Mengetahui teori manajemen dapat membantu karir Anda, tetapi tidak dengan sendirinya akan membawa kesuksesan atau

kepuasan. Menerapkan apa yang Anda ketahui ke dalam praktik - menggunakannya untuk menambah nilai pada sumber daya -

tergantung pada keterampilan. Gelar yang bagus akan menunjukkan kepada calon atasan yang Anda pahami

teori, tetapi mereka mengharapkan Anda untuk menunjukkan beberapa keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan teori itu

berurusan dengan masalah praktis. Keterampilan manajemen adalah serangkaian tindakan yang dapat diidentifikasi yang dilakukan individu untuk menghasilkan hasil yang mereka hargai. Mereka menunjukkan orang tersebut memiliki keahlian,

ketangkasan - kemampuan yang dapat diandalkan un

tuk melakukan sesuatu dengan standar yang dapat diterima. Jiang et al. (2012)

mengkaji bukti dari lebih dari seratus studi tentang keterkaitan antara keterampilan dan kinerja, dan menemukan, seperti yang mereka harapkan, praktik untuk meningkatkan pelatihan karyawan dan

pendidikan memiliki efek positif pada keterampilan mereka, termasuk keterampilan manajemen. Itu, pada gilirannya,

memiliki efek positif pada kinerja organisasi.

Henry Mintzberg (1975), seorang guru dan sarjana manajemen yang berpengaruh, menganjurkan

termasuk pengembangan keterampilan dalam kursus manajemen di universitas. Dia mengusulkan itu

sementara manajer potensial harus mempelajari sejumlah besar teori akademik melalui

membaca dan menghadiri kuliah, ini tidak menjadikan mereka manajer. Mereka seharusnya juga

diberi kesempatan untuk mulai mengembangkan keterampilan manajemen inti, untuk mempersiapkan diri

pekerjaan.

Pengusaha mencari karyawan yang dapat bekerja secara mandiri dan mengatasi masalah kompleks dan

situasi sulit. Badan perwakilan mereka, Konfederasi Industri Inggris (CBI)

(CBI dan Universitas UK, 2009) secara konsisten mengidentifikasi dua jenis manajemen yang luas

keterampilan yang dibutuhkan lulusan baru - kesadaran bisnis dan kesadaran sosial - Bagian 1.8

menjelaskan ini.

Kompetensi seseorang di setiap bidang ini - teori akademik, kesadaran bisnis,

kesadaran sosial - ditingkatkan oleh keterampilan berpikir kritis. Ini penting untuk berkembang

pengetahuan teoritis: sama pentingnya untuk mengembangkan kesadaran bisnis dan sosial,

yang mudah untuk menyatakan tetapi menantang untuk diterapkan dalam kondisi yang kompleks. Gambar 1.1 menunjukkan

hubungan ini.

Teks ini termasuk bahan untuk membantu Anda mengembangkan keterampilan ini - di 'Kembangkan keterampilan' di

akhir setiap bab, dan di bagian 'Keterampilan kerja' di akhir setiap bagian.

Whetten dan Cameron (2011) menunjukkan bahwa individu mengembangkan keterampilan melalui lima langkah:

● Penilaian. Untuk menunjukkan kepada siswa tingkat keterampilan mereka saat ini, dan untuk memotivasi peningkatan.

● Belajar. Untuk mengetahui teori dan penelitian menunjukkan mengapa keterampilan itu berharga.

● Analisis. Untuk membantu peserta didik melihat hubungan antara keterampilan yang digunakan dan hasil yang dicapai.

● Berlatih. Untuk memberikan peserta didik kesempatan untuk berlatih dan menyesuaikan keterampilan agar sesuai dengan cara mereka bekerja, dan untuk lokal

keadaan. Umpan balik memungkinkan peningkatan lebih lanjut.

● Aplikasi. Untuk memberi peserta didik kesempatan untuk menggunakan keterampilan baru dalam situasi praktis (Whetten dan Cameron,

2011, hlm. 35–7).

Dalam kursus pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan, peserta didik mengulangi langkah-langkah ini berkali-kali untuk mendapatkan kepercayaan diri

dalam menggunakannya. Dalam program gelar yang dirancang untuk mengembangkan pengetahuan teoritis, tidak ada waktu untuk itu. Namun, fitur ‘Kembangkan keterampilan’ pada akhir setiap bab menggunakan model ini untuk membantu Anda mulai terhubung

sepotong teori untuk keterampilan manajemen. Ini juga membantu Anda memahami bagaimana Anda bisa mulai mengembangkan apa pun

keterampilan dengan mengikuti lima langkah ini.

Ryanair menggambarkan beberapa aspek manajemen. Pengusaha Tony Ryan, yang pernah

sudah menciptakan satu bisnis, melihat peluang lebih lanjut dan menciptakan sebuah organisasi untuk

manfaatkan itu. Dia membujuk orang lain untuk menyediakan sumber daya - terutama uang untuk

pesawat dan biaya pengoperasian itu - dan mengatur ini menjadi layanan yang ia jual

kepada pelanggan. Bisnis sering berubah di tahun-tahun awal, dan di bawah saat ini

kepala eksekutif, Michael O'Leary, ia terus menjadi inovatif dalam cara operasinya,

cepat mengidentifikasi rute baru dan imajinatif dalam mengidentifikasi sumber pendapatan baru.

Pengusaha berkembang pada inovasi ketika mereka mencoba memanfaatkan peluang.

Manajer dalam bisnis yang mapan sering menghadapi tantangan berbeda tentang cara bertemu lebih banyak

permintaan dengan sumber daya yang lebih sedikit. Mereka yang mengelola Program Pangan Dunia PBB

berjuang untuk mengumpulkan dana dari negara-negara donor: bantuan jatuh sementara kelaparan meningkat. Di

hampir setiap organisasi layanan kesehatan publik, manajer menghadapi permintaan yang semakin besar untuk perawatan, tetapi lebih sedikit sumber daya untuk menyediakannya.

Semua organisasi - mulai dari yang baru seperti Facebook hingga yang sudah mapan seperti Royal

Dutch Shell atau Marks & Spencer - bergantung pada orang-orang di semua tingkatan yang dapat menjalankan

bisnis saat ini secara efisien, dan juga berinovasi. Buku ini tentang pengetahuan

dan keterampilan yang memungkinkan orang untuk memenuhi harapan ini, dan dengan demikian membangun yang memuaskan dan

karier yang bermanfaat.

Gambar 1.2 menggambarkan tema-tema bab ini. Ini mewakili fakta bahwa orang menggambar

sumber daya dari dunia eksternal dan mengubahnya menjadi output, yang mereka lewati

kembali ke lingkungan. Nilai yang mereka peroleh sebagai imbalan (uang, reputasi, niat baik,

dll. memungkinkan mereka untuk menarik sumber daya baru untuk melanjutkan bisnis (ditunjukkan oleh panah umpan balik dari output ke input). Jika output tidak menarik sumber daya yang memadai, maka

perusahaan akan gagal.

Bab ini dimulai dengan memeriksa pentingnya organisasi yang dikelola di kami

dunia. Itu kemudian menguraikan apa arti manajemen dan memperkenalkan teori tentang sifat

pekerjaan manajerial. Ini memperkenalkan empat tema terintegrasi, yang menyimpulkan setiap bab

buku - kewirausahaan, keberlanjutan, internasionalisasi dan pemerintahan. Akhirnya,

itu menjelaskan bagaimana buku ini akan membantu Anda memahami bagaimana Anda dapat mengembangkan keterampilan yang Anda butuhkan

untuk karier yang memuaskan dan memuaskan.

Rekam beberapa catatan yang meringkas apa yang Anda pikirkan 'manajemen' artinya.

● Pikirkan contoh di mana Anda temui ‘manajemen’ - seperti kapan

Anda telah dikelola di sekolah, universitas, atau pekerjaan Anda.

● Sebagai alternatif, renungkan kejadian ketika Anda telah mengelola sesuatu, seperti a

proyek studi. Simpan catatan sehingga Anda dapat merujuknya.

Bloom et al. (2012) memberikan bukti kuantitatif yang kuat untuk mendukung pandangan Magretta

(Gagasan kunci) tentang pentingnya manajemen. Menggunakan wawancara dan data lainnya dari 8000

produsen di 20 negara, mereka menunjukkan bahwa mereka yang secara konsisten menganut tiga

praktik manajemen (target, insentif, pemantauan) berkinerja lebih baik secara signifikan (pada

kriteria produktivitas, pertumbuhan penjualan, pengembalian modal dan kelangsungan hidup perusahaan) daripada yang ada

itu tidak. Studi penulis di organisasi publik (sekolah dan rumah sakit) disediakan

bukti serupa bahwa manajemen yang baik menambah nilai di seluruh perekonomian.

Manajer yang baik membuat segala sesuatunya berfungsi - bantuan diberikan, jalan aman, toko memiliki stok,

perangkat seluler berfungsi, fungsi rumah sakit. Mereka tidak melakukan pekerjaan sendiri, tetapi membangun

organisasi dengan sumber daya dan kompetensi untuk mengirimkan barang dan jasa. Nyata

sumber daya adalah fisik - tanaman, orang, keuangan dll. Sumber daya tidak berwujud non-fisik -

informasi, reputasi, pengetahuan dll.

Untuk mengubah sumber daya ini menjadi barang dan jasa dengan nilai, orang bekerja bersama.

Mereka perlu tahu apa yang harus dilakukan, memahami pelanggan, menangani pertanyaan dan umumnya

membuat transaksi bekerja. Mereka berusaha untuk meningkatkan, berinovasi dan belajar dari pengalaman.

Manajer yang baik menghasilkan yang terbaik dari yang lain sehingga mereka mau 'bekerja keras':

bersama-sama mereka mengembangkan cara kerja yang efektif yang menjadi kebiasaan. Ini ‘cara

bekerja ’adalah kompetensi - keterampilan, prosedur atau sistem yang memungkinkan orang untuk menggunakannya

sumber daya secara produktif. Peran manajer adalah untuk memperoleh sumber daya, dan mengembangkan kompetensi untuk menggunakannya, sehingga organisasi menambah nilai - dengan menghasilkan hal-hal yang lebih

berharga bagi pelanggan daripada biaya sumber daya yang digunakan.

Organisasi yang dikelola dengan baik menciptakan nilai dengan mengirimkan barang dan jasa yang menghasilkan

pelanggan merasa lebih baik dalam beberapa hal - penerbangan tepat waktu, gym yang cerah dan lengkap,

telepon yang trendi, pakaian yang meningkatkan citra mereka. Yang lain menghargai pelayanan yang baik atau instruksi yang jelas. Manajer yang baik memahami hal ini, dan menginvestasikan sumber daya (membangun organisasi) untuk memuaskan mereka. Mereka menambah nilai melalui kinerja produk DAN melalui kualitas

hubungan antara pelanggan dan organisasi (O’Cass dan Ngo, 2011).

Manajemen sebagai aktivitas manusia universal

Sebagai individu, kita menjalankan kehidupan dan karier kita: dalam hal ini kita mengelola. Anggota keluarga

mengelola anak-anak, tanggungan lanjut usia, dan rumah tangga. Manajemen adalah manusia universal

aktivitas dan peran yang berbeda. Dalam arti pertama, orang mengelola serangkaian kegiatan tanpa batas:

Ketika manusia 'mengelola' pekerjaan mereka, mereka bertanggung jawab atas tujuannya, kemajuan

dan hasil dengan menggunakan kapasitas manusia yang esensial untuk mundur dari pengalaman dan memandangnya secara prospektif, dalam hal apa yang akan terjadi; reflektif, dalam hal

apa yang terjadi; dan secara retrospektif, dalam hal apa yang telah terjadi. Demikian manajemen

adalah ekspresi agensi manusia, kapasitas aktif untuk membentuk dan mengarahkan dunia,

daripada hanya bereaksi terhadapnya. (Hales, 2001, hal. 2)

Rosemary Stewart (1967) mengungkapkan ide ini ketika dia menggambarkan seorang manajer sebagai seseorang

yang menyelesaikan sesuatu dengan bantuan orang dan sumber daya lainnya, mendefinisikan manajemen sebagai

kegiatan menyelesaikan sesuatu dengan bantuan orang dan sumber daya lainnya. Dijelaskan,

manajemen adalah aktivitas manusia universal dalam pengaturan domestik, sosial dan politik, juga

seperti dalam organisasi.

Dalam masyarakat pra-industri, orang biasanya bekerja sendirian atau dalam unit keluarga, mengendalikan

waktu dan sumber daya mereka. Mereka memutuskan apa yang harus dibuat, bagaimana membuatnya dan di mana menjualnya,

menggabungkan kerja dan manajemen untuk menciptakan nilai. Pengrajin wiraswasta, profesional dalam praktik kecil dan mereka dalam bisnis satu orang melakukan ini setiap hari. Kita semua melakukannya

tugas rumah tangga atau kegiatan sukarela di mana kita melakukan pekerjaan (menanam pohon atau menjual

tiket undian) dan kegiatan manajemen (merencanakan program musim dingin).

Manajemen sebagai peran yang berbeda

Tindakan manusia juga dapat memisahkan elemen 'manajemen' dari tugas dari elemen 'kerja', sehingga menciptakan 'manajer' yang sedikit banyak terpisah dari mereka yang melakukan pekerjaan itu.

Manajemen sebagai peran yang berbeda muncul ketika pihak eksternal, seperti pemilik pribadi

modal, atau negara, mendapatkan kontrol dari proses kerja yang digunakan seseorang untuk menyelesaikan diri mereka sendiri. Pihak-pihak ini kemudian dapat memutuskan apa yang harus dibuat, bagaimana membuatnya dan di mana menjualnya.

Pekerja menjadi karyawan yang menjual tenaga kerja mereka, bukan produk kerja mereka. Dari

sekitar 1750 di Inggris, produksi pabrik mulai menggantikan produksi dalam negeri dan kerajinan

di sektor-sektor seperti tekstil dan produksi besi. Pemilik pabrik mengambil kendali fisik

dan sarana produksi keuangan dan mencoba mengendalikan waktu, perilaku dan keterampilan

mereka yang sekarang menjadi karyawan daripada pekerja otonom.

Evolusi yang sama terjadi ketika seseorang memulai sebuah perusahaan, awalnya melakukan

aspek teknis pekerjaan - menulis perangkat lunak, mendesain pakaian - dan juga tugas yang lebih konseptual - menentukan pasar mereka, atau bagaimana cara mengumpulkan uang. Jika bisnis tumbuh dan

pengusaha melibatkan staf, ia perlu mengerjakan tugas-tugas interpersonal seperti pelatihan

dan pengawasan. Pendiri semakin mengambil peran manajemen - peran

harapan yang dimiliki orang lain tentang persyaratan pekerjaan, yang dipegang seseorang

harus dilakukan (atau tidak dilakukan). Jika bisnis tumbuh, pendiri membutuhkan orang lain untuk berbagi peran manajemen - dan mulai membangun tim manajemen. Levy (2011) melacak bagaimana ini terbukti

kontroversial karena Google tumbuh. Pendiri Larry Page dan Sergey Brin tidak yakin

bahwa ratusan insinyur yang mereka rekrut memerlukan manajer - mereka dapat melaporkan

untuk kepala teknik. Para insinyur tidak setuju:

Page ingin tahu alasannya. Mereka mengatakan kepadanya bahwa mereka menginginkan seseorang untuk belajar. Ketika mereka

tidak setuju dengan kolega dan diskusi mencapai jalan buntu, mereka membutuhkan seseorang

siapa yang bisa memutuskan ikatan. (hlm. 159)

Google telah mengembangkan sistem yang kuat untuk mengukur efektivitas dan manajer

tingkatkan keterampilan mereka (Garvin 2013; dan lihat Bab 12 Kasus).

Pemisahan pekerjaan manajemen dan non-manajemen ini tidak bisa dihindari atau permanen. Orang-orang dengan sengaja memisahkan peran-peran itu, dan juga dapat menyatukannya. Sebagai Henri

Fayol (1949) (di antaranya Anda akan membaca lebih banyak di Bab 2) mengamati:

Manajemen . . bukan merupakan hak eksklusif atau tanggung jawab khusus kepala

atau anggota senior bisnis; itu adalah aktivitas yang menyebar, seperti semua aktivitas lainnya, di antaranya

kepala dan anggota badan perusahaan. (hal. 6)

Seseorang yang bertanggung jawab atas departemen produksi biasanya akan diperlakukan sebagai manajer,

dan disebut sebagai satu. Mereka yang mengoperasikan mesin akan disebut sesuatu yang lain. Di sebuah

menumbuhkan bisnis seperti Ryanair, batas antara 'manajer' dan 'non-manajer'

menjadi lancar, dengan semua diharapkan untuk melakukan banyak tugas, terlepas dari jabatannya.