



MATERIAŁY DLA UCZESTNIKÓW KOMPETENCJE MENADŻERA

Autor: Business Owners Consortium

Napisane przez SCV. Włochy

Data: 23/11/2016

Oświadczenie

Projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko autora i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w nich zawartość merytoryczną.



3. Menadżer – kompetencje specyficzne



3. Menadżer – kompetencje specyficzne 1

3.1. Myślenie analityczne: Ustanawianie celów (długo i krótkoterminowych)- Ustalanie priorytetów.

Myślenie analityczne oznacza mentalne podejście, pożądane w przypadku pełnienia roli menadżera.

Właściwe wytyczenie celów stymulujących współpracowników jest umiejętnością charakteryzującą dobrego menadżera. Wśród takich osób powinny znaleźć się również inne osoby, czyli członkowie rodziny nie będący pracownikami firmy.

Menadżerowie bardzo często mają do czynienia z przedsiębiorcami kierującymi się instynktem w sferze biznesu-

Dlatego też menadżerowie powinni reprezentować racjonalną stronę konkurencji w biznesie, a także skutecznie analizować dotychczasowe dane oraz te dotyczące perspektyw rozwoju, zarówno rynku, jak i firmy, którą reprezentują.

Stawianie przed ludźmi celów oznacza:

- Zaproponowanie ludziom nowego sposobu życia poprzez nadanie mu nowego znaczenia,
- Jeżeli ludzie pracują dla czegoś, co jest dla nich ważne, zazwyczaj czują, że nadają temu „ludzki aspekt”,
- Nie myślą o sobie jako o zasobach pracowniczych
- W filozofii Total Quality bardzo ważne jest, aby ludzie zdali sobie sprawę z tego czemu poświęciłiby swój czas, poza wynagrodzeniem.

Analiza powinna dotyczyć co najmniej dwóch aspektów:

- jakościowych (wybór pomiędzy dwiema lub więcej opcjami) oraz
- danych ilościowych.

3. Menadżer – kompetencje specyficzne 2

3.2. Wystąpienia publiczne.

Ponieważ w myśl powiedzenia, „już 3 osoby stanowią publiczność”, wystąpienie publiczne jest przekazaniem informacji ludziom w celu zachęcenia ich do przemyśleń i następnie działania.

W trakcie przekazywania takich informacji należy postępować według prostych zasad: „1. Mówię moim odbiorcom co mam zamiar im przekazać; 2. Przekazuję im informację; 3. Informuję ich o tym, co im przekazałem”.

1. Pierwsza zasada – pierwsze zdanie- powinniśmy zadać sobie pytanie jakie panuje ogólne nastawienie w danej chwili (*hic et nunc* – tutaj i teraz – “atmosfera” w języku łacińskim).
2. Zajmij się drugą zasadą, rozbudowując ją maksymalnie do trzech punktów.
3. Następnie, zakończ rozmowę, zachęcając do działania.

3. Menadżer – kompetencje specyficzne 3

3.3. Rozwiązywanie konfliktów: wśród właścicieli/współwłaścicieli i/lub pracowników.

Powyższy problem należy omówić uwzględniając dwa podejścia:

W przypadku niewielkiej firmy, konflikt może zostać rozwiązany przy zaangażowaniu pojedynczych osób.

Czasami do rozwiązania konfliktu, przy negocjacjach wymagana jest pomoc związku zawodowego lub mediatora.

Przypadek a. W pierwszym przypadku (relacje międzyludzkie) menadżer musi rozmawiać ze skonfliktowanymi stronami osobno, zrozumieć ich powody i dopiero potem zastanowić się nad rozwiązaniem. Zaoferowane rozwiązanie powinno być inne dla każdej ze stron, biorąc pod uwagę przeciwne stanowiska. W przypadku negocjatora, warto jest zastanowić się nad kimś, kto ma dobre relacje z obiema osobami.

Przypadek b. W drugim przypadku, menadżer musi zwrócić uwagę na czas trwania konfliktu i postępować jako mediator, jako że jego rola jest bardzo ograniczona. Z drugiej strony, nie powinien opowiadać się po żadnej stronie, ponieważ w krótkim czasie takie stanowisko okaże się nieskuteczne. Jako pracownik firmy i jej przedstawiciel jednocześnie, powinien przyjąć jak najbardziej obiektywne stanowisko w zetknięciu z nielogicznymi argumentami przeciwników.

3. Menadżer – kompetencje specyficzne 4

3.4. Umiejętności negocjacji:

Znaczenie informacji i komunikatywności nabiera obecnie coraz większego znaczenia. Lider powinien poradzić sobie, zarówno z informacją, powiązaną z obiektywnymi danymi, jak i z komunikatywnością, która wymaga osobistego podejścia. Negocjacja obejmuje świadomość faktu, iż nie zawsze można osiągnąć 100% sukcesu w realizacji celów, oraz to, że należy liczyć się z koniecznością ustępstw. Czasami wiąże się z tym ryzyko utknięcia w „martwym punkcie”, co nie pozwala na dokończenie transakcji. Należy także pamiętać, iż w negocjacjach najważniejsze rzeczy to nie te otwarcie proponowane, lecz te, które nie są ujawniane. Istotne jest dotarcie do prawdziwych intencji stron.

Ponadto, należy także unikać „polaryzacji” lub „okopania się na pozycjach” „przyparcia do muru”. W takiej sytuacji należy zawsze szukać trzeciego rozwiązania, aby wydostać się z tej pułapki. (wg.M.Ghazal, pracownika kancelarii negocjacyjnej Narodów Zjednoczonych).

3. Menadżer – kompetencje specyficzne 5

3.5. Strategiczne planowanie i podejmowanie decyzji

Umiejętność **Strategicznego Planowania i Podejmowania Decyzji** odgrywa **zasadniczą rolę w zarządzaniu. Menadżer powinien pamiętać o tym, że biznes przetrwa na rynku kiedy ten ostatni (czyli klienci) doceni i zapłaci za zaoferowane usługi i produkty.**

Ciągła aprobata rynku – wyrażona poprzez zakup produktów, powinna być rozumiana jako „magnes z przyszłości”, gdzie przyszłość odnosi się do miejsca, w którym firma znajdzie się za jakiś czas.

Jednak nadmierne koncentrowanie się na obecnych danych, jak również przypisywanie zbyt dużego znaczenia przyszłości będzie niefortunne dla firmy.

Umiejętność zrównoważenia obu tych elementów jest podstawą w zarządzaniu.

Ludzie pracujący w rodzinnej firmie powinni mieć świadomość, iż ich sytuacja jest podobna do tej w jakiej znajdują się ludzie „przebywający w łodzi”, gdzie kapitan i oficerowie znają bezpieczną drogę do portu. Jednakże takie podejście dotyczy średnio- i długoterminowej, nie krótkoterminowej działalności firmy.

3. Menadżer – kompetencje specyficzne 5

Podejmowanie decyzji jest kluczowym elementem na stanowisku menadżera. Musi być ona podjęta po dogłębnej analizie.

Biorąc pod uwagę ewentualne zagrożenia, menadżer musi tego dokonać z zachowaniem możliwie jak największego bezpieczeństwa. Bardzo często decyzje podejmowane w burzliwych czasach, muszą uwzględniać opcje „za i przeciw”. W takiej sytuacji rolą menadżera jest zaproponowanie przedsiębiorcy różnych alternatyw.

Sugerując swoją opinię, menadżer respektuje wizję swojego rozmówcy, chyba że jest ona zbyt abstrakcyjna. Taki przypadek może mieć miejsce, kiedy młodzi liderzy chcą przejąć kierownictwo, nie odbywając podstawowego szkolenia w danej firmie.

3. Menadżer – kompetencje specyficzne 6

3.6. Umiejętności finansowe i ekonomiczne

Umiejętności finansowe i ekonomiczne są podstawowymi wymogami w kulturze zarządzania, ponieważ biznesmen nie zawsze dostatecznie je opanował, czasami działając intuicyjnie. Umiejętności ekonomiczne są jednak podstawą w jego działalności. Finansowy aspekt jest odrobinę bardziej techniczny i wymaga większej wiedzy specjalistycznej. W takim przypadku, menadżerowi powinno zostać udzielone wsparcie poprzez przekazanie niezbędnej informacji do Prezesa Zarządu.

Słynny biznesmen, Luciano Benneton, który rozpoczął swoją karierę w małym sklepiku pełniąc funkcję administracyjno-finansową, zwykł mówić:

„Gdybym przez cały czas koncentrował się na kontroli administracyjno-finansowej, nigdy nie byłbym w stanie wybudować firmę Benetton. Z drugiej strony, jednak, gdybym tego nie zrobił, nie byłbym w stanie jej wybudować.”

3. Menadżer – kompetencje specyficzne 7

3.7. Zarządzanie firmą

Definicja: Zarządzanie firmą oznacza to, co menadżer powinien być w stanie zrobić. Na tej platformie znajdziesz pojedyncze specjalistyczne elementy Zarządzania Firmą.

Podstawowe pojęcia Zarządzania Firmą najlepiej można zobrazować poprzez Kompleksową Kulturę Jakości obejmującą takie pojęcia jak: *wizja, misja, wartości, czynnik konkurencyjności oraz podejście do czynników emocjonalnych i międzyludzkich.*

Menadżer nie powinien skupiać się tylko na codziennej działalności lecz według znanego autora książek o biznesie Toma Petersa, „jest w stanie odręcznie nakreślić podstawowe dane biznesowe na jeszcze nie otwartej kopercie”.

Takie podstawowe dane biznesowe powinny zmieścić się na jednej stronie i to nie z powodu drobnego charakteru pisma.

Tak powinno się to odbywać zwłaszcza w firmie rodzinnej podczas fazy przekazania jednak generalna wizja nie może pomijać aspektów emocjonalnych uwzględniających relacje pomiędzy członkami firmy i rodziny. Praktyczne doświadczenie pokazuje, że poza technicznymi i w pewnym sensie „mechanicznymi” względami, mają one wpływ na ostateczny rozwój procesu transferu.

3. Menadżer – kompetencje specyficzne 8

3.8. Zarządzanie zasobami ludzkimi:

Zarządzanie zasobami ludzkimi to zarządzanie wzajemnymi relacjami między kierownictwem a personelem, a także polityką zatrudnienia i rozwoju pracowników (postrzeganych, jako źródło przewagi konkurencyjnej), w ścisłym powiązaniu ze strategią organizacji (encyklopedia PWN).

3. Menadżer – kompetencje specyficzne 9

3.9. Wiedza ukryta

Bardzo ważnym elementem rodzinnej firmy jest jej ludzki i osobisty aspekt. Praktyczne doświadczenie ukazuje, że bardzo często liderami w biznesie są nietuzinkowe osoby. To sprawia, że podejmują one oryginalne decyzje oraz przewidują tendencje w gospodarce. Kiedy osoba tego typu odchodzi z firmy, znika z niej także wkład, jaki w nią wniosła. Taka sytuacja jest dla firmy poważnym problemem, ponieważ dawne podejście często było gwarantem sprzedaży.

W jaki sposób można zachować takie spersonalizowane cechy? Jednym sposobem jest analiza charakterystycznego stylu i próba jego kontynuacji przez najlepszych pracowników, nie narzucając konieczności takiego działania. Przykładowo, można sprawdzić w jaki sposób pracownicy są rekrutowani, wybierani, zachęceni i zwalniani; na jakiej zasadzie wybiera się dostawców, w jaki sposób są oni traktowani oraz czy polityka rynkowa jest dynamicznie zmieniana lub wspierana. Przyjęte wcześniej „wartości, postawy i podejścia” powinny zostać przynajmniej przedyskutowane przez potencjalnych następców. Bardziej użyteczna jednak będzie sytuacja, kiedy „poprzedni lider” odegra swoją rolę wyjaśniając istotę swojego podejścia.

3. Menadżer – kompetencje specyficzne 9

FILMY

Miłosz Brzeziński: jakie cechy powinien mieć dobry menedżer

<https://www.youtube.com/watch?v=WSp2aUvtkSo>

Rozmowy z trenerem kadry menadżerskiej – czas: 3,35 minut

Kompetencje menadżera – zajęcia dla studentów

<https://www.youtube.com/watch?v=S0pah9tVZgE>

ciekawy wykład Tomasza Kuka – czas: 37 minut

Super szef – Jakie kompetencje ma menedżer? Monika Chodyra

<https://www.youtube.com/watch?v=imZfUht2SGk>

autorski program Moniki Chodyry to trening menedżerski dla wszystkich zarządzających; zawiera wiedzę i narzędzia rozwijające kompetencje miękkie u osób zarządzających innymi. – czas: 29,37 min

3. Menadżer – kompetencje specyficzne 9

ARTYKUŁY

Menadżerowie nowej ery

http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=4A743DA96D4F422C94CAB3F7CACF3036

Diagnoza terażniejszości

Wartość wiedzy

Kim jest menadżer przyszłości

Osobowość menadżera

Jutro zaczyna się dziś

Kierownik a menadżer i ich zadania

<http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/main06.html>

W artykule zdefiniowane są pojęcia, przedstawione zadania i zasady pracy menadżera

Menedżer - przyjaciel czy dyktator, czyli o dylematach zarządzania zespołem

<http://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-zarzadzanie-zespołem-cz-1-menedżer-przyjaciel-czy-dyktator>

W artykule poruszane są tematy:

Menedżer - jakie powinien posiadać cechy?

Pułapki i błędy zarządzania ludźmi

Style zarządzania zespołem