



modelarnia
kompetencji

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM

DR PIOTR PILCH

Aktywności	Przeciętni menedżerowie	Menedżerowie odnoszący sukcesy	Menedżerowie efektywni
Tradycyjne zarządzanie	32%	13%	19%
Komunikowanie się	29%	28%	44%
Zarządzanie zasobami ludzkimi	20%	11%	26%
Tworzenie „sieci”	19%	48%	11%

Planowanie, podejmowanie decyzji i kontrolowanie – ustalanie celów, określanie zadań niezbędnych do osiągnięcia celów, planowanie realizacji zadań przez zatrudnionych, przekazywanie rutynowych instrukcji, definiowanie problemów, radzenie sobie z bieżącymi trudnościami, określanie priorytetów, tworzenie nowych procedur, kontrola pracy, monitorowanie danych dotyczących wykonania i utrzymywanie sprawności systemu.

Wymiana rutynowej informacji i praca nad dokumentami – udzielanie informacji zgodnie z procedurami, otrzymywanie i przekazywanie wymaganych informacji, przekazywanie ustaleń ze spotkań i narad, rutynowe kontakty telefoniczne, pocztowe i e-mailowe, czytanie i pisanie raportów, mem, listów, raportowanie finansowe i księgowość, standardowa praca biur(k)owa.

Motywowanie, dyscyplinowanie, zarządzanie konfliktem, obsada, szkolenie i rozwój - wynagradzanie, dokonywanie oceny, słuchanie sugestii, udzielanie pozytywnej informacji zwrotnej, wspieranie pracy grupowej, rozwiązywanie konfliktów pomiędzy podwładnymi, zwracanie się do zwierzchników lub innych o pomoc w radzeniu sobie z konfliktami, opracowywanie opisów stanowisk, selekcja aplikacji, prowadzenie rozmów z kandydatami, zatrudnianie, wprowadzanie do pracy, szkolenie, coaching, mentoring i wspieranie w realizacji zadań.

Socjalizowanie/politykowanie i kontakty z innymi – nie związane z pracą „rozmówki”, żarty, omawianie pogłosek, wieści, plotek, „nowości”; narzekanie, wywierania wrażenia (autoprezentacja) i wpływanie na innych, politykowanie i wykorzystywanie reguł gry w organizacji na swoją korzyść, kontakty z klientami i dostawcami, uczestnictwo w zewnętrznych spotkaniach i w działaniach na rzecz lokalnej społeczności.

Wspólny cel

- Właściwa struktura
- Odpowiednia wielkość zespołu
- Poczucie bycia zespołem
- Właściwe normy zespołowe
- Współpraca wewnętrzna



Zespół – ale jaki?

- **Co? - Precyzyjny cel – zrozumiany przez pracownika:**
 - szczegółowy i jednoznacznie określony
 - mierzalny - posiadający wskaźniki
 - ambitny - stanowiący wyzwanie
 - realny do osiągnięcia
 - określony w czasie
- **Jak – określenie sposobu wykonania – określenie standardów wykonania i zainwestowanie w „pokazanie”**
- **Dlaczego – użyteczność wykonania i potencjalne negatywne konsekwencje niewykonania lub niskiej jakości wykonania**

- **Wspólny cel i wspólny sens istnienia**
- **Zaangażowanie w realizację zadań**
- **Uczenie się na błędach**
- **Umiejętność słuchania i otwartość na odmienne poglądy**
- **Otwarte traktowanie konfliktów**



- **Okresowa ocena pracy**
- **Atrakcyjność**
- **Wzajemne zaufanie**
- **Właściwa proporcja ról i zachowań**
 - **Związane z wykonywaniem zadań**
 - pomagają ustalać i realizować wspólne cele
 - **Związane z relacjami**
 - mogą być pozytywne lub negatywne
 - **Zachowania zespołowe**
 - Wzmacniają harmonię, spójność zespołu i współpracę



- **Utrata energii lub entuzjazmu**
 - *To wszystko to strata czasu*
- **Poczucie bezradności**
 - *Nikt nic nie może zrobić*
- **Brak celu lub tożsamości**
 - *Nie mamy pojęcia o co chodzi*
- **Cynizm i brak zaufania**
 - *Wiedziałem, że całą ta praca zespołowa to ...*
- **Tendencje odśrodkowe**
 - *Ja robię swoje, a oni niech robią sobie co chcą*

- **Utrata zaufania do lidera**
 - *Y się do tego nie nadaje, wiedziałem to od początku*
- **Wzajemne ataki za plecami i na zewnątrz**
 - *X nigdy sobie nie radził i sobie z tym nie poradzi*
- **Spotkania, na których program jest ważniejszy niż wynik**
 - *Wszystko pod szefa*
- **Niekończące się, jednostronne i jałowe dyskusje**
 - *Nikt nie chce mówić, co naprawdę się dzieje*
- **Wskazywanie na kierownictwo i resztę organizacji**
 - *Jeśli to jest tak ważne, dlaczego nie przyznają nam więcej środków?*





SILNE STRONY	SŁABE STRONY
MOZLIWOSCI	OGRANICZENIA



- **Co motywuje zespół?**
- **Co demotywuje zespół?**



Kobiety	Mężczyźni
Chwalenie swojej osoby uważają za naganne.	Chwalenie się jest czymś normalnym i koniecznym.
Mają tendencję do nadużywania zwrotów typu „myślę”, „sądzę”, „przypuszczam” w sytuacjach, gdy są pewne swoich racji i zebranych faktów.	Operują faktami i stwierdzeniami nawet, gdy nie są pewni swoich tez.
Wyrażają życzenia pośrednio.	Wyrażają życzenia wprost.
Pomniejszają wartość swojej osoby poprzez: <ul style="list-style-type: none"> - przyznawanie się do słabości i błędów, - branie winy na siebie, - przeproszanie. 	Starają się utrzymać lub podnieść wartość swojej osoby poprzez: <ul style="list-style-type: none"> - ukrywanie błędów i słabości, - „zwalanie” ich na innych, - brak przeproszania.
Oślabiają siłę swoich wypowiedzi poprzez: <ul style="list-style-type: none"> - nadużywanie trybu przypuszczającego - prośby o wybaczenie. 	Wzmacniają siłę swoich wypowiedzi poprzez: <ul style="list-style-type: none"> - stosowanie trybu oznajmującego i rozkazującego, - formułowanie żądań.



Kobiety – styl demokratyczny	Mężczyźni – styl autokratyczny
Formułują swoje pomysły jako sugestie i uzasadniają je w kategoriach dobra całej grupy.	Starają się narzucać zdanie podwładnym (często nie pytają kobiet o zdanie).
Wydają polecenia niebezpośrednio, tonując sprawowaną władzę.	Wydają polecenia bezpośrednio i jest to sposób uzyskania i zachowania wysokiej pozycji.
Starają się dostarczyć pracownikom powodów do zadowolenia i utrzymywać z nimi bliskie kontakty.	Podkreślają wagę niezależności swych podwładnych.
Pytają swoich współpracowników o zdanie. Utrzymują bliskie kontakty z podwładnymi.	Cenią autonomię. Dają więcej wolności swoim podwładnym.
Monitorują przebieg pracy i kontrolują z pozytywnym nastawieniem (pochwała) efekt końcowy.	Nie „zaglądają przez ramię” w trakcie pracy. Kontrolują efekt końcowy z nastawieniem na wyszukiwanie błędów.

Wynagradzanie

<p>Nie są dla nich najważniejsze pieniądze.</p>	<p>Pieniądze są miernikiem pozycji, miejsca w hierarchii. Kompensują je tylko czynniki statusu.</p>
<p>Wyżej cenią dobrą atmosferę w pracy, pracę grupową i atmosferę wspólnych zadań oraz fakt docenienia przez pracodawcę. Silniej rozwiniętą mają potrzebę bezpieczeństwa i stałości pracy.</p>	<p>Lubią rywalizację i zdobywanie tego, co sobie wyznaczają. Chcą, by ich ciężka praca miała odzwierciedlenie w zarobkach. Uważają, że grupowe formy płacy są niesprawiedliwe.</p>
<p>Nie przechwalają się swoimi dokonaniem, są skromniejsze i pokorniejsze niż mężczyźni.</p>	<p>Często mówią o swoich dokonaniach. Są szybciej dostrzegani i wynagradzani.</p>

Awans

<p>Awans nie jest najważniejszym celem, a dominować mogą chęć rozwoju, pozytywny stosunek do ludzi, gotowość do niesienia pomocy.</p>	<p>Mężczyźni lubią rywalizować z innymi, walczyć o prym. Powoduje to konieczność samotnego przebijania się i walki. Awans jest nagrodą (za wszelką cenę).</p>
---	---

Oczekują pochwał od szefa bądź współpracownika, jeżeli ich nie otrzymują to uważają, że są niedoceniane i źle pracują.

Interpretują spotkania z szefem w kategoriach porozumienia.

Przywiązują bardzo dużą wagę do odpowiedniej atmosfery w pracy (rozmowy służbowe i poza służbowe).

Kobiety rozmawiają o życiu osobistym.

Jeżeli szef nie chwali, to najwyraźniej jest dobrze.

Interpretują spotkania z szefem w kategoriach kontroli.

Przywiązują dużą wagę do możliwości osiągnięć i kariery, które stwarza praca.

Mężczyźni rozmawiają o sporcie, polityce i świecie techniki.

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

www.modelarniakompetencji.pl

www.managernaobcasach.pl

www.spus.edu.pl