

RADY

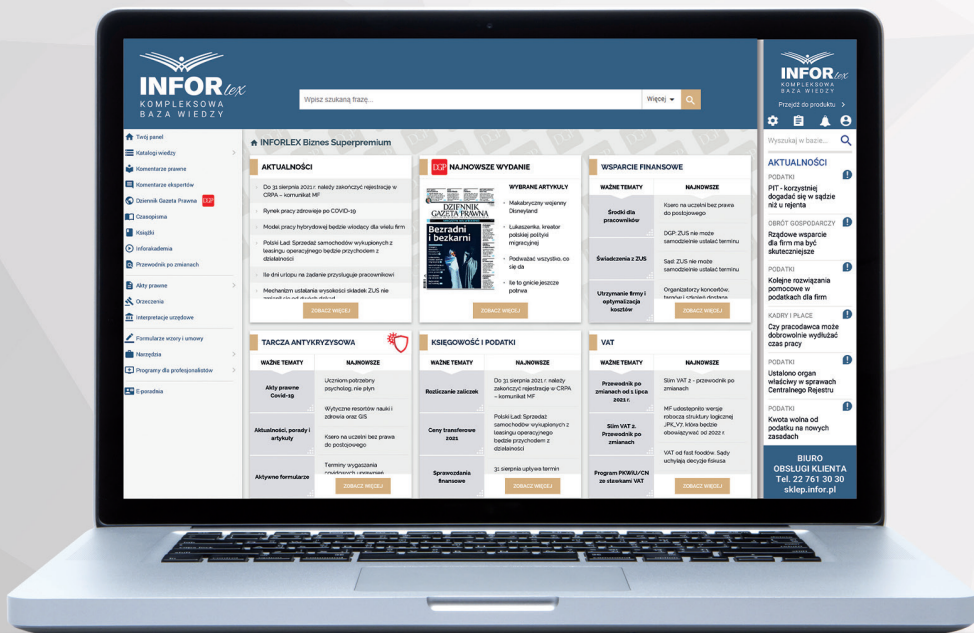
DLA

PRZEDSIĘBIORCÓW, SZEFOW FIRM, MENEDŻERÓW

Dodatek do autobiografii
Ryszarda Pieńkowskiego – właściciela Inforu
i twórcy Dziennika Gazety Prawnej

Kompleksowa baza wiedzy

dla firm, biur rachunkowych
oraz sektora finansów publicznych



Testuj bezpłatnie → **inforflex.pl**

OBYŚ KIEROWAŁ LUDŹMI

Motto:

Jedynie 2 procent ludzi jest w stanie pracować zupełnie bez nadzoru.
Nazywamy ich liderami.

Brian Tracy

DECYDOWAĆ CZY INSPIROWAĆ

Sukcesu nigdy nie osiąga sam menedżer. Osiąga go dzięki umiejętnościom zespołu, który zbudował. Dlatego inspiruj, proponuj, przekonuj siłą argumentów. Oczekuj też opinii i krytyki swoich pomysłów.

DYKTATURA TYLKO NA WOJNIE

Nie bądź despotą – nie zawsze masz rację. Słuchaj zespołu i korzystaj z mądrości zbiorowej swoich ludzi! Innowacje nie powstają dziś w głowie jednego człowieka, ale są owocem pracy całego zespołu i to w coraz większym stopniu.

PERSWAZJA JEST LEPSZA NIŻ SIŁA

Aby umieć przekonywać siłą argumentów, a nie argumentem siły, nieustannie ucz się sztuki perswazji. Bądź też otwarty na argumenty zespołu. Doceniaj siłę konsensusu. Przekonanie o słuszności podjętej decyzji gwarantuje jej lepsze wykonanie.

SAMOTNOŚĆ DŁUGODYSTANSOWCA

Nie pozwalaj na przedłużanie procesu podejmowania decyzji. Jeśli jesteś do czegoś przekonany – postaw na swoim. Weź na swoje barki ryzyko – to przejaw Twoich kompetencji i odwagi.

MÓWMY, JAKA JEST RZECZYWISTOŚĆ

Motto:

Sztuka komunikacji jest językiem przywództwa.

James Humes

TRZEBA SIĘ ZROZUMIEĆ

Efektywna komunikacja jest umiejętnością, której możesz się nauczyć. Niezbędna jest do tego otwartość i szczerość. One są gwarancją zaufania. Nie tylko na linii szef – pracownik, ale na wszystkich poziomach organizacji.

OTWARTA KOMUNIKACJA USPOKAJA NASTROJE

Właściwa komunikacja w firmie ma kluczowe znaczenie nie tylko w czasie kryzysu, ale także w codziennej organizacji pracy. Dlatego dobieraj sposób komunikowania się z pracownikami do rangi tematu, jaki chcesz poruszyć.

NAJLEPIEJ TWARZĄ W TWARZ

W sytuacjach trudnych najważniejsze są bezpośrednie spotkania z pracownikami. Rozmowa twarzą w twarz to najlepsza forma komunikacji, gdy chcesz, by dobrze Cię rozumiano, a także, byś Ty dobrze rozumiał swoich pracowników.

NIE TYM TONEM!

Umiejętność dobrania formy, tonu, słów i gestów pomaga w każdej sytuacji. Jeśli przypuszczasz, że współpracownicy obawiają się Twoich reakcji, trenuj okazywanie pozytywnych emocji. Staraj się zawsze uzasadniać polecenia i wysłuchać osób, których one dotyczą.

ASERTYWNOŚCI MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ

Bądź asertywny i zdecydowany. Wiele konfliktów rozwiążesz, a wielu więcej unikniesz, dzięki otwartej komunikacji. Właściwie pojętej asertywności można się nauczyć. Bo trzeba umieć dostrzec cienką czerwoną linię między postawą asertywną a agresywną.

KEEP SMILING

Ćwicz zdolność samokontroli, rozumianej jako nieuleganie myślom bądź powstrzymywanie impulsów emocjonalnych, które mogłyby oddalić Cię od realizacji zamierzonych celów. Uśmiechaj się, nawet jeśli czasem będzie to uśmiech przez łzy. Takim muszą Cię widzieć Twoi pracownicy i współpracownicy.

ZŁOŚĆ ZDROWIU SZKODZI

Nadmiar silnych emocji uniemożliwia racjonalne myślenie. To, jak radzisz sobie z niekonstruktywnym, złym stresem, ma duży wpływ nie tylko na Ciebie, ale i na Twoich współpracowników. Zadbaj zatem o osobisty psychiczny piorunochron i znajdź sposób na rozładowanie stresu. W trudnych sytuacjach wzajemne zaufanie pomoże Tobie i Twojemu zespołowi zachować równowagę.

ODPOCZYWAJMY!

Zapewnij w firmie warunki do odpoczynku w czasie pracy. Pamiętaj o zachowaniu przerw. Znajdź pasję, dzięki której na chwilę zapomnisz o obowiązkach i oczyścisz umysł. Przemęczenie i efektywność w biznesie wzajemnie się wykluczają.

KRÓLEWSKA GRA

Szachy są szkołą myślenia i działania. Świetnym treningiem umiejętności opracowywania strategii i działań operacyjnych. Uczą też analizowania wszystkich możliwych wariantów i wyboru wśród nich tego najlepszego. To umiejętności niezwykle przydatne w czasie gry, ale również w biznesie.

PRAWMY SOBIE KOMPLEMENTY

Mów ludziom miłe słowa. Komplementy oznaczają, że zauważasz człowieka – jego charakter, cechy, sposób bycia, a nawet wygląd. Istotnie wpływa to na pozytywną atmosferę w zespole. A budowanie takiej atmosfery jest przecież jedną z kompetencji menedżera.

KIEDY POCHWAŁA, KIEDY REPRYMENDA

Chwal i krytykuj w zależności od sytuacji. Nigdy jednak nie rób tego w gniewie. Pierwszej reprimendy warto udzielić życzliwie, bez złych emocji. Jeśli musisz ją powtórzyć, najpierw zbadaj problem, by się dowiedzieć, co jest jego powodem. Wtedy masz szansę znaleźć najlepsze, może nawet trwałe, jego rozwiązanie.

JEŚLI KRYTYKA, TO KONSTRUKTYWNA

Odróżniaj bieżące korygowanie błędów od krytyki za ich popełnianie. Unikaj też krytykowania członków zespołu na szerszym forum. Bezpośrednia rozmowa lepiej służy konstruktywnej krytyce. Pamiętaj, aby wyrazić ją życzliwym tonem.

PUBLIC RELATIONS – ZADANIEM WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW

Jeden zadowolony klient powie o firmie trzem znajomym, a niezadowolony dziesięciu. Nie oczekuj, że inaczej postąpi pracownik. Może być ambasadorem firmy, w której pracuje, albo zrobić jej czarny PR.

MENEDŻER SKUTECZNY, CZYLI JAKI?

Motto:

Kto chce rządzić ludźmi, nie powinien ich gnać przed sobą,
lecz sprawić, by podążali za nim.

Monteskiusz

MENEDŻER JAK SAPER

Dobry menedżer każdego dnia wytrwale buduje lojalność i zaufanie pracowników. To najcenniejszy kapitał. Postępuj rozważnie, aby go nie roztrwonić lekkomyślnym działaniem.

JASNA I CIEMNA STRONA MOCY

Rób wszystko, żeby pracownicy czerpali radość z pracy. Nieustannie zachęcaj do życzliwej koleżeńskiej kooperacji. Gdy Ci się to uda, Moc będzie z Tobą!

PO PIERWSZE KOMPETENCJE

Musisz mieć świadomość, że do ideału menedżera sporo Ci brakuje. Dlatego powinieś nieustannie się doskonalić. Mistrzowski poziom osiągniesz dzięki doskonaleniu zarządzania czasem i umiejętności koncentracji, a także opanowaniu podstawowych kompetencji z zakresu warsztatu menedżerskiego.

BĄDŹ TRENEREM

Aktywnie wspieraj pracowników przez przekazywanie im swojej wiedzy i doświadczenia. Coaching współpracowników to drożdże, na których rośnie każda organizacja, a także każdy zespół.

SZLIFUJ WARSZTAT MENEDŻERSKI

Nigdy nie żałuj pieniędzy na szkolenie kadry menedżerskiej i pozostałych pracowników. Ułatwiał także wykazywanie inicjatywy samokształcenia. Warto pokryć związane z tym koszty, jeśli po szkoleniach oczekujesz inspiracji i wdrożeń nowych idei. Pamiętaj o wartości nauki. Menedżer to zawód i aby go dobrze wykonywać, trzeba się go nauczyć. Nie marnuj jednak pieniędzy na szkolenia słabych pracowników, którzy dobrze nie rokują i których zamierzasz zwolnić.

PRACUJ NAD SOBĄ

Inteligencja emocjonalna i rozwój osobisty wydają się nowymi ideami, ale łatwo zauważysz, że to nic innego jak – pozornie staromodne – praktykowanie cnót. Korzystaj z drogowskazów postawionych przez mentorów z przeszłości – wytyczoną przez nich drogą samodoskonalenia możesz kroczyć także dziś.

BĄDŹ JASNOWIDZEM

Na bieżąco szukaj informacji o tym, co dzieje się w Twojej branży. Obserwuj, wyszukuj i analizuj przede wszystkim doniesienia o trendach i nowościach. O przyszłości. To wszystko znajdziesz w Internecie. Sama intuicja – choć ważna – tu nie wystarczy.

WAŻNE, JAK POSTRZEGAJĄ NAS INNI

Poddanie się ocenie i przyjęcie czyjejś opinii na swój temat może być wyzwaniem. Jest to jednak niezbędny etap tworzenia osobistego programu rozwoju. Świadomość tego, jak postrzegają Cię inni, jest nieoceniona w zakresie kształtowania umiejętności menedżerskich.

ZACHOWAJ PROFESJONALNY DYSTANS

Budowanie autorytetu i wzbudzanie respektu są istotnymi umiejętnościami osobistymi każdego menedżera. Zbyt autorytarny styl kierowania ludźmi lub zbyt duża poufałość z pracownikami osłabiają skuteczność zarządzania. Jedynym antidotum na takie zagrożenie jest umiejętność utrzymania profesjonalnego dystansu.

CZAS NA PRACĘ KONCEPCYJNĄ

Jako regułę można przyjąć, że im wyższe stanowisko zajmujesz w organizacji, tym więcej czasu powinieneś poświęcać na pracę koncepcyjną. Zarówno własną, jak i zespołową. O odpowiednie warunki do takiej pracy musisz zadbać sam i konsekwentnie się ich trzymać.

NIE RÓB WSZYSTKIEGO SAM

Jako menedżer zajmuj się tylko najważniejszymi sprawami. Inne deleguj i nadzoruj. Pamiętaj jednak, że nadal odpowiadasz za ich realizację. Przy okazji poznasz zasoby kompetencyjne swoich pracowników. To najlepsza metoda na ich usamodzielnienie i zrzucenie z siebie nadmiaru obowiązków.

PRACUJ! NIE HARUJ!

Aby efektywnie pracować, musisz dać sobie czas na odpoczynek. Dzięki temu Twoja praca będzie bardziej efektywna. Słuchaj swojego organizmu i najtrudniejsze problemy rozwiązuj wtedy, gdy jest Ci się najłatwiej skoncentrować. Ucz się, jak działać, by pracować mniej, ale lepiej.

WYSTĄPIENIA PUBLICZNE – NIE TAKI DIABEŁ STRASZNY

Jeśli masz naturalną śmiałość i umiejętność występowania przed publicznością, jesteś szczęściarzem. Jeśli nie, mam dobrą wiadomość: nawet oporni mogą się tego nauczyć. Występując przed współpracownikami – budujesz swój autorytet. Występując na zewnątrz – reprezentujesz nie tylko siebie, ale i organizację.

NIETOLERANCJA TO TEŻ KOMPETENCJA

Skuteczny menedżer jest jak diagnosta. Stawia przed współpracownikami wysokie wymagania i sprawdza, czy je spełniają. To jego obowiązek. Jeśli diagnoza wypadnie niepomyślnie, nie możesz odwlekać pojęcia trudnych decyzji.

MIEJ ODWAGĘ PRZYZNAĆ SIĘ DO BŁĘDU

Popęłnianie błędów jest niejako wpisane w zawód menedżera. Po pierwsze jednak – musisz umieć dostrzec swój błąd. Po drugie – mieć odwagę się do niego przyznać. Po trzecie – wyciągnąć wnioski i nie popełnić go ponownie. Tego samego wymagaj od swoich współpracowników.

SZANUJ LUDZI, WTEDY I ONI BĘDĄ CIĘ SZANOWAĆ

Okazuj ludziom szacunek. Przekazuj jasne sygnały, że ich pracę doceniasz i liczysz się z ich zdaniem. Zawsze dotrzymuj też słowa danego współpracownikom. To być może jest nawet najwyższy objaw szacunku.

LANSERZY I INTRYGANCI

Emocjonalnie i z radością reaguj na sukcesy swoich współpracowników. Nawet te drobne. To działa motywująco. Pamiętaj też, że nie każdy, kto chwali się sukcesami, faktycznie je odnosi. Zawsze warto to sprawdzić.

WYLECZ SIĘ Z KOMPLEKSÓW

Każdy ma jakiś czuły punkt – coś, co mu przeszkadza, niepokoi, czego się wstydzi. Kompleksy psychicznie osłabiają, obniżają poczucie własnej wartości, a przez to wpływają na menedżerskie kompetencje. Jeśli można z nimi walczyć, to warto się z tym zmierzyć.

WYCHOWAJ SOBIE NASTĘPCĘ

Jeśli chcesz zapewnić organizacji czy zespołowi płynność działania – wykształć sukcesorów. Jeżeli jesteś liderem – wychowaj sobie następcę. To wyraz najwyższej odpowiedzialności za organizację lub jej dział i dotyczy wszystkich szczebli kierownictwa.

SIŁA ZESPOŁU

Motto:

Nikt z nas nie jest tak mądry, jak my wszyscy razem.

Jack Stack

GAŚ POŻAR W ZARODKU

Konflikty w zespołach są nieuniknione, dlatego umiejętnie nimi zarządzaj. Każdy konflikt personalny jest szkodliwy i może zniszczyć ducha zespołu. Pamiętaj jednak, że nawet ostre spory, ale nie personalne, mogą mieć wymiar pozytywny. Są bowiem sposobem optymalizacji podejmowanych zespołowo decyzji.

UZYSKAJ AKCEPTACJĘ ZESPOŁU

Każda organizacja ma własną unikatową kulturę pracy oraz zasady i wartości, którymi się kieruje. Zadbaj o to, by osoby dołączające do zespołu dobrze je poznały i się z nimi utożsały. W procesie rekrutacji powinna to być jedna z najważniejszych spraw do zbadania i oceny u potencjalnego pracownika.

METODA NA TRUDNE ZMIANY

Wprowadzanie zmian w firmie wymaga ostrożności i rozważań. Dlatego szczegóły rozwiązań doprecyzowuj w małym gronie. To daje pole do wzajemnego wysłuchania argumentów i wypracowania konsensusu. Jako menedżer musisz też umieć zarządzać zmianą. Źle wprowadzona może mieć fatalne skutki dla całej organizacji lub jej części.

SZKODLIWA AUTONOMIZACJA

Szef zespołu pracowników musi pamiętać, że przede wszystkim jest reprezentantem interesów firmy. Jednocześnie jednak jest też reprezentantem swojego zespołu i musi o niego dbać. Ta podwójna rola menedżera jest niezwykle ważna i bardzo trudna. Jeśli menedżer jej nie podoła, firmie grozi kryzys.

WIARA W SUKCES GÓRY PRZENOSI

Liderem jest nie tylko szef organizacji. Menedżerowie i cała kadra kierownicza to także liderzy. Dlatego spoczywa na nich obowiązek zachowania wiary w sukces i odwagi w działaniu, nawet w najtrudniejszych dla firmy chwilach. To daje reszcie pracowników niezbędne oparcie i rozbudza ducha walki.

SILNY PRZECIWNIK INTEGRUJE

Bardzo dobrym pomysłem na zintegrowanie zespołu jest wydanie „wojny” konkurencji. Wojna w biznesie toczy się cały czas. Spraw, by wszyscy pracownicy byli tego świadomi. To działa motywująco.

KAŻDY PRACOWNIK BUDUJE ŚWIĄTYNIĘ

Motto:

To nie klienci są najważniejsi. Najważniejsi są pracownicy.
Jeśli zadbasz o swoich pracowników, oni zatroszczą się o klientów.

James Humes

DUMA Z PRACY W FIRMIE

Każdy pracownik powinien odczuwać dumę i satysfakcję z pracy w firmie. Musisz zadbać o to, by znał w niej swoje miejsce i czuł się jej częścią. Żeby miał świadomość, że buduje przysłowiową świątynię. Do tego niezbędna jest dobra komunikacja nie tylko na poziomie szef – pracownik, ale na wszystkich poziomach organizacji.

SPOTKANIA MAJĄ MOC MOTYWUJĄCĄ

Dbaj o właściwą motywację pracowników do pracy. Jeśli czują, że ich praca jest dla firmy ważna i doceniana, podchodzą do niej z większym zaangażowaniem. Wykorzystaj ku temu wszelkie dostępne środki. Frustracja może bowiem zniszczyć każdy zespół. Dbaj więc, by się w nim nie pojawiła.

Z NAJEMNIKA NIE MA PRACOWNIKA

Sprawdzianem dla Ciebie jako menedżera powinno być zbudowanie silnego zespołu zaangażowanych ludzi, którzy lubią ze sobą pracować. Wymaga to ogromnego wysiłku. Ale jeśli się uda, to wspólnie mogą przenosić góry.

POZWALAJ LUDZIOM NA SAMODZIELNOŚĆ, A UROSNĄ IM SKRZYDŁA

Każdy pracownik jest inny, bo każdy człowiek jest inny. Jako skuteczny szef powinieneś więc indywidualizować swoje podejście do każdego z nich, uwzględniając predyspozycje, talent i ambicje.

YOU ARE A DRIVER

Deleguj zadania na swoich pracowników i ucz ich samodzielności. Stopniowo zwiększaj jej zakres i wymagaj rozwiązywania coraz trudniejszych problemów. To opłacalna inwestycja dla firmy, a dla pracownika szansa rozwoju.

CIĘŻSZĄ PODAJCIE IM ZBROJĘ

Zadbaj o ścieżki rozwoju swoich pracowników. Pozwól im się doskonalić. Powierzaj rozwojowe zadania, które dadzą im satysfakcję. To najlepszy sposób – poza podwyżką wynagrodzenia – na zatrzymanie ich w firmie.

TALENTY LOKOMOTYWAMI ORGANIZACJI

Jak najwięcej czasu poświęcaj ludziom – talentom. Spraw, by identyfikowali się z firmą, wykazywali postawy właścicielskie. Chętnie przyjmą na siebie większą odpowiedzialność, jeśli tylko pozwolisz im na samodzielność.

INFOROWCY – LUDZIE Z PASJĄ

Staraj się, żeby firma była dla Twoich pracowników najlepszym miejscem pracy. Stwórz taką atmosferę, by wszyscy pracownicy czuli się zmotywowani, by wykonywali swoją pracę z pasją. Niech stanie się ich hobby i sprawia im radość. Fluktuacja kadr będzie mniejsza, a ci, którzy odejdą – chętnie wrócą.

PRACOWNIK NASZYM KLIENTEM

Pracownicy wiedzy oraz doświadczeni menedżerowie zawsze będą potrzebni. Mogą przebierać w ofertach pracy. Dlatego dbaj o wszystkich pracowników, ale o nich szczególnie i ich w największym stopniu dopieszczaj.

BADAJ POZIOM SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW

Wysoki poziom satysfakcji pracowników jest jednym z elementów budowania przewagi konkurencyjnej. Dlatego co jakiś czas przeprowadzaj badania tego obszaru. Dzięki temu zmniejszysz liczbę odejść pracowników z pracy. Jeżeli będziesz znany na rynku jako znakomity pracodawca, nie będziesz też mieć problemu z pozyskaniem nowych specjalistów.

WYNAGRODZENIA – TEMAT WRAŻLIWY I DRAŻLIWY

Pensje pracowników nie muszą być identyczne, ale na podobnych stanowiskach nie może być nadmiernych różnic w poziomie wynagrodzeń. Dotyczy to oczywiście pracowników osiągających w pracy porównywalne wyniki. Pamiętaj, że sprawiedliwość jest jedną ze świętych zasad menedżera.

ROZWÓJ ZARAZ PO PENSJI

Stawiaj na rozwój potencjału pracowników. To ważny element polityki personalnej firmy. Zapewnij możliwość rozwoju, ale jednocześnie wymagaj od pracowników zaangażowania w ten proces z ich strony.

CO LUBIĄ PRACOWNICY

Możliwość korzystania przez pracowników z różnego rodzaju przywilejów i korzyści jest dla nich ważna. Dlatego szukaj oryginalnych pomysłów na uprzyjemnienie im pracy. To sposób na związanie pracowników z firmą.

JAK ZWALNIAĆ Z LUDZKĄ TWARZĄ

Zwolnienie pracownika jest Twoim najtrudniejszym obowiązkiem jako menedżera. To przeżycie dla obu stron. Rozstanie powinno być więc poprzedzone postępowaniem ostrzegawczym, bo zwolnienie pracownika z dnia na dzień jest nieodpowiedzialne i nieetyczne. Może też się skończyć w sądzie.

WYGRAĆ WYŚCIG O EKSPERTA

Postaraj się, żeby najlepsi pracownicy nawet nie pomyśleli o odejściu. Oprócz adekwatnego do ich pracy wynagrodzenia daj im na przykład promesę podwyżek co rok, dwa lub trzy lata. Wszyscy pracownicy, ale przede wszystkim ci najlepsi, powinni też mieć szansę na dodatkowe wynagrodzenie za uczestniczenie w zespołach projektowych i roboczych. Zapewnij im jasno określoną ścieżkę rozwoju i kariery. To utrudni headhunterom ich pozyskanie dla konkurencji.

JAKICH LUDZI REKRUTOWAĆ

Jednym z najistotniejszych elementów rekrutacji uczyń badanie spójności systemu wartości wyznawanego przez kandydata do pracy z kulturą organizacyjną Twojej firmy. Żadne kompetencje merytoryczne tej zgodności nie zastąpią.

TRUDNE AWANSE

Prawdziwymi liderami są głodni wiedzy, ambitni ludzie z predyspozycjami do kierowania ludźmi. Stawiaj na nich i ich awansuj, bo oni budują zwycięskie zespoły.

PO OWOCACH POZNACIE ICH

Oceniając przydatność dla firmy kandydata do pracy, zwróć uwagę na jego wcześniejsze dokonania. Bierz pod uwagę tylko te sukcesy, które da się zmierzyć i jednoznacznie przypisać mu ich autorstwo. To szczególnie ważne, gdy sukces należy do zespołu.

WYKSZTAŁCENIE A WYKONYWANY ZAWÓD

Niezgodność wykształcenia z wykonywanym zawodem może wpływać na efektywność i możliwość osiągnięcia sukcesu w pracy. Staraj się więc tego unikać. Ale niezależnie od tego i tak najważniejsze są kompetencje. Kompetencje nabyte w trakcie pracy oraz podczas różnych form doksztalcania, na przykład studiów podyplomowych, które uzupełnią lukę w wiedzy merytorycznej, jeżeli zajmowane stanowisko czy powierzone zadania nie są zgodne z wykształceniem.

POWROTY SĄ MOŻLIWE

Możesz przyjąć zasadę, że nie zatrudniasz ponownie osób, które wcześniej odeszły z firmy. Czasami jednak opłaca się ją nagiąć i dzięki temu zyskać oddanego pracownika. Dotyczy to jednak tych, którzy elegancko rozstali się z firmą poprzednim razem. W przypadku zwolnień grupowych lub dużych zwolnień związanych z przejściowymi trudnościami finansowymi firmy najlepszym można zagwarantować możliwość powrotu, gdy tylko sytuacja się poprawi.

SYMPATIE I ANTYPATIE

Przy zwalnianiu słabych pracowników pamiętaj, że robisz to po to, by być uczciwym wobec tych, którzy się starają. Zwolnienia grupowe zaś są po to, by ratować firmę i resztę pracowników w czasie kryzysu.

ZBUDUJ SYSTEM WARTOŚCI

Motto:

Musisz rozumieć strategię, zanim stworzysz strukturę.
Jeśli zrobisz to w niewłaściwej kolejności, zapewne poniesiesz porażkę.

Michael Dell

SZYBSI NIŻ KONKURENCJA

Kultura szybkości jest podstawą budowania przewagi konkurencyjnej. Jeśli jesteś w stanie błyskawicznie dostarczyć klientom swoje usługi i produkty, wówczas konkurencja pozostanie w tyle.

PROSTO I NA TEMAT

Zawsze badaj, co jest najważniejszą wartością, jaką możesz zaoferować klientom. Słuchaj ich opinii i odpowiadaj na ich potrzeby. Nie wszyscy mają je jednakowe, więc spróbuj dokonać segmentacji klientów. Wtedy będziesz mógł odpowiednio różnicować ofertę dla każdego segmentu. Sprawdzaj, co dają im konkurenci, i tak uzupełniaj swoją ofertę, by zrobić to lepiej. Jest szansa, że klienci to docenią.

SPRINT – METODA, KTÓRA DZIAŁA

Stosuj metodę „sprintu”, czyli zwinności. Naucz tej metody menedżerów i pracowników. Dzięki temu zintensyfikujesz tempo prac nad kluczowymi projektami. Pamiętaj przy tym, że ten sam zespół w tym samym czasie powinien pracować tylko nad jednym projektem.

POSTAW NA INNOWACJE LUB ZGIŃ

Innowacyjność to wielkie pomysły, wspaniałe wynalazki, jak i codzienne, drobne usprawnienia. To też najlepszy sposób na walkę z konkurencją. Wdrażanie nowatorskich rozwiązań daje bowiem skuteczną przewagę na rynku.

JAK CIĘ WIDZĄ, TAK CIĘ PISZĄ

Dress code to element kultury organizacyjnej i wizerunku firmy. Powinien jednak być dopasowany do okoliczności czy typu pracy. Na spotkaniach biznesowych zawsze zachowuj klasyczną elegancję stosowną do pory dnia.

ŻARTUJMY, KIEDY MOŻNA

Śmiech to zdrowie. Humor pozwala rozładować złe emocje, ułatwia kontakt z drugim człowiekiem i wprowadza życzliwą atmosferę podczas spotkań i narad. I z pewnością nie traci na tym profesjonalizm. Dlatego pozwól ludziom żartować. A nawet sam inicjuj żarty i śmieć się razem z zespołem.

SZEF TEŻ CZŁOWIEK

Motto:

Szef nie jest wisienką na organizacyjnym torcie, nie jest funkcją – jest człowiekiem.
I jak każdy człowiek ma prawo pracować tak, jak potrafi.

Peter F. Drucker

LEKARZU, LECZ SIĘ SAM!

Szef firmy powinien skupiać się na wszystkich jej obszarach, ale najważniejsza jest strategia. Sprawy operacyjne i szczegóły deleguj na swoich menedżerów, z wyjątkiem tych, co do których uznasz, że powinieneś je sam prowadzić.

NIE MOŻNA BAĆ SIĘ SZEFA

Szef musi się nauczyć, jak rozmawiać z pracownikami, aby się go nie bali. Powinieneś zatem inicjować kontakty z podwładnymi i reagować na nie. Musisz być przewidywalny dla swojego zespołu. Wtedy zyskasz autorytet i wzbudzisz szacunek.

BĄDŹ SZEFEM DOSTĘPNYM

Znajdź czas dla swoich współpracowników. Spotykaj się z nimi regularnie. Dzięki temu będziesz wiedział, co dzieje się w firmie i będziesz mógł w porę zareagować, gdy pojawi się problem.

NIE WYDAWAJ ZBYT WIELU POLECEŃ

Nie zasypuj podwładnych zbyt dużą liczbą poleceń. Lepiej, gdy jest ich mniej, lecz są jasne i zrozumiałe. Ludzie muszą wiedzieć, co mają robić i po co. Inaczej zapanuje chaos, który zrodzi kolejne problemy.

CO POETA MIAŁ NA MYŚLI

Polecenia wydawane podwładnym powinny być dla nich zrozumiałe. Upewnij się, że pracownik wie, co ma zrobić. Osoby, których polecenia dotyczą, powinny znać ich cel i zakres. Warto też, by wiedziały, dlaczego mają coś zrobić.

STOSUJ OPowieści I METAFORY

W komunikacji z pracownikami używaj parafraz, metafor i opowieści. Posługuj się jasnym dla nich językiem i pozwól im zadawać pytania oraz dzielić się wątpliwościami. Takie podejście spowoduje, że będą Cię lepiej rozumieć.

KOMU WYDAWAĆ POLECENIA

W każdej większej firmie musi obowiązywać określona hierarchia i struktura organizacyjna. Wynika z niej sposób komunikowania się na wszystkich szczeblach zarządzania. Pomijanie drogi służbowej nie powinno mieć miejsca.

DECYZJA – PRZYWILEJ I OBOWIĄZEK SZEFA

Motto:

Liderzy to ci, którzy mają odwagę podejmować niepopularne decyzje.

Jack Welch

SZTUKA PROWADZENIA NARAD

Narady i zebrania są stałym elementem pracy w większości firm. W dużych organizacjach są wręcz koniecznością. Jeśli nie masz praktyki w prowadzeniu narad, możesz się tej sztuki nauczyć z książek lub specjalistycznych szkoleń. Z czasem zdobędziesz własne doświadczenia. Jeśli nauczysz się wyciągać wnioski z popełnianych przy tym błędów i usuniesz je, będziesz w tym doskonały.

ILU PRZY STOLE

Najlepszy skład narad to trzy – cztery osoby, a maksymalnie sześć – siedem osób. Przy takiej liczbie uczestników narady są efektywne i w przypadku konsensusu można w ich trakcie podjąć najlepsze decyzje. Jest na ten temat wiele poradników – warto je przestudiować.

POSTAW SIĘ SZEFOWI

Nieskrępowana dyskusja to podstawa dobrej narady. Bądź wdzięczny za krytykę swoich pomysłów. Podczas dyskusji nie jesteś szefem, lecz jednym z uczestników. Szefem stajesz się dopiero przy podejmowaniu decyzji.

ZAPOMNIJ O POWER POINCIE

Zrezygnuj z obszernych prezentacji na rzecz żywej dyskusji. Prezentacje, slajdy są zabójcami myślenia, przez co często efekty narad są mizerne. Dzięki żywej dyskusji osiągniesz większe zaangażowanie uczestników, co pozwoli wypracować zadowalające rozwiązania.

MNÓŻ WARIANTY

Gdy już zdiagnozujesz problem, maksymalnie wydłużaj czas na mnożenie wariantów jego rozwiązania. Nie dopuść, żeby pojawił się syndrom myślenia grupowego.

WYBIERZ OPTYMALNIE

Dokonuj selekcji wypracowanych wariantów. Pomogą Ci w tym różne metody, na przykład analiza SWOT, a także... intuicja. Spośród dostępnych metod za najlepsze uważam programy do selekcji wariantów rozwiązania problemu.

DECYZJA – SZYBKA, ALE PO NAMYŚLE

Przed podjęciem decyzji przeanalizuj różne rozwiązania. Każde dogłębnie przemyśl, zanim ostatecznie zdecydujesz. Ważne, abyś ją podjął bez zbędnej zwłoki. Truizmem jest, że nawet zła decyzja, ale podjęta w miarę szybko, jest lepsza niż brak decyzji. Złą decyzję w większości przypadków można naprawić.

BIUROKRACJA CZASAMI KONIECZNA

Wprowadź do spotkań pewnie określone porządkujące procedury i reguły. W znacznym stopniu ułatwią Ci prowadzenie spotkań. Są one wówczas bardziej efektywne.

CZAS POD KONTROLĄ

Pilnuj punktualnego rozpoczynania i kończenia narad. Poskramiaj gadułów – w ostateczności możesz wyznaczać czas wypowiedzi.

DYLATACJE

Stosuj krótkie przerwy między spotkaniami i naradami. Pozwolą one na chwilę odpoczynku osobom, które biorą udział w spotkaniach jedno po drugim. Umożliwi im to efektywną pracę przez cały dzień.

OSTRZENIE PIŁY, CZYLI O PLANOWANIU

Motto:

Szacuje się, że każda minuta poświęcona na planowanie pozwala zaoszczędzić dziesięć minut pracy.

Brian Tracy

STWÓRZ KASKADĘ ZADAŃ

Zanim zaczniesz działać, naostrz piłę! Zaplanuj. Planowanie powinno zająć najwięcej czasu. Najpierw określ cele i zadania całej firmy. Następnie cele zarządu. Potem ustal zadania dyrektorów. Do tych celów menedżerowie i zespoły dopiszą swoje. Powstanie spójna kaskada zadań, zapewniająca doskonałą synergię działań.

CELE GŁÓWNE I POŚREDNIE

Wyznacz cele główne i pośrednie. Stwórz OKR-owy wzorzec celów głównych i pośrednich dla wszystkich poziomów zarządzania. Cele formułuj po kolei: zarząd, dyrektorzy, menedżerowie. W ten sposób każdy uczestniczy w planowaniu i każdy wie, co ma robić. W ustalaniu celów powinni uczestniczyć także wszyscy członkowie zespołów. Wyraż cele w mierzalny sposób – najlepiej liczbami. A potem monitoruj, raportuj i koryguj ich wykonanie.

STRATEGIA, CZYLI MANEWRY LOTNISKOWCA

Jeżeli jesteś szefem organizacji najwięcej czasu i energii poświęcaj na strategię. Strategia jest jak latarnia morska. Zaprowadzi Cię do właściwej decyzji. Co pewien czas sprawdź, czy strategia nie wymaga korekt. Wszystkie inne plany powinny wynikać właśnie ze strategii.

BUDŻET JAK PUZZLE

Budżet jest niczym innym jak zapisaną w liczbach przyszłością firmy. Planuj go z wyprzedzeniem. I zawsze według zasady: po pierwsze zadania, po drugie finansowanie. Nigdy odwrotnie. W tworzenie każdego planu angażuj wszystkie struktury. Nie inaczej jest w przypadku planu finansowego.

ZADANIA POD KONTROLĄ

Poza rocznymi, kwartalnymi i miesięcznymi sporządzaj także tygodniowe i dzienne plany działania – zwiększy to wydajność pracy nawet dwukrotnie. Precyzyjny plan dnia zapewnia komfort i daje poczucie pełnej kontroli. Natomiast brak planowania oznacza dryfowanie.

NIE MA PLANU BEZ HARMONOGRAMU

Stosuj harmonogramy działań. Nie ma lepszej metody optymalnego rozłożenia pracy przy realizacji celu niż stworzenie harmonogramu. Harmonogram jest narzędziem idealnym w połączeniu z systemem monitorującym realizację wyznaczonych etapów – ustalonych w wymierny sposób, osadzonych w czasie i z wyznaczonymi wykonawcami.

KAŻDY PROJEKT WYMAGA PRZEGLĄDÓW

Przeglądy, remonty, diagnostyka – tak potrzebne w każdej dziedzinie, dotyczą także wszelkich projektów i procesów zachodzących w firmie. Rok – to odpowiedni interwał, by dokonać kolejnego ich przeglądu. I dotyczy to również strategii firmy.

DOBRA KOORDYNACJA POMOŻE WYGRAĆ BITWĘ

Dobra koordynacja stanowi źródło przewagi strategicznej. Natomiast bez sprawnego systemu koordynacji nie ma mowy o wysokiej efektywności. Taki system zapewni wszechstronna, interdyscyplinarna komunikacja w firmie. To najlepsza droga do doskonałości operacyjnej, która obok zwycięskiej strategii jest głównym źródłem wzrostu firmy.

OBSERWACJA, REAKCJA, DZIAŁANIE

Motto:

Logika zaprowadzi Cię z punktu A do punktu B.
Wyobraźnia zaprowadzi Cię wszędzie.

Albert Einstein

MIEJ OCZY SZEROKO OTWARTE

Naucz się obserwować! Obserwacje otoczenia pozwolą odkryć potrzeby klientów i trendy na rynku. Nieustannie obserwuj, zwłaszcza konkurencję!

PRZEWIDUJ TRENDY, KORZYSTAJ Z INSPIRACJI

Sprawny obserwator szybko zauważy, że nie musi wymyślać wszystkiego od nowa. Nawiązuj współpracę. Podpatruj. Czerp z doświadczeń innych. Dzisiaj mamy do czynienia z benchmarkingiem totalnym. Korzystaj z tego!

HOBBY PRZYSZŁOŚCI

Nośniki mobilne, w ogromnej większości smartfony, wygrywają już dziś z desktopami. Zatem ogromną przewagę – która będzie się jeszcze powiększać – nad desktopowymi stronami webowymi mają wersje RWD na urządzenia mobilne. Bo z aplikacji i serwisów mobilnych można korzystać w każdym miejscu i o każdej porze. Warto to robić.

KTO POTRAFI LEPIEJ I TANIEJ

Aby działać szybko, aby realizować wielkie, śmiałe cele, nie warto tracić czasu, sił i środków na coś, co lepiej i taniej zrobi ktoś inny. Dlatego, obok benchmarkingu, szczególnie pozytywnie oceniam zjawisko outsourcingu usług.

GRA Z KONKURENCJĄ

Źródłem przewagi nad konkurencją jest szybka reakcja na jej ruch. Reakcja polegająca na zaproponowaniu czegoś lepszego – tak, by konkurenci znowu musieli Cię gonić.

ŻÓŁTA KOSZULKA LIDERA

Najlepszą formą ucieczki konkurencji jest codzienne doskonalenie produktów i usług oraz tworzenie rozwiązań wieloelementowych. One stanowią trwałą przewagę. Proste wyróżniki jest łatwo podrobić, ale cały ich pakiet jest praktycznie nie do skopiowania.

REAGUJ NA POTRZEBY RYNKU

Firma, która nie reaguje na oczekiwania klientów – ginie. Stale badaj więc i analizuj ich potrzeby i oczekiwania. Tu trzeba reagować szybko. Szybciej niż konkurencja. Produkt musi się pojawić dokładnie w tym czasie, w którym rynek go potrzebuje. Nie za późno i nie za wcześnie.

PRODUKT MUSI ZACHWYCIĆ KLIENTÓW

Motto:

Bądź na tyle blisko swoich klientów, aby powiedzieć im czego chcą, zanim sami się na to zdecydują.

Steve Jobs

BĄDŹ BLISKO SWOICH KLIENTÓW

Produkt twórz przede wszystkim dla swoich klientów. Musi mieć „kształt” i „rozmiar”, których oczekują, i cechy, które cenią. Dopiero ewolucja produktu ma za zadanie przyciągnąć nowe ich grupy.

IM WIĘCEJ POTU NA MANEWRACH...

Planowanie tworzenia produktu powinno zająć najwięcej czasu. Jest kluczowe. Różny może być tylko jego rozmach. Jest oczywiste, że inaczej planuje się budowę fabryki, a inaczej nowe czasopismo czy serwis internetowy. Jednak i w jednym, i w drugim przypadku trzeba zaplanować wszystkie etapy, wszelkie działania. Potem można już tylko ułożyć puzzle w całość. Efektem takiego planowania jest projekt z całym systemem monitorowania.

CEL DZIĘKI DETERMINACJI

Determinacja umożliwi Ci pokonanie przeszkód, które pojawią się podczas planowania projektu. A pojawią się na sto procent! Musisz wtedy wykazać się elastycznością i dokonywać niezbędnych korekt. Będąc nieustannie zdeterminowanym i skupionym na celu, na bieżąco analizuj, czy ów cel jest właściwy. Czy nadal należy do niego dążyć.

PROJEKTY POD SZCZEGÓLNYM NADZOREM

Monitorowanie projektów jest jak codzienne ważenie się przez osobę, która się odchudza. Musisz tak często, jak to tylko możliwe, monitorować i rejestrować wyniki procesu czy projektu oraz na bieżąco dokonywać zmian i korekt.

CZYNNIKI SUKCESU

Razem ze swoim zespołem ucz się na błędach i wyciągaj z nich wnioski na przyszłość. Analizuj przyczyny porażki. Równie dokładnie przyglądaj się sukcesom. Badaj ich przyczyny, czynniki i śmiało je powielaj. Skoro udało się raz, uda się drugi, i trzeci. Przenoś te doświadczenia na inne obszary swojej działalności.

SUKCES TKWI W SZCZEGÓŁACH

W dzisiejszym świecie elektroniki wygra ten produkt, który będzie mniej skomplikowany. Będzie najbardziej intuicyjny. Nawet wtedy, gdy musisz zrezygnować z wartościowych rozwiązań. Trzeba z nich zrezygnować. Trzeba upraszczać. Postawić na najważniejszą wartość. Skoncentrować się na niej i stale ją udoskonalać.

ZMIANY WPROWADZAJ ETAPAMI

Nie rób zbyt gwałtownych zmian w produkcji – musisz brać pod uwagę przyzwyczajenia klientów. Ważne są też ich potrzeby. Można je podzielić na te, które sobie uświadamiają, i te, o których nie wiedzą. Proporcje tych potrzeb odpowiadają proporcjom góry lodowej. Widoczna część to potrzeby formułowane wprost. Część podwodną stanowią potrzeby, które klienci chętnie sobie uświadomią, gdy pokaże im się odpowiednie rozwiązanie.

BĄDŹ SZLIFIERZEM SWOICH PRODUKTÓW

Mam takie powiedzenie: „Stwórz produkt doskonały... a potem go udoskonalaj”. Ciągły rozwój produktu jest dziś niezbędny. Przez cały czas szlifuj go jak diament – tak, by nieustannie zachwycał klientów.

DOPROWADŹ DZIEŁO DO KOŃCA

Nie wystarczy wprowadzić produkt na rynek. Trzeba go jeszcze troskliwie na nim „ukorzenie”. Wdrażaj, pielęgnuj, szlifuj – aż do pełnej komercjalizacji.

NIEWYPAŁY SIĘ ZDARZAJĄ

Jeśli „trzeba wiedzieć, kiedy ze sceny zejść”, to w przypadku produktu trzeba wiedzieć, kiedy go z rynku zdjąć. Jeśli badania wskazują, że produkt jest nieudany – im szybciej to nastąpi, tym lepiej.

AUTOMATYZACJA PROCESÓW – TO JUŻ RZECZYWISTOŚĆ

Automatyzacja jest rzeczywistością nie tylko w przemyśle. Jeśli chcemy być o krok przed konkurencją, we wszystkich branżach już dziś trzeba wprowadzać robotyzację przy tworzeniu produktów i usług. Staraj się tworzyć w tym zakresie własne rozwiązania.

Posłuchaj, obejrzyj
przeczytaj
więcej na stronie autora
ryszardpienkowski.pl

Zeskanuj kod



Biuro Obsługi Klienta:



22 761 30 30, 801 626 666



bok@infor.pl



sklep.infor.pl

Zapraszamy do zadawania pytań,
przesyłania uwag i dzielenia się inspiracjami
z autorem pod adresem

ryszard.pienkowski@infor.pl
