

# KLUCZOWE KOMPETENCJE SKUTECZNEGO BRYGADZISTY/MISTRZA



## **PROFIL UCZESTNIKA**

Warsztaty skierowane są do kadry zarządzającej niższego i średniego szczebla (liderzy zespołów, brygadziści, mistrzowie, kierownicy zmiany, początkujący kierownicy robót, specjaliści odpowiedzialni za mniejsze projekty)

## **WPROWADZENIE**

Osoby piastujące niższe stanowiska kierownicze zazwyczaj koncentrują się na umiejętności technicznego zarządzania pracą, takich jak przydzielenie osób do konkretnych stanowisk, wyznaczanie zadań pracownikom, kontroli realizacji prac, czy prowadzeniu nadzoru nad dokumentacją. Posiadanie tych kompetencji jest istotne, jednak niewystarczające do osiągnięcia wysokich wyników. To posiadanie umiejętności w tzw. miękkich obszarach jest decydujące o skuteczności pracy samego przełożonego jak i jego zespołu. Umiejętności te obejmują m.in.: budowanie autorytetu szefa w oparciu o inne czynniki niż podległość stanowiskową (tj. respekt dla pełnionej funkcji), motywowanie pozafinansowe, budowanie dobrej atmosfery pracy w oparciu o wzajemny szacunek i partnerskie relacje, współpraca z podwładnymi o różnych osobowościach, zapobieganie i rozwiązywanie konfliktów, prowadzenie rozmów dyscyplinujących, stosowanie Komunikacji Nieantagonizującej i zasady „miętko do ludzi, twardo do problemu”.

## **KORZYŚCI**

Uczestnicy warsztatów oferowanych przez QUEST Change Managers zaledwie w ciągu dwóch dni zdobędą „w pigułce” konkretną i praktyczną wiedzę w kluczowych, a zazwyczaj deficytowych obszarach pracy lidera, np.:

*/ Jak przestać pracować ciężko, tylko mądrze i skutecznie.*

*/ Jak być szanowanym przełożonym i zbudować sobie prawdziwy autorytet u podopiecznych w oparciu o tzw. moc sprawczą, a nie pełnioną funkcję.*

*/ Jak po awansie na przełożonego ułożyć relacje z byłymi kolegami, czyli jak budować autorytet u swoich byłych kolegów.*

*/ Jak się odnaleźć pomiędzy „młotem a kowadłem” – gdy kiedyś byłeś pracownikiem, a teraz jesteś członkiem kadry zarządzającej.*

*/ Jak układać relacje z osobami w swoim zespole, które miały nadzieję na awans, a teraz mogą „podkopywać” twój autorytet, jako nowego przełożonego, by udowodnić, że zostałeś błędnie awansowany.*

*/ Jak budować dobrą atmosferę w zespole.*

*/ Jak podwyższać motywację i zaangażowanie podopiecznych do pracy.*

*/ Jak skutecznie delegować i egzekwować polecenia.*

*/ Które z działań/zachowań przełożonego najbardziej demotywują, a które motywują do współpracy.*

*/ Jak prowadzić trudne rozmowy stosując zasadę „miętko do ludzi, twardo do problemu”.*

*/ Jak praktycznie stosować pochwałę, feedback i reprimendę motywującą.*

*/ Jak prowadzić rozmowy ewaluacyjne z podopiecznymi.*

*/ Jak radzić sobie z trudnymi sytuacjami, kiedy podopieczny odmawia współpracy.*

*/ Jak prowadzić rozmowy dyscyplinujące i zwalniające.*

*/ Jak zapobiegać zwalnianiu i zminimalizować fluktuację pracowników.*

*/ Jak zwalniać, aby nie powodować konfliktu, który może zaszkodzić firmie.*

Warsztaty skoncentrowane są na ćwiczeniu praktycznych umiejętności (70% ćwiczenie umiejętności, 30% wykład z praktycznymi przykładami).

## **FORMAT WARSZTATÓW**

**/ Jedna 2-dniowa sesja od 8:00 do 17:00 (w tym 60-minutowa przerwa na obiad oraz przerwy kawowe).**

**/ Warsztaty organizowane są w formie otwartej (Warszawa) lub w zamkniętej (dla konkretnej firmy).**

## **CELE GŁÓWNE WARSZTATÓW**

1. Uzyskanie umiejętności zawodowych, które są jednym z kluczowych elementów budowania przewagi rynkowej przez firmę poprzez osiągnięcie wyższych wyników, większego zaangażowania w pracę zespołu, mniejszej fluktuacji, niższych kosztów operacyjnych, itp.
2. Podniesienie poziomu wiedzy menedżerskiej w obszarach typowo deficytowych u kadry zarządzającej niższego i średniego szczebla, tj. kompetencji miękkich, które decydują o efektywnym zarządzaniu pracą podopiecznych.
3. Podniesienie kompetencji zawodowych przełożonego skutkujące lepszą atmosferą wśród podopiecznych, a przez to uzyskanie ich wyższej motywacji do pracy i wydajności.

## SZCZEGÓŁOWY PROGRAM SZKOLENIA

### 1. Wprowadzenie (20 min)

- a. Zmiany rynkowe w Polsce i ich konsekwencje dla firm.
- b. Na czym opiera się budowanie konkurencyjności firm w tzw. „Nowej normalności” rynkowej?
- c. Umiejętności menedżera, które są niezbędne do skutecznego działania w gospodarce wysokokonkurencyjnej, którą staje się gospodarka Polski.

### 2. Jak skutecznie „uruchamiać” najważniejszy zasób każdej firmy - pracowników

- a. Jak pracować skutecznie a nie ciężko jako menedżer
- b. Dwa priorytetowe zadania w pracy każdego menedżera – osiągnięcie wyników i budowanie potencjału produkcyjnego firmy/pracowników do ich podwyższenia.
- c. Trzy współzależne obszary pracy menedżera: zadanie (wyniki), jednostka, zespół.
- d. Gdzie menedżer powinien inwestować swój czas? (zasada Jacka Welch’a - 70/20/10)

### 3. Jak być skutecznym menedżerem i budować swoją moc sprawczą w stosunku do podopiecznych?

- a. Menedżer „szanowany” a „lubiany”
- b. Pięć rodzajów mocy sprawczej
- c. Pokora menedżerska – rozumienie swojej roli w stosunku do podopiecznych
- d. Funkcja menedżera - przywilej czy odpowiedzialność?
- e. Odwrócona struktura organizacyjna – Do czego menedżer traci prawo po awansie?
- f. Typowe „choroby menedżerskie”:
  - i. „Ja wiem lepiej”
  - ii. „Perfekcjonista”
  - iii. „Mikrozarządzanie”
  - iv. „Wąskie gardło”
  - v. „Bycie zajęтым zamiast bycie skutecznym”

### 4. Podstawy motywowania

- a. Szacunek dla drugiego człowieka jako baza motywowania (Pracownik czy Współpracownik?)
- b. Zarządzanie Partycypacyjne i zamiana sposobu budowania motywacji z podejścia „Nagroda i Kara” na „Motywacja i Konsekwencja Menedżerska” (MiKM)
- c. Czym różni się motyw od motywacji i jaki ma wpływ na efektywność pracy osoby
- d. Czym się różni „Wsparcie” menedżera od „Kontroli”?

### 5. Asertywność menedżera i radzenie sobie z emocjami własnymi jak i podopiecznych

- a. Komunikacja menedżerska jako kluczowe narzędzie operacyjne do świadomego wywierania wpływu na podopiecznych i ich motywowania
- b. Mózg człowieka a komunikacja - mózg automatyczny i mózg racjonalny
- c. Zasady prowadzenia trudnych rozmów
- d. Zasada „Miętko do ludzi, twardo do problemu”
- e. Komunikacja Nieantagonizująca™ i Mechanizm Akceptacji™
- f. Pięć poziomów słuchania

## 6. Niezbędne praktyczne umiejętności lidera zespołu

- a. Przeprowadzanie pracowników przez zmiany
  - i. Zasady zarządzania zmianą – Myślenie i Działanie Systemowe
  - ii. Krzywe zmiany
  - iii. Przełamywanie barier do zmian
  - iv. Zasada 20/60/20
  - v. Stosowanie Mechanizmu Akceptacji
  - iv. Stosowanie Komunikacji Nieantagonizującej i zasady Dwóch zadań menedżera w przy negatywnej reakcji na zmiany przez pracownika
- b. Delegowanie
  - i. Symptomy braku lub niewłaściwego delegowania
  - ii. Typy barier w delegowaniu zadań
  - iii. Zasady delegowania
  - iv. Sześć poziomów delegowania
  - v. Typowe błędy w delegowaniu zadań (m.in. „Spotkanie menedżera z małpą”)
- c. Informacja zwrotna/Feedback
  - i. Ważność feedbacku w wypełnianiu Dwóch zadań menedżera: ciągle budowanie/podnoszenie kompetencji i motywacji podopiecznych
  - ii. Ważność posiadania standardów/procedur/KPI's
  - iii. Rozumienie jak „łapanie na dobrym” – chwalenie - podnosi skuteczność i wydajność podopiecznego (zasada 80/20)
  - iv. Umiejętne korygowanie błędów - reagowanie na błąd w delegowanym zadaniu przy różnej reakcji pracownika (widzi, nie widzi, nie chce widzieć)
  - v. Stosowanie Komunikacji Nieantagonizującej i zasady Dwóch Zadań menedżera w trakcie feedbacku
  - vi. Zasady i narzędzia wywierania wpływu na drugiego człowieka
- d. Spotkania rozwijające pracowników (czyli okresowe spotkania ewaluacyjne)
  - i. Cele Spotkania rozwijającego
  - ii. Częstotliwość Spotkań rozwijających
  - iii. Różnica pomiędzy spotkaniem “osądzającym” a “rozwijającym”
  - iv. Sześć etapów spotkania rozwijającego
  - v. Typowe błędy i problemy związane ze spotkaniami ewaluacyjnymi
- e. Stosowanie Pochwały
  - i. Cele pochwały
  - ii. Trzy zasadnicze elementy pochwały
  - iii. Zasady udzielania pochwał
  - iv. Typowe błędy w stosowaniu pochwały
- f. Stosowanie Reprimendy Motywacyjnej
  - i. Cele reprimendy
  - ii. Stosowanie Komunikacji Nieantagonizującej i zasady Dwóch Zadań menedżera podczas udzielania reprimendy
  - iii. Typowe błędy w stosowaniu reprimendy
  - iv. Zasady udzielania reprimendy
  - v. Radzenie sobie z agresywnymi podopiecznymi

g. Spotkania korygujące i zwalnianie pracowników

- i. Rozumienie, co jest przyczyną problemu
- ii. Zasady prowadzenia spotkania korygującego
- iii. Jak prowadzić rozmowy dyscyplinujące i zwalniające?
- iv. Jak zapobiegać zwalnianiu i zminimalizować fluktuację pracowników?
- v. Jak zwalniać, aby nie powodować konfliktu, który może zaszkodzić firmie

## INSTRUKTOR



### Tomasz Zambrzycki

Przedsiębiorca, doradca i trener biznesu. 25-letnie doświadczenie w pracy na stanowiskach kierowniczych i prowadzeniu własnej działalności biznesowej w U.S.A., oraz od 2010 w Polsce. Absolwent Szkoły Biznesu Loyola University Chicago oraz University of Illinois Institute for Entrepreneurial Studies. Był wykładowcą kursu Zarządzania Międzynarodowego programu MBA w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu i programów Food Service Sanitation Manager Certification dla Departamentu Zdrowia Publicznego stanu Illinois oraz Chicago. Współpracował z wieloma firmami z różnych branż i o różnej wielkości (U.S.A., np.: A.R. Zweig Manufacturing, Amglo Kemlite, Celco Industries, Elizabeth Arden & Mario Tricoci, Morgan Stanley Dean Witter, Life Star Medical, Marriott Residence Inn, Prospect Airport Services, World Discount Telecommunications; Polska, np.: Agro Perfect, BASF, Borimex Manufacturing, Daikin, Done Deliveries, DuPont, DLA Piper, Fakro, Hotel Airport Okęcie, Mercedes-Benz Sobiesław Zasada, Mostva, Niewieścín, Pieprzyk Group, Tequm Engineering, UTC Aerospace Systems).

#### **Obszary pracy z klientami:**

- / Konsultacje w obszarach budowania konkurencyjności na poziomie strategii i działań operacyjnych
- / Kompleksowa lub selektywna ewaluacja skuteczności działania organizacji i potencjału do rozwoju
- / Prowadzenie procesu transformacji firmy w celu zdecydowanego podniesienia konkurencyjności oraz osiągnięcia i utrzymania przewagi rynkowej.
- / Wdrażanie sprawdzonych w krajach gospodarki wysokokonkurencyjnej rozwiązań biznesowych (zwłaszcza procesów i standardów zarządzania, sprzedaży, i obsługi klienta).
- / Podnoszenie skuteczność pracy kadry zarządzającej i pracowników (wszystkich szczebli) oraz ich zaangażowania poprzez warsztaty w obszarach kompetencji menedżerskich, sprzedaży, obsługi klienta, rekrutacji, marketingu, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.