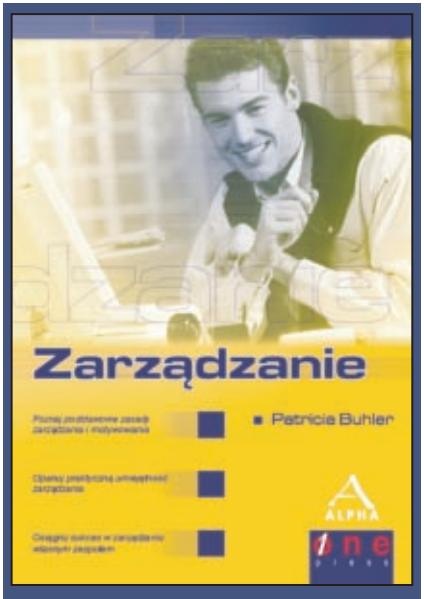


Tytuł: Zarządzanie
Tytuł oryginału: Management Skills
Autor: Patricia Buhler
Tłumaczenie: Elżbieta Wiercioch, Igor Służałek
ISBN: 83-7197-738-7
Liczba stron: 364

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

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

fragment

spis tresci

kup książkę

# Spis treści

**O Autorze** 15

**Wprowadzenie** 17

**Część I Wprowadzenie do zarządzania** 19

**ROZDZIAŁ 1. Czym jest zarządzanie?** 21

Nauka nowych reguł gry ... 22
Efektywne zarządzanie ... 22
Pojęcia efektywny i wydajny ... 23
Zmieniająca się rola zarządzania ... 24
Funkcje zarządzania ... 25
Planowanie ... 25
Organizowanie ... 26
Kontrolowanie ... 26
Kierowanie ... 28
Wnioski ... 29
Nowe funkcje zarządzania w obliczu wyzwań aktualnego rynku pracy ... 29
Analiza twoich umiejętności ... 29
Wyobraźnia ... 30
Zdolności techniczne ... 30
Układanie dobrych stosunków z ludźmi ... 31
Początki kariery w zarządzaniu ... 31
Podsumowanie ... 32

**ROZDZIAŁ 2. Zarządzanie w nowym miejscu pracy** 35

Środowisko kierownicze ... 36
Tendencje zachodzące w zarządzaniu ... 36
Natura zmian ... 37
Gospodarka światowa ... 37
Konsekwencje gospodarki światowej dla rynku pracy ... 37
Rola technologii w pracy ... 38
Zarządzanie odmiennościami ... 40
Redukcje ... 42

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

**ROZDZIAŁ 3. Gospodarka światowa** **49**

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

**ROZDZIAŁ 4. Podejmowanie decyzji** **61**

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

**Część II Podstawy zarządzania** **77**

**ROZDZIAŁ 5. Finanse** **79**

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

Zestawienie przepływu środków pieniężnych ... 84
Zestawienie zmian w kapitale własnym ... 85
Podstawowe formy organizacyjne ... 85
Wskaźniki finansowe ... 86
Planowanie budżetu ... 87
Zarządzanie metodą otwartych ksiąg ... 89
Podsumowanie ... 90

**ROZDZIAŁ 6. Zarządzanie projektem 93**

Fazy projektowania ... 94
Faza I: planowanie ... 95
Rozwój pomysłu ... 95
Wyznaczanie celów ... 95
Rozpoznanie przeszkód i ograniczeń ... 96
Podział obowiązków ... 96
Zapotrzebowanie na materiały ... 97
Dlaczego plany kończą się niepowodzeniem ... 98
Faza II: harmonogram realizacji ... 98
Faza III: kontrola ... 100
Osoby zajmujące się projektem ... 101
Kierownik projektu ... 101
Sponsor ... 102
Członkowie zespołu projektowego ... 103
Zakończenie projektu ... 104
Podsumowanie ... 104

**ROZDZIAŁ 7. Podstawowe zasady rozwoju działalności 107**

Jakość ... 107
Produktywność ... 108
Stały proces ulepszeń ... 109
Reengineering ... 109
Planowanie ... 110
Projektowanie ... 110
Realizacja ... 111
Projektowanie stanowisk pracy ... 111
Możliwości w projektowaniu stanowisk pracy ... 112
Uproszczenie ... 113
Powiększanie ... 113
Rotacja ... 114
Wzbogacenie pracy ... 114
Zmiany ... 115
Proces wprowadzania zmian ... 116
Opór przed zmianami ... 116
Strategie przełamywania oporu przed zmianami ... 117
Podsumowanie ... 117

**ROZDZIAŁ 8. Zarządzanie relacjami z ludźmi** **121**

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

**ROZDZIAŁ 9. Zarządzanie konfliktami** **135**

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

**Część III Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi** **145**

**ROZDZIAŁ 10. Zarządzanie kadrami** **147**

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

**ROZDZIAŁ 11. Motywacja** **159**

Teorie motywacji ... 160
Hierarchia potrzeb Maslowa ... 161
Dwuczynnikowa teoria Herzberga ... 163
Teoria X i Y McGregora ... 163
Teoria potrzeb McClellanda ... 164
Teoria sprawiedliwości ... 165
Teoria oczekiwań ... 166
Wyznaczanie celów ... 167
Pieniądz jako czynnik motywacyjny ... 168
Podsumowanie ... 169

**ROZDZIAŁ 12. Zarządzanie pracą podwładnych** **171**

Sposoby oceny działalności pracowników ... 171
Systemy oceny działalności ... 172
Dokonywanie oceny ... 173
Unikanie błędów ... 175
Utrwalanie zachowań pracowników ... 176
Strategie utrwalania ... 176
Harmonogramy utrwalania ... 178
Regulamin pracy ... 178
Nagradzanie pracowników ... 180
Podsumowanie ... 181

**ROZDZIAŁ 13. Rozwój kariery** **183**

Rozwój kariery w dzisiejszym świecie ... 183
Korzyści dla firmy ... 184
Tradycyjne etapy rozwoju kariery ... 185
Współczesne podejście do rozwoju kariery ... 186
Alternatywne ścieżki kariery ... 188
Efektywne zarządzanie karierą ... 188
Analiza własnych umiejętności ... 189
Tworzenie strategii rozwoju kariery ... 191
Rozwój kariery menedżera ... 191
Przeszkody w karierze ... 192
Wskazówki pomocne w efektywnym zarządzaniu karierą ... 193
Podsumowanie ... 193

**ROZDZIAŁ 14. Grupy** **197**

Zalety pracy w grupach ... 198
Wady pracy w grupach ... 199
Etapy rozwoju grupy ... 199
Rodzaje grup (formalne i nieformalne) ... 200
Normy ... 201

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

**ROZDZIAŁ 15. Praca zespołowa** **209**

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

**Część IV Przedsiębiorstwo jako forma organizacyjna** **221**

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

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

**ROZDZIAŁ 17. Kultura organizacyjna** **235**

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

Kultura a działalność przedsiębiorstwa ..... 238
Silna kultura organizacyjna ..... 239
Różne aspekty kultury ..... 239
Historie związane z założeniem firmy ..... 240
Symbole ..... 240
Ceremonie i rytuały ..... 240
Żargon ..... 241
Wartości i przekonania ..... 241
Klasyfikacja kultury ..... 241
Rola menedżera w tworzeniu i wzmacnianiu kultury organizacji ..... 242
Łączenie kultur ..... 244
Podsumowanie ..... 245

**ROZDZIAŁ 18. Władza i polityka organizacyjna 249**

Władza i wpływy ..... 249
Podstawy władzy ..... 250
Władza związana ze stanowiskiem ..... 250
Władza związana z osobą ..... 251
Budowanie podstaw władzy ..... 252
Zmiana modelu organizacyjnego: „przekazywanie władzy” ..... 253
Jak używać wpływów w relacjach z przełożonymi ..... 254
Polityka organizacyjna ..... 256
Sojusze polityczne ..... 257
Podstawowe założenia działalności politycznej ..... 258
Podsumowanie ..... 259

**ROZDZIAŁ 19. Przywództwo 261**

Znaczenie przywództwa i zarządzania ..... 261
Badania dotyczące istoty przywództwa ..... 262
Teoria cech wybitnej osoby ..... 263
Teorie behawioralne ..... 264
Podejście nieprzewidzianych okoliczności ..... 265
Współczesne spojrzenie na przywództwo ..... 267
Przywództwo transakcyjne ..... 267
Przywództwo transformacyjne ..... 268
Charyzmatyczne przywództwo ..... 269
Druga strona przywództwa: grupa wykonawców ..... 269
Przywództwo w samozarządzających się zespołach ..... 270
Podsumowanie ..... 271

**ROZDZIAŁ 20. Komunikacja organizacyjna 273**

Proces komunikacji ..... 274
Bariery komunikacyjne ..... 275
Komunikacja niewerbalna ..... 276
Aktywne słuchanie ..... 277

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

**Część V Specjalne wyzwania w zarządzaniu 283**

**ROZDZIAŁ 21. Stres 285**

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

**ROZDZIAŁ 22. Organizowanie spotkań 299**

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

**ROZDZIAŁ 23. Przeprowadzanie rozmowy kwalifikacyjnej 309**

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

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

**ROZDZIAŁ 24. Zdobywanie przewagi konkurencyjnej: etykieta biznesu 323**

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

**Dodatki 337**

**DODATEK A Streszczenie rozdziałów 339**

**DODATEK B Słowniczek i zalecana literatura 345**

**DODATEK C Odpowiedzi 351**

**Skorowidz 355**

# Rozdział 1.
# Czym jest zarządzanie?

**W tym rozdziale:**

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

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

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

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

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

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

# Nauka nowych reguł gry

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

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

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

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

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

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

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

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

# Efektywne zarządzanie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Pojęcia efektywny i wydajny

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

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

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

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

# Zmieniająca się rola zarządzania

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

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

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

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

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

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

# Funkcje zarządzania

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

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

Każda z tych funkcji zostanie omówiona w kolejnych sekcjach.

## Planowanie

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

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

**Zobacz** Rozdział 4. „Podejmowanie decyzji" — rozważania o tworzeniu i wyborze właściwych rozwiązań.

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

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

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

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

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

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

## Organizowanie

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

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

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

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

## Kontrolowanie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Kierowanie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Wnioski

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

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

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

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

## Nowe funkcje zarządzania w obliczu wyzwań aktualnego rynku pracy

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

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

# Analiza twoich umiejętności

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

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

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

## Wyobraźnia

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

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

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

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

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

## Zdolności techniczne

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

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

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

## Układanie dobrych stosunków z ludźmi

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

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

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

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

# Początki kariery w zarządzaniu

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

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

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

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

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

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

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

# Podsumowanie

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

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

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

**9.** Umiejętność układania stosunków z ludźmi:

**a.** jest wymagana na wszystkich szczeblach kierowniczych,

**b.** staje się mniej użyteczna, w miarę jak awansujesz,

**c.** stała się mniej istotna w dzisiejszych czasach,

**d.** jest związana z negocjacjami.

**10.** Gdy obejmujesz stanowisko kierownicze:

**a.** musisz zmienić swój wcześniejszy wizerunek w firmie,

**b.** powinieneś na nowo ułożyć stosunki z ludźmi,

**c.** musisz być cierpliwy w stosunku do siebie,

**d.** wszystkie powyższe odpowiedzi są poprawne.