

*Być bardzo skutecznym przywódcą, rozwijać Organizację i ...spokojniej żyć*

**„KOMPENDIUM MBA – ZARZĄDZANIE OPERACYJNO-WDROŻENIOWE DLA  
NAJWYŻSZEGO SZCZEBLA ZARZĄDZANIA” czyli kompleksowe warsztaty  
nowoczesnego, skutecznego zarządzania Organizacją.**

**Micro-management na najwyższym szczeblu zarządzania (Członkowie Zarządów, Właściciele firm, Dyrektorzy, kluczowi Kierownicy), ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania w środowisku szybkich zmian i niepewności makro-ekonomicznej.**

**15-16 marca, 29-30 marca i 22-23 kwietnia 2010**

## **WARSZAWA**

**Informacja o miejscu spotkania zostanie do Państwa przesłana do 1 marca 2010**

**6-ciodniowe warsztaty o dużej intensywności merytorycznej w konwencji 2 + 2 + 2 dni** plus opcja (do wyboru) **1** dnia konsultacji indywidualnych dla uczestnika lub grupy zarządzającej, którą reprezentuje (z możliwością przeprowadzenia w tym czasie 4-ro godzinnego szkolenia dla grupy pracowników na terenie jego firmy – w temacie nauki i wdrożenia Systemu Zarządzania Czasem (jako narzędzia efektywności osobistej i grupowej oraz narzędzia komunikacji wewnętrznej) lub innego wybranego tematu (przykłady podane poniżej). **Uwaga: ten jeden opcjonalny dzień oferowany jest za sumę 2.000 PLN (ponad trzykrotnie niżej od regularnej ceny dnia konsultingowo-szkoleniowego) do decyzji uczestnika.** Po przeprowadzeniu dnia konsultacyjnego w firmie – na życzenie uczestnika – szkoleniowcy przygotowują raport doradczy (bez dodatkowej opłaty), dotyczący osoby uczestnika lub firmy (jeżeli tego obszaru dotyczyła praca konsultingowa).

---

### Osoby prowadzące

*Główną osobą prowadzącą jest Krzysztof Sarnecki – praktyk, biznesman (z 20-letnim doświadczeniem zarządczym), konsultant, trener i coach wielu członków zarządów, pracujący z wieloma czołowymi firmami w Polsce i za granicą, jeden z nielicznych zawodowych negocjatorów w Polsce. Osobą współprowadzącą jest Robert Noworolski, specjalista-praktyk w tematach budowania procesów sprzedaży i obsługi klienta, zarządzania projektami i Systemu Zarządzania Czasem – konsultant i trener zespołów czołowych firm w Polsce. ([www.sarnekinoworolski.pl](http://www.sarnekinoworolski.pl)).*

**Celem ogólnym programu jest podniesienie kwalifikacji i kompetencji menedżerskich Członków Zarządu, Właścicieli firm, Dyrektorów i kluczowych Kierowników z uwzględnieniem KAŻDEGO z obszarów umiejętności „miękkich”, w tym przede wszystkim konwencji „Myślenia i działania systemowego”.**

**Motto:**

***„Nie trzeba mieć dużego potencjału, aby zrobić pierwszy krok. Trzeba jednak zrobić pierwszy krok, aby ten potencjał móc zbudować”***

### ***Informacje wstępne i opis merytorycznych obszarów programu***

**Moduł problemowy:** każdy z uczestników przygotowuje zestaw pytań dotyczących problemów, wyzwania ich codzienności. Program jest tak zbudowany, iż tematy te są omawiane na forum grupy lub na spotkaniach indywidualnych (wybór należy do uczestnika Programu).

Zajęcia prowadzone są w konwencji kompilacji ćwiczeń grupowych z interaktywnymi dyskusjami, których kanwą jest wiedza stosowana zarządzania operacyjnego omawiana na bazie aktualnych, światowych i europejskich tendencji i modeli zarządzania.

***Wiele osób piastujących najwyższe stanowisko w firmie przeżywa swego rodzaju dysonans pomiędzy efektywnością strategiczną (np. kreowanie strategii firmy, rozbudowa struktury firmy, PR i marketing zewnętrzny) a efektywnością operacyjno-wdrożeniową (np. zarządzanie kadrami, PR i marketing wewnętrzny) i osobistą (np. zarządzanie własnym czasem, poziom stresowości, utrzymanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym). Ta pierwsza jest często na zdecydowanie wyższym poziomie niż ta druga i trzecia. Proszę, przemyśl, czy Ciebie to dotyczy?***

W czasie szkolenia *Micro-management* uczestnicy będą mieli okazję do wzajemnego skonfrontowania własnych stylów zarządzania oraz zapoznania się technikami, taktykami i strategiami zarządzania operacyjnego, zdefiniowanymi jako efektywne na rynkach wysoce konkurencyjnych. Następnie zadadzą sobie pytanie: jak podnieść swoją efektywność i na których obszarach? Zajęcia mają profil praktyczny, dlatego prowadzić będą m. in. do odpowiedzi na pytanie: co można zmienić a co nie, gdyż, realnie, nie zmienisz wszystkiego - jest to w wielu obszarach albo niemożliwe, albo za trudne, albo ...się nie kalkuluje, gdyż są sposoby na „obejście” problemu, np. zaproszenie osoby równoważącej moje deficyty do współpracy lub skorzystanie z narzędzi, które zniwelują lub zmniejszą problem?

## ***Czy wśród poniżej opisanych „typów Szefów” znajdujesz się Ty?***

- A. Szefowie firm / działów często znajdują się w sytuacji „Walczących Samotników”, którzy charakteryzują się braniem na siebie całkowitej odpowiedzialności za Organizację w sensie operacyjnym, co powoduje ciągłe problemy ze zbudowaniem kadry „przejmującej” całkowicie na swoje barki pewne globalne problemy. To Szefowie, którzy wraz z rozwojem Organizacji budują coraz bardziej „stresogenne” środowisko pracy, gdyż sami nie są w stanie zarządzać wieloma obszarami, a innym na to nie pozwalają.
- B. Inny typ głównodowodzącej osoby to „Szef–Marketingowiec”, osoba wychowana w „sprzedaży, promocji i ciągłym zdobywaniu klienta” – ten typ szefa, to pełen energii zadaniowiec, ciągle podwyższający wymagania, jednocześnie kreujący środowisko niedoskonałości operacyjnej i atmosferę ignorującą równomierny rozwój „podzespołów” Organizacji. To Szefowie, którzy często tracą kontrolę nad rozwojem firmy, co w efekcie buduje zagrożenie stabilności firmy. Najczęściej sprzedaż rośnie bez adekwatnego do wolumenu sprzedaży rozbudowania poziomu organizacji pracy i obsługi klienta.
- C. „Szef–Menedżer” to osoba często wychowana w środowisku produkcyjnym lub administracyjnym, ze świadomością wagi budowania struktur i procesów. Taki szef zazwyczaj jest typem surowego „sędziego-oceniającego” z silną tendencją do odbierania inicjatywy poprzez silne zachowania analityczne, często nie rozumiejącego mechanizmów motywacji i innych, coraz bardziej istotnych w dzisiejszych uwarunkowaniach umiejętności miękkich. Firmy prowadzone przez takie osoby narażone są na niewykorzystywanie własnego potencjału ludzkiego (niska wydajność) oraz niewykorzystywanie okazji stwarzanych przez „zewnątrze” firmy, przez otaczające je środowisko.
- D. „Szef–Ideowiec” to osoba, która tryska pomysłami i energią, non-stop buduje wizję lepszej przyszłości, szuka nowych ścieżek rozwoju i uruchamia nowe projekty. Jednocześnie przekazuje „idee” podopiecznym, wierząc, że oni „pobiegną” w nadanym kierunku z równym zaangażowaniem, a potem denerwuje się, że sprawy się „nie toczą”. Ten często charyzmatyczny człowiek akcji potrafi „zagrzać” ludzi do działania bez uruchamiania skutecznych mechanizmów analitycznych i wdrożeniowych. Ten styl zarządzania kreuje atmosferę chaosu, braku stabilizacji i demotywyje brakiem konsekwencji działań. Często efekty są wypadkową wielu nieudanych i udanych pomysłów, co eksploatuje potencjał firmy przynosząc słabe wyniki finansowe.

Szef „E” to Ty i Twoje wyzwania i problemy, chyba, że odnalazłeś/odnalazłaś się wśród typów zarządzania od „A” do „D”. Czy zdefiniowane masz swoje deficyty? Czy znasz przyczyny swoich stałych problemów codzienności? Jaki mają one wpływ na Twoje zarządzanie, na Twoich podopiecznych, na Twoją Organizację? Czy masz plan swojego rozwoju wraz z rozwijaniem swojej Organizacji?

**Program „Kompedium MBA – zarządzanie operacyjno-wdrożeniowe” pomoże Ci w znalezieniu konkretnej odpowiedzi na pytania o tym profilu. Czyli, jak zarządzać na najwyższym szczeblu spokojnie, bardziej świadomie kontrolując procesy rozwoju Organizacji i jak sprawniej budować potencjał wewnętrzny firmy, nie uzależniając jej od swojej osoby?**

## **Cele programowe:**

1. Poszerzenie wiedzy menedżerskiej, podniesienie i zaktualizowanie (unowocześnienie) wiedzy i umiejętności przywódczych
2. Zdobywanie narzędzi pozwalających na zniwelowanie osobistych deficytów przywódczo-zarządczych
3. Rozwinięcie swojej efektywności operacyjno-wdrożeniowej i osobistej
4. Wzmocnienie świadomości ważności balansowania życia osobistego z zawodowym i rozwinięcie warsztatu pozwalającego na kontrolowanie tej równowagi
5. Zapoznanie się z pojęciem Przywódcy Transformacyjnego, czyli: jak w praktyce obrócić piramidę do góry nogami i dlaczego MUSI zmieniać się paradygmat zarządzania? Świadome wstąpienie na ścieżkę Przywództwa Transformacyjnego, które określane jest jako warunek podstawowy wprowadzenia Organizacji na poziom konkurencyjności jakościowego. Zdefiniowanie swojego stylu zarządzania, czyli: gdzie jestem, a gdzie mogę i chcę być?
6. Wejście na ścieżkę (rozpoczęcie procesu) definiowania niezbędnych zmian w Twojej Organizacji, aby Twoja firma była przygotowana na konkurencyjność jakościową, czyli to, które pojawi się w Polsce w najbliższych kilku latach – wprowadzenie paradygmatów Myślenia i Działania Systemowego, Sprzedaży i Współpracy Transformacyjnej oraz modelu Zarządzania poprzez Wartości, czyli nowoczesny model „Motywacja & Konsekwencja Menedżerska”.

## **Obszary merytoryczne Programu**

**Poniższe punkty to przykładowe tematy należące do tych „miękkich” obszarów zarządzania, za które szczególnie odpowiedzialne są osoby zarządzające Organizacją. To przykładowe tematy wchodzące w zakres tego programu.**

1. Rola zespołu zarządczego (Zarząd i Dyrektorzy) a odpowiedzialność jednostki wobec zespołu  
*Kadra dyrektorska jest postrzegana przez resztę Organizacji jako GRUPA – jeżeli tak, to jak chcemy, aby była ona postrzegana? Jaką rolę odgrywa w budowaniu image tej grupy jednostka? Jaki wpływ na działanie Organizacji ma fakt, iż grupa ta jest postrzegana tak a nie inaczej? I wreszcie - jak „kreować” pożądaną obraz GRUPY ZARZĄDZAJĄCEJ? Czyli: PR wewnątrz a postrzeganie grupy zarządzającej*
2. Zakres kompetencji – podział kompetencji a „punkty wspólne”  
*W ramach grupy zarządzającej – mimo wyznaczonych obszarów kompetencji – są obszary „ingerencji z różnych kierunków”. Jednocześnie na każdym członku grupy zarządzającej spoczywa odpowiedzialność za Organizację. Pojawiają się więc „obszary nachodzące na siebie”. Jak działać, zachowywać się, decydować w takich punktach? Jak nie wchodzić w kompetencje innych – co jest konfliktogenne – a jednocześnie współpracować i wzmacniać się wzajemnie?*
3. Źródła konfliktów i rozwiązywanie konfliktów wśród członków zespołu zarządczego  
*Konflikty mogą być rozwiązywane na bazie konkurencyjności lub kooperowania. „Zamiatanie pod dywan” w sytuacji konfliktów w grupie zarządzającej to potencjalna „bomba” o opóźnionym zapłoniu. Konflikty – dobrze zarządzane – pomagają rozwijać grupę i Organizację. Jak to robić?*
4. Monitoring bezpośredni i pośredni – formalny i nieformalny  
*Jak wiedzieć co naprawdę dzieje się „na samym dole”? Dlaczego raportowanie to często tylko czubek góry lodowej, który w dodatku nie zawsze oddaje obraz aktualnej sytuacji? Jakie są inne skuteczne narzędzia monitoringu sytuacji, które dają wysokie prawdopodobieństwo uzyskiwania aktualnych,*

*prawdziwych i pełnych informacji? Jakość komunikacji „w górę” to jeden z mierników jakości zarządzania. Czy ludzie widzą sens przekazywania informacji? Czy Twoi podopieczni menedżerowie stwarzają atmosferę przejrzystego przepływu informacji? A Ty? Asertywność na każdym szczeblu, jako element kultury firmy, to jeden z czynników wzmacniających bezpieczeństwo Organizacji w środowisku nadchodzących drastycznych zmian. Jak tę kulturę rozwijać u siebie i innych?*

5. **Obowiązki „nie-merytoryczne”**

*„Szef” - pozycja wymagająca wielu kompetencji. Twoja znajomość branży to zazwyczaj jedynie mniejsza część tych umiejętności, których się od Ciebie wymaga. Jesteś najpierw osobą zarządzającą, a dopiero potem branżowcem. Czy „ostrzysz piłę” w tych tematach, które są „najpierw”? Zmiany zachodzące w Polsce (i na świecie) wymagają uzupełniania i rozwijania wiedzy menedżerskiej. Twój statystyczny podopieczny dzisiaj a ten za 3 lata – to „dwa różne światy”. Jesteś świadom czym one się różnią? Jesteś na to przygotowany?*

6. **Style przywództwa a skuteczność w dzisiejszej sytuacji socjo-społecznej**

*Pokolenie Y zacznie w najbliższych 2-3 latach przejmować inicjatywę na rynku. To ogromna zmiana, wymagająca innego sposobu zarządzania i niż to się działo w ostatnich 20 latach. Czy kadra dyrektorów jest na to dzisiaj przygotowana? Pojęcie „przywództwo transformacyjne a transakcyjne”. Sukcesja w firmie / dziale – wybór i przygotowanie następcy, czyli: jak naturalnie rozwijać liderów pod swoimi skrzydłami?*

7. **„Integracja pionowa” całego obszaru zarządzanego**

*Planowanie strategiczne sprowadza się dzisiaj przede wszystkim do planowania rozwoju ludzi w firmie, tak aby w środowisku niezwykle szybko zachodzących zmian Organizacja mogła szybko reagować. Czy obszar przez Ciebie zarządzany to obszar spójny? Jaka jest kultura twojego „działu”? Jaki jest on stabilny? Jak mobilny? Czy jest zmotywowany? Czy identyfikuje się z firmą? Jak ludzie chcą współpracować z innymi działami?*

8. **Odpowiedzialność grupy zarządzającej za PR wewnątrz-organizacyjny**

a. **Czym jest PR wewnątrz-organizacyjny**

*Odpowiedzialność Dyrektora sięga daleko poza jego „dział”. PR to temat przypisany do najwyższego szczebla szczególnie. Co to znaczy dla mnie, Dyrektora?*

b. **Wpływ konfliktów i procesu ich rozwiązywania na grupę zarządzającą**

*Konflikty. Są nie do uniknięcia. Można je wykorzystać pozytywnie dla dobra firmy i grupy. Poznaj lub wzmocnij narzędzia, dzięki którym będziesz potrafić to robić lepiej. I do tego tak, aby prawa „dobrego” PR-u były zachowane.*

9. **Zarządzanie w sytuacji kryzysowej, w tym w sytuacji przy udziale mediów**

*Jedno słowo może w sytuacji kryzysowej przy udziale mediów zniweczyć wiele wysiłków wielu ludzi, wiele pieniędzy. Bądź proaktywny. Ta wiedza i przygotowanie są równie istotne jak znajomość technologii produkcji. Jej brak może szybko „zjeść” zyski firmy. Prewencja prawie w ogóle w tym przypadku nie kosztuje. Poznaj dwa filary*

10. **Postawy członków Organizacji w sytuacji zmiany**

*Trajektoria reakcji w sytuacji zmiany inicjalnie akceptowanej oraz inicjalnie nie akceptowanej. Strategie służące przezwyciężaniu oporu wobec zmian – edukacja, komunikacja, uczestnictwo, wspieranie, negocjowanie, otwarty i ukryty przymus – kiedy i jak?*

11. **Menedżer XXI wieku - 10 głównych zmian**

*Rola administracyjna- Orientacja kulturowa - Wartości / etyka / wpływ otoczenia - Podstawa władzy - Nadrzędna jednostka organizacyjna - Wzajemne traktowanie - Zdobywanie wiedzy  
Problemy - Zmiany i konflikty – Informacja*

12. **Nowoczesne i skuteczne delegowanie**

*Każdy o tym mówi, a czy identyfikuje mechanizmy i narzędzia delegowania? Co to są poziomy delegowania? Dlaczego delegowanie w kulturze „kija i marchewki” nie działa skutecznie? Jak rozumieć „konsekwencję menedżerską” w relacji do procesu delegowania konsultatywnego?*

13. 12 Zasad wydobywania z ludzi tego co w nich najlepsze  
*12 przejrzystych taktyk/ działań, które mogą stać się podstawą „kultury motywowania” w firmie – na każdym szczeblu zarządzania*
14. Budowanie zespołu  
*Dlaczego zespół, aby być produktywny, najpierw musi być nieproduktywny – czym jest „burza” w procesie tworzenia grupy? Jak reagować na indywidualizm w procesie budowania grupy? Dlaczego budowanie grupy i zmiana to pojęcia zawsze współistniejące – czyli dlaczego na końcu jest rozpad lub transformacja?*
15. Konstruktyny feedback – kultura informacji zwrotnej  
*10 ZŁOTYCH ZASAD FEEDBACKU. Dlaczego feedback wydaje się prosty, a jest w rzeczywistości trudny do wdrożenia? Jak wdrożyć kulturę feedbacku bez wywoływania oporu i buntu jednostek i grupy? „Samotność” Szefa – z czego wynika i dlaczego nie jest dobra dla Organizacji?*
16. Negocjacje zawodowe  
*Dlaczego w czasie negocjacji nie wolno atakować, negocować, bronić się, argumentować i negocjować ceny? Negocjacje rozjemcze – rola szefa. Opanowanie emocji obu stron, wyjście poza „pudełko” i przerzucenie „złotego mostu” – dlaczego tak?*
17. Wdrażanie kultury konkurowania jakościowego a MARKETING STRATEGICZNY  
*Sztuka „wpływania na Błękitne Oceany” i strategia „Fioletowej Krowy” jako najnowsze i kompleksowe przykłady myślenia i działania systemowego – analiza wybranych przypadków – zajęcia warsztatowe*
18. Kilka strategii i taktyk zarządzania operacyjnego na przykładach światowych liderów
- *Zasada 20-70-10 Jacka Welcha (General Electric)*
  - *Kaizen – kultura ciągłego rozwoju - według Masaaki Imai*
  - *Ścieżka Gallupa do sukcesu firmy*
  - *REALIZACJA – zasady wprowadzania planów w życie wg Bossidy’ego i Charana*
  - *Co najlepsi menedżerowie na świecie robią inaczej? wg Buckinghama i Hoffmana*

## **Omawiane i ćwiczone w systemie warsztatowym grupy tematyczne w ujęciu usystematyzowanym**

- 1. Rewitalizacja pojęcia „zarządzanie” – czym jest i czemu ma służyć**
  - a. Zarządzać nie znaczy rządzić
  - b. Najważniejsza cecha skutecznego menedżera – przywódca
  - c. 13 kluczowych pojęć „miękkiego obszaru zarządzania”
  - d. Presja – tlen menedżera i najprostsze techniki budowania odporności na stres
  - e. Czym jest „executive summary” dla podopiecznych i jak uzyskać dynamikę działań na niższych szczeblach zarządzania?
- 2. Podstawy nowoczesnego zarządzania**
  - a. Zmiana i jej tempo jako pewnik – element do wykorzystania
  - b. Konkurencyjność ilościowa versus jakościowa
  - c. MiDS - „Myślenie i działanie systemowe”
  - d. Nowy mechanizm zarządzania operacyjnego – „Motywacja i Konsekwencja Menedżerska”
  - e. Innowacyjność i jak ją „uruchamiać”? – podstawowa wartość strategii konkurującej Organizacji
- 3. Zarządzanie, etyka, skuteczność – człowiek, firma, wartości**
  - a. Zarządzanie poprzez wartości
  - b. Orientacja na zadania versus orientacja na człowieka
  - c. Trzy fazy zarządzania poprzez wartości.
    - i. Precyzowanie misji i wartości

- ii. Propagowanie misji i wartości
- iii. Wdrażanie – dostosowywanie działań do misji i wartości
- iv. „Ostrzenie piły” – stałe doskonalenie

**4. Sztuka wpływu na drugiego człowieka - przywództwo a zarządzanie**

- a. 8 taktyk wpływania na drugiego człowieka
- b. Prawo do zarządzania versus moc zarządzania
- c. 5 rodzajów mocy sprawczej
- d. Style przywództwa i jak tę wiedzę wykorzystać
- e. Jak motywować? – 4 kompleksowe narzędzia analizy menedżerskiej
- f. Motywowanie poprzez modyfikację zachowań

**5. Przywództwo a zarządzanie zmianą**

- a. Typy zmian
- b. Fazy reagowania na zmianę
- c. Przyczyny oporu przed zmianami i techniki jego pokonywania
- d. Reaktywne i proaktywne zarządzanie zmianą
- e. Przywództwo, zmiana i proaktywność

**6. Menedżer – nauczyciel, coach, mentor, motywator, opiekun, partner, przywódca**

- a. Menedżer versus lider
- b. Asertywność menedżera – rola, cele, zachowania i techniki
- c. Zmiana paradygmatu – kontrolować znaczy pomagać
- d. Mity o zarządzaniu – dlaczego perfekcja jest wrogiem menedżera, czyli sztuka analizy i decyzyjność menedżerska
- e. Mechanizmy rozwijające i hamujące kreatywność jednostki i zespołu

**7. Komunikacja a efektywność menedżera**

- a. Paradygmat a odrzucenie pojęcia samowystarczalności
- b. Empatia – podstawa działań menedżerskich
- c. Płaszczyzny komunikacji
- d. Techniki komunikacji werbalnej – od klamry prezentacyjnej po sztukę zadawania pytań
- e. Zaawansowane techniki komunikacji niewerbalnej – efektywność bez słów
- f. Skuteczne rozwiązywanie konfliktów – konflikt jako pozytyw

**8. Delegowanie z najwyższego szczebla – kluczowe narzędzie procesu zarządzania**

- a. Cele, poziomy, techniki i bariery delegowania
- b. Delegowanie na poziomie najwyższego szczebla zarządzania – kaskadowość delegowania
  - i. „Feedback” – kontrolowanie jakości poprzez informację zwrotną
  - ii. „Konsekwencja menedżerska i motywacja” w procesie delegowania
  - iii. System Zarządzania Czasem narzędzie efektywnego delegowania
  - iv. Reprimenda motywująca i pochwała motywująca – narzędzia eliminujące środowisko strachu przed popełnieniem błędu

**9. Systemowe narzędzia skutecznego zarządzania i organizacja pracy menedżera**

- a. Zarządzanie czasem – klucz do efektywności
- b. System Zarządzania Czasem - podstawowe procesy i narzędzia zarządzania czasem
- c. Zarządzanie „małym” projektem – klucz kontrolowania kompleksowości działań
- d. Prawo Pareto – zasada 80/20 – sztuka analizy
- e. Triada Planowania – kompleksowe narzędzie dla menedżerów wyższego szczebla - strategia, projekt, System Zarządzania Czasem

**10. Praca w zespole – budowanie grupy**

- a. Budowanie spójności grupy
- b. Liderzy formalni i nieformalni
- c. Dynamika grupy a skuteczność
- d. Grupowe podejmowanie decyzji versus podejmowanie decyzji z pomocą grupy

- e. Grupowe Zarządzanie Czasem – kompleksowa aplikacja Systemu Zarządzania Czasem – techniki implementacyjne

**11. Rozwój kompetencji osoby na najwyższym szczeblu zarządzania**

- a. Ciągłość doskonalenia jako filar kultury zarządzania według wartości
- b. Ciągłość doskonalenia osobistego jako filar „kultury przykładu”
- c. Tempo zmian a potrzeba rozwijania i uzupełniania wiedzy
- d. Ciągłość doskonalenia jako główne źródło motywacji i siły przywódczej
- e. Techniki, narzędzia i metody ciągłego doskonalenia i rozwoju kompetencji osoby na najwyższym szczeblu zarządzania

**12. Zawodowe negocjacje menedżerskie – wprowadzenie i krótkie warsztaty treningowe**

- a. Negocjacje sprzedażowe i niesprzedażowe
- b. Negocjacje kompleksowe - wielopoziomowe
- c. Sztuka negocjacji w zarządzaniu operacyjnym
  - i. Negocjacje rozjemcze
  - ii. Mediacja
  - iii. Zarządzanie konfliktami

**13. Kreatywne rozwiązywanie problemów – narzędzia myślenia systemowego przełamujące paradygmaty i budujące kreatywność**

- a. Metoda przeciwieństwa
- b. „Węże i drabinki” – metoda wzmocnienia i osłabiania
- c. Technika SCAMPER
- d. Bezpośrednie przełamywanie paradygmatów
- e. Technika „Sześci kapeluszy” Edwarda de Bono
- f. Mapowanie myśli
- g. Strategia Disneya
- h. Ustrukturyzowana burza mózgów – 9 etapów
- i. Technika Grupy Nominalnej – 6 etapów

**14. ZARZĄDZANIE W KRYZYSIE - Myślenie systemowe w sytuacjach niesprzyjających**

- a. Definicja kryzysu w ujęciu praktycznym
- b. Podstawowe mechanizmy zachowań w czasie kryzysu
- c. Zarządzanie w sytuacji kryzysowej
- d. Myślenie i działanie systemowe w sytuacjach kryzysowych
- e. Zarządzanie w kryzysie z udziałem mediów

**15. NOWOCZESNE SPOJRZENIE NA GENEROWANIE PRZYCHODÓW – budowanie kultury sprzedaży transformacyjnej**

- a. Konkurować dzisiaj - zmiana paradygmatu
- b. Operacyjne metody wdrażania kultury sprzedaży TRANSFORMACYJNEJ
- c. Rola algorytmów zachowań w sprzedaży i obsłudze klienta
- d. Proces tworzenia „algorytmów zachowań” i wdrożenie w firmie

**16. Elementy zarządzania potencjałem ludzkim – w skrócie**

- a. Dlaczego HRD a nie HRM?
- b. Proces selekcji i zatrudniania – zasada 51%
- c. Jak przeprowadzać rozmowy kwalifikacyjne, aby wyłowić talent?
- d. Ewaluacja pracowników – cel: motywacja
- e. Zwalnianie pracowników a zarządzanie wartościami, czyli czy? i jak?

**17. Uproszczona ocena firmy – uwarunkowania finansowe i niefinansowe**

- a. Jak oceniać jakość firmy? 5 pól analizy sytuacji firmy
- b. Diagram Ewaluacyjny - ocena stanu Organizacji – narzędzie praktyka

**Miejsce szkolenia**

Warszawa, informacja o miejscu spotkania zostanie do Państwa przesłana do 1 marca 2010

**Terminy spotkań**

15-16 marca, 29-30 marca i 22-23 kwietnia 2010  
Zajęcia będą odbywały się w godzinach 9.00-17.00

**Ilość uczestników**

W szkoleniu przewidujemy udział maksimum 20 uczestników

**Kwestie finansowe**

Całkowity koszt programu dla 1 osoby wynosi: 4.300 PLN (VAT zw.)

Zapraszamy do jak najszybszego dokonania rezerwacji miejsca na szkoleniu. Liczba miejsc jest ograniczona, dlatego kolejność zapisu zależna jest od kolejności zgłoszeń (formularz zgłoszeniowy w załączeniu), popartego przelewem w ciągu 24 godzin od dnia przesłania zgłoszenia drogą elektroniczną lub faxem.

Przelew opłaty wpisowej w wysokości 1.000 PLN prosimy przekazać na konto:  
Robert Noworolski, ul. Ziębicka 2 lok. 18, 01-461 Warszawa  
BRE Bank SA – mBank, nr 90 1140 2004 0000 3502 4558 8433

**DZIĘKUJEMY PAŃSTWU SERDECZNIE**