

Spis treści

Wstęp	13
Rozdział 1. Niezbędne kompetencje kierownika w instytucji publicznej	17
Kierownik z nazwy, pracownik z przyzwyczajenia	17
Kierownik doskonały — droga do celu	24
Rozdział 2. Planowanie i zarządzanie przez cele	29
Posiadanie celów i planowanie nie jest śmieszne i się opłaca	30
Zadania z ustaw to nie to samo co cele!	31
Nie musisz być mistrzem świata	31
Myśl o efektach, a nie o działaniu	32
Miej inne cele niż przychodzenie do pracy	32
Cel musi być realny	32
Bez ambicji nie ma celu	33
O celach mów konkretnie	33
Nie ma celu bez miernika	34
Osiąganie celu nie może być wieczne	34
To do Ciebie należy inicjatywa w wyznaczaniu celów	35
Ty rządysz celami, które wyznaczasz	35
Przemyśl kilka dróg dotarcia do celu i...	36
Pamiętaj o Twoim osobistym celu głównym	36
Cele główne jako codzienny pomocnik	37
Cele i planowanie to sprawa wspólna	37
Wyznaczaj cele na dziś i na najbliższe pół roku	38
Wyznaczając cele, pamiętaj o kontekście	38
Dla każdego stanowiska da się wyznaczyć cele	39
Prościej nazwane — łatwiej realizowane	40
Jak najczęściej rozmawiaj o celach	40
Planowanie to akt kreatywny	40
Bądź metodyczny	41
Przed planowaniem sprawdź, czym dysponujesz	41

Planuj pozyskiwanie zasobów	41
Tabelka to nie obciach	41
Przy planowaniu korzystaj z doświadczeń	42
Przełącz planowanie w ręce podwładnych	42
Wykreuj sobie malkontenta i zaplanuj ewentualne ryzyko	42
Planuj czas na zadania nagłe i na planowanie	43
Planuj zadania ważne na równi z pilnymi	43
Wyznaczaj czas na wykonanie zadania	43
Grupuj podobne czynności	44
Pracownikom zaplanuj rezerwę czasową	44
Zaplanuj ludziom przerwy	44
Skup się na najważniejszym celu	44
Do celu mniejszymi krokami	45
Narzuć nawyki planowania	45
Checklista	46
Daj planowi „dojrzeć”	48
Obserwuj, co się sprawdza	48
Pamiętaj o konsekwencjach nieplanowania	49

Rozdział 3. Organizowanie pracy i delegowanie **51**

Deleguj wszystko, co możesz delegować	51
Delegowanie to nie psychologia	52
Zanim delegujesz zadanie na stałe — daj przykład	52
Deleguj, bo nigdy nie zrobią tego tak, jak Ty	52
Naucz ich pracować pod presją czasu	53
Deleguj — nie bój się konkurencji	53
To Ty tu jesteś kierownikiem	54
Delegując zadania, deleguj uprawnienia i odpowiedzialność	54
Żeby dobrze delegować, musisz obserwować	55
Deleguj tam, gdzie jest kompetencja	56
Przełam rutynę w delegowaniu	56
Zapytaj, czy są ochotnicy	57
Delegowanie jako narzędzie rozwoju i motywacji	58
Deleguj w taki sposób, żeby każdy był potrzebny	59
Delegowanie różne ma twarze	59
Przytóż się do organizacji zebrania	60
Nie wymyślaj pracy na siłę	60
Unikaj fikcyjnych zastępstw	61
Wyraż chęć pomocy, ale nie zagłaskaj	61
Zapytaj o potrzebne zasoby	62
Podpowiadaj, ale zostaw swobodę	62
Po równo, nawet jeśli jest ciężko	62
Czasami zespół, czasami praca indywidualna	63
Jasno komunikuj, czego oczekujesz	63
Uważaj na własny stosunek do zadania	63
Jasno określaj kompetencje i odpowiedzialność	64
Dopasuj strukturę do faktycznych zadań	64

Rozdział 4. Kierowanie i motywowanie	67
Zacznij od walki z demotywatorami	68
Mów o tym, na co nie masz wpływu	70
„Kultura narzędzi motywacyjnych”	71
Jeśli nie świecisz przykładem, nie oczekuj zbyt wiele	71
Wpływ komunikacji na motywację	71
Nie tylko kasa motywuje. Każdy ma w sobie próżność	72
Milczenie, gdy jest dobrze, to nie jest dobry pomysł	73
Krytykuj konstruktywnie i asertywnie	73
Atmosfera dla wielu jest kluczowa	74
Złam zasadę, że każdy dostaje	74
Nagrody „po równo” są najlepszym demotywatorem	75
Problem rozdrabnianych pieniędzy	75
Kasa nie może zależeć od stażu	75
Nie dawaj pieniędzy „za dobrą pracę”	76
Dać zbyt późno to tak jak nie dać w ogóle	76
System motywacyjny	77
Jak zdemotywować, zlecając zadania?	77
Stwórz chociaż namiastkę ścieżki awansu	78
Bądź obiektywny we wszystkim	78
Motywowanie płynie z różnych stron	79
Kij i marchewka, czyli o kierunkach motywacji	79
Dlaczego niektórych cieszą dodatkowe zadania?	80
Żeby motywować, musisz znać ludzi	81
Potrzeby ludzkie są zmienne	82
Bądź opanowany, przewidywalny i powtarzalny	82
Brak decyzji to zazwyczaj oznaka słabości	83
Nie bój się konsultować decyzji — nie musisz być encyklopedią	83
Utożsamiaj cele instytucji z celami pracownika	84
Zaufaj i daj swobodę	84
Nie możesz dać podwyżki? Pójdź pracownikowi na rękę	84
Pozwól się rozwijać	85
Zmiany wprowadzaj umiejętnie	85
Nie zabij inicjatywy podwładnych	85
Bądź dostępny i otwarty, wspieraj i bądź zainteresowany	86
Bądź konsekwentny w różnicowaniu narzędzi	86
Przemotywowanie też jest groźne	86
Sprawdzaj skuteczność narzędzi motywacji	87
O motywacji i demotywacji w innych rozdziałach tej książki	87
Rozdział 5. Przywództwo i odwaga kierownicza	89
Różne twarze przywództwa	90
Musisz „dokąś płynąć”	91
Pamiętaj, że będą Cię naśladować	91
Postępuj uczciwie i moralnie	91
Nie twórz obozów „my – oni”	92

Tłumacz swoje motyw	92
Sukces jest wspólny, porażka jest Twoja	93
Nie bój się iść pod prąd, czyli rzecz o odwadze kierowniczej	93
Walcz o swój zespół, a jego interes przedkładaj ponad swój	94
Dziel się sukcesami	94
Nie daj sobą manipulować	95
Konflikt to Twój problem	95
Przyznaj się do błędu, kiedy go popełniasz	95
Bądź inicjatorem zmian	96
Bądź mądry ich mądrością	96
Dbaj o własne kompetencje	96
Angażuj się w życie towarzyskie	97
Interesuj się ludźmi i ich problemami	97
Zapewnij dyskrecję	98
Nie obiecuj na wyrost	98

Rozdział 6. Nadzorowanie 99

Dbaj o odpowiedni kierunek nadzoru	100
Wyłapuj błędy w przebiegu realizacji zadania	100
Różne sposoby nadzorowania	101
Dobrze dobierz narzędzia monitorowania	102
Bez systematyczności nie ma nadzoru	103
Zasady nadzoru muszą być zrozumiałe i rozsądne	103
Ustal normy efektywnościowe	104
Nadzorowanie wynika z planowania	105
Ideałem jest samodyscyplina	105
Czy nadzór zawsze jest opłacalny?	105
System monitorowania stwórzcie razem	105
Nadzór to nie tylko korygowanie	106

Rozdział 7. Rozliczanie 107

Choć to trudne, zmień nastawienie	108
Ludzi demotywuje brak rozliczenia	108
Chwal nie rzadziej, niż krytykujesz	109
Rozliczaj z zadań dużych i małych	109
Za co rozliczysz, jeśli nie wyznaczyłeś celu?	109
Nie bój się składać sprawozdań	110
Szukaj przyczyn niepowodzeń i wyciągaj wnioski	110
Obniż napięcie rozmowy rozliczającej	110
Rozliczenie zbiorowe	111
Zachęcaj pracowników do analizy	111
Kara lub nagroda	111
Autorozliczanie	112
Konsekwencja w rozliczaniu	112

Rozdział 8. Budowanie zespołu	113
Jakie cechy musi mieć zespół, żeby być efektywnym?	114
Kompetencje zespołowe na równi z merytorycznymi	115
Zarządzaj rolami w zespole, bo z samych ekspertów nie zbudujesz zespołu	116
Kompletując zespół, nie decyduj na podstawie CV	117
Jasno komunikuj cel i przekonuj do niego	118
Pokazuj zalety pracy zespołowej	118
Ustal zasady pracy zespołowej	118
Wspieraj konstruktywny konflikt	119
Zadbaj o relacje ludzi w zespole	119
Graj zespołowo i pokaż, że też jesteś członkiem zespołu	120
Zadaniowość i relacyjność	120
Zestaw zdystansowanie z zapałem	121
Twórz zespoły zadaniowe	121
Czy dajesz dobry przykład, pracując w zespołach zewnętrznych?	121
Nie włączaj syndromu „oblężonej twierdzy”	122
Zagwarantuj wolność myślenia i wypowiedzi	122
Może być dłużej, ale efektywniej	122
Twórz kulturę pomagania sobie nawzajem i buduj zaufanie	123
Promuj dzielenie się wiedzą	123
Rozdział 9. Ocenianie	125
Ty decydujesz, czy oceny będą skuteczne	126
O ocenach mów wszem wobec	126
Jasne i dobrze zdefiniowane kryteria	126
Wczytuj się w definicje kryteriów	127
Kryteria adekwatne do zadań	128
Im więcej kryteriów, tym lepiej	130
Kryteria muszą być rozłączne	130
Ocenianie jest ciągle	130
Komunikuj, czego oczekujesz	131
Kryteria muszą być mierzalne	131
Odnieś się do stawianych celów	131
Efekty i postawy — kluczem do oceny	132
Oceniaj to, co wynika z opisu stanowiska	132
Samooocenę stosuj rozsądnie	133
Wszystkim po równo to wcale nie sprawiedliwie	133
Nie naginaj ocen dla innych celów	134
Zasada wspólnego spojrzenia	134
Skala inna niż w szkole	135
Nie daj się „pierwszemu wrażeniu”	136
Nie porównuj ze sobą	136
Jedno zachowanie to jeszcze nie norma	136
Nie patrz na kolegów ocenianego	137
Czy nie wpływałeś negatywnie?	137
Uważaj na własne sympatie, gusta i stereotypy	137

Błąd hierarchii	138
Czy jedna cecha nie przysłania innych?	138
Nie lekceważ rozmowy oceniającej	138
Rozmowa to nie monolog	139
Formularz wypełniaj podczas rozmowy	139
Zapoznać z oceną na poważnie	139
Kopie dla pracownika	139
Nie zostawiaj „pustych dziur”	140
Ocena musi mieć następstwa	140
Każdy ma prawo się odwołać	140

Rozdział 10. Komunikowanie w zespole **141**

Komunikacja interpersonalna	142
Komunikacja wewnętrzna	149

Rozdział 11. Rekrutowanie i wprowadzanie nowych pracowników **151**

Jeśli masz kogo awansować, zrób to	151
Ogłoszenie nie powinno sztucznie ograniczać	152
Wymagaj tego, co możesz sprawdzić	153
Czy poświadczenie bezpieczeństwa jest niezbędne?	153
Język tylko tam, gdzie jest używany	154
Wymagaj uzasadnionego doświadczenia	154
Test wiedzy to dopiero początek	155
Rozmowa kwalifikacyjna nie powinna być sztamkowa	156
Szanuj kandydatów	156
Powiedz na starcie o zarobkach	156
Informuj kandydatów o przebiegu naboru	157
Poinformuj także przegranych	157
Ty też robisz „pierwsze wrażenie”	158
Nie stwórz „grupy odrzuconych”	158
Przedstaw nowego pozostałym pracownikom	159
Przedyskutuj, kiedy każesz coś przeczytać	159
Opowiedz o zwyczajach	159
Nie rzucaj od razu na „głęboką wodę”	159

Rozdział 12. Szkolenie i rozwijanie podwładnych **161**

Rozwój to nie tylko płatne szkolenia	162
Indywidualizuj rozwój pracowników	162
Rozwój nie kończy się na przepisach	163
Planuj przyszłość podwładnych	165
Szkołący też się rozwija	165
Szkołcie się wzajemnie	166
Korzystaj ze szkoleń unijnych	166
Szkolenia kaskadowe tylko wyjątkowo	166
Zadbaj o jakość zlecanego szkolenia	167
Szkolenie niech będzie nagrodą	167
Rotacja też może rozwijać	168

System zarządzania wiedzą	168
Naucz rozwiązywać trudne sprawy	168
Zleć trudniejsze zadanie	169
Daj im się rozwijać w grupie	169
Nie oszukuj się podpisem pracownika	169
Informacja zwrotna metodą kanapkową	170
Zakończenie	171
O autorze	173
Arkusze nr 1	175
Arkusze nr 2	187
POLECAMY TAKŻE	191