książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

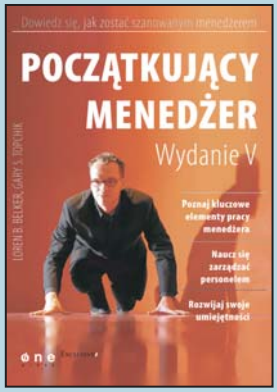
KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Początkujący menedżer. Wydanie V



Autor: Loren B. Belker, Gary S. Topchik
Tłumaczenie: Tomasz Misiorek
ISBN: 83-7361-956-9
Tytuł oryginału: The First Time Manager, 5th edition
Format: A5, stron: 216

Objęcie stanowiska menedżera wiąże się z setkami nowych obowiązków i zmianą sposobu pracy. Nowo mianowany menedżer jest zwykle zachwycony awansem, ale też przerażony faktem, że jego praca będzie oceniana w oparciu o to, jak działają jego podwładni. A sztuka zarządzania ludźmi i delegowania obowiązków to na tym stanowisku umiejętność podstawowa, dlatego też początkujący menedżer powinien ją opanować jak najszybciej. Wbrew pozorom nie jest to łatwe. Wykorzystywanie w zarządzaniu podstawowego argumentu — siły wynikającej ze stanowiska — jest ogromnym błędem. Profesjonalny menedżer powinien zdobyć szacunek w inny sposób.

„Początkujący menedżer. Wydanie V" to poradnik opisujący zagadnienia przydatne każdemu, kto stoi u progu kariery menedżerskiej. Przedstawia zasady zarządzania personelem, dzięki którym można zyskać poważanie bez konieczności uciekania się do stosowania argumentów siłowych. Czytając tę książkę, dowiesz się, jak bezboleśnie wdrożyć się w nowe obowiązki i wypracować sobie własny styl zarządzania. Nauczysz się rozmawiać z personelem, motywować pracowników i postępować z osobami zachowującymi się nieodpowiednio. Poznasz sposoby oceniania pracy swoich podwładnych i ustalania wynagrodzeń. Przeczytasz także o metodach radzenia sobie ze stresem, który nierozerwalnie wiąże się z pracą menedżera.

- Aklimatyzacja na nowym stanowisku
- Zadania nowego menedżera
- Rekrutacja i szkolenie personelu
- Budowanie relacji z pracownikami
- Ocena okresowa pracowników
- Doskonalenie własnych umiejętności i pogłębianie wiedzy menedżerskiej
- Organizowanie i prowadzenie spotkań
- Sposoby walki ze stresem

Jeśli chcesz stać się skutecznym i pewnym siebie menedżerem, sięgnij po tę książkę

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32)230-98-63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness

Spis treści

PRZEDMOWA 5
PODZIĘKOWANIA 7
WSTĘP 9

CZĘŚĆ PIERWSZA A WIĘC ZAMIERZASZ ZARZĄDZAĆ LUDŹMI 11

1. Droga do zarządzania 13
2. Pierwsze kroki 19
3. Budowanie zaufania i pewności siebie 27
4. Okazywanie uznania 31
5. Aktywne słuchanie 35
6. Zadania nowego menedżera i pułapki, których powinien unikać 41
7. Postępowanie z przełożonymi 45
8. Wybór stylu zarządzania 53
9. Duch pracy zespołowej 57

CZĘŚĆ DRUGA ZMAGANIA Z NOWYMI OBOWIĄZKAMI 63

10. Postępowanie z trudnymi pracownikami 65
11. Rekrutacja 73
12. Szkolenie członków zespołu 87
13. Zarządzanie zmianą 95

14. Dyscyplinowanie pracownika 99
15. O mój Boże! Nie mogę nikogo zwolnić! 111
16. Świadomość obowiązującego prawa 123

CZĘŚĆ TRZECIA PRACA Z LUDŹMI I BUDOWANIE RELACJI 133

17. Żadnych sekretów 135
18. Dział zarządzania zasobami ludzkimi 139
19. Lojalność 143
20. Motywowanie 147
21. Różnice pokoleniowe 153

CZĘŚĆ CZWARTA OPISY STANOWISK, OCENY OKRESOWE I WYSOKOŚĆ WYNAGRODZENIA 157

22. Sporządzanie opisów stanowisk 159
23. Oceny okresowe 163
24. Ustalanie wynagrodzeń 177

CZĘŚĆ PIĄTA ROZWÓJ I SAMODOSKONALENIE 183

25. Inteligencja emocjonalna 185
26. Budowanie pozytywnego obrazu samego siebie 189
27. Zarządzanie czasem 209
28. Słowo pisane 217
29. Poczta pantoflowa 221
30. Delegowanie obowiązków 223
31. Poczucie humoru 227
32. Organizowanie i prowadzenie zebrań 231
33. Na mównicy 239

CZĘŚĆ SZÓSTA CZŁOWIEK SPEŁNIONY 245

34. Pokonać stres 247
35. Równowaga życiowa 251
36. To jest klasa... 255

PODSUMOWANIE 259
SKOROWIDZ 263

3



Budowanie zaufania i pewności siebie

Budowanie zaufania to proces stopniowy. Musisz wzbudzić zaufanie w sercach i umysłach pracowników. Nie mogą mieć wątpliwości, że jesteś właściwą osobą na właściwym miejscu i że postępujesz uczciwie.

Nauka sukcesu

Zaufanie to pochodna sukcesu. Czy wierzysz, że pracowników można nauczyć sukcesu? Daj więc im wierzchowce, które mogliby okiełznać. Wyznacz im takie zadania, z którymi sobie poradzą. Przyzwyczajaj ich do tego, że odnoszą sukcesy. Zaczynaj powoli, od małych zwycięstw. Jest to szczególnie ważne, gdy masz do czynienia z nowymi pracownikami.

Od czasu do czasu pracownik wykona zleconą pracę niewłaściwie albo wręcz zupełnie ją spartaczy. Twoja reakcja na takie

sytuacje ma wielki wpływ na proces budowy zaufania. Nigdy nie rozliczaj pracowników publicznie. Postępuj zgodnie ze starą zasadą: „Chwal przed wszystkimi, krytykuj na osobności". W zarządzaniu to powiedzenie jest wciąż aktualne.

Gdy na osobności omawiasz z członkiem zespołu jego błąd, pamiętaj, że musi on dostrzec, w czym tkwi problem, aby w przyszłości nie popełniać tych samych pomyłek. Właściwe podejście do ludzkich błędów jest bardziej wymowne niż wszelkie słowa. Powinieneś skupić się na przyczynach błędu, a nie na osądzaniu winy. Nigdy nie mów ani nie rób niczego, co podkreśli nieudolność pracownika. Chcesz przecież budować w nim pewność siebie, a nie ją niszczyć. Jeśli upokarzanie członków zespołu sprawia Ci przyjemność, poważnie się nad sobą zastanów, gdyż nie można budować własnej wartości, niszcząc charaktery. Przypatrz się błędowi, sprawdź, co poszło nie tak, po czym idź dalej. Z drobnymi pomyłkami postępuj rutynowo — przede wszystkim ich nie wyolbrzymiaj.

Przyjrzyjmy się jeszcze tej części zasady, która mówi o publicznej pochwale. Przez długi czas menedżerowie traktowali ją jak prawdę objawioną, dopóki nie okazało się, że publiczne chwalenie też bywa źródłem problemów. Osobie, na którą spływały pochwały, było miło i przyjemnie, ale inni, mniej doceniani, reagowali negatywnie. Rozczarowanie zwykle odbijało się na wyróżnionym pracowniku. Dlatego właśnie chwaląc kogoś w obecności jego kolegów, należy zachować ostrożność. Po co mu utrudniać życie, wzbudzając zawiść lub niechęć osób, z którymi musi pracować osiem godzin dziennie? Jeśli naprawdę chcesz kogoś nadzwyczajnie pochwalić za wyjątkowe osiągnięcia, zrób to prywatnie, w ciszy gabinetu. Osiągniesz zamierzone cele bez wzbudzania negatywnych emocji wśród współpracowników. Z drugiej strony jednak, jeśli grupa dobrze współpracuje, docenia wkład każdego członka zespołu i radzi sobie z zadaniami, publiczna pochwała jednego pracownika wzmacnia morale pozostałych. Od teraz niech więc stara zasada nabierze nowego

znaczenia: „Chwal publicznie lub na osobności (w zależności od preferencji jednostki i dynamiki zespołu), a krytykuj wyłącznie w ciszy gabinetu".

Możesz też zaangażować pracowników w proces decyzyjny, nie przekazując im odpowiedzialności ani władzy. Pozwól podwładnym uzyskać wpływ na sprawy, które ich bezpośrednio dotyczą. Nowe zadanie, zlecone przez zarząd zespołowi, to idealna okazja, by budować wzajemne zaufanie. Zbierz opinie, jak dodatkowe obowiązki mogą zostać włączone do codziennych zajęć. W ten sposób nowy podział pracy zostanie uzgodniony z wszystkimi. Nie oznacza to wcale, że pracownicy podejmą decyzję za Ciebie. Sugeruję tylko, że włączając pracowników w proces decyzyjny, umożliwiasz im wspólne wypracowanie rozwiązania. Nowych reguł wcale nie trzeba odgórnie narzucać.

Ciemne strony perfekcjonizmu

Niektórzy menedżerowie wymagają od pracowników perfekcji. Łudzą się, że stawiając poprzeczkę bezgranicznie wysoko, zdołają wykrzesać z nich więcej, niż to możliwe. Żądając perfekcji, możesz jednak wyrządzić sobie szkodę. Niektórzy pracownicy tak bardzo będą się przejmować błędami, że zaczną pracować w żółwim tempie, by mieć pewność, że niczego nie zepsują. W rezultacie produktywność zespołu spada na łeb na szyję, a pracownicy tracą wiarę w siebie.

Jeśli jesteś perfekcjonistą, wszyscy mają Ci to za złe. Bezpośredni podwładni uważają, że nigdy nie można Cię zadowolić. Na dodatek udowadniasz im to na każdym kroku, co siłą rzeczy podważa ich zaufanie. Znasz standardy, które obowiązują w firmie — nikt nie może Ci zarzucić, że chcesz wybić się ponad przeciętność, ale odniesiesz o wiele większy sukces, gdy pozwolisz pracownikom współdecydować o tym, jak poprawić wydajność i jakość pracy. Jeśli będą uczestniczyć w układaniu planu, szanse na osiągnięcie celu znacznie wzrosną.

Możesz też budować zaufanie, rozbudzając ducha pracy zespołowej. Zadbaj, by podsycane przez Ciebie wartości były uzupełnieniem lojalności wobec firmy, a nie konkurencyjną względem niej lojalnością wobec działu.

Jak ważne jest budowanie zaufania

Jako menedżer toleruj pomyłki i pomagaj pracownikom w eliminowaniu błędów. Rozdawaj pochwały, okazuj uznanie, angażuj innych w proces decyzyjny i wystrzegaj się perfekcjonizmu. Możesz również budować zaufanie na wiele innych sposobów.

- Podziel się z członkami zespołu swoją wizją firmy i działu. Gdy zyskają klarowny obraz celów, będą wiedzieli, czego się od nich oczekuje.
- Dawaj jasne i zrozumiałe wskazówki. Dzięki temu udowodnisz, że wiesz, co robisz, i dbasz o to, by wszystko postępowało zgodnie z planem.
- Dziel się doświadczeniami z odniesionych sukcesów i popełnionych błędów. Postępując w ten sposób, staniesz się bliższy zespołowi.
- Zapytaj członków zespołu, jakie są ich oczekiwania. W ten sposób okażesz im autentyczne zainteresowanie i troskę.

Wszystkie te dodatkowe metody mogą pomóc w stworzeniu atmosfery zaufania. Zastanów się, jakie inne metody mógłbyś zastosować.