



## „Kurs menedżerski, czyli jak zwiększyć efektywność zespołu”

---

# Program kursu

## Moduł I: Wzmacnianie zespołu i budowanie świadomości biznesowej

---

W tym module rozwiniesz następujące kompetencje:

- **Określanie celów i priorytetów,**
- **Inspirowanie i budowanie zaangażowania,**
- **Budowanie relacji ze współpracownikami.**

### 1. W jaki sposób i w jakim kierunku rozwijać potencjał menedżerski:

- Ocena swoich kompetencji menedżerskich – czy doświadczenie przekłada się na kompetencje zarządcze?
- Samoświadomość – analiza doświadczeń, myśli i emocji, potrzeby.
- Jak dysponować swoimi mocnymi stronami, a jak rozwijać własne strony do rozwoju?

### 2. Angażowanie

- Czym jest angażowanie – co to właściwie znaczy?
- Kiedy pojawia się motywacja i zaangażowanie?
- Kiedy motywacja znika?
- Popularne teorie i zasady motywacji - ich praktyczne wykorzystanie.
- Moja postawa - jak moje zachowania wpływają na zaangażowanie pracownika.
- Co motywuje mnie samego?
- Dlaczego demotywuje innych, podświadomie zakładając że ich motywuje to co mnie?
- Które moje zachowania motywują, a które demotywują innych?
- Jak zbudować indywidualny Profil motywacyjny także w oparciu o codzienną obserwację pracowników (bez użycia testów).

### 3. Motywacja - czynniki motywacyjne w naszym życiu – Angażowanie czy motywowanie?

- Identyfikacja obszarów motywacji i automotywacji, zaangażowania.
- Co robi menedżer angażujący?
- Źródła i akumulatory naszej motywacji i zaangażowania.
- Jak angażowanie wygląda w praktyce?
- Jak identyfikować i wzmacniać obszary pozytywnej motywacji?
- Jak niwelować wpływ czynników odbierających motywację?

### 4. Poziomy i głębia naszej motywacji

- Motywacja zewnętrzna – środowiskowa, systemowa, organizacyjna.
- Motywacja wewnętrzna - zaangażowanie – postawy, poglądy, wartości.
- Jak pracować nad budowaniem i rozwojem zaangażowania?
- Poziomy logiczne R. Diltsa a zaangażowanie.
- Dobre praktyki - jak zobaczyć i wykorzystać siłę motywacji wewnętrznej człowieka?

### 5. Zaangażowanie w Organizacji - menedżer jako kluczowe ogniwo

- Mierniki pracy angażującego menedżera.
- 10 zasad pracy menedżera w budowaniu zaangażowania i motywacji wewnętrznej.



- Menedżer jako źródło energii i zaangażowania pracownika.
- Kiedy menedżer jest toksyczny ?

## 6. Zbuduj swój plan działania

- Co mogę ZACZAĆ robić?
- Co mogę PRZESTAC robić?
- Czego mogę WIĘCEJ robić?
- Czego mogę MNIEJ robić?
- Co mogę INACZEJ robić?

## 7. Charakterystyka zespołu

- Role w moim zespole – czy umiem je rozpoznać? Jak je wykorzystuję?
- Efektywny zespół – cechy, zadania, wartości – zasady.

## 8. Świadomość biznesowa zespołu – jak to sprawdzam?

- Czym jest świadomość biznesowa moja i zespołu?
- Dlaczego świadomość biznesowa jest ważna w zespole?
- Kryteria/Parametry świadomości biznesowej menedżera i zespołu.

# Moduł II: Feedback menedżera i komunikacja międzypokoleniowa XYZ – rozwiązywanie konfliktów

---

W tym module rozwiniiesz następujące kompetencje:

- **Efektywna komunikacja,**
- **Skuteczność menedżerska - rozwiązywanie konfliktów,**
- **Podejmowanie decyzji,**
- **Orientacja na cel,**
- **Radzenie sobie ze stresem,**
- **Wywieranie wpływu,**
- **Delegowanie zadań i uprawnień.**

## 1. Kluczowe rozmowy menedżera i komunikacja międzypokoleniowa XYZ. Feedback jako codzienne narzędzie menedżera

- Feedback – proporcje w komunikacji menedżera – czyli dlaczego wskazana jest przewaga feedbacku wspierającego i doceniającego kompetencje pracowników?
- Feedback Face to face. Dlaczego nie na forum zespołu?
- Feedback do zespołu. Sytuacje, w których feedback może i powinien użyty być na forum zespołu.
- Co możemy feedbackować:
  - Niechęć do podejmowania się nowych zadań.
  - Negatywne wypowiedanie się o innych pracownikach.
  - Brak zaangażowania w rozwiązywanie problemów.
  - Negatywnie emocjonalne podejście do podległych pracowników.
  - Niewykonanie zleconych zadań w terminie.
  - Zbyt długie wykonywanie zadań.
  - Częste rozmowy na tematy prywatne w trakcie prac.



- Spóźnianie się do pracy.
  - Częste popełnianie tych samych błędów.
  - Nieprzestrzeganie zasad pracy na stanowisku.
  - Krytykowanie pomysłów innych na forum.
  - Używanie wulgaryzmów w odniesieniu do pracowników.
  - Niekorygowanie zachowania po zwróceniu uwagi przez przełożonego.
  - Kompetencje.
  - Brak wiedzy na temat zmian w firmie.
  - Niezgłaszanie problemów lub zgłaszanie problemów w ostatniej chwili.
  - Negatywne wypowiadanie się o planach firmy.
  - Brak angażowania innych osób w rozwiązywanie problemów.
  - Brak szacunku do innych osób.
  - Brak aktywności na spotkaniach.
  - Niskie wskaźniki jakościowe.
  - Nieinformowanie pracowników o ważnych zdarzeniach.
  - Krytyka współpracownika na forum.
  - Krytyka zmiany na forum.
  - Brak podawania rozwiązań przy krytyce.
  - Nieprzestrzeganie zasad BHP.
  - Brak przestrzegania zasad prowadzenia zebrań.
  - Niechęć do pomagania nowym pracownikom.
  - Niechęć do nowych pracowników.
  - Robienie wszystkiego samodzielnie.
- Czym jest kultura feedbacku?
  - Korzyści z kultury feedbacku w zespole i organizacji.
  - Zagrożenia jakie mogą wystąpić w trakcie wdrażania kultury feedbacku. Przykłady transformacji w zespołach z rynku – czyli jak to robią najlepsi.
  - Różne sytuacje i modele feedbacku. Przykłady.
  - Stawianie pytań w feedbacku. Feedback. Rozwój czy porażka?

## 2. Skuteczny feedback – warunki

- Miejsce. Wybierz miejsce do komunikacji.
- Czas. Liczy się szybkość udzielenia feedbacku po wystąpieniu zachowania. Zasada zaufania i otwartości.
- Zasada asertywnej komunikacji w feedbacku, czyli czego nie wolno mówić menedżerowi.
- Komunikat JA. Komunikat TY.
- Oparcie na faktach.
- Zasada stopniowalności siły feedbacku.
- Komunikacja niewerbalna w feedbacku – jak budować siłę oddziaływania feedbacku w mowie ciała.

## 3. Feedback. Modele menedżerskie

- Feedback – uznanie, doskonalenie i modelowanie nieprawidłowych zachowań
- Szybka informacja zwrotna. Fakty - Konsekwencje - Ustosunkowanie - Oczekiwania - Uczucia - Zasady – Sankcje.
- Zanim powiesz feedback.
- 5 WHY.

- Ocena realizacji zadania.
- FUO.
- RTD.
- 8 modeli feedbacku menedżerskiego – praktyka stosowania.
- Różnice w feedbacku dla młodych i doświadczonych pracowników.
- Zbyt twardy lub zbyt miękki styl rozmowy – konsekwencje dla autorytetu menedżera.
- Od bardzo prośbę do realizacji sankcji.
- Mocny feedback w sytuacjach trudnych – Ocena, krytyka czy informacja zwrotna? Informacja zwrotna nie może być pretensją, oskarżeniem lub groźbą.
- Jak egzekwować i dyscyplinować, gdy prośby i polecenia nie działają?
- Zapowiedź i realizacja sankcji w przypadku uporczywego łamania zasad.
- Trudne sytuacje związane z udzielaniem informacji zwrotnych (opór pracownika, zaprzeczanie, usprawiedliwianie się, agresja, kłamstwo).

#### **4. Jak rozwijać ludzi poprzez feedback**

- Konstruktywny feedback w dialogu z pracownikiem.
- Przedstaw plan i cel. Nakreśl obszary rozmowy.
- Zawsze najpierw wysłuchaj pracownika.
- Zadawaj pytania i wyjaśniaj nieścisłości.
- Bierz pod uwagę argumenty pracownika.
- Pokazuj konsekwencje i formułuj swoje oczekiwania.
- Wypracuj efektywne rozwiązania.
- Pamiętaj o podsumowaniu ustaleń.

#### **5. Otwartość na różnice międzypokoleniowe**

- Charakterystyka pokoleń X, Y, Z.
- Z czego wynikają różnice (sytuacja społeczna, wychowanie, czas wolny, autorytety, rynek pracy, sytuacja zawodowa).
- Różne postrzeganie środowiska pracy (oczekiwania, cenione wartości, cechy idealnego pracownika, dostępność ofert pracy).
- Stereotypy na temat każdego z pokoleń – dużo mówią, generalizują, czy nie kłamią?
- Jak odróżnić etykietowanie utrudniające wzajemne zrozumienie i dialog vs. przydatny skrót myślowy?

#### **6. Różne pokolenia i...**

- Różne wartości.
- Różne potrzeby.
- Różne oczekiwania.
- Różne sposoby komunikacji i motywowania...

#### **7. Komunikacja między pokoleniami**

- Najczęstsze przyczyny nieporozumień.
- Czego w komunikacji oczekują ode mnie inne pokolenia?
- Blokady utrudniające porozumienie na płaszczyźnie myśli i zachowania.
- Jak projektować i dostosować przekaz uwzględnieniem różnic międzypokoleniowych?
- Informacja zwrotna w praktyce: feedback vs. Feedforward.
- Sytuacje trudne – asertywność w komunikacji.
- Budowanie autorytetu poprzez adekwatną komunikację.



## 8. Przyczyny powstawania konfliktów

- Organizacyjne przyczyny powstawania konfliktów: dominacja jednostki, dominacja koalicji, dominacja większości, koalicje i klany.
- Konflikt między jednostkami a grupami w firmie.
- Ocena ryzyka wstąpienia konfliktów; współzależność działań, niezgodność celów, wspólnota zasobów.
- Bariery komunikacyjne; Komunikat Ty, Ocena, założenie, stereotyp, generalizacja, nieakt. słuchanie, atak psychologiczny - w jaki sposób radzić sobie z tymi wyzwaniem.
- Rodzaje konfliktów wg. Ch. W. Moore' a.
- Trójkąt satysfakcji.
- Rola sposobu ujawniania emocji w konflikcie.
- Podmiotowe, a przedmiotowe traktowanie drugiej osoby.
- Nawyki i pętle w komunikacji.

## 9. Anatomia konfliktu

- Deficyt zasobów.
- Postawa podejrzliwości.
- Niezgodność wartości.
- Niestabilny stan stron.
- Negatywne postrzeganie i wyolbrzymianie różnic.
- Błędne postrzeganie drugiej strony.
- Błędne postrzeganie własnej grupy.

## 10. Rozwiązywanie konfliktu relacji

- Nieoceniający styl komunikowania się.
- Hierarchizowanie relacji a partnerski styl porozumiewania się.
- Twój styl komunikacyjny i twój "antagonista komunikacyjny".
- Jak rozpoznawać poszczególne typy komunikacyjne.
- Jakich używać argumentów dla różnych typów komunikacyjnych.
- Jak budować pozytywną komunikację na różnicach w sposobie porozumiewania się.
- Ujawnianie intencji stojących za stanowiskiem.
- Różnice na poziomie przekonań - budowanie na różnicach.

## 11. Konflikt w twoim zespole - wykorzystanie konfliktu dla sukcesu

- Nieformalne role grupowe.
- Potrzeby zespołu i dynamika zmiany potrzeb.
- Fazy rozwoju zespołu i menedżera, pojawianie się oporu zespołu.
- Kiedy zespół zaczyna konstruktywnie działać i co może zrobić menedżer aby go w tym wspierać?

## 12. Strategie kierowania konfliktem

- Dominacja jednostki - mocne i słabe strony.
- Dominacja koalicji - mocne i słabe strony.
- Dominacja większości - mocne i słabe strony.
- Nowy przemawiający cel dla większości.
- Systemy hierarchiczne i ich rola w rozwiązywaniu konfliktów.
- Rekonstrukcja systemu; rotacja personelu, przedzielenie buforem, pośrednik, rozdzielanie zadań, scalanie zadań.
- Struktura organizacji macierzowej - nowe spojrzenie na konfrontację.
- Przetargi rozdzielające i integrujące.
- Mediacje.



### 13. Sposoby rozwiązywania sporów

- Różnice między arbitrażem, mediacją a facylitacją.
- Rola mediatora i cel mediacji.
- Minimalizowanie barier - oddzielaj ludzi od problemów, koncentruj się na motywach i interesach nie na stanowiskach, zwiększaj ilość opcji, stosuj obiektywne kryteria, udrażniaj komunikację i in.,
- Identyfikacja kwestii spornych.
- Precyzowanie oczekiwań i budowanie dla nich atmosfery zrozumienia.
- Rozważanie rozwiązań i zawieranie porozumienia.
- Postawy pokonywania konfliktów wg. T. Kilmanna.
- Różnice między kompromisem a integracją.
- Konstruktywne kończenie konfliktu; rozwiązanie, uregulowanie, zawieszenie broni.

## Moduł III: Proces rekrutacji - Jak skutecznie rekrutować pracowników i prowadzić efektywne spotkania z zespołem.

---

**W tym module rozwiniesz następujące kompetencje:**

- **Zarządzanie wiedzą,**
- **Zarządzanie relacjami z klientami,**
- **Zarządzanie zmianą,**
- **Pozyskiwanie pracowników,**
- **Ocena pracowników i ich rozwój,**
- **Motywowanie pracowników.**

### 1. Selekcja pracowników, czyli jak zweryfikować kwalifikacje i kompetencje kandydata

- Czym jest selekcja – kluczowe etapy i metody.
- Analiza dokumentów aplikacyjnych - na co zwracać uwagę.
- Zasady prowadzenia skutecznych wywiadów behawioralnych – zasady i standard badania kompetencji podczas wywiadu, skuteczne pytania, pytania na które szkoda czasu oraz te, które są niezgodne z prawem.
- Symulacje rozmów kwalifikacyjnych.

### 2. Najskuteczniejsza ze wszystkich metod selekcji, czyli Assessment Center w praktyce

- Czym jest metoda Assessment Center.
- Rodzaje ćwiczeń w Assessment Center.
- Zasady prowadzenia sesji oraz sposób oceny kandydatów podczas Assessment Center.

### 3. Jesteśmy tylko ludźmi, czyli o błędach w procesie oceniania kandydatów

- Psychologia oceny kandydatów.
- Najczęściej popełniane błędy w procesie oceny oraz sposoby ich unikania.



## 4. Komunikacja z kandydatami, którzy nie zostali zatrudnieni

- Jak przekazać informację zwrotną o braku zatrudnienia – zasady, forma.

## 5. Witamy na pokładzie, czyli o wdrażaniu pracownika do pracy

- Jak wdrożyć do pracy, aby zmotywować, a jednocześnie nie przestraszyć (wypracowanie check-listy z elementami niezbędnymi do profesjonalnego wdrożenia pracownika).
- Najczęstsze błędy podczas wdrażania oraz sposoby ich unikania.

## 6. Umiejętność wyznaczania celów spotkania

- Warunki formułowania celów. Język ustalania celów, wizji i motywowania - jak go używać, aby zaangażować pracowników w cele organizacji.
- Rodzaje celów uczestników – czyli po co oni tam będą ?
- Strategia ustalania priorytetów jako narzędzie organizacji pracy własnej i uczestników zebrań.

## 7. Przygotowanie spotkania

- Określenie celów zebrania, ról i obowiązków prowadzącego oraz uczestników.
- Przygotowanie planu zebrania i harmonogramu działań.
- Ustalenie optymalnego czasu trwania zebrania.
- Metody prezentowania, a rodzaj prezentacji.
- Struktura wystąpienia.
- Dynamika prezentacji.
- Organizacja treści prezentacji.
- Posługiwanie się pomocami/ materiałami.
- Jak rozpocząć prezentację, aby wzbudzić zainteresowanie i przykuć uwagę?
- Jak zakończyć wystąpienie?
- Metody i style prowadzenia zebrań - aby dzięki nim osiągać założone cele w sposób atrakcyjny dla prowadzącego i uczestników.
- Ustalenie zakresu oczekiwań w stosunku do uczestników zebrania.
- Dobór uczestników i ich ról w zebraniu (ustalenie ważności uczestnictwa ze względu na cele zebrania).
- Określenie czasu i miejsca zebrania – dlaczego to takie ważne.
- Budowanie zaangażowania i ciekawości - zaproszenie uczestników.
- Przygotowanie materiałów i sprzętu.

## 8. Prowadzenie spotkania

- Zaczynaj z wizją końca ... jak otwierać i zamykać zebrania.
- Sposoby dochodzenia do celu.
- Kierowanie aktywnością uczestników – jak wykorzystać wiedzę, umiejętności i osobowość uczestników.
- Zachowania ludzi uczestniczących w zebraniach a kształtowanie zachowań ludzi w grupie.
- Autorytet formalny i nieformalny.
- Aktywizowanie uczestników i dyscyplinowanie „nadaktywnych” .

## 9. Radzenie sobie z trudnymi sytuacjami

- Radzenie sobie z obiekcjami.
- Negatywne postawy uczestników wystąpienia.
- Narzędzia językowe do obrony własnego stanowiska.



- Zbijanie zarzutów.
- Jak radzić sobie z atakiem?
- Ćwiczenia w radzeniu sobie z utrudnieniami podczas prezentacji.

#### **10. Próba, próba i jeszcze raz próba**

- W jaki sposób trenować swoje prezentacje przed ostatecznym wystąpieniem.
- Świadomość celu i pasja - czy masz czym "zarażać" innych.

**Więcej informacji na temat szkolenia znajdziesz na: <https://wektorwiedzy.pl>**