



Management INTRO

Wprowadzenie do zarządzania sytuacyjnego

Intensywne, jednodniowe warsztaty przygotowane
i prowadzone przez:

Marcina Sebastiana Rogowskiego

www.ark-skills.com

Wprowadzenie

Cele szkolenia

- Poznanie zasad zarządzania sytuacyjnego wg Blancharda i Hersheya
- Nauka wykorzystywania motywacji pozafinansowej wg badań Herzberga
- Poznanie różnic w zachowaniach i zarządzaniu pokoleniem X, Y i C.
- Nauka skutecznego delegowania i zarządzania czasem zespołu
- Nauka efektywnej, asertywnej komunikacji przy wykorzystaniu coachingu
- Uświadomienie pożądanych zachowań, roli i kluczowych odpowiedzialności managera
- Poznanie własnych deficytów i zasobów w obszarze zarządzania
- Zaplanowanie ścieżki od sprawnego managera do charyzmatycznego lidera

Wprowadzenie

Program dnia

9:00 09:15 Wprowadzenie

9:15 10:30 Rola managera w nowoczesnej organizacji

10:45 12:00 Zarządzanie sytuacyjne podstawą pracy managera

12:15 13:30 Metody motywowania pozafinansowego

13:30 14:15 Przerwa obiadowa

14:15 15:30 Od solidnego managera do charyzmatycznego lidera

15:30 16:00 Sesja pytań

Rola managera

W tym module uświadomisz sobie jakie są kluczowe wyzwania managera w nowoczesnej organizacji

Rola managera

Zatrudnianie

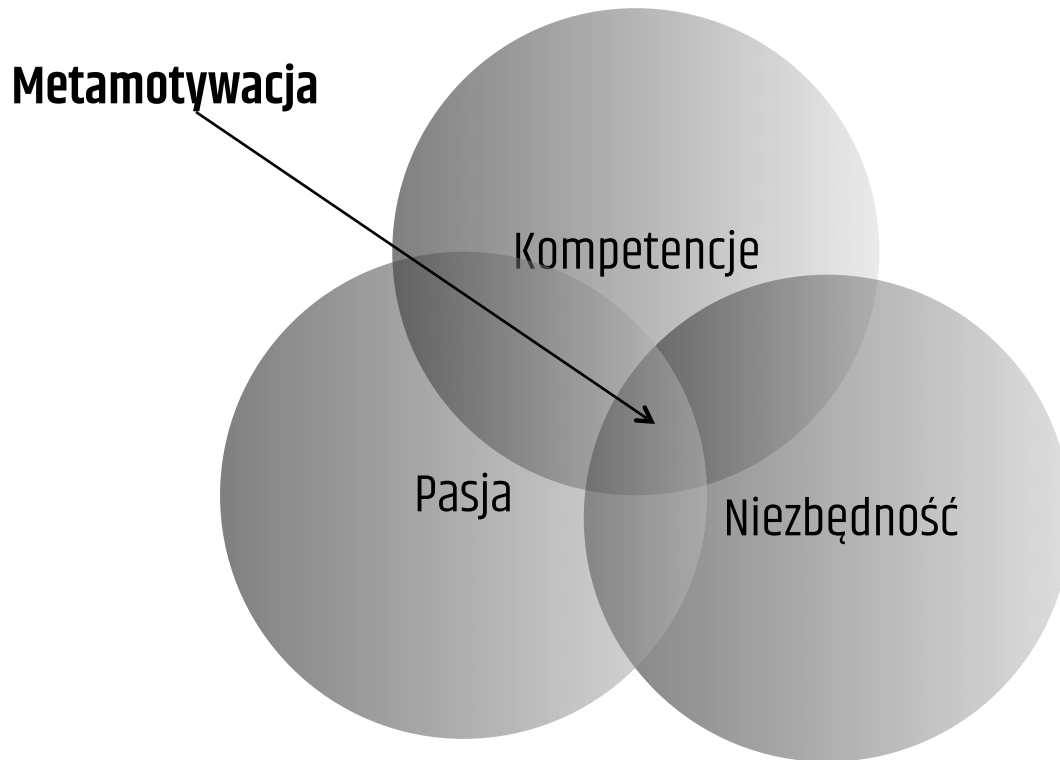
Zanim kogoś zatrudnisz, porozmawiaj z nim 3 razy,
w 3 różnych kontekstach przez 30 minut.

Brian Tracy



Rola managera

Zatrudnianie



Rola managera

Zatrudnianie

Kucharza - tytana pracy.

Mało inteligentnych zatrudnię.

Zdrowego psychicznie informatyka.

Zatrudnię samochody do przewozu zrzyn i trocin.

Sprzątaczkę z doświadczeniem i wyższym wykształceniem.

Sprzątaczkę-sekretarkę zatrudnimy.

Studenta V roku studiów, do hurtowni. Praca trudna i źle płatna.

Samotnego do kurnika. Od zaraz.

Myślącego mechanika samochodowego.

Do hotelu w dziurze nad morzem na pokojówki, ze średnim.

Do apteki - dwóch mężczyzn, najlepiej małżeństwo.

Zatrudnię rodzinę do pracy w oborze. Wymagane doświadczenie

Bezpruderyjną panią do kserowania nocami.

Z ciemną karnacją do sprzedaży kebabu.

Rola managera

Relokowanie

Jedno zgniłe jabłko zatruje cały stos.

Jako manager nie możesz dopuścić by podwładny narzekał i deprecjonował publicznie firmę w której pracuje.

Rola managera

Kontrolowanie - wspieranie - zaangażowanie

Codziennie poświęć minimum minutę na to by zapytać każdego podwładnego: „Nad czym pracujesz?“, „Jak ci idzie?“, „Czy potrzebujesz pomocy?“

Ken Blanchard

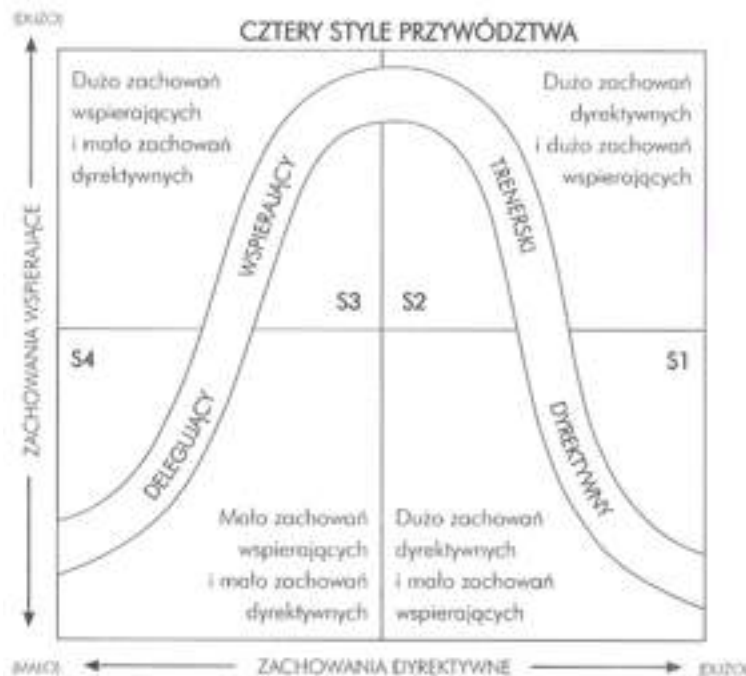


Zarządzanie sytuacyjne

W tym module poznasz zasady i uświadomisz sobie wagę podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu

Zarządzanie sytuacyjne

Style zarządzania



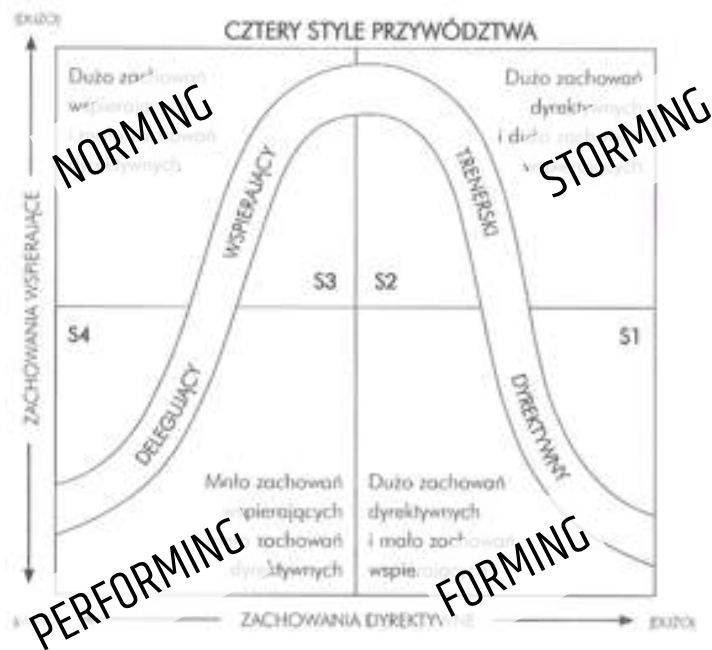
Zarządzanie sytuacyjne

Style zarządzania

Poziom rozwoju	Właściwy styl przywództwa
R1 Niskie kompetencje Wysokie zaangażowanie	S1 DYREKTYWNY Buduj, organizuj, ucz i nadzoruj
R2 Niskie kompetencje Niskie zaangażowanie	S2 TRENERSKI Kieruj i wspieraj
R3 Kompetencje średnie do wysokich Zmienne zaangażowanie	S3 WSPIERAJĄCY Chwal, słuchaj, ułatwiaj
R4 Wysokie kompetencje Wysokie zaangażowanie	S4 DELEGUJĄCY Przekazuj odpowiedzialność za podejmowanie codziennych decyzji

Zarządzanie sytuacyjne

Proces grupowy



Zarządzanie sytuacyjne

Zasady delegowania

Poziom 1: zadanie określone na poziomie stanowiska. Bardzo ogólne, zrozumiałe dla doświadczonych pracowników.

Poziom 2: zadanie określone na poziomie głównych odpowiedzialności, zrozumiałe i adekwatne dla pracowników o pewnym poziomie doświadczenia.

Poziom 3: zadanie określone na poziomie działań, niezbędne dla pracowników o małym doświadczeniu.

Zarządzanie sytuacyjne

Zasady delegowania

S	SPRECYZOWANY
M	MIERZALNY
A	AMBITNY
R	REALNY
T	TERMINOWY (Z TERMINEM REALIZACJI)
E	EKOLOGICZNY (ZGODNY Z SYSTEMEM WARTOŚCI)
R	RECORDED (ZAPISANY)
+	POZYTYWNIIE SFORMUŁOWANY



Zarządzanie sytuacyjne

Zasady delegowania

1. Deleguj tak wcześnie, jak to możliwe!
2. Stosuj buforowanie
3. Deleguj odpowiednio do zdolności i możliwości pracowników
4. Delegując bierz pod uwagę aspekty motywacyjne i rozwojowe
5. Zaangażuj pracownika
6. Sprawdzaj jak pracownik zrozumiał zadanie
7. Ustal sposób i częstotliwość monitorowania wykonania zadania
8. Wyjaśnij nadrzędny sens zadania
9. Nie zapomnij o wsparciu w rozwiązywaniu trudności
10. Nie zapomnij uczcić sukcesu pracownika

Motywowanie pozafinansowe

W tym module dowiesz się w jaki sposób możesz zmotywować pracownika nie stosując motywacji finansowej

Motywowanie pozafinansowe

Co motywuje ludzi?



Motywowanie pozafinansowe

Co motywuje ludzi?

X to pokolenie urodzone w latach 1960-1980, które zdefiniowały takie wydarzenia jak odkrycie AIDS, pojawienie się MTV, kryzys giełdowy w 1987 r., w końcu upadek muru berlińskiego. To pokolenie wielozadaniowe, pewne siebie, niezależne, preferujące pracę na kontrakt oraz równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Najchętniej pracowałoby we własnej firmie, a e-mail i telefon są dla nich podstawowymi narzędziami komunikacji, która powinna być formalna i zdominowana przez krótkie treści.



Motywowanie pozafinansowe

Co motywuje ludzi?

Pokolenie Y to osoby urodzone po 1980 r., zdefiniowane przez Google, Facebooka czy ataki terrorystyczne z 11 września 2001 r. Ich cechy główne: dostrzeganie wartości pracy społecznej, różnorodność, tolerancja, zaufanie. Ich głównym kanałem komunikacji są portale społecznościowe, preferują zróżnicowaną komunikację, skróty, poczucie humoru, lubią też czuć się aktywni i rozumieć to, co robią. Nie tolerują podkreślania hierarchii.



Motywowanie pozafinansowe

Co motywuje ludzi?

Pokolenie C (connected, communicated) to osoby urodzone po 2000. To pokolenie mobilne, styka się z mediami online w zasadzie od przedszkola, preferuje przeczytanie e-booka zamiast tradycyjnej książki. Żyje z ciągłym dostępem do Internetu i korzysta z nowych technologii wprowadzanych na rynek.



Motywowanie pozafinansowe

Jak utrzymać w pracy pokolenie Y i C

- Planować atrakcyjne wydarzenia (eventy, szkolenia, premie).
- Dążyć do specjalizacji na każdym stanowisku.
- Ustalić czytelną i sprawiedliwą ścieżkę awansu.
- Monitorować raporty płacowe.
- Budować atmosferę w zespole.
- Pozwolić partycypować w zarządzaniu.
- Upraszczać życie i pracę na ile to możliwe.
- Wykorzystywać najnowsze technologie.
- Stosować rotację i elastyczny czas pracy.
- Zarządzać projektowo i matrixowo.
- Stosować coaching, mentoring, action learning.
- Wychowywać.

Motywowanie pozafinansowe

Czynniki motywujące i demotywujące

	Czynniki higieny		Czynniki motywujące	
NIEZADOWOLENIE	<ul style="list-style-type: none">• polityka przedsiębiorstwa• zarządzanie• stosunki międzyludzkie• wynagrodzenie• bezpieczeństwo pracy• nadzór i kontrola przełożonych• warunki pracy• zajmowana pozycja.		<ul style="list-style-type: none">• uznanie• osiągnięcia• zakres odpowiedzialności• ciekawa praca• awanse• możliwość rozwoju osobistego.	ZADOWOLENIE

Motywowanie pozafinansowe

Dobre ZZL, czyli?

W firmie funkcjonuje mapa kompetencji.
Stworzone są profile kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk.
Stworzone są opisy stanowisk zawierające kluczowe odpowiedzialności.
Opisane zostały – struktura firmy, zależności służbowe, zasady raportowania.
Funkcjonuje rzeczywisty regulamin pracy i wynagradzania.
Funkcjonuje assesment, development center lub system ocen pracowniczych.
Przeprowadzana jest regularnie analiza potrzeb szkoleniowych.
Funkcjonuje system szkoleń pracowniczych.
Funkcjonuje sprawiedliwy system motywacji finansowej dla każdego stanowiska.
Zdefiniowano ścieżki kariery dla poszczególnych stanowisk.
Zdefiniowano zasady ubiegania się o awans.
Rekrutacja jest wieloetapowa i angażuje innych członków zespołu.
Cele na poszczególne stanowiska są jasno komunikowane i weryfikowane
Pracownicy znają cele, misję, politykę i kluczowe wartości firmy.
Regularnie prowadzone są działania integracyjne.
Systemowo monitorowana jest satysfakcja pracowników.

Przywództwo

W tym module dowiesz się w czym różni się przywództwo od zarządzania i poznasz metodę przywództwa coachingowego

Od managera do lidera

Kim jest lider?



Od managera do lidera

Kim jest lider?



Copyright© Ark-Skills Corporation (Korporacja Umiejetności Arka). All rights reserved. More at www.ark-skills.com, office@arkskills.com

Turn your dream into challenge!

Od managera do lidera

Kim jest lider?

Jeżeli istnieje coś takiego jak dobre zarządzanie to jest nim dawanie dobrego przykładu.

Ingvar Kamprad



Od managera do lidera

Kim jest lider?

Paradoksalne połączenie wielkiej ambicji
dotyczącej
firmy i osobistej skromności

Darwin E. Smith



Od managera do lidera

Kim jest lider?

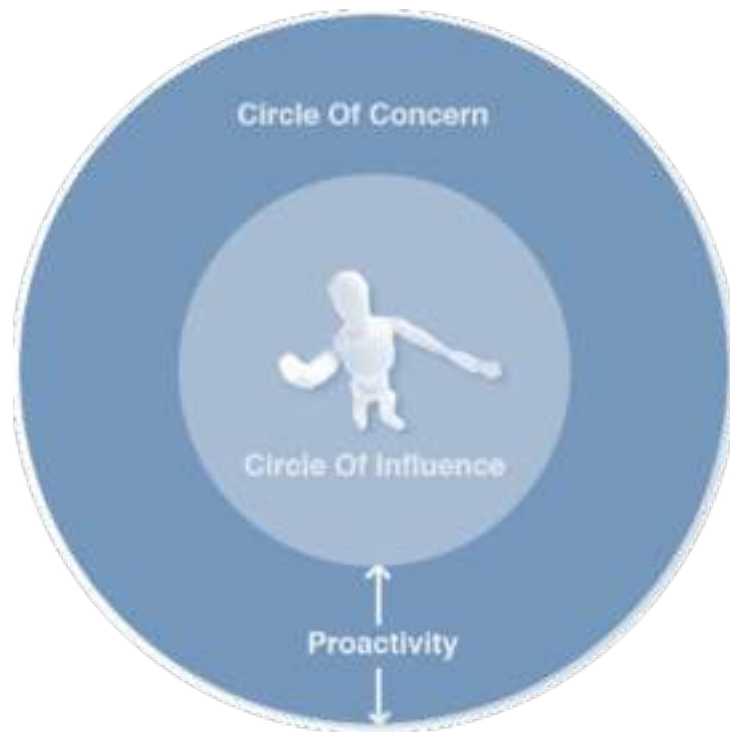
Samodyscyplina to robić to co trzeba, wtedy kiedy trzeba,
niezależnie od tego czy ci się to podoba czy nie.

Kop Koptmeyer



Od managera do lidera

Kim jest lider?



Od managera do lidera

Kim jest lider?

HONESTY

uczciwość

AUTHENTICITY

bycie sobą

INTEGRITY

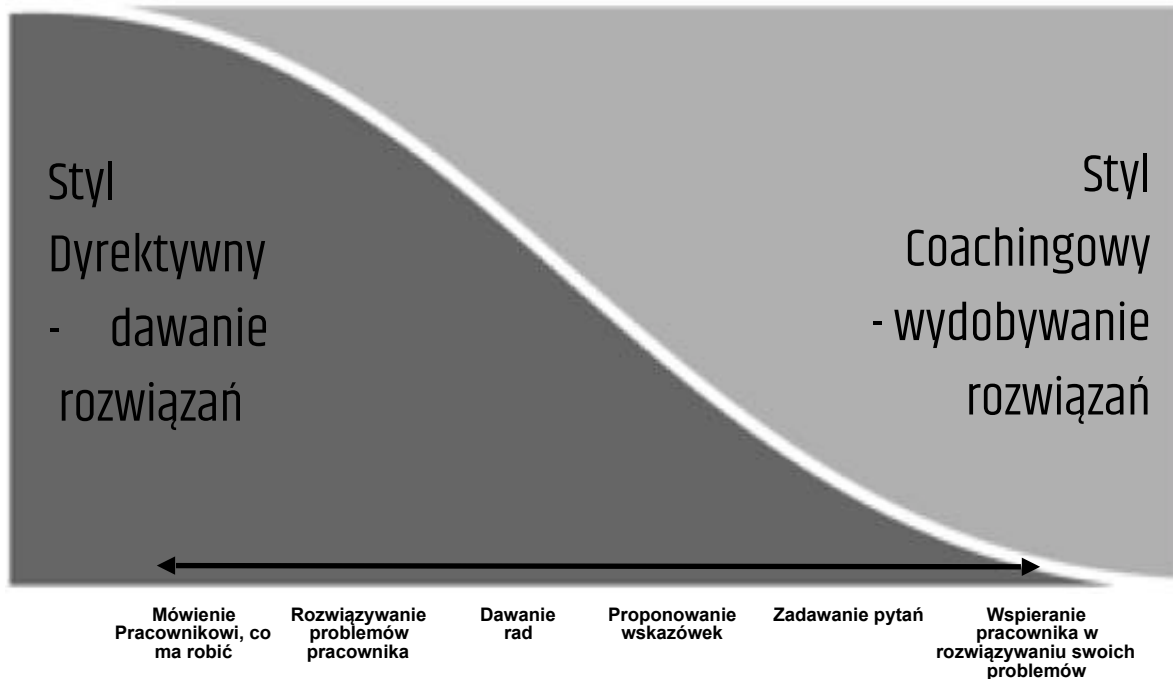
spójność

LOVE

dobra wola

Od managera do lidera

Przywódstwo coachingowe



Od managera do lidera

Przywódstwo coachingowe



Od managera do lidera

Przywództwo coachingowe

I – ISSUE

R – RESULTS

G – GOALS

R – REALITY

O – OPTIONS

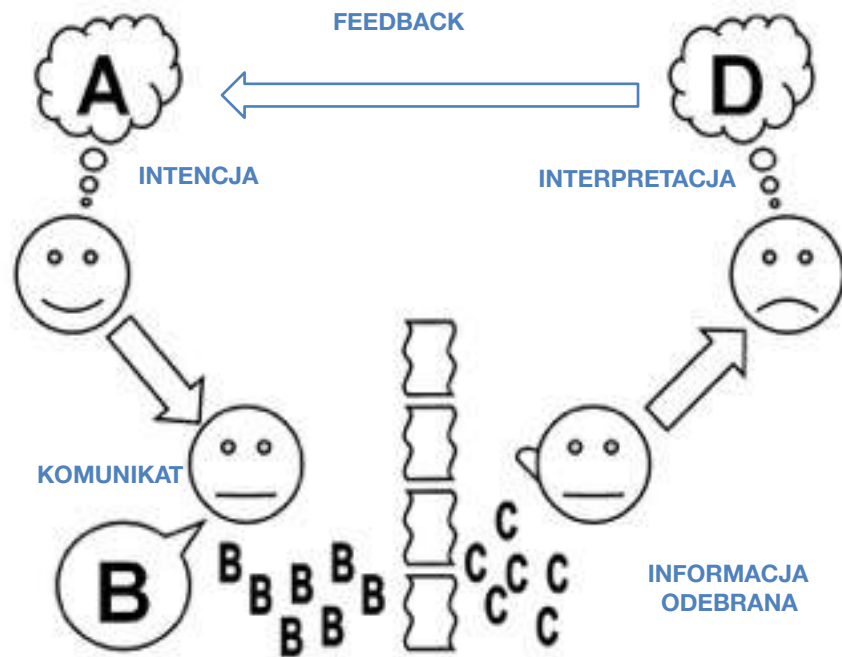
W – WHAT NEXT ?

Dodatek

1. Asertywna komunikacja
2. Wywieranie wpływu na ludzi

Komunikacja

Filtry w komunikacji



Komunikacja

Komunikat typu „ja”

Budowa wypowiedzi:

JA czuję się → konkretne uczucia, emocje

KIEDY TY → opis konkretnego zachowania, które wywołuje te emocje

PONIEWAŻ → dlaczego to zachowanie wywołało taką emocję, „co mi robi?”

I OCZEKUJĘ/CHCĘ → propozycja wyjścia z sytuacji

Komunikacja

Asertywna odmowa

Budowa wypowiedzi:

słowo NIE → nadaje kierunek dalszej wypowiedzi;

informacja o decyzji → komunikat, że nie zostanie podjęte działanie, o które zostało się poproszonym i poinformowanie o tym swojego rozmówcy;

ew. wyjaśnienie motywu odmowy → wyjaśnienie prawdziwych powodów, dla których zdecydowaliśmy się odmówić

Komunikacja

Asertywna pochwała

Budowa wypowiedzi:

Ustosunkowanie → emocje, które wzbudza w nas zachowanie drugiej osoby

Fakty → konkretne zachowanie, które chcemy skomplementować

Komunikacja

Asertywna nagana

Budowa wypowiedzi:

Fakty → konkretne zachowanie drugiej osoby

Ustosunkowanie → emocje, które wzbudza w nas to zachowanie

Oczekiwania → propozycja wyjścia z sytuacji- zasada 3 P – Prośba,
Pytanie, Polecenie

Komunikacja

Coachingowa informacja zwrotna

Budowa wypowiedzi:

Temat → konkretna problematyczna sytuacja

Pytanie o samoocenę tej sytuacji → jak widzi to pracownik

Twoja ocena → jak ty to widzisz

Pytanie o wpływ / konsekwencje tej sytuacji → jak ocenia je pracownik

Twoja informacja o wpływie

Rozmowa coachingowa GROW

Wywieranie wpływu

Mechanizmy wywierania wpływu

Mechanizm wzajemności

Reguła wzajemności wymaga rewanżowania się w podobny sposób za otrzymane od kogoś dobro. Panuje jednak pewna dowolność, co może doprowadzić do tego, że wartość rewanżu czasami nawet znacznie przekracza wartość dobra zapoczątkowującej wymianę.

Nieprzyjemny charakter samego poczucia obligacji, jego ciężar skłania nas do tego, by jak najszybciej się jej pozbyć. Jak możemy to wykorzystać?

Wywieranie wpływu

Mechanizmy wywierania wpływu

Mechanizm uspołecznienia

Zachowanie innych jest dla nas ważną wskazówką przy poszukiwaniu odpowiedzi, jak my sami powinniśmy zachować się w danej sytuacji. Społeczny dowód słuszności jest najsilniejszy, jeśli pochodzi od wielu różnych osób. Zasada społecznego dowodu słuszności: im więcej ludzi wierzy w jakąś ideę, tym bardziej prawdziwa wydaje się ta idea jednostce. Jak możemy to wykorzystać?

Wywieranie wpływu

Mechanizmy wywierania wpływu

Mechanizm lubienia

Zgadzamy się spełniać prośby ludzi, których znamy i lubimy. Kogo lubimy i za co? Badania wskazują, że osoby ładne są bardziej lubiane, łatwiej przekonują innych i częściej uzyskują od nich pomoc. Lubimy ludzi podobnych do nas samych, niezależnie od tego, czy podobieństwo dotyczy wyznawanych przekonań, cech osobowości i charakteru, stylu życia czy sposobu ubierania się. Jak możemy to wykorzystać?

Wywieranie wpływu

Mechanizmy wywierania wpływu

Mechanizm konsekwencji i zaangażowania

Kiedy dokonamy już wyboru lub zajmiemy stanowisko w jakiejś sprawie, napotykamy wewnątrz nas silny nacisk na zachowanie konsekwentne i zgodne z tym, w co już się zaangażowaliśmy. Podobnie jak inne automatyzmy, konsekwencja dostarcza nam wygodnej drogi na skróty przez liczne komplikacje codziennego życia. Jak możemy to wykorzystać?

Wywieranie wpływu

Mechanizmy wywierania wpływu

Mechanizm autorytetu

Zdaniem Milgrama cechuje nas niezdolność do przeciwstawienia się żądaniom autorytetu. Uleganie dyktatowi autorytetów niesie człowiekowi szereg praktycznych pożytków. Jak możemy to wykorzystać?

Wywieranie wpływu

Mechanizmy wywierania wpływu

Mechanizm niedostępności

Wiemy z doświadczenia, że rzeczy trudne do uzyskania są zwykle cenniejsze od tych, które są dostępne bez żadnych ograniczeń. Źródłem oddziaływania tej reguły jest więc prosty fakt, że zwykle mamy rację, kiedy traktujemy rzeczy mało dostępne jako cenne. Inne źródło siły tej reguły - tracąc jakąś możliwość działania, tracimy również wolność i swobodę decyzji. A zwykle nie lubimy pozbawiania nas wolności wyboru. Jak możemy to wykorzystać?

Dziękujemy

Od teraz przysługuje Ci rabat 20% na nasze pozostałe szkolenia
Wejdź na www.ark-skills.com
i wybierz swoje szkolenie



ARK SKILLS CORP

www.ark-skills.com