Standard Kompetencji Menedżerskich®

Metoda budowania przewagi konkurencyjnej organizacji na kompetencjach menedżerskich.

26

lat doświadczeń

28.900

przygotowanych menedżerów

272

zrealizowanych projektów Standard Kompetencji Menedżerskich

1

partner strategiczny w ramach Executive MBA na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu – w ramach kształcenia menedżerów

Zmiany są nieuniknione, rozwój dobrowolny.

NASZA WIARYGODNOŚĆ Z PERSPEKTYWY WYMAGAJĄCYCH MENEDŻERÓW

Współpraca z MPS przyniosła bardzo wymierne korzyści zarówno w zakresie przebudowy kultury organizacyjnej jak również istotnego wzrostu EBITDA.
Piotr Dębicki

WŁAŚCICIEL I PREZES ZARZĄDU, FORMIKA SP. Z O.O.

- - - - - -

Od wielu lat współpracujemy z MPS przy licznych projektach. Cenimy sobie każdy z nich, ponieważ wiemy ile usprawnień, nowej wiedzy i oszczędności wniosły one do naszej organizacji.
Artur Sinderman

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY, HUBER+SUHNER SP. Z O.O

- - - - - -

Brałam udział w wielu szkoleniach, lecz te prowadzone przez MPS ukształtowały mnie w największym stopniu. Poruszają, zmuszają do refleksji, zmieniają perspektywę, a w efekcie końcowym nas samych oraz kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa.
Karolina Matysiak

PREZES ZARZĄDU, DYREKTOR ZAKŁADU, KARL KNAUER POLAND SP. Z O.O.

- - - - - -

Dzięki szkoleniom MPS spółka SPX Flow Technology zyskała szereg wymiernych korzyści… Dzisiaj dyrektorzy, kierownicy i pracownicy tworzą niepisaną kulturę organizacyjną w oparciu o najwyższe standardy proponowane przez firmę MPS… Szkolenia MPS zmienią wasze życie.
Jacek Goska

DYREKTOR GENERALNY, SPX FLOW TECHNOLOGY POLAND SP. Z O.O.

- - - - - -

Sformatowałeś moją organizacje i nasze myślenie o współpracy i zarządzaniu, zostawiając w każdym z nas pełną jasność zasad, przekonanie do obranej drogi, satysfakcję i komfort działania!

Mateusz Prętki

WŁAŚCICIEL I PREZES ZARZĄDU, FAIR PACKAGING SP. Z O.O.

Czym jest Standard Kompetencji Menedżerskich?

Standard Kompetencji Menedżerskich
Jest to nasze autorskie i sprawdzone w setkach organizacji podejście do zwiększania skuteczności kadry kierowniczej, przy jednoczesnym podnoszeniu komfortu współpracy.

Jest to program rozwojowy skierowany do kadry menedżerskiej, który umożliwia wprowadzenie naturalnych, ale jednocześnie porządkujących zasad współpracy pomiędzy kadrą kierowniczą, a pracownikami na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa lub w wybranym obszarze.

Dzięki temu powstaje spójny i naturalny system zarządzania, **umożliwiający kadrze kierowniczej zjednoczenie wszystkich pracowników w ramach realizacji celów biznesowych.**

Analogia do sposobu funkcjonowania Standardu.
Każdy z nas, wchodząc w rolę kierowcy, przyjmuje, że inna osoba, która jest uczestnikiem ruchu będzie przestrzegała przyjętych zasad, gwarantując przez to bezpieczeństwo wszystkim. Wszędzie tam, gdzie przepisy ruchu drogowego są nie przestrzegane, dochodzi do różnego rodzaju wypadków, a przynajmniej do wzrostu ryzyka ich wystąpienia.

Standard Kompetencji Menedżerskich gwarantuje wprowadzenie do organizacji jednolitych zasad „ruchu drogowego" – zarządzania. **Pozwalają one każdemu zachować swoją indywidualność (jeden jeździ dynamiczniej, inny spokojniej), jednocześnie umożliwiając jak najlepsze skorzystanie z kompetencji wszystkich w organizacji (na skrzyżowaniach „problemów i konfliktów" zawsze obowiązują te same zasady).**

DLACZEGO WŁAŚNIE STANDARD?

Argumenty dla których nasi klienci zdecydowali się wdrożyć Standard Kompetencji Menedżerskich

Zyski dla firmy	Zyski dla Zarządu
• Szybsze wprowadzanie zmian w oparciu o ludzi. • Realna ocena ryzyka prowadzonych inwestycji. • Zmniejszenie rotacji. • Szybsze wdrażanie pracowników do nowych zadań oraz on-boarding pozwalający na pełną efektywność. • Obniżenie kosztu reklamacji i awarii wynikających z niewystarczającej jakości współpracy pomiędzy zespołami.	• Wiedza o tym jakim pułapkom decyzyjnym ulegają i jak ich uniknąć. • Transparentność w zakresie tego, kto i w jakim wymiarze jest w stanie zagwarantować realizację celów. • Świadomość tego, w jakich obszarach organizacji pojawiają się ukryte koszty współpracy i jak je nazwać/zniwelować.
Zyski dla menedżera (uczestnika)	**Zyski dla pracowników**
• Menedżer może w większym stopniu przekazywać decyzyjność pracownikom, gdyż są do tego przygotowani. Zmniejsza się więc liczba „pożarów, które musi gasić" osobiście. • Zwiększa się proaktywność pracowników, gdyż wiedzą w jaki sposób działać, aby być skutecznymi. • Gdy nagle trzeba zaangażować kierownika w inne przedsięwzięcia, np. o charakterze strategicznym, to dysponuje on kilkoma osobami w swoim zespole, które mogą przejąć tymczasowo „ciągłość dowodzenia" pod jego nieobecność.	• Wiedzą, w jaki sposób i w jakim zakresie mogą i powinni przejmować odpowiedzialność za podejmowanie decyzji. • Umieją rozwiązywać większość problemów związanych z rozwiązywaniem konfliktów lub wprowadzaniem zmian, istotnych dla realizowania postawionych przed nim celów. • Sami tworzą sobie warunki potrzebne do „zarządzania talentami" – czyli rozwijania się w obszarach, w których chcą odnosić sukces.

Szybko zauważalną, mierzalną korzyścią, przy wykorzystania Standardu Kompetencji Menedżerskich, jest to, że mając do dyspozycji tych samych pracowników z tymi samymi kompetencjami i zasobami, uzyskuje się **lepsze jakościowo rezultaty** i oszczędności finansowe.

Na czym polega fenomen Standardu w ocenie klientów?

Fenomen Standardu - po jego wdrożeniu, polega na tym, że:

1) Kadra zarządzająca dostaje do ręki rozwiązania, które można przyrównać do takich urządzeń jak: USG, tomograf, rezonans magnetyczny. Ma możliwość **zajrzenia w głąb organizacji**, każdorazowo nie ingerując w sposób inwazyjny w jej strukturę. **Informacje zebrane w ten sposób pozwalają na podejmowanie lepszych decyzji.**
2) Gdy dochodzi do sytuacji nagłej zmiany roli menedżera w zespole, jego **zespół potrafi przejąć odpowiedzialność za ciągłość procesów** gwarantujących realizację celów biznesowych.
3) Nawet w przypadku odejścia menedżera z organizacji, cała **wiedza i narzędzia z tej inwestycji pozostają w firmie** i są skutecznie wykorzystywane przez pozostałych pracowników.
4) **Pracownicy czując się właścicielami zadań i procesów**, są pierwszymi, którzy sami z siebie **reagują na sytuacje**, mające wpływ na ich środowisko pracy.
5) Menedżerowie wdrażając Standard, rozwijają swoich pracowników, wyrabiając u nich **nawyk pozytywnego „kontrolowania" jakości zarządzania** swojego przełożonego i udzielania wzajemnych informacji zwrotnych.
6) Pracownicy w całej firmie wyrabiają w sobie nawyk i umiejętności potrzebne do **odpowiedzialnego angażowania się w procesy zmian**, które ich dotyczą. Potrafią **sobie stworzyć środowisko pracy**, w sytuacji zmiany. Mówią precyzyjnie, czego potrzebują, aby zmianę z powodzeniem przeprowadzić.
7) Wdrożenie Standardu tworzy w organizacji kulturę, w ramach której, **poprzez okazywanie zaufania, obowiązek staranności przeradza się w poczucie odpowiedzialności.**

Dlaczego lubimy latarnie morskie?

W wielu naszych materiałach i szkoleniach używamy metafory latarni morskiej, przedstawiającej sposób widzenia rzeczywistości przez osoby w różnych miejscach organizacji.

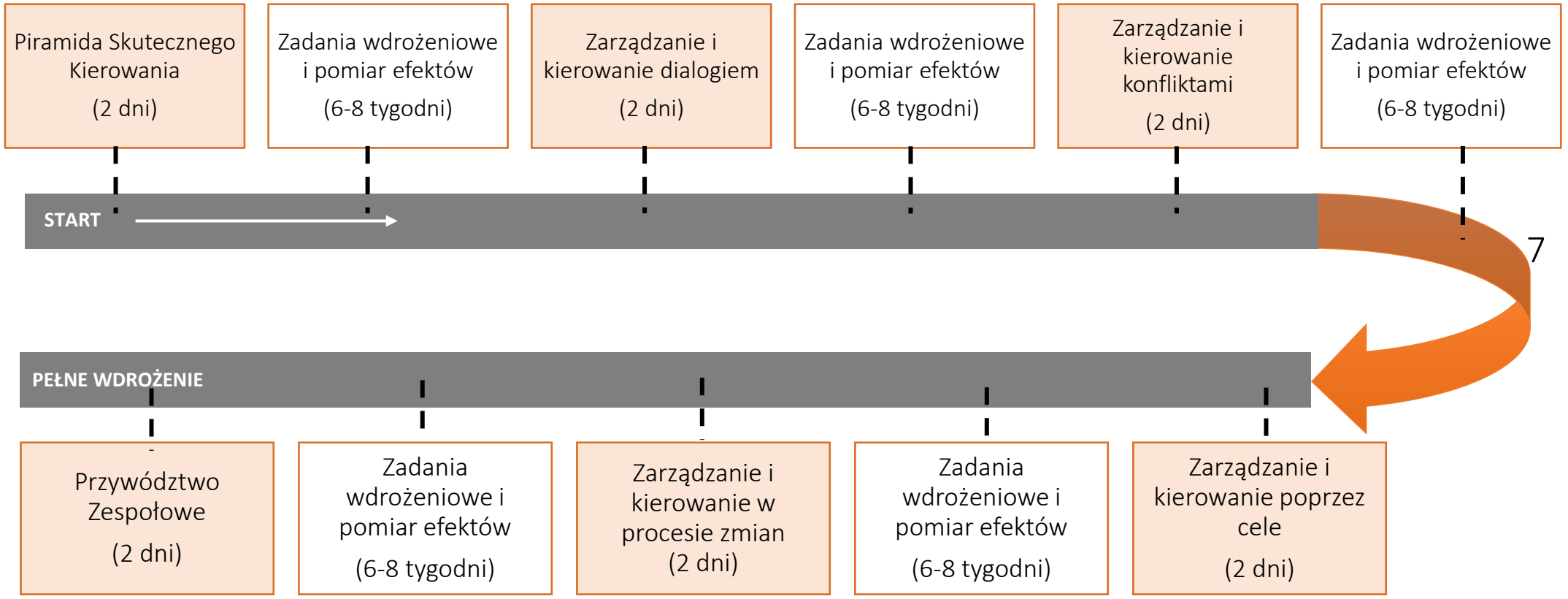
U podstawy latarni znajdują się pracownicy operacyjni i specjaliści, w środku kadra kierownicza, a na samym szczycie kadra zarządzająca.

Każda z tych grup spogląda na to co dzieje się w firmie i na zewnątrz, z innej perspektywy i na innym poziomie szczegółowości. Pracownicy każdego poziomu muszą podejmować decyzje uwzględniając zarówno to, co widzą, jak i to czego nie widzą. Muszą polegać na informacjach otrzymywanych z innych miejsc firmy.

Standard Kompetencji Menedżerskich pozwala m.in. na wprowadzanie zmian w wymiarze kompetencji oraz postaw (zmiany mentalne) wszystkich osób zatrudnionych, tak, aby w każdym miejscu firmy, pracownicy dostarczali jakościowo dobrych informacji potrzebnych współpracownikom do podejmowania decyzji.

Co ważne – nie każdy pracownik musi przejść przez program szkoleniowy – tak jak nie każdy turysta musi przejść kurs na latarnika, aby móc rozmawiać o tym co widział będąc na latarni. Kluczem do sukcesu jest przygotowanie kadry kierowniczej oraz kluczowych specjalistów.

Uproszczony przebieg procesu wdrożenia kompetencji do organizacji



CZAS WDROŻENIA: 12 MIESIĘCY

Trening doskonaląco -podsumowujący

Trening ten jest jak zawinięcie do portu w trakcie długiej wyprawy.
Przed wyruszeniem w dalszą drogę podsumowuje się osiągnięcia, omawia sytuacje trudne, trenuje działania służące do zabezpieczenia realizacji celu poprzez umiejętne skorzystanie z kompetencji wszystkich członków załogi.

Trening doskonalący jest formą **intensywnego spotkania warsztatowego** podczas którego uczestnicy trenują płynne korzystanie ze wszystkich zdobytych do tej pory kompetencji, łącząc je w ramach rozwiązywania zaawansowanych problemów menedżerskich.

Poprzez ten trening realizowane są następujące cele:

- trenowanie wykorzystania zdobytych w poprzednich modułach kompetencji, ale na przykładzie **zaawansowanych problemów**;
- przekazanie **informacji zwrotnej** uczestnikom, w zakresie obszarów, w których warto, aby dalej rozwijali swoje kompetencje;
- wypracowanie rozwiązań **zwiększających efektywność korzystania ze zdobytej wiedzy** w całej organizacji;
- **podsumowanie i utrwalenie nawyków** z zakresu świadomego zarządzania i kierowania;
- **zwiększenie sprawności** i naturalności **korzystania** ze zdobytych kompetencji;
- **audyt wdrożenia wiedzy** do organizacji wraz z rekomendacjami.

Coaching Przywódczy 1 na 1 – przyspieszanie indywidualnego osiągania celów

Coaching przywódczy jest unikalną, opracowaną przez nas metodą indywidualnego wspierania uczestników, którzy chcą rozwijać kompetencje menedżerskie.

NA CZYM POLEGA?

Jest to seria treningów personalnych podczas których uczestnicy analizują i rozwiązują problemy menedżerskie dotyczące bezpośrednio ich obszaru odpowiedzialności, wykorzystując do tego jednocześnie zdobytą na szkoleniach wiedzę, jak i doświadczenie trenera-coacha prowadzącego spotkanie.

KTO JEST ADRESATEM?

Beneficjentem coachingu przywódczego może być każdy uczestnik programu szkoleniowego. Ta forma rozwoju jest szczególnie istotna dla wyższe kadry kierowniczej, której przedstawiciele nie zawsze chcą omawiać na forum całej grupy szkoleniowej nurtujące ich pytania i trudności. Są to jednak właśnie te zagadnienia, które w największym stopniu mogą wpływać na ich skuteczność decyzyjną, stąd indywidualne spotkania pozwalają na zwiększenie jakości ich pracy.

CZY DOTYCZY TO KAŻDEGO UCZESTNIKA PROGRAMU?

Niekoniecznie. Coaching przywódczy jest rozwiązaniem dodatkowym, tak więc to, kto będzie uczestnikiem pozostaje w pełni zależne od decyzji Zarządu, działu personalnego, czy też sponsora projektu.

JAKIE KORZYŚCI WNOSI?

Dokładnie takie, jak współpraca z bardzo doświadczonym „biznesowo” trenerem personalnym, który:

- Przyspiesza wdrożenie wiedzy i indywidualny rozwój.
- Pozwala sprawnie rozwiązywać najtrudniejsze sytuacje menedżerskie.
- Umożliwia każdemu z uczestników dokładne przyłożenie zdobywanych kompetencji do obecnie realizowanych zadań.
- Pozwala skorzystać z wiedzy eksperta aby podnieść efektywność osobistą i jakość podejmowanych decyzji.

JAK WYGLĄDAJĄ KWESTIE ORGANIZACYJNE?

Na bazie naszych doświadczeń rekomendujemy serię 4h spotkań, których częstotliwość oraz ilość uzależniona jest od postawionych przed menedżerami celów biznesowych i rozwojowych.

W dalszej części materiału opisujemy szczegóły projektu:

- **zakres tematyczny każdego z modułów**
  czyli czego konkretnie nauczą się uczestnicy?

- **sposób wdrożenia i mierzenia rezultatów**
  czyli co menedżer po szkoleniu ma zrobić, aby zdobyta wiedza przyniosła efekty?

Piramida Skutecznego Kierowania – czego nauczy się uczestnik?

ETAP

1

Moduł 1 Rola kadry kierowniczej	Jaką odpowiedzialność musi ponosić każdy menedżer w kontekście celów biznesowych i pracowników? Model latarni morskiej – co widzi menedżer podejmując decyzje, a w jakich sytuacjach musi być świadomy że nie widzi i też podejmuje decyzje? Co musi być bazą zaufania do kompetencji menedżerskich ze strony pracowników? Modelu 45/15 – opisujący w jakich sytuacjach menedżer podejmuje błędne decyzje współpracując z ludźmi, myśląc, że są dobre Co decyduje o tym, że menedżer jest przewidywalny w swoich postawach i decyzjach oraz jakie korzyści z tego płyną? Zmiany są nieuniknione, rozwój dobrowolny, czyli o negatywnych konsekwencjach biznesowych zaniedbania tej zasady
Moduł 2 Jak świadomie rozwijać pracowników poprzez wzrost kompetencji i zaangażowania	Jak rozumieć kompetencje i zaangażowanie, a miały one wpływ na biznes? W jakich warunkach uruchamia się naturalny rozwój pracownika i jego motywacja do przejmowania odpowiedzialności? Jak korzystać z modelu Świadomego Przywództwa podczas współpracy opartej na odpowiedzialności? Czego potrzebuje pracownik w trakcie rozwoju do zadania, aby potrafił je wykonać od początku do końca samodzielnie? Diagnozowania kompetencji i zaangażowania pracownika do realizacji zadań, celów i wprowadzania zmian. Jak przygotować plan rozwoju pracownika na każdym etapie rozwoju współpracy - umożliwiający mu robienie postępów
Moduł 3 Stosowanie różnych stylów kierowania w praktyce menedżerskiej	Omawiania zasad stosowania stylów kierowania i różnic pomiędzy nimi w zakresie świadomego wpływania na pracownika Łączenia etapów rozwoju pracownika z właściwym stylem kierowania Sposobów nieświadomego odbierania chęci do rozwoju i wypychania pracowników z organizacji. Jakie konsekwencje ponoszą menedżer i pracownik w momencie niedopasowania stylu kierowania do etapów rozwoju. Wyciągania wyników Analizy Stylów Kierowania wraz z opracowaniem osobistego planu rozwoju kompetencji menedżerskich.

Co uczestnik po szkoleniu ma zrobić, aby zdobyta wiedza przyniosła efekty biznesowe?

1. Dokonać diagnozy własnych kompetencji do realizowanych zadań.
2. Przekazać zrobioną diagnozę swojemu przełożonemu, żeby odniósł się do niej przed spotkaniem na którym omówią jej wyniki.
3. Spotkać się z przełożonym, potwierdzić w których zadaniach zgadzacie się co do kompetencji, a w których wymagają one rozmowy na temat tego z czego może wynikać różnica w ocenie.
4. Przekazać informację swojemu przełożonemu, w których zadaniach otrzymuje od niego wystarczające wsparcie w postaci jego zachowania, a w których uważasz, że jest potrzeba aby to przedyskutować .
5. W ramach pierwszego spotkania ustalić konkretny plan działania w zakresie rozwoju waszej współpracy, dla obu rozmówców
6. Ustalić razem ze swoim przełożonym, jaką rolę będzie odgrywał w momencie gdy będziesz wdrażań wiedzę ze szkolenia w swoim zespole.
7. Spotkać się ze swoimi pracownikami, podzielić się wrażeniem po szkoleniu i przekazać wiedzę jaką zdobył w ramach świadomego rozwoju do zadania. Na spotkaniu przekazać pracownikom materiał merytoryczny pomagający w zapoznaniu się z tą wiedzą.
8. Przekazać pracownikom, informację o tym że przygotuje się do rozmowy z każdym z nich w celu zdiagnozowania ich kompetencji do zadań.
9. Spotkać się z każdym z pracowników z osobna, przedstawić im ocenę kompetencji z jego perspektywy i poprosić o jego ocenę z komentarzem.
10. Zakończyć spotkanie konkretnymi decyzjami: np. ustalić termin kolejnego spotkania (gdy są między Wami rozbieżności), lub zacząć weryfikować swoje zachowanie jako menedżera lub przygotować kompleksowe podejście do zmiany sposobu współpracy.

Zarządzanie i kierowanie dialogiem - czego nauczy się uczestnik?

ETAP

2

Moduł 1 **Warunki prowadzenia efektywnych rozmów**	Jakie są różnice pomiędzy komunikacją i dialogiem oraz w jaki sposób wpływają one na współpracę? Jak świadomie przy realizacji zadań budować Obszar Swobodnej Komunikacji, mający wpływ na efektywność? Jakie znaczenie ma korzystanie z osobistej hierarchii wartości na płaszczyźnie zawodowej? Jakie są obowiązki osoby, która kieruje w danym momencie rozmową? Jakie jest znaczenie poczucia osobistej wartości jako fundamentu skutecznej komunikacji i współpracy?
Moduł 2 **Emocje oraz ich wpływ na jakość współpracy**	Jak rozpoznawać podstawowe emocje? Jak unikać niszczycieli komunikacyjnych, którzy blokują współpracę? Jakie jego zachowania mogą mu utrudniać prowadzenie skutecznego dialogu? Jak korzystać z naturalnych metod aktywnego słuchania? Jak reagować w ramach współpracy gdy pojawiają się silne emocje?
Moduł 3 **Komunikacja w sytuacjach trudnych**	Jakie ma do dyspozycji menedżer metody przekonywania i argumentowania w sytuacjach trudnych? W jaki sposób przedstawiać stanowczo swoje stanowisko, zachęcając drugą stronę do refleksji? Jak reagować swoim komunikatem, gdy jest się atakowanym? Jakie istnieją metody zachęcania rozmówcy do zmiany swojego zachowania? Jak stosować Komunikat KoS - zapraszając pracownika do przejęcia odpowiedzialności za swoje działania?
Moduł 4 **Jak efektywnie rozwiązywać problemy w ramach współpracy**	Jak w praktyce zastosować Proces Rozwiązywania Problemów? Co zrobić, aby zachęcić do precyzyjnego definiowania zagadnień, które chcemy przedyskutować? Jak powinien przebiegać proces definiowania problemów z zaangażowaniem pozostałych osób? W jaki sposób uzyskać odpowiedź na pytanie: "Na czym dokładnie polega problem?" Jak przejąć pokierowanie procesem rozwiązania problemu w sytuacji zmiany?

Co uczestnik po szkoleniu ma zrobić, aby zdobyta wiedza przyniosła efekty biznesowe?

1. Ustalić z kim i w jaki sposób należy poszerzyć Obszar Swobodnej Komunikacji – czyli dokładniej poznać jego zawodową hierarchię wartości i sposób postrzegania rzeczywistości.
2. Zdefiniować obszary funkcjonowania organizacji, w których powinny nastąpić zmiany merytoryczne, organizacyjne i komunikacyjne, związane z wprowadzeniem dialogu, bo Twoim zdaniem wpłyną na efektywność pracy.
3. Przeprowadzić rozmowy z osobami, które powinny być zaangażowane w zmiany w zakresie obszarów zdefiniowanych w pkt 2.
4. Przygotować sobie listę tzw. trudnych rozmów i tam gdzie uzna to zastosowane spotkać się i ustalić nowe zasady współpracy jeśli chodzi o relacje.
5. Podzielić się z pracownikami swoimi przemyśleniami na temat niszczycieli komunikacyjnych.
6. Regularnie udzielać pracownikom z którymi współpracuje informacji zwrotnej wzmacniającej ich poczucie osobistej wartości.
7. Ustalić jakich informacji częściej potrzebują od niego osoby współpracujące i przełożony, aby mogli skuteczniej realizować swoje zadania.
8. Ustalić jakich informacji częściej potrzebuje od innych osób w organizacji, aby skuteczniej realizować swoje zadania.
9. Spotkać się z poszczególnymi członkami zespołu i ustalić jakie problemy w wymiarze merytorycznym, organizacyjnym i komunikacyjnym utrudniają im na dziś realizację ich celów zawodowych. Jednym z efektów rozmowy powinno być ustalenie kto i w jakim zakresie ma przejąć odpowiedzialność za usunięcie problemów.

Zarządzanie i kierowanie konfliktami - czego nauczy się uczestnik?

ETAP

3

Moduł 1 **Dlaczego należy rozwiązywać konflikty**	Jaką cenę płaci organizacja i pracownicy w skutek nierozwiązanych sytuacji konfliktowych? 3 formy konfliktu - jak je definiować i rozwiązywać? Jak diagnozować osobiste źródła konfliktów? Jakie są konsekwencje używania pozycji władzy przy rozwiązywaniu konfliktów? Dlaczego warto interpretować konflikt jako sytuację niezaspokojonych potrzeb w ramach współpracy stron?
Moduł 2 **Unikanie porażek przy rozwiązywaniu konfliktów**	Jak przygotować się do rozwiązania konfliktu uwzględniając różne perspektywy? Jak wykonać analizę rozmowy, która wywołała sytuację konfliktową? Jakie korzyści wynikają z klasyfikowania źródeł konfliktów? Jak wybierać strategie rozwiązania konfliktu pod kątem realizacji celu biznesowego?
Moduł 3 **Etapy eskalacji sytuacji konfliktowych**	Jak definiować i rozwiązywać konflikty potrzeb? Jak definiować i rozwiązywać konflikty z obszaru zachowania? Jak definiować i rozwiązywać konflikty z obszaru różnic w zakresie hierarchii wartości? W jakich sytuacjach podejmować działania związane z mediacją? Po czym poznać sytuacje, w których rozwiązanie sytuacji konfliktowej pomiędzy uczestnikami nie jest możliwe?
Moduł 4 **Jak budować zaufanie w sytuacjach potencjalnie konfliktowych?**	Jak stosować komunikat WKP aby ograniczyć ryzyko wejścia w sytuację potencjalnie konfliktową? Jak można pomóc swojemu rozmówcy precyzyjnie zdefiniować swoje potrzeby w sytuacji narastających emocji? Co zrobić w przypadku łamania zasad organizacyjnych? W jaki sposób rozmawiać o różnicach w zakresie hierarchii wartości, które często są źródłem wielu konfliktów?

Co uczestnik po szkoleniu ma zrobić, aby zdobyta wiedza przyniosła efekty biznesowe?

1. Prowadzić regularnie notatki w zeszycie, spisując wszystkie „trudne rozmowy” - wraz z dopiskiem czego dotyczyły i jaki był powód tego, że uznał je za trudne.
2. Obserwować i analizować regularnie potencjalne konflikty z zakresu hierarchii wartości i zapraszać osoby, których konflikt dotyczy do rozmowy na ten temat.
3. Ustalać konflikty, które pojawiają się cyklicznie w obszarze merytorycznym (dotyczące wiedzy i sprawności pracowników), organizacyjnym (dotyczące podziału obowiązków, reguł współpracy, dostępnych zasobów) i komunikacyjnym (dotyczące jakości i ilości informacji).
4. We wszystkich sytuacjach, w których uzna, że mogą pojawiać się konflikty, przygotować się do rozmowy zmierzającej do ich wyjaśnienia.
5. Przeprowadzać osobisty audyt serwisu wewnętrznego sprofilowany na ustalenie źródeł konfliktów z osobami serwisującymi go.
6. Omawiać z przełożonym konieczności jego udziału w rozwiązaniu niektórych konfliktów (szczególnie, kiedy dotyczy to poziomu 4 lub konflikt poza zakresem decyzyjnym).
7. Porozmawiać z członkami zespołu i podzielić się swoimi przemyśleniami na temat tego jak rozumie słowo konflikt, eskalacja konfliktu, skutki sytuacji konfliktowych .
8. Omówić z zespołem sytuacje konfliktowe pojawiające się we współpracy z innymi zespołami, które wpływają niekorzystnie na realizowane przez nich cele.
9. Monitorować i tworzyć listę konfliktów w organizacji, które na chwilę obecną wpływają niekorzystnie na realizowane przez niego cele. Analizować ich wpływ na realizowane na bieżąco zadania i cele.

Zarządzanie i kierowanie poprzez cele - czego nauczy się uczestnik?

ETAP

4

Moduł 1 **Znaczenie pracy z celami w ramach zarządzania**	Kiedy zarządzanie poprzez cele w firmie nie działa i co zrobić, żeby to zmienić? Dlaczego kiedy ludzie słyszą "nowy cel", interpretują to jako "więcej pracy" - i jak tego unikać? Jak uzyskać 10 korzyści w pracy z celami - dla siebie i dla zespołu? Dlaczego praca przez cele ratuje nam zawodowe życie? W jaki sposób zarządzanie poprzez cele może inicjować pozytywne zmiany w organizacji?
Moduł 2 **Zrozumienie celów poprzez ich wyznaczanie**	System celów przedsiębiorstwa - jak ocenić jego wpływ na funkcjonowanie zespołów i pojedynczego pracownika? Po co i dla kogo realizujemy cele - czyli systemowe podejście do łączenia celów w ramach współpracy organizacyjnej? W jaki sposób precyzyjnie definiować cele, uwzględniając m.in. takie kryteria jak: treść, wynik, czas? Jakie czynniki należy brać pod uwagę wyznaczając cel, aby był on realnie osadzony w możliwościach biznesowych firmy? Jak wyznaczać cele w procesie rozwiązywania problemów? Jak pracować z celami w ramach codziennej pracy operacyjnej?
Moduł 3 **Wyznaczanie i planowanie celów w różnych sytuacjach w ramach zarządzania**	Jak przygotować się do rozmowy, w ramach przekazywania odpowiedzialności, korzystając z zarządzania poprzez cele? W sytuacji przekazywania nowych zadań do realizacji W sytuacji wprowadzania zmian W sytuacji pracy z bardzo zróżnicowanym zespołem - od strony kompetencji W sytuacji niepewności i dużej zmienności warunków biznesowych W sytuacji zwiększania odpowiedzialności w ramach stałych procesów
Moduł 4 **Trudne sytuacje w ramach realizacji celów - jak działać i prowadzić rozmowę**	Jak postępować w sytuacji zrealizowania celu przed czasem? Jak postępować w sytuacji gdy aktualny sposób działania zagraża realizacji celu? Jak postępować w sytuacji gdy cel nie zostaje osiągnięty - w zaplanowanym czasie? Jak podsumowywać i omawiać realizację celu? Jak postępować w sytuacji dynamicznych zmian organizacyjnych w trakcie realizacji celu?

Co uczestnik po szkoleniu ma zrobić, aby zdobyta wiedza przyniosła efekty biznesowe?

1. Wyznaczać osobiste cele w zakresie podniesienia własnej skuteczności zawodowej.
2. Przeprowadzać diagnozę zagrożeń merytorycznych, organizacyjnych i komunikacyjnych do realizacji zadań
3. Wyznaczać cele 1-minutowe dla swoich pracowników
4. Wyznaczać cele dla przełożonego jako propozycję wsparcia realizacji biznesowych
5. Regularnie zadawać sobie pytania dotyczące tego, czy jego decyzje są w formie zdefiniowanego celu.
6. Spotkać się ze swoim przełożonym i przekazać mu informację zwrotną na temat tego w jakich sytuacjach pracuje z tobą przez cele, a gdzie chciałbyś, aby zaczęło to występować inaczej przebiegać.
7. Porozmawiać z pracownikami na temat jego przemyśleń dotyczących koncepcji zarządzania i kierowania poprzez cele oraz tego, jak na dziś widzisz jej zastosowanie w ich wspólnej pracy.
8. Spotkać się z każdym z pracowników z osobna i przez pryzmat kompetencji potwierdzić sobie, że cele są realne, akceptowalne i skuteczne.
9. Na poziomie realizacji celów zespołowych, przedyskutować te cele pod katem RAS.
10. Opracowywać i na bieżąco analizować plan działania zespołu w kontekście do planów strategicznych
11. Zaproponować swoim współpracownikom, aby wszędzie tam gdzie to możliwe, swoje oczekiwania dotyczące potrzeb i problemów zaczęli definiować w ramach modelu zarządzania poprzez cele (treść, wynik i czas).
12. Zawrzeć z pracownikami umowę, aby tam, gdzie uznają to za konieczne, otwarcie prosili o sprecyzowanie celu, którego realizacji od nich oczekuje.
13. Dokonywać cyklicznej analizy zapotrzebowania umożliwiającego zarówno zarządzanie, jak i kierowanie poprzez cele.

Zarządzanie i kierowanie zmianami w oparciu o ludzi - czego nauczy się uczestnik?

ETAP

5

Moduł 1 **Podstawowe założenia w procesie realizacji zmian w oparciu o ludzi**	Co w zmianie jest najważniejsze z perspektywy pracownika? Jak przygotować się do zmiany technicznej i adaptacyjnej? Jak odróżnić kiedy decyzja dotyczy sytuacji standardowej, a kiedy uruchamia zmianę? Jak zidentyfikować konkretne kompetencje menedżera potrzebne do przeprowadzenia danej zmiany? W jaki sposób analizować poziom zaufania i jego wpływ na proces zmiany? Kiedy organizacja, zespół i menedżer potrzebują zmiany? Jakie kompetencje są niezbędne pracownikowi, aby oprzeć na nich proces zmian?
Moduł 2 **Planowanie procesu zmiany**	Jak uwzględniać 4 czynniki wpływające na efektywność zmiany, determinując jej sukces? Jakie działania menedżera, bezpośrednio wpływają na zaangażowanie pracowników w zmianę? Jak rozmawiać o 3 filarach zaufania na których musi się opierać kultura zarządzania zmianą? W jaki sposób uwzględniać naturalny proces przechodzenia pracownika przez zmianę? Jak diagnozować etapy wdrażania zmiany z uwzględnieniem potrzeb pracownika? Jakich form komunikacji unikać, aby nie utrudniać wprowadzenia zmiany w oparciu o ludzi? Jakie dylematy moralne menedżera mogą pojawić się podczas wdrażania zmiany?
Moduł 3 **Wdrażanie procesu zmiany w oparciu o ludzi**	O czym menedżer musi pamiętać wprowadzając zmianę w życie każdego człowieka? Jak uwzględniać hierarchię wartości na płaszczyźnie zawodowej, podczas wprowadzania zmian? Jak udzielać informacji zwrotnych w trakcie realizacji zmiany? Jakie zachowania i decyzje uruchamiają w procesie zmiany reakcję: walki, zastygnięcia, ucieczki, działania? Iluzja wdrażania zmiany, czyli jak menedżer w zmianie oszukuje siebie Znaczenia w zmianie hasła: "Forma ma znaczenie" - jak mówić, aby budować zaufanie w oczach pracownika?

Co uczestnik po szkoleniu ma zrobić, aby zdobyta wiedza przyniosła efekty biznesowe?

1. Tam gdzie jest taka potrzeba, wracać do rozmów na temat zmiany – z wykorzystaniem wiedzy ze szkolenia.
2. Zacząć sobie częściej zadawać pytanie, czy jego decyzja jest działaniem operacyjnym, czy może być dla kogoś informacją o zmianie.
3. Wprowadzać do swojego rytuału menedżerskiego prośbę o feedback miesięczny, dotyczący tego, które decyzje były operacyjnymi, a okazały się wejściem w zmianę – i odwrotnie.
4. W ramach współpracy ze swoim przełożonym wykazywać większą odwagę w rozmawianiu o tym, jakie jego decyzje mogą być odbierane jako zmiany.
5. Przekazać wiedzę pracownikom w zakresie wprowadzania zmian. Zwrócić szczególną uwagę na to, żeby wszędzie tam, gdzie potrzebują dokładnego przejścia przez E0 i E1 – czyli przez kluczowe zastrzeżenia dotyczące zmiany, głośno o tym z nim rozmawiali.
6. Udzielać zawsze, w trakcie wszelkich zmian informacji zwrotnej – przełożonemu, pracownikom i wszystkim innym osobom, które są zaangażowane w zmianę, albo odczuwają tą zmianę.
7. Po każdej zmianie, gdy z zespołem uzna to za istotne, znaleźć czas na przedyskutowanie, wyciągnięcie wniosków i dokonanie kolejnej zmiany.
8. Cyklicznie rozmawiać z pracownikami na temat sukcesów w obszarach, w których wprowadzacie zmiany. Uwzględniać zarówno sukcesy pojawiające się w zespole, jak i te, które można obserwować w otoczeniu.
9. Systematycznie stwarzać warunki do tego, aby z pracownikami omawiać jakie zmiany powinny być wprowadzone w zespole i Waszym otoczeniu, abyście mogli skuteczniej realizować postawione cele.

Przywództwo Zespołowe - czego nauczy się uczestnik?

ETAP

6

Moduł 1 **5 dysfunkcji pracy zespołowej**	Jak naturalnie powstają zespoły marzeń - model PERFORM? Co powinien umieć menedżer, który chce jednocześnie być szefem i członkiem zespołu? 5 dysfunkcji - czyli główne hamulce efektywności pracy zespołowej Jak przezwyciężąć 5 dysfunkcji pracy zespołowej z wykorzystaniem warsztatu menedżera? Jak analizować siły hamujące w zespole?
Moduł 2 **Świadome zarządzanie zespołem w procesie realizacji celów**	Jak korzystać z modelu świadomego przywództwa w ramach zarządzania zespołem? Co na każdym etapie rozwoju zespołu jest niezbędne, aby wziął odpowiedzialność za współpracę i realizację celów? Jak diagnozować etapy rozwoju zespołu z uwzględnieniem realizacji celu? Jak dobierać stylu kierowania i zarządzania zespołem, aby zapewnić mu warunki do efektywnego działania? Jak analizować koszty organizacyjne nieefektywnego zarządzania i co z tym zrobić?
Moduł 3 **Kształtowanie optymalnej dynamiki pracy zespołowej**	Jakie informacje menedżer musi gromadzić i analizować, aby świadomie kontrolować efektywność i rozwój zespołu? Jak w usystematyzowany sposób przekazywać informacje w pływające na jakość pracy zespołowej? W jaki sposób definiować wąskie gardła w zakresie współpracy zespołowej? Jak wskazywać w pracy zespołowej, członkom zespołu, obszary w których należy dokonać zmian? Jaka kombinacja zachowań menedżera jest najbardziej i najmniej akceptowana przez członków zespołu?
Moduł 4 **Zarządzanie zespołem w procesie zmian**	Jak analizować w procesie zmiany efektywność pracy zespołowej (Analiza Pola Sił)? Jak stworzyć w zespole warunki do przechodzenia przez proces zmian? W jaki sposób rozmawiać z zespołem o siłach hamujących jego efektywność i jakość współpracy? Jak w kompleksowy sposób łączyć rozwój zespołu, branie odpowiedzialności i realizację celu biznesowego? Jak na bieżąco monitorować przy współudziale zespołu jego potrzeby związane z efektywnością współpracy?
Moduł 5 **GRA STRATEGICZNA LEADOUT**	Jakie znaczenie ma przy wyznaczeniu celu jakość komunikacji w ramach pracy zespołowej? Jakie są koszty zbagatelizowania podziału ról, w tym wyboru szefa zespołu? Jak efektywnie korzystać z kompetencji członków zespołu, planując realizację celu? Jak forma komunikacji w ramach dynamiki pracy zespołowej wpływa na sukces albo porażkę? Jak omawiać wnioski wynikające z efektywności pracy zespołowej, aby "uniknąć dnia świstaka"?

Co uczestnik po szkoleniu ma zrobić, aby zdobyta wiedza przyniosła efekty biznesowe?

1. Sformułować oczekiwania z punktu widzenia przełożonego względem zmian w zakresie współpracy w zespole, które powinny nastąpić, aby wzmocnić efektywność zespołu.
2. Powiesić rysunek obrazujący dynamikę pracy zespołu, omówić go z członkami swojego zespołu i w sytuacjach, w których uzna to za właściwe odnosić się do niego podczas spotkań z zespołem.
3. Regularnie udzielać informacji zwrotnej pozyskując informacje z zakresu analizy PERFORM.
4. Spotkać się ze swoimi pracownikami, podzielić się wrażeniem po szkoleniu i przekazać wiedzę jaką zdobył w ramach modułu świadomego przywództwa zespołowego i ich roli w ramach samoprzywództwa zespołowego.
5. Przeprowadzać audyt 5 dysfunkcji pracy zespołowej wraz ze swoim zespołem
6. Wyznaczać, w ramach których zakresów funkcjonowania zespół powinien doskonalić swoje kompetencje i wytwarzać nowe nawyki.
7. Wprowadzić nawyk rozmawiania z zespołem na temat sił hamujących i napędzających pracę zespołową.

W RAMACH KAŻDEGO Z MODUŁÓW

wspieramy wdrażanie wiedzy w organizacji w trakcie i po zakończonym projekcie

W ramach projektu otrzymujecie Państwo z naszej strony:

- Realizację treningów menedżerskich przez doświadczonych trenerów
- Profesjonalne podręczniki merytoryczne do każdego z modułów - łącznie ponad 400 stron.
- Instrukcje wdrożeniowe – skompresowaną wiedzę ze szkolenia
- Plakaty merytoryczne (60x100 cm) ułatwiające wdrożenie wiedzy w swoim środowisku pracy
- Ściągi merytoryczne dla pracowników, które wspierają menedżera w dzieleniu się wiedzą ze szkoleń z pracownikami
- Plakaty A4 będące instrukcją merytoryczną wspierającą decyzje menedżera podczas pracy z ludźmi
- Konkretną instrukcję postępowania opisującą jakie zadania po szkoleniu menedżerowie powinni wykonać, żeby wiedzę wdrożyć i żeby można było mierzyć efekty.
- Narzędzia w formie m.in. testów i formularzy, które pozwalają uczestnikowi rozszerzyć wiedzę na temat swoich aktualnych kompetencji menedżerskich, refleksyjnie spojrzeć w przyszłość i przygotować dla siebie, korzystając ze wsparcia trenerów, przełożonego, działu HR, swój osobisty plan rozwoju.
- Konsultacje telefoniczne i mailowe (dla właściciela i uczestników programu) – kiedy każda ze stron uzna, że ma taką potrzebę.
- Spotkania w formie coachingu 1 na 1 i grupowego – wersja live lub wersja online

Co proponujemy jako kolejny krok?

W ostatnich 10 latach 90% wszystkich projektów jakie realizujemy, jest realizowana po poleceniu przez naszego klienta, który wdrożył Standard Kompetencji Menedżerskich.

Ktoś może uznać to za miarę wiarygodności, ktoś inny powiedzieć, że to nie wystarczające, a jeszcze ktoś, że każdy może tak napisać. Natomiast dla nas jest to twardy miernik naszej wiarygodności.

Jeżeli zdecydujecie się Państwo na spotkanie z nami - osobiste lub online, podzielimy się naszym doświadczeniem i pokażemy jak rozwiązanie, które opsialiśmy w całości, czy w pozczególnych fragmentach może realnie wygenerować korzyści ekonomiczne i organizacyjne w Państwa firmie.

Zapraszamy do osobistego zweryfikowania tego, co napisaliśmy:

Krzysztof Kotapski	606 747 519	k.kotapski@mps.net.pl
Julian Dąbrowski	603 557 299	j.dabrowski@mps.net.pl

Granice Twoich kompetencji są granicami Twojego świata.

Od 25 lat pomagamy przesuwać granice.

www.MPS.net.pl