

Andrzej  
NIEMCZYK

Wiesław  
GRZESIK

Anna  
NIEMCZYK

KSIĄŻKA DLA

# SKUTECZNYCH SZEFOW

WYDANIE II rozszerzone

Znane i mniej znane drogi do  
sukcesu w **KIEROWANIU LUDŹMI**



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.

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

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Ilustracje w książce i na okładce: Michał Wręga  
Projekt okładki: Jan Paluch

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)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie?kiel2>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-8984-2

Copyright © Helion 2014

Printed in Poland.

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

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

# Spis treści

Z pozycji menedżera... 13

Wprowadzenie 15

## CZĘŚĆ I NIEDOCENIANE PRZEDMIOTY OBOWIĄZKOWE

### ROZDZIAŁ 1. NOWY PRACOWNIK W FIRMIE 19

WDROŻENIE DO PRACY WYMAGA PLANU DZIAŁAŃ I PRZEWODNICTWA SZEFA

Cele działania firmy 22

Wizja 24

Wspólne wartości 24

Wzory zachowań 24

Meandry awansu wewnętrznego 35

### ROZDZIAŁ 2. SZEFA I JEGO PRZEŁOŻENI 39

RELACJE SZEFA Z JEGO PRZEŁOŻONYMI RZUTUJĄ NA CAŁY ZESPÓŁ

Rozpoznać wzajemne oczekiwania 41

Gdy jest źle 43

Gdy jest dobrze 47

Gdy pojawia się nowy szef 50

Gdy szef odchodzi 51

### ROZDZIAŁ 3. MOTYWOWANIE POZAFINANSOWE PRACOWNIKÓW 55

MOTYWOWANIE BEZ WIEDZY O POTRZEBACH PODWŁADNYCH PROWADZI DONIKĄD

Jedenaście zasad motywacji 57

1. *Motywowanie zacznij od siebie* 58

2. *Nie motywuj bez podania celu* 59

3. *Nieosiągalne cele demotywują* 59

4. *Wspólne określenie celu motywuje* 60

5. *Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb* 62

6. *Motywuj, umożliwiając rozwój* 64

7. *Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie* 65

8. *Motywuj, dostrzegając sukcesy* 66

9. *Etyczne współzawodnictwo motywuje* 67

10. *Elitarność motywuje* 67

11. *Przynależność do grupy motywuje* 68

Manipulowanie pod płaszczykiem motywowania 76

### ROZDZIAŁ 4. MOTYWOWANIE FINANSOWE 83

MENEDŻER POWINIEN WSPÓLTWORZYĆ SYSTEM WYNAGRADZANIA SWOICH PRACOWNIKÓW

Zarobki podwładnych 85

*Premia regulaminowa* 86

*Premia uznaniowa* 90

*Wynagrodzenie podstawowe* 92

*Skutki złych rozwiązań* 94

Zarobki szefa 95

ROZDZIAŁ 5. ZWALNIANIE PODWŁADNYCH 101

NEUNIKNIONY ELEMENT ZARZĄDZANIA WYMAGAJĄCY RZETELNEGO PRZYGOTOWANIA

Kiedy zwolnić? 103

Jak zwalniać? 105

Konsekwencje zwalniania 111

Skutki dla klientów i konkurencji 114

ROZDZIAŁ 6. POSZUKIWANIE DOBRZYCH PRAKTYK 119

WIĘKSZOŚĆ NAJLEPSZYCH ROZWIĄZAŃ JUŻ ISTNIEJE

— NAUCZ SIĘ ADAPTOWAĆ JE DO WŁASNYCH POTRZEB

Czym jest benchmarking? 121

Typy benchmarkingu 122

*Benchmarking wewnętrzny* 122

*Benchmarking konkurencyjny* 123

*Benchmarking funkcjonalny* 123

Nowe pomysły czy adaptacje starych? 123

Dobre praktyki a zmiany w przedsiębiorstwie 124

Nowe produkty 126

Porównywanie wskaźników w poszukiwaniu najlepszych praktyk 129

Poszukiwania przez analogię 130

*Analogia osobista* 131

*Analogia bezpośrednia* 131

*Analogia symboliczna* 131

Zaangażowanie pracowników 132

Dobre praktyki a innowacyjność 132

Podsufwanie przez pracowników nowych pomysłów 133

Dobre praktyki a konkurencyjność 134

ROZDZIAŁ 7. MYŚLENIE W KATEGORIACH PROJEKTU 137

UPORZĄDKOWANIE DZIAŁAŃ ZWIĘKSZA SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA

Budżet i terminy 139

Etapy projektu 139

Określenie potrzeb odbiorców 140

Wybór celu projektu 141

Planowanie projektu 142

Realizacja projektu, czyli do roboty 146

Kontrola efektów 147

Ocena projektu 149

Zalety projektu 150

ROZDZIAŁ 8. PROCES HANDLOWY 153

WSZYSCY PRACOWNICY W FIRMIE MAJĄ ZWIĄZEK ZE SPRZEDAŻĄ

Wiedza o kluczowych klientach 155

Wiedza o własnych usługach i produktach 157

Wiedza o konkurencji i jej produktach 158

Wiedza o własnej postawie w trakcie spotkania z klientem 162

Zła obsługa po sprzedaży? 165

**ROZDZIAŁ 9. LISTY KONTROLNE 169**

POMAGAJĄ WE WŁASNYM ROZWOJU, W KIEROWANIU JEDNOSTKĄ I CAŁYM ZESPOŁEM

Dlaczego listy kontrolne dla menedżerów? 171

10 kluczowych zalet tworzenia list kontrolnych i ich wykorzystania 172

Tytuły najczęściej tworzonych indywidualnie

menedżerskich list kontrolnych 186

**ROZDZIAŁ 10. ZARZĄDZANIE SYTUACYJNE 189**

MOŻESZ ZNACZĄCO ZWIĘKSZYĆ SKUTECZNOŚĆ

SWOICH PODWŁADNYCH DAJĄC IM DOKŁADNIE TO, CZEGO POTRZEBUJĄ

Co łączy tych ludzi? 191

Trochę historii i badań 193

Pięć ważnych pojęć 194

*Diagnoza 194**Elastyczność 194**Współpraca dla wyników 195**Zarządzanie przez chodzenie 196**Jednominutowy menedżer 196*

Etapy 197

*Etap 1. Entuzjastyczny lub Ostrożny Nowicjusz, określany symbolem R1 197**Etap 2. Rozczarowany Adept, określany symbolem R2 198**Etap 3. Pracownik o Zmiennym Zaangażowaniu, określany symbolem R3 201**Etap 4. Idealny Pracownik nazywany też Perfekcyjnym Wykonawcą, określany symbolem R4 202*

Style 205

*Styl zarządzania dopasowany do R1, określany jako Instruktor**— oznaczany symbolem S1 205**Styl zarządzania dopasowany do R2, określany jako Trener**— oznaczany symbolem S2 208**Styl zarządzania dopasowany do R3, określany jako Coach**— oznaczany symbolem S3 212**Styl zarządzania dopasowany do R4, określany jako Delegujący**— oznaczany symbolem S4 214**Krótkie podsumowanie 216*

Nie zawsze to takie proste 216

*Dodatkowe sytuacje, gdy trzeba użyć stylu odmiennego niż etap rozwoju 216*

Metoda liczbowa 217

Powróćmy do przykładów z początku rozdziału 224

**CZEŚĆ II ELEMENTY PSYCHOLOGII SZEFA — WIEDZA NIETAJEMNA****ROZDZIAŁ 11. PORTRET SZEFA 231**

SWÓJ STYL ZARZĄDZANIA I REAKCJE OTOCZENIA MOŻNA ZROZUMIEĆ I NA NIE WPŁYWAĆ

Pierwsze spojrzenie na szefa 233

Szef poddany analizie — słów kilka o analizie transakcyjnej 234

Inwentaryzacja po raz pierwszy — analiza strukturalna według analizy transakcyjnej 238

Jak to działa — czyli jak się na co dzień zachowujemy

— analiza funkcjonalna 240

<i>Szef jako Rodzic</i>	240
<i>Szef też ma emocje — stan Ja Dziecko</i>	249
<i>Szef w pełni Dorosły</i>	264
Obraz całego zespołu na tle portretu szefa	268
1. styl zarządzania — „biurokrata na patrolu”	269
2. styl zarządzania — „włoska mama”	270
3. styl zarządzania — „firma to Ja, czyli szef-Słońce”	271
4. styl zarządzania — „stanowczy, twórczy, dobry ojciec”	272
Portret nr 1: 2. styl zarządzania — „włoska mama” w męskim wydaniu	274
Portret nr 2: 1. styl zarządzania — „biurokrata na patrolu”	274
Portret nr 3: 4. styl zarządzania — „stanowczy, twórczy, dobry ojciec”	276
Portret nr 4: 3. styl zarządzania — „firma to Ja, czyli szef-Słońce”	278
Szef spogląda w lustro	280
Składowe portretu — rozmawiamy czy komunikujemy się	280
Transakcje — czyli jak ze sobą rozmawiamy i co z tego wynika	283
Postawy życiowe — czyli co myślimy o sobie i o innych; jak to wpływa na nasz sposób zarządzania i tworzenie atmosfery w pracy	296
<i>I postawa: Ja jestem OK — Ty jesteś OK</i>	298
<i>II postawa: Ja jestem OK — Ty nie jesteś OK</i>	298
<i>III postawa: Ja nie jestem OK — Ty jesteś OK</i>	299
<i>IV postawa: Ja nie jestem OK — Ty nie jesteś OK</i>	300
Postawa życiowa a funkcjonowanie zespołu	300

## ROZDZIAŁ 12. ASERTYWNOŚĆ SZEFA

TO ZNACZNIE WIĘCEJ NIŻ UMIEJĘTNOŚĆ MÓWIENIA „NIE”	319
Zacznymy stosować asertywne komunikaty	322
Bilans zysków i strat — z jakich powodów wybieram nieasertywne zachowania	324
<i>Jestem szefem, więc mam prawo do...</i>	327
<i>Asertywny gniew szefa</i>	329
Irracjonalne myśli są hamulcami zachowań asertywnych	333
Indywidualny styl rozwiązywania konfliktów a postawa asertywna	336
<i>Dominacja, czyli Ja wygrywam — Ty przegrywasz</i>	338
<i>Adaptacja, czyli Ja ustępuję — Ty wygrywasz</i>	340
<i>Unikanie, czyli Ja się wycofuję — Ty stajesz się nieistotny</i>	341
<i>Kompromis, czyli Ja ustępuję i obiecuję — Ty ustępujesz i obiecujesz</i>	342
<i>Współdziałanie — Ja wygrywam — Ty wygrywasz</i>	343
Gry psychologiczne — gry bez zwycięzców	347
<i>Czy zauważasz swoich pracowników?</i>	347
<i>„W co ty grasz?”</i>	350
<i>Gra ma sens, jeśli pojawi się drugi gracz</i>	353
<i>Jak nie grać?</i>	363
<i>Zasady czystej komunikacji według analizy transakcyjnej</i>	367

## ROZDZIAŁ 13. KONFLIKT W ZESPOLE 373

KONFLIKTÓW NIE NALEŻY POWSTRZYMYWAĆ I UTAJNIAĆ, TYLKO TRZEBA JE ROZWIĄZYWAĆ	
Zarządzanie przez konflikt	376
Przyczyny konfliktów	377
Objawy	380
Leczenie	381

### CZĘŚĆ III MANOWCE ZARZĄDZANIA

- ROZDZIAŁ 14. SZEFEK BEZ AUTORYTETU 389**  
 SAMA WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI BEZ OSOBOWOŚCI NIE ZBUDUJĄ AUTORYTETU  
 Na autorytet trzeba zapracować 396  
 Przyczyny braku autorytetu 399  
 Objawy braku autorytetu 400  
 Leczenie 401  
 Dobre rady 402
- ROZDZIAŁ 15. NIEFORMALNY LIDER 407**  
 ZŁE ZARZĄDZANIE TWORZY ALTERNATYWNYCH PRZYWÓDCÓW  
 Nieformalny lider w polityce i w firmie 409  
 Co sprzyja wyłonieniu nieformalnego lidera? 409  
 Jak obecność nieformalnego lidera wpływa na zespół? 411  
 Co dzieje się z nieformalnym liderem? 414  
 Lepiej zapobiegać, niż leczyć 415  
 A kiedy mamy już lidera... 418  
 Monitorowanie relacji z zespołem 418  
 Poszukiwanie sukcesorów 419  
 Kiedy i jak zwolnić nieformalnego lidera? 420
- ROZDZIAŁ 16. RUTYNA SZEFOW I PODWŁADNYCH 425**  
 POSZUKIWANIE RÓWNOWAGI POMIĘDZY KREATYWNOŚCIĄ A RUTYNĄ  
 Rutyna pomaga 428  
 Rutyna przeszkadza 429  
 Przyczyny 430  
 Obraz choroby 431  
 Najważniejsze powody braku kreatywności. Jak sobie radzić? 436  
*Schematyzm myślenia i postępowania 436*  
*Obawa przed krytyką 437*  
*Obawa przed nowym 438*  
*Obezwładniające poczucie sukcesu 441*  
*Niskie poczucie własnej wartości 442*  
*Brak motywacji 443*
- ROZDZIAŁ 17. PRZEMĘCZENIE PRACĄ 449**  
 WYMAGANIA STAWIANE PRZEZ FIRMĘ  
 I NAS SAMYCH POWINNY BYĆ PROPORCJONALNE DO INDYWIDUALNYCH MOŻLIWOŚCI  
 Przyczyny wokół nas 453  
 Zamęczyć samego siebie 454  
 Konsekwencje przemęczenia 458  
 Jak się zmęczyć, ale nie zamęczyć? 465  
 Jak wprowadzić wyścig szczurów? 467
- Bibliografia 473





## **ROZDZIAŁ 3.**

# **MOTYWOWANIE POZAFINANSOWE PRACOWNIKÓW**

**MOTYWOWANIE BEZ WIEDZY  
O POTRZEBACH PODWŁADNYCH  
PROWADZI DONIKĄD**



Umiejętność motywowania pozafinansowego jest jedną z najważniejszych cech szefów. Każdy zarząd żąda od menedżerów, żeby zwiększali efektywność pracowników i jednocześnie redukowali wydatki w poszukiwaniu oszczędności. Żaden przełożony nie dysponuje takim systemem wynagrodzeń, który w pełni zadowoli pracowników. Każdy z nas chciałby zarabiać więcej, niż oferuje mu pracodawca. Zwierzchnikom nie pozostaje nic innego, jak poszukiwać metod pozafinansowych. Metoda dobrze dobrana do konkretnego podwładnego działa wiele, nie rozwiąże jednak wszystkiego. Warunkiem skuteczności motywowania pozafinansowego jest połączenie go z dobrym systemem wynagrodzeń. Żeby w pełni zadowolić pracowników, trzeba spełnić trzy warunki jednocześnie.

- Należy znaleźć bodźce pozafinansowe indywidualnie dopasowane do każdej osoby.
- Trzeba połączyć je z w miarę zadowalającym wynagrodzeniem podstawowym.
- Warto wynagrodzenie wzmocnić prostym i osiągalnym systemem premiowym.

O systemie wynagrodzeń piszemy w innym rozdziale. Tu chcemy przedstawić najważniejsze reguły motywowania pozafinansowego. Chcemy też zastanowić się, w jakich sytuacjach szef manipuluje podwładnym, pozorując motywowanie.

## Jedenaście zasad motywacji

1. Motywowanie zacznij od siebie.
2. Nie motywuj bez podania celu.
3. Nieosiągalne cele demotywują.
4. Wspólne określenie celu motywuje.
5. Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb.
6. Motywuj, umożliwiając rozwój.
7. Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie.
8. Motywuj, dostrzegając sukcesy.
9. Etyczne współzawodnictwo motywuje.
10. Elitarność motywuje.
11. Przynależność do grupy motywuje.

Spisaliśmy tych jedenaście praw motywacji w oparciu o nasze doświadczenia menedżerskie i trenerskie. Powstały one jako wynik przeróżnych sytuacji, przeżytych przez nas i setki menedżerów, z którymi mieliśmy okazję rozmawiać. Na pewno nie są one aksjomatem, pewnie można je zmodyfikować. Warto jednak o nich pamiętać, ponieważ — zgodnie z opiniami wielu szefów — ci, którzy ich przestrzegają, osiągają wiele. Potrafią nie tylko skutecznie kierować swoimi zespołami. Co ważniejsze, ich podwładni są zadowoleni z pracy, a swojego szefa obdarzają zaufaniem i szacunkiem.

## 1. Motywowanie zacznij od siebie

Przełożony, który sam nie jest zmotywowany, raczej nie zdopinguje do wysiłku podwładnych. Łatwo rozpoznać szefa, który nie ma motywacji — każde jego działanie niesie w sobie „ziarno fałszu”. Każdy podwładny dostrzeże niespójność pomiędzy zachowaniem szefa a jego usiłowaniami zmotywowania podopiecznego. W rezultacie takie działanie stanie się niewiarygodne. Nie przekonają i często odniesie niezamierzony, odwrotny skutek.

Sprzeczność w komunikacji werbalnej i niewerbalnej demaskuje zdemotywowanego szefa. Cała jego postawa i wszystkie wypowiedzi są czytelnymi sygnałami dla podwładnych. Menedżer mówi: „Pracujcie ciężiej”, ale w jego twarzy widać zmęczenie i wypalenie. Podwładni zadziałają na zasadzie lustrzanego odbicia. Powiedzą: „Będziemy pracować ciężiej”, po czym zachowają się tak, jakby byli bardziej wypaleni od swojego szefa.

Oczywiście, przykład idzie z góry także w innych kwestiach. Niepunctualny szef nie może wymagać punktualności od innych. Niechlujny przełożony naraża się na śmieszność i utratę wiarygodności, jeśli żąda od pracowników eleganckiego ubierania się.

### Przykład

*Znamy szefa, który jest bardzo zajęty budową własnego domu. Wpada przed południem do pracy na dwie godziny i po odbyciu kilku rozmów telefonicznych znika na lunch. Ponownie pojawia się przed szesnastą. W dwie godziny później już nie ma go w biurze. Codziennie powtarza pracownikom, że zarząd oczekuje od nich lepszych rezultatów.*

Nie wyobrażamy sobie, jak dając taki przykład, jest w stanie skutecznie motywować swój zespół do pracy.

## 2. Nie motywuj bez podania celu

Podejmujemy tylko takie działania, w których widzimy sens. Jeżeli nie dostrzegamy celu, do którego chcemy dotrzeć, po prostu nie zaczynamy działać. Nie ma powodu angażować się w poczynania, które w naszej opinii wiodą donikąd. Motywacja dotyczy dążenia ku przyszłości, a bez celu takie działanie jest niemożliwe.

Menedżer, który przydziela swoim podwładnym zadania do wykonania, musi poinformować, jaki jest ich cel. Pracownicy zawsze mają mniej informacji od swojego przełożonego. Nie znają długofalowych planów i strategii firmy, mają węższy obraz działań organizacji. Istnieje ryzyko, że w niektórych swoich obowiązkach nie będą widzieć głębszego sensu. Szef, który wytłumaczy, jaki jest powód każdego działania, zdobędzie zaangażowanie podopiecznych. Wystarczy tylko, że zrozumieją, do czego ich poczynania przydadzą się firmie.

### Przykład

*W dużej firmie budowlanej nikt nie lubił pisać raportów. Dla większości osób była to przykra konieczność, przez którą trzeba przebrnąć, wysłać i mieć święty pokój. Powód był prosty — pracownicy nie wiedzieli, w jaki sposób zostaną wykorzystane informacje z ich raportów. Szefowie oskarżali swoich ludzi o lenistwo i ignorowanie obowiązków. Tymczasem wystarczyło jedno spotkanie, w czasie którego załodze wytłumaczono, do czego przydają się raporty i ile z nich jest korzyści. Podwładni dostrzegli sens raportowania i przestawali wypełniać je na odczepnego. Wpisywali rozważne informacje, wierząc, że wpłyną na funkcjonowanie organizacji. Jednocześnie zaproponowali usprawnienia — takie modyfikacje raportów, które nie obniżą ich wartości, a ułatwią pisanie.*

## 3. Nieosiągalne cele demotywują

Wyznaczanie celów zgodnie z regułą SMART jest powszechnie znaną zasadą. Dla przypomnienia — cel musi być jasno określony i mierzalny. Ambitny, ale jednocześnie realistyczny. Termin jego osiągnięcia musi być znany.

### Przykład

*Handlowiec, któremu szef sprzedaży powie: „Sprzedawaj jak najwięcej”, zwiększy swoje wysiłki w niewielkim stopniu i na krótki czas. Jeżeli jednak zostanie mu postawiony cel: „Do końca kwartału musisz sprzedać naszych produktów za*

*100 000 złotych”, to mierzalność i terminowość zadania zmusi go do podjęcia konkretnych działań. Nie daje to gwarancji sukcesu, ale znacząco zwiększa szanse zrealizowania zadania.*

Jeśli cel jest nieosiągalny, zamiast motywować, frustruje i silnie demotyduje pracownika. Obraca się też przeciwko szefowi, który go ustalił. Podwładny postrzega go jako niewiarygodnego fantastę, nieliczącego się z pracownikami.

### Przykład

*W 2005 roku w ramach działalności Training Partners prowadziliśmy doradztwo w firmie produkcyjnej, której kierownictwo poprosiło nas o analizę sytuacji. Jednym z głównych problemów było duże zróżnicowanie postaw pracowników — od silnej motywacji do głębokiej niechęci.*

*Okazało się, że wszystkie zespoły produkcyjne miały nałożony ten sam plan, pomimo dużych różnic w doświadczeniu zawodowym członków grup. Firma, w związku ze swoim rozrostem, zatrudniła wielu nowych pracowników, tworząc z nich odrębne zespoły produkcyjne. Zespoły złożone ze „starych wyjadaczy” radziły sobie z planem produkcji bez kłopotów. Nowicjusze, którym przyszło zmierzyć się z identycznym planem, czuli, że jest dla nich nieosiągalny. Zbyt wysoko postawiona poprzeczka, zamiast motywować ich do działania, rozdziła niepokój i odbierała ochotę do pracy.*

Warto też pamiętać, że dla wielu ludzi postawienie zbyt łatwego do osiągnięcia celu nie rodzi motywacji i nie prowokuje do skutecznego działania. Pracownik powinien mieć poczucie, że sukces jest możliwy do osiągnięcia, ale jednocześnie niepewny. Ta zależność została zauważona przez Davida McClellanda i Johna Atkinsona i nazwana krzywą 50% poziomu motywacji.

## 4. Wspólne określenie celu motywuje

Większości z nas nie motywują cele, które narzucono nam odgórnie. Udział pracowników w określaniu celów przynosi wiele korzyści. Za wspólnie ustalony cel pracownik bierze odpowiedzialność, a skoro czuje się współautorem, utożsamia się z nim i jest bardziej zaangażowany w jego realizację. Czuje, że odpowiada za wynik swojego działania. Taka osoba chętniej przekonuje innych współpracowników do realizacji wspólnie opracowanego zadania. Działa tu reguła konsekwencji: „Jeżeli się zgodziłem, powinienem to teraz wykonać”. Pracownik nie będzie w przyszłości kwestionował ustaleń, na które

wcześniej zgodził się w rozmowie z przełożonym. Warunkiem takiej świadomej zgody jest przeprowadzenie rozmowy w sposób otwarty dla obu stron oraz partnerskie relacje panujące między szefem a podwładnym.

## Przykład

*Przez osiem lat kierowałem zespołami sprzedażowymi w dwóch firmach farmaceutycznych. Ponieważ byłem bezpośrednim przełożonym handlowców, nieustannie musiałem godzić ich interesy z planami naszych szefów i właścicieli. Często były to interesy sprzeczne.*

*Z jednej strony byliśmy nieustannie naciskani przez zarząd. „Chcemy, żebyście w tym roku zdobyli kolejne 3% rynku”, „Kiedy wreszcie osiągniecie sprzedaż przekraczającą...”. Tu padała suma w szwajcarskich frankach, która zawsze budziła nasz opór, a niekiedy przerażenie.*

*Drugą stroną byli przedstawiciele medyczni, którzy mieli te plany wykonać. Każdy nowy „target” przyjmowali z głośnymi okrzykami protestu, poddając w wątpliwość zdrowy rozsądek naszych pryncypałów.*

*I tak to, rok po roku, pomimo lamentów, mniej lub bardziej wypełnialiśmy nałożone na nas plany sprzedaży. Z jednej strony „My — handlowcy”, z drugiej „Oni — zarząd”, a pośrodku ja, szef sprzedaży. Tłumaczyłem swoim zwierzchnikom, że poprawienie wyników sprzedaży to długotrwały proces. Na szczęście, wystarczało im cierpliwości i potrafiliśmy wspólnie dotrzeć do momentu, kiedy osiągnane przez nas wyniki zadowalały właścicieli firmy.*

*Przez pierwsze pięć lat nieustannie uspokajałem sfrustrowanych handlowców utyskujących, że „Oni nigdy nie potrafią ustalić realnego planu, a My musimy to potem sprzedać”. Moje tłumaczenia i łagodzenia jedynie połowicznie rozwiązywały sytuację. Po kilku miesiącach konflikt wybuchał ponownie, a ja miotałem się między przedstawicielami medycznymi a naszymi przełożonymi.*

*W szóstym roku pracy miałem tego serdecznie dosyć i zmieniłem strategię. W listopadzie otrzymałem od zarządu plan sprzedaży na przyszły rok. Był wyznaczony dla południowej połowy Polski, za którą odpowiadałem. Było to tylko sześć liczb — budżet do dyspozycji, plan całościowy oraz jego rozbięcie na cztery grupy produktów, które sprzedawaliśmy. Moją rolą było rozdzielić te wartości (w rozbięciu na poszczególne leki) pomiędzy podległych handlowców z uwzględnieniem możliwości regionów, w których pracowali. Z reguły zabierało to dwa dni wyliczeń, porównywania i dopasowywania do realiów każdego terytorium. Po dwóch dniach każdy przedstawiciel otrzymywał swoje cele sprzedażowe i ruszała lawina protestów.*

*Tym razem plany podzieliliśmy w inny sposób. W samo południe cały zespół, od Lublina po Wrocław, zjechał w umówione miejsce pod Krakowem. Przedstawiłem swoim podwładnym, jaki plan nałożono na naszą połowę Polski oraz jak ma on się rozłożyć pomiędzy grupy produktów. Po czym poprosiłem: „To teraz rozdzielcie te plany pomiędzy siebie tak, żebyście byli zadowoleni”.*

*Na tym moja rola niemal się zakończyła, jedynie od czasu do czasu handlowcy pytali mnie o opinię lub informację o którymś z regionów. Popijałem kawę i obserwowałem, jak dzielą między siebie plany sprzedaży każdego leku. Robili to bardzo skutecznie, w pełni rozumiejąc, że jakoś muszą się dogadać. Przy okazji pokazywali, na ile dobrze znają podległe terytoria i jak potrafią negocjować. Po trzech godzinach plany były rozdysponowane, a ja jedynie je zatwierdziłem. Kolejna godzina upłynęła na podzieleniu budżetu proporcjonalnie do ustalonych wartości sprzedaży. A potem już mogliśmy zająć się sprawami bieżącymi i bardzo udanym wieczorem integracyjnym. Nie ma to jak praca zespołowa i udane negocjacje!*

*Identyczny sposób dzielenia planów sprzedaży zastosowałem w kolejnych latach pracy. Nigdy już nie musiałem zmierzyć się z protestami handlowców. Przez cały rok wszyscy akceptowali wspólnie ustalone cele do wykonania. Wprawdzie „Oni” nadal narzucali plan całościowy, ale już „My” dzieliliśmy go pomiędzy siebie.*

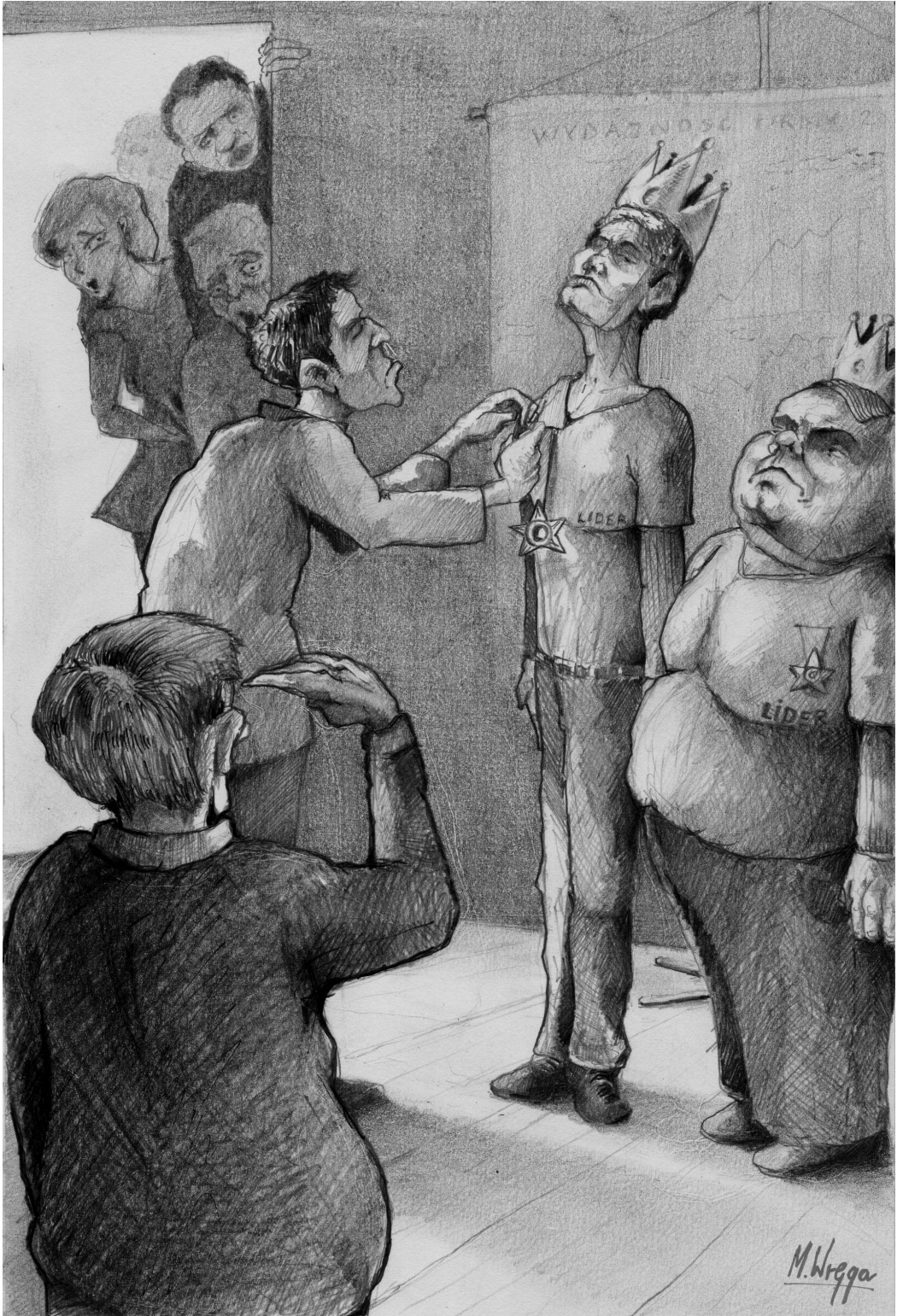
Podwładni włączeni do partycypowania w ustalaniu trudnych celów odczuwają zadowolenie. Doceniają, że szef odwołuje się do ich doświadczenia i wiedzy, że ich potrzebuje. Inaczej dzieje się, jeśli przełożony zasięga rady wybiórczo, na przykład tylko w przypadku celów nieosiągalnych. W oczach swoich podwładnych taki szef po prostu zrzuca odpowiedzialność na barki swoich podopiecznych. W rezultacie traci w ich oczach i demotywuje. Nie ma też sensu konsultować spraw zbyt łatwych, ponieważ podwładni nie odczuwają satysfakcji z włączania ich w rozwiązywanie oczywistych kwestii. Potraktują szefa jako manipulanta, który udaje, że liczy się z ich zdaniem.

Warto pamiętać, że zasada wspólnego ustalania zadań nie dotyczy wszystkich. Są pracownicy, którzy wolą cel ogólnie narzucony.

## **5. Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb**

Przełożony, który nie zna dobrze swoich pracowników, nie ma szans na skuteczne motywowanie całego zespołu. Należy zadać sobie odrobinę trudu i spytać swoich podopiecznych, co jest dla nich najważniejsze. Wszyscy wiemy, że





nie każdego motywuje to samo. Rodzina z zaciągniętym kredytem mieszkaniowym potrzebuje bezpieczeństwa finansowego. Młoda matka najbardziej doceni elastyczny czas pracy, a doświadczony pracownik samodzielność lub oddelegowanie do trudnego zadania.

Czynniki, które nas motywują, zmieniają się też w czasie. Nowo zatrudniony absolwent myśli o karierze oraz o kontynuowaniu nauki na studiach podyplomowych. W chwili, gdy urodzi mu się dziecko, jego potrzeby zmieniają się. Od tego momentu bardziej potrzebuje bezpieczeństwa zatrudnienia, więcej wolnego czasu i pieniędzy.

### Przykład

*W pewnej firmie produkcyjnej kierownictwo podzieliło się dodatkowo wypracowanym zyskiem z pracownikami. W drugiej połowie grudnia każdy otrzymał świąteczny prezent o podobnej wartości. Nie były to jednak identyczne upominki. Dyrektor personalna wręczyła wszystkim pracownikom, którzy mieli dzieci, ogromne paczki ze słodyczami i odpowiednio dobranymi prezentami na Gwiazdkę. Wszyscy, którzy dzieci nie mieli, otrzymali zróżnicowane upominki dla współmałżonków, a osoby wolnego stanu dostały karnety do klubów lub do ośrodków rekreacji. Oczywiście, także karnety były różne i dobrane do zainteresowań każdej osoby.*

*Przygotowanie takich upominków kosztowało wiele wysiłku, ale zostało w pełni docenione przez cały zespół. Przez kilka następnych miesięcy miało dobry wpływ na zaangażowanie pracowników.*

## 6. Motywuj, umożliwiając rozwój

Na współczesnym, bardzo konkurencyjnym rynku pracy każdy chce podnosić swoją wartość poprzez podnoszenie umiejętności oraz zdobywanie nowych kwalifikacji. Rozwój jest elementem samorealizacji, zdobywanie nowych umiejętności zwiększa poczucie własnej wartości. A to buduje poczucie bezpieczeństwa — pracownik nie obawia się utraty pracy i uważa, że utrzyma rodzinę. Poza tym czuje, że jest ceniony i akceptowany w pracy, co często przekłada się również na dobre relacje z otoczeniem spoza pracy. Kiedy czujemy, że idziemy do przodu, chcemy iść jeszcze dalej.

Delegowanie odpowiednio dobranych zadań jest powszechnie uznanym sposobem motywowania poprzez rozwijanie pracownika. Przynosi wiele korzyści osobom nie tylko bezpośrednio włączonym w ten proces.

# 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>

## Wodzu, prowadź!

Kierowanie ludźmi to bardzo trudne zadanie. Menedżer odpowiada zarówno przed swoimi przełożonymi (za wyniki, kondycję zespołu, relacje z otoczeniem biznesowym), jak i przed... podwładnymi. Tak, tak — to szef w znacznym stopniu narzuca atmosferę w zespole, motywuje ludzi, musi ich rozumieć, służyć radą i sprawiedliwie oceniać. To bardzo ważne, ponieważ jeżeli na linii przełożony – podwładni coś nie gra, niewłaściwe relacje prędzej czy później odbiją się negatywnie na kondycji firmy.

Na temat zarządzania ludźmi napisano już wiele książek. Ta jednak jest wyjątkowa. Jej autorzy to wieloletni menedżerowie, którzy zarządzania uczyli się sami, krok po kroku, w polskich warunkach. Dobrze znają problemy, z jakimi na co dzień zmagają się szefowie, a ponieważ są równocześnie trenerami, potrafią odpowiedzieć na większość pytań, jakie ów szef sobie stawia: od spraw podstawowych, takich jak motywowanie pracowników, wyznaczanie wspólnych celów czy też nietoksyczne zwalnianie ludzi, poprzez zagadnienia związane z psychologią szefowania, aż po sprawy naprawdę trudne, takie jak zdobywanie autorytetu, walka z rutyną w zespole i radzenie sobie z przemęczeniem pracą.

Drugie wydanie książki zostało poszerzone o dwa ważne tematy: zarządzanie sytuacyjne, rozumiane jako dawanie pracownikowi tego, czego w danym momencie potrzebuje, oraz listy kontrolne, będące niezbędnym narzędziem pracy współczesnego menedżera.

► **Andrzej Niemczyk.** Absolwent Akademii Medycznej w Łodzi oraz Podyplomowych Studiów Menedżerskich opartych na strukturze MBA w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Prowadzi szkolenia menedżerskie, trenerskie i handlowe. Wykłada w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej. Jest autorem książek *Jak zarządzać zespołem handlowym i przetrwać* oraz *Trener skuteczny. Procedury dla prowadzących szkolenia*, a także współautorem takich pozycji jak: *Motywacja pod lupą*, *Zawód handlowiec. Skuteczna sprzedaż bez manipulacji*, *Sprzedaż, zarządzanie i efektywność osobista w 101 praktycznych przykładach*, *Zarządzanie projektem szkoleniowym i Książka dla skutecznych szefów* oraz pakietu multimedialnego *Sztuka kierowania zespołem handlowym*. Jego liczne artykuły o zarządzaniu można znaleźć m.in. w czasopismach: „Personel i Zarządzanie”, „Brief”, „Marketing w Praktyce”, „Manager Magazine”.

► **Wiesław Grzesik.** Współwłaściciel i wiceprezes **Grupy Training Partners**. Ma wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu oddziałami koncernów o globalnym zasięgu. Zajmuje się prowadzeniem szkoleń i doradza w zakresie budowania postaw otwartych na kreatywność i innowacyjność. Prowadzi interdyscyplinarne warsztaty zwiększania efektywności w działalności biznesowej za pomocą technik kreatywnego myślenia i metody analizy problemów. Absolwent szkoły trenerów Matrik w Krakowie. Wykłada w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej. Współautor książek *Zarządzanie projektem szkoleniowym* i *Książki dla skutecznych szefów*. Publikował m.in. w czasopismach: „Personel i Zarządzanie”, „Wiedza i Praktyka”, „Marketing w Praktyce”, „Manager Magazine”.

► **Anna Niemczyk.** Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego i Szkoły Counsellingu Gestalt w Krakowie. Specjalizuje się w szkoleniach menedżerskich, rozwojowych i trenerskich. Wykorzystuje w nich praktyczne połączenie wiedzy z psychologii ze znajomością większości branż i kilkuset firm, które szkoliła. Prowadzi też warsztaty uczące współpracy wewnątrz firmy oraz grupy rozwoju osobistego. Wykłada w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej. Jest współautorką książek *Motywacja pod lupą* i *Książka dla skutecznych szefów*. Publikuje artykuły m.in. w czasopismach: „Personel i Zarządzanie”, „Marketing w Praktyce” oraz „Cudowne Lata”.

Patroni medialni:



TRENERY.ORG.PL  
Polskie Towarzystwo  
Trenerów Biznesu

personel  
zarządzanie

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: 18716

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

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

**one**  
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/nawosci>

Hellon 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 79,00 zł

ISBN 978-83-246-8984-2



9 788324 689842