

W prostocie tkwi siła

Wydanie III

Zarządzanie

DLA

BYSTRZAKÓW™

Dowiedz się, jak:

- zorganizować warsztat pracy menedżera
- angażować, motywować i nagradzać pracowników
- czuwać nad rozwojem pracowników
- wyznaczać cele i monitorować ich realizację
- skutecznie delegować zadania



Bob Nelson
Peter Economy



Tytuł oryginału: Managing For Dummies®, 3rd Edition

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut z wykorzystaniem fragmentów książki „Zarządzanie dla bystrzaków. Wydanie II” w tłumaczeniu Magdy Witkowskiej, Anny Kanclerz i Julii Szajkowskiej

ISBN: 978-83-283-1900-4

Original English language edition Copyright © 2010 by Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part any form. This translation published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

Oryginalne angielskie wydanie Copyright © 2010 by Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana. Wszelkie prawa, włączając prawo do reprodukcji całości lub części w jakiegokolwiek formie, zarezerwowane. Tłumaczenie opublikowane na mocy porozumienia z John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2016 by Helion S.A.

Wiley, the Wiley Publishing logo, For Dummies, Dla Bystrzaków the Dummies Man logo, A Reference for the Rest of Us!, The Dummies Way, Dummies Daily, The Fun and Easy Way, Dummies.com, Making Everything Easier, and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley and Sons, Inc. and/or its affiliates in the United States and/or the other countries. Used by permission.

Wiley, the Wiley Publishing logo, For Dummies, Dla Bystrzyków, the Dummies Man logo, A Reference for the Rest of Us!, The Dummies Way, Dummies Daily, The Fun and Easy Way, Dummies.com, Making Everything Easier, i związana z tym szata graficzna są markami handlowymi John Wiley and Sons, Inc. i/lub firm stowarzyszonych w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach. Wykorzystywane na podstawie licencji.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://dlabystrzakow.pl/user/opinie/zazby3>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: dlabystrzakow@dlabystrzakow.pl

WWW: <http://dlabystrzakow.pl>

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

O autorach	13
Podziękowania od autorów	15
Wprowadzenie	17
O książce	18
Konwencje zastosowane w książce	18
Czego nie czytać	19
Naiwne założenia	19
Jak podzielona jest książka	19
Część I: Początki w roli menedżera	19
Część II: Najważniejsze obowiązki menedżera	19
Część III: Narzędzia menedżera i sposoby zarządzania	20
Część IV: Ciężkie czasy dla twardych menedżerów	20
Część V: Dekalogi	20
Ikony wykorzystane w książce	20
Co dalej	21
 Część I: Początki w roli menedżera	23
Rozdział 1: Zostałeś menedżerem. I co dalej?	25
Różne style kierowania	25
Menedżer twardziel	26
Menedżer kumpel	27
Odpowiednie zarządzanie	27
Zarządzanie jest wyzwaniem, które trzeba podjąć	28
Proste i szybkie rozwiązania nie są trwałe	29
Partnerstwo menedżera i pracowników	31
Otwartość na nowe pomysły i procedury	32
Zaufanie w obie strony	33
Nowe funkcje kadry zarządzającej	34
Motywowanie do pracy	34
Upęłnomocnianie	35
Wspieranie	36
Komunikowanie się	37
Pierwsze kroki na drodze do stanowiska menedżerskiego	38
Obserwuj i słuchaj	38
Działaj i ucz się	39

Rozdział 2: Wskazuj kierunek, kontroluj i zejdź z drogi 41

Zarządzanie a przywództwo	42
Co naprawdę robią liderzy?	43
Inspirują do działania	43
Komunikują się	44
Wspierają i tworzą dogodne warunki	45
Analiza najważniejszych cech przywódczych	46
Optymizm	46
Pewność siebie	47
Moralność	47
Umiejętność podejmowania decyzji	48
Dzielenie zadań przywódczych z pracownikami	48

Rozdział 3: Docenianie i nagradzanie dobrych wyników 51

Zarządzanie wzmocnieniem pozytywnym	51
Co motywuje do pracy współczesnego pracownika?	54
Stosowanie różnych bodźców motywacyjnych	54
Przyjazne środowisko pracy	56
Poziom motywacji Twoich pracowników zależy od Twoich działań	57
Pieniądz nie zawsze bywa najlepszym motywatorem	58
Tworzenie systemu wyrażania uznania i nagradzania	61
Pochwały i uznanie jako źródło korzyści dla wszystkich	62
Cztery rodzaje pochwał	62
Umiejętne stosowanie pochwał	63
Kluczowe aspekty skutecznego chwalenia	64
Zwykle „dziękuję” znaczy tak wiele	66
Czy należy robić z igły widły?	67
Uznanie w gronie współpracowników	68
Nagradzanie pracowników bez generowania wielkich kosztów	69

Rozdział 4: Angażowanie pracowników 73

Siła zaangażowanych pracowników	73
Wyznaczanie jasnego i atrakcyjnego kierunku	74
Ocena znajomości przez pracowników misji i celów organizacji	75
Modyfikacje strategii pod kątem osiągania celów	76
Otwieranie kanałów komunikacji	76
Bezpośrednia, dwukierunkowa komunikacja	77
Analiza metod komunikacji	77
Przekazywanie złych wieści i radzenie sobie z plotkami	78
Angażowanie pracowników i zachęcanie ich do wykazywania inicjatywy	79
Kierowanie koncentracją pracowników	79
Pytaj pracowników o opinie i pomysły	80
Włączanie pracowników do procesu podejmowania decyzji	82
Większa autonomia pracowników, elastyczny czas pracy, wsparcie	83
Prawo głosu w kwestii pracy, którą wykonuje pracownik	84
Elastyczne godziny pracy	84
Wykorzystanie technologii w ramach telepracy	85
Dostępność menedżera i wsparcie z jego strony	86

Część II: Najważniejsze obowiązki menedżera 89

Rozdział 5: Zatrudnianie pracowników, czyli najważniejsza decyzja 91

Najpierw opis stanowiska, potem rekrutacja	92
Definiowanie cech idealnego kandydata	93
Poszukiwanie odpowiednich ludzi	94
Tradycyjne metody rekrutacyjne	95
Wykorzystaj siłę internetu	96
Jak przeprowadzić idealną rozmowę kwalifikacyjną?	98
Wybór odpowiednich pytań	98
Idealna rozmowa	99
O co nie należy pytać?	101
Ocenianie kandydatów	102
Weryfikacja referencji	102
Analiza własnych notatek	103
Druga (i trzecia) runda pytań	104
Ostateczny wybór	105
Zachowaj obiektywizm	105
Zaufaj swoim przeczuciom	106
Weryfikacja oczekiwań	106

Rozdział 6: Wyznaczanie celów bez wysiłku 109

Wiedz, dokąd zmierzasz	110
Określenie celów SMART	112
Wyznaczanie celów: mniej znaczy więcej	114
Przedstawienie celów zespołowi	116
Żonglowanie priorytetami: trzymanie ręki na pulsie	118
Pozytywne wykorzystywanie swojej pozycji i wpływów: realizacja celów	120

Rozdział 7: Czuwanie nad rozwojem pracowników 123

Dlaczego pracownikom warto pomagać w rozwoju?	124
Pomaganie pracownikom w podnoszeniu kwalifikacji	126
Metoda krok po kroku	126
Tworzenie planu rozwoju zawodowego	128
Zrównoważenie rozwoju i redukcji zatrudnienia	129
Wsparcie coachingowe w zakresie rozwoju kariery i odnoszenia sukcesów	131
Podwójna rola menedżera i trenera	132
Narzędzia trenera	133
Coaching metodą show-and-tell	135
Od punktu zwrotnego do wielkiego sukcesu	135
Coaching jako element Twoich codziennych kontaktów	136
Znajdź mentora, stań się mentorem	137

Rozdział 8: Gra zespołowa 139

Atuty upelnomocnionych zespołów	139
Menedżer ma więcej czasu, a morale rośnie	140
Co z jakością?	140
Działanie elastyczniejsze i na mniejszą skalę	141
Innowacyjne i łatwiej się przystosowujące	141
Tworzenie zespołów i zapewnienie im wsparcia	142
Wybór właściwego rodzaju zespołu	142
Upelnomocnienie zespołu	144
Zespoły a nowe technologie	146
Zebrania: funkcjonowanie zespołu	147
Co złego jest w spotkaniach?	147
Osiem kroków do efektywnych spotkań	148
Internetowe narzędzia ułatwiające prowadzenie spotkań	150

Rozdział 9: Zarządzanie wirtualnymi pracownikami 151

Przygotowanie miejsca dla nowego rodzaju pracownika	152
Przygotowanie firmy do zatrudnienia wirtualnych pracowników	152
Zrozumienie zmian kultury firmy	153
Wady i zalety pracy zdalnej	155
Zarządzanie na odległość	156
Zwiększanie poziomu interakcji	156
Uznanie na odległość	157
Korzystanie z internetu	158
Zarządzanie pracownikami pracującymi na różne zmiany	159

Rozdział 10: Monitorowanie wyników i wykonania zadań 161

Trzymaj rękę na pulsie	162
Opracowanie systemu bieżącej oceny wyników pracownika	164
Wyznaczenie punktów orientacyjnych: kamienie milowe	164
Osiąganie punktów orientacyjnych: zadania	164
Kolejność wykonywania działań: powiązania	165
Ustalenie ram czasowych: harmonogram	166
Ocena wyników i kontrola postępów w praktyce	166
Przypadek 1. Wyniki na światowym poziomie	167
Przypadek 2. Motywowanie pracowników, by dali z siebie wszystko	168
Wykresy słupkowe, schematy blokowe i im podobne	170
Wykresy słupkowe	170
Organigramy	171
Oprogramowanie, narzędzia internetowe	173
Ocena stopnia osiągnięcia celu i dalsze działania	174

Część III: Narzędzia menedżera i sposoby zarządzania 175

Rozdział 11: Skuteczne delegowanie zadań 177

Delegowanie zadań — najważniejsze narzędzie menedżera	178
Mity dotyczące delegowania zadań	180
Nie możesz liczyć na to, że pracownik będzie zachowywać się odpowiedzialnie	180
Delegując zadania, tracisz kontrolę nad przebiegiem i wynikami prac	180
Tylko Ty znasz wszystkie odpowiedzi	181
Szybciej zrobisz to wszystko sam	181
Delegowanie ogranicza zakres Twojej władzy	182
Uznanie za dobrze wykonane zadanie zostanie okazane pracownikowi, a nie Tobie	182
Delegowanie zadań zmniejsza Twoją elastyczność	183
Sześć kroków na drodze do delegowania zadań	183
Jakie zadania delegować, a jakich nie?	184
Zadania, które można delegować bez obaw	184
Zadania, których nie należy delegować	187
Być cały czas na bieżąco	188

Rozdział 12: Skuteczna komunikacja 191

Komunikacja podstawą biznesu	192
Słuchaj uważnie i w ten sposób przekazuj komunikat	193
Wykorzystywanie potęgi słowa pisanego	194
Prezentacje	196
Przygotowania do prezentacji	196
Obraz jest wart tysiąca słów	197
Wyłaszanie prezentacji	201
Analizowanie komunikacji: co jest prawdziwe, a co nie?	201
Prawdziwe są czyny, a nie słowa	202
Czytanie między wierszami	202
Szukanie informacji	203

Rozdział 13: Okresowa ocena pracownika 205

Ocena pracowników — po co zwracać sobie tym głowę?	206
Przygotowanie procesu oceny pracownika	207
Właściwe przygotowania	209
Przygotowanie się do oceny bez niespodzianek	210
Unikanie często popełnianych błędów	211

Rozdział 14: Tworzenie budżetu, rachunkowość i inne zagadnienia finansowe 213

Zgłębianie wspaniałych tajemnic budżetu	214
Sporządzanie budżetu	215
Wyciąganie królika z kapelusza i inne sztuczki	218
Budżetowanie środków płatnych z góry	219
Jak nie przekraczać budżetu?	220

Podstawy rachunkowości	221
Analiza podstawowego równania rachunkowości	222
Stosowanie podwójnego zapisu	225
Najczęściej stosowane sprawozdania finansowe	227
Bilans	227
Rachunek zysków i strat	229
Rachunek przepływu środków pieniężnych	230
Rozdział 15: Potęga technologii	233
Zalety technologii w miejscu pracy i wynikające z niej korzyści	234
Postęp dzięki automatyzacji	234
Zwiększanie efektywności i wydajności	235
Działania mające na celu neutralizację negatywów	236
Wykorzystywanie technologii	237
Znaj swoją działalność	237
Zapewnij sobie przewagę konkurencyjną dzięki technologii	237
Opracuj plan	238
Zapewnij sobie pomoc	240
Optymalne wykorzystanie firmowych sieci komputerowych	241
Rozdział 16: Społeczna odpowiedzialność biznesu oraz etyka biurowa	243
Podstawy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	244
Sposoby na wdrożenie CSR	244
Korzyści płynące z praktyk odpowiedzialnych społecznie	245
Strategia wdrażania CSR	246
Ocena polityki Twojego otoczenia	247
Analizowanie polityki środowiska firmy	248
Zidentyfikowanie najważniejszych graczy	249
Zmiana rysunku schematu organizacyjnego	250
Właściwe postępowanie: etyka i Ty	252
Definiowanie zasad etycznych	252
Tworzenie kodeksu etycznego	253
Stosowanie postanowień kodeksu	255
<i>Część IV: Ciężkie czasy dla twardych menedżerów</i>	<i>257</i>
Rozdział 17: Zarządzanie zmianą i morale	259
O co tyle krzyku?	259
Gdy kryzys wynika tak naprawdę ze złego planowania	260
Rozpoznanie sytuacji kryzysowej i radzenie sobie z nią	260
Zmiany nadchodzą, czy tego chcesz, czy nie	261
Rozpoznanie czterech etapów zmiany	262
Czy zwalczasz zmiany?	263
Pomaganie pracownikom poddanym procesowi zmian	265
Pomóż pracownikowi uporać się ze zmianą	266
Zachęcanie pracowników do przejęcia inicjatywy	267
Podbudowywanie morale pracowników	268
Gdy wszystko zawiedzie	268

Rozdział 18: Dyscyplina pracy269

Problem dyscypliny pracowniczej	270
Ważne jest wykonanie, nie osobowość	271
Dwie drogi dyscyplinowania	273
Problemy z jakością wykonywania obowiązków — pierwsza z dróg	274
Problematiczne zachowania	275
Dyscyplinowanie pracownika — suita w pięciu częściach	277
Krok 1: opisanie zachowania nie do przyjęcia	277
Krok 2: określenie wpływu na pozostałych pracowników działu	278
Krok 3: określenie wymaganych zmian	278
Krok 4: przedstawienie konsekwencji	279
Krok 5: zapewnienie wsparcia psychicznego	279
A jak to brzmi w całości?	279
Planowanie postępów	280
Wdrażanie planu czynienia postępów	281

Rozdział 19: Gdy wszystko inne zawiedzie — zwalnianie pracowników283

Różne sposoby zwalniania pracowników	284
Zwolnienia dobrowolne	284
Zwolnienia przymusowe	285
Jak humanitarnie wyrzucić kogoś z pracy?	290
Wręczanie wypowiedzeń	291
Wyrzucanie z pracy w trzech krokach	294
Zanim zaczniesz zwalniać, chroń samego siebie	294
Planowanie spotkania, stwierdzanie faktów	295
Rozładowywanie napięcia związanego ze zwalnianiem	298
Ustalanie najlepszego terminu na przeprowadzenie zwolnienia	298

Część V: Dekalogi 301**Rozdział 20: Dziesięć błędów najczęściej popełnianych przez menedżerów303**

Niedostrzeganie różnic między pracą przeciętnego zatrudnionego a obowiązkami menedżera	303
Nieumiejętność określenia konkretnych celów i oczekiwań wobec podwładnego	304
Nieumiejętność przekazywania części swej pracy innym	304
Unikanie kontaktu z podwładnymi, nieudzielanie im istotnych informacji	305
Brak czasu dla własnych podwładnych	306
Niedostrzeganie osiągnięć podwładnych	306
Brak chęci uczenia się	307
Opieranie się zmianom	307
Szybkie poprawki zamiast trwałych rozwiązań	308
Nadmiar powagi	308

Rozdział 21: Dziesięć wskazówek dla świeżo upieczonych menedżerów309

Wyznaczaj jasne cele i oczekiwania	309
Nikogo nie faworyzuj	310
Dawaj dobry przykład	310
Pamiętaj — dostajesz to, co nagradzasz	311

Poznaj swoich ludzi	311
Naucz się delegować	311
Znajdź dobrego mentora i sam nim bądź	312
Zachęcaj do pracy zespołowej	312
Komunikuj się	313
Zostań trenerem	313

Rozdział 22: Wskazówki pozwalające wyważyć życie zawodowe i osobiste 315

Jak osiągnąć bardziej elastyczne warunki pracy	316
Unikaj uzależnienia od pracy	316
Radzenie sobie ze stresem	317
Zmień to, co da się zmienić	318
Zaakceptuj to, czego zmienić się nie da	319
Nie świruj na punkcie drobiazgów	319
Stosuj pozytywne stwierdzenia	320
Odpierz się!	320
Weź wakacje od myślenia	320
Nie bądź zbyt poważny	321

Skorowidz 323

Rozdział 15

Potęga technologii

W tym rozdziale:

- ▶ Jak korzystać z technologii.
- ▶ Wady i zalety rozwiązań technologicznych.
- ▶ Zwiększanie efektywności i wydajności.
- ▶ Spinanie organizacji w sieć.
- ▶ Opracowywanie planu technologicznego.

I jak tu nie kochać technologii? Niestety technologia — jak wszystko inne w naszym życiu — ma swoje dobre i złe strony. Komputery czynią nasze życie znacznie łatwiejszym i bardziej wydajnym. Dopóki komputer nie ulegnie awarii, na zawsze przechowuje w pamięci efekty Twojej pracy i powoduje, że powtarzalne zadania robią się praktycznie same (na przykład wysłanie wiadomości do tysięcy osób z listy adresowej). Niestety komputery potrafią skłaniać nas również do olbrzymiego marnotrawstwa czasu. Niektórzy ludzie — zamiast pracować — poświęcają znaczną część dnia pracy na przeglądanie Facebooka, licytowanie przedmiotów w internetowych serwisach aukcyjnych i pozostawanie na bieżąco z najnowszymi plotkami z życia gwiazd.

Możesz automatycznie założyć, że Twój pracownicy są bardziej wydajni dzięki temu, że mają do dyspozycji komputery, czy zastanawiałeś się jednak, czy Ty i Twoja organizacja w pełni wykorzystujecie potencjał tej innowacyjnej i kosztownej technologii? Firmy inwestują w IT — zarówno w sprzęt, jak i w oprogramowanie — tak olbrzymie pieniądze, że naprawdę warto się nad tym poważnie zastanowić.

W tym rozdziale wyjaśnimy, jak wykorzystywać technologie informacyjne, czyli rozwiązania technologiczne umożliwiające tworzenie, magazynowanie, wymianę i zastosowanie informacji w jej najróżniejszych formach. Przyjrzymy się korzyściom płynącym z posiadania najnowocześniejszych technologii i wskażemy, w czym rozwiązania te pomagają organizacji, a w czym mogą jej szkodzić. Wyjaśnimy, w jaki sposób technologia pozwala zwiększać wydajność i efektywność oraz jak w pełni wykorzystać jej potencjał. Na koniec pokażemy, jak się tworzy plan technologiczny.

Zalety technologii w miejscu pracy i wynikające z niej korzyści

Zastanów się przez chwilę, jak niewiarygodny postęp odnotowała technologia informacyjna w okresie Twojego życia. Mamy dzisiaj do dyspozycji tak wiele cyfrowych narzędzi, że aż trudno uwierzyć, że zaledwie trzydzieści lat temu komputery osobiste nie były jeszcze w powszechnym komercyjnym użyciu. Odpowiednikiem edytora tekstu była wtedy maszyna do pisania doposażona w spory zapas korektora i brudzącej kalki. Komputery zrewolucjonizowały sposób pracy z tekstem i grafiką w celach biznesowych. Telefony komórkowe, faksy, internet, szerokopasmowe łącza bezprzewodowe i wszystkie inne rozwiązania niezbędne dziś w biznesie są stosunkowo nowym wynalazkiem.

Postępu technologicznego nie da się cofnąć. Chcąc dotrzymać kroku konkurencji, a najchętniej ją pokonać, musisz nadążać za zmianami technologicznymi i stosować narzędzia, które uczynią Twoich pracowników bardziej wydajnymi, Twoje produkty, usługi i obsługę klienta lepszymi, a przy okazji poprawią jeszcze Twoje wyniki finansowe. Nie masz wyboru, na prawdę.

Postęp dzięki automatyzacji

Technologia informacyjna może mieć pozytywny wpływ na działalność biznesową na dwa istotne sposoby powiązane z zagadnieniem automatyzacji.

- ✓ **Automatyzacja procesów.** Jeszcze nie tak dawno temu procesy biznesowe wykonywane były ręcznie. Działy księgowy i kadrowy dokonywały tradycyjnych obliczeń wynagrodzeń, posiłkując się w tym celu co najwyżej kalkulatorem. Ta sama praca, która wtedy potrafiła zajmować całe godziny, dni, a nawet tygodnie, dzisiaj jest wykonywana w czasie kilku minut lub nawet sekund. Do innych często automatyzowanych procesów należą monitorowanie zapasów, obsługa klienta, analiza rozmów i zakupy.
- ✓ **Automatyzacja funkcji związanych z zarządzaniem własnym czasem.** Coraz więcej menedżerów przenosi kalendarz do komputera. Oczywiście tradycyjne kalendarze papierowe nie odejdą całkowicie do lamusa, jednak dla wielu menedżerów komputer okazuje się po prostu narzędziem znacznie potężniejszym niż jego nieautomatyzowane odpowiedniki. Menedżerowie korzystają również z komputera w celu umawiania spotkań, monitorowania projektów, analizowania danych liczbowych, zarządzania kontaktami biznesowymi, prowadzenia ewaluacji swoich podwładnych itd.

Zanim ruszysz do automatyzacji wszystkiego, co tylko da się zautomatyzować, koniecznie pamiętaj o jednym: w sytuacji, gdy Twoje systemy ręczne są nieskuteczne lub nieefektywne, zwykła ich automatyzacja może nie dać najmniejszych korzyści. Może się wręcz okazać, że po automatyzacji system działa gorzej niż dotychczas. W ramach automatyzacji procesu należy poddać go szczegółowej analizie. Pozbądź się wszelkich zbędnych działań i koniecznie zadbaj o optymalizację tego systemu pod kątem nowych, zautomatyzowanych warunków. Uwierz, że czas zainwestowany w doskonalenie procesów z nawiązką zwróci się podczas ich automatyzacji.



Zwiększanie efektywności i wydajności

Olbrzymie upowszechnienie rozwiązań IT powoduje, że zmienia się krajobraz przemysłowy. Branże tradycyjne, takie jak hutnictwo stali czy rafinerie ropy naftowej, ustępują miejsca producentom półprzewodników, komputerów i produktów pokrewnych. Branża komputerów osobistych, która jeszcze trzydzieści lat temu zaledwie raczkowała, bardzo szybko rozwinęła się w rynek wart miliardy dolarów rocznie.



Koncepcja, zgodnie z którą przewagę na rynku mają ci przedstawiciele świata biznesu, którzy najlepiej radzą sobie z przetwarzaniem informacji, wydaje się dziś dość oczywista. Im szybciej otrzymasz jakieś informacje, tym szybciej będziesz mógł wykorzystać je w praktyce. Im efektywniej przetwarzasz informacje, tym łatwiej zyskasz do nich dostęp, gdy będziesz ich znowu potrzebował. Im sprawniej radzisz sobie z informacjami, tym mniejsze poniesiesz koszty związane z zarządzaniem nimi i ich utrzymywaniem.

Kierownictwo firm podaje powyższe i podobne im powody jako uzasadnienie dla przeznaczania olbrzymich ilości zasobów na zakup komputerów, instalowanie systemów poczty elektronicznej i poczty głosowej, a także na szkolenia ludzi w zakresie korzystania z najnowszych rozwiązań technologicznych. Czy te wszystkie wydatki powodują jednak, że Twoi pracownicy stają się bardziej wydajni? Jeśli nie, być może w nieodpowiedni sposób wdrażasz te rozwiązania w swojej firmie.

Zanim menedżer wyda na coś pieniądze, powinien zastanowić się nad kwestią odpowiedzi:

- ✓ Kto potrzebuje tej odpowiedzi? (Klient, dostawca, pracownik, kierownictwo).
- ✓ Jak szybko potrzebna jest ta odpowiedź? (Już, za minutę, za godzinę, jutro).
- ✓ Jak często potrzebna jest ta odpowiedź? (Codziennie, co tydzień, co miesiąc).

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwalają dokonać racjonalnej oceny alternatywnych rozwiązań technologicznych i stwierdzić, na ile każde z nich spełnia powyższe kryteria. Wiele rozwiązań technologicznych zostało zaprojektowanych z myślą o udzielaniu w czasie rzeczywistym odpowiedzi na pytania, które wystarczy zadać sobie raz w miesiącu.



Odpowiednio zaplanowana i wdrożona technologia informacyjna sprzyja zwiększeniu efektywności i produktywności firmy. Wyniki najnowszych badań wykazują zależność między wdrożeniem rozwiązań IT a wzrostem produktywności przedsiębiorstw. Poniżej podaję kilka przykładów:

- ✓ Zastosowanie komputerowego systemu zarządzania zapasami umożliwiło firmie Duramet Corporation z Warren w stanie Michigan — producentowi sproszkowanego metalu, obecnie wchodzącemu w skład Cerametal Group — podwojenie sprzedaży w czasie trzech lat i to bez zatrudniania choćby jednego nowego handlowca.
- ✓ M.A. Hanna, producent polimerów, który połączył się z Geon Company, w rezultacie czego powstała PolyOne Corporation, utrzymał dotychczasowy poziom przychodów przy jednoczesnym zmniejszeniu kapitału obrotowego o jedną trzecią. Wszystko dzięki rozwiązaniom IT na bieżąco dostarczającym pracownikom danych o zamówieniach oraz zadaniach, z pominięciem tradycyjnych podziałów na jednostki organizacyjne.



- ✓ Weirton Steel Corporation — obecnie Mittal Steel USA z siedzibą w Weirton w Wirginii Zachodniej — przekonała się, że do obsługi pieca hutniczego, przy którym pracowało dotąd 150 osób, potrzebuje zaledwie dwunastu pracowników. Było to możliwe dzięki nowym rozwiązaniom zastosowanym na linii produkcyjnej.

Gromadzone dane zaczynają wskazywać na wzrost produktywności, trzeba mieć jednak świadomość, że samo zainstalowanie komputerów lub innej technologii nie skutkuje automatycznym wzrostem wydajności pracowników. Jako menedżer powinieneś najpierw usprawnić swoje procesy robocze, a dopiero potem poddawać je automatyzacji. Bez tych usprawnień automatyzacja może wręcz skutkować spadkiem wydajności pracowników. Zamiast dotychczasowych wyników ręcznego, nieautomatyzowanego procesu będziesz otrzymywał coś nowego: śmieci generowane z prędkości światła. Nie pozwól sobie na ten błąd!

Działania mające na celu neutralizację negatywów

Technologia informacyjna może firmie pomagać, ale może też utrudniać jej funkcjonowanie. Oto kilka przykładów negatywnych aspektów stosowania rozwiązań technologicznych:

- ✓ Powszechne nadużywanie dostępu do internetu spowodowało, że wydajność pracowników spadła o jakieś 10 – 15%. Grupa Forrester Research informuje, że 20% czasu spędzanego przez pracowników w internecie nie ma związku z wykonywaną przez nich pracą. Z najnowszych badań firmy Nucleus Research wynika, że samo korzystanie z Facebooka w miejscu pracy zmniejsza wydajność pracowników o 1,5%.
- ✓ Co jakiś czas biznesowym systemom komputerowym we znaki dają się hakerzy rozprzestrzeniający tam wirusy i inne złośliwe oprogramowanie. Ataki te generują miliardowe straty materialne i koszty utraconych korzyści.
- ✓ Wiadomości e-mail bywają niejasne. Zmusza to pracowników do marnowania czasu na doprecyzowywanie intencji nadawcy lub zabezpieczanie się na wypadek ewentualnych problemów.
- ✓ Pracownicy muszą przebijać się przez coraz większe ilości spamu i innych wiadomości śmieci.
- ✓ Dzisiaj na porządku dziennym są prezentacje z rozbudowaną grafiką i efektami dźwiękowymi, a ich przygotowanie wymaga więcej czasu, niż kiedyś należało włożyć w opracowanie zwykłego tekstu i wykresu. Problemy mają z tym zwłaszcza osoby, które nie są zbyt obeznane z najnowszymi technologiami.



Pamiętaj, że musisz zaakceptować plusy i minusy, zawsze możesz jednak spróbować coś na te minusy zaradzić. Minimalizacja negatywnych aspektów stosowania technologii pozwoli Ci zmaksymalizować osiągnięte dzięki niej korzyści:

- ✓ **Pozostawaj na bieżąco z najnowszymi innowacjami technologicznymi.** Nie musisz być ekspertem w zakresie instalacji serwera sieciowego czy konfiguracji systemu poczty głosowej, powinieneś jednak mniej więcej orientować się we wszystkich rozwiązaniach technologicznych stosowanych w Twojej firmie.

- ✓ **Zatrudnij ekspertów.** Musisz dysponować ogólną wiedzą na temat technologii informacyjnych, zatrudnij jednak ekspertów, którzy doradzą Ci w kwestii projektowania i wdrażania najważniejszych systemów IT.
- ✓ **Zarządzaj przez przechadzanie się.** Wypracuj sobie nawyk okresowego zaglądania do pracowników (bez względu na to, gdzie pracują) i kontrolowania, w jaki sposób korzystają z firmowych rozwiązań IT. Pytaj ich o zdanie oraz propozycje usprawnień. Gdy tylko stwierdzisz występowanie jakiejś potrzeby, przystąp do analizowania i wdrażania zmian.

Wykorzystywanie technologii

Technologie informacyjne otaczają nas dzisiaj zewsząd i wkraczą we wszystkie obszary naszego życia, zarówno zawodowego, jak i osobistego. Komputery i rozwiązania telekomunikacyjne stanowią obecnie nieodłączny element funkcjonowania każdej firmy. Nawet najbardziej oporni i tradycyjni prezesi w końcu dali się złamać i korzystają dzisiaj z telefonów komórkowych, a nawet przeglądają internet, posługując się w tym celu smartfonami. Rozwiązania IT mogą zaoferować Twojej firmie bardzo duże atuty. Twoim zadaniem jako menedżera jest je wykorzystać... zanim zrobią to Twoi konkurenci.

Zanim podejmiesz konkretne działania, musisz dobrze zorientować się w najnowszych rozwiązaniach technologicznych. Poniżej przedstawiamy cztery najprostsze sposoby osiągnięcia tego celu.

Znaj swoją działalność

Zanim będziesz mógł zaprojektować i wdrożyć jakiś system IT w najskuteczniejszy możliwy sposób, musisz dokładnie wiedzieć, jak działa Twoja firma. Jaką pracę się w niej wykonuje? Kto ją wykonuje? Czego potrzebują pracownicy, aby tę pracę wykonać?



Chcąc poznać własną firmę, warto spojrzeć na nią z zewnątrz. Wciel się w rolę klienta i przekonaj się, jak zostaniesz obsłużony przez swoich ludzi i systemy. To samo zrób w odniesieniu do swoich konkurentów i przetestuj w ten sposób ich ludzi i systemy. Dostrzegłeś jakieś różnice? A może jakieś podobieństwa? Czy na podstawie poczynionych obserwacji możesz usprawnić działanie Twojej organizacji z wykorzystaniem IT?

Zapewnij sobie przewagę konkurencyjną dzięki technologii

Niewielu menedżerów wie, w jaki sposób zapewnić swojej firmie przewagę konkurencyjną dzięki technologii. Mają jakąś tam świadomość potencjalnego wzrostu efektywności i wydajności, ale z konkretnymi po prostu sobie nie radzą.

Rozwiązania IT mogą zapewnić firmie istotną przewagę konkurencyjną nad jej rynkowymi rywalami na przykład na następujące sposoby:

- ✓ Konkurencja z dużymi firmami dzięki marketingowi w obszarze wyrównanych szans (czyli w internecie).
- ✓ Pomoc w budowaniu trwałych relacji z klientami.
- ✓ Nawiązywanie kontaktu z partnerami strategicznymi w celu skrócenia czasu realizacji najważniejszych procesów, takich jak rozwój produktu czy produkcja.
- ✓ Łączenie ze sobą wszystkich członków organizacji oraz ludzi ze źródłami niezbędnych informacji, zarówno tych znajdujących się wewnątrz firmy, jak i poza nią.
- ✓ Dostarczanie bieżących informacji na temat cen, produktów itp. dostawcom, klientom i producentom OEM.



Przewagę nad konkurentami powinieneś zapewniać sobie już teraz. Pamiętaj, że wygrywa nie ta firma, która *ma* najwięcej danych, lecz ta, która najlepiej nimi *zarządza*.

Opracuj plan

Jeśli poważnie podchodzisz do budowania przewagi konkurencyjnej na podstawie technologii, musisz dysponować planem wdrożenia tejże technologii. W obszarze błyskawicznie zmieniających się rozwiązań technologicznych posiadanie *planu technologicznego* — czyli planu pozyskania i wdrożenia rozwiązań IT — jest absolutną koniecznością. Wiele firm kupuje na sztuki sprzęt i oprogramowanie komputerowe oraz inne elementy systemów technologicznych, nie uwzględniając przy tym rozwiązań już stosowanych i nie zastanawiając się za wiele nad przyszłością. Potem starają się wszystko jakoś ze sobą połączyć i wtedy ze zdziwieniem stwierdzają, że sklecony w ten sposób system nie działa.

Tego problemu nie mają menedżerowie, którzy zadadzą sobie trud opracowania planu technologicznego. Później nie muszą również inwestować dodatkowego czasu i pieniędzy w rozwiązywanie problemów z systemem, bo te po prostu nie występują.

Dzisiaj technologia nie jest już inwestycją opcjonalną, a inwestycją strategiczną, która może pomóc Twojej firmie wysorować się przed konkurentów. Jak każda inwestycja strategiczna, także ta wymaga planu. Kathleen Allen i Jon Weisner zalecają w swojej książce *eBusiness Technology Kit for Dummies* następujący sposób opracowywania takiego planu:

1. Wypisz podstawowe wartości wyznawane w Twojej organizacji.

Taką wartością może być choćby oferowanie klientowi najlepszej możliwej obsługi albo postępowanie w sposób etyczny i uczciwy.

2. Wyobraź sobie, gdzie widzisz swoją firmę za dziesięć lat.

Będziesz działał w tej samej branży, czy może w jakichś nowych? Jakie produkty i usługi będziesz oferował? Do kogo będziesz kierował tę ofertę? Będziesz niewielkim przedsiębiorstwem czy wielkim międzynarodowym koncernem o zasięgu globalnym i globalnych wpływach? Ilu pracowników będziesz zatrudniał? Tysiąc, 10 tysięcy, a może 100 tysięcy?

3. Wyznacz główny jednoroczny cel dla firmy, kierując się swoją wizją.

Takim celem może być na przykład budowa systemu monitorowania skarg składanych przez klientów i bieżącego dostarczania ich członkom kierownictwa firmy.

4. Wskaż strategię umożliwiającą osiągnięcie tego celu.

Strategia osiągnięcia powyższego celu może przewidywać utworzenie zespołu, który podjąłby współpracę z działem IT w celu opracowania w czasie trzech miesięcy rekomendacji dotyczących rozwiązań.

5. Wskaż taktyki pomocne w realizacji powyższych strategii.

Może chodzić o: przypisanie odpowiedzialności za projekt konkretnemu pracownikowi lub menedżerowi, wyznaczanie celów szczegółowych i terminów ukończenia prac, ustalenie zasad raportowania postępów.

6. Wskaż technologie pomocne w realizacji powyższych strategii i taktyk.

Powiąz planowaną technologię z jednorocznym celem, strategiami oraz taktykami. Możesz na przykład wyrazić oczekiwanie, aby nowy system był kompatybilny z dotychczasowymi rozwiązaniami lub aby był systemem internetowym.

Zbierz myśli — i opinie swoich pracowników — a następnie je zapisz. Stwórz zwięzły dokument, liczący nie więcej niż pięć stron, który w możliwie prosty i dokładny sposób opisywałby Twoje strategię IT. Gdy będziesz dysponował już gotowym planem, poszukaj najlepszych dostawców, którzy pomogą Ci ten plan zrealizować. Na koniec przystąp do monitorowania procesów. W razie potrzeby koryguj swój plan, dostosowując go do potrzeb Twojej organizacji i pracowników. Chodzi przecież o to, abyś osiągał jak najlepsze wyniki.

W trakcie planowania pamiętaj o następujących kwestiach:



- ✓ **Nie kupuj czegoś tylko dlatego, że to najmodniejsza nowinka.** Zakupy najnowocześniejszych gadżetów to zawsze świetna zabawa. Niestety nie każdy produkt, który oferuje najnowsze i najbardziej atrakcyjne bajery, okaże się odpowiedni dla Twojej firmy. Może być za mały lub za duży, za wolny lub za szybki, ewentualnie za drogi lub za tani. Może nie być również kompatybilny z systemami, które już posiadasz. Zadbaj o to, aby rozwiązania uwzględnione w Twoim planie miały sens dla Twojej firmy.
- ✓ **Skonsultuj plan z działem IT.** To bardzo istotne, aby planowany przez Ciebie zakup był kompatybilny z dotychczasowymi systemami. Powinieneś się również dowiedzieć, czy dział IT nie przygotowuje czasem jakichś zmian w zarządzaniu całą infrastrukturą firmy. Nie chcesz przecież kupić programu, który już za kilka miesięcy okaże się przestarzały.
- ✓ **Opracuj plan na właściwy okres.** W różnego rodzaju firmach stosuje się różne *horyzonty* planowania, czyli okresy objęte planem. Jeśli działasz na rynku odznaczającym się dużą zmiennością, na przykład na rynku telefonii komórkowej, Twój horyzont planowania może wynosić zaledwie sześć miesięcy. Jeżeli jednak prowadzisz jakąś stabilniejszą działalność, na przykład sieć sklepów spożywczych, horyzont planowania może wybiegać nawet pięć lat w przyszłość.

- ✓ **Rozważ korzyści płynące z outsourcingu.** Outsourcing odpowiednich zadań może przynieść istotne oszczędności, a poza tym może dodatkowo usprawnić systemy.
- ✓ **Zadbaj o to, aby planowanie odbywało się zespołowo.** Nie jesteś jedynym, na którego nowa technologia będzie miała wpływ. Włącz do swojego zespołu planistycznego także pracowników, klientów i dostawców. Wdrożenie nowych rozwiązań przebiegnie znacznie sprawniej, jeśli już na samym początku zaangażujesz w cały proces wymienionych wyżej interesariuszy i zapewnisz sobie ich wsparcie.
- ✓ **Porównaj koszt aktualizacji starego systemu z przejściem na nowy system.** Prędzej czy później użyteczność każdego systemu dobiega końca. Zamiast łątać stary system, którego utrzymanie wymaga coraz większych nakładów, lepiej zacznij wszystko od nowa. Zanim jednak podejmiesz ostateczne decyzje, dokładnie policz, które rozwiązanie jest najbardziej opłacalne w przypadku Twojej firmy.

Zapewnij sobie pomoc

Jesteś fanem technologii i całkiem nieźle orientujesz się w tych zagadnieniach? To świetnie! Na początku będziesz miał łatwiej niż inni. Jeżeli natomiast nie jesteś ekspertem, zapewnij sobie pomoc kogoś, kto takim ekspertem jest. Czy w Twojej firmie są odpowiednio kompetentni ludzie? Czy możesz zatrudnić właściwego człowieka z zewnątrz? Bez względu na to, co zamierzasz zrobić, nie rób tego sam. Zatrudnij fachowców, nawet jeśli sam jesteś maniakiem nowych technologii. Technologia zmienia się bardzo szybko i na wszystkich frontach. Nie ma takiej osoby, która byłaby ekspertem we wszystkich zagadnieniach technologicznych niezbędnych do funkcjonowania Twojej firmy.

PC kontra Apple

Jeszcze kilka lat temu menedżerowie poważnie zastanawiali się nad tym, czy powinni kupić komputer PC, czy może raczej produkt firmy Apple. Kiedyś komputery Apple — oferujące intuicyjny i prosty w obsłudze interfejs, ikony graficzne oraz możliwość korzystania z myszy — były wyraźnie lepsze od maszyn PC, jednak pojawienie się systemu Windows wyrównało stawkę. Komputery PC z systemem Microsoftu są dziś praktycznie nieodróżnialne pod względem łatwości obsługi od produktów Apple, a przy tym ich instalacja jest tańsza.

Przed paru laty firma Apple niemal zniknęła z rynku, jednak powrót do niej Steve'a Jobsa poskutkował nie tylko odzyskaniem przez nią popularności, lecz również upowszechnieniem się jej urządzeń. Macintosh nadal pozostaje standardem w niektórych

zastosowaniach, takich jak obróbka grafiki, obróbka wideo, projektowanie czy komponowanie muzyki, coraz częściej pojawia się jednak także w innych firmach, zwłaszcza że ostatnio Apple wycenia swoje produkty znacznie bardziej konkurencyjnie niż dotychczas.

Dzisiejsze sieci komputerowe mogą obsługiwać jednocześnie komputery Mac i PC, nie ma więc potrzeby ograniczania się do jednego typu. Księgowi mogą sobie śmigać do woli na superszybkich pecetach, a projektanci tworzyć na ukochanych macach.

Kto mówi, że pokojowa koegzystencja jest niemożliwa? PC czy Apple — wybór należy do Ciebie.

Stary dobry intranet

Uważasz, że internet to najbardziej przełomowe rozwiązanie w dziejach biznesu? Nie do końca. Dla większości firm obecność w internecie nie jest niczym nowym. Dzisiaj w świecie korporacji wielkie sukcesy święci *intranet*. Z kilkoma wyjątkami największe amerykańskie przedsiębiorstwa, takie jak Federal Express, AT&T, Levi Strauss czy Ford Motor Company, dysponują własnymi *wewnętrznymi* odpowiednikami internetu. Na przykład pracownicy DreamWorks SKG, koncernu rozrywkowego założonego przez Stevena Spielberga, Jeffreya Katzenberga i Davida Geffena, wykorzystują firmowy intranet do produkowania filmów oraz wykonywania różnych szczegółowych prac produkcyjnych, takich jak koordynacja scen czy sprawdzanie statusu rozmaitych projektów.

Intranet zamyka podstawowe narzędzia internetowe — serwery webowe, przeglądarki i strony internetowe — wewnątrz organizacji. Sieci intranet projektuje się z myślą o tym, aby dostęp do nich mieli wyłącznie pracownicy, a nie użytkownicy zewnętrzni.

W przypadku firm, które zainwestowały już w komputery i oprogramowanie, intranet stanowi niedrogie i potężne narzędzie łączenia firmowych maszyn... i pracowników.

Intranet stanowi również wartościowe narzędzie komunikacji z odległymi oddziałami firmy oraz z jej pracownikami pozostającymi w podróży. W ten sposób przedsiębiorstwa przypominają również swoim pracownikom o swojej misji i wizji, kształtując tym samym większą świadomość członków swoich organizacji.

Intranet nie tylko rewolucjonizuje kwestię budowy sieci komputerowych wewnątrz organizacji, lecz również te organizacje demokratyzuje. Większość firmowych sieci komputerowych stanowi latyfundium administratorów systemu i programistów, natomiast intranet umożliwia tworzenie stron internetowych zarówno ekspertom, jak i pełnym nowicjuszom. Przez pracowników stworzona została na przykład duża część stron Federal Express.

Optymalne wykorzystanie firmowych sieci komputerowych

Komputery osobiste zaczęły rewolucjonizować działalność firm jakieś dwadzieścia lat temu. Właśnie wtedy moc obliczeniowa przestała koncentrować się w dużych maszynach typu mainframe i przeniosła się na komputery osobiste stojące na biurkach użytkowników. Dzisiaj źródłem kolejnej rewolucji w biznesie są sieci komputerowe. Komputer osobisty pozostaje samowystarczalnym ośrodkiem informacji, jednak kiedy takie komputery połączy się w sieć, oferują one dodatkowy atut, a mianowicie możliwość korzystania z danych każdej innej maszyny należącej do tej sieci.

A zatem czy sieci komputerowe oferują jakieś korzyści? Oczywiście, że tak! Co sądzisz na przykład o poniższych powodach?

- ✓ **Sieci usprawniają komunikację.** Sieci komputerowe umożliwiają komunikację między dowolnymi członkami organizacji. Jednym kliknięciem można wysłać wiadomości do pojedynczych adresatów lub grup pracowników. Równie łatwo można na wiadomości odpowiadać. Co więcej, pracownicy podłączeni do sieci mają dostęp do danych finansowych i marketingowych oraz informacji o produktach, dzięki czemu mogą wykonywać swoją pracę z dowolnego zakamarka organizacji.

- ✓ **Sieci pozwalają oszczędzać czas i pieniądze.** W biznesie czas to pieniądz. Im szybciej da się wykonać jakieś zadanie, tym więcej takich zadań zmieści się w jednym dniu pracy. Poczta elektroniczna umożliwia tworzenie wiadomości, notatek i innych komunikatów wewnętrznych, załączanie do nich plików, a następnie rozsyłanie ich do dowolnej liczby odbiorców. Co więcej, ci odbiorcy mogą znajdować się po drugiej stronie korytarza albo na drugiej półkuli.
- ✓ **Sieci dają lepszy wgląd w rynek.** Informacje przekazywane za pośrednictwem sieci komputerowych są z samej swej natury przekazywane bezpośrednio i na czas. W tradycyjnych realiach komunikacji biznesowej informacje były spowalniane, filtrowane i modyfikowane na kolejnych szczeblach struktury organizacyjnej. Bezpośrednia komunikacja z wykorzystaniem sieci komputerowych powoduje, że nikt informacji nie filtruje, nie spowalnia ani nie modyfikuje. Adresat otrzymuje to, co wysłał mu nadawca. Im szybciej dostaniesz potrzebne informacje i im lepszej będą one jakości, tym lepszy będziesz miał ogłąd rynku.

Skorowidz

@Task, 173

A

agencja

pośrednictwa pracy, 96
pracy tymczasowej, 96

aktywa, 222, 223, 225, 227, 229
obrotowe, 223, 231
trwale, 215, 223

American Express, 67

amortyzacja, 223

analiza działalności, 231

Andersen Consulting, 152

Angus Barn Restaurant, 69

Apple, 240

Arnott Amy, 155

AT & T, 112

AT&T Universal Card

Services, 82

automatyzacja

zarządzania czasem, 234

B

Basecamp, 173

Baugh Antoinette, 81

Ben & Jerry's, 244

Bender Cynthia, 69

Berdahl James, 46

Best, Best and Krieger, 70

bilans, 227, 229

biurokracja, 28

Blanchard Training and
Development, 45

Blittle Lonnie, 46

Boardroom, 81

Boening, 212

budżet, 214, 248

kapitałowy, 215

kontrolowanie, 220

okres regulacji zobowiązań,
221

produkcji, 215

robocizna bezpośrednia, 215

sprzedaży, 215, 230

tworzenie, 215, 216, 217,
218, 219

dane archiwalne, 217

od zera, 217

wydatków, 215

ograniczenia, 220, 221

Busch Gardens, 70

C

Carroll Lewis, 110

Cascades Diamond, 168

Center of Responsible

Business Haas School of
Business, 246

Cerametal Group, 235

Champion Solutions Group, 82

Clarizen, 173

clo, 224

coaching, 131, 135, 136

metody, 132

show-and-tell, *Patrz:*

show-and-tell

Cook Paul, 43

Corcoran Barbara, 69

Corcoran Group, 69

Core Creative, 70

CPM, 172

Crisafulli Steve, 116

CSR, 243, 244

cele, 245

podstawy, 244

strategia, 245

wdrażanie, 246

czas pracy, 152

elastyczny, 84, 85

D

D'Agostino, 267

delegowanie zadań, 177, 178,

184, 185, 186, 304, 309, 311

etapy, 183

mity, 180, 181, 182

monitorowanie, 188, 189

problemy, 186

wyjątki, 187, 188

zastępstwo, 185

DER, 232

diagram

sekwencji zdarzeń, *Patrz:*
organigram

Drucker Peter, 41, 75, 166

Duramet Corporation, 235

dyscyplina pracownicza, *Patrz:*
pracownik dyscyplinowanie

dywidenda, 225

E

Easy Project .NET, 173

Edelston Martin, 81

Edward Jones, 86

efekt

aureoli, 211

odbicie lustrzane, 211

świeżości, 211

efektywność, 248
El Torito Restaurants, 267
etyka, 243, 252
 kodeks, *Patrz:* kodeks
 etyczny
 zasady, 252
 zawodowa, 270
ExxonMobil, 244

F

Federal Express, *Patrz:* FedEx
FedEx, 212, 267
firma
 analiza działalności, *Patrz:*
 analiza działalności
 analiza sytuacji obecnej, 76
 cele, 75, 109, 112, 161, 309
 amitne, 111
 CSR, 245
 pozycja menedżera, 120
 priorytety, 118
 przedstawianie
 zespółowi, 116, 117
 roczne, 116
 SMART, *Patrz:* SMART
 wyznaczanie, 110, 113,
 114, 115, 116, 187
dział HR, 95, 96, 274, 276,
 292
działania, 111
jakość, *Patrz:* jakość
kultura, 153
misja, *Patrz:* misja
odpowiedzialna społecznie,
 Patrz: CSR
plan strategiczny, 114
polityka środowiska, 248
przewaga konkurencyjna,
 76
schemat organizacyjny, 250
wielkość, 33
wizja, *Patrz:* wizja
Ford Motor Company, 43, 44
Forrester Research, 236

G

Gallup Organization, 73, 86
Gantt Henry, 170
General Electric, 42, 147, 244
General Mills, 71
Genius Project for Domino,
 173
Geon Company, 235
godziny pracy, *Patrz:* czas
 pracy
Google, 65
Graham Gerald, 54
Greenough Communications,
 70
groupware, 146
grupa
 ad hoc, 143
 robocza, 142, 146

H

Hallmark Cards, 119
Hauptfuhrer Robert, 44
Herzberg Frederick, 59
Hesselbein Frances, 74
Hewlett Bill, 43
Hewlett-Packard, 43, 152

I

ICI Pharmaceuticals Group,
 69
internet, 241
intranet, 241
inwestycje
 długoterminowe, 223

J

jakość, 140
job sharing, 84
Jobs Steve, 240
JPMorgan Chase, 48
JS Communications, 70

K

kapitał
 podstawowy, 225
 własny, 222, 225, 229, 232
 rentowność, 232
Ken Blanchard Companies, 45
Kennedy John, 42
kodeks etyczny, 253, 255
 tworzenie, 253, 254
kodeks pracy, 286
koło
 mentorskie, 143
koło jakości, 140
komitet, 142
komunikacja
 analiza, 201
 czytanie, 192
 forma, 192
 formalna, 192
 mówienie, 192, 201
 nieformalna, 192, 193, 203
 niehierarchiczna, 193
 pisanie, 192, 195
 prezentacja, 192, 196, 197,
 200, 201
 narzędzia, 200
 słuchanie, 192, 193, 194
 wizualna, 197, 200
konkurencja, 237
koszty, 226, 230
 finansowe, 230
 marketingowe, 230
 ogólne zarządu, 230
 operacyjne, 230
 rozliczenia
 międzyokresowe, 223
 sprzedanych produktów, 230
 sprzedaży, 230
kredyt, 224
 hipoteczny, 224
 inwestycyjny, 224
 kupiecki, 225
kryzys, 260

L

Lafley Alan, 43
 Laozi, 39
 Lark In The Morning, 262
 Leader to Leader Institute, 74
 lenistwo, 26
 Levi Strauss, 212
 lider, 41, 42, 44, *Patrz też:*
 przywódca

Ł

łowcy głów, 96

M

M.A. Hanna, 235
 Marmot Mountain, 116
 McElhaney Kellie, 246
 McKesson, 244
 Meek and Associates, 45
 Meek Catherine, 45
 menedżer
 cechy, 42, 43, 44, 45, 46,
 120, 303, 304, 309, 311
 moralność, 47, 310
 optymizm, 46, 318, 320
 pewność siebie, 47
 poczucie humoru, 308,
 321
 podejmowanie decyzji,
 48
 funkcja, 35
 jako trener, *Patrz:* trener
 lider, 41, 42
 obowiązki, 91, 95, 178, 207,
 304, 309, 311
 delegowanie zadań, *Patrz:*
 delegowanie zadań
 pracownik zdalny, *Patrz:*
 pracownik wirtualny
 zatrudnianie
 pracowników, 92
 menedżer
 ocena przez pracowników,
 212
 podstawowe funkcje, *Patrz:*
 zarządzanie

styl

kierowania, *Patrz:*
 styl kierowania
 szkolenie, 29, 38, 39, 307
 zarządca, 42
 mentor, 137, 138, 143, 312
 Meridian Travel, 69
 metoda
 PERT, *Patrz:* PERT
 show-and-tell,
 Patrz: show-and-tell
 ścieżki krytycznej, *Patrz:*
 CPM
 Microsoft, 240
 Microsoft Project, 173
 mikromenedżer, 177
 Mindview, 173
 misja, 50, 75, 76
 model przywództwa
 zespołowego, 49
 Morningstar, 155
 Motorola, 112, 141

N

należności, 222
 rotacja, 231
 Nieman Andrea, 44
 Nissan Motor Manufacturing
 Corporation, 46
 Nucleus Research, 236

O

obligacje, 224
 ochrona środowiska, 243
 organigram, 171
 organizacja, *Patrz:* firma
 Orpheus Chamber Orchestra,
 49
 Oryx Energy, 44

P

P&G, *Patrz:* Procter & Gamble
 Pagliaro Jeanette, 70
 papiery wartościowe, 224
 pasywa, 222, 227
 PERT, 172

Petersen Donald, 44
 podatek, 224
 podręcznik korporacyjny, 33
 Poling Harold, 43
 polityka
 biurowa, 243
 główni gracze, 249
 ocena, 247
 schemat organizacyjny, 250
 PolyOne Corporation, 235
 PowerPoint, 200
 pożyczka, 224
 długoterminowa, 224
 praca
 godziny, *Patrz:* czas pracy
 jakość, *Patrz:* jakość
 konkurencyjność, 91
 technologia, 85
 uzależnienie, 316
 wirtualna, *Patrz:* pracownik
 wirtualny
 zdalna, *Patrz:* pracownik
 wirtualny, telepraca
 zespołowa, *Patrz:* zespół
 pracoholik, 316
 pracownik
 autonomia, 83, 86
 cele, 162, 174, 304
 pośrednie, 163, 164
 CV, 92, 98, 100
 referencje, 102, 103
 doświadczenie, 93
 dyscyplinowanie, 269, 270,
 271, 272, 273, 274, 275
 etapy, 277, 278, 279
 metoda, 274, 275, 276,
 277, 279
 planowanie postępów,
 280, 281
 procedura, 273
 progresywne, 273
 efektywność, 152, 153
 instrukcja, 33, *Patrz też:*
 podręcznik korporacyjny
 karanie, 270, 283, 290
 kompetencje, 93, 94, 105, 287
 weryfikacja, 106

- kontrola wyników, 161, 168, 174
- harmonogram, 164, 166
- kamienie milowe, 164, 165
- relacje międzyludzkie, 164
- wskaźniki, 162, 164, 165, 166, 169, 170, 171
- zadania, 164, 165
- kwalifikacje, 123
 - podnoszenie, 126, 131
- morale, 268, 269, 270, 273, 275
- motywowanie, 26, 27, 32, 34, 51, 52, 53, 54, 57, 61, 66, 74, 81, 87, 123, 168, 248, 311
 - finansowe, 54, 58, 59, 60
 - forma, 55, 70
 - niefinansowe, 54, 58, 59, 60, 62, 70
 - pochwała od współpracowników, 68
 - poczucie bezpieczeństwa, 57
 - poziom motywacji, 57
 - środowisko pracy, 56
 - zachęty, 54, 55
- nagana, 276
- nagradzanie, 32, 44, 47, 51, 53, 54, 58, 61, 66, 70, 82, 84, 157, 169, 174, 187, 248, 271, 306, 311
 - częstotliwość, 67
 - koszty, 69
 - wskaźniki, 61
 - zespołowe, 70
- obowiązki, 270, 273, 274
 - odmowa wykonania, 287
- ocena, 274, 275
- ocena okresowa, 205, 209, 210
 - 360°, 212
 - błędy, 211
 - cele, 207, 208
 - efekt aureoli, 211
 - efekt świeżości, 211
 - etapy, 207
 - fajny facet/fajna babka, 211
 - formalna, 207
 - formularz, 208
 - kryteria, 207, 208
 - odbicie lustrzane, 211
 - omówienie, 208
 - porównywanie, 211
 - stereotypy, 211
 - zalety, 206
- oczekiwania, 76, 77, 79, 82, 84, 151
- opis stanowiska, 92, 100, 207
- pochwała, 62, 63, 64, 65, 157, 160, 174, 187, 248, 306
 - od współpracowników, 68
- podziękowanie, 66, 187, 306
- pomysły, 80, 81, 82, 83
- potrzeby, 151
- problemy osobiste, 271, 272
- rozwój zawodowy, 123, 124, 126, 129
 - plan, 127, 128, 130
- rywalizacja, 243
- szkolenie, 36, 57, 124, 128, 281
 - cele, 128
 - ocena, 129
 - odpowiedzialność pracownika, 129
- ścieżka kariery, 126
- upęnomocnianie, 32, 35, 36, 39, 49, 83, 86, 139, 144, 146, 165, 267
- upomnienie, 274, 275, 276, 279
- wirtualny, 151, 152, 153
 - elastyczny czas pracy, 155, 159
 - internet, 158
 - komunikacja, 154
 - korzyści, 155
 - metody, 158
 - spotkania, 154
 - wynagrodzenie, 154
 - zarządzanie, 156
- wkład do budżetu, 216
- wspieranie, 36
- wynagrodzenie, 47, 59, 60, 99, 154, 224
 - uczciwe, 59
- zaangażowanie, 26, 73, 74, 93
- zwiększanie, 77, 79, 80, 81
- zadania, 111, 304, 309
- zatrudnianie, 91, 92, 93, 94, 95, 104, 105, 106, 156
 - agencja pośrednictwa pracy, 96
 - agencja pracy tymczasowej, 96
 - formy alternatywne, 152
 - internet, 97
 - ocena kandydata, 102
 - ogłoszenia prasowe, 96
 - polecenia, 95
 - referencje, 102, 103
 - rekrutacja wewnętrzna, 95
 - rozmowa kwalifikacyjna, 98, 99, 101
 - stowarzyszenie zawodowe, 96
- zaufanie, 33, 34, 56, 180
- zdalny, *Patrz:* pracownik wirtualny, telepraca
- zespół, *Patrz:* zespół
- zwolnienie z pracy, 133, 221, 271, 275, 277, 283, 288, 290, 294
 - dobrowolne, 284, 285
 - powód, 285, 286, 287, 288
- przejście na emeryturę, 285
- przymusowe, 285, 286, 289, 290, 291, 294, 296, 298
- termin, 298
- wypowiedzenie, 285, 291
- wyrzucenie, 286, 294, 296, 298
- proces
 - automatyzacja, *Patrz:* automatyzacja procesów
- Procter & Gamble, 43
- produkcja, 215
- produktywność, 236

Project Kickstart, 173
 projekt
 fazy, 174
 planowanie, 173
 ścieżka krytyczna, *Patrz:*
 CPM
 zarządzanie, *Patrz:*
 zarządzanie projektami
 przewaga konkurencyjna, 237
 przychody, 225, 230
 finansowe, 230
 operacyjne, 230
 przywódca, 41, *Patrz też:* lider
 przywództwo, 41, 42, *Patrz też:*
 zarządzanie
 inspiracja do działania, 43
 rotacyjne, 50
 zespołowe, 48
 pułapka aktywności, 119

R

rachunek
 przepływu środków
 pieniężnych, 230
 rachunek zysków i strat, 229
 rachunkowość, 213, 221
 podwójny zapis, 225
 Raychem Corporation, 43
 recykling, 243
 Reich Robert, 141
 reinwestycja, 225
 rezerwy
 na zobowiązania, 224
 Ritz-Carlton Hotel Company,
 49
 robocizna
 bezpośrednia, 215
 ROE, 232
 Rolm Corporation, 44
 rozchody, 225
 rozliczenia międzyokresowe
 kosztów, *Patrz:* koszty
 rozliczenia międzyokresowe
 rozmowa kwalifikacyjna, 98
 miejsce, 100
 notatki, 100, 103
 ocena kandydata, 102, 103
 plan, 99, 101
 pytania, 98, 101, 102

równowaga między życiem
 zawodowym i osobistym,
 84, 85, 86, 315

S

Samsung, 112
 scenariusz procedury
 zwolnienia, 297
 show-and-tell, 135
 sieć komputerowa, 241
 SMART, 112, 113, 114, 162
 społeczna odpowiedzialność
 biznesu, *Patrz:* CSR
 przedsiębiorstw, 243
 sprawozdanie
 finansowe, 227
 sprzedaż, 215, 230
 netto, 231
 Starbucks, 245
 Stonyfield Farm, 244
 stowarzyszenie zawodowe, 96
 strata, 225
 netto, 230
 strata z lat ubiegłych, 225
 stres
 radzenie sobie, 317
 Sturman Carol, 49
 Sturman Industries, 49
 styl
 kierowania, 26, 27
 styl kierowania, 34
 Swanky Bubbles Restaurant and
 Champagne Bar, 57
 system finansowo-księgowy,
 221, 227

S

ścieżka krytyczna, *Patrz:* CPM
 środki pieniężne, 222
 środowisko
 ochrona, *Patrz:* ochrona
 środowiska

T

Tate Tom, 68
 Taylor Bill, 262

technologia informacyjna,
 236, 250
 przewaga konkurencyjna,
 237, 238
 wykorzystywanie, 237, 239
 zagrożenia, 236
 zalety, 235
 Technology Solutions Group,
 46
 telepraca, 84, 85, 152, *Patrz też:*
 pracownik wirtualny
 wady, 155
 zalety, 155
 Tenrox Online Project
 Management, 173
 Tenrox Project Management
 Software, 173
 teoria
 X, 26
 trener, 123, 132, 133, 313
 metody, 133, 134, 136
 zadania, 132, 135

U

ubezpieczenie, 224
 University of California w
 Berkeley, 246

V

Valeo, 82
 Verizon Communications,
 143
 Visiting Angels, 70

W

W.L. Gore and Associates, 49
 Walmart, 244
 Walt Disney World Dolphin
 Resort, 68
 wartości niematerialne i
 prawne, 223
 Weirton Steel Corporation,
 236
 weksel, 224
 Welch Jack, 42, 147
 wizja, 42, 74, 76, 111, 116

AT & T, 112
 kształtowanie, 187
 Motoroli, 112
 przedstawianie zespołowi, 117
 przyszłości, 43
 Samsunga, 112
 wskaźnik
 cyklu należności w dniach, 231
 płynności bieżącej, 231
 płynności szybkiej, 231
 rentowności kapitałów własnych, *Patrz:* ROE
 rotacji należności, 231
 szybki, *Patrz:* wskaźnik płynności szybkiej
 wskaźnik szybki, 231
 współpraca, 139
 wydatki, 215
 redukcja, 220, 221
 wykres
 Gantt, 170
 słupkowy, 170
 wynagrodzenia, *Patrz:* pracownik wynagrodzenie
 wzmocnienie
 negatywne, 51, 66
 pozytywne, 51, 52, 58, 66

Z

zapasy, 222, 225
 zarządzani
 praca z ludźmi, 311
 zarządzanie, 17, 29, 42
 błędy, 303
 czasem, 234
 delegowanie zadań, *Patrz:* delegowanie zadań
 inspirowanie, 43

jakość, *Patrz:* jakość
 komunikowanie się, 37, 38, 44, 50, 56, 76, 77, 87, 88, 116, 156, 159, 191, 305, 306, 313, *Patrz też:* komunikacja
 metody, 77, 78
 plotki, 79
 złe wieści, 78
 kontrola, 34
 organizacja, 34
 planowanie, 34, 261
 praca z ludźmi, 29, 37, 38, 49, 50, 77, 78, 132, 133, 136, 156, 191, 243, 265, 266, 267, 268, 305, 306
 dyscyplina, *Patrz:* pracownik
 dyscyplinowanie
 partnerstwo, 31
 pracownikami zdalnymi, *Patrz:* pracownik
 wirtualny
 procesem, 146
 projektami, 173
 przewożenie, 34
 sytuacjami kryzysowymi, 261
 wyzwania, 31
 zmianą, 259, 261, 307
 etapy, 262, 263, 265
 pomaganie
 pracownikom, 265, 266, 267, 268
 zasada
 mniej znaczy więcej, 115, 116
 SMART, *Patrz:* SMART
 zebranie, 39
 zespół, 139
 do zadań specjalnych, *Patrz:* zespół
 samozarządzający się
 formalny, 142

grupa ad hoc, 143
 grupa robocza, 142, 146
 innowacyjność, 141
 koło mentorskie, 143
 komitet, 142
 międzyfunkcyjny, *Patrz:* zespół samozarządzający się nieformalny, 142, 143
 przywódca, 142
 samozarządzający się, 142, 143, 144
 spotkania, 147, 154
 narzędzia internetowe, 150
 organizacja, 148
 wady, 147
 tworzenie, 142
 uppełnomocniony, 140, 141, 144, 145, 146, 147
 zarządzanie procesem, 146
 zmiana, *Patrz:* zarządzanie
 zmianą
 zmiana systemu kontrolowania wyników, 167
 zobowiązania, 222, 223, 224, 225, 229
 długoterminowe, 224
 do kapitałów własnych, *Patrz:* DER
 krótkoterminowe, 224, 231
 zwalnianie pracowników
 scenariusz procedury
 zwolnienia, 297
 zysk, 225
 brutto, 230
 brutto ze sprzedaży, 230
 netto, 230
 ze sprzedaży, 230
 zyski z lat ubiegłych, 22

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA



Helion SA

Bądź bystrzakiem, sprawnie zarządzaj ludźmi!

Zarządzanie nie jest prostą sprawą. Wymaga od menedżera stałego doskonalenia wiedzy i umiejętności. Nawet doświadczony kierownik powinien inaczej spojrzeć na własną pracę i dzięki odkryciu nowych technik zarządzania modyfikować swój indywidualny styl. Zwłaszcza gdy o przetrwaniu firmy decydują jej sprawność i niezawodność.

Książka, którą trzymasz w dłoni, nie jest ani trudnym w lekturze podręcznikiem akademickim, ani jedną z modnych publikacji biznesowych. *Zarządzanie dla bystrzaków* to świetnie napisane kompendium, które przyda się każdemu kierownikowi. Zawiera omówienie istoty pracy menedżera i przedstawia sprawdzone rozwiązania typowych problemów zarządzania. Szczególnie docenisz wskazówki dotyczące najtrudniejszych chwil w pracy menedżera, takich jak zarządzanie zmianą, dyscyplinowanie i zwalnianie pracowników.

Zarządzanie może być przyjemne i niezwykle satysfakcjonujące – dowiedz się, jak to osiągnąć!

- **Najważniejsze aspekty pracy menedżera** — *przewodzenie, inspirowanie i angażowanie pracowników.*
- **Dobry zarządca** — *zatrudnianie pracowników, ich wspieranie i przewodzenie zespołowi.*
- **Plan działania** — *wyznaczanie celów i monitorowanie ich realizacji.*
- **Metoda działania** — *narzędzia i techniki zarządzania.*
- **Finansowa strona zarządzania** — *planowanie i realizacja budżetu.*
- **Najczęściej popełniane błędy** — *wyciąganie wniosków i szukanie nowych rozwiązań.*

Dr Bob Nelson jest założycielem i prezesem Nelson Motivation, Inc., firmy szkoleniowo-konsultingowej z siedzibą w San Diego w Kalifornii. Jest autorem wielu książek o zarządzaniu, w tym bestsellera *1001 sposobów na nagradzanie pracowników*, a także współautorem książki *The Management Bible*. Z jego eksperckiej wiedzy często korzystają media.

Peter Economy jest redaktorem magazynu „Leader to Leader” i uznanym autorem ponad 50 książek. Napisał również mnóstwo artykułów o zarządzaniu, publikowanych w wielu czasopismach.



W tej książce znajdziesz:

- listę obowiązków nowoczesnej kadry zarządzającej
- informacje, jak wybrać i zatrudnić nowego pracownika
- metody organizacji i kierowania pracą zdalną
- sposoby skutecznego komunikowania się
- wiedzę o podstawowych zagadnieniach finansowych, w tym związanych z budżetem i rachunkowością
- informacje, jak zarządzać etycznie i przetrwać chwile kryzysu

PO ROZUM NA...

www.dlabystrzakow.pl

Zamówienia telefoniczne:



0 801 339900



0 601 339900

septem
septem.pl

Sprawdź najnowsze promocje: <http://dlabystrzakow.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane: <http://dlabystrzakow.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach: <http://dlabystrzakow.pl/novosci>

Hellon SA: ul. Kościuski 1c, 44-100 Gliwice, tel.: 32 230 98 63
e-mail: radu@dlabystrzakow.pl <http://dlabystrzakow.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-283-1900-4



9 788328 319004