II 21336

Michael Armstrong

Cum să fii un manager și mai bun

Ediția a VI-a

METEOR PRESS

II 21636

MICHAEL ARMSTRONG

Cum să fii un manager și mai bun

Manual complet de tehnici dovedite și aptitudini esențiale

Traducere: Mihai-Dan Pavelescu



265317
UNIVERSITATEA
BIBLIOTECA 1



METEOR PRESS

Cuprins

Cuvânt înainte la ediția a VI-a 13

Prefață. *Cum să folosiți această carte* 15

1. Cum să fiți un manager mai bun 17
   - Definirea managementului 18
   - Obiectivele managementului 19
   - Procesele managementului 19
   - Procesele managementului 20
   - Rolurile manageriale 21
   - Deosebirea dintre management și conducere 22
   - Natura fragmentară a muncii manageriale 22
   - Ce fac managerii în realitate 23
   - Ce pot face managerii în această privință 24
   - Calitățile manageriale 25
   - Eficiența managerială 25
   - Dezvoltarea eficienței manageriale 27

2. Cum să obțineți rezultate 28
   - Ce îi impulsionează pe oamenii cu succes 29
   - Ce fac oamenii cu succes 30
   - Cum să vă analizați propriul comportament 30
   - Studiul 31
   - Concluzie 31

3. Cum să evaluați oamenii 32
   - Ce este evaluarea performanței 32
   - Obiectivul evaluării performanței 32
   - Ajutorul oferit managerilor de evaluarea performanței 32
   - Procesul de evaluare a performanței 33

Ciclul de evaluare a performanţei 33
Etapa 1: planificarea evaluării 34
Etapa 2: pregătirea pentru discuţia de evaluare 35
Etapa 3: discuţia de evaluare 36
Linii călăuzitoare în discuţia de evaluare 36

4. Cum să vă evaluaţi propriile performanţe 38
Procesul de autoevaluare 38

5. Cum să vă purtaţi cu aplomb 40
Aplomb şi agresiune 40
Comportament cu aplomb 40
Abordarea agresiunii 41
Stiluri de influenţare 41

6. Cum să fiţi autoritar 43

7. Cum să comunicaţi 44
Bariere în calea comunicării 44
Depăşirea barierelor în comunicare 46
Aptitudinile de ascultător 47

8. Cum să îndrumaţi 49
Obiectivele 49
Structura îndrumării 50
Aptitudinile de îndrumare 50
Îndrumarea eficientă 51
Planificarea îndrumării 51
Managerul ca îndrumător 51

9. Cum să coordonaţi 52
Metode de coordonare 52
Studiu de caz 54

10. Cum să controlaţi 56
Elementele controlului 56
Controlul intrărilor şi ieşirilor 57
Sistemele de control 58
Managementul prin excepţii 60

11. Cum să fiţi creativ 61
Creativitate 61
Inovaţia 66

12. Cum să fiţi decis 68
Caracteristicile procesului de luare a deciziilor 68
Zece abordări pentru a fi decis 69

13. CUM SĂ DELEGAȚI 71
Avantajele delegării 71
Procesul delegării 72
Când se delegă 72
Cum să delegați 72
Gândurile unor delegatari de succes 76
Studiu de caz 77

14. CUM SĂ VĂ DEZVOLTAȚI INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ 78
Definirea inteligenței emoționale 78
Semnificația inteligenței emoționale 78
Componentele inteligenței emoționale 79
Dezvoltarea inteligenței emoționale 79
Programarea neurolingvistică 81
Dezvoltarea inteligenței emoționale personale 81

15. CUM SĂ DEZVOLȚI OAMENII 83
Investiția în oameni 83
Aportul managerului la dezvoltarea eficientă 83
Dezvoltarea managementului 84
Îndrumarea 85

16. CUM SĂ VĂ DEZVOLTAȚI 86
Cunoașterea propriei persoane 86
A ști ce doriți 90
Calități personale și comportament 91
Autodezvoltarea 92
Identificarea nevoilor de dezvoltare 93
Definirea mijloacelor de satisfacere a necesităților 93
Planuri de dezvoltare personală 94
Zece pași pentru autodezvoltare 94

17. CUM SĂ VĂ PURTAȚI CU PERSOANELE DIFICILE 96
De ce sunt oamenii dificili? 96
Zece metode pentru abordarea persoanelor dificile 97

18. CUM SĂ ABORDAȚI COMPORTAMENTUL NEGATIV 99
Cauze ale comportamentului negativ 100
Abordarea problemei 100
Zece abordări pentru managementul comportamentului negativ 103

19. CUM SĂ INFLUENȚAȚI OAMENII 104
Convingerea oamenilor 104
Zece reguli pentru convingere eficientă 104
Prezentarea cazului 105

109
20. Cum să intervievaţi 109
Scopul general al interviului pentru selectare 109
Natura interviului pentru selectare 110
Pregătirea pentru interviu 110
Conţinutul interviului 112
Planificarea interviului 113
Tehnici pentru intervievat 116
Evaluarea datelor 118
21. Cum să fiţi intervievat 118
Pregătirea pentru interviu 119
Crearea impresiei favorabile 120
Răspunsurile la întrebări 121
Încheierea într-o notă optimistă 122
22. Cum să obţineţi devotament în muncă 122
Dezvoltarea devotamentului în muncă 123
Împuternicirea 125
23. Cum să fiţi un lider mai bun 125
Rolurile liderului 126
Stilurile de conducere 126
Impactul situaţiei 127
Calităţile liderului 127
Cerinţele organizaţiilor faţă de lideri 128
Comportamentele apreciate de oameni la lideri 128
Lista de control a liderului 129
Studii de caz 132
24. Cum să vă „conduceţi" şeful 133
Obţinerea acordului 134
Dezbaterea problemelor 135
Impresionarea şefului 136
25. Managementul schimbării 136
Tipurile de schimbare 137
Modul de schimbare a oamenilor 138
Procesul schimbării 138
Abordarea managementului schimbării 140
Linii directoare pentru managementul schimbării 141
Câştigarea devotamentului faţă de schimbare 143
26. Managementul conflictelor 143
Managementul conflictelor inter-grupuri 144
Managementul conflictelor între indivizi 147
Concluzii 147

27. MANAGEMENTUL DE CRIZĂ 148
Ce este managementul de criză 148
Cauzele crizelor 148
Crizele de management 149
Comportamentul în managementul de criză 150
Negocierea situațiilor 151
Când să luptați 152
Metode de management de criză 153
Calitățile unui manager de criză 154
Metode de management de criză – organizațional 155

28. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI 156
Cum funcționează managementul performanței 156
Măsurarea performanței 157
Tipuri de măsuri – organizațional 159

29. MANAGEMENTUL DE PROIECT 162
Planificarea proiectului 162
Organizarea proiectului 163
Controlul proiectului 164
Zece pași spre management eficient de proiect 164

30. MANAGEMENTUL STRATEGIEI 165
Planificarea strategică 165
Formularea planurilor strategice 165
Capabilitatea strategică 166

31. MANAGEMENTUL STRESULUI 168
Simptomele stresului 169
Managementul stresului la alte persoane – ce pot face companiile 169
Managementul stresului la alte persoane – ce puteți face dumneavoastră 169
Managementul propriului stres 170

32. MANAGEMENT TIMPULUI 171
Analiza 171
Organizați-vă 173
Organizarea altor persoane 175
Lista de control a consumatorului de timp 176

33. MANAGEMENTUL PERSOANELOR CU PERFORMANȚE SLABE 179
De ce apar performanțele slabe 179
Acțiunile necesare pentru managementul persoanelor cu performanțe slabe 179
Abordarea întrevederilor disciplinare 181
Concedierea angajaților 182
Zece pași pentru managementul persoanelor cu performanțe slabe 183

34. Cum să conduceţi şi să participaţi la şedinţe eficiente 184
Jos cu şedinţele 184
Părţile rele ale şedinţelor 184
Părţile bune ale şedinţelor 185
Recomandabil şi nerecomandabil pentru şedinţe 185
Prezidarea şedinţelor 186
Participanţii 187
35. Cum să motivaţi oamenii 189
Procesul de motivaţie 189
Tipuri de motivaţii 190
Conceptele de bază ale motivaţiei 190
Implicaţiile teoriei motivaţionale 192
Metode pentru motivaţie 192
Recompensele financiare 193
Recompensele non-financiare 194
Zece paşi spre atingerea unor niveluri ridicate de motivaţie 196
36. Cum să negociaţi 197
Negocierile comerciale 197
Negocierile sindicale 198
Procesul de negociere 199
Tacticile de negociere 201
37. Cum să activaţi în reţea 208
38. Cum să stabiliţi obiective 209
Ce sunt obiectivele? 209
Modul de exprimare a obiectivelor de muncă individuale 210
Definirea obiectivelor de muncă bune 211
Definirea obiectivelor de muncă 212
39. Cum să organizaţi 215
Proiectarea organizaţiei 215
Abordarea proiectării organizaţiei 216
Linii călăuzitoare ale organizaţiei 216
Abordarea de bază a proiectării organizaţiei 218
Definirea structurilor 219
Definirea rolurilor 219
Implementarea structurilor 220
40. Cum să planificaţi 222
Planificarea 222
Planificarea activităţilor 222
Tehnicile de planificare 223

41. CUM SĂ FIȚI DIPLOMAT 226
Diplomația – bună sau rea? 226
Metodele diplomatice 227
Sensibilitatea diplomatică 227
Pericolele 228
Abordarea diplomaților din companii 228
Folosirea diplomației 229

42. CUM SĂ FIȚI PUTERNIC 231
Puterea este bună sau rea? 231
Sursele puterii 232
Folosirea puterii 233

43. CUM SĂ SUSȚINEȚI PREZENTĂRI EFICIENTE 234
Depășirea tracului 234
Pregătirea 235
Susținerea 238
Utilizarea aplicației Power Point 239
Concluzii 241

44. CUM SĂ STABILIȚI PRIORITĂȚI 242

45. CUM SĂ REZOLVAȚI PROBLEME 244
Probleme și oportunități 244
Îmbunătățirea aptitudinilor personale 244
Tehnici de rezolvare a problemelor 245

46. CUM SĂ OFERIȚI FEEDBACK 247
Țelul feedbackului 247
Oferirea feedbackului 248

47. CUM SĂ FIȚI UN LIDER EFICIENT DE ECHIPĂ 249
Importanța echipelor 249
Echipele cu automanagement 251
Eficiența echipei 251
Zece lucruri ce trebuie făcute pentru obținerea unei munci bune în echipă 252
Bilanțurile performanțelor echipei 253
Listă de control pentru analizarea performanțelor echipei 254
Lucrul în echipă la Dutton Engineering 254

48. CUM SĂ GÂNDIȚI CLAR 256
Dezvoltarea unei propuneri 256
Testarea propunerilor 257
Argumente eronate și înșelătoare 258

49. Cum pot merge lucrurile rău şi cum să le îndreptaţi 264
Studii de incompetenţă 264
De ce nu merg bine lucrurile – rezumat 268
Ce puteţi face 268
Cum îndreptaţi lucrurile 270
Planificarea campaniei 271
Diagnosticarea 272
Lista de control a remedierilor 272
Tratamentul 273
Folosirea consultanţilor de management pentru remedieri 274

50. Cum să scrieţi rapoarte 276
Calităţile unui raport bun 276
Structura 276
Cuvinte simple 278
Prezentarea 278

Anexă. Indicatori pozitivi sau negativi ai performanţelor 280

Bibliografie generală 287

Index 291