

# Szkolenia menedżerskie dla pracowników administracji rządowej będących w grupie wiekowej 45+



# CELE SZKOLENIA

Podwyższenie wiedzy i umiejętności,  
szczególnie tych związanych  
z kompetencjami leaderskimi,  
pracowników administracji rządowej  
będących grupie wiekowej 45+.



# ZAGADNIENIA

## Część 1

- Efektywne sposoby rozwijania kompetencji zawodowych w wieku średnim

## Część 2

- Skuteczne zarządzanie personelem oraz przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek

## Część 3

- Zarządzanie umiejętnościami osobistymi oraz interpersonalnymi

**Szkolenia menedżerskie dla pracowników administracji rządowej będących  
w grupie wiekowej 45+**

## **Część 1**

# **Efektywne sposoby rozwijania kompetencji zawodowych w wieku średnim**



## Część 1 Efektywne sposoby rozwijania kompetencji zawodowych w wieku średnim

1

- SWOT personalny

2

- Wizerunek szefa i jego wpływ na ocenę przywództwa

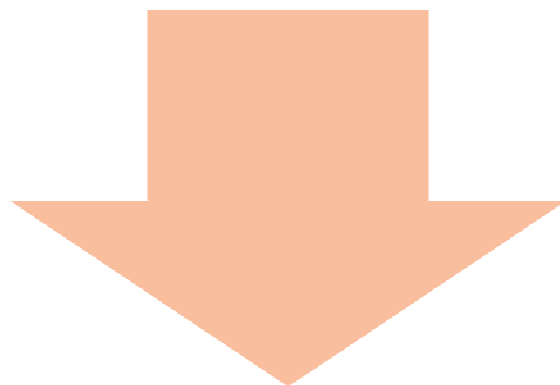
3

- Budowanie autorytetu i pozycji przywódcy

# SWOT personalny



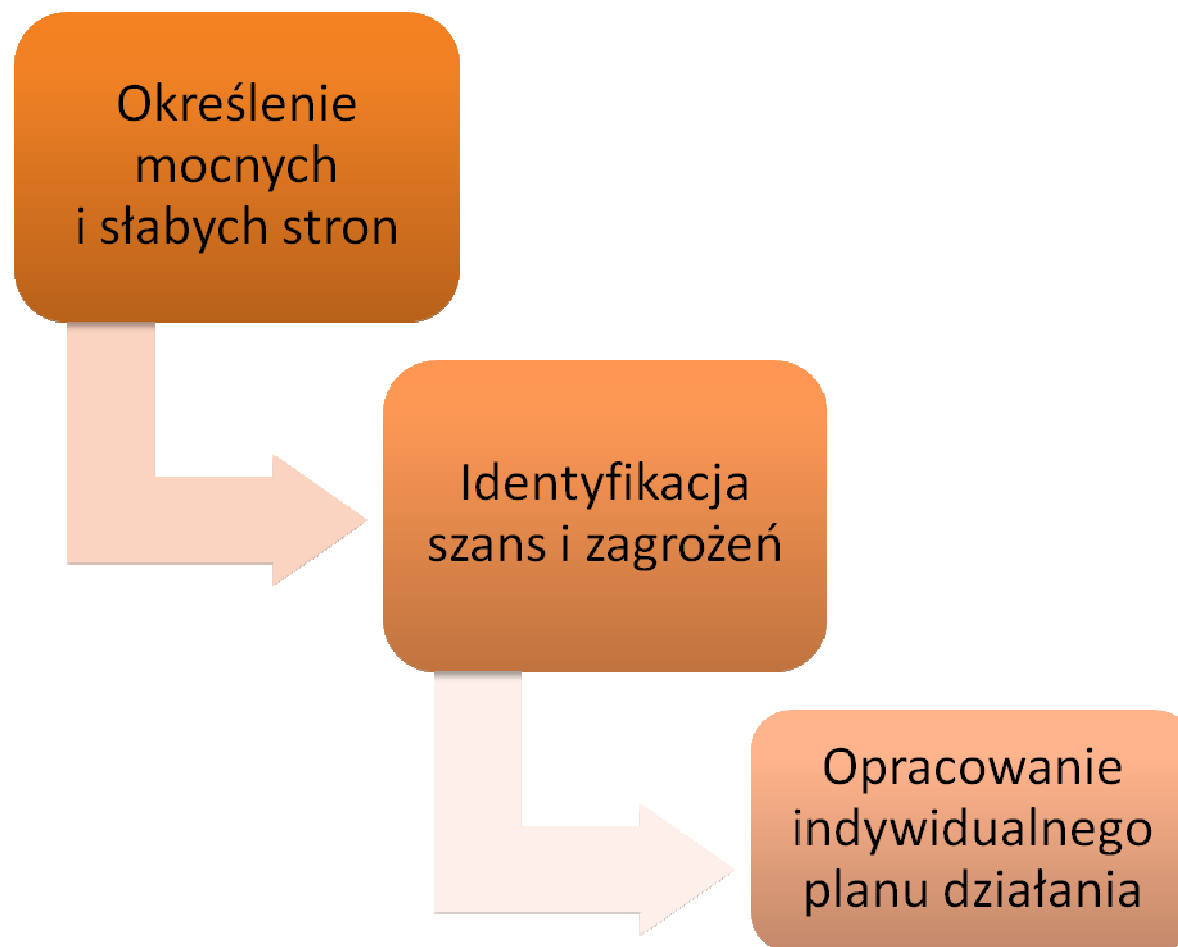
Maksymalizacja  
wpływu atutów



Minimalizacja  
słabości



# SWOT personalny



# SWOT personalny

## Ćwiczenia:

- 1.Ćwiczenie nr 1 - Moje mocne strony
- 2.Ćwiczenie nr 2 - Moje słabe strony
- 3.Ćwiczenie nr 3 - Runda mocnych i słabych stron
- 4.Ćwiczenie nr 4 - Moje szanse
- 5.Ćwiczenie nr 5 - Moje zagrożenia
- 6.Ćwiczenie nr 6 - Indywidualny Plan Działania





## Wizerunek szefa i jego wpływ na ocenę przywództwa

Właściwy wizerunek korzystnie wpływa na jakość relacji z otoczeniem, przyczyniając się do ogólnego wzrostu zaufania do osoby.  
Zasadniczym elementem wizerunku jest reputacja.

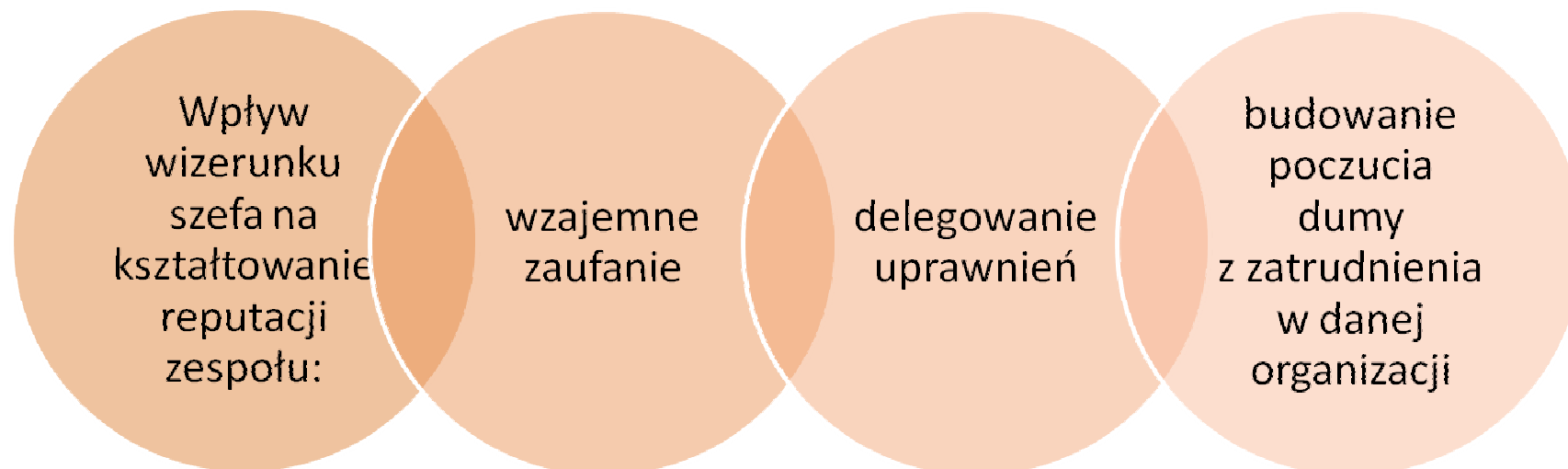
Wizerunek szefa i jego wpływ na ocenę przywództwa

Case study nr 1:

## **Wizerunek efektywnego przywódcy w administracji**



## Wizerunek szefa i jego wpływ na ocenę przywództwa



# Wizerunek szefa i jego wpływ na ocenę przywództwa

## Ćwiczenie nr 7:

### Analiza wizerunku

#### KROK 1

Teraz przyszła pora by stanąć przed magicznym lustrem i zastanowić się nad własnym wizerunkiem. Proszę aby Pan/Pani indywidualnie odpowiedział/a na pytania udzielając sobie w ten sposób informacji zwrotnej.

#### KROK 2

W oparciu o arkusz samooceny menedżera dokonaj oceny swojej postawy oraz zachowania. Im więcej pozyskasz informacji o sobie, także od współpracowników, tym Twój wizerunek będzie bardziej autentyczny i naturalny.



# Budowanie autorytetu i pozycji przywódcy

## PRZYWÓDZTWO

**Zdolność tworzenia wizji i pobudzania ludzkiej motywacji do jej realizacji.**

**Umiejętność zjednywania sobie zwolenników.**



# Budowanie autorytetu i pozycji przywódcy

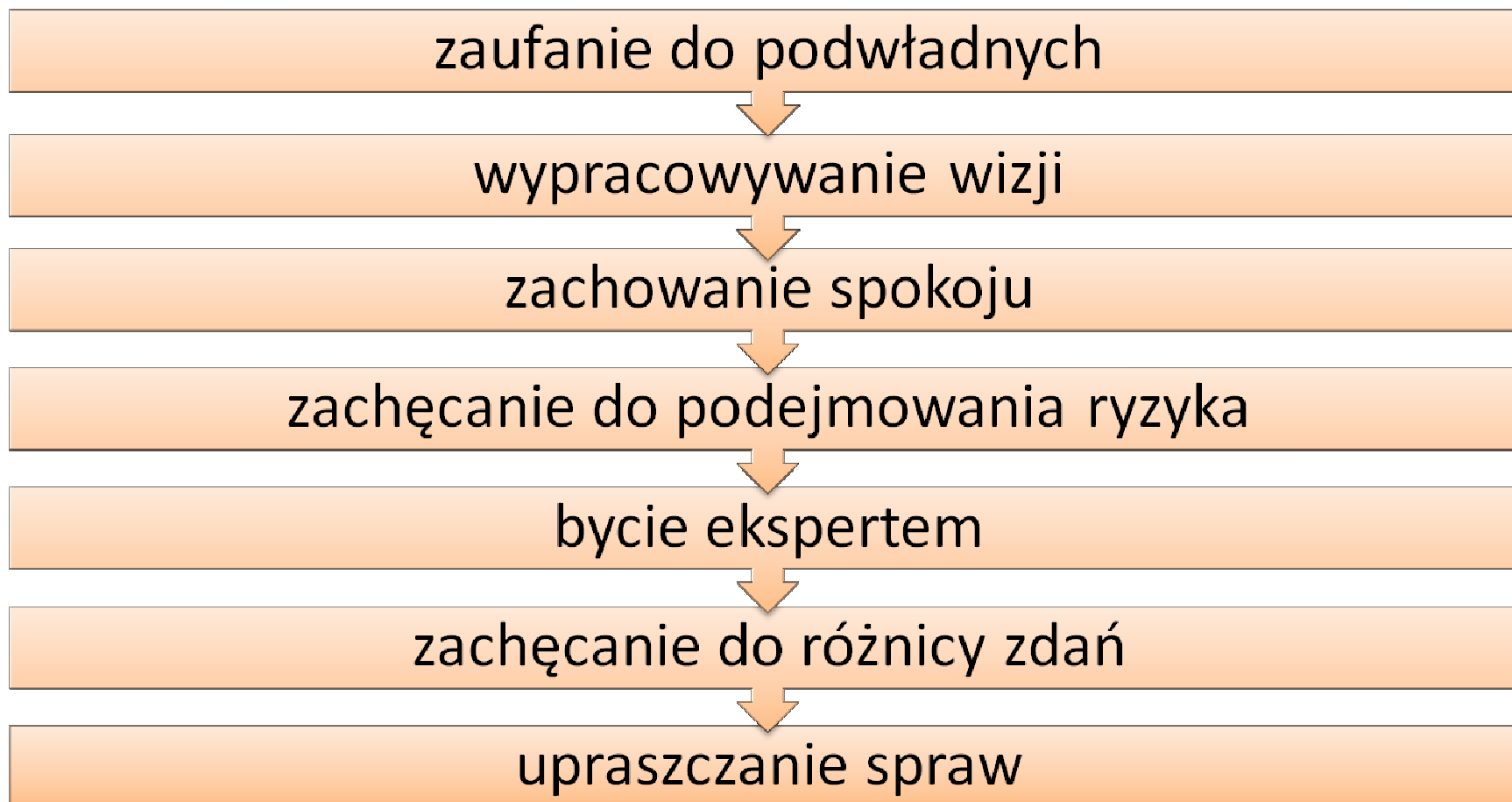
## Główne funkcje przywódcze

**Społeczne, czyli podtrzymujące trwałość grupy.**

**Rozwiązywania problemów, czyli związane z zadaniami.**



# Kluczowe elementy przywództwa



# Kompetencje przywódcy

## Umiejętności kierownicze

- Kwalifikacje branżowe
- Wiedza zarządcza
- Umiejętności międzyludzkie

## Zdolności osobiste

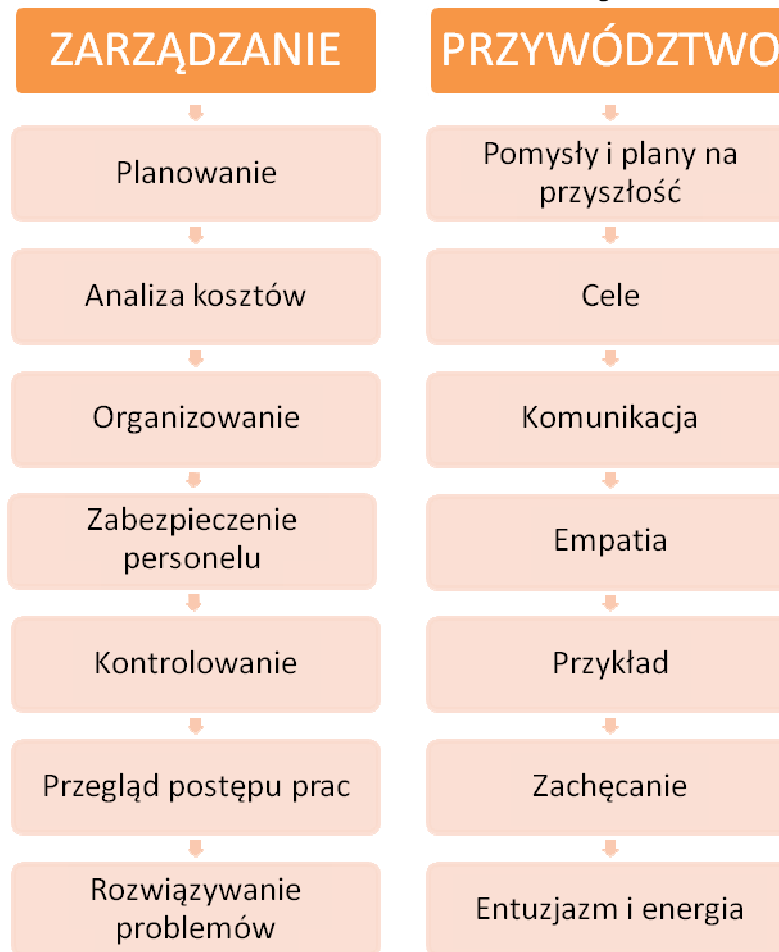
- Radzenie sobie ze stresem
- Rozwiązywanie problemów
- Refleksyjność
- Chęć rozwoju

## Umiejętności międzyludzkie

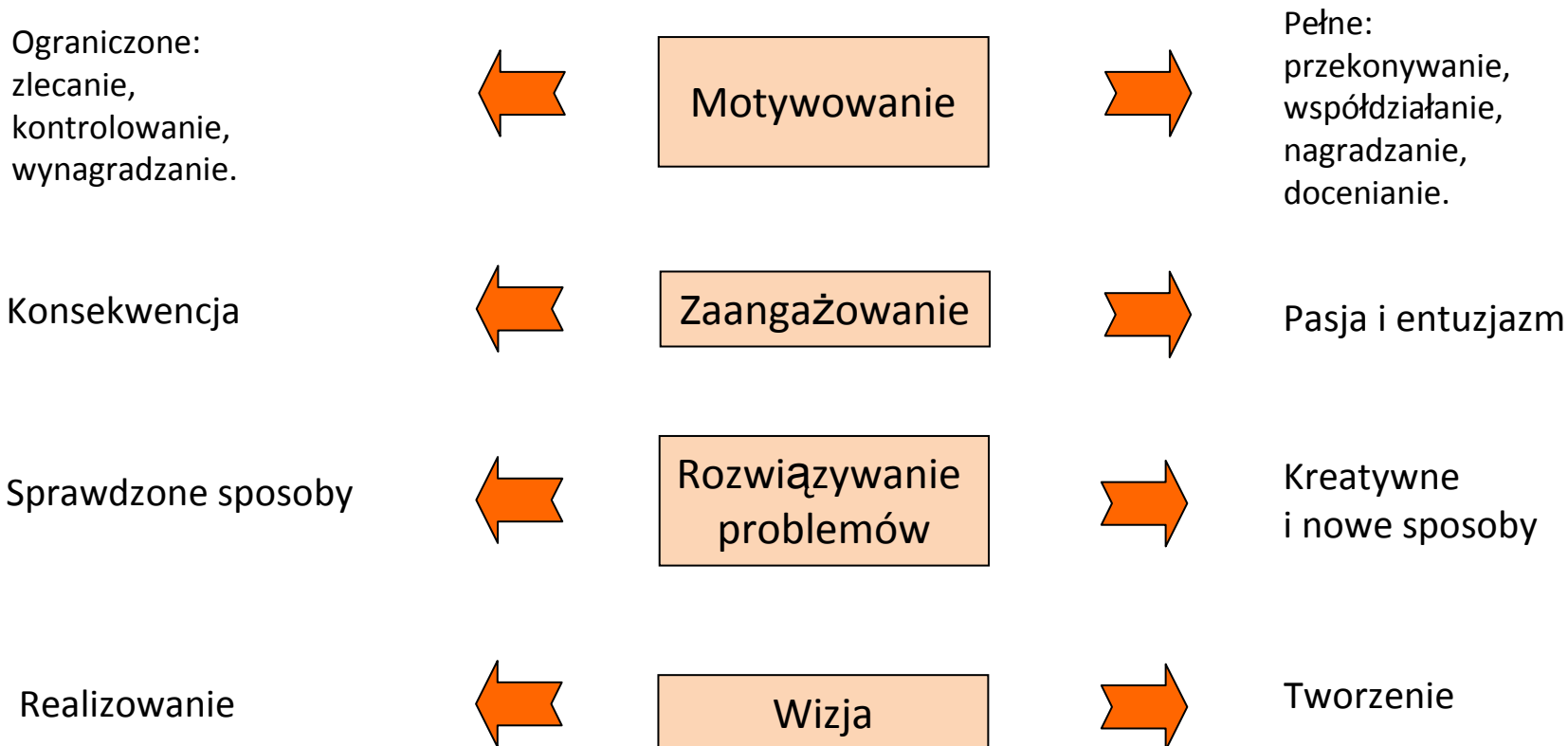
- Komunikowanie się
- Motywowanie innych
- Rozwiązywanie konfliktów
- Wywieranie wpływu na innych



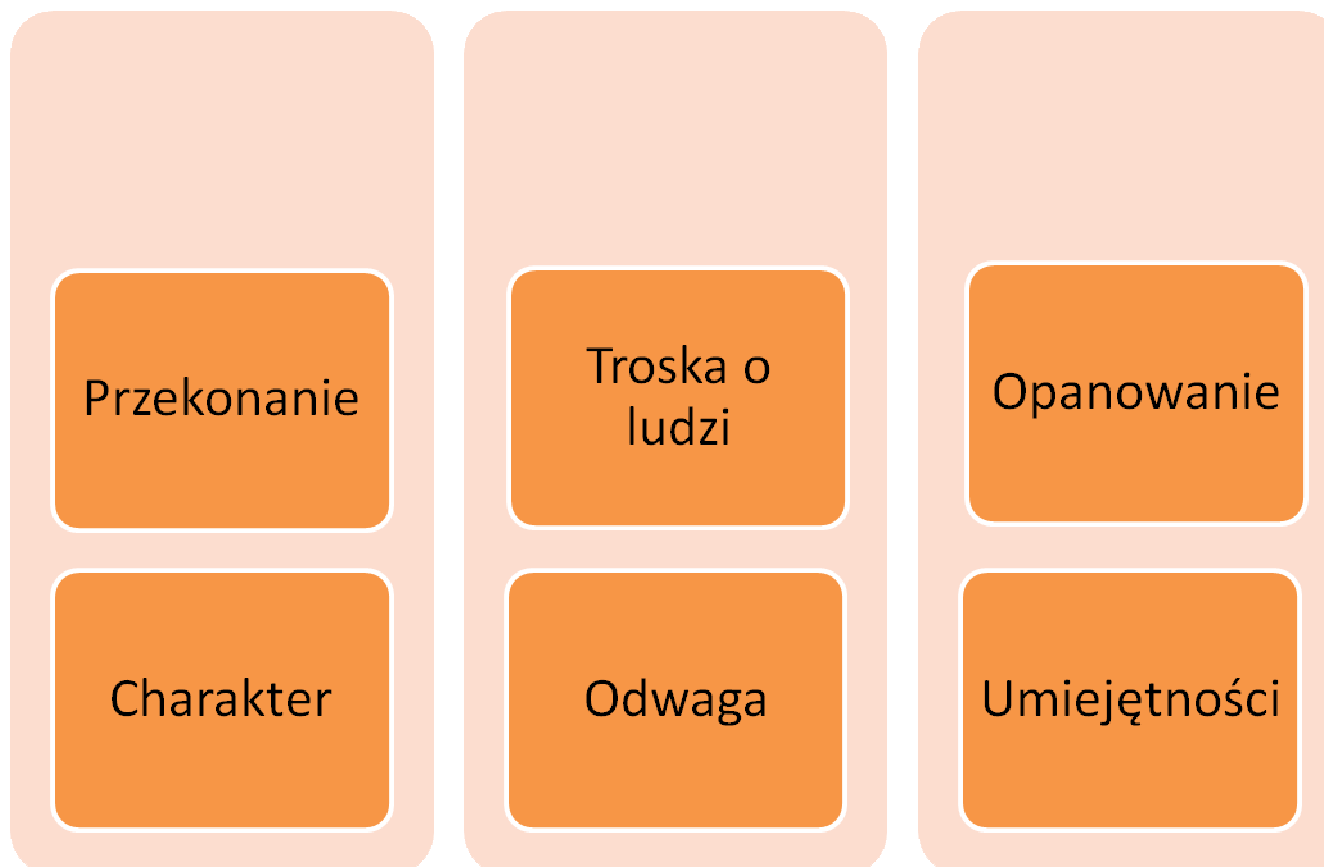
# Zarządzanie vs. Przywództwo



# Zarządzanie vs. Przywództwo (2)



# 6 czynników budujących wiarygodność

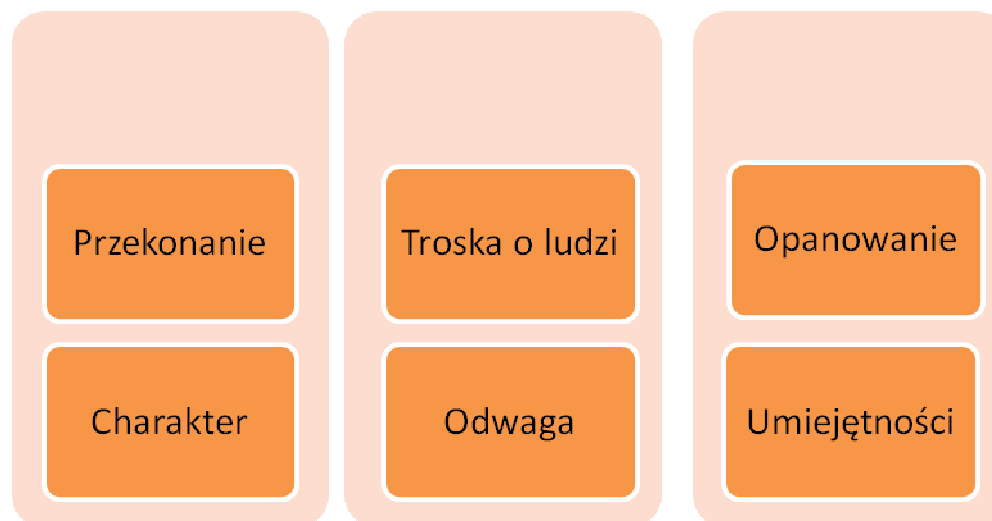


# Budowanie autorytetu i pozycji przywódcy

Ćwiczenie nr 8: Moja osobista wiarygodność - autoanaliza

1. Który z 6 czynników budujących wiarygodności posiadam i mam rozwinięty w najwyższym stopniu?

2. Który obszar posiadam rozwinięty w najmniejszym stopniu i powinnam/powinien go rozwijać? Co zmienię/zrobię/wprowadzę?



# Modele przywództwa

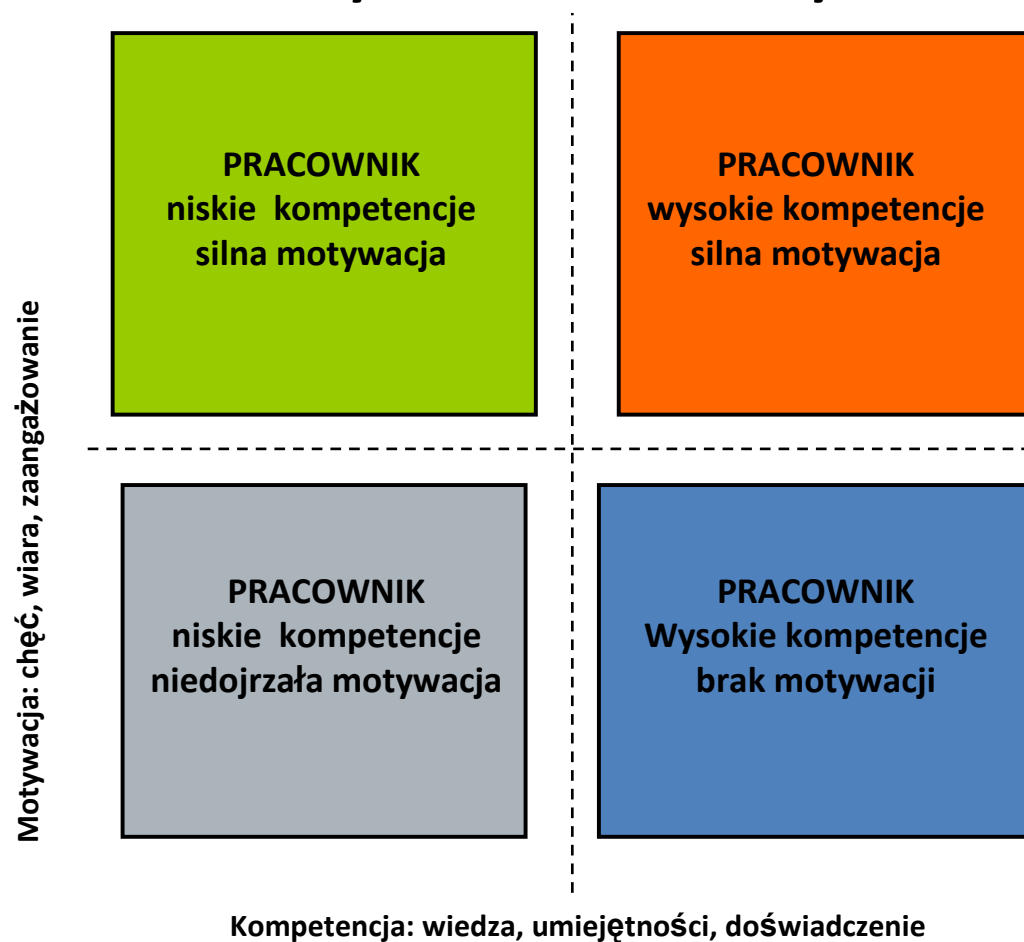
## Model 1

- Przywództwo sytuacyjne

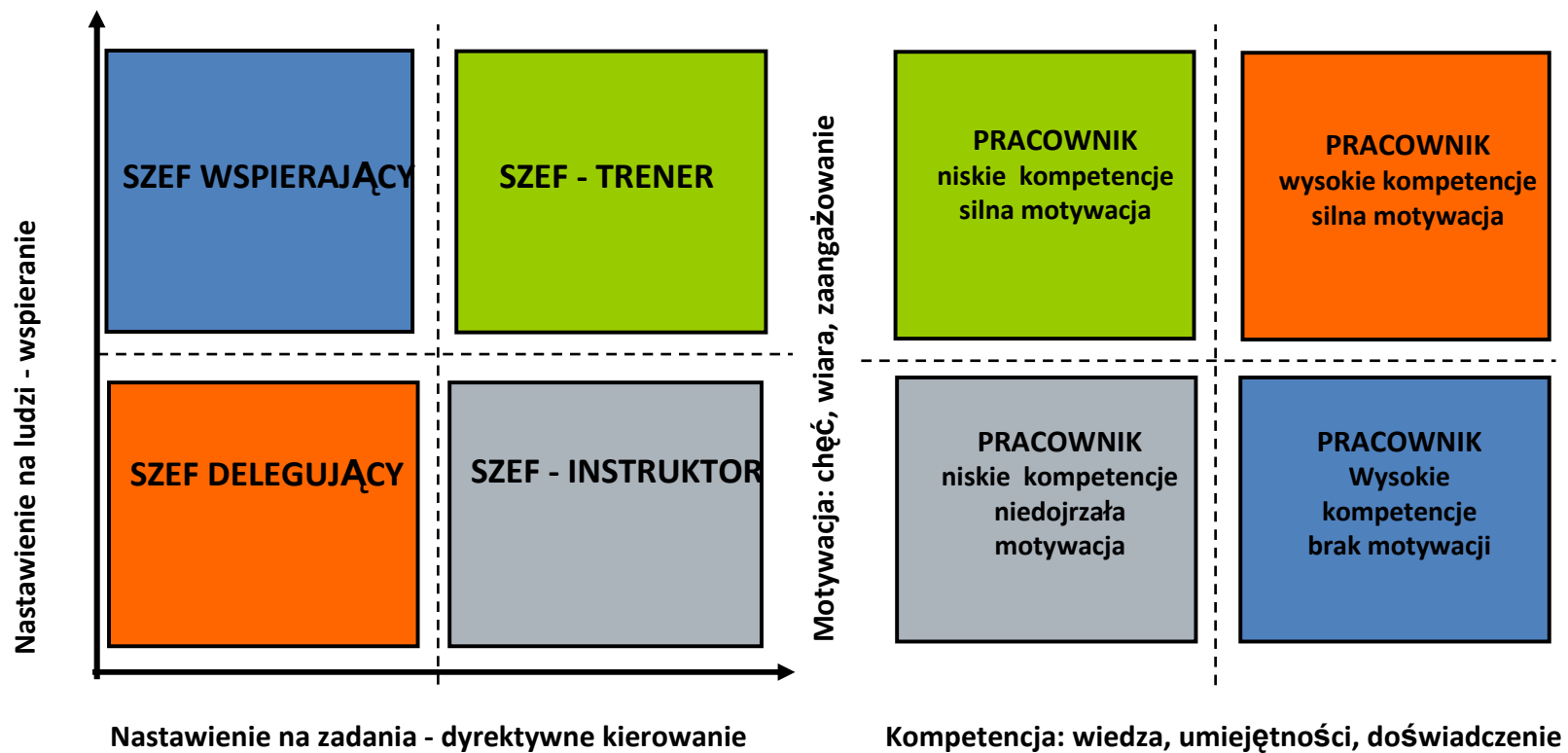
## Model 2

- Przywództwo oparte na zasadach

# Model 1 Przywództwo sytuacyjne



# Model 1 Przywództwo sytuacyjne



# Przywódstwo sytuacyjne w praktyce

## WOBEC PRACOWNIKA NIE UMIE/NIE CHCE

Rzetelna informacja zwrotna – co obserwuję? /fakty/

Sprecyzowanie oczekiwań i jasne kroki postępowania, plan uczenia

Docenianie postępów

Brak postępów - metoda 3 prób

**Relacja formalna**

## WOBEC PRACOWNIKA NIE UMIE/CHCE

Informacja zwrotna – co obserwuję? /fakty/

Częste kontakty – zadawanie pytań, odpowiadanie na pytania, plan uczenia

W razie konieczności otoczenie opieką

Docenianie postępów

Wyzwania na miarę umiejętności (lub nieco więcej)

**Relacja mistrz-uczeń**





## Przywództwo sytuacyjne w praktyce (2)

### WOBEC PRACOWNIKA UMIE/NIE CHCE

Rozmowa diagnozująca przyczyny

Rzetelna Informacja zwrotna – co  
było wcześniej, co obserwuję  
oraz konsekwencje dla  
realizacji zadań

Działania adekwatne do przyczyn  
(możliwe czasowe obniżenie  
wymagań)

Wsparcie, ale nie wyręczanie

**Relacja – wymagająca życzliwość**

### WOBEC PRACOWNIKA UMIE/CHCE

Koncepcja ścieżki rozwoju – pytamy  
i dajemy propozycje

Konsultowanie, delegowanie,  
możliwość wywierania wpływu

Nie obciążanie nadmiernie zadaniami  
w stosunku do innych  
pracowników

Docenianie

**Relacja –partner, mało formalna**



# Model 2 Przywództwo oparte na zasadach

Potrzeby ekonomiczne + społeczne  
+rozwoju + sensu i realizacji wizji/celu

4. Paradygmat przywództwa  
opartego na zasadach

Potrzeby ekonomiczne + społeczne  
+rozwoju

3. Paradygmat zasobów ludzkich

Potrzeby ekonomiczne + społeczne

2. Paradygmat stosunków  
międzyludzkich

Potrzeby ekonomiczne

1. Paradygmat zarządzania naukowego



## 4 poziomy realizacji przywództwa opartego na zasadach

### 4. Organizacyjny

/Dostosowanie systemów oraz struktur do misji i wizji/

### 3. Zarządzania

/Powierzenie odpowiedzialności/

### 2. Interpersonalny

/Zaufanie do ludzi/

### 1. Indywidualny

/Osobista wiarygodność/

**Szkolenia menedżerskie dla pracowników administracji rządowej będących  
w grupie wiekowej 45+**

## **Część 2**

# **Skuteczne zarządzanie personelem oraz przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek**



## Część 2 Skuteczne zarządzanie personelem oraz przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek

1

- Skuteczne zarządzanie personelem cz. 1

2

- Skuteczne zarządzanie personelem cz. 2

3

- ABC polityki antydyskryminacyjnej ze względu na wiek



# Skuteczne zarządzanie personelem

Styl kierowania powinien być dopasowany indywidualnie do każdego pracownika, do jego stopnia dojrzałości.

Dojrzałość pracownika definiowana jest w wymiarze kompetencji (wiedza, umiejętności, doświadczenie) oraz zaangażowania (wytrwałość, chęć do pracy, motywacja).

W zależności od stopnia dojrzałości pracownika, przełożony powinien **instruować, trenować, wspierać lub delegować**.



# Skuteczne zarządzanie personelem

## Dojrzałość pracownika cechuje:

- zdolność do stawiania sobie wysokich, ale realistycznych celów,
- gotowość do przyjmowania odpowiedzialności,
- wykształcenie i doświadczenie.



# Skuteczne zarządzanie personelem

## Dojrzałość pracownika:

- każdy pracownik wymaga innego podejścia, bo wykazuje inny poziom dojrzałości,
- dojrzałość tą określa się zawsze w stosunku do danego zadania.





# Skuteczne zarządzanie personelem

**Kompetencje: wiedza, umiejętności.**

Rozwijane są poprzez odpowiednie wskazówki i wsparcie.

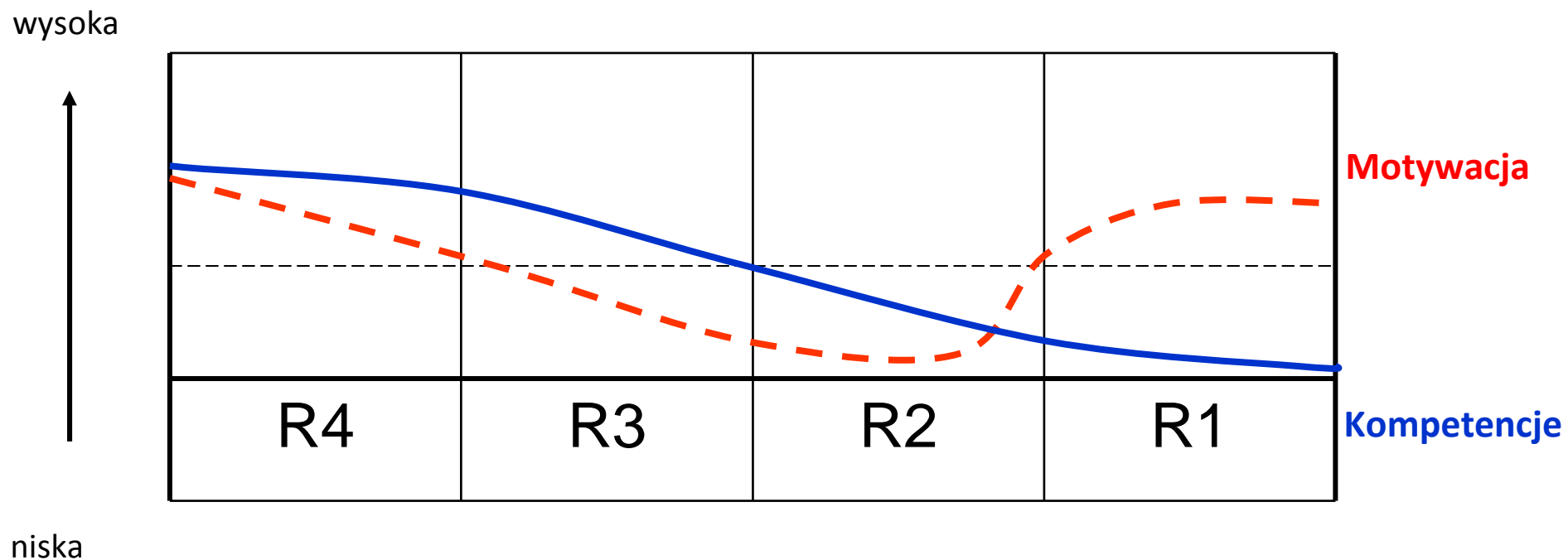
Kompetencje nabywamy przez wykształcenie, szkolenie, doświadczenie.

**Zaangażowanie: wiara w siebie, motywacja.**

Ludzie tracą motywację, gdy zdają sobie sprawę, że będzie im trudniej niż myśleli, albo gdy czują że ich starania nie są doceniane.



# Poziomy rozwoju pracownika



# Poziomy rozwoju pracownika

Dojrzałość pracownika - wyznacznik sytuacyjnego zarządzania

Dojrzałość pracownika = **kompetencje** + **motywacja**

R4	R3	R2	R1
Samodzielny ekspert	Kompetentny lecz ostrożny praktyk	Rozczarowany adept	Entuzjastyczny debiutant
Wiedza i umiejętności na wysokim poziomie	Wiedza i umiejętności na średnim lub wysokim poziomie	Wiedza i umiejętności na niewielkim poziomie	Brak wiedzy i umiejętności
duże zaangażowanie	zmienne zaangażowanie	istotny spadek motywacji	wysokie zaangażowanie

Rozwinięty



Rozwijający się



# Skuteczne zarządzanie personelem

## Dwa istotne zadania menedżera

### 1. Przydzielanie zadań

- stawianie celów i zlecanie zadań,
- instruowanie.

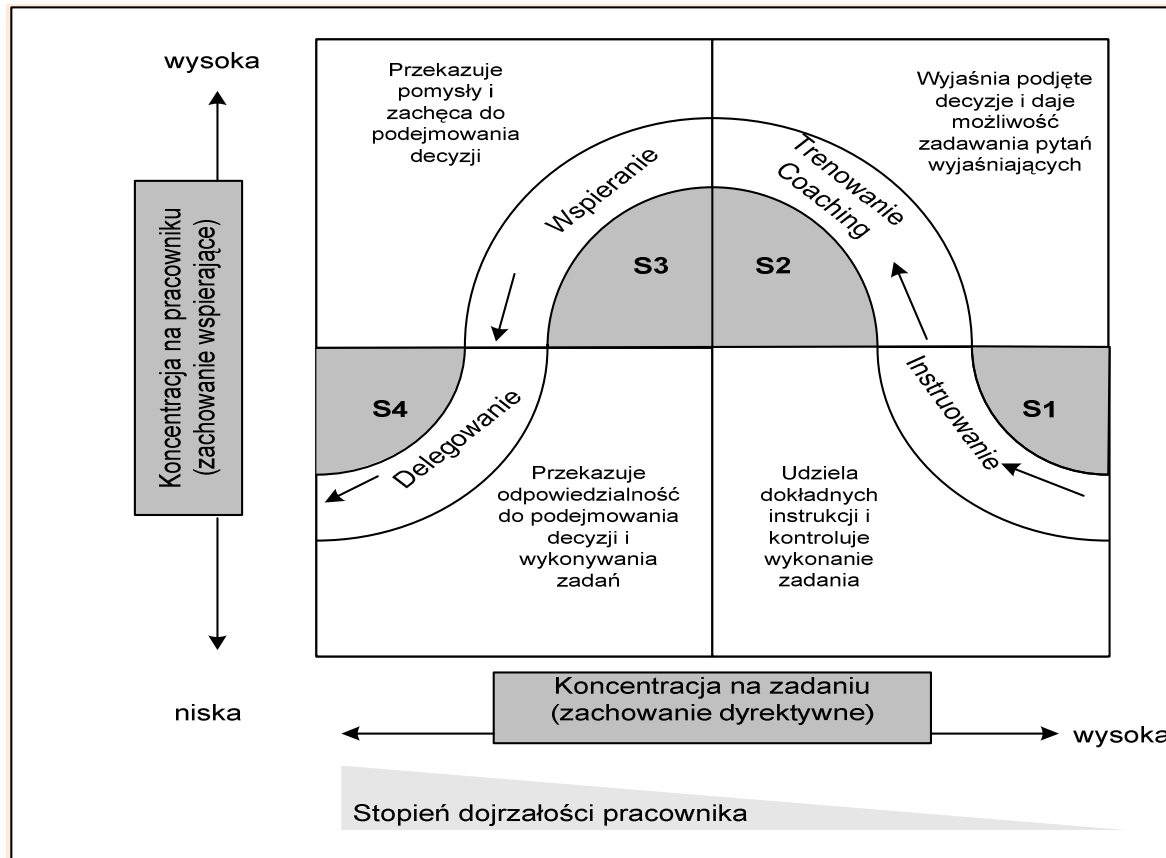
### 2. Motywowanie

- wspieranie,
- udzielanie reprimendy i pochwały.



# Skuteczne zarządzanie personelem

## Model przywództwa sytuacyjnego



## Dostosowanie stylu zarządzania

Poziom rozwoju	Właściwy styl przywództwa
<p><b>R1</b></p> <p>Niskie kompetencje Wysokie zaangażowanie</p>	<p>S1</p> <p><b>DYREKTYWNY</b> <b>(instruowanie)</b></p> <p>Buduj, organizuj, ucz, nadzoruj</p>
<p><b>R2</b></p> <p>Niskie kompetencje Niskie zaangażowanie</p>	<p>S2</p> <p><b>TRENERSKI</b></p> <p>Kieruj, wspieraj</p>
<p><b>R3</b></p> <p>Kompetencje średnie do wysokich Zmienne zaangażowanie</p>	<p>S3</p> <p><b>WSPIERACJĄCY</b></p> <p>Chwal, słuchaj, ułatwiał</p>
<p><b>R4</b></p> <p>Wysokie kompetencje Wysokie zaangażowanie</p>	<p>S4</p> <p><b>DELEGUJĄCY</b></p> <p>Przekazuj odpowiedzialność za podejmowanie codziennych decyzji</p>

# Dostosowanie stylu zarządzania

## Ćwiczenie nr 9

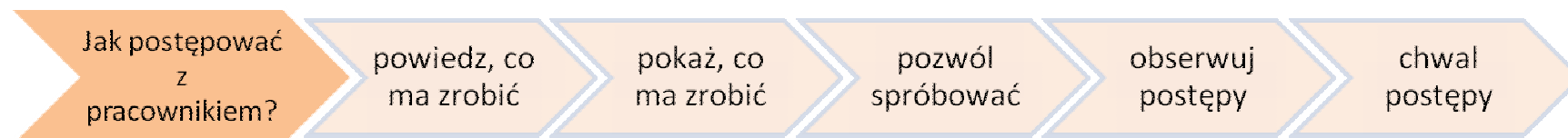
### Moje sytuacje kierownicze

- Proszę przypomnieć sobie sytuację ze swojego menedżerskiego doświadczenia (rozmowa z pracownikiem, krytyka pracownika, rozwiązywanie konfliktu), w której musiał/a Pan/Pani podjąć decyzję. Czy rozwiązanie/decyzja było bardziej zorientowane na osobę, czy na zadanie?
- Jeśli nie pełni Pan/Pani funkcji kierowniczej – nie szkodzi – proszę przypomnieć sobie zdarzenie, w którym w podobnych okolicznościach, uczestniczył/a Pan/Pani w rozwiązywaniu problemu lub podejmowaniu decyzji.
- Dyskutując w parach proszę zastanowić się, czy podjęte rozwiązanie/decyzje były bardziej nastawione na pracownika, czy na zadanie, bardziej pracownika instruowaliście, wymagaliście realizacji zadania, czy wspieraliście i byliście nastawieni na relacje?



# Skuteczne zarządzanie personelem

## Jak postępować z pracownikiem?





# Skuteczne zarządzanie personelem

## Style przywództwa

### Dyrektywny – instruowanie

- Przekazuj konkretne wskazówki
- Sprawuj ścisły nadzór nad wykonaniem zadania
- Podejmuj decyzje i przekazuj je podwładnym

### Trenerski

- Kieruj wykonaniem zadania i nadzoruj je
- Proś o sugestie
- Wspieraj
- Podejmuj decyzje i wyjaśniaj je podwładnym

### Wspierający

- Dziel się odpowiedzialnością za podejmowane decyzje
- Ułatwiał wykonywanie zadań
- Wspieraj podwładnych

### Delegujący

- Przekaż podwładnym odpowiedzialność
- Pozwól podwładnym samodzielnie podejmować decyzje i rozwiązywać problemy
- Rozliczaj



# Po czym poznać dojrzałość pracownika?

## Kompetencje:

- Czy pracownik potrafi samodzielnie rozwiązać zaistniały problem?
- Czy pracownik wymaga doszkolenia, aby mógł podjąć się nowego zadania?
- Czy pracownik pracuje samodzielnie?
- Czy z chęcią podejmuje decyzje zawodowe, czy raczej ich unika?

## Zaangażowanie/motywacja:

- Czy pracownik jest w stanie jasno określić swoją rolę w zespole?
- Czy pracownik chętnie zmierza się z nowymi zadaniami?
- Czy pracownik jest nastawiony na osiągnięcia?
- Czy pracownik jest wytrzymały?
- Czy pracownik jest na granicy swojej wytrzymałości, czy też ma jeszcze jakieś rezerwy?
- Co motywuje pracownika do osiągnięć?
- Czy pracownik poszukuje odpowiedzialności, czy raczej jej unika?

# Skuteczne zarządzanie personelem

Ćwiczenie nr 10:

## Etapy rozwoju pracownika

### Krok 1.

- Proszę przypomnieć sobie pracownika z danego poziomu rozwoju R1, R2, R3, R4 i podać na przykładzie, co ich wyróżnia.
- Jeśli nie ma Pan/Pani pracowników podwładnych proszę pomyśleć o sobie, na jakim teraz jest Pan/Pani poziomie, a jaki byłeś/łaś gdy zaczynałeś/łaś pracę w aktualnym miejscu pracy.

### Krok 2.

- Pracując w grupach prosimy zastanowić się, w jaki sposób należałoby zarządzać pracownikiem z danego poziomu?
- Jako podwładni czego oczekiwalibyście od szefa?
- Jakie metody współpracy stosować?



# Skuteczne zarządzanie personelem

## Etapy rozwoju pracownika

Stosowanie właściwych metod przez kierownika pozwala szybciej osiągnąć wysoką wydajność przez pracownika i utrzymać ją.

Pracownicy oczekują różnych metod zarządzania.



# Skuteczne zarządzanie personelem

## Trzy umiejętności menedżera

**Elastyczność -**  
zmiana stylu  
przywództwa

**Diagnozowanie -**  
rozpoznawanie  
potrzeb  
pracowników

**Partnerstwo -**  
ustalanie reguł  
współdziałania  
z pracownikami

# Skuteczne zarządzanie personelem

## Błędy menedżerów:

- **najczęściej posługują się tylko jednym stylem kierowania, przez co zabijają motywację i wypalają młodych pracowników;**

54% - jeden styl

35% - dwa style

10 % - trzy style

1% - wszystkie cztery style

*Badanie liderów - Blanchard (1997)*

- **zbyt szybkie przejście do stylu delegującego** powoduje frustrację nowego pracownika;
- **nie poświęcają wystarczająco dużo czasu i uwagi**, by dokładnie poznać swojego pracownika.



# Skuteczne zarządzanie personelem

## Korzyści właściwego zmieniania stylów

1. Szybkie osiągnięcie wysokiej efektywności nowych pracowników.
2. Szybkie wdrożenie pracownika w nowy obszar zadań – instruowanie.
3. Korzystanie z początkowego zaangażowania.
4. Właściwe reagowanie na spadek motywacji pracowników – więcej wsparcia lub instruowania.
5. Przełożony rozwija kompetencje.
6. Świadomość różnych potrzeb i oczekiwań pracowników pomoże odpowiednio kierować ich zachowaniem.
7. Elastyczność, diagnozowanie i partnerstwo.



## Skuteczne zarządzanie personelem

Nie ma jednego, idealnego stylu kierowania prowadzącego do sukcesu!

Styl kierowania powinien być dostosowany indywidualnie do każdego pracownika, jak również do sytuacji, w której znajduje się instytucja!

Pracownik powinien być poinformowany o zmianie stylu zarządzania!





# Ustalanie i komunikowanie Reguł Szefa

1.

**Kto komunikuje komu?**

**Przełożony bezpośrednio podwładnym**

**Dla przełożonych**

- Łatwiejszy monitoring
- Wzmocnienie wiarygodności

2.

**Korzyści?**

**Dla podwładnych**

- „Drogowskazy” do działania
- Większa motywacja

# Skuteczne zarządzanie personelem

**Ćwiczenie nr 11: Przygotuj się do zakomunikowanie Twoich reguł zespołowi podwładnych**

## **KROK 1: ZAPISZ W TABELI SWOJE REGUŁY**

- **Na czym ci zależy, czego oczekujesz, czego nie będziesz tolerować?**
- **Innymi słowy - jaką masz wizję pracy zespołu, którym kierujesz?**

**Wymień po 3-5 zachowań w każdej kolumnie dbając o to, aby były one sformułowane w sposób jednoznaczny i konkretny**



# Skuteczne zarządzanie personelem

## Polecenie:

**Przygotuj się do zakomunikowanie Twoich reguł zespołowi podwładnych**

## **KROK 2: ZAPISZ TREŚĆ WYSTĄPIENIA, KTÓRE ODCZYTASZ**

- **Zacznij od intencji**
- **Powiedz o granicach i oczekiwaniach**
- **Zakończ upewniając się, czy wszystko jest jasne**

**Mów w sposób zdecydowany i w umiarkowanym tempie**



# Skuteczne zarządzanie personelem

## Podsumowanie ćwiczenia nr 11:

- **Jasność reguł (np. „Dyspozycyjność, czyli...”).**
- **Po 3-5 zachowań oczekiwanych i nietolerowanych (równowaga).**
- **Nie podaję „listy” nagród i kar.**
- **Wybieram zasady najważniejsze.**
- **Mówię z pamięci.**



# Komunikowanie Reguł Szefa

**1** INTENCJA: dlaczego to mówię teraz?

**2** GRANICE: czego nie będę tolerować?

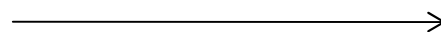
**3** OCZEKIWANIA: jakie zachowania szczególnie docenię?

**4** ZAKOŃCZENIE – co jest niejasne?



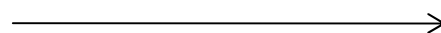
## Monitorowanie przestrzegania Reguł Szefa

**PODWŁADNI  
SPEŁNIAJĄ  
KRYTERIA OCZEKIWANE**



Zauważenie  
Docenienie  
Pochwała  
Inna nagroda

**PODWŁADNI  
ŁAMIĄ REGUŁY**



Zauważenie  
Konstruktywna  
informacja zwrotna  
Rozmowa dyscyplinująca

## ABC polityki antydyskryminacyjnej

Niedopuszczalna jest jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu - bezpośrednia lub pośrednia - ze względu na wiek. Wszyscy pracownicy, bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy, powinni być traktowani równo w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe.



# ABC polityki antydyskryminacyjnej

## Najczęściej spotykana dyskryminacja ze względu na wiek to:

- uzależnianie zatrudnienia od wieku (za wyjątkiem zatrudnienia określonego w prawie na określonym stanowisku),
- wypowiedzenie umowy o pracę z powodu osiągnięcia wieku emerytalnego,
- pomijanie pracowników w wieku dojrzałym przy kwalifikowaniu do kursów i szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe z uwagi na osiągnięcie w nieodległej przyszłości wieku emerytalnego (odmowa skierowania na szkolenie osoby w wieku przedemerytalnym, tłumaczona tym, że niedługo odchodzi ona z pracy i nie będzie korzyści ze szkolenia),
- zamieszczanie w gazetach ofert pracy ze wskazaniem akceptowanej przez pracodawcę górnej granicy kandydatów, gdy rodzaj pracy takiego ograniczenia obiektywnie nie uzasadnia.





# ABC polityki antydyskryminacyjnej

## Korzyści dla organizacji z zatrudniania dojrzałych pracowników:

- dzięki doświadczeniu minimalizują ryzyko popełnienia błędu,
- są bardziej wyczuleni na dbanie o bezpieczeństwo i higienę pracy,
- rzadziej chorują i mają niższy wskaźnik absencji,
- wykazują otwartość na nowe doświadczenia i są bardziej usatysfakcjonowani swoją pracą.



# ABC polityki antydyskryminacyjnej

**Ważną wykładnię zasady niedyskryminacji ze względu na wiek określił Sąd Najwyższy w uchwale z 21 stycznia 2009 r. (II PZP 13/08, OSNP 2009/9–10/248). Stwierdził wówczas, że:**

wypowiedzenie pracownikowi–kobiecie umowy o pracę tylko z tego powodu, że osiągnęła wiek emerytalny i nabyła uprawnienia emerytalne, jeżeli wiek emerytalny jest niższy dla kobiet niż dla mężczyzn, stanowi pośrednią dyskryminację ze względu na płeć,

wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony wyłącznie z powodu osiągnięcia przez niego wieku emerytalnego stanowi bezpośrednią dyskryminację ze względu na wiek,

wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony wyłącznie z powodu osiągnięcia przez niego wieku emerytalnego i nabycia prawa do emerytury jest nieuzasadnione w rozumieniu art. 45 § 1 k.p.

# ABC polityki antydyskryminacyjnej

Case study nr 2:

## Zdążyć przed pozwem



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW  
THE CHANCELLERY OF THE PRIME MINISTER

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Szkolenia menedżerskie dla pracowników administracji rządowej będących  
w grupie wiekowej 45+**

## **Część 3**

# **Zarządzanie umiejętnościami osobistymi oraz interpersonalnymi**



## Część 3 Zarządzanie umiejętnościami osobistymi oraz interpersonalnymi

1

- Rozwój kluczowych umiejętności współczesnego menedżera

2

- Wyzwania dla liderów

3

- Komunikacja skierowana na porozumienie



# Rozwój kluczowych umiejętności współczesnego menedżera

## Zarządzanie czasem i priorytetami

### Ustalanie celów wg zasady SMART

1. Specific – szczegółowy (dobrze zdefiniowany), charakterystyczny dla danej jednostki
2. Measurable – mierzalny
3. Agreed upon – akceptowalny, zgodny z innymi celami
4. Realistic – realistyczny, osiągalny
5. Timely – określony w czasie

# Rozwój kluczowych umiejętności współczesnego menedżera

## Reguła 60:40

Powinniśmy planować tylko 60% dnia:

20% nieoczekiwane zdarzenia, nie dające się przewidzieć

20% aktywność twórcza



# Rozwój kluczowych umiejętności współczesnego menedżera

## Metoda ALPEN – 5 kroków planowania

Zestawianie zadań

Ocena czasu trwania zadań

Rezerwa czasu na sprawy nieprzewidziane

Ustalenie priorytetów

Kontrola realizacji – przenoszenie spraw niezakończonych





## Rozwój kluczowych umiejętności współczesnego menedżera

### Zasada Pareto

W ciągu 20% czasu użytego na działanie osiąga się 80% wyników. W przeciwieństwie do powyższego, pozostałe 80% zużytego czasu przynosi tylko 20% ogólnej wydajności.

Należy zaczynać od realizacji „niewielu zasadniczych” problemów, a dopiero następnie przechodzić do załatwiania „wielu mało istotnych”.

# Rozwój kluczowych umiejętności współczesnego menedżera

- Case study nr 3

## Zarządzanie wiekiem w administracji



# Rozwój kluczowych umiejętności współczesnego menedżera

## Czym jest emocja

- Emocja odnosi się do uczucia i związanych z nim myśli, stanów psychicznych i biologicznych oraz zakresu skłonności do działania.
- Są setki emocji, ich barw, odmian, rodzajów i niuansów. W istocie rzeczy jest dużo więcej subtelnych odcieni emocji niż słów na ich określenie.
- Badacze wciąż nie mogą dojść do porozumienia na temat tego, które emocje uważać można za podstawowe – a nawet czy w ogóle istnieją jakiegokolwiek podstawowe emocje.

## Rozwój kluczowych umiejętności współczesnego menedżera

Zaledwie garstka ludzi potrafi wyrażać swoje emocje, rozumieć je i nazywać to, co się z nimi dzieje.

Bardzo trudno jest zachować równowagę między tym, co czujemy wewnątrz i tym co okazujemy na zewnątrz.

Zarządza emocjami ten, kto:

- nauczy się wyrażać emocje w odpowiedni sposób do sytuacji i z pełnym, szacunkiem dla drugiego człowieka,
- przestanie udawać i ukrywać uczucia.



## Rozwój kluczowych umiejętności współczesnego menedżera

Podstawowa lista emocji - przyjemne:

akceptacja, ciekawość, czułość, dobroć, duma, ekscytacja, entuzjazm, euforia, harmonia, miłość, nadzieja, niezależność, oczekiwanie, odprężenie, optymizm, pewność, podniecenie, pożądanie, przyjemność, radość, rozanielenie, rozkosz, rozluźnienie, serdeczność, smutek, spokój, sympatia, szczęśliwość, uduchowienie, ufność, ulga, uniesienie, uwielbienie, wesołość, wzruszenie, zachwyty, zadowolenie, zainteresowanie, życzliwość.

## Rozwój kluczowych umiejętności współczesnego menedżera

Podstawowa lista emocji – nieprzyjemne:

agresja, apatia, beznadziejność, bezradność, ból, bunt, chłód, cierpienie, lęk, napięcie, niechęć, nienawiść, niepokój, obawa, obojętność, obrzydzenie, odraza, odrzucenie, pogarda, porażka, przerażenie, przygnębienie, rozczarowanie, rozgoryczenie, samotność, strach, upokorzenie, uraza, wrogość, wstręt, wstyd, wściekłość, zakłopotanie, zaskoczenie, zawiść, zawstydzenie, zazdrość, zażenowanie, zdenerwowanie, złość, zniewaga, zniecierpliwienie, znudzenie, żal.

# Rozwój kluczowych umiejętności współczesnego menedżera

**Dyskomfort, nuda, zniecierpliwienie** – zdecydowany sygnał, że coś jest nie w porządku. Efekty nie są godne z Twoimi oczekiwaniami;

**Frustracja** – pomyśl!: czy otrzymujesz to, na co uważasz, że zasługujesz? Być może oczekujesz lepszego wynagrodzenia? Uważasz, że mógłbyś poradzić sobie lepiej, niż to jak w tej chwili działasz?

**Rozczarowanie** – wyjątkowo silna i mogąca wyrządzić wiele szkody emocja, Informuje Cię, że cele, do których dążyłeś są prawdopodobnie nieosiągalne, a oczekiwania pozostaną niespełnione. Natychmiast wyznacz nowe cele i sformułuj nowe oczekiwania i... zacznij działać.

**Samotność** – mówi Ci, że potrzebujesz większego kontaktu z ludźmi. – Uczucie samotności ma za zadanie po prostu wyciągnąć Cię na spotkanie.

**Wina** – jeśli masz poczucie winy, wówczas oznacza to że złamałeś jedną ze swoich zasad i potrzebujesz zrobić teraz coś, aby zapobiec podobnej sytuacji w przyszłości.

**Pamiętaj!** – zacznij interpretować swoje emocje jako pomoc, a przestań je oceniać jako obezwładniające zjawisko rządzące Twoim życiem.



# Wyzwania lidera

## Płaszczyzna

intelektualna /racjonalna

emocjonalna

motoryczna /konkretne działania

## Elementy

intelektualna /racjonalna  
rozumienie, akceptowanie, stawianie  
pytań

popieranie, wyrażanie entuzjazmu,  
identyfikowanie się, zadowolenie

działanie, dążenie do pewnych skutków,  
sprzyjanie pewnym postawom  
i działaniom



# Wyzwania lidera

Typowe  
reakcje  
na  
zmianę

Lęk

Opór

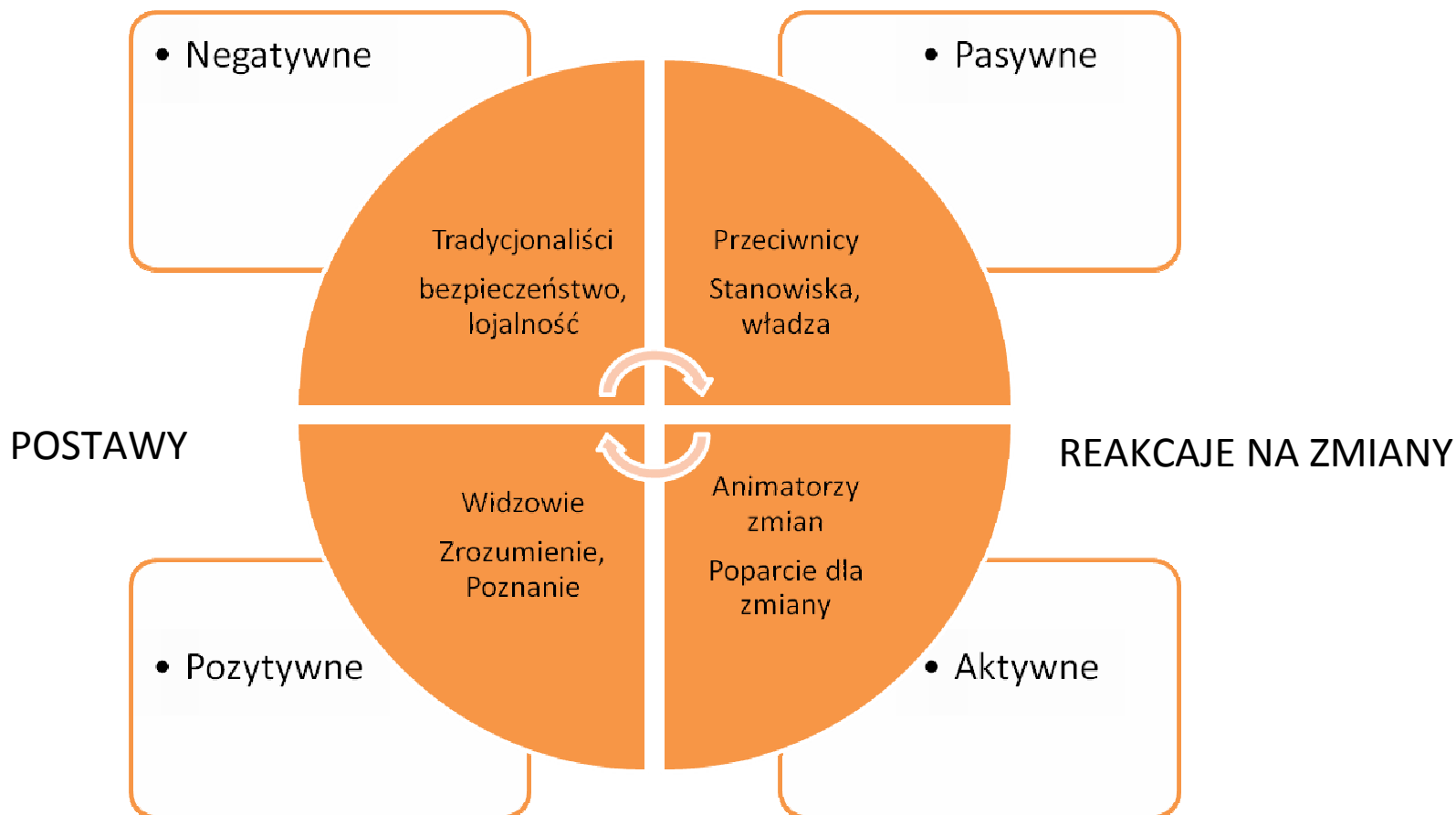
Bunt/negacja

Akceptacja

Współpraca

Zaangażowanie

# Wyzwania lidera



# Wyzwania lidera

- Case study nr 4

## Historia pewnej zmiany



## Wyzwania lidera

Do długofalowych metod radzenia sobie ze stresem należą: fizyczna aktywność, zdrowa dieta, przerwy w ciągu dnia pracy, przygotowanie i organizacja dnia pracy, zachowanie proporcji pomiędzy pracą i innymi aktywnościami w życiu, wsparcie społeczne – budowanie sieci i umiejętności korzystania ze wsparcia innych osób, relaks, równowaga pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym.



## Wyzwania lidera

Metody „tu i teraz” przynoszą szybką ulgę dzięki natychmiastowemu zmniejszeniu Twojego obecnego poziomu stresu.



## Komunikacja ukierunkowana na porozumienie

### Informacja zwrotna – jak w sposób motywujący przekazać krytykę i konstruktywną pochwałę (model FUKO)

- Krok 1 – F jak FAKT – opisz zachowania pracownika. Powiedz, jak się zachował, co zrobił.
- Krok 2 – U jak UCZUCIA – wyraż swoją opinię o tym fakcie. Nazwij swoje uczucia.
- Krok 3 – K jak KONSEKWENCJE – powiedz, jakie to spowodowało, lub mogło spowodować skutki.
- Krok 4 – O jak OCZEKIWANIE – powiedz, jakiego zachowania, postawy oczekujesz w przyszłości.



# Komunikacja ukierunkowana na porozumienie

## Przekaz zwrotny

- Pozwala nadawcy upewnić się, co do skuteczności jego przekazu.
- Może być spontaniczny lub sprowokowany.
- Jest regulatorem transmisji przekazu, pozwala przeformułowywać przekaz.
- Pozbawienie odbiorcy możliwości nadania sygnału zwrotnego jest dla nadawcy ryzykowne.
- W praktyce występują różne rodzaje fałszywych sygnałów zwrotnych.



## Komunikacja ukierunkowana na porozumienie

- Case study nr 5

## Informacja zwrotna

- Ćwiczenie nr 12

## Informacja zwrotna - Jak zbudować komunikat FUKO?





## Komunikacja ukierunkowana na porozumienie

### Aktywne słuchanie to umiejętność:

- skupienia się i podążania za mówiącym,
- dostrojenia się,
- zadawania pytań,
- potwierdzania,
- parafrazowania,
- odzwierciedlania,
- klaryfikacji,
- dowartościowywania.



## Komunikacja ukierunkowana na porozumienie

# Asertywność w komunikacji

- Mów o swoich emocjach i odczuciach, a nie interpretuj zachowań innych osób.
- Kiedy **TY**...(mówisz, robisz, zachowujesz się), **JA**...(czuję, myślę, mam wrażenie, że)
- Komunikat asertywny składa się z trzech części: opisu sytuacji z twojego punktu widzenia, opisu twoich uczuć związanych z sytuacją, opisu twoich życzeń związanych z sytuacją.

# Komunikacja ukierunkowana na porozumienie

- Case study nr 6

## Techniki aktywnego słuchania

- Ćwiczenie nr 13

## Odmowa wykonania zadania



# Zakończenie

**Dziękujemy,  
Zespół Demos Polska i APEXnet CSAP**

