Scientific Journal” 2011, t. 48.

Ward M., 50 najważniejszych problemów zarządzania, przeł. A. Stobierski, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995

Whetten D.A., Cameron K.S., Developing Management Skills, Prentice Hall, New Jersey 2011, s. 27.

Wiseman R., 59 sekund. Pomyśl chwilę zmień wiele, przeł. M. Glasenapp, W.A.B., Warszawa 2010

Zoltners A.A., Sinha P., Lorimer S.E., Zwiększenie efektywności działu sprzedaży, przeł. G. Łuczkiwicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2013

#### STRONY INTERNETOWE:

[https://www.academia.edu/6273095/The\\_Pen\\_Is\\_Mightier\\_Than\\_The\\_Keyboard\\_Advantages\\_of\\_Longhand\\_Over\\_Laptop\\_Note\\_Taking](https://www.academia.edu/6273095/The_Pen_Is_Mightier_Than_The_Keyboard_Advantages_of_Longhand_Over_Laptop_Note_Taking)

[http://erichorvitz.com/CHI\\_2007\\_lqbal\\_Horvitz.pdf](http://erichorvitz.com/CHI_2007_lqbal_Horvitz.pdf)

<https://en.oxforddictionaries.com/definition/macgyver>

[https://en.wikipedia.org/wiki/A\\_Guide\\_to\\_the\\_Business\\_Analysis\\_Body\\_of\\_Knowledge](https://en.wikipedia.org/wiki/A_Guide_to_the_Business_Analysis_Body_of_Knowledge)

<https://www.hbrp.pl/b/f-x-e--w-czyli-wzor-na-spektakularne-wyniki/PRI7C4kg8>

<http://hint.org.plhttp://www.jankowskit.pl/metodyka-nauczania-i-dydaktyka/taksonomia-blooma.html>

<http://www.jenniferbrouwerdesign.com/blog/2011/12/the-5-ps-of-success---proper-planning-prevents-poor-performance>

<http://www.koniuk.com/pioacuterem-po-kartce---blog/-bo-tego-swiata-juz-dawno-nie-ma>

[https://pl.wikipedia.org/wiki/Reguła\\_konwersacyjna](https://pl.wikipedia.org/wiki/Reguła_konwersacyjna)

[https://pl.wikipedia.org/wiki/RMS\\_Titanic](https://pl.wikipedia.org/wiki/RMS_Titanic)

[https://pl.wikipedia.org/wiki/Rozkład\\_normalny](https://pl.wikipedia.org/wiki/Rozkład_normalny)

[https://ssir.org/articles/entry/loud\\_and\\_clear](https://ssir.org/articles/entry/loud_and_clear)

<http://www.wilmarschaufeli.nl/downloads/test-manuals-2>

[http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES\\_PL\\_17.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_PL_17.pdf)

## INDEKS

|                                 |                    |                          |                              |
|---------------------------------|--------------------|--------------------------|------------------------------|
| 3A                              | 140                | karty kontr. Shewharta   | 125, 131                     |
| 3P                              | 120                | Kashdan Todd             | 85                           |
| 5P                              | 73                 | Kegan Robert             | 97                           |
| 5R                              | 51, 53             | Komunikacja              | 55, 57, 63, 65               |
| 5WHY                            | 85                 | koncentracja             | 98                           |
| A, A0 i A00                     | 121                | KPI                      | 9, 22, 89, 101, 102          |
| Adamiecki Karol                 | 106, 119           | kwestionariusz Q12       | 24, 26                       |
| alfabet Morse'a                 | 65, 116            | kwestionariusz UWES      | 29, 33, 54                   |
| analiza Pareto                  | 14, 77             | Lindkvist Magnus         | 115                          |
| artefakt statystyczny           | 123                | MacGyver                 | 91                           |
| Blanchard Ken                   | 45                 | Mangen Anne              | 81                           |
| Capone Al                       | 58                 | mapa myśli               | 80                           |
| CHCE                            | 20, 23, 34         | Marr Bernard             | 9                            |
| Cho Fujio                       | 120                | Mayo Elton               | 105                          |
| diagram Ishikawy                | 14, 79, 81, 83     | Menkes Justin            | 111                          |
| dolna granica kontrolna         | 128                | metoda Ivy'ego Lee       | 117                          |
| Doran George T.                 | 85                 | metoda słownikowa        | 90                           |
| Dwójmyślenie                    | 74                 | mistrz Yoda              | 153                          |
| działanie ( <i>do</i> )         | 14, 97             | model spiralno-cykliczny | 12                           |
| $E = C \times P$                | 20, 32, 53         | Morse Samuel             | 116                          |
| $E = C \times P \times (1-n\%)$ | 62                 | MoSCoW                   | 94, 99                       |
| Eckes George                    | 18                 | Mueller Pam              | 80                           |
| efekt Hawthorne                 | 105                | Newton Elizabeth         | 59                           |
| efektywność                     | 20, 31, 54         | normalizacja             | 138                          |
| exit interviews                 | 21                 | odch.stand. od średniej  | 126, 127                     |
| feedback                        | 14, 42, 119, 129   | oddanie                  | 29, 30, 31                   |
| fiksacja funkcjonalna           | 90, 92             | Oettingen Gabriele       | 74                           |
| FUKO                            | 130                | Oppenheimer Daniel       | 80                           |
| Gantt Henry L.                  | 106, 110           | PDSA                     | 12, 13, 14, 37, 99, 138, 153 |
| Gemba                           | 17, 119, 120       | pięciu kroków m.naukowa  | 115                          |
| gembutsu                        | 119, 120, 121, 141 | planning fallacy         | 72, 135                      |
| Gobillot Emmanuel               | 69                 | planowanie (plan)        | 70                           |
| górna granica kontrolna         | 128                | POTRAFIĘ                 | 20, 21, 45, 50, 69           |
| hiponimy                        | 92                 | POTUS                    | 9                            |
| histogram                       | 132, 134           | Próbkowanie              | 100                          |
| informacja zwrotna              | 14, 42, 130        | procedura PPAP           | 85                           |
| ISO 9001:2015                   | 13                 | reassign                 | 51, 52                       |
|                                 |                    | refit                    | 51, 52                       |
|                                 |                    | reguła trzech sigm       | 128                          |
|                                 |                    | release                  | 51, 52                       |

|                         |               |                               |                |
|-------------------------|---------------|-------------------------------|----------------|
| resupply                | 51            | synonimy                      | 92             |
| retrain                 | 51            | tabela transpozycji pytań Q12 | 27             |
| rozkład normalny        | 126, 132, 133 | taksonomia Blooma             | 45, 50         |
| Senge Peter             | 80            | TEDx                          | 80             |
| Six Sigma               | 18            | TSR                           | 137            |
| Skuteczność             | 19, 104       | UWES                          | 29, 32, 67     |
| słuchacze               | 60            | Wigor                         | 29, 30, 31     |
| SMART                   | 85, 86, 88    | wskaźnik Briera               | 14, 135, 136   |
| średnia arytmetyczna    | 14, 123       | wskaźnik efektywności         | 20             |
| stan twórczego napięcia | 98            | wskaźnik zabiegania           | 16             |
| standaryzacja           | 138, 149, 155 | zaabsorbowanie                | 29, 30, 31, 61 |
| statystyka              | 122           | zasady współpracy             | 58             |
| stukacze                | 60            |                               |                |

## O AUTORZE:

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Wywodzący się ze świata finansów konsultant biznesowy, trener w programach rozwojowych i sprzedażowych dla kadry managerskiej średniego szczebla i counselor. Doświadczenie zawodowe zdobywał w organizacjach biznesowych różnej wielkości – od małych podmiotów gospodarczych po międzynarodowe korporacje. Wyczucie biznesowe, sprawność językowa, opieranie się na rzetelnych informacjach i wysoka kultura pracy sprawiły, że prowadził zajęcia na uczelniach ekonomicznych w kraju. Autor bloga skierowanego dla managerów — Piórem po kartce.