

Elżbieta i Maciej Świątełko-Nachtlicht

Pierwsze kroki **MENEDŻERA**



Jak zadbać o wyniki, zespół i siebie

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Ilustracja na okładce: Shutterstock

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/przymm

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-2788-9

Copyright © Elżbieta i Maciej Świątełko-Nachtlicht 2025

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

PODZIĘKOWANIA 8

HISTORIA JANKA 9

Wstęp 9

Początek 10

Pierwsze spotkanie z zespołem 13

Menedżerska codzienność 16

Przeciążenie i delegowanie 18

Napięcie rośnie 1 21

Napięcie rośnie 2 24

Konflikt 26

Trudne rozmowy 1 29

Trudne rozmowy 2 31

Trudne rozmowy 3 34

Spotkanie z zespołem 37

Spotkanie z dyrektorem 40

Pierwsze odkrycie 44

Konfrontacja 47

To jeszcze nie wszystko 50

Porządki 52

Ostatnia prosta 55

Podsumowanie 57

PIGUŁKI WIEDZY 61

Analiza transakcyjna, czyli kim jesteś,
kiedy mówisz 61

Asertywność 66

Błędy myślenia 68

Coaching 71

Delegowanie 75

Docenianie 77

Dysfunkcje zespołowe 80

Fazy budowania zespołu 84

Feedback 86

Interwencje szefa 88

Jak rozmawiać 93

Jakim językiem mówisz 96

Jak się uczymy, czyli model
czterech poziomów kompetencji 102

Kompetencje menedżerskie 104

Ktoś przychodzi, ktoś odchodzi,
kogoś zwalniamy 106

Mechanizmy obronne 112

Mentoring 115

Mindset	118
Motywacja	120
Odwaga	122
Przekonania ograniczające	125
Przywództwo sytuacyjne	129
Różnorodność	133
Tożsamość	136
Tworzenie zespołu	137
Zarządzanie emocjami	140
Zaufanie	144

NARZĘDZIA 149

Wymagające rozmowy	149
--------------------	-----

ROZMOWA AUTORÓW 167

ŚWIADECTWA, CZYLI CO MÓWIĄ DOŚWIADCZENI MENEDŻEROWIE 175

Magda	175
Alek	176
Dominik	177
Piotr	178
Adrian	179

BIBLIOGRAFIA 184

INDEKS 186

PODZIĘKOWANIA

Chcielibyśmy podziękować wszystkim osobom, które zechciały z nami pracować i wpuścić nas do swojego świata.

Dzięki Waszej otwartości mogliśmy zdobyć doświadczenie i lepiej zrozumieć to, co dzieje się w wielu firmach.

HISTORIA JANKA

WSTĘP

A więc zostałeś menedżerem!

Gratulujemy!

Masz teraz więcej wpływu na to, co dzieje się w firmie, i na ludzi, z którymi pracujesz. Jednocześnie oznacza to, że żegnasz się z rolą, w której radziłeś sobie tak dobrze, że zostałeś zauważony i awansowany. Teraz powinieneś odnaleźć się w nowej roli.

Jakim menedżerem chcesz zostać?

Czym będziesz się kierować?

Kto jest dla ciebie wzorem?

Jakich umiejętności potrzebujesz?

W naszej książce staramy się ułatwić ci znalezienie odpowiedzi na te pytania. Opowiadamy historię Janka, który bez wcześniejszego przygotowania zostaje awansowany i musi zarządzać swoimi kolegami i koleżankami. W tę historię wplatamy wiedzę psychologiczną, którą uważamy za

przydatną w tym momencie twojej kariery. Nasz bohater wiele rzeczy musi odkryć sam, a ty, jeżeli chcesz, możesz skorzystać z jego odkryć.

Dziękujemy wszystkim znajomym menedżerom, którzy podzielili się z nami swoim doświadczeniem.

POCZĄTEK

Wielomilionowy projekt był bardzo prestiżowy, a jednocześnie — ogromnie trudny. Klient, niezadowolony ze współpracy z kierownikiem projektu, poprosił o jego zmianę. Jednak nowy kierownik po czasie sam zrezygnował, ponieważ nie widział szans na współpracę z bardzo wymagającym, wręcz drapieżnym klientem. W firmie zapanował popłoch, nie było czasu na rekrutację, a terminy goniły.

Zdesperowany dyrektor wpadł na pomysł, żeby awansować kogoś z zespołu pracującego nad projektem. Wybór padł na sympatycznego i popularnego Janka. Janek nie miał doświadczenia menedżerskiego i nie był w żaden sposób przygotowany do tej roli, ale odznaczał się inteligencją i ambicją. Uznał propozycję awansu za wielką szansę dla siebie. Po jednym dniu namysłu, rozważywszy za i przeciw, przyjął ofertę.

I nagle stał się szefem swoich kolegów.

Firma nie oferowała żadnego programu mentoringowego ani innego wsparcia w rozwoju umiejętności menedżerskich. Janek był zdany na siebie i własne umiejętności. Miał poparcie doświadczonego dyrektora, który zdecydował o jego awansie. Lecz dyrektor był zbyt zajęty, żeby wspierać nowego kierownika na co dzień.

Gdy Janek przyjmował awans, zapytał dyrektora, czy ten ma dla niego jakąś radę. „Nie myśl, że wszystko zrobisz sam i że wszystkiego dopilnujesz. Nie dasz rady — musisz delegować. Jesteś bystry, poradzisz sobie”.

Wyposażony w tę cenną radę Janek zaprosił cały zespół projektowy na spotkanie następnego dnia rano. Został szefem ośmioosobowego zespołu, w którym przeważali młodzi pracownicy z niewielkim doświadczeniem, ale byli w nim też osoby bardziej doświadczone i pracujące dłużej niż on. Resztę dnia spędził na przeglądaniu dokumentów, zagłębiając się w różne aspekty projektu i starając się zyskać rozeznanie w tym, co od teraz miało należeć do jego obowiązków. Jednocześnie myślał o tym, co powie jutro kolegom i koleżankom z zespołu.

KOMENTARZ EKSPERTÓW:

Często zdarza się w firmach, że awanse są przypadkowe, ponieważ wynikają z nieprzewidzianych sytuacji. Kiedy nie ma czasu na proces rekrutacyjny, awansuje się dobrego specjalistę, zakładając, że przeniesie wysoką jakość pracy

na wyższe stanowisko. W praktyce bywa różnie — zdarzają się osoby, które są dobrymi specjalistami, a jednocześnie nie potrafią być skutecznymi menedżerami. Przejście ze stanowiska specjalisty na stanowisko menedżerskie jest dużym skokiem od strony psychologicznej, ponieważ nie jest się już odpowiedzialnym tylko za siebie i swoją pracę. Trzeba zarządzać zespołem, co wymaga zupełnie innych kompetencji (takich jak podejmowanie decyzji, budowanie relacji, rozwiązywanie konfliktów). Trudno oczekiwać, żeby młoda osoba miała cały zestaw wymaganych umiejętności. Niektórzy nabywają ich wraz z doświadczeniem, ale ważne jest wsparcie ze strony firmy polegające na odpowiednim przygotowaniu do pracy na nowym stanowisku, szkoleniach menedżerskich, mentoringu i/lub coachingu. W wielu firmach takiego wsparcia młodzi menedżerowie nigdy nie otrzymują.

W biznesie funkcjonuje zasada Petera (sformułowana przez Laurence'a J. Petera), zgodnie z którą pracownicy są promowani o jeden poziom za wysoko — do poziomu swojej niekompetencji i najczęściej pozostają na stanowisku, na którym się nie sprawdzili.

PIERWSZE SPOTKANIE Z ZESPOŁEM

Następnego dnia rano w biurze Janek spotkał kilka osób z zespołu w kuchni, gdzie jak zwykle unosił się mocny zapach kawy.

„Cześć wszystkim” — rzucił jak zawsze, ale reakcja na jego słowa była inna, niż się spodziewał. Zamiast chóralnego „Cześć, Janek” usłyszał i „Cześć”, i „Dzień dobry”. Jedna z koleżanek szeroko się do niego uśmiechnęła, ale druga odwróciła wzrok. Niektórzy z kolegów wydawali się skrępowani jego obecnością.

„Dziwne” — pomyślał i z filiżanką kawy ruszył na spotkanie. W salce konferencyjnej atmosfera też była nieco napięta. Wprawdzie jeden z kolegów zażartował „Cześć, prezesie”, ale nikt się nie zaśmiał. Na szczęście jego najlepszy kumpel Paweł już tam siedział i popatrzył na Janka spokojnie i z uśmiechem. Inne osoby wyraźnie nie wiedziały, jak się zachować, więc na wszelki wypadek unikały patrzenia w jego stronę.

Kiedy wszyscy usiedli, Janek zaczął mówić to, co mniej więcej ułożył sobie w głowie poprzedniego dnia:

„Słuchajcie, dziś ja poprowadzę spotkanie. Jak wiecie, od wczoraj jestem kierownikiem i będziemy spotykali się co tydzień, aby rozmawiać o tym, co się dzieje w naszym projekcie. Cieszę się, ale też dziwnie się czuję, bo jesteście

moimi kolegami i koleżankami. Chcę, żeby nadal tak było, ale poza pracą. Tu w biurze od 9:00 do 17:00 jestem waszym szefem i będę oczekiwał od was zaangażowania i dobrej pracy. Przybyło mi teraz dużo nowych obowiązków, więc część z moich dotychczasowych zadań będę chciał komuś przekazać”.

„W zasadzie nic się nie zmienia” — ciągnął Janek. „Róbcie swoje, mamy presję czasową, więc musimy naprawdę przyłożyć się do pracy. Czy są jakieś pytania?”.

Nikt się nie odezwał, więc Janek dodał: „Jeśli coś wam przyjdzie do głowy, zapraszam do mnie. Nie wahajcie się pytać i dzielić problemami”.

KOMENTARZ EKSPERTÓW:

Drogi czytelniku, co myślisz o dotychczasowym przebiegu spotkania? Co ważnego zostało powiedziane, a czego zabrakło?

Naszym zdaniem Janek całkiem nieźle poradził sobie ze swoim pierwszym wystąpieniem (patrz: „Przykład exposé menedżera”). Podkreślił, że ważne są dla niego relacje z kolegami, a nawet odważył się odstąpić, mówiąc, że czuje się dziwnie. Jednak skupił się przede wszystkim na celu, a za mało uwagi poświęcił wartościom wyznawanym przez zespół. Mógł zbudować większą motywację i wzbudzić większy entuzjazm, odwołując się do wspólnych wartości i więzi łączących zespół. Mógł wspomnieć o tym, co

ceni w zespole i dlatego tak dobrze mu się współpracowało z koleżankami i kolegami. Było to trochę zbyt skromne jak na exposé — mógł trochę bardziej podkreślić znaczenie celu i zaznaczyć, jakim chce być szefem. Powiedział podczas spotkania, że nic się nie zmienia, ale przecież nie jest to możliwe, gdyż każdy szef ma swoje preferencje. Zabrał też szerszej perspektywy, ogólniejszego spojrzenia na projekt i jego znaczenie dla firmy, ale nie dziwmy się Janekowi — wszystko odbyło się tak szybko, że nie mógł wyjść poza perspektywę swojej poprzedniej roli.

Janek pokazał, że jest otwarty na rozmawianie ze swoimi podwładnymi, ale zachodzi obawa, że ludzie będą przychodzić do niego z drobnymi sprawami. Poza tym Janek w pewnym sensie przerzucił odpowiedzialność za komunikację na zespół. Lepiej byłoby umówić się z każdym na krótkie spotkanie i dowiedzieć się, jakie są wyzwania i potrzeby poszczególnych osób. Oczywiście Janek jako członek zespołu rozumiał trudności pojawiające się w tym konkretnym projekcie, ale nie z każdym współpracownikiem miał bliską relację i nie wiedział o wszystkich ustaleniach z poprzednim menedżerem.

Prawdopodobnie Janek za mało podkreślił swoje zaangażowanie w rozwój zespołu. Widać, że jest skupiony na celu i nie rozumie jeszcze, że prowadzenie zespołu to równie ważna część tego projektu.

MENEDŻERSKA CODZIENNOŚĆ

Janek od dawna chciał zostać menedżerem, ale kiedy już nim został, miał wrażenie, że wiele rzeczy dzieje się obok niego. Dodatkowo nowa menedżerska codzienność wcale nie była tak atrakcyjna, jak mu się wcześniej wydawało. Miał po prostu dużo więcej pracy. Wciąż wykonywał część swoich poprzednich zadań, a do tego doszły nowe obowiązki, czyli spotkania z klientem, tworzenie dokumentacji, formalne zarządzanie zespołem (grafiki, urlopy, zastępstwa) oraz coś, co zajmowało mu dużo czasu, czyli sprawdzanie jakości pracy swoich podwładnych (patrz: „Tożsamość”).

Doba okazywała się niewystarczająca, żeby pomieścić wszystkie jego zadania, o życiu prywatnym nie wspominając. Janek kończył pracę późno, a i tak zawsze pojawiały się nowe maile, na które nie miał czasu odpowiedzieć. Przykrą konsekwencją nowej roli był kompletny brak czasu na rozmowy z ludźmi z zespołu.

Janek był towarzyski, lubił rozmawiać z kolegami i z nimi żartować. Brakowało mu bez troskich przerw i wspólnego narzekania i na klienta, i na szefa. Musiał porzucić rytuał picia popołudniowej kawy z Pawłem, a była to chwila oddechu w ciągu długiego dnia pracy, kiedy rozmawiali o firmie, branży, swoich zainteresowaniach i rodzinach. Obaj byli młodymi ojcami i chcieli się z tej roli

wywiązywać lepiej niż ich własni ojcowie. Wymieniali pomysły na spędzanie czasu z dziećmi i czasami planowali jakieś wspólne aktywności.

Teraz był szefem i czuł, że nie może wyróżniać żadnego z członków zespołu. Powiedział o tym Pawłowi, który przyjął to ze zrozumieniem. Uznali, że nadal będą się czasem spotykać poza pracą.

Janek czuł się nieco osamotniony. Bardzo mu zależało na tym, żeby pokazać, że radzi sobie w nowej roli. Nie chciał narzekać i nawet żonie nie mówił, jak jest mu trudno, bo widział, że po pierwszej fali dumy i entuzjazmu z jej strony coraz gorzej znosiła jego późne powroty z pracy.

To, co dawało mu dużą satysfakcję, to poprawa relacji z klientem, który cieszył się z możliwości popisywania się przed młodym, niedoświadczonym menedżerem. Klient chętnie dzielił się swoimi sukcesami i nieproszony udzielał Jankowi rad na temat zarządzania ludźmi i dbania o własną karierę. Nie czuł się zagrożony przez nowego kierownika, co ułatwiało współpracę i pomagało posuwać projekt do przodu.

KOMENTARZ EKSPERTÓW:

Przeciążenie pracą jest powszechnym doświadczeniem młodych menedżerów. Do wielu nowych umiejętności, których teraz potrzebujesz, dodaj mądre zarządzanie swoim czasem.

Obserwuj siebie. W jakim okresie dnia masz najwięcej energii? Zarezerwuj ten czas na najtrudniejsze zadania.

Przyda ci też znajomość programu HALT, czyli nigdy nie bądź zbyt głodny, zły, samotny i zmęczony (ang. Hungry, Angry, Lonely, Tired). Jeżeli przestrzegasz programu HALT, funkcjonujesz lepiej nie tylko intelektualnie, ale przede wszystkim — emocjonalnie. Twoje reakcje będą bardziej wyważone i jest dużo mniejsze prawdopodobieństwo, że zareagujesz nieadekwatnie do sytuacji lub powiesz coś, czego będziesz żałować.

W wielu firmach istnieją programy work-life balance, które mają zadbać o dobre samopoczucie pracowników, lecz jednocześnie uważa się, że niekoniecznie dotyczą one menedżerów, którzy powinni być zawsze zwarci i gotowi. Stwórz sobie własny program wellbeing:

Co ci dodaje energii?

Kiedy odpoczywasz?

Ile razy w tygodniu czujesz się rano wyspany?

Czy swoją dietę poleciłbyś komuś, na kim ci zależy?

PRZECIĄŻENIE I DELEGOWANIE

Janek dość szybko się zorientował, że na dłuższą metę nie jest w stanie pracować w ten sposób. Codziennie wieczorem był bardzo zmęczony, a zasypiając, myślał o wszyst-

kich tych rzeczach, które należy zrobić, a na które brakuje mu czasu.

Zrozumiał, że musi pójść za radą dyrektora i oddelegować część swoich zadań. Zrobił więc listę obowiązków, które wydawały mu się najłatwiejsze do oddania, i zaprosił dwóch najbardziej doświadczonych członków zespołu, Tomka i Roberta, na rozmowę.

KOMENTARZ EKSPERTÓW:

Delegowanie to umiejętność potrzebna każdemu menedżerowi. Delegować można w różny sposób, uwzględniając w większym lub mniejszym stopniu obciążenie pracowników, ich umiejętności i preferencje.

Dodatkowe zadania można narzucić odgórnie, informując pracownika, że od tej pory będzie miał jeszcze więcej pracy, i nie dając mu możliwości wypowiedzenia się w tej kwestii.

Można też porozmawiać z pracownikami, na przykład przedstawić listę zadań i zapytać, czy dałoby się je podzielić wśród członków zespołu. Pracownicy mogą wówczas wybrać zadania, które im najbardziej pasują, i mieć poczucie wpływu na to, co się dzieje w zespole.

Im większą przestrzeń stworzy menedżer do współdecydowania, tym większe będzie zaangażowanie zespołu.

Mocną stroną Janka, z powodu której między innymi został awansowany, były jego umiejętności interpersonalne. Janek nie chciał odgórnie narzucać zadań. Wiedział, że wszyscy w zespole są przeciążeni, bo przy projekcie pracowało po prostu za mało osób.

W małej salce konferencyjnej usiadł z Robertem i Tomkiem przy kawie i powiedział im wprost: „Słuchajcie, muszę oddać część swoich zadań, bo nie wyrabiam się ze wszystkim. Wiem, że jesteście mocno dociążeni, ale macie największe doświadczenie i widzę, że najlepiej ogarniacie swoje sprawy. Chcę Was poprosić o spojrzenie na listę moich obowiązków, które chciałbym przekazać. Mam nadzieję, że mnie rozumiecie. Jak moglibyście się tym podzielić?”.

Tomek i Robert zaczęli protestować. Każdy z nich twierdził, że ledwo się wyrabia z własnymi obowiązkami, pracuje ponad siły, musi zostawać po godzinach i nie widzi możliwości przyjęcia dodatkowych zadań. Obydwaj lubili Janka i mu kibicowali, ale nie chcieli brać na siebie więcej obowiązków.

Janek ich wysłuchał, ale nie zmienił zdania. „Robert, Tomek, wiem, że jest w tej chwili trudno i pracujemy więcej, niżbyśmy chcieli. Ten projekt zaczął posuwać się do przodu i mamy szansę skończyć go na czas, dostać bonus i zdobyć kolejny projekt. Nie muszę wam mówić, jak ważne dla naszej firmy i dla nas wszystkich jest utrzymanie tego klienta”.

Tomek powiedział: „No dobrze, widzę, że nie odpuszczasz. Daj tę listę”. Robert nic nie powiedział, ale razem z Tomkiem zaczęli rozdzielać zadania między siebie.

NAPIĘCIE ROŚNIE 1

Kolejne tygodnie mijały bardzo szybko. Projekt był wymagający i wszyscy byli mocno zajęci.

Janek pracował bardzo ciężko, ale wciąż miał poczucie, że z niczym się nie wyrabia. Mimo oddelegowania części obowiązków nie był w stanie znaleźć czasu na głębszy namysł i wspieranie ludzi, ponieważ głównie zajmował się bieżącymi sprawami.

Pewnego dnia zorientował się, że nie wszystkie zadania są wykonywane terminowo, i gdy jechał do biura, obiecał sobie, że znajdzie czas na porozmawianie w cztery oczy z kilkoma osobami z zespołu. Po przybyciu do pracy zostawił swoje rzeczy w gabinecie i od razu udał się do pokoju wspólnego, gdzie pracował jego zespół.

Niemal natychmiast wyczuł, że zdarzyło się coś nieodrobrego, bo nie było słychać rozmów. Wszyscy siedzieli wpatrzeni w ekrany monitorów, choć zwykle rano wiele osób rozmawiało i żartowało przy kawie. Zapytał, czy coś się stało, ale usłyszał tylko wymijające odpowiedzi: „Nie, nic takiego. Mamy dużo roboty”.

Janek pomyślał sobie, że chyba nie był to najlepszy moment na zajmowanie ludziom czasu, i postanowił porozmawiać z nimi innego dnia, tym bardziej że czekało na niego napisanie kolejnego raportu dla przełożonych.

Kiedy usiadł do swojego komputera i zaczął sprawdzać maile, zobaczył wiadomość od jednego z członków zespołu klienta, dla którego pracowali. Była to skarga na Magdę, która po raz kolejny nie dostarczyła potrzebnych danych na czas, co uniemożliwiało podjęcie pewnych decyzji po stronie klienta.

Janek był zaskoczony, bo osoba, na którą skarżył się klient, nie była odpowiedzialna za dostarczanie tych danych. Co więcej, był to jeden z obowiązków, które Janek przekazał Tomkowi.

Zdenerwowany udał się do pokoju wspólnego i poprosił Tomka, by przyszedł do niego na rozmowę. W gabinecie Janek zapytał wprost: „Wy tłumacz mi, Tomek, dlaczego klient pisze do mnie, że Magda nie dostarczyła mu na czas danych, które ty powinienesz być wysłać. Umówiliśmy się, że będzie to twoim obowiązkiem”.

Tomek, wcale niezmiuszony, odpowiedział, że owszem, przejął ten obowiązek, ale uznał, że sam jest zbyt obciążony, więc przekazał go Magdzie, która jest młoda i musi się uczyć. „Wiem, że jesteś zajęty, więc nie chciałem ci tym zawracać głowy i pomyślałem, że Magdzie przyda się trochę więcej odpowiedzialności”.

Janek zirytował się jeszcze bardziej, ale uznał, że najważniejsze jest jak najszybsze dostarczenie klientowi danych. Zobowiązał Tomka, aby ten razem z Magdą jeszcze dzisiaj przygotował dokumenty dla klienta. Nie skomentował samowolnego działania Tomka, ponieważ pamiętał, jak niechętnie podwładny przejmował ten obowiązek i uprzedzał, że będzie mu trudno wszystkiemu podołać.

KOMENTARZ EKSPERTÓW:

Jako młody menedżer Janek jest najbardziej skupiony na zadaniu i wywiązywaniu się z zobowiązań wobec klienta. W opisywanej sytuacji nie wykorzystał szansy na danie Tomkowi informacji zwrotnej (patrz: „Feedback”). Powinien był jasno określić zasady współpracy (patrz: „Interwencje szefa”). Przydatne byłoby też podejście coachingowe (patrz: „Coaching”) i zapytanie Tomka o to, jak chce postąpić w tej sytuacji, a nie narzucanie własnego rozwiązania. Dobrze byłoby zastosować przywództwo sytuacyjne wobec Magdy (patrz: „Przywództwo sytuacyjne”), która jako młoda pracowniczka potrzebuje bardziej szczegółowych instrukcji i większego wsparcia.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Jakim **MENEDŻEREM** chcesz zostać?

Jeśli jesteś początkującym menedżerem, niedawno awansowanym na to ważne stanowisko, to po pierwsze — gratulacje. To Twój wielki sukces. Na pewno czujesz dumę. Z drugiej strony masz prawo do obaw, możesz się także zastanawiać nad tym, czy sobie poradzisz, czy wiesz wszystko, co osoba na Twoim miejscu powinna wiedzieć. Może chcesz się dowiedzieć więcej na temat szefowania, ale czujesz, że ogrom nowych obowiązków odbiera Ci szansę na gruntowne przestudiowanie tematu, nim zaczniesz na poważnie zarządzać swoim zespołem?

Ta książka powstała z myślą o osobach takich jak Ty. Jej zadaniem jest wspomóc Cię w pierwszych dniach, tygodniach i miesiącach pracy na nowym stanowisku. Bazując na historii pewnego początkującego menedżera i podlegających mu pracowników, w skondensowanej formie opowiada o tym, jak skutecznie radzić sobie z różnymi problemami, które z pewnością napotkasz podczas wypełniania nowych zadań. Opowieści o Janku — bo takie imię nosi nasz bohater — towarzyszą komentarze ekspertów, a także pigułki wiedzy psychologicznej i zarządczej, potrzebnej na tym etapie „szefowania”. Dodatkowo autorzy poradnika umieścili w nim kilka skryptów rozmów dotyczących kontraktowania, feedbacku, doceniania i problemów w zespole.

Patron medialny:



onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-2788-9



Cena: 49,90 zł