

Ujmij Pana pod kolana, czyli zarządzanie w polskich przedsiębiorstwach



Prowadzący



Michał Kaźmierczyk



Henryk Puszczyński

Agenda spotkania

- ☑ Zarządzanie naprawdę ma znaczenie
- ☑ Zarządzać, czyli co? – ćwiczenie
- ☑ Polska specyfika kulturowa, a wyzwania efektywnego działania w pracy
- ☑ Jak polskie firmy rozwijają menedżerów, by sprościli tym wyzwaniom



Czego oczekuje się od menedżera, kierownika, lidera?

- ✓ Osiągnięcie celów
 - ✓ Zrealizowanie zadań powierzonych zespołowi
 - ✓ Wdrożenie zmian, które nieustannie są wprowadzane
 - ✓ Podnoszenie jakości wykonywanej pracy, zwiększanie wydajności, poprawa standardów
 - ✓ Bieżące zarządzanie zespołem pracowników
- a ponadto
- ✓ **Motywowanie i inspirowanie innych**

Zarządzanie – na ile nam wychodzi



Zarządzanie – na ile nam wychodzi

- ☑ Ok. $\frac{1}{3}$ menedżerów na wszystkich stanowiskach zalicza porażkę na swoim stanowisku
- ☑ Ok. $\frac{1}{3}$ nowo mianowanych liderów (nie mających wcześniej doświadczeń z zarządzaniem) żałuje swojej decyzji o przyjęciu awansu na stanowisko kierownicze
- ☑ Szczególne trudności to reprimendy dla podwładnych nie osiągających wyników, zwalnianie, przejście z pozycji pracownika na pozycję kierownika, uczenie się nowych rzeczy związanych z rolą kierownika, współdziałanie i budowanie relacji z wyższą kadrami
- ☑ Nie więcej niż 40% szefów firm jest zadowolonych z poziomu przywództwa w swoich organizacjach, a zarazem większość z nich uważa, że to właśnie jakość pracy menedżerów zadecyduje o przyszłych sukcesach ich firm

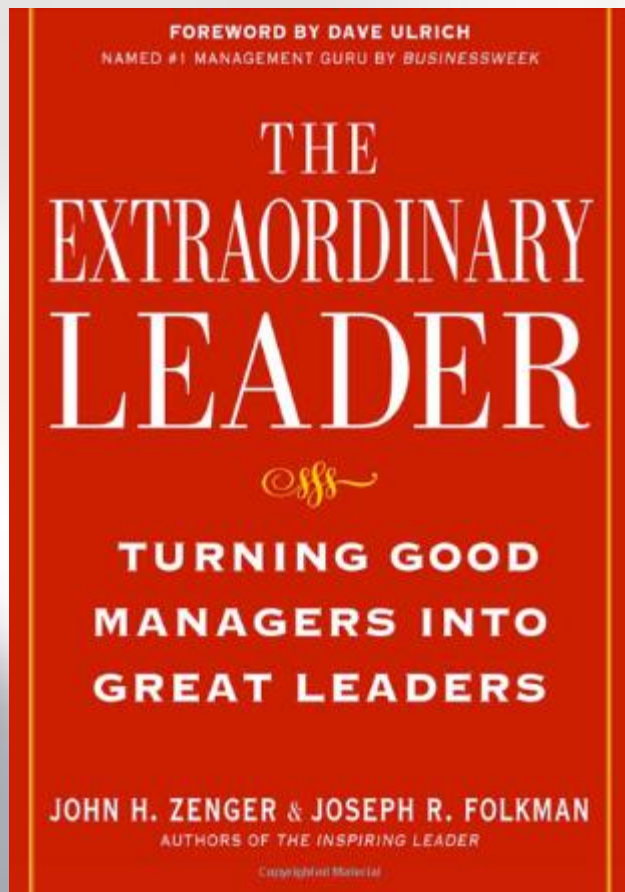


300,000 źródeł informacji zwrotnej
(zwanych raportami 360-stopni)
odnoszących się do 30,000 menedżerów.

Setki firm na całym świecie.



Konkretne wskaźniki efektywności
zastosowane dla tych samych
menedżerów pozwoliły porównać ich
mieralne rezultaty biznesowe z ich
skutecznością przywództwa.



300,000 źródeł informacji zwrotnej
(zwanych raportami 360-stopni)
odnoszących się do 30,000 menedżerów.

Setki firm na całym świecie.

Konkretne wskaźniki efektywności
zastosowane dla tych samych
menedżerów pozwoliły porównać ich
mieralne rezultaty biznesowe z ich
skutecznością przywództwa.

10% 

NADZWYCZAJNI
Liderzy podwajają zyski!

80% 

DOBRY
Liderzy zarabiają

2,4

4,5

-1,2

Zysk/strata netto [mln \$]

ŹLI liderzy
Tracą pieniądze

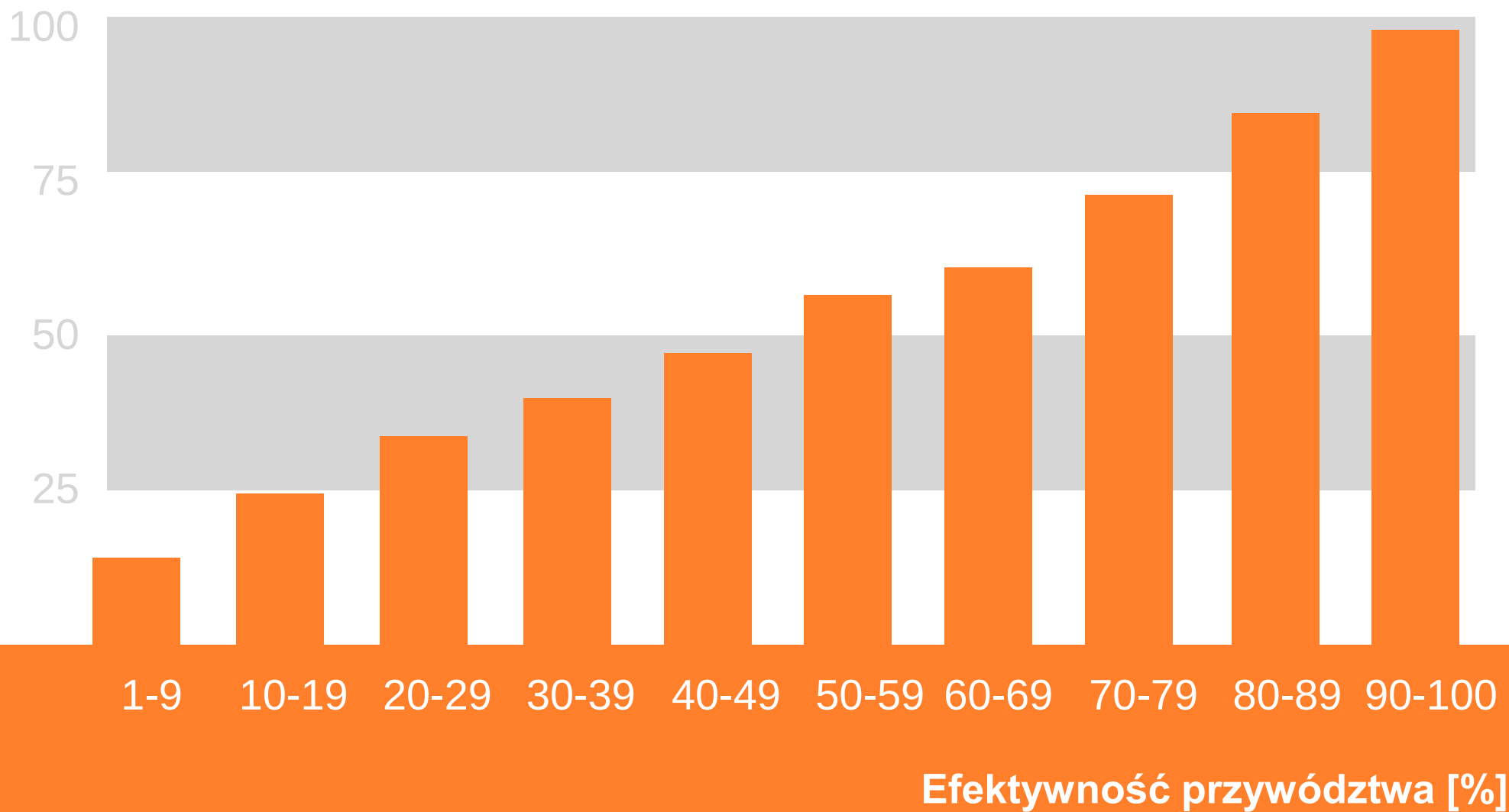
10% 

Pośredni wpływ skutecznego przywództwa:

1. Zadowolenie pracowników
2. Rotacja pracowników
3. Procent pracowników, którzy „myślą o odejściu”
4. Zadowolenie z wynagrodzenia
5. Wysokie zaangażowanie

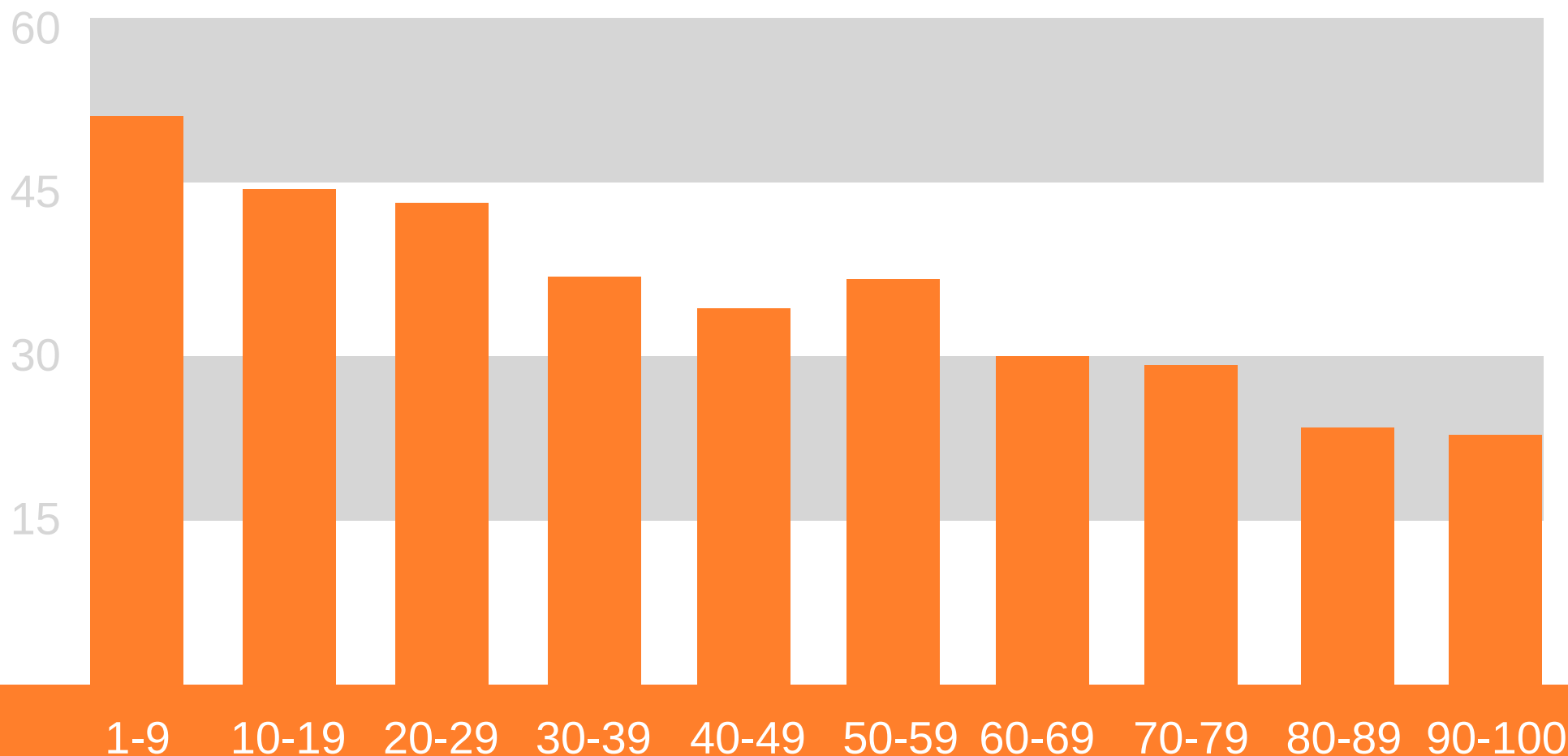


Satysfakcja pracowników / zaangażowanie



Źródło: How Extraordinary Leaders Double Profits, Jack Zenger, Joe Folkman and Scott K. Edinger

% zatrudnionych myślących o odejściu



Efektywność przywództwa [%]

Źródło: How Extraordinary Leaders Double Profits, Jack Zenger, Joe Folkman and Scott K. Edinger

% usatysfakcjonowanych z wynagrodzenia

Nie jesteś w stanie zapłacić mi wystarczająco dużo bym pracował dla tej osoby.

60

53

45

38

30

Dolne
10%

Następne
25%

Środkowe
30%

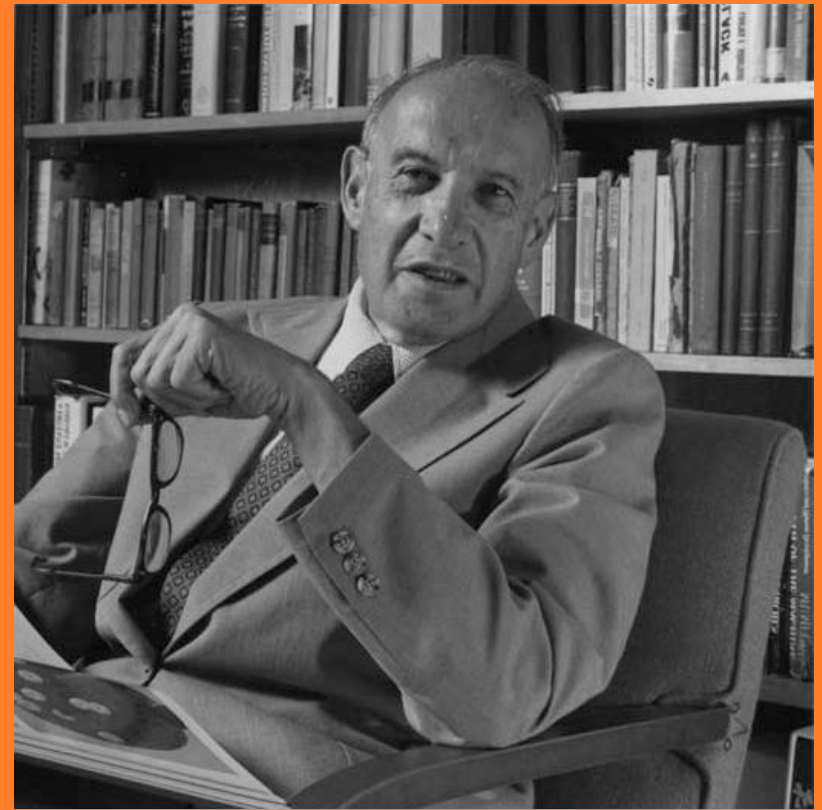
Następne
25%

Górne
10%

Efektywność przywództwa [%]

*W organizacji tylko trzy
zjawiska występują
naturalnie – spory, chaos
i nieefektywność.
Cała reszta wymaga
przywództwa*

Peter Drucker

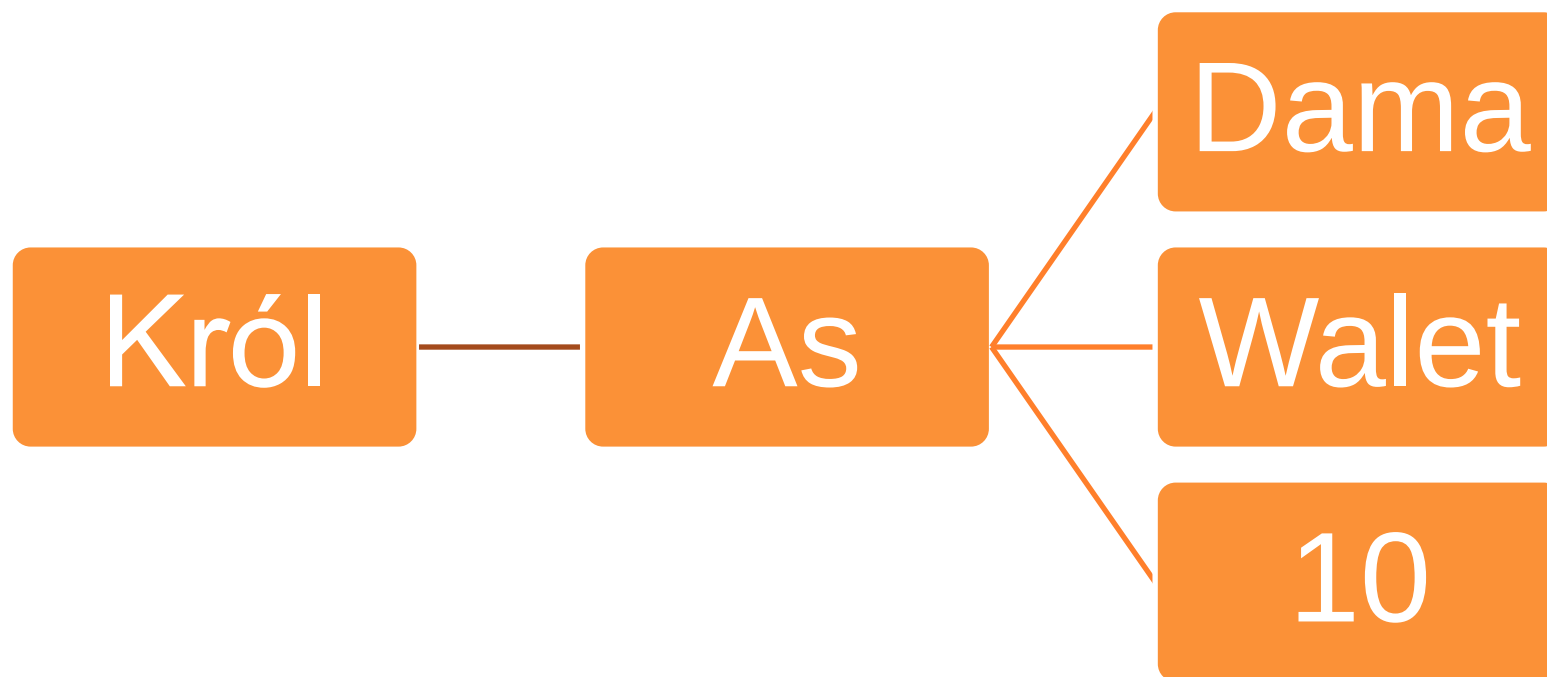


Królestwo



Wprowadzenie:

- ✓ Cel – osiągnąć rezultat opisany na formularzu
- ✓ 5/6 ról – Król, As, Listonosz, Dama, Walet, 10-ka
- ✓ Komunikacja – tylko pisemna, na kartkach



Kultura ma znaczenie

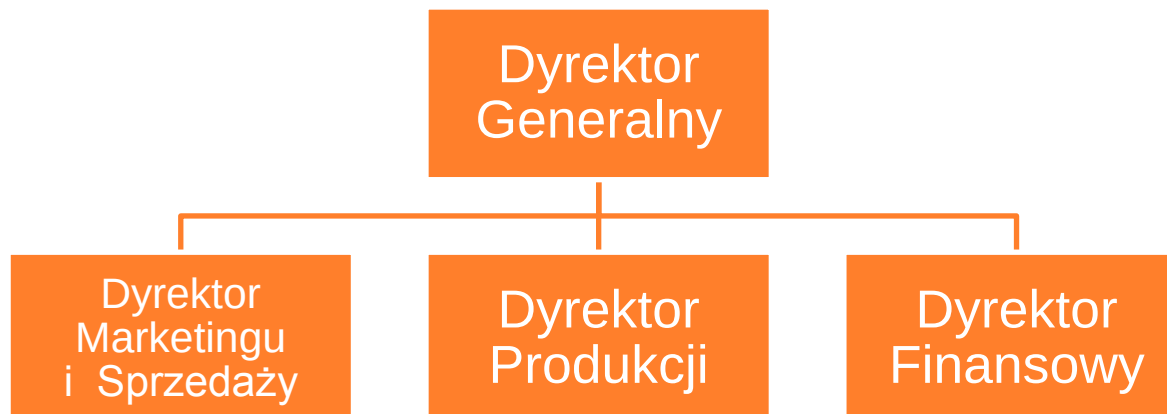


Wprowadzenie:

- ✓ INSEAD w Fontainbleau – Prof. Owen James Stevens.
- ✓ Egzamin z przedmiotu Zachowania w organizacji
- ✓ Przypadek: **Konflikt między szefami** dwóch kluczowych funkcji w firmie.

Informacje ogólne:

Średniej wielkości firma produkująca nadruki na materiale działająca w Europie Zachodniej. Nadruki w odpowiedzi na zamówienia klientów indywidualnych lub firm produkujących ubrania.



Praca przedsiębiorstwa była często zaburzana w wyniku konfliktów między menedżerami odpowiedzialnymi za sprzedaż i produkcję, będące wynikiem:

- ☑️ Niespodziewanych zmian w zamówieniach (kolory, ilość, wzór).
- ☑️ Planowanych okresów realizacji zamówień.
- ☑️ Nierównomiernego obciążenia produkcji – natłok zamówień lub ich brak.

Zadanie dla studentów:

1. Zdiagnozuj problem – co jest jego przyczyną?
2. Zaproponuj rozwiązanie.

Wśród studentów były trzy duże grupy narodowościowe:
Francuzi, Niemcy, Brytyjczycy.



Okazało się, że proponowane rozwiązania były uzależnione od tego jakiej narodowości byli studenci. W inny sposób:

- ☑ Diagnozowali problem.
- ☑ Inne rozwiązania rekomendowali.

STUDENCI FRANCUSCY



DIAGNOZA PROBLEMU:

Zaniedbanie Dyrektora Generalnego

PROPONOWANE ROZWIĄZANIE:

Dyrektor Generalny powinien podjąć inicjatywę i wesprzeć rozwiązanie konfliktu wskazując jasne zasady postępowania i współpracy.

STUDENCI NIEMIECCY



DIAGNOZA PROBLEMU:

Brak struktury i jasnych zasad postępowania oraz rozdziału uprawnień.

PROPONOWANE ROZWIĄZANIE:

Stworzenie zasad postępowania przez zewnętrznego eksperta, grupę roboczą, w ostateczności przełożonego.

STUDENCI BRYTYJSCY



DIAGNOZA PROBLEMU:

Kwestia relacji międzyludzkich oraz braku umiejętności komunikacji i negocjacji.

PROPONOWANE ROZWIĄZANIE:

Rozwój umiejętności komunikacji i negocjacji przez wysłanie na kurs zarządzania i komunikacji (najlepiej obu razem).

Model 4D - Geert Hofstede

Różnice w wartościach kulturowych między krajami mogą być wyjaśnione dzięki czterem wymiarom kultur narodowych

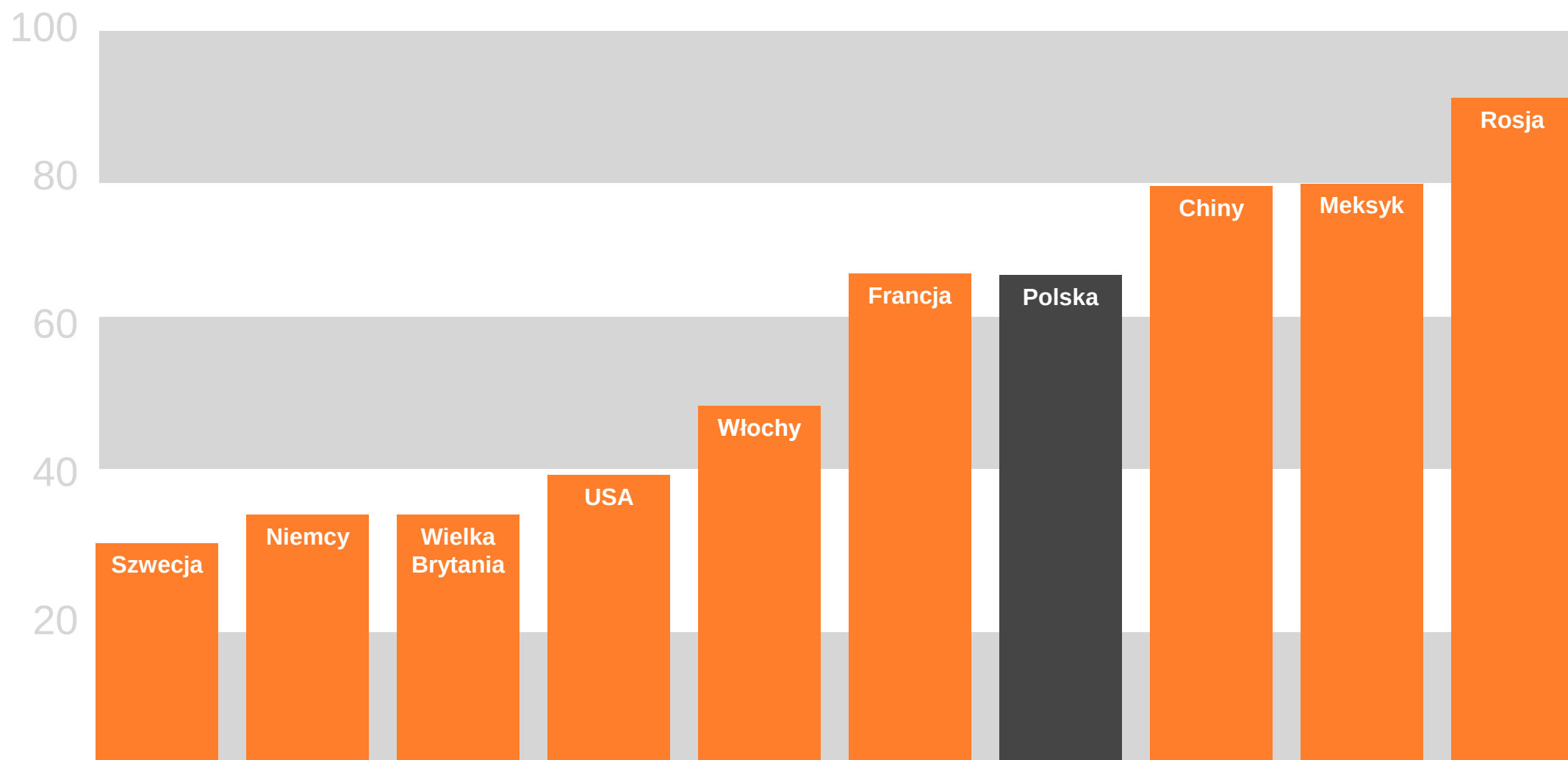
Jak radzimy sobie z:

- ✓ Hierarchią
- ✓ Relacjami
- ✓ Rolą w społeczności
- ✓ Niepewnością



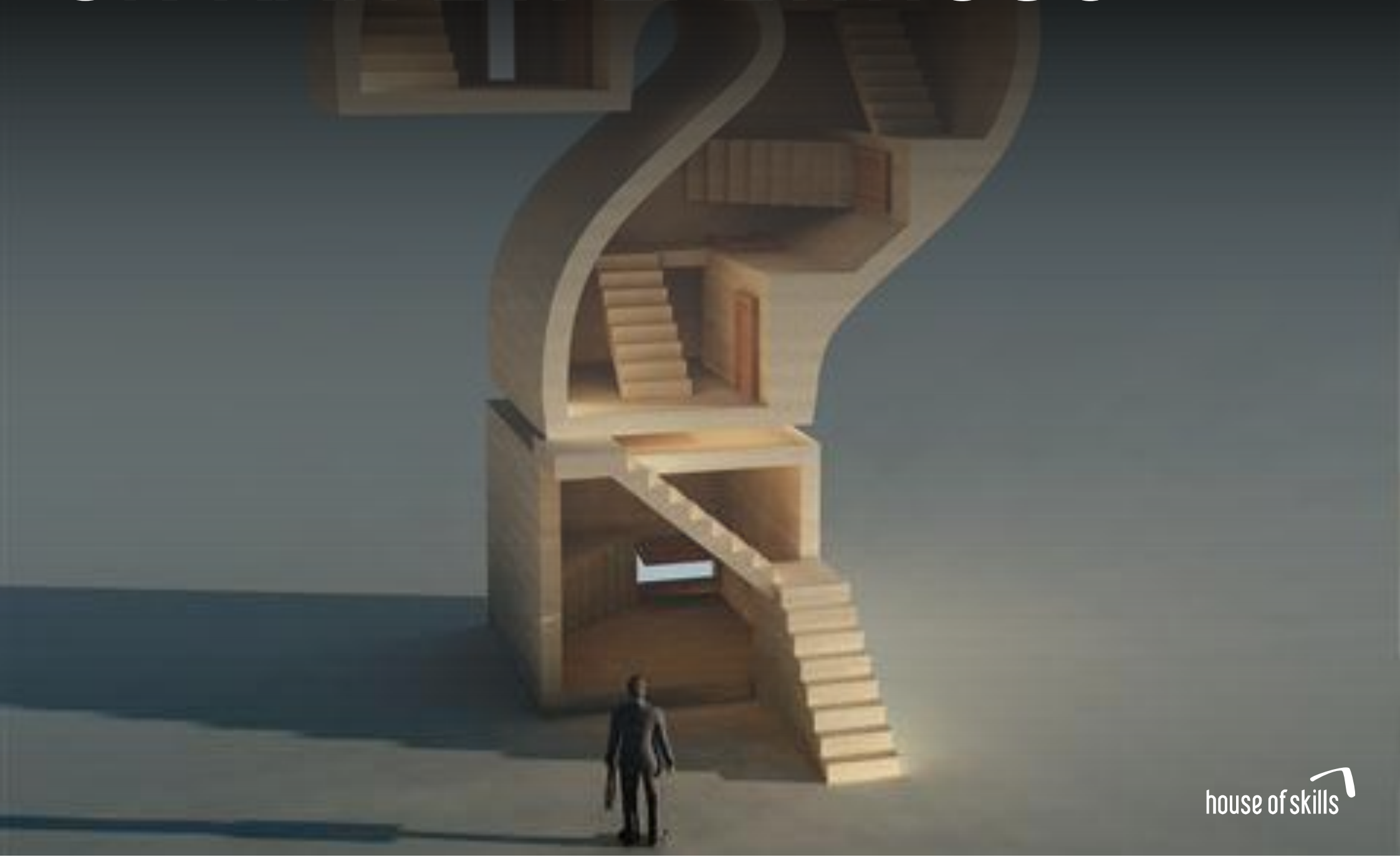
DYSTANS WŁADZY

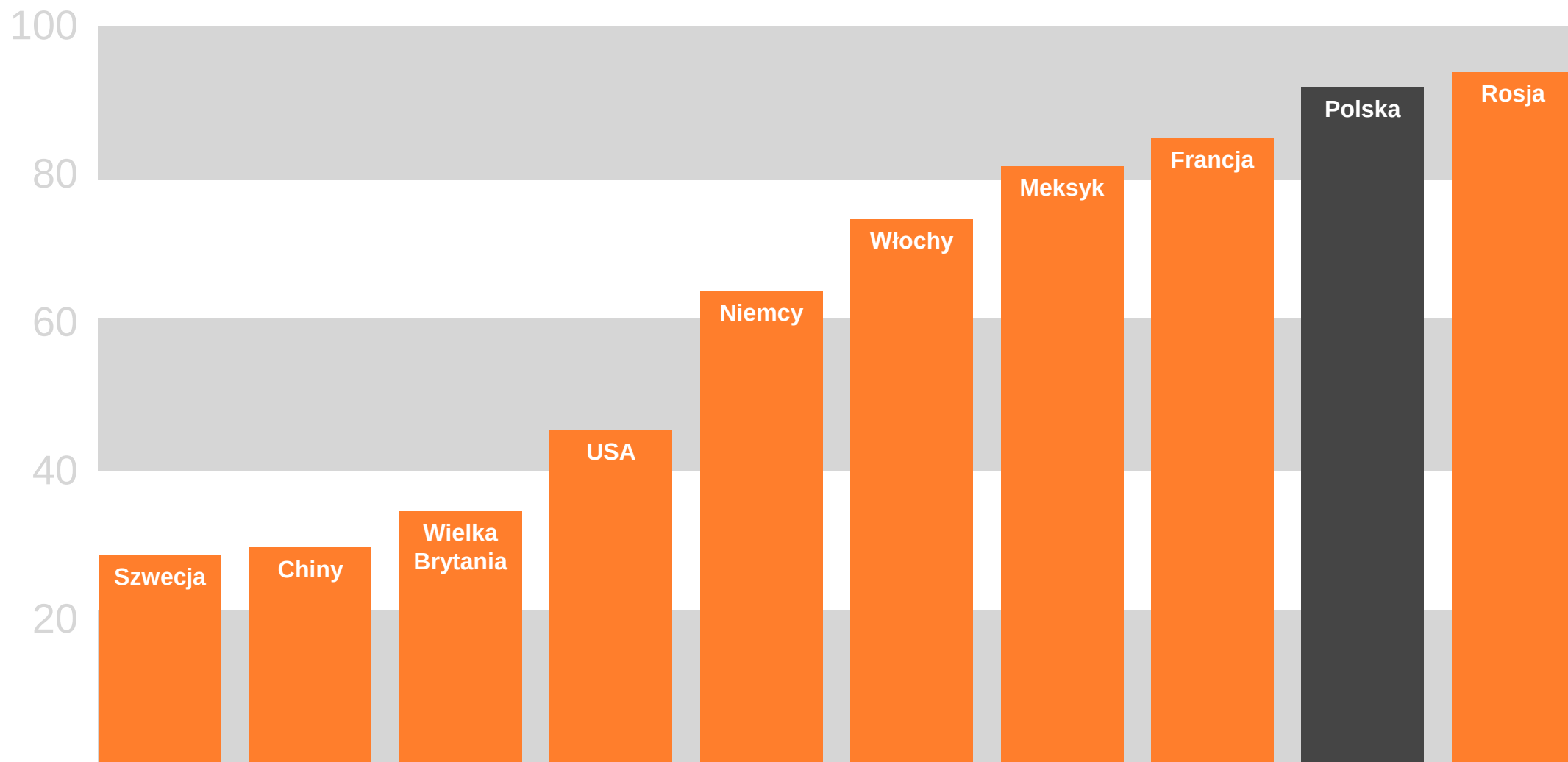




Dystans władzy

UNIKANIE NIEPEWNOŚCI





Unikanie niepewności

NISKI POZIOM ZAUFANIA

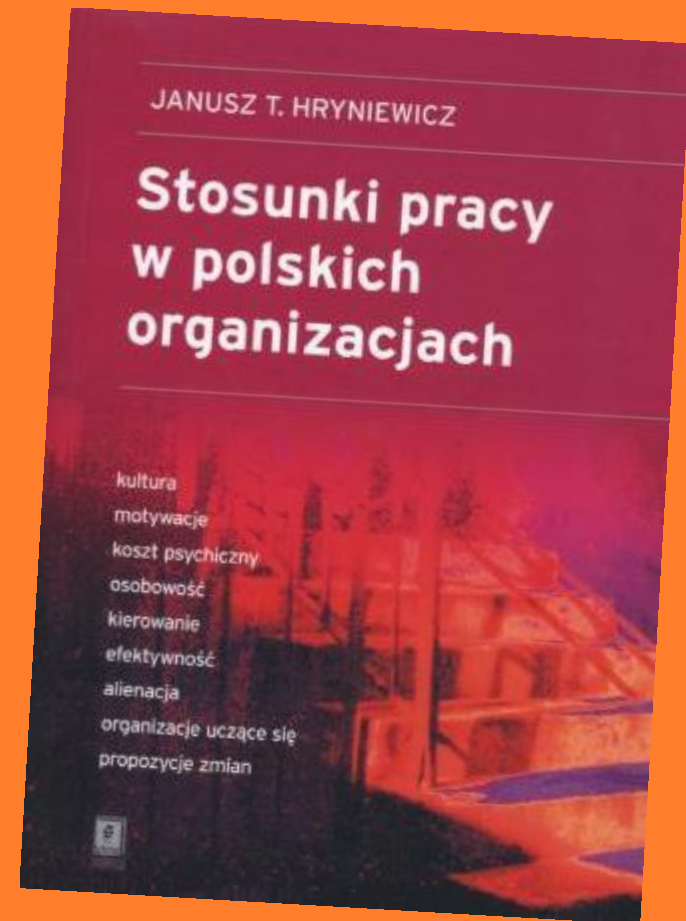




Niski poziom zaufania

Na podstawie raportu „Diagnoza Społeczna 2011” pod red. J. Czapiński, T. Panek

Podjąć Pana pod kolana



Przekraczanie kulturowych ograniczeń

Znaczenie roli reprezentanta „władzy” w polskiej kulturze narodowej powoduje, że skuteczność w pracy zespołów zaczyna się zawsze od lidera – jego postawy, kompetencji, zachowań.

SZEF

- ✓ wszyscy patrzą na niego
- ✓ jest prawdziwym wzorcem dla pracowników
- ✓ pracownicy oczekują od niego jasnego, klarownego komunikatu/wizji co, po co i jak należy zmienić
- ✓ czy tylko mówi, czy też naprawdę mu zależy (sprawdza, interesuje się, nie „odpuszcza”)
- ✓ jeśli coś idzie nie tak, to oczekuje się od niego inicjatywy co należy zrobić i kto ma to zrobić



KOMUNIKACJA



KOORDYNACJA

MOTYWACJA



Przypadek kliencki

Założenia:

- ✓ Wzrost efektywności działania kadry menedżerskiej na tzw. „produkcji”
- ✓ Zarządzanie projektem budowlanym (w tym ekipą budowlaną) poprzez najlepsze praktyki kierownicze
 - ✓ Oczekiwania i odpowiedzialności wynikające z pełnienia roli kierowniczej na budowie
 - ✓ Delegowanie
 - ✓ Wpływ uznania na osiągnięte wyniki

Efekty:

- ✓ Uczestnicy – około 150 kierowników kontraktów, kierowników budów i kierowników robót
- ✓ Wysoka satysfakcja uczestników i klienta poparta wynikami ewaluacji projektu rozwojowego

Prowadzący



Michał Kaźmierczyk
dyrektor regionu Małopolska i Śląsk
Tel.: +48 508 011 032
Mail: michal.kazmierczyk@weknowhow.pl



Henryk Puszczyński
Senior Partner
Tel.: +48 501 630 733
Mail: henryk.puszczyński@weknowhow.pl