

(Zespół) Imiona i nazwiska

.....data opracowania.....

Zadanie nr 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.

Zadanie nr 2

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 następny.

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 zajętymi. 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).

**Jakie błędy w gospodarowaniu swoim czasem popełnia prezes firmy MARBUD?
Jakich zmian powinien dokonać w zarządzaniu swoim czasem?**

.....

.....

.....

.....

Zadanie nr 3

ROLE KIEROWNICZE

Przykładowa sytuacja:

Monika, [redacted] musi stawić się przed lokalnym wydziałem gospodarki wodnej, aby odpowiedzieć na zarzuty o zanieczyszczaniu przez zakład wód pobliskiej rzeki.

Oskar, [redacted] otrzymał polecenie skoordynowania pracy swojego działu z planami działu marketingu.

Rafał, [redacted] 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. Pakownia chce wiedzieć, co w związku z tym ma robić. Rafał stwierdza, że zajmie się tym problemem.

Weronikę, [redacted] 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?

Wpisz imiona osób do tabeli przyporządkując ich funkcje z organizacji.

<i>Funkcja w organizacji</i>	<i>Imię pracownika</i>
Kierownik sekcji obsługi biurowej	
Kontroler w zakładzie papierniczym	
Kierownik kontroli produkcji	
Naczelnny inżynier zakładu	

Zadanie nr 4**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

Wpisz do tabeli numery przyporządkowane umiejętnościom menedżerskim

TECHNICZNE	PERSONALNE
INTERPERSONALNE	KONCEPCYJNE

Alfabetyczny wykaz umiejętności menedżerskich (przykładowych):

1. diagnozowanie swoich słabych i silnych stron,	15. posługiwanie się językiem obcym,
2. doradzanie,	16. posługiwanie się technikami kreatywnego myślenia,
3. formułowanie swoich celów i priorytetów,	17. premiowanie,
4. identyfikowanie własnego systemu wartości,	18. projektowanie stanowisk pracy,
5. motywowanie ludzi, wywieranie wpływu,	19. projektowanie struktury organizacyjnej,
6. myślenie strategiczne,	20. prowadzenie badań rynku,
7. negocjowanie,	21. prowadzenie kampanii promocyjnej,
8. obsługiwanie komputera,	22. prowadzenie rozmów,
9. obsługiwanie urządzeń,	23. przemawianie,
10. opracowywanie wyników badań,	24. radzenie sobie ze stresem,
11. planowanie własnej kariery,	25. rozwiązywanie konfliktów,
12. planowanie,	26. sporządzanie bilansu,
13. podejmowanie decyzji,	27. szkolenie,
14. posługiwanie się efektywnymi technikami uczenia się.	28. wypisywanie faktur,
	29. zarządzanie własnym czasem,
	30. zawieranie umów ubezpieczeniowych.