

## Projekt rozwojowy: „MISTRZOWSKA ROBOTA – ROZWÓJ KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH”

Projekt dedykowany Team Liderom, Szefom zmian, Brygadziście, Mistrzom i Kierownikom firm produkcyjnych.

**Czas trwania projektu** uzależniony jest od potrzeb rozwojowych uczestników oraz od decyzji sponsorów projektu.

W czasie **1 dni szkolenia** realizuję **2 obszary tematyczne/kompetencje** (z listy 19 opisanych w programie poniżej).

---

Obecnie kompetencje menedżera niższego i średniego szczebla zarządzania w firmach produkcyjnych wyznacza nie tylko jego przełożony, czy też zarząd firmy, lecz również dynamicznie zmieniający się rynkowe oczekiwania. W realiach rynkowych XXI wieku Menedżer Produkcji musi z jednej strony skutecznie motywować podwładnych do wydajnej pracy, jak i zagwarantować firmie osiągnięcie planowanych wyników produkcyjnych i rozwój zawodowy na dynamicznie zmieniającym się dynamicznie. Idąc dalej Menedżer Produkcji musi dbać o interesy firmy, ale też dbać o swoich podwładnych. Postawa i pozostałe kompetencje Menedżera Produkcji musi być wzorem dla innych.'

**Cel szkolenia** - dostarczenie Uczestnikom wiedzy oraz rozwój tych umiejętności i postaw, które decydują o skutecznym zarządzaniu zespołem.

### Cele szkoleniowe szczegółowe:

- dla każdego z modułów zawartych w programie opracujemy Listę Dobrych Praktyk, które decydują o danej kompetencji menedżerskiej
- podniesimy na wyższy poziom świadomość menedżerów wskazując potrzebne zmiany w obszarze posiadanej wiedzy, umiejętności jakie posiadają oraz przyjmowanych przez nich postaw
- przeanalizujemy oraz rozwinimy te ich kompetencje, które wpływają na wyniki zespołu
- przygotujemy ich na większe zawodowe wyzwania, które nie są możliwe bez wzrostu zaangażowania ich zespołów
- dowartościmy uczestników, wskazując ich rolę i znaczenie w swojej organizacji
- dostarczymy uczestnikom konkretnych narzędzi do zastosowania w praktyce
- przekonamy uczestników, że warto stosować narzędzia wypracowane w trakcie tego szkolenia
- przekonamy uczestników, że warto inwestować we własny rozwój, gdyż to zawsze się opłaca!

### LISTA MODUŁÓW – OBSZARY PRACY I KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE:

1. Rola i znaczenie menedżera produkcji (niższego szczebla) w strukturze firmy produkcyjnej
2. Bezpieczeństwo od początku, czyli przestrzeganie przepisów BHP oraz eliminowanie wypadków
3. Organizacja pracy, wyznaczanie i delegowanie zadań oraz ich egzekwowanie
4. Zarządzanie czasem, planowanie i priorytety w pracy menedżera produkcji
5. Proces podejmowania decyzji na poziomie operacyjnym w firmach produkcyjnych
6. Zarządzanie zmianą w firmie i załodze firmy produkcyjnej
7. Skuteczne rozwiązywanie problemów w zespole operacyjnym
8. Sztuka rozwiązywanie konfliktów w zespole operacyjnym
9. Skuteczna zarządzanie trudnymi pracownikami
10. Postawa lidera i autorytet szefa w zespole operacyjnym
11. Skuteczna komunikacja w wykonaniu szefa zespołu
12. Właściwa informacja zwrotna – podstawa skutecznego zarządzania załogą
13. Poziom motywacji załogi oraz jej wpływ na wydajność pracowników operacyjnych
14. Skuteczność menedżera a wybrane kompetencje z obszaru psychologii
15. Kultura zarządzania oparta na pozytywnych ludzkich wartościach
16. Awans wewnętrzny – szanse i zagrożenia dla menedżera, zespołu i dla firmy
17. „Onboarding, czyli profesjonalne, skuteczne wdrażanie nowego pracownika do pracy
18. Różnice pokoleniowe w zespole firmy produkcyjnej
19. Podsumowanie całego projektu szkoleniowego + Indywidualny Plan Wdrożeniowy

# ZAWARTOŚĆ MERYTORYCZNA PROGRAMU – OPISY MODUŁÓW

## 1. ROLA I ZNACZENIE MENEDŻERA PRODUKCJI (NIŻSZEGO SZCZEBLA) W STRUKTURZE FIRMY PRODUKCYJNEJ

*Trener moderuje dyskusję, stwarzając tym samym warunki do tego, by zespół wspólnie z nim udzielił prawdziwych odpowiedzi na przedstawione niżej pytania*

- Jak jest rola i znaczenie Menedżera Produkcji w firmie produkcyjnej?
- Nasza wspólnie wypracowana definicja kompetencji menedżerskich – praktyczna definicja!
- Kompetencje Menedżera Produkcji w obszarze wiedzy, umiejętności i przyjmowanych postaw
- Kompetencje Menedżera, a wydajność i skuteczność i pracy zespołu
- Kompetencje Menedżera, a poziom współpracy i wzajemne relacje w zespole
- Kompetencje Menedżera, a poziom motywacji i zaangażowanie zespołu
- Kompetencje Menedżera, a siła zespołu/działu/firmy
- Kompetencje Menedżera, a stabilność firmy i jej rynkowa przyszłość

## 2. BEZPIECZEŃSTWO OD POCZĄTKU, CZYLI PRZESTRZEGANIE PRZEPISÓW BHP ORAZ ELIMINOWANIE WYPADKÓW PRZY PRACY

*Priorytetem każdej firmy produkcyjnej jest wypracowanie odpowiedzialnych postaw kadry kierowniczej nadzorującej wykonywanie prac, zapewniających realizację celów produkcyjnych przy jednoczesnym wyeliminowaniu zagrożeń oraz wypadków w miejscu pracy.*

- **Czynniki wpływające na poziom bezpieczeństwa pracy i występowanie wypadków:**
  - jakość nadzorowania i egzekwowania zasad pracy opisanych w przepisach BHP, a w tym stosowania SOI (Środków Ochrony Indywidualnej) -
  - błędy i zaniedbania w obszarze takich funkcji menedżerskich, wpływających na sytuacje zagrożenia i wypadki przy pracy:
    - planowanie pracy
    - organizacja pracy (w tym profesjonalne delegowanie zadań)
    - kontrola pracy (w tym jej efektywne monitorowanie)
    - komunikacja menedżerska realizowana z użyciem skutecznej Informacji Zwrotnej
  - poziom świadomości menedżerskiej oraz jej przejawy w obszarach:
    - odpowiedzialności
    - jakości podejmowanych decyzji
    - wiedzy dotyczącej negatywnych skutków i kosztów dla firmy przy braku odpowiedniego nadzoru
    - wiedzy dotyczącej pozytywnych konsekwencji i korzyści dla firmy w sytuacji stosowania właściwego nadzoru
  - posiadane do dyspozycji menedżerów zasoby finansowe, czasowe, ludzkie, sprzętowe, które wpływające na jakość i skuteczność przestrzegania przepisów, to w linii prostej czynniki warunkujące powstawanie na placach budów rzeczywistych zagrożeń/zdarzeń i wypadków.
  - menedżerskie nawyki, przyzwyczajenia i działania rutynowe oraz ich negatywne konsekwencje dla zagrożeń i wypadków przy pracy
  - posiadanie lub brak w postawach menedżerskich konsekwencji, samodyscypliny i systematyczności
  - jakość komunikacji menedżerskiej – jako niezbędne składowe skutecznego zarządzania ludźmi w miejscu pracy
  - droga na skróty, gdzie szybciej i taniej = niebezpieczeństwo i zagrożenia
- Uświadomienie uczestnikom tego, dlaczego nadzór menedżerski w osobach liderów/brygadzystów/mistrzów nieraz ryzykuje na budowach postawy nieodpowiedzialne w miejsce postaw opartych na racjonalnym myśleniu i wysokiej odpowiedzialności.
- Zaprezentowanie **negatywnych konsekwencji** decyzji, działań i postaw menedżerskich opisanych za pomocą: zagrożeń, strat, wypadków, kosztów (prawnych, finansowych, społecznych, psychologicznych, ...)
- Zaprezentowanie **pozytywnych konsekwencji** decyzji, działań i postaw menedżerskich opisanych za pomocą korzyści w postaci: bezpieczeństwa, ładu, terminowości oraz eliminacji zagrożeń i wypadków

- **Podsumowanie oraz spisanie Listy Dobrych Praktyk Menedżerskich** jakich firma wymaga od nadzoru budowlanego w osobach menedżerów na placach budów, pozwalających skutecznie eliminować zagrożenia oraz ponosić niepotrzebne straty (nie tylko finansowe).

### 3. ORGANIZACJA PRACY, WYZNACZANIE I DELEGOWANIE ZADAŃ ORAZ ICH EGZEKOWANIE

*Organizacja pracy, to rzecz wydawało by się prosta, gdy przyjrzymy się w jaki sposób Przełożeni wydają polecenia swoim podwładnym, czyli w jaki sposób delegują zadania, to okazuje się, że efekty delegowania często są negatywne. Jeszcze więcej błędów popełniają menedżerowie w obszarze delegowania uprawnień, czyli dzielenia się władzą. Nauczymy waszych menedżerów delegować profesjonalnie, co zagwarantuje tylko pozytywne efekty tej części organizacji pracy.*

- Właściwa **organizacja pracy** gwarantująca skuteczność zespołu
- Złote zasady organizacji pracy. Tak robią to najlepsi!
- Wyznaczanie zadań i ich egzekwowanie
- Wyznaczanie zadań/celów indywidualnych i zespołowych - zasady
- Cele wg formuły SMART w zarządzaniu zespołem – kiedy, jak to zrobić?
- **Zasady delegowania zadań:**
  - ✓ Co delegować?
  - ✓ Kiedy delegować?
  - ✓ Komu delegować?
  - ✓ Jak delegować?
  - ✓ ABC delegowania zadań i uprawnień
- Lista korzyści wynikających z właściwego delegowania zadań
- Zasady skutecznego **delegowania uprawnień**
- Zasady skutecznego **egzekwowania** wydanych poleceń
- Najczęściej popełniane błędy w procesie delegowania zadań oraz ich egzekwowania
- ABC skutecznego **kontrolowania** pracy załogi monitorowanie, ocena, wnioski, decyzje
- Lista najczęściej popełnianych błędów w procesie kontrolowania pracy
- Przykłady z poziomu operacyjnego firmy produkcyjnej. Jak w praktyce robią to doświadczeni menedżerowie? Case Studies + praktyczne wnioski
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze: organizacji pracy, delegowania zadań i kontrolowania pracy załogi

### 4. ZARZĄDZANIE CZASEM, PLANOWANIE I PRIORYTETY W PRACY MENEDŻERA

*Czas to jedyny nieodnawialny i sprawiedliwy zasób jaki ma każdy z nas, każdy zespół i każda firma. Ty decydujesz o tym co robisz, co jak planujesz, czemu nadajesz jaki priorytet? To w jaki sposób alokujesz swój czas, to jeden z kluczy do twojego sukcesu. „Czas to pieniądz.” A należy pójść z tym dalej, czyli „Czas to Twoje życie i nie zmarnuj tego!” Nauczymy Was w jaki sposób dbać o czas, racjonalnie go wykorzystywać i efektywnie go wykorzystywać.*

- Negatywne konsekwencje i niepotrzebne koszty bez właściwego planowania – przykłady z produkcji
- Skuteczne planowanie, a wyniki pracy zespołu – przykłady z produkcji
- Podstawowe zasady zarządzania czasem w procesie planowania
- Priorytety w procesie planowania zadań/celów produkcyjnych
- Macierz Eisenhowera, czyli sprawy pilne a sprawy ważne
- Przewidywanie, czyli odpowiedź na pytanie, „Co będzie, gdy...?”
- „Prokrastynacja”, czyli odkładanie spraw vs skuteczne planowanie i egzekwowanie
- Zasada SMART w budowaniu celów. Wyznaczanie i realizacja celów - zasady
- Cele nadrzędne a cele operacyjne – kaskadowanie celów
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze: zarządzania czasem, planowania, wyznaczania priorytetów Menedżera zespołu produkcyjnego

### 5. PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI NA POZIOMIE OPERACYJNYM W FIRMACH PRODUKCYJNYCH

*Uporządkowanie procesów decyzyjnych w Twoim zespole/organizacji/firmie dostarczy więcej korzyści niż jawi się na 1-szy rzut oka. Decydowanie to często nadużywany przywilej przełożonych, a „empowerment”, czyli racjonalne, mądre dzielenie się władzą, to atrybut każdego mądrego przełożonego, czyli takiego Szefa, który dzięki temu uzyska więcej z mniejszej ilości zasobów. A dlaczego? Dlatego, gdyż skutecznie nauczy swoich podwładnych nowych kompetencji oraz*

zmotywuje swoich podwładnych. W tym obszarze w każdej firmie produkcyjnej jest dużo do zrobienia.

- **Etapy i zasady procesu podejmowania decyzji:**
  - Podejście klasyczne – etapy i procedowanie
  - Diagram przyczynowo-skutkowy: „Szkielet ryby” Kaoru Ishikawy w celu definiowania obecnej sytuacji i dochodzenia do decyzji
  - Przykłady analizy zagrożeń oraz ich przewidywanie i zapobieganie
  - Przykłady odpowiedzi na pytanie – „Co będzie, gdy ...?”
  - Co to jest „empowerment”?
    - „empowerment”, to mądre, świadome dzielenie się władzą
    - Atutu zarządzania w wykonaniu Menedżera Wspomagającego
    - Wdrażanie „empowermentu” – kiedy, gdzie i jak?
    - Przykłady i zastosowanie „empowermentu” w firmach produkcyjnych
- Czym jest zjawisko „**stringów decyzyjnych**” w firmach produkcyjnych?
  - Kiedy powstaje?
  - Kto za tym stoi?
  - Jakie realne negatywne, kosztowne konsekwencje powoduje?
- Eliminowanie najczęściej popełnianych błędów w podejmowaniu decyzji
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze podejmowania trafnych decyzji w organizacji/zespole przez Menedżera firmy produkcyjnej

## 6. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W FIRMIE I ZAŁODZE FIRMY PRODUKCYJNEJ

Znawcy zmian w firmach w warunkach polskiej rzeczywistości biznesowej twierdzą, że hasło, które najtrafniej oddaje naturę zmian w polskich firmach brzmi: „Zmiana to jest to, co góra chce, aby środek zrobił dołowi”. Zadamy kłam tej tezie. Pokażemy Wam, w jaki sposób profesjonalnie zaplanować, zapowiedzieć i wdrożyć zmianę w firmie produkcyjnej operującej na polskim rynku.

- Proces zmiany w organizacji, a skuteczność zarządzania organizacją i biznesem – pokazanie zależności i skutków
- Etapy procesu wprowadzania zmian w organizacji – omówienie modelu skutecznej zmiany w firmie produkcyjnej
- Opór wobec zmian - zrozumienie natury człowieka w procesie zmiany. Dlaczego tak się dzieje? Jak taki opór skutecznie pokonać?
- Skuteczna komunikacja zmianie - zasady
- Warunki skutecznego wdrażania zmian w organizacji – omówienie + przykłady z praktyki
- Jaka jest rola menedżera w procesie wdrażania zmian w organizacji
- „Narzędziownia” skutecznego menedżera wprowadzającego zmiany – co mieć? Kiedy i jak tego użyć? Lista narzędzi dla skutecznego wprowadzania zmian
- Lista Dobrych Praktyk Menedżerskich w obszarze skutecznego zarządzania zmianą w organizacji
- Praktyka menedżerska – Case Study „wdrażamy zmianę” – przykład + praktyczne wnioski
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze komunikacji i wdrażania zmiany w organizacji

## 7. SKUTECZNE ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW W ZESPOLE OPERACYJNYM

Problemy to nieodłączny atrybut pracy każdego menedżera zarządzającego zespołem. „Gdyby nie było problemów, to nie potrzebował bym Ciebie na stanowisku Menedżera” – powiedział do mnie kiedyś jeden z Prezesów. I jeszcze jedno: „Prawdziwą miarą skuteczności menedżera nie jest sytuacja jak on pracuje w sytuacji, gdy wszystko dobrze się układa lecz wówczas, gdy w zespole/organizacji jest kryzys. Wówczas jak w soczewce widać jak skuteczny jest oraz ile jest wart każdy menedżer!”

- Źródła i przyczyny powstawania problemów – omówienie + przykłady
- Macierz uwarunkowań opisująca powstawanie problemów
- Diagram przyczynowo-skutkowy Kaoru Ishikawy + jego zastosowanie
- Etapy rozwiązywania problemów – podejście klasyczne: etapy + procedowanie
- Kreatywne rozwiązywanie problemów – metody:
  - Metoda pracy Wald'a Diesney'a
  - Mapowanie myśli i problemów
- Wykorzystywanie problemów dla dokonywania niezbędnych zmian w zespole
- Lista korzyści wynikających z prawidłowego rozwiązywania problemów
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze rozwiązywania problemów w zespole i organizacji

## 8. SZTUKA ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW W ZESPOLE OPERACYJNYM

*Konflikt, to nieodłączny towarzysz problemu. Dokładnie te same słowa należy skierować do uczestników, by zainteresować ich wyborem tego modułu i tej właśnie kompetencji. Ta kompetencja pomoże Ci również w rozwiązywaniu konfliktów w Twoim zespole oraz uchroni Ciebie przed ich negatywnymi konsekwencjami.*

- Co to jest konflikt? Źródła powstawania konfliktów?
- Koło konfliktów – 5 konfliktów + ich zależności i uwarunkowania. Zrozumiesz dużo gdy poznasz to koło.
- Style i etapy rozwiązywania konfliktów
- Sposoby zapobiegania konfliktom w zespole
- Empatia i Asertywność bardzo pomocne w rozwiązywaniu sporów i konfliktów
- Relacje interpersonalne a konflikty w zespole
- Lista strat, gdy konflikty „żyją własnym życiem”
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze zarządzania konfliktami w zespole

## 9. SKUTECZNE ZARZĄDZANIE TRUDNYMI PRACOWNIKAMI

*Żaden Menedżer Produkcji nie miał komfortu pracy wyłącznie z odpowiedzialnymi, pracowitymi pracownikami, którzy dostarczają wyłącznie planowanych wyników i satysfakcji. Praktyka pokazuje, że normą jest pewien odsetek trudnych pracowników. Bazując na doświadczeniach trenera biznesu i Uczestników wskażemy skuteczne metody zarządzania takimi pracownikami.*

- Nasza definicja „trudnego pracownika”
- Przykłady „trudnych pracowników” – z archiwum trenera i Uczestników
- Recepty od praktyków biznesu – Co robić? Czego nie robić? Co mówić? Czego nie mówić?
- Najczęściej popełniane błędy w zarządzaniu trudnymi pracownikami + metody ich eliminacji
- Narzędzia z obszaru psychologii w zarządzaniu trudnymi pracownikami
- Narzędzia wywierania wpływu na usługach skutecznego radzenia sobie z tą grupą pracowników
- Typy osobowości wg Junga, a podejście pracowników do wykonywania obowiązków – przykłady z firm produkcyjnych
- Nasz styl zarządzania a podejście pracowników do wykonywania swoich obowiązków – przykłady z firm produkcyjnych
- Metoda kontraktowania określająca zasady współpracy w relacji Przełożony - podwładni oraz relacji w zespole – pozytywne konsekwencje + wymierne korzyści
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze skutecznego zarządzania trudnymi pracownikami

## 10. POSTAWA LIDERA I AUTORYTET SZEFA W ZESPOLE OPERACYJNYM

*Szkoda, że dotychczas nikt nie wyliczył jakie wymierne korzyści (mierzone w PLN) dostarcza firmie menedżer (Lider, Brygadzysta, Mistrz), który w relacjach z podwładnymi jest dla nich rzeczywistym, prawdziwym Liderem. Jaką energię wyzwala w załodze, ile powstaje wówczas kreatywnych pomysłów, jak podnosi się efektywność jego pracowników, jaka wartość dodana płynie z tego, że ludzie są zmotywowani i zaangażowani i że wszystkim chce się wydajnie pracować! Nikt tego nie wyliczył, ale Ci Menedżerowie, którzy dostarczyli to swoim pracownikom są Liderami mają satysfakcję z każdego dnia pracy ze swoimi ludźmi. Razem z nimi osiągają sukcesy i razem z nimi wygrywają.*

- Menedżer niższego i średniego szczebla zarządzania, jako odpowiedzialny Szef oraz skuteczny pomost pomiędzy załogą, a Dyрекcją firmy – teza, która sprawdza się w każdej firmie (dyskusja moderowana + praktyczne wnioski dla Uczestników)
- Lider zespołu – jego rola i znaczenie dla zespołu i dla firmy. Pokażemy co zmienia postawa prawdziwego Lidera szczególnie w sytuacji kryzysowej w firmie/zespole.
- Lider – jaki być powinien? Jego postawa, zachowanie oraz dawanie przykładu innym
- **Autorytet buduje się mozolnie przez miesiące i lata, a traci się nieraz w minutę!**
  - Żelazne zasady budowania i utrzymania autorytetu
  - Twoja postawa i zachowanie – dobry przykład dla twojej załogi
  - Jak Cię widzą twoi pracownicy? – samoocena + wnioski na przyszłość
  - Jak Cię widzą i oceniają szefowie?
  - Jak wyglądasz na tle innych menedżerów firmy?
- Empatia atutem dojrzałego menedżera

- Asertywne zachowania w relacjach z podwładnymi oraz ze swoim przełożonym
- Lider jest Szef, który wspiera, motywuje, inspiruje, pracuje i przestrzega wg określonych pozytywnych wartości
- W jaki sposób kontrolować pracę zespołu? Policjant czy Przyjaciel, czy inny model zarządzania? – dyskusja + wnioski na przyszłość
- Synergia płynąca z efektywnej współpracy oraz wzajemnej troski = wartość dodana dla każdego Menedżera oraz dla każdej firmy – przykłady z firm produkcyjnych
- Równe traktowanie wszystkich podwładnych, bez koleśnictwa
- Traktuj innych w taki sposób, w jaki sam chciałbyś być traktowany – warunki skuteczności tej tezy w praktyce
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze budowania i utrzymania autorytetu w zespole oraz przyjmowania postawy Lidera zespołu

## 11. SKUTECZNA KOMUNIKACJA W WYKONANIU SZEFA ZESPOŁU = KOMPETENCJA NR 1

*Komunikacja jest tym kanałem funkcjonowania organizacji, który determinuje wszystkie jej procesy. Zaniedbania w tym obszarze zawsze skutkują spadkiem efektywności zespołu oraz wyników firmy. Wnioski trenerskie po zrealizowanych przez nas projektach szkoleniowych w prostej linii mówią o potrzebie podniesienia tej kompetencji w grupie zawodowej Liderów, Brygadzystów, Mistrzów oraz menedżerów na wyższych szczeblach zarządzania firmy produkcyjnej.*

- Komunikacja pionowa w dziale produkcji – prawdziwy obraz komunikacji w większości polskich firm produkcyjnych: uwarunkowania, realia, konsekwencje, zagrożenia, niepotrzebne koszty
- Komunikacja determinuje wszystkie procesy zachodzące w zespole/organizacji – postawienie tezy + dyskusja + wnioski
- Co składa się na skuteczną komunikację? Mini wykład + dyskusja + wnioski
- Komunikacja pionowa w organizacji – zasady
- Komunikacja pozioma w organizacji - zasady
- Właściwy, skuteczny przekaz Informacji członkom zespołu – kilka złotych zasad w tym obszarze
- Skuteczna komunikacja 1:1 pomiędzy przełożonym i podwładnym – zasady + przykłady
- Spotkania/zebrania z załogą (zespołem) – zasady + przykłady
- Bariery komunikacyjne, a powstawanie sporów i konfliktów oraz psucie relacji w zespole
- Aktywne słuchanie. Składowe i zasady stosowania – gdzie, kiedy i jak to robić?
- Lista korzyści płynących ze skutecznej komunikacji
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze skutecznej komunikacji

## 12. WŁAŚCIWA INFORMACJA ZWROTNA – PODSTAWA SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA ZAŁOGĄ

*W pracy, w firmach, w zespołach wymieniamy się uwagami, wyrażamy swoje opinie, konsultujemy szereg spraw, wyrażamy swoje zdanie na temat jakości pracy naszych podwładnych, ale również sami jesteśmy adresatami podobnych informacji. To normalne, że ten proces nieustannie trwa. Jeżeli nauczysz się robić to mądrze i profesjonalnie, wówczas łatwiej i szybciej osiągniesz sukcesy jako Menedżer zespołu produkcyjnego. Ta umiejętność, da Ci przewagę do osiągnięcia zawodowych sukcesów oraz do zawodowej satysfakcji.*

- Czemu służy informacja zwrotna? Zasady udzielania: komu? kiedy w jaki sposób?
- Najczęściej popełniane błędy w obszarze udzielania Informacji Zwrotnej – jak skutecznie je eliminować?
- Algorytm komunikatu menedżerskiego – baza do udzielania Informacji Zwrotnej. Czym jest ten algorytm? Dlaczego jego zastosowanie jest nieodzowne?
  1. Kontraktowanie zasad wzajemnej współpracy w relacji Szef – Podwładny = punkt wyjścia do rozliczania każdego, zawsze, wszędzie
  2. Od kontraktowania zasad współpracy z pracownikami (Expose Szefa) do profesjonalnej Informacji Zwrotnej
  3. Negatywna Informacja: Zwrotna – 4-polówka
  4. Pozytywna Informacja Zwrotna + docenienie zwiększone wysiłku i rezultatów pracy
- Pochwała i reprimenda – stare narzędzia przekazywane w nowoczesnej, skutecznej formie
- Kara i nagroda – jako sprawiedliwy efekt udzielania informacji zwrotnej
- „GEMBA WALKING” + bieżąca IZ w miejscu pracy (produkcja, magazyn, logistyka, ...) – zasady rodem z Japońskiej Toyoty
- Lista korzyści wynikających z właściwego stosowania Informacji Zwrotnej
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze budowania i stosowania Informacji Zwrotnej

### 13. POZIOM MOTYWACJI ZAŁOGI ORAZ JEJ WPŁYW NA WYDAJNOŚĆ PRACOWNIKÓW

Gdy na rynku są dwie konkurencyjne ze sobą firmy produkujące ten sam asortyment, mające ten sam cykl produkcyjny, oparty na tym samym procesie oraz gdy „koszyki” kosztów wyglądają tak samo, to wygra ta firma, która wyprodukuje więcej i lepiej. Która więc wygra? Wygra ta której załoga będzie bardziej zmotywowana. Nauczmy Was, w jaki sposób Wasze zespoły skutecznie motywować poza-finansowo, gdyż permanentne finansowe motywowanie w realiach gospodarki wolnorynkowej (kapitalistycznej) jest niemożliwe, gdyż nie ma na to wymaganych środków finansowych. Gdy poznasz nasze metody i wdrożysz je w życie, ot zyskasz jeden z kluczy do osiągnięcia zawodowych sukcesów.

- Na czym polega nowoczesne motywowanie Pracowników?
- Motywowanie niefinansowe – techniki motywowania przy ograniczonych zasobach finansowych
- Motywowanie a wiek pracowników: 20+ 30+ 40+ 50+ i w wieku ochronnym (przedemerytalnym)
- Techniki, aby pracownicy robili to, co dobre jest dla firmy, dla menedżera i dla pracowników? – przykłady z firm produkcyjnych
- Pobudzanie pracowników w oparciu o krótkie spotkania – jak rozbić to skutecznie?
- Lista oczywistych korzyści jakie dostarcza wysoki poziom motywacji zespołu
- Motywatory zewnętrzne i wewnętrzne – na co menedżer ma wpływ a na co nie? Gdzie i jak firma może pomóc menedżerowi – narzędzia z poziomu firmy
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze skutecznego motywowania pracowników

### 14. SKUTECZNOŚĆ MENEDŻERA A WYBRANE KOMPETENCJE Z OBSZARU PSYCHOLOGII

Gdy zdajemy sobie sprawę z tego, jakie są motywy ludzkich działań, postaw i decyzji, wówczas zarządzanie ludźmi jest łatwiejsze. Obserwowanie ludzi, ich zachowań i postaw dostarczy nam wiele informacji, tylko wówczas gdy posiadamy minimum wiedzy z obszaru psychologii. Warto więc mieć do dyspozycji wiedzę i narzędzia z obszaru psychologii, aby ułatwić sobie zarządzanie i być skuteczniejszym menedżerem również z korzyścią dla członków własnego zespołu.

- **Empatia atutem dojrzałego menedżera** – definicja empatii + przykłady empatii w zespołach
- **Asertywne zachowania** w relacjach z **podwładnymi** oraz z **przełożonym** – definicja asertywności + przykłady asertywnych zachowań i postaw
- **Format asertywnej odpowiedzi nie** – struktura + zastosowanie + korzyści
- „**Odwaga menedżerska** – tego nie kupisz w AUCHAN, a musisz to mieć, byś miał poważanie i łatwiej osiągał zawodowe cele!”
- W miejsce zachowań asertywnych – agresywna postawa Przełożonych, która blokuje szansę na zdobycie cennych, a często strategicznych informacji
- **Skuteczne wywieranie wpływu na pracowników** – co i jak robić/mówić, aby podwładni wykonywali to, czego od nich oczekujesz?
- Jak ważna dla skutecznej komunikacji i zapobiegania potencjalnym konfliktom jest wiedza o drugim człowieku?
- **Typy osobowości, a skuteczna komunikacja i skuteczność menedżera i zespołu**
- Lista Dobrych Menedżerskich Praktyk w obszarze budowania otwartej komunikacji w zespole

### 15. KULTURA ZARZĄDZANIA OPARTA NA POZYTYWNYCH LUDZKICH WARTOŚCIACH

Kulturą Menedżerską nazywamy zespół norm i zasad mówiących o tym, na jakich wartościach budujemy sukces naszej firmy i jakim wartościom my Menedżerowie jesteśmy wierni. Kultura menedżerska to nic innego jak kultura zarządzania. Pokazuje ona klasę którą może (o ile zechce) poszczycić się każdy menedżer od Brygadzysty do Dyrektora włącznie. Jakie są realne zagrożenia gdy tej brakuje kultury zarządzania opartej na pozytywnych ludzkich wartościach. Jak dużo jest pozytywnych korzyści, gdy kultura jest podstawą zasad zarządzania dowiedzie się Państwo na naszych warsztatach.

- Energia konstruktywna vs energia destruktywna w naszej organizacji – rzetelna ocena + wnioski
- Podwójne normy w wykonaniu Przełożonych + zagrożenia i wymierne straty w obszarze efektywności
- Przywództwo, niedościgniony model zarządzania w większości organizacji. A szkoda!
- Menedżerska Empatia – „Traktuj innych w taki sposób, jak sam chciał byś być traktowany”
- W miejsce zachowań asertywnych – agresywna postawa Przełożonych
- Kultura zarządzania a poprawa klimatu i pozytywna energia w zespołach

- Menedżer strażnikiem zasad i wartości w zespole i organizacji
- Menedżer wspomagający vs menedżer kontrolujący: zagrożenia vs potencjały, straty vs korzyści
- Leadership i dawanie dobrego przykładu Podwładnym. Pamiętaj dobrego, czyli nadszedł czas na zmianę Twoich postaw w stosunku do Twojego zespołu!
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze Nowoczesnej Kultury Zarządzania opartej na pozytywnych ludzkich wartościach

## 16. AWANS WEWNĘTRZNY – SZANSE I ZAGROŻENIA DLA MENEDŻERA, ZESPOŁU I DLA FIRMY

*Praktyka najczęściej spotykana, to awansowanie na Menedżera (Brygadzystę/Mistrza/Kierownika) najlepszego pracownika z awansu wewnętrznego. Tak podpowiada zawodowa logika, tak robię większość decydentów, taka jest też powszechna praktyka. Przedstawimy Uczestnikom szereg uwarunkowań niezbędnych do skutecznej sukcesji wewnętrznej oraz razem Listę Dobrych Praktyk, które zapewnią sukces takiego awansu i realne wymierne korzyści dla osoby awansowanej i dla organizacji.*

- Błędy najczęściej popełniane w procesie sukcesji wewnętrznej w wyniku której awansujemy niewłaściwe osoby
- Wewnętrzna sukcesja – zasad i uwarunkowania:
  - w jaki sposób robić to profesjonalnie?
  - jakie są realne zagrożenia tej metody awansowania?
  - jakich błędów unikać?
- W jaki sposób od początku budować autorytet u swoich niedawnych kolegów z pracy
- „Wczoraj Kolega – dzisiaj Szef” - zasady budowanie skutecznych i zdrowych relacji ze starym zespołem i sobą w roli przełożonego
- Pierwsze spotkanie z zespołem, pierwsze spotkanie z Szefem, pierwszy mail, .... – zasady
- Umiejętność wychodzenia przez Brygadzystów/Mistrzów/Kierowników z roli kolegi:
  - o Kontraktowanie zasad za pomocą Expose Szefa
  - o Algorytm komunikatu menedżerskiego w stosunku do dawnych kolegów
  - o Odwaga i asertywność – bez tego ani rusz!
  - o Konsekwencja i samodyscyplina – by mieć poważenie i autorytet
- Kompetencje nowego Szefa + jego zawodowy rozwój – jak zaplanować, jak się rozwijać?
- Lista kompetencji Menedżerskich w obszarze których należy kandydata na Menedżera odpowiednio wcześniej przeszkolić
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze skutecznego zarządzania swoim awansem i awansami swoich podwładnych

## 17. „ONBOARDING”, czyli SKUTECZNE WDRAŻANIE NOWEGO PRACOWNIKA DO PRACY

*Doświadczenie pokazuje, że wdrożenie do pracy nowego pracownika, to obowiązek przełożonego tak samo ważny jak bieżące zarządzanie załogą produkcyjną. Natomiast jakość tego wdrożenia implikuje zarówno pozytywne jak i negatywne skutki dla pracownika, przełożonego i firmy.*

- **Plan wdrożenia nowego pracownika:**
  - o Co pracownik będzie robił?
  - o Co pracownik pozna?
  - o Kogo pracownik pozna?
  - o Kalendarz wdrożenia
  - o Formalny opiekun nowego pracownika
- **Zadbaj o podstawy - sprawy formalne po stronie firmy i przełożonego:**
  - o Zakres obowiązków i odpowiedzialność
  - o Szkolenie BHP
  - o Wyposażenie pracownika w narzędzia pracy
  - o Zapoznanie pracownika z obowiązującymi przepisami: regulaminy, procedury, standardy, zasady pracy
- **Wdrożenie pracownika na jego stanowisku pracy**
  - o Szkolenie stanowiskowe
  - o Prezentacja pracy – co i jak powinien wykonywać
  - o Sesja pytań i odpowiedzi – wiedza i umiejętności pracownika
  - o Zawarcie z pracownikiem kontraktu określającego relacje przełożony – podwładny

- Zadbanie o klimat i odpowiednio wysoką motywację do pracy pracownika od pierwszego dnia pracy
- Rola przełożonego lub innego wskazanego pracownika – szczególna rola i zadania opiekuna nowego pracownika

## 18. RÓŻNICE POKOLENIOWE W ZESPOLE FIRMY PRODUKCYJNEJ

*W Polsce na przestrzeni ostatnich 32 lat lat doszło do zmian w strukturze zatrudnienia, ale też w strukturze wiekowej kadry menedżerskiej. Podczas warsztatów dla kadry menedżerskiej na sali szkoleniowej na danym stanowisku widzimy dwa a czasami nawet trzy pokolenia pracowników. Jakie to rodzi konsekwencje? Jakie są realne zagrożenia? Jakie realne korzyści możemy uzyskać, że razem pracują starzy i młodzi wiekiem menedżerowie? W jaki sposób racjonalnie wykorzystać wiedzę i doświadczenie tych starszych, energię, zapał i nowoczesne podejście do zarządzania tych młodszych?*

- Charakterystyka 3-ech kolejnych dekad menedżerów w polskich firmach produkcyjnych
- Mocne strony i potencjały do rozwoju każdej grupy menedżerów
- Realne zagrożenia oraz realne korzyści jakie płyną z zarządzania przez tych menedżerów
- Kompetencje tychże menedżerów opisane przez ich: wiedzę, umiejętności i przyjmowane postawy
- Czego możemy uczyć się od każdej grupy wiekowej? - przykłady
- Forum wymiany doświadczeń – polityka dużego polskiego rynkowego gracza!
- Efektywne wykorzystanie kompetencji każdej grupy menedżerów do rozwoju zawodowego pozostałych
- Czy zasadne jest zastępowanie starych przez młodych – pytanie retoryczne, które wcale nie jest takie oczywiste!
- Wartości jakie niesie z sobą doświadczenie – czyli wykorzystanie pracowników 50+ i 60+ - przykłady z firm produkcyjnych
- Lista Dobrych Praktyk w obszarze zarządzania każdą z wymienionych grup wiekowych menedżerów

## 19. PODSUMOWANIE CAŁEGO PROJEKTU SZKOLENIOWEGO oraz

**INDYWIDUALNY PLAN WDROŻENIOWY.** Opisanie jakie narzędzia i metody/zasady po szkoleniu wdroży każdy uczestnik tego projektu. Arkusze te zostaną następnie ASAP omówione z przedłożonymi Uczestnikami w celu wykorzystania ich do programów rozwojowych a może również do rocznych rozmów oceniających.

## METODOLOGIA PRACY SZKOLENIOWEJ:

Szkolenie to ma charakter **interaktywnych warsztatów**, gdyż w procesie uczenia się oraz zdobywania konkretnych umiejętności, w równym stopniu angażujemy wszystkich jego uczestników.

### Dla zrealizowania projektu użyjemy:

- ⇒ Case Studies – opisy i analiza rzeczywistych sytuacji w zarządzaniu zespołem operacyjnym
- ⇒ Ćwiczenia symulacyjne - wdrażanie nowych umiejętności i praca na postawach
- ⇒ Analiza sytuacji zawodowych z archiwum uczestników
- ⇒ Analiza sytuacji zawodowych z archiwum uczestników
- ⇒ Feedback na bieżąco udzielany Uczestnikom przez trenera – praktyka biznesu
- ⇒ Dyskusje moderowane
- ⇒ Mini wykłady (w wymaganej ilości)
- ⇒ Filmy i prezentacje multimedialne
- ⇒ Ćwiczenia: indywidualne, w parach, w grupach
- ⇒ Testy – warto wiedzieć więcej na swój temat
- ⇒ Gry zespołowe, które bawią i uczą zarazem!