



*Książka sprzedana w ponad 200 000 egzemplarzy!*

# POCZĄTKUJĄCY MENEDŻER

*Wydanie VI*

**LOREN B. BELKER**  
**JIM McCORMICK**  
**GARY S. TOPCHIK**

**one** EXCLUSIVE  
PRESS

Tytuł oryginału: The First-Time Manager, 6th Edition

Tłumaczenie: Joanna Sugiero

ISBN: 978-83-246-5146-7

© 2012, 2005, 1997, 1993, 1986, and 1981 AMACOM, a division of American Management Association, New York.

All rights reserved.

Printed in the United States of America.

This publication may not be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in whole or in part, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of AMACOM, a division of American Management Association, 1601 Broadway, New York, NY 10019.

This edition published in arrangement with AMACOM, a division of American Management Association, New York.

Polish edition copyright © 2013 by Helion S.A.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/pocme6>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

Przedmowa do szóstego wydania	7
Podziękowania	8
Wstęp	9

## **CZĘŚĆ I** **A WIĘC ZAMIERZASZ ZARZĄDZAĆ LUDŹMI 11**

---

1. Droga do zarządzania	13
2. Pierwsze kroki	17
3. Budowanie zaufania i pewności siebie	25
4. Okazywanie uznania	29
5. Aktywne słuchanie	32
6. Zadania nowego menedżera i pułapki, których powinien unikać	37
7. Postępowanie z przełożonymi	41
8. Wybór stylu zarządzania	47

## **CZĘŚĆ II** **ZMAGANIA Z NOWYMI OBOWIĄZKAMI 51**

---

9. Budowanie dynamiki zespołu	53
10. Postępowanie z trudnymi pracownikami	58
11. Rekrutacja	64
12. Szkolenie członków zespołu	74
13. Zarządzanie zmianą	80
14. Dyscyplinowanie pracownika	83
15. O mój Boże! Nie mogę nikogo zwolnić!	92
16. Świadomość obowiązującego prawa	102

**CZĘŚĆ III**  
**PRACA Z LUDŹMI, BUDOWANIE RELACJI**  
**I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM 109**

---

- 17. Żadnych sekretów 111
- 18. Dział zarządzania zasobami ludzkimi 113
- 19. Lojalność 116
- 20. Motywowanie 118
- 21. Gotowość do podejmowania ryzyka 124
- 22. Zachęcanie do inicjatywy i innowacji 129
- 23. Doskonalenie procesów 134
- 24. Różnice pokoleniowe 139

**CZĘŚĆ IV**  
**OPISY STANOWISK, OCENY OKRESOWE**  
**I WYSOKOŚĆ WYNAGRODZENIA 143**

---

- 25. Sporządzanie opisów stanowisk 145
- 26. Oceny okresowe 148
- 27. Ustalanie wynagrodzeń 159

**CZĘŚĆ V**  
**ROZWÓJ I SAMODOSKONALENIE 163**

---

- 28. Inteligencja emocjonalna 165
- 29. Budowanie pozytywnego obrazu samego siebie 168
- 30. Zarządzanie czasem 184
- 31. Słowo pisane 192
- 32. Poczta pantoflowa 195
- 33. Delegowanie obowiązków 197
- 34. Poczucie humoru 201
- 35. Organizowanie i prowadzenie zebrań 204
- 36. Na mównicy 211

**CZĘŚĆ VI**  
**CZŁOWIEK SPEŁNIONY 217**

---

- 37. Pokonać stres 219
- 38. Równowaga życiowa 223
- 39. To jest klasa... 226
- Podsumowanie 229

# Gotowość do podejmowania ryzyka

NIEDAWNO PRZEPROWADZONO BADANIA nad gotowością do podejmowania ryzyka przez ludzi oraz organizacje. Dzięki nim możemy lepiej zrozumieć to zjawisko. Badania te pomogły określić, w jaki sposób ludzie oceniają swoją chęć do podjęcia ryzyka, i obliczyć ich współczynnik ryzyka (w skrócie WR). Więcej informacji na ten temat znajdziesz w mojej książce *The Power of Risk — How Intelligent Choices Will Make You More Successful, A Step-by-Step Guide*. Z tego rozdziału dowiesz się, jak obliczyć swój WR. Najpierw jednak powiemy sobie o gotowości do podejmowania ryzyka.

## Style podejmowania ryzyka

---

Zgadzając się na objęcie posady menedżerskiej, podjąłeś pewne ryzyko. Opuściłeś swoje dawne stanowisko, na którym prawdopodobnie odnosiłeś spore sukcesy, i zająłeś nowe. Tutaj wyzwania są zupełnie inne i nie masz żadnej gwarancji, że podołasz nowym obowiązkom. Mimo to zdecydowałeś się podjąć ryzyko — być może w decyzji pomógł Ci fakt, że znasz firmę, która zaoferowała Ci tę posadę, oraz ludzi, którzy w niej pracują. To, ile czasu potrzebowałeś na pełną ocenę sytuacji i podjęcie decyzji o przyjęciu oferty pracy, świadczy w dużym stopniu o Twoim stylu podejmowania ryzyka. Jeśli bez wahania zaakceptowałeś propozycję, to oznacza, że masz dużo odwagi — chyba że wcześniej wiedziałeś już, iż firma zamierza zaoferować Ci to stanowisko, i miałeś dużo czasu na rozważenie wszystkich plusów i minusów tej oferty. W tym drugim przypadku Twój styl podejmowania ryzyka charakteryzuje się większą ostrożnością.

## Określenie gotowości do podejmowania ryzyka

---

Prawdopodobnie znasz już największe zalety poszczególnych członków Twojego zespołu i mógłbyś bez trudu je wymienić. Są to takie cechy, jak asertywność, ukierunkowanie na wyniki, zdolność współpracy czy inteligencja. Gdybyś miał ocenić każdego ze swoich podwładnych pod kątem posiadania danej cechy w skali od 1 do 10, zrobiłbyś to bez zastanowienia. Musisz jednak wiedzieć, że ważnym elementem profilu każdego pracownika (Ciebie samego również) jest określenie poziomu gotowości do podejmowania ryzyka.

Pamiętaj, że nie ma idealnego ani nawet preferowanego poziomu gotowości do podejmowania ryzyka. Ludzie, którzy niechętnie ryzykują i ostrożnie podchodzą do nowości, umieją lepiej oceniać nowe sytuacje. Ich działania są bardziej metodyczne.

Z drugiej strony wielbiciel ryzyka często pomagają popchnąć nową inicjatywę do przodu. Oni jako pierwsi przechodzą do działania. Twoim zadaniem jest określić, jakie nastawienie do ryzyka prezentuje każdy z Twoich podwładnych — dzięki temu będziesz umiał lepiej ich motywować i wykorzystywać ich talenty.

Założmy, że nie poświęciłeś temu zagadnieniu zbyt dużo czasu, przez co doszedłeś do błędnego założenia, że wszyscy ludzie zachowują się podobnie w obliczu ryzyka. Postanowiłeś zlecić dwóm członkom swojego zespołu otwarcie filii poza miastem. Powiedzmy, że jeden z nich wykazuje się dużą gotowością do podejmowania ryzyka, a drugi jest ostrożniejszy. Ten pierwszy bardzo ucieszy się z przydzielonego zadania. Będzie podekscytowany na myśl o tym, że pojedzie w nowe miejsce, pozna nowych ludzi, odwiedzi nowe restauracje i odkryje ciekawe propozycje kulturalne.

Drugi pracownik, który jest mniej skory do podejmowania ryzyka, skupi się na negatywnych skutkach Twojej decyzji. Jego głowę będą zaprzętać myśli o problemach z dojazdem, nieznajomości okolicy czy konieczności poszukiwania nowych dostawców.

Reakcje tych dwóch pracowników będą zgoła odmienne. Jeśli nie będziesz wiedział, jaka jest tego przyczyna, możesz być zdumiony. Oczywiście jesteś w stanie przekonać ich, aby podjęli się tego zadania, ale uda Ci się to tylko wtedy, gdy weźmiesz pod uwagę współczynnik ryzyka każdego z nich.

## Wykorzystywanie wiedzy na temat ryzyka w perswazji i komunikacji

---

Warto wiedzieć, jaką gotowość do podejmowania ryzyka prezentują pozostali pracownicy firmy, którzy nie należą do Twojego zespołu. Zastanów się, jak postrzegają ryzyko poszczególni dyrektorzy wyższego szczebla w Twojej firmie. Oceń każdego

z nich w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza wielką niechęć do ryzyka, a 10 dużą gotowość do podejmowania ryzykownych działań.

W jaki sposób przekłada się to na ich skłonność do akceptacji Twoich pomysłów? Jeśli wiesz, że Twój przełożony nie lubi ryzyka, powinieneś wyjaśnić mu, jakie kroki można podjąć, żeby zmniejszyć zagrożenie związane z proponowanymi przez Ciebie rozwiązaniami. Natomiast rozmawiając z szefem, który chętnie podejmuje ryzyko, powinieneś skupić się na możliwościach, jakie daje Twój pomysł. Gdybyś zaczął mu opowiadać o tym, jak zminimalizować ryzyko, zanudziłbyś go.

Z tych wszystkich powodów warto znać swój współczynnik ryzyka, a także WR innych osób pracujących w Twojej firmie.

## Obliczanie współczynnika ryzyka

---

W książce *The Power or Risk* przedstawiłem narzędzie do oceny ryzyka stworzone przez kilkaset osób w ramach badań przeprowadzonych na cele tej książki. Aby określić swój WR, oceń swoją reakcję w poniższych sytuacjach w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza niechęć do ryzyka, a 10 dużą gotowość do podejmowania ryzykownych działań. Nie muszą to być liczby całkowite — odpowiedzi 4,6 albo 5,7 są tak samo poprawne jak 4 czy 6.

- ❖ **Ryzyko fizyczne** — aktywność fizyczna, która może grozić urazem. Typowe przykłady to jazda na motocyklu, rafting, wspinaczka górską, skoki ze spadochronem.
- ❖ **Ryzyko związane z karierą zawodową** — zmiana pracy, przejście nowych obowiązków, aktywne zabieganie o awans.
- ❖ **Ryzyko finansowe** — inwestycje, kredyty, pożyczanie komuś pieniędzy.
- ❖ **Ryzyko społeczne** — poznawanie nowych ludzi albo udział w spotkaniu towarzyskim w zupełnie nowych dla Ciebie okolicznościach, które mogą być dla Ciebie kłopotliwe.
- ❖ **Ryzyko intelektualne** — chęć pogłębienia trudnego tematu, poszukiwanie informacji, które są sprzeczne z Twoimi przekonaniem, czytanie książek będących dla Ciebie intelektualnym wyzwaniem.
- ❖ **Ryzyko związane z kreatywnością** — zajęcia takie jak malowanie, rysowanie, udział w konkursie pisarskim albo realizowanie niekonwencjonalnego projektu.
- ❖ **Ryzyko w relacjach międzyludzkich** — chęć spotykania się z nową osobą, angażowanie się w niepewny związek albo otwarte wyznanie uczuć.
- ❖ **Ryzyko emocjonalne** — gotowość do okazania wrażliwości emocjonalnej.

- ❖ **Ryzyko duchowe** — gotowość do okazania zaufania dla koncepcji, której być może nie da się udowodnić albo której nie rozumiesz w pełni.

Teraz dodaj punkty, które sobie przyznałeś, i podziel tę liczbę przez dziewięć, aby otrzymać średnią. Uzyskany wynik to Twój współczynnik ryzyka.

---

## Jak wypadasz na tle innych?

---

Wiesz już, jaki masz WR, ale nie jesteś pewien, do czego może przydać Ci się ta wiedza. Badania przeprowadzone na grupie ponad 300 osób wykazały, że średni WR to 6,5. U mężczyzn współczynnik ten jest nieco wyższy — 6,7, a u kobiet niższy — 6,3. Porównaj swój wynik z tą średnią, aby przekonać się, jak wypadasz na tle innych osób pod względem gotowości do podejmowania ryzyka. Warto to wiedzieć, ponieważ dzięki temu będziesz w stanie lepiej komunikować się z ludźmi. Gdy chcesz kogoś zmotywować albo skutecznie przekazać mu jakąś informację, zawsze uwzględniaj jego gotowość do podejmowania ryzyka.

Oczywiście nie wiesz, jaki dokładnie WR ma dana osoba. Być może masz pewne przypuszczenia, ale opieranie się na niejasnych przesłankach może być niebezpieczne. Dlatego warto zadać takiej osobie kilka pytań, które pomogą Ci w dokonaniu właściwej oceny, na przykład: „Jakie informacje będą dla ciebie najważniejsze, gdy przedstawię ci nowy pomysł? Nie mam na myśli nic konkretnego. Chciałbym to wiedzieć, tak na wszelki wypadek”. To nie jest żaden podstęp z Twojej strony. Po prostu chcesz lepiej poznać swojego kolegę, tak aby Wasza współpraca przynosiła jak najlepsze rezultaty.

Warto pomyśleć o tym, żeby wszyscy członkowie Twojego zespołu obliczyli swój WR. Zaproś ich na interesujące ćwiczenie, dzięki któremu lepiej poznają samych siebie. Później zachęć ich, żeby każdy po kolei powiedział, jaki ma WR (chyba że ktoś czuje się zbyt skrępowany). To ćwiczenie może się okazać bardzo konstruktywne z wielu powodów. Twój ludzie przede wszystkim przekonają się, że gotowość do podejmowania ryzyka jest ważnym elementem osobowości każdego człowieka. Dzięki temu lepiej zrozumieją, dlaczego czasami widzą daną sytuację zupełnie inaczej niż ich koledzy. A oto kolejna ważna korzyść — wyniki tego ćwiczenia mogą bardzo Ci się przydać, gdy będziesz kompletował zespół do realizacji nowego projektu. Będziesz mógł świadomie wybrać do niego osoby, których WR jest wyższy lub niższy od przeciętnej.

---

## Zależność WR od sytuacji

---

Musisz wiedzieć, że współczynnik ryzyka może się zmieniać. Na jego wysokość wpływają takie czynniki, jak sukces, nieprzewidziane komplikacje i inne wydarzenia



w życiu osobistym lub zawodowym. Być może spotkałeś się z sytuacją, w której kobieta zaczęła okazywać większą skłonność do podejmowania ryzyka, gdy jej dzieci dorosły i przestały być od niej zależne. Nieraz widzimy, jak ktoś nagle zmienia kierunek swojej kariery. To, że któryś z członków Twojego zespołu ma WR równy 4,5, nie oznacza, że za rok będzie tak samo. Współczynnik może wzrosnąć, zmaleć albo pozostać bez zmian.

Warto wiedzieć, jaką gotowość do podejmowania ryzyka prezentuje każdy z Twoich podwładnych. Ta cenna wiedza może pomóc Ci odnieść sukces zawodowy.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA

 **Helion SA**

## DROGA DO BŁYSKOTLIWEGO ZARZĄDZANIA

Zostałeś menedżerem? Gratulacje! A teraz do roboty! Czy jesteś w stanie tak pokierować swoimi ludźmi, by osiągnęli jak najlepsze wyniki, a Twój dział funkcjonował bez zarzutu? Czy Twoi podwładni są zmotywowani, a budżet jest dopięty? Co wiesz na temat zatrudniania, zwalniania i dyscyplinowania ludzi? Czy potrafisz właściwie komunikować się z przełożonymi? Czy jesteś gotowy na to, by stawić czoła nowym wyzwaniom?

Tysiące pytań, a w odpowiedzi tylko jedna książka, należąca już do klasyki zarządzania. Pomogła wielu świeżo upieczonym menedżerom, pokazując w jasny i zrozumiały sposób, jak odnaleźć się w nowej roli. Pełna cennych uwag, które obejmują szerokie spektrum zagadnień — od budowania pozytywnej atmosfery w zespole, przez ocenianie wyników podwładnych i zarządzanie czasem, po przywództwo i delegowanie obowiązków — pomoże Ci szybko osiągnąć wspaniałe rezultaty.

Wydanie szóste zostało wzbogacone o rozdziały na temat pozyskiwania zaangażowania podwładnych, pomagania im w jak najlepszym wykorzystywaniu ich talentów, prowadzenia zebrań, radzenia sobie z problematycznymi członkami zespołu, szkolenia nowych członków zespołu i wypracowywania własnego stylu zarządzania.

**Zanim zdobędziesz doświadczenie, posiadź niezbędną wiedzę!**

**Jim McCormick** był dyrektorem operacyjnym piątego największego biura architektonicznego w Stanach Zjednoczonych. Obecnie udziela konsultacji takim firmom jak Accenture, Bank of America, FedEx, Hewlett-Packard, PepsiCo i Verizon. Mieszka w Estes Park w Kolorado. Zdobył tytuł MBA na Uniwersytecie Kalifornijskim.

**Loren B. Belker** przez prawie 30 lat pełnił funkcję dyrektora dużej firmy ubezpieczeniowej w środkowo-zachodniej części Stanów Zjednoczonych. Jest autorem poprzednich wydań *Początkującego menedżera*.

**Gary S. Topchik** był partnerem zarządzającym SilverStar Enterprises, Inc., firmy konsultingowej specjalizującej się w rozwoju zarządzania. Jest autorem książek *The Accidental Manager* oraz *Managing Workplace Negativity*.

książki **klasy** business

Nr katalogowy: 11932

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

cena: 39,90 zł

ISBN 978-83-246-5146-7



9 788324 651467