

Cele mai importante **76** de întrebări și răspunsuri din management



JAMES MCGRATH



James McGrath

CELE MAI IMPORTANTE 76 DE ÎNTREBĂRI ȘI RĂSPUNSURI DIN MANAGEMENT

Traducere: Maria-Letiția Chiculiță



NICULESCU

CUPRINS

MULȚUMIRI	11
INTRODUCERE	13
CUM SĂ NE FOLOSIM CÂT MAI BINE DE ACEASTĂ CARTE	19
Secțiunea 1 VOI ÎNȘIVĂ	23
Introducere	25
Întrebarea 1 Care este stilul meu de management?	27
Întrebarea 2 Coordonez sau conduc oamenii?	30
Întrebarea 3 Ce putere am și cum pot să o folosesc?	33
Întrebarea 4 Cum să lucrez mai bine, nu mai mult, și să fiu mai productiv?	36
Întrebarea 5 Este în regulă să ne bazăm câteodată pe instinct?	39
Întrebarea 6 Cum să primesc mai bine un feedback negativ?	42
Întrebarea 7 Analizând ceea ce fac, care lucruri îmi aduc cea mai mare plusvaloare?	45
Întrebarea 8 Cum să îmi dirijez sau conduc șeful?	48
Întrebarea 9 Cum să fac o prezentare cu adevărat eficientă?	51
Întrebarea 10 Cum să organizez ședințe mai productive?	54
Întrebarea 11 Cum să îi determin pe toți să ia cuvântul la ședințe?	57
Întrebarea 12 Cum să deleg sarcini în mod eficient?	60
Întrebarea 13 Cum să iau decizii mai bune?	63
Întrebarea 14 Cum îmi construiesc o imagine de profesionist?	66
Întrebarea 15 Cum îmi gestionez cariera și cum mă pregătesc pentru o avansare?	69
Mesaje-cheie de reținut din această secțiune	73
Secțiunea 2 GESTIONAREA RESURSELOR UMANE	75
Introducere	77
Întrebarea 16 Cum pot câștiga loteria recrutării și selecta constant cei mai buni oameni?	79
Întrebarea 17 Cât de mult ar trebui să știu despre activitatea de zi cu zi a membrilor echipei mele?	82
Întrebarea 18 Cum pot să cresc productivitatea echipei mele?	85
Întrebarea 19 Cum să mă folosesc de instruirea echipei mele pentru a îmbunătăți performanțele obținute?	88

Întrebarea 20	Cum pot elimina problemele care se repetă?	91
Întrebarea 21	Cum îmi motivez echipa?	95
Întrebarea 22	Cum îmi pot recompensa angajații atunci când bugetul este limitat?	98
Întrebarea 23	Cum gestionez conflictele dintre membrii echipei?	101
Întrebarea 24	Cum comunic un feedback negativ membrilor echipei, fără a-i demotiva?	104
Întrebarea 25	Cum să fac ca eu și echipa mea să fim remarcați de cine trebuie din firmă?	107
Întrebarea 26	Cum să redresez o echipă ineficientă sau un grup slab performant?	110
Întrebarea 27	Ce ar trebui să fac în fiecare etapă a procesului de schimbare?	113
Întrebarea 28	Ce fac în privința oamenilor care se opun schimbării?	116
Întrebarea 29	Cum îmi fixează obiectivele pentru mine și echipa mea?	119
Întrebarea 30	Cum percep subordonații mei relația cu managementul companiei?	122
Mesaje-cheie	de reținut din această secțiune	126
Secțiunea 3	GESTIONAREA PROIECTELOR	127
	Introducere	129
Întrebarea 31	Care sunt cele trei reguli ale managementului de proiect?	131
Întrebarea 32	Ce trebuie să fac în calitate de manager de proiect?	134
Întrebarea 33	Ce mix de abilități și tipuri de atitudine trebuie să aibă echipa mea de proiect?	137
Întrebarea 34	Cum formez și consolidez spiritul de echipă?	140
Întrebarea 35	Cum planific un proiect și cum stabilesc etapele importante ale acestuia?	143
Întrebarea 36	Cum calculez durata unui proiect?	146
Întrebarea 37	Cum pot reduce riscurile asociate proiectului?	149
Întrebarea 38	Cum pot furniza cele mai valoroase elemente ale proiectului înainte de termen?	152
Întrebarea 39	Cum mențin proiectul în limitele de timp și de buget?	155
Întrebarea 40	Cum pot îmbunătăți eficiența echipei mele?	158

Întrebarea 41	Cum gestionez cererile de modificare a proiectului după demararea acestuia?	161
Întrebarea 42	Ce pot face dacă proiectul începe să nu mai funcționeze?	164
Întrebarea 43	Cum pot transmite ceea ce am învățat altor manageri de proiect?	167
Mesaje-cheie	de reținut din această secțiune	169

Secțiunea 4 ACȚIONÂND LA NIVELUL MAI LARG

AL COMPANIEI

171

	Introducere	173
Întrebarea 44	Care este cultura organizațională din care fac parte? Mi se potrivește?	175
Întrebarea 45	Cum identific persoanele-cheie din companie cu care trebuie să mă înțeleg bine?	178
Întrebarea 46	Cum supraviețuiesc politicii organizaționale?	181
Întrebarea 47	Cum să urmez jocul politicii organizaționale și să și câștig?	184
Întrebarea 48	Cum țin pasul cu schimbările care m-ar putea afecta pe mine și compania în care lucrez?	187
Întrebarea 49	Ce semne ne arată că firma este în pericol de colaps?	193
Întrebarea 50	Unde găsesc organigrama care să îmi arate exact cum stau lucrurile în firmă?	196
Mesaje-cheie	de reținut din această secțiune	200

Secțiunea 5 LUCRUL CU FURNIZORII ȘI CLIEȚII

201

	Introducere	203
Întrebarea 51	Cum stabilesc relații bune cu cei care îmi sunt clienți și cum îi fac să se simtă apreciați?	205
Întrebarea 52	Care este cea mai bună metodă de a răspunde la reclamațiile clienților?	208
Întrebarea 53	Ce pot face pentru a îmbunătăți calitatea produsului meu?	211
Întrebarea 54	Cum să construiesc relații solide cu furnizorii?	214
Întrebarea 55	Cum să fiu un negociator mai eficient și să obțin o ofertă mai bună de la furnizori și colegi?	217
Mesaje-cheie	de reținut din această secțiune	220

Secțiunea 6 GESTIONAREA PLANURILOR ȘI BUGETELOR OPERAȚIONALE 221

Introducere	223
Întrebarea 56 Ce rol trebuie să joc eu pe partea de planificare?	225
Întrebarea 57 Cum pregătesc un plan strategic?	230
Întrebarea 58 Cum pregătesc un plan operațional?	233
Întrebarea 59 Cum creez o viziune pentru echipa mea?	236
Întrebarea 60 Cum pregătesc un buget pentru vremuri normale?	239
Întrebarea 61 Cum pregătesc un buget pentru vremuri de criză?	242
Întrebarea 62 Cum controlez un buget în mod eficient?	245
Mesaje-cheie de reținut din această secțiune	248

Secțiunea 7 SĂ ÎNȚELEGEM JARGONUL FINANCIAR 249

Introducere	251
Întrebarea 63 Care este diferența dintre numerar și profit?	253
Întrebarea 64 Care este diferența dintre insolvență și faliment?	255
Întrebarea 65 Ce este raportul calitate – preț?	257
Întrebarea 66 Care este diferența dintre buget și previziune?	259
Întrebarea 67 Care este diferența dintre costurile directe și cele indirecte?	261
Întrebarea 68 Care sunt diferențele dintre centrele de cost, comerciale și de investiții?	262
Întrebarea 69 La ce se referă deprecierea?	264
Întrebarea 70 Care este diferența dintre cheltuielile de exploatare și cheltuielile de capital?	266
Întrebarea 71 Care este diferența dintre costurile fixe și costurile variabile?	269
Întrebarea 72 Ce este analiza pragului de rentabilitate și de ce este ea importantă?	271
Întrebarea 73 Cum calculez prețul de vânzare?	273
Întrebarea 74 Care sunt cei mai utili patru indicatori economico-financiar?	274
Întrebarea 75 Ce înseamnă analiza preț – calitate?	276
Întrebarea 76 Cum cresc profitul organizației?	278
Mesaje-cheie de reținut din această secțiune	283

CONCLUZII	285
-----------	-----

BIBLIOGRAFIE	286
--------------	-----

INTRODUCERE

SECȚIUNEA 1

VOI ÎNȘIVĂ

*Puțin probabil ca un gentleman care studiază
să fie inflexibil. Fixați-vă drept principiu de viață
să faceți tot ceea ce vă stă în putință pentru ceilalți
și să fiți de încredere prin ceea ce spuneți. Atunci când greșiți,
nu vă fie teamă să vă îndreptați greșeala.*

Confucius, Analecte 1.8

ÎNTREBAREA 1

CARE ESTE STILUL MEU DE MANAGEMENT?

De ce este importantă: Fiecare manager are un stil propriu de management. Trebuie să știți care este stilul vostru, pentru a-l adapta corespunzător, în mod conștient, atunci când situația o cere.

Douglas McGregor, care a revoluționat gândirea din management, atunci când a scris *The Human Side of Enterprise* (*Latura umană a întreprinderii*), a identificat două seturi de opinii pe care managerii le au cu privire la personalul angajat. Așa cum se întâmplă cu cele mai multe stereotipuri, cele două descrieri nu reflectă realitatea vederilor sau părerilor majorității managerilor, care se află, de obicei, undeva la mijloc.

TEORIA X – MANAGERII CRED CĂ:

Oamenii sunt leneși, nu sunt de încredere, nu le place să muncească și vor încerca să evite munca pe cât posibil.

Oamenii își doresc o viață liniștită și fug de răspundere, le lipsește ambiția și țin la siguranța locului de muncă mai presus de orice.

Pentru a-i determina să muncească, un manager trebuie să le monitorizeze constant activitatea și să îi amenințe cu sancțiuni.

TEORIA Y – MANAGERII CRED CĂ:

Oamenii sunt în mod natural creativi, au imaginație și le plac provocările pe care le aduce munca.

Oamenii se auto-motivează, își doresc să facă treabă bună la serviciu și caută răspunderea în mod activ, precum și șansa de a evolua.

Cel mai bun lucru pe care îl poate face un manager este să le asigure condițiile necesare pentru a evolua și să le acorde cât mai multă autonomie.

Din cauza acestor crezuri, managerii adepți ai Teoriei X adoptă o abordare de tip „comandă și control” în raport cu partea de management.

Prin contrast, managerii adepți ai Teoriei Y nu caută să își controleze angajații. Ei le acordă autonomie, pentru a putea acționa cu discreție. Își rezervă, însă, dreptul de a le spune oamenilor ce să facă.

CE ESTE DE FĂCUT

- Recitiți descrierile de mai sus. Acordați fiecăreia un procent care să reflecte gradul în care sunteți de acord cu afirmația respectivă. Cele două note acordate trebuie să însumeze 100. Nu există răspuns corect sau greșit, așa că treceți prima cifră care vă vine în minte.
- Dacă preferați Teoria X, le acordați foarte puțină autonomie angajaților, delegați rareori o sarcină și le cereți să vă consulte înainte de a lua cele mai multe decizii, ceea ce înseamnă mai multă muncă pentru voi. Asta vă doriți?
- Dacă preferați Teoria Y, delegați masiv sarcini de lucru și vă așteptați ca oamenii să vină la voi doar atunci când sunt probleme. Este o abordare bună în relația cu oamenii care își fac treaba cum trebuie, dar cum rămâne cu cei pe care nu vă puteți baza sau care nu sunt chiar de încredere?
- Nu uitați că este dificil să vă schimbați viziunea asupra oamenilor, dar, dacă vă cunoașteți stilul de management intrinsec, cel „din oficiu”, atunci veți putea decide în mod conștient să îl modificați când circumstanțele o impun. De pildă, managerul adept al Teoriei X ar putea delega mai multe sarcini oamenilor de încredere. Dacă sunteți un manager de tip Y, atunci, în situație de criză, puteți exercita mai mult control.

- Modificările extreme de comportament, de orice fel, sunt, de regulă, contraproductive, dat fiind că oamenii au încredere în persoanele consecvente și mai puțin în oamenii a căror manifestare este imprevizibilă. De aceea, fie că sunteți un manager de tip X sau Y, recurgeți la următoarea abordare. Stabiliți reguli clare pentru toate sectoarele importante/esențiale de activitate; de exemplu, nivelul de performanță cerut, respectarea termenelor-limită, nevoia de a urma anumite proceduri, nivelul individual de autonomie și standardele de conduită. Aveți grijă să susțineți și întăriți permanent aceste reguli elementare.
- Odată stabilit nivelul de control asupra activităților esențiale ale echipei, încercați să fiți mai relaxat cu celelalte lucruri. Lumea modernă a afacerilor este prea complexă și prea rapidă pentru ca o singură persoană să aibă toate răspunsurile la toate întrebările și problemele. O abordare de tip mai relaxat vă va permite să vă folosiți cunoștințele, imaginația și observațiile pentru a îmbunătăți performanța proprie și pe cea a echipei.

ÎNTREBĂRI PE CARE TREBUIE SĂ VI LE PUNEȚI

- Ce eveniment/evenimente m-a/m-au determinat să adopt stilul de management pe care îl am?
- Ce schimbări pot face în privința stilului meu de management, care să ducă la o îmbunătățire a productivității și a relației mele cu echipa?

ÎNTREBAREA 2 COORDONEZ

SAU CONDUC OAMENII?

De ce este importantă: Companiile, firmele caută tot mai mult manageri cu abilități sau măcar cu potențial de lideri, mai ales atunci când trebuie să ocupe funcții vacante de conducere (în consiliul director) sau funcții de nivel superior.

Realitatea este că, în fiecare organizație sau companie, managerii trebuie să conducă, iar liderii trebuie să coordoneze, dar, dacă petreceți tot timpul cu activități de management (vezi coloana 1 din tabelul de mai jos), veți fi percepuți drept manager. Pentru a fi priviți drept un lider sau cineva cu potențial de lider, trebuie să vă axați pe activitățile din coloana 2.

Managerii sunt preocupați de:

Liderii sunt preocupați de:

Prezent	Viitor
Planuri	Viziune
Mentenanța sistemelor	Imaginea de ansamblu
Menținerea situației curente	Schimbare
Feedback	Inspirație
Obiective	Rezultate
Monitorizarea și controlarea personalului	Exercitarea influenței asupra susținătorilor
Insuflarea unui simț al ordinii	A inspira altora simțul scopului și direcției de urmat
Răspândirea culturii organizaționale	Clădirea unei culturi organizaționale
A face lucrurile cum trebuie	A face ceea ce trebuie
Gestionarea situațiilor complexe în cadrul și în afara organizației	Gestionarea schimbării și a efectelor produse de schimbare
Ordine și consecvență	Producerea schimbării și mișcării

Respect pentru oameni și cărți

Planificare și buget	Stabilirea unei viziuni și trasarea unor strategii
Structura organizațională și angajarea de personal	Alinierea oamenilor în spatele unei viziuni comune sau a unui set de obiective
Soluționarea problemelor	Identificarea problemelor dinainte și eliminarea lor
Economie și eficiență	Eficiență
Să rămână pe drumul cel drept	Găsirea de noi drumuri

Sursa: J. McGrath, „Leading in a Managerialist Paradigm: A Survey of Perceptions within a Faculty of Education”, teză de doctorat, Universitatea din Birmingham, 2004.

CE ESTE DE FĂCUT

- Din memorie, faceți o listă cu sarcinile de lucru pe care le-ați îndeplinit în ultima săptămână. Includeți aici ședințele, interacțiunile cu personalul, precum și acțiunile de rutină, de zi cu zi, cât și pe cele excepționale, unice.
- Analizați ce anume ați făcut și realizați un rezumat cu activitățile similare grupate sub un nume generic, cum ar fi *instruirea personalului*, *soluționarea problemelor* etc. Calculați cât timp ați petrecut cu fiecare categorie de acțiuni.
- Utilizați tabelul de mai sus pentru a grupa fiecare sarcină de lucru pe categorii: *management* sau *leadership*. Nu e nicio problemă dacă cea mai mare parte a activității voastre se încadrează la categoria *management*.
- Folosiți-vă cunoștințele pentru a vă reorienta gândirea sau mentalitatea de la cea a unui manager la cea a unui lider. De exemplu, în loc să rezolvați singuri problemele o dată, gândiți-vă și analizați dacă nu cumva acestea sunt,

- de fapt, simptome ale unei probleme larg extinse și eliminați problema în speță de la început (vezi **Întrebarea 20**).
- Renunțați la gândirea îngustă sau limitată. Dezvoltați ceea ce acest guru al managementului, Charles Handy, numește „abordarea din elicopter”. Detașați-vă de grijile profesionale și departamentale și priviți speța în termeni de organizație, apoi alegeți soluția care servește cel mai bine interesele întregii organizații. Dacă puteți vedea imaginea de ansamblu, atunci aveți stofă de lider.
 - Continuați să vă ocupați de problemele de zi cu zi (vezi **Întrebarea 17**), dar rezervați-vă puțin timp și pentru a vă gândi la schimbările, amenințările (vezi **Întrebarea 48**) și oportunitățile care se prezintă echipei. Abordați-le înainte să vă bată la ușă.
 - Nu mai zăboviți asupra proceselor, ci concentrați-vă pe rezultate, oferind echipei un strop de inspirație. Nu uitați că faptele sunt mai elocvente decât vorbele, așadar conduceți prin puterea exemplului.
 - Reluați auditul din 2 în 2 luni, până când obțineți o balanță satisfăcătoare între management și leadership.
 - Nu uitați: cu cât urcați mai sus, cu atât mai mult oamenii vor aștepta din partea voastră să fiți și lideri, nu numai manageri ai activității pe care o desfășurați.

ÎNTREBĂRI PE CARE TREBUIE SĂ VI LE PUNEȚI

- Vreau să fiu lider sau mă mulțumesc să fiu manager?
- Trebuie să învăț mai multe despre leadership și să îmi dezvolt abilitățile de lider?