

Program szkoleniowo-wdrożeniowy

Zarządzanie i kierowanie ZMIANAMI W OPARCIU O LUDZI

80% trenujemy / 20% mówimy

Zmiany są nieuniknione, rozwój dobrowolny.



24

lata doświadczeń



24.600

przygotowanych
menedżerów



211

zrealizowanych projektów Standard
Kompetencji Menedżerskich



1

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

5.300 MENEDŻERÓW KORZYSTA Z TEJ METODY ZARZĄDZANIA. DLACZEGO?

Dlatego, że pozwala ono zaplanować proces zmiany w sposób **obniżający występowanie ryzyka biznesowego**. Wdrożenie tej wiedzy powoduje, że zmiany od etapu koncepcyjnego po etap udoskonalenia i utrwalenia realizowane są w sposób przewidywalny dla pracowników i organizacji, co pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów i kompetencji dostępnych w firmie. Dzięki temu pracownicy wszystkich szczebli nie tylko zaczną otwarcie podchodzić do wszelkich modyfikacji, lecz także sami chętnie będą inicjować zmiany. **Proces tworzenia warunków** w których pracownicy i kadra kierownicza efektywnie współpracują w ramach wprowadzania zmian opisaliśmy w formie rozbudowanego materiału tutaj: <https://mps.net.pl/arttykul/kultura-zmiany/>

Zasady współpracy, umożliwiające wprowadzenie elementów przewidywalności do zmiany, podzieliliśmy na 6 etapów, w ramach których istnieje spójny zestaw działań dla przełożonego, jak i pracownika:

EZ0 – Zastrzeżenia dotyczące informacji – przełożony opisuje istotę i potrzebę zmian, a pracownicy dzielą się swoim punktem widzenia dotyczącym wpływu zmiany na realizację wskazanych przez przełożonego celów.

EZ1 – Zastrzeżenia dotyczące kwestii osobistych – przełożony wskazuje przewidywany, jego zdaniem, wpływ zmiany na funkcjonowanie osób zaangażowanych, a pracownicy doprecyzowują zagadnienia nie poruszone przez przełożonego.

EZ2 – Zastrzeżenia dotyczące realizacji – przełożony omawia założenia dotyczące sposobu wdrożenia zmiany, angażując w jego współtworzenie pracowników, a rozmówcy dyskutują otwarcie o kwestiach technicznych mogących wesprzeć lub utrudnić zmianę.

EZ3 – Zastrzeżenia dotyczące skutków – przełożony w trakcie trwania zmiany omawia widoczne skutki i dalszy plan działania, a pracownicy udzielają informacji zwrotnych dotyczących tego, co utrudnia im lub ułatwia wdrożenie zmiany.

EZ4 – Zastrzeżenia dotyczące współpracy – pracownicy z przełożonym dyskutują o tym kogo jeszcze zaprosić do współpracy i kogo poinformować o efektach zmiany.

EZ5 – Zastrzeżenia dotyczące polepszeń – pracownicy z przełożonym poszukują sposobów doskonalenia zmiany i metod jej upowszechnienia.

Szerszy opis działań w ramach etapów można znaleźć: <https://mps.net.pl/standard-kompetencji-menedzerskich-plakaty-merytoryczne/> na plakacie dotyczącym **wprowadzania zmian w oparciu o ludzi**.

Model zachowań menedżera w procesie zmian



10 DZIAŁAŃ POZWALAJĄCYCH ZWIĘKSZAĆ SPRAWNOŚĆ WPROWADZANIA ZMIAN

Pracownicy lubią zmiany. Dowodem na to jest fakt, że chcą się żenić, awansować, mieć dzieci. Jednak akceptują tylko te zmiany, w których mogą być podmiotem decyzyjnym. Chcą mieć realny wpływ na to, jak te zmiany będą przebiegały. Menedżerowie posiadający warsztat w zakresie wprowadzania zmian w oparciu o ludzi, zwielokrotniają swoje możliwości oddziaływania. I nie jest to przemożna. Jeśli osoba kierująca zmianą potrafi wokół niej zbudować zaangażowanie pracowników (a nie mamy tu na myśli manipulacji i sprzedawania zmiany, tylko prawdziwą, naturalną chęć do wprowadzenia zmiany), wtedy zaczynają oni funkcjonować niczym dodatkowe radary i ręce w dyspozycji menedżera. W przygotowaniu do takiego sposobu pracy posiadamy największe doświadczenie w Polsce.

POTENCJAŁ DO ZMIAN W ZAKRESIE SKUTECZNOŚCI WPROWADZANIA ZMIAN W ORGANIZACJI - INSPIRACJA MENEDŻERSKA

Przyjrzyj się jak wygląda dziś wprowadzanie zmian w Twoim zespole przez pryzmat elementów opisanych poniżej. Być może uznasz, że warto o tych działaniach porozmawiać ze swoimi pracownikami. 24 lata doświadczeń we wspieraniu menedżerów we wprowadzaniu zmian podpowiada: jeśli menedżer stosuje poniższe elementy w swojej pracy, to rośnie jego skuteczność decyzyjna.

L.P.	JAKIE DZIAŁANIA ZABEZPIECZAJĄ I PRZYSPIESZAJĄ PROCES WPROWADZANIA ZMIAN W ORGANIZACJI?
1	Zmiany są analizowane pod kątem możliwego ryzyka dostrzeganego przez osoby wdrażające.
2	Wdrażając zmiany uwzględnia się potrzebne i dostępne w organizacji kompetencje.
3	Pracownicy są informowani o planowanych zmianach w sposób umożliwiający im zaprezentowanie swojego punktu widzenia w sposób rzeczowy.
4	Przed rozpoczęciem zmiany rozmawia się z pracownikami o ich wątpliwościach dotyczących istoty zmiany, kwestii osobistych i sposobu realizacji.
5	Pracownicy są zawsze angażowani w planowanie procesu zmiany.
6	Podczas wprowadzanej zmiany precyzyjnie określany jest podział odpowiedzialności pomiędzy kierownika i wszystkie zaangażowane osoby.
7	W trakcie zmiany pracownicy mają możliwość omawiania jej z przełożonym i otrzymują feedback o efektach wprowadzanych zmian.
8	Zmiany są podsumowywane – zarówno te zakończone powodzeniem, jak i te, z których zrezygnowano. Wyciąga się z nich wnioski na przyszłość.
9	Osoba nadzorująca zmianę monitoruje poziom poczucia bezpieczeństwa pracowników w zmianie.
10	Kierujący i wdrażający zmianę udzielają sobie regularnie informacji zwrotnej na temat tego co im pomaga, a co przeszkadza w ramach współpracy.

Opis programu i jednocześnie efektów, czyli czego nauczy się uczestnik

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 są 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.

Co otrzymuje każdy uczestnik szkolenia?

-  Udział w praktycznym treningu, pozwalającym zwiększyć skuteczność wprowadzania zmian w organizacji
-  Możliwość 1h konsultacji telefonicznych i mailowych z trenerem w trakcie 3 miesięcy po szkoleniu.
-  Instrukcję wdrożenia wiedzy w pracę menedżerską.
-  Arkusze przygotowania zmiany w organizacji
-  Certyfikat ukończenia szkolenia.
-  Zadania do samodzielnego wykonania po szkoleniu
-  Plakat merytoryczny ułatwiający transfer zdobytej wiedzy do członków zespołu
-  Dawkę pozytywnych emocji wynikających z tego, że wie jak podnieść komfort swojego życia zawodowego.



Granice Twoich kompetencji są granicami Twojego świata.

Od 24 lat pomagamy przesuwać granice.

www.MPS.net.pl