AKADEMIA MENADŻERA

SETBiznes
stwarzamy możliwości

WPROWADZENIE

Zawodowi strzelcy twierdzą, że celując do tarczy, zawsze mają przed oczami jej środek, bo nawet jeśli spudłują w sam środek, to trafią przynajmniej gdzieś w jego okolicach. I analogicznie, jeśli celuje się tylko do tarczy – pudło oznacza całkowitą klęskę. W dzisiejszej rzeczywistości, ludzie myślą o sukcesie finansowym, wynikowym jako jedynym liczącym się celu.

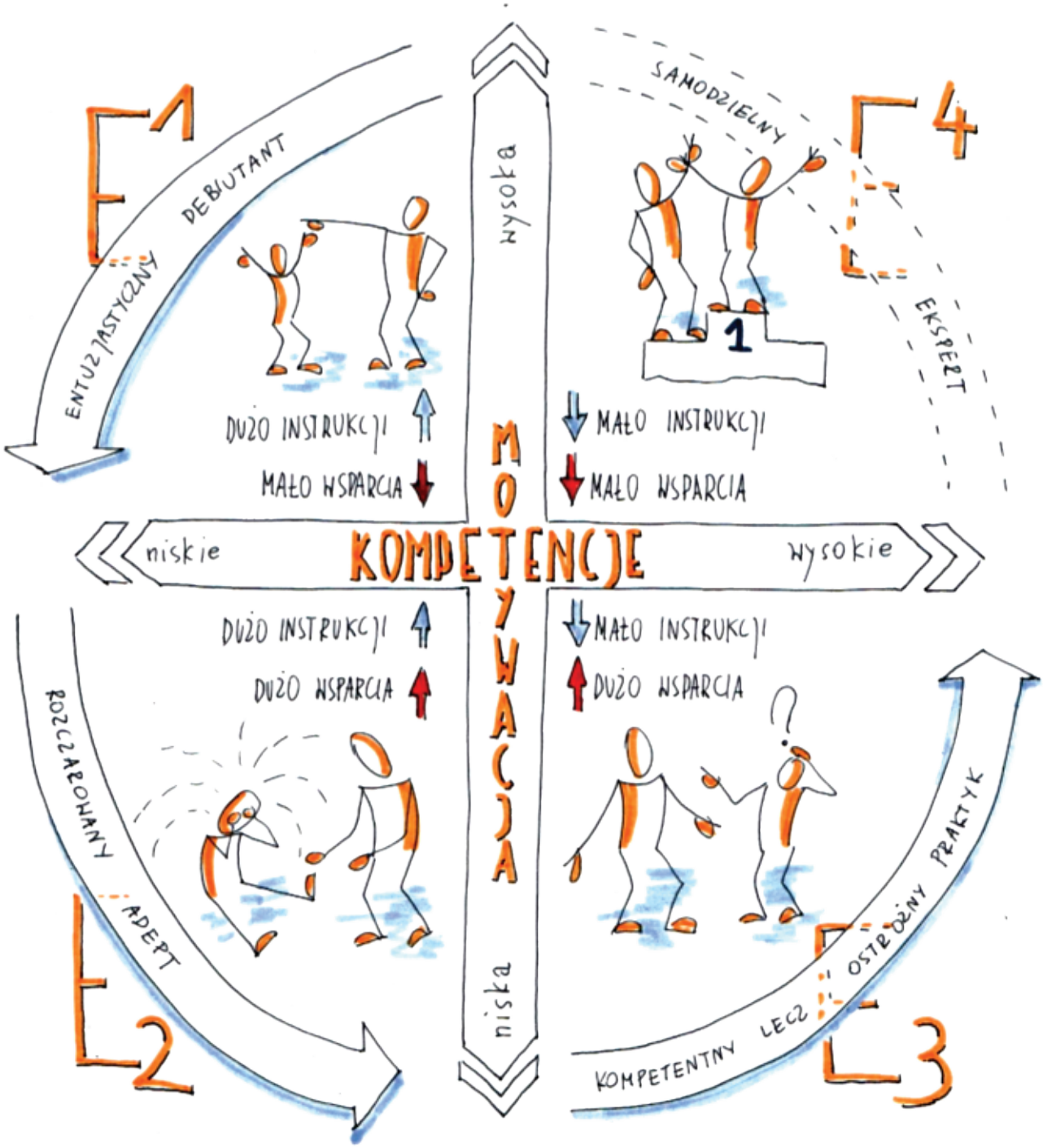
Przez długi czas uważano, że istnieją tylko dwa style przywództwa – autokratyczny i demokratyczny. Ludzie krzyczeli na siebie z tych dwóch przeciwległych biegunów, twierdząc, że ich styl jest najlepszy. Przywódców demokratycznych oskarżano o zbytnią łagodność i spolegliwość, podczas gdy o ich autokratycznych kolegach mówiono, że są za bardzo sztywni i dominujący.

Menedżerowie, którzy ograniczają się do jednego z tych dwóch ekstremów będą z natury rzeczy nieefektywni, bowiem efektywni menedżerowie są elastyczni i potrafią dostosować swój styl przywództwa do sytuacji. Nowy pracownik, któremu brakuje doświadczenia do wykonania bieżącej pracy, potrzebuje instrukcji. Z kolei, gdy jest doświadczony i ma odpowiednie umiejętności, na pewno nie potrzebuje ścisłego nadzoru.

Tym samym, KAŻDY PRACOWNIK WYMAGA INNEGO PODEJŚCIA.

Przywództwo Sytuacyjne bazuje na przekonaniu, że pracownicy mogą i chcą się rozwijać oraz że nie istnieje jeden idealny styl przywództwa, który sprzyjałby temu rozwojowi w każdych warunkach. Trzeba dostosować styl przywództwa do sytuacji.

ETAPY ROZWOJU PRACOWNIKA
WG. K BLANCHARDA



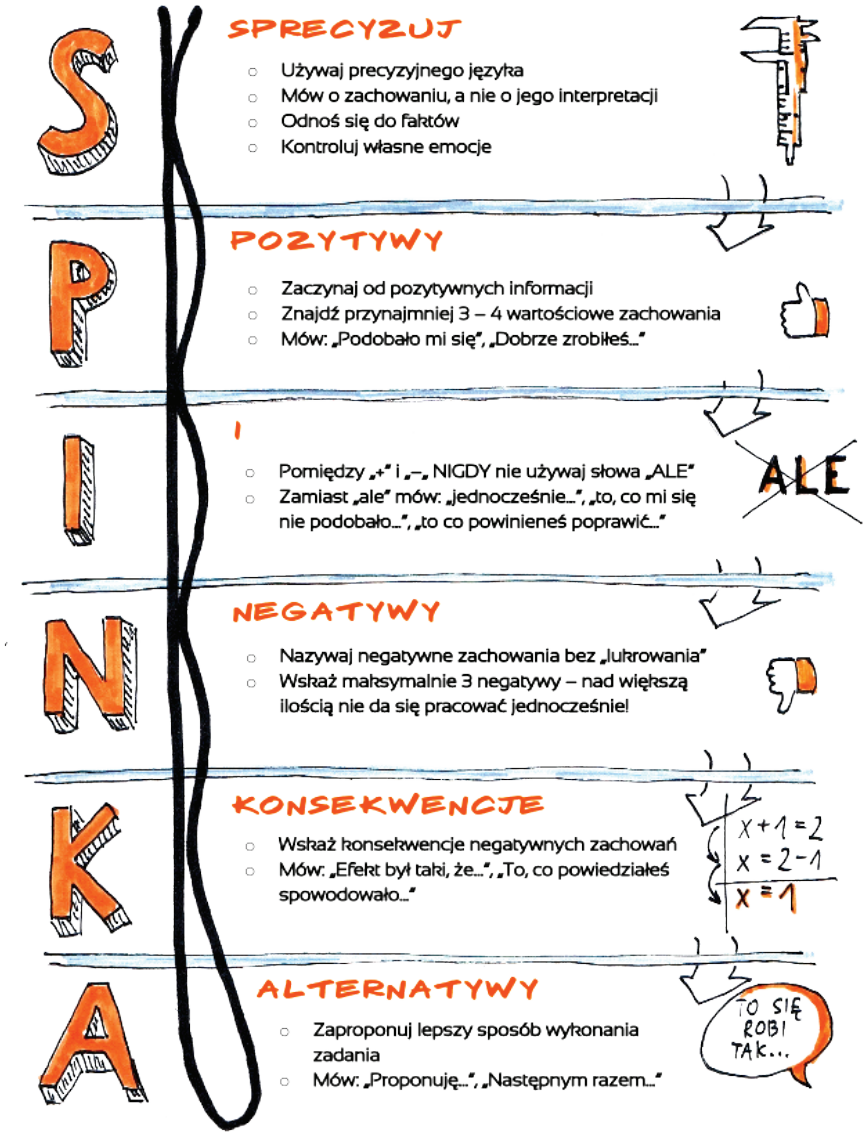
SETBiznes
stwarzamy możliwości

STRUKTURA INFORMACJI ZWROTNEJ

Efektywność naszej pracy zależy od tego, w jaki sposób otrzymujemy informację zwrotną. Jeśli będzie wyłącznie pozytywna, może spowodować to, że dostaniemy fałszywy i niepełny obraz własnych umiejętności.

Wyobraźmy sobie, że szkolenie pilota samolotu przebiega na podstawie wyłącznie pozytywnych informacji zwrotnych. Cokolwiek zrobi, dostaje pochwały. Nawet, jeśli coś idzie źle, jeśli popełni błąd, nauczyciel nie zwraca mu na to uwagi. Kto świadomie wsiadłby do samolotu pilotowanego przez kogoś takiego? Wyobraźmy teraz sobie, że rozwijanie pracowników polega z kolei na permanentnym wytykaniu ich błędów. Ktoś taki jest spięty i przez cały czas koncentruje się na tym, żeby nie popełnić błędu, a jeśli go popełni – udowadnia sobie, że wciąż mało potrafi, denerwuje się, tłumaczy..

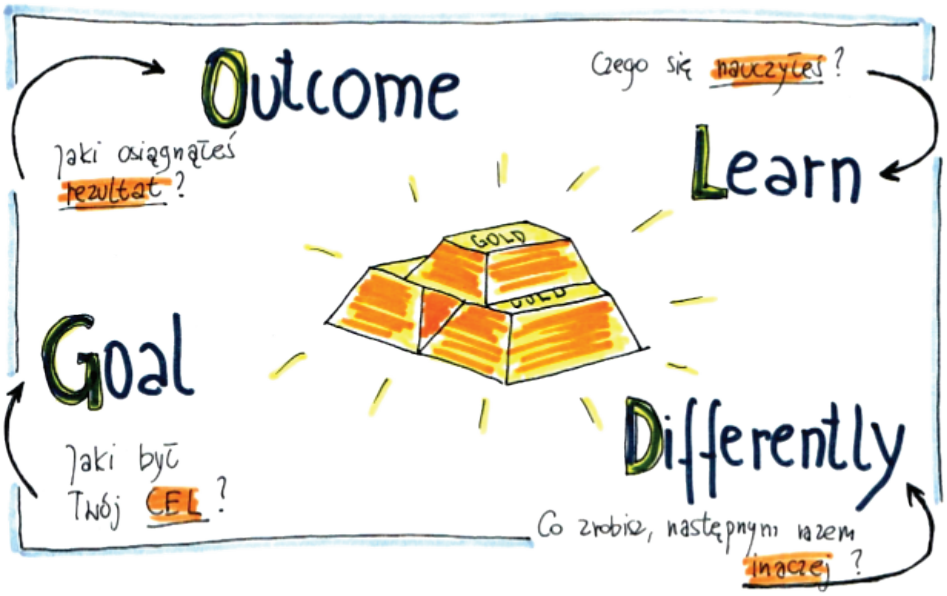
Informacja zwrotna... SPINKA



MODEL GOLD

COACHINGOWA INFORMACJA ZWROTNA

Model GOLD jest przykładem coachingowej informacji zwrotnej, jest narzędziem wspierania pracownika w rozwoju i koncentruje się na uczeniu na bazie doświadczeń pracownika. Jest wykorzystywany przez menadżera w sytuacji, gdy działania pracownika spowodowały negatywne następstwa lub gdy poziom realizacji zleconego zadania nie spełnia oczekiwań menadżera.



PRZYKŁADOWE PYTANIA:

G - What was your **goal**?
- Co zamierzałeś osiągnąć?
- Jaki był Twój cel?
- Co miało być rezultatem Twojego działania?

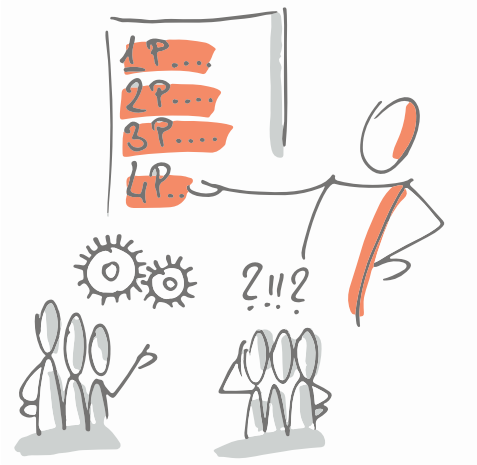
O - What was the **outcome**?
- Jaki był faktyczny rezultat?
- Co osiągnąłeś?
- Co poszło dobrze?
- Nad czym możesz jeszcze popracować?

L - What did you **learn**?
- Jakie wnioski z tego wynikają dla Ciebie?
- Czego się nauczyłeś?
- Jakie inne możliwości teraz widzisz?

D - Next time what will you do **differently**?
- Co zrobisz inaczej następnym razem?
- Czego zrobisz więcej lub mniej?
- Co będziesz brał pod uwagę, gdy znów pojawi się taka sytuacja?
- Od czego zaczniesz? Na czym zakończysz?

INSTRUKTAŻ - TECHNIKA 4P

Instruktaż wg. Wikipedii jest to udzielanie wskazówek co do sposobu realizacji zadań. I tyle. Trudno znaleźć książkę czy artykuł opisujący na czym ten mityczny instruktaż ma polegać, czym się go je i jak do niego podejść. Sprawa jest tak oczywista, że widocznienie ma co się nad nią rozpisywać.
Z drugiej strony od lat na rynku triumfy święci model przywództwa sytuacyjnego Kena Blancharda, który jasno określa, że w przypadku nowych pracowników (takich o dużym zapale do pracy a znikomych kompetencjach) instruktaż jest najlepszą formą rozwoju.



Otwiera to spore pole do popisu przed menadżerami sprawnie posługującymi się techniką instruktażu. Firmy przyjmują i będą przyjmowały nowych pracowników. Czas ich wdrożenia, a raczej skrócenie tego czasu jest realną korzyścią, której poszukują organizacje.

Zanim teoria kilka pytań do **Ciebie** jako do **menadżera**:

- W jakich przypadkach wykorzystywać technikę instruktażu 4P?
- Na co w szczególności zwracać uwagę, aby instruktaż oparty o model 4P był efektywny?
- Jakie pułapki czekają na menadżerów w przypadku stosowanie instruktażu podczas pracy z podwładnymi?

A teraz obiecana teoria:

Adaptacja i wdrożenie nowego pracownika
Adaptację i wdrożenie to bardzo ważny, chociaż niejednokrotnie bagatelizowany lub niezaplanowany etap. A ma on olbrzymie znaczenie dla efektywności i sukcesu zatrudniania. Od pierwszego spotkania i wrażenia w nowym miejscu pracy zależy bardzo dużo m.in.: jak szybko dana osoba stanie się częścią zespołu, po jakim czasie będzie samodzielna w pracy, jak będzie się z nią współpracować. Jest to także moment, który bardzo wpływa na ogólne nastawienie do pracy i motywację pracownika.

Jeżeli trafi on do miejsca, gdzie nikt nie zwróci na niego uwagi, stanowisko pracy nie zostało przygotowane, przełożony nie bardzo wie co nowoprzyjęta osoba ma robić, a koledzy nie są życzliwie nastawieni i chętni do pomocy, trudno wymagać wielkiego zapału do pracy, chęci nauki nowych obowiązków, poczucia przynależności do organizacji i efektywnego działania.

Najważniejsze korzyści z zaplanowanej adaptacji:

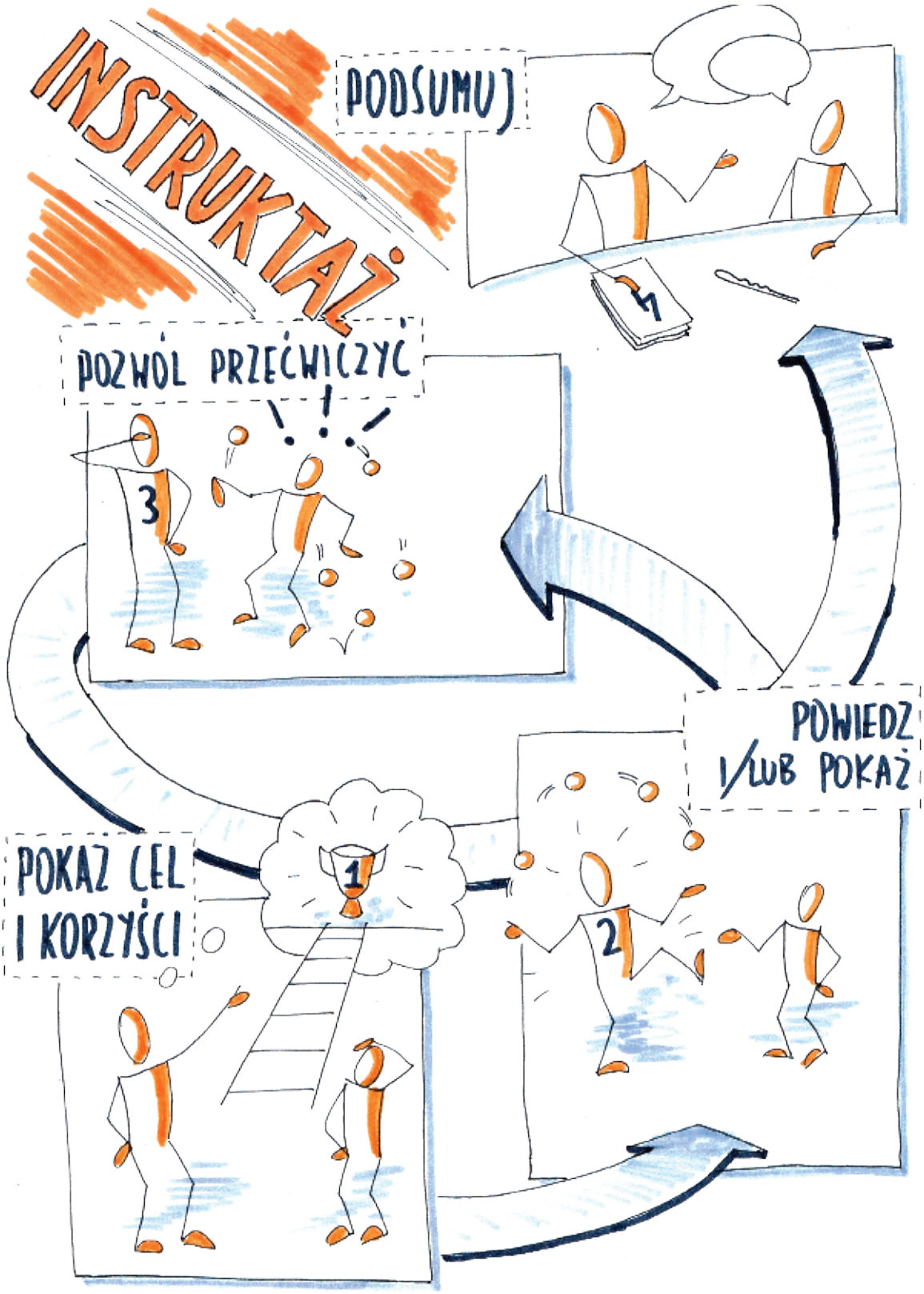
- pozwala szybciej nowej osobie wdrożyć się w wykonywanie obowiązków i zwiększa jej efektywność
- ułatwia pierwszy okres nowej pracy, gdy wszystko wydaje się nieznane
- zmniejsza prawdopodobieństwa szybkiego odejścia (a w konsekwencji kolejnej rekrutacji)
- zmniejsza czas na korygowanie pracy w przyszłości
- zapewnia lepsze samopoczucie nowej osoby i osób z zespołu, wpływa na dobrą atmosferę
- daje większe poczucie bezpieczeństwa
- zapewnia płynność w realizacji zadań i większą spójność w zespole
- pozwala na identyfikację nowej osoby z organizacją, ułatwia wejście w kulturę organizacyjną, a tym samym zwiększa zaangażowanie w pracę

Instruktaż jako element adaptacji

Proces adaptacji można podzielić na 4 etapy. Pierwszy z nich dotyczy przedstawienie nowemu pracownikowi misji i wizji firmy. Drugi integracji z zespołem. Trzeci przedstawienia obowiązujących zasad pracy. Czwarty wdrożenia pracownika do samodzielnego wykonywania powierzonych mu obowiązków. I tu właśnie pojawia się potrzeba instruktażu.

Na tym etapie zdaniem menadżera prowadzącego szkolenie wstępne (lub pracującego z nowym pracownikiem w relacji jedna na jeden) będzie przede wszystkim:

- dawanie precyzyjnych instrukcji
- nadzorowanie pracownika w nowej roli (np. podczas symulacji w trakcie szkolenia)
- podawani konkretnych przykładów / demonstrowanie czynności
- stwarzanie okazji do ćwiczenie nowych umiejętności bezpiecznych warunkach
- udzielanie informacji zwrotnej



SETBiznes
stwarzamy możliwości

Etapu instruktażu wg. Techniki 4P

1. Pokaż cel i korzyści

Człowiek dorosły lepiej uczy się a także przyswaja nowe umiejętności, kiedy wie czemu mają one służyć. Mówiąc wprost potrzebuje jasnego celu i korzyści. Musi wiedzieć co ma zrobić i co dzięki temu zyska. Na przykład to że nauczy się prowadzić rozmowy handlowe zgodnie z obowiązującym w firmie standardem pozwoli mu samodzielnie odbywać spotkania z klientami i znacząco wpłynie na realizację jego celów kwartalnych (a co za tym idzie na poziom wynagrodzenia).
Prowadząc instruktaż pamiętaj jak ważny jest ten etap. Często w imię pozornej oszczędności czasu menadżerowie szybko przechodzą do merytoryki. Najczęściej jest to generowanie trudności wynikających z niskiej motywacji ludzi. Zamiast przyspieszyć, proces nauki wydłuża się przez mnożące się obiekcje i niski poziom zaangażowania.

2. Powiedz lub/i pokaż

Bardzo dokładnie powiedz i w miarę możliwości pokaż co i jak należy zrobić. W przypadku bardziej skomplikowanych czynności warto posłużyć się rozpisaną wcześniej instrukcją. Im precyzyjniejsze będą wytyczne tym łatwiej będzie ludziom rozpocząć działanie.

3. Pozwól przećwiczyć

Planując instruktaż opamiętaj o takim rozplanowaniu czasu, aby pracownik mógł kilka razy przećwiczyć nową umiejętność. Samo pytanie czy rozumiecie nie wystarczy. W przypadku rozwoju dowolnej kompetencji konieczne jest praktykowanie i dostęp do informacji zwrotnej.

4. Podsumuj

Po każdym samodzielnie wykonanym przez pracownika ćwiczeniu pamiętaj o jego omówieniu i podsumowaniu. Pomocne na tym etapie będą pytanie o to co pracownikom sprawiło trudność a w czym czują się dobrze.
Na tym etapie niezmiernie ważna jest informacja zwrotna.. Udzielając jej pamiętaj, aby była oparta na faktach (co konkretnie uczestnik zrobił, jakie czynności wykonał, czego zabrakło) pokazywała ich konsekwencje i zwierała sugestie o co warto zadbać następnym razem.

CZY WIESZ, ŻE

WSZYSTKIE NASZE SZKOLENIA SĄ...

JAK UZYSKAĆ DOFINANSOWANIE?

- Wybierz szkolenie w którym chcesz wziąć udział – wszystkie nasze szkolenia mają możliwość dofinansowania!
- Skontaktuj się z nami – pomożemy w załatwieniu formalności z Twoim regionalnym operatorem środków unijnych.

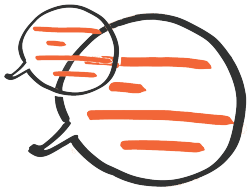
JAKA JEST WYSOKOŚĆ DOFINANSOWANIA?

- Możesz uzyskać od 50% do 80% dofinansowania. Wysokość dofinansowania jest uzależniona od kilku kryteriów, np.: wielkość firmy, Twój wiek, Twoje kwalifikacje i inne.

DLATEGO NAJLEPIEJ BĘDZIE JAK SIĘ Z NAMI SKONTAKTUJESZ...

Urszula Olejnik
Menadżer Projektów SET Biznes®

- +48 500 594 684
- urszula.olejnik@grupaset.pl
- www.grupaset.pl



SETBiznes
stwarzamy możliwości

AKADEMIA MANAGERA

Źródło:
L. D. Czarkowska, B. Wujec (2011). Kiedy możliwa jest zmiana? Od struktury sesji do energii zmiany w coaching. Coaching Review 1/2011 (3), str. 53-74;
O. Rzycka (2010). Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, str. 253-254

Oprawa graficzna:
Grupa SET sp. z o.o.
ul. Jana Kazimierza 45 / AD0106
01-248 Warszawa

SETBiznes
stwarzamy możliwości