

## Zadanie 1

Zakwalifikuj wymienione czynności menedżera do jednej z czterech funkcji zarządzania (funkcji kierowniczych): planowania, organizowania, przewodzenia lub kontrolowania.

Lp.	Czynności menedżera	Funkcje zarządzania
1	Projektowanie stanowisk pracy	
2	Ustalanie celów firmy, komórek organizacyjnych oraz celów pracowników (z ich udziałem)	
3	Udzielanie instruktażu, szkolenie pracowników	
4	Prowadzenie negocjacji z bankami w sprawie kredytów dla firmy	
5	Koordinowanie prac nad planem marketingowym	
6	Analizowanie wyników badań rynku	
7	Zapoznanie się ze wskaźnikami i sprawozdaniami przygotowanymi przez dział finansowy	
8	Sprawdzanie stanu gotówki w kasie firmy i środków pieniężnych na rachunkach bankowych	
9	Przyznawanie nagród i premii pracownikom	
10	Udzielanie pracownikom pochwał i upomnień	
11	Zatwierdzanie planu urlopów	
12	Zatwierdzanie budżetu na reklamę	
13	Opracowywanie lub zatwierdzanie zakresów czynności pracowników	
14	Przeglądanie korespondencji i kierowanie jej do załatwienia przez odpowiednich pracowników	
15	Podpisywanie pism przygotowanych przez pracowników	
16	Rozwiązywanie konfliktów między pracownikami	
17	Sprawdzanie listy obecności	
18	Prowadzenie negocjacji z kontrahentami	
19	Ocenianie pracy podległych pracowników	
20	Opracowywanie harmonogramów przeglądów i konserwacji maszyn	
21	Rozpatrywanie skarg i wniosków pracowników	
22	Planowanie własnej pracy	
23	Sprawdzenie poziomu zapasów w magazynie	
24	Zamawianie materiałów potrzebnych do produkcji	
25	Koordinowanie prac wykonywanych na różnych stanowiskach	
26	Analizowanie kosztów	

### Wiadomości przydatne w trakcie wykonywania ćwiczenia

Funkcje zarządzania (inaczej: funkcje kierownicze) to powiązane ze sobą grupy czynności wykonywanych przez każdego menedżera.

**Planowanie** jako funkcja zarządzania polega na przewidywaniu przyszłości, ustalaniu celów organizacji i opracowywaniu sposobów ich osiągnięcia. Efektem planowania jest opracowanie strategii firmy i sposobów wcielania jej w życie.

**Organizowanie** to dobór przez menedżera odpowiednich zasobów i działań tak, aby dobrze, oszczędnie i szybko zrealizować opracowane plany. Do zasobów firmy należą zasoby ludzkie, rzeczowe (budynki, maszyny, urządzenia, materiały), finansowe i informacyjne.

**Przewodzenie** (sprawowanie przywództwa) to motywowanie ludzi do pracy na rzecz firmy i kierowanie ich zachowaniami. Ludzie odczuwają motywację do pracy, jeśli umożliwia ona zaspokojenie ich potrzeb (w tym potrzeby samorealizacji) oraz jeśli są zadowoleni z nagród czekających ich za osiągnięte efekty.

**Kontrolowanie** to obserwowanie przebiegu osiągnięcia celów firmy i wprowadzanie na bieżąco niezbędnych korekt oraz porównywanie efektów z założeniami i celami.

### Rewolucja menedżerska

Profesor X jest wybitnym kardiologiem. Pełni funkcję ordynatora w wielkim szpitalu. Jest też udziałowcem i jednym z dyrektorów prywatnej kliniki. Kiedy się z nim spotykam, ciągle pyta o sprawy związane z zarządzaniem, a dwóch swoich najbliższych współpracowników-lekarzy wysłał na półtoraroczne podyplomowe studia MBA. Twierdzi, że w co najmniej 50% jest „menedżerem mimo woli” bez odpowiedniego przygotowania. W podobnej sytuacji jest znajomy ksiądz, który prowadzi charytatywną fundację, remontuje kościół i buduje dom parafialny, historyk sztuki, który został dyrektorem muzeum, oficer, który prowadzi wojskowy ośrodek wczasowy, profesor biologii czy fizyki, który jako rektor uczelni zarządza olbrzymim majątkiem i niezliczone rzesze przedstawicieli innych zawodów i grup społecznych.

Menedżerskie myślenie, oparte na przedsiębiorczości, inicjatywie i podejmowaniu skalkulowanego ryzyka w celu osiągnięcia zwiększonych korzyści, przenika i opanowuje coraz to nowe dziedziny życia. Zastępuje ono myślenie roszczeniowe i biurokratyczne. Zmiana ta dotyczy zresztą także administracyjnych struktur państwa. Formalistyczne myślenie, polegające na suchej interpretacji przepisów prawa, ustępuje tam logice menedżerskiej i przedsiębiorczej, a także orientacji na zaspokojenie potrzeb i zadowolenie obywatela-klienta („przyjazne państwo”, „przyjazny urząd”, a nawet „przyjazna policja”). Ludzie-obywatele-klienci oczekują takiego działania państwa i coraz skuteczniej wymuszają je za pomocą kartki wyborczej.

Równie poważne są zmiany w mentalności i sposobie podejścia do życia jednostek ludzkich zaludniających „globalną wioskę”. Mentalność „człowieka organizacji”, nastawionego na mozolne pokonywanie kolejnych hierarchicznych szczebli kariery i oczekującego różnorodnych korzyści w zamian za lojalność i podporządkowanie zatrudniającej organizacji, ustępuje miejsca mentalności „wolnego najmity” - niezależnego agenta ekonomicznego, samodzielnie działającego na rynku. Jest to w istocie mentalność przedsiębiorcy i menedżera samodzielnie zarządzającego swoistym portfelem aktywów: reprezentuje jego własna osoba z konkretnymi kwalifikacjami, „oświadczeniem, koneksjami i osobistym majątkiem

„Wolny najmity” nie pracuje „w firmie”, ale „dla firmy”, czasowo sprzedając jej swój czas i kwalifikacje. Nie przywiązuje się do miejsca zatrudnienia, zawsze gotów do jego zmiany i do uzupełnienia swoich kwalifikacji. Znam na przykład panią magister psychologii, która w ciągu ostatnich dziesięciu lat była dziennikarką, dyrektorem personalnym, „łowcą głów”, instruktorem szkoleń menedżerskich. Każda zmiana miejsca pracy specjalizacji (zawodu) owocowała poprawą pozycji społecznej i materialnej naszej bohaterki oraz zręcznym uniknięciem przez nią niekorzystnych skutków fluktuacji rynku (takich jak zmniejszenie się zapotrzebowania na usługi doradztwa personalnego]. „Wolni najmicy” nie stronią od równoczesnej pracy w kilku miejscach i w kilku specjalnościach lub nawet zawodach. Uzyskują w ten sposób dodatkowe dochody, nawiązują nowe kontakty, badają nowe nisze rynkowe i nowe możliwości. Często pracują gdzieś na etacie, a równocześnie prowadzą własną działalność gospodarczą. Oszczędności inwestują, poszukując najkorzystniejszych lokat. Chętnie wydają pieniądze na podnoszenie kwalifikacji własnych i swoich dzieci. Są niemal tacy sami w Los Angeles, Paryżu, Tokio, Kairze czy Moskwie i mają tę świadomość, poczuwają się do wspólnoty.

Ta nowa filozofia życiowa i nowa mentalność niesłusznie kojarzona bywa wyłącznie z wysokim dochodem, wykształceniem i prestiżem, a zwłaszcza z „wolnymi zawodami”. Tymczasem tak samo podchodzą do życia i pracy najbardziej aktywni taksówkarze, kosmetyczki, sprzątaczkę, kelnerzy, pielęgniarki i inni. Wszystkich ich łączy wysoka mobilność oraz skłonność do podejmowania dodatkowego wysiłku i dodatkowego ryzyka w celu poprawy własnego losu.

Ludzie, którzy przyjmują menedżerską „filozofię” życia i pracy, popartą kwalifikacjami, wiedzą i majątkiem, uzyskują - jako grupa - dominującą pozycję w nowoczesnych społeczeństwach. Grupa ta wytwarza własną globalną kulturę, styl życia, rozrywkę. Staje się ona dominującym standardem, chociaż na pewno nie wszystkim, zwłaszcza przedstawicielom tradycyjnych elit, to się podoba. Od czasu do czasu z mniej lub bardziej zakurzonych kanap odzywają się pomruki potępienia i niezadowolenia, ale rewolucja menedżerska postępuje... Jest nieunikniona, ponieważ jest masowa, globalna i dokonuje się w sferze mentalności i wyobraźni społecznej. Wymusza ją ekonomia, a ściślej coraz bardziej umiędzynarodowione mechanizmy konkurencji.

W warunkach tej wielkiej zmiany niepoważnie brzmią narzekania, że za dużo się uczy zarządzania („ilu potrzeba menedżerów???!”). Należałoby raczej zapytać, komu nie jest potrzebna wiedza z tej dziedziny.

Autor: Andrzej K. Koźmiński, artykuł z „Rzeczpospolitej”.

**DZIEŃ MENEDŻERA**

1. Zapoznaj się z opisem przypadku.
2. Jako członek kilkuosobowego zespołu dokonaj analizy przypadku i przygotuj się do dyskusji na temat: Jakie błędy w gospodarowaniu swoim czasem popełnia prezes firmy MARBUD? Jakich zmian powinien dokonać w zarządzaniu swoim czasem?

Wskazówki:

- Do analizy możecie wykorzystać przedstawioną niżej metodę ABC.
- Wyniki swojej pracy przedstawcie na kartce.

**Opis przypadku - Dzień menedżera**

Dzień prezesa firmy MARBUD w Sieradzu (MARBUD - zatrudniające 60 osób przedsiębiorstwo handlu materiałami budowlanymi).

Prezes - lat 36, żonaty, dwoje dzieci w wieku szkolnym.

8.00-9.00

Chodzenie po placu, obserwacja pracy magazynierów, sprawdzanie stanu pojazdów, które mają wyjechać w trasę.

9.00-9.30

Sprawdzanie i podpisywanie faktur zakupu i raportów kasowych.

9.30-9.50

Niezapowiedziana wizyta pracownika Wydziału Działalności Gospodarczej Urzędu Miasta - propozycja wzięcia udziału w targach.

9.50-10.20

Wyjazd do Powiatowego Urzędu Pracy na rozmowę z kierownikiem w sprawie refundacji wynagrodzeń pracowników zatrudnionych na nowoutworzonych stanowiskach.

10.20-10.50

Rozmowa z dyrektorem banku w sprawie udzielenia firmie kredytu obrotowego; negocjowanie stopy oprocentowania.

11.00-11.45

Podpisywanie przelewów bankowych.

12.00-14.00

Umówione spotkanie z przedstawicielem firmy CAPAROL-POLSKA w sprawie odnowienia zabytkowych elewacji budynków przy ul. Armii Krajowej (wykonawca: Zarząd Budynków Komunalnych; MARBUD dostawa materiałów oraz nadzór technologiczny).

14.20-17.00

Nadzór nad pracą sklepu w Zduńskiej Woli (jest to duży samoobsługowy pawilon, nowy sklep firmy). Instruowanie pracowników -jak obsługiwać klientów detalicznych, jak sporządzać oferty dla odbiorców hurtowych.

17.00-17.50

Zakończenie pracy w firmie, wyjazd na obiad.

18.00-20.00

Praca w domu - przegląd poczty w Internecie; odsłuchiwanie spostrzeżeń nagrywanych w ciągu dnia na dyktafon, analizowanie, sporządzanie notatek; plany na dzień następnny.

20.00-21.00

Relaks - basen, sauna.

21.00-23.00

Oglądanie telewizji, gra na gitarze, czytanie książek.

23.00-7.00

Sen.

## Wiadomości przydatne w trakcie wykonywania ćwiczenia

Menedżerowie są ludźmi bardzo zajęтыми. Chcieliby więcej czasu poświęcać najważniejszym sprawom, których wpływ na efekty ekonomiczne jest bardzo duży (sprawom strategicznym). Dążą do pogodzenia potrzeby pracy koncepcyjnej w czterech ścianach swego gabinetu i konieczności poświęcania czasu na kontakty z otoczeniem firmy i pracownikami ("chodzenie po firmie"). Poszukują równowagi między tendencją do osobistego załatwiania wielu spraw i wynikającą z teorii zarządzania zasadą delegowania pewnego zakresu uprawnień i odpowiedzialności podległym pracownikom oraz między tym, co ważne, a tym, co pilne. Zajmując się sprawami pilnymi (choć czasem błahymi), menedżer traci z oczu perspektywę strategiczną, umykają mu sprawy naprawdę ważne dla firmy.

Aby polepszyć zarządzanie swoim czasem menedżer powinien:

- dokonać analizy swoich nawyków w tym zakresie,
- wyciągnąć wnioski,
- dokonać korekty zmieniając dotychczasowe nawyki.

**Metoda ABC** to jedna z metod analizy organizacji pracy własnej menedżera. Stosując ją menedżer wykonuje następujące kroki:

1. Sporządza wykaz swoich zadań zawodowych w okresie podlegającym analizie (może to być dzień, tydzień lub inny okres).
2. Dzieli zadania na trzy grupy:
  - A. Zadania najważniejsze, mające duży wpływ na wyniki ekonomiczne firmy.
  - B. Zadania ważne, o średnim wpływie na wyniki firmy.
  - C. Zadania mniej ważne, których znaczenie dla firmy jest niewielkie.
3. Bilansuje czas poświęcony zadaniom z grupy A, B i C.
4. Wyciąga wnioski.
5. Podejmuje postanowienia o zmianie ilości czasu poświęcanego zadaniom z poszczególnych grup (chyba, że analiza wykaże, że gospodarowanie czasem jest właściwe).

Często wynik analizy mówi, że najwięcej czasu menedżer poświęca sprawom najmniej ważnym (z grupy C), a najmniej - sprawom najważniejszym (z grupy A). Natomiast właściwe jest postępowanie w myśli następujących zaleceń:

**Zadania A** - wykonuj osobiście,

**Zadania B** - wykonuj osobiście lub deleguj, lecz nadzoruj wykonanie,

**Zadania C** - przekaz innym.

Równowaga czterech sfer życia menedżera.

Większość swego dnia menedżer poświęca pracy. Są jednak też inne, równie ważne sfery życia. Z pracą wiąże się konieczność rozwoju (udział w szkoleniach, samokształcenie). Po pracy niezbędna jest rekreacja, dająca siłę na następny dzień i tydzień pracy. Nie samą pracą żyje człowiek, należy zatem pamiętać o czasie należnym rodzinie. Właściwe gospodarowanie czasem prowadzi do równowagi pomiędzy tymi czterema sferami życia (praca, rozwój, rodzina, relaks).

**ROLE KIEROWNICZE**

*Przykładowa sytuacja:*

**Monika**, jako kontroler w zakładzie papierniczym, musi stawić się przed lokalnym wydziałem gospodarki wodnej, aby odpowiedzieć na zarzuty o zanieczyszczaniu przez zakład wód pobliskiej rzeki.

**Oskar**, naczelny inżynier zakładu, otrzymał polecenie skoordynowania pracy swojego działu z planami działu marketingu.

**Rafał**, kierownik kontroli produkcji, otrzymał właśnie informację, że dostawca, od którego codziennych dostaw opakowań uzależniona jest praca całego zakładu, miał poważny pożar i nie będzie mógł dostarczać towaru przynajmniej przez miesiąc. Pakowalnia chce wiedzieć, co w związku z tym ma robić. Rafał stwierdza, że zajmie się tym problemem.

**Weronikę**, kierowniczkę sekcji obsługi biurowej, poproszono o rozwiązanie sporu pomiędzy jej pracownikami o to, kto powinien zajmować najcichsze stanowisko pracy, najbardziej oddalone od drukarek.

*Pytanie:* Jakie role w organizacji pełnią Monika, Oskar, Rafał i Weronika?

## UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZE

Pracując w parze z koleżanką/kolegą dokonaj podziału wymienionych niżej umiejętności menedżerskich na cztery grupy (umiejętności techniczne, personalne, interpersonalne, koncepcyjne).

Przygotuj się do przedstawienia wyników Waszej pracy i wzięcia udziału w dyskusji na temat roli poszczególnych grup umiejętności menedżerskich w pełnieniu funkcji kierownika.

Wskazówka:

Wykonując ćwiczenie wykorzystaj wzór schematu, pokazanego na rysunku. Wpisz w poszczególnych ćwiartkach umiejętności z przedstawionego poniżej alfabetycznego wykazu.

Rys. Podział umiejętności menedżerskich

TECHNICZNE	PERSONALNE
INTERPERSONALNE	KONCEPCYJNE

### Alfabetyczny wykaz umiejętności menedżerskich (przykładowych):

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. diagnozowanie swoich słabych i silnych stron,</li> <li>2. doradzanie,</li> <li>3. formułowanie swoich celów i priorytetów,</li> <li>4. identyfikowanie własnego systemu wartości,</li> <li>5. motywowanie ludzi, wywieranie wpływu,</li> <li>6. myślenie strategiczne,</li> <li>7. negocjowanie,</li> <li>8. obsługiwanie komputera,</li> <li>9. obsługiwanie urządzeń,</li> <li>10. opracowywanie wyników badań,</li> <li>11. planowanie własnej kariery,</li> <li>12. planowanie,</li> <li>13. podejmowanie decyzji,</li> <li>14. posługiwanie się efektywnymi technikami uczenia się.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. posługiwanie się językiem obcym,</li> <li>16. posługiwanie się technikami kreatywnego myślenia,</li> <li>17. premiowanie,</li> <li>18. projektowanie stanowisk pracy,</li> <li>19. projektowanie struktury organizacyjnej,</li> <li>20. prowadzenie badań rynku,</li> <li>21. prowadzenie kampanii promocyjnej,</li> <li>22. prowadzenie rozmów,</li> <li>23. przemawianie,</li> <li>24. radzenie sobie ze stresem,</li> <li>25. rozwiązywanie konfliktów,</li> <li>26. sporządzanie bilansu,</li> <li>27. szkolenie,</li> <li>28. wypisywanie faktur,</li> <li>29. zarządzanie własnym czasem,</li> <li>30. zawieranie umów ubezpieczeniowych.</li> </ol>
---	---