

© CERTES.

BRANŻA BUDOWLANA

Wstęp

Intensywny rozwój nowych technologii w budownictwie, wzrastająca liczba innowacyjnych produktów i nowe techniki wykonawcze sprawiają, że rośnie zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników. Dla ponad 80% przedstawicieli branży budowlanej brak przeszkolonych wykonawców to przeszkoda w rozwoju biznesu. Rozwiązaniem są praktyczne warsztaty – na co zwrócić uwagę podczas wyboru szkolenia?

Firmy budowlane, aby pozostać konkurencyjne w obliczu boomu inwestycyjnego, muszą na bieżąco poznawać nowe narzędzia i materiały, które umożliwią efektywniejszą i szybszą pracę na rzecz inwestora. Aby poznać produkt od podszewki, należy nauczyć się jego poprawnej aplikacji – taką okazję dają profesjonalne szkolenia dla wykonawców.



ROZWIĄZANIA SZKOLENIOWE 2022

ZARZADZANIE ZMIANĄ I RADZENIE SOBIE ZE STRESEM NA BUDOWIE

Projekty budowlane to duże wyzwanie dla zarządzających inwestycją. Bardzo często, szczególnie w obecnych czasach napotykamy na niespodziewane sytuacje, które wywołują potrzebę zmian.

Zmiana, to zjawisko naturalne i wręcz musimy się przyzwyczaić, że nic nie jest stałe w realizacji zadań na budowie.



CERTES

PROGRAM SZKOLENIA (2 dni)

1. Wprowadzenie – zmiana – szansa czy kryzys

- Przyjmowanie zmiany vs. zarządzanie zmianą
- Definicja zmiany
- Pozytywne konsekwencje zmiany
- Zmiana jako element rozwoju organizacji
- 3 perspektywy zmiany
- Kierownicza
- Organizacyjna
- Osobista

2. Przedstawienie narzędzia do zarządzania zmianą tzw. Kompas zmiany

- Sens zmiany
- Wizja zmiany
- Działania w zmianie
- Zaangażowanie w zmianę
- Sens zmiany – jak przygotować przedstawienie sensu zmiany innym
- Postawa osobista w odniesieniu do zmiany
- Poziom poznawczy (często deklaracyjny)
- Poziom emocjonalny (związany z bardziej lub mniej uświadomionymi potrzebami)
- Poziom zachowania (w sytuacji realnej zmiany)
- Stereotypy dotyczące zmiany
- Konfrontacja przekonań z efektywnością
- Naturalne tendencje do radzenia sobie ze zmianą

3. Wizja zmiany

- Wybranie strategii komunikacji zmiany
- Wybranie kanału komunikacji zmiany
- Organizacyjne kanały komunikacji
- Nieformalne kanały komunikacji
- Komunikacja zmiany na poziomie werbalnym i niewerbalnym
- Ustalenie kontekstu organizacyjnego wprowadzenia zmiany
- Opracowanie komunikatu przekazywanego do adresatów zmiany
- Wykorzystanie efektu partycypacji w zmianie

4. Działania i zaangażowanie w zmianę – czyli jak planować i jak radzić sobie z postawami innych

- Niechęć pracowników do zmiany
- Rozpoznawanie obaw pracowników
- Identyfikacja źródeł oporu
- Techniki neutralizowania oporu
- Sygnały poparcia
- Postawy pracownicze wobec zmiany
 - Antagonista
 - Brak zaangażowania
 - Niech się dzieje co chce
 - Gotowość do pomocy
 - Aktywnie włącza się w realizację

5. Czym jest stres w czasie wprowadzania zmian

- Stres jako reakcja na oczekiwania z otoczenia
- Wielkość stresu zależna od zasobów człowieka

- Optimum stresu
- Stres pozytywny
- Stres negatywny
 - Czym jest zarządzanie stresem w obliczu zmiany
 - Obniżaniem stresu zbyt dużego

6. Stres negatywny w miejscu pracy – czego najczęściej obawiamy się w trakcie zmian

- Identyfikacja wskaźników stresu
- Objawy fizjologiczne
- Objawy poznawcze
- Objawy emocjonalne
- Efekt stresu długotrwałego
- Obniżona efektywność osobista
- Obniżona efektywność na poziomie zespołu

7. Strategie radzenia sobie ze stresem

- Rozpoznanie własnych strategii
- Stres a osobowość
- Główne czynniki stresotwórcze na poziomie potrzeb
- Stresogenne sposoby myślenia
- Działanie oparte na strategii poznawczej
- Działanie oparte na strategii emocjonalnej
- Działanie oparte na strategii ucieczkowych

8. Wzmocnienie siebie

- Jak pozytywnie nastawić się do otoczenia
- Jak poznać swoją wartość i otworzyć się na zmiany
- Jak przyjąć, że stres towarzyszy nam zawsze



JAK BUDOWAĆ AUTORYTET WŚRÓD PRACOWNIKÓW NA BUDOWIE

Budowanie autorytetu, to trudne zadanie dla osób zarządzających na budowie.

Najważniejszym elementem jest konsekwencja w działaniu i dbałość o własny wizerunek.

W zarządzaniu różnymi procesami na budowie autorytet jest istotnym elementem w osiągnięciu efektów pracy przez pracowników i przestrzegania zasad bezpieczeństwa.

O tym wszystkim będziemy mówić na naszym szkoleniu.



PROGRAM SZKOLENIA (2 dni)

1. Budowanie wizerunku przełożonego na budowie

- Rola wizerunku w zarządzaniu ludźmi na budowie
- Konsekwencja w budowaniu wizerunku przełożonego
- Techniki świadomego budowania wizerunku
- Poziom werbalny i niewerbalny tworzenia wizerunku
- Wywieranie wpływu na zespół poprzez wizerunek przełożonego
- Zarządzanie wizerunkiem jako element motywowania ludzi na budowie

2. Budowanie autorytetu przełożonego na bazie asertywności

- Asertywne przyjmowanie opinii pracowników w realizacji zadań na budowie
- Asertywna odmowa
- Konsekwencja w podejmowanych decyzjach – bezpieczeństwo na budowie
- Asertywna reakcja na manipulację
- Otwarte definiowanie sytuacji sprzeczności interesów
- Budowanie „ludzkiego wizerunku” przełożonego

3. Określenie zasad współpracy z ludźmi na budowie – wiemy co i jak

- Najważniejsze wartości, którymi przełożony będzie kierował się w pracy
- Postawy i zachowania, które nie będą tolerowane
- Cele jakie chcę wspólnie z zespołem mają być osiągnięte

4. W jaki sposób budować autorytet

- Określenie wartości
- Przekaz niewerbalny – w jaki sposób budować wizerunek osoby zdecydowanej

5. Uświadomienie podstaw relacji przełożony – pracownik na budowie

- Sympatia vs. szacunek
- Każda interakcja z pracownikiem na budowie podnosi kapitał zaufania bądź obniża
- Brak kapitału zaufania bądź ujemny bilans powoduje, że każdej wątpliwej decyzji przypisuje się złe intencje

6. Duży kapitał zaufania powoduje wyrozumiałość pracowników nawet w trudnych sytuacjach

- Techniki budujące zaufanie
- Odnoszenie się do intencji
- Przechodzenie z treści na proces
- Odnoszenie się do własnych obaw, nadziei i emocji

7. Dobra atmosfera i kultura współpracy na budowie

- Czynniki budujące dobrą atmosferę w pracy na budowie
- Transparentność
- Standardy pracy
- Docenianie i odpowiedzialność
- Elastyczność
- Współpraca
- Narzędzia i dostęp do informacji

ZARZĄDZANIE RÓŻNYMI PRACOWNIKAMI NA BUDOWIE

Różnorodność pracowników, to jeden z głównych elementów zarządzania na budowie.

Nie tylko wiek, doświadczenie ale również narodowość ma wpływ na relacje i efektywność w działaniu.

Dlatego umiejętność dotarcia do różnych pracowników jest kluczową umiejętnością każdego przełożonego w realizacji projektów budowlanych.



PROGRAM SZKOLENIA (2 dni)

1. Funkcje zarządzania na budowie: planowanie (cele i zadania zespołu), organizowanie (budowanie wewnętrznej struktury zespołu), kierowanie (delegowanie, motywowanie), kontrolowanie

- Przywództwo – predyspozycje przywódcy
- Mechanizmy funkcjonowania zespołu na różnych etapach jego rozwoju

2. Planowanie i organizacja pracy zespołu

- Jak efektywnie planować zadania w zależności od różnorodności pracowników na budowie
 - Poziomu zespołu (forming, storming, norming, performing)
 - Rodzaju zespołu (towarzystwo wzajemnej adoracji, SET, pseudozespół, TEAM)

3. Zespół zróżnicowany – wstęp, charakterystyka

- Zespół zróżnicowany a zespół jednolity na budowie – charakterystyka
- Zespół zróżnicowany na budowie – cechy, funkcje, szanse, zagrożenia
- Role w zespole – odpowiedzialność pracowników,
- Charakterystyka zachowań – najczęstsze przypadki

4. Przywództwo w zespole zróżnicowanym – dlaczego jest tak trudno?

- Modele współpracy pracowników różnorodnych
- Skuteczny menadżer – czego oczekuje zespół

5. Efektywna komunikacja w pracy na budowie

- Spotkanie daily
- Codzienne 15-20 min
 - Best practice, omawianie wspólnych trudności
 - Co 2 tygodnie

6. Co należy zrobić, aby zespół był bardziej produktywny, bardziej zaangażowany

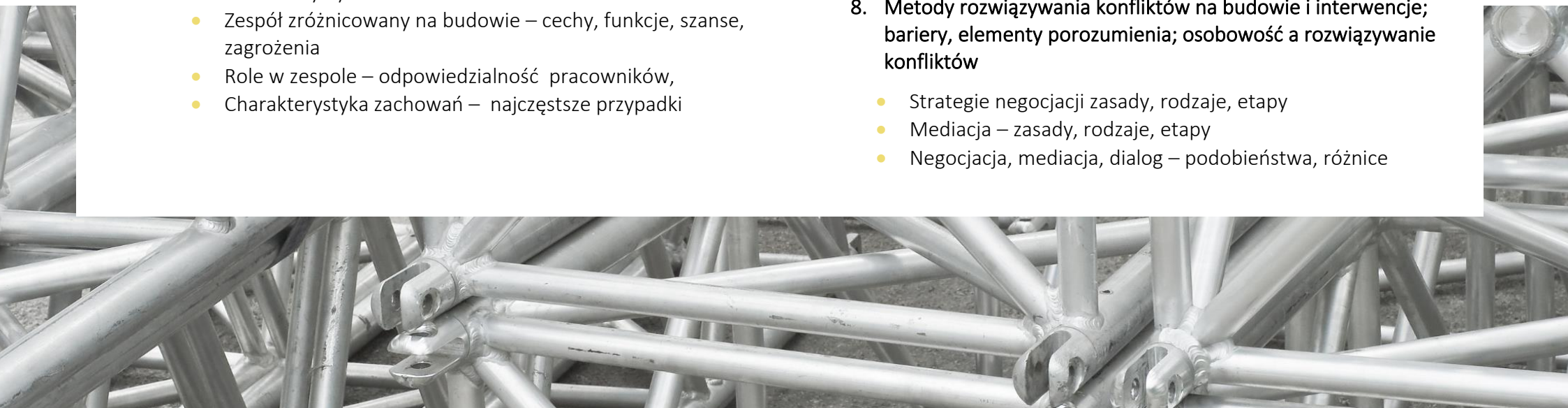
- Spotkania relacyjne / integracyjne

7. Teorie konfliktów na budowie (teoretyczne modele, rodzaje i znaczenie konfliktów)

- Źródła konfliktów (współpraca a rywalizacja w grupie – wspólne cele a sprzeczność interesów)
- Eskalacja konfliktów i sposoby ich zapobiegania

8. Metody rozwiązywania konfliktów na budowie i interwencje; bariery, elementy porozumienia; osobowość a rozwiązywanie konfliktów

- Strategie negocjacji zasady, rodzaje, etapy
- Mediacja – zasady, rodzaje, etapy
- Negocjacja, mediacja, dialog – podobieństwa, różnice



KOMUNIKACJA I BEZPIECZEŃSTWO NA BUDOWIE

Wiele już zostało powiedziane na temat komunikacji. Przełożeni starają się cały czas wzmacniać i polepszać komunikacje z pracownikami na budowie.

Ważnym elementem jest siła komunikatów jakie przekazujemy naszym pracownikom. Warto wiedzieć, że to co mówimy do pracowników ma znaczenie nie tylko od strony treści, ale również jakości przekazywanego komunikatu.



PROGRAM SZKOLENIA (2 dni)

1. Efektywna komunikacja na budowie nastawiona na bezpieczeństwo

- Poziom postawy – psychologia komunikacji
- Poziom wiedzy – wykorzystywanie znajomości mechanizmów komunikacyjnych
- Poziom umiejętności – narzędzia komunikacyjne
- Asertywność
- Poziom postaw w odniesieniu do bezpieczeństwa na budowie
- Poziom wiedzy na budowie
- Poziom technik

2. Poziom umiejętności – narzędzia komunikacyjne wpływające na wzmocnienie bezpieczeństwa na budowie

- Programatory lingwistyczne w komunikacji
- Programatory pozytywne – baza słów, których należy używać
- Programatory negatywne – jakich słów należy unikać
- Techniki kontrolowania przebiegu rozmowy
- Aktywne słuchanie i aktywne mówienie
- Wykorzystywanie i przełamywanie wzorców komunikacyjnych

3. Skuteczna komunikacja na budowie

- Techniki aktywnego słuchania przez przełożonych (jak usłyszeć)

- Parafraza
- Klaryfikacja
- Podsumowania

- Rodzaje pytań zadawanych pracownikom – jak zachować bezpieczeństwo na budowie
 - Otwarte vs. zamknięte
 - Sugerujące vs. alternatywne
 - Pytania wg modelu lejka
- Podstawowe kategorie wypowiedzi
 - Ocena sytuacji na budowie
 - Interpretacja zachowań pracowników na budowie
 - Badanie
 - Rozumienie zachowań nastawionych na bezpieczeństwo

4. Umiejętności asertywne – jak stawiać stanowczo na bezpieczeństwo na budowie

- Asertywna prośba
 - Schemat asertywnej prośby
 - Odróżnianie prośby od polecenia czy prośby (czy dopuszczamy odpowiedź odmowną)
 - Sytuacje, w których warto asertywnie prosić
- Asertywna odmowa
 - Technika zdartej płyty
 - Technika parafrazy sytuacyjnej
 - Technika odnoszenia do własnych odczuć
 - Technika zwrotna
- Zasady konstruktywnej krytyki

METODYKI I CERTYFIKOWANI MANAGEROWIE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI A PROJEKTY BUDOWLANE

Sztuka zarządzania projektami budowlanymi wzmacnia efektywność pracy. Dlatego warto posiadać wiedzę na temat prowadzenia projektów budowlanych i monitorowania działań w projekcie. Istotnym elementem w realizacji projektów jest jasno zdefiniowana odpowiedzialność.



PROGRAM SZKOLENIA (2 dni)

1. Wprowadzenie do zarządzania projektami a projekty budowlane

- Rodzaje działań w organizacji – definicje
- Czym jest projekt a czym jest projekt budowlany
- Sposoby zarządzania projektami

2. Różnice między różnymi metodykami zarządzania projektami

- Która metodyka w jakich sytuacjach budowlanych najlepiej się sprawdza
- Kiedy mamy do czynienia z projektem
- Określenie potrzeby biznesowej – kto i kiedy
- Określenie czy to już projekt
 - Nic nie robimy
 - Tylko modyfikujemy
 - Wchodzimy w projekt

3. Efekt projektu a efekt projektu budowlanego

- Kanwa wartości – analiza idei
- Analiza SWOT
- Definicja ukończenia produktu – wydanie
- Określenie cech produktu końcowego jaki chcemy wytworzyć w projekcie
 - Jakość
 - Cechy
 - Cykl wytwarzania

4. Modele adaptacyjnego zarządzania projektami

- Ramy strukturalne procesu adaptacyjnego.

- Plan projektu
- Plan etapu
- Plan awaryjny

5. Karty projektu

- Praktyki zwinne – czy można je zastosować w projektach budowlanych i kiedy
- Praktyki wykonawcze pozwalające zespołowi dostarczyć wartość (value)
- Jak iteracje i inkrementacje pomagają dostarczyć dobry efekt
- Rozwiązywanie problemów
- Pomiary w projektach zwinnych - pomiar rezultatów pracy zespołu

6. Przykłady projektowe - Praktyki

- Planning poker
- Wykres wypalania
- Tablica Kanban
- Mind mapping
- Rysowanie w biznesie
- Burza mózgów
- 5Why
- Diagram „rybie ości”
- Dekompozycja funkcjonalna
- Prototypowanie
- Warsztaty wymagań
- Scenariusze i przypadki użycia

IDENTYFIKACJA RYZYKA W PROJEKCIE

Z czym kojarzy się ryzyko w projektach budowlanych? Oczywiście każdy szef projektu budowlanego bierze pod uwagę, że mogą nastąpić różne sytuacje, które mogą spowodować konsekwencje. Dlatego warto jest szacować ryzyko w projekcie budowlanym przed jego rozpoczęciem a to dlatego, że ryzyko też powinno być zabudżetowane w projekcie.



PROGRAM SZKOLENIA (2 dni)

1. Zarządzanie ryzykiem w projekcie budowlanym

- Podstawowe pojęcia związane z zarządzaniem ryzykiem – niepewność a ryzyko
- Ryzyko projektu w kontekście zarządzania ryzykiem w organizacji
- Ryzyko a szanse
- Typy ryzyk w projekcie budowlanym
- Przyczyny źródłowe – ryzyka i skutki ryzyk
- Przykłady porażek projektów w wyniku braku/niewystarczającego zarządzania ryzykiem

2. Proces zarządzania ryzykiem w projekcie oraz role interesariuszy

- Omówienie procesu i działań na każdym etapie – Model Proces Analizy Ryzyk
- Pryncypia zarządzania ryzykiem
- Interesariusze w projekcie i ich rola w zarządzaniu ryzykami
- Zadania Sponsora, zadania Komitetu Sterującego
- Zakres odpowiedzialności Lidera projektu

3. Cykl życia projektu a zarządzanie ryzykami i szansami – Co robić na poszczególnych etapach projektu

- Krytyczna ocena założeń projektu i celu w kontekście możliwości realizacji projektu

- Rewizja założeń wiodąca do zminimalizowania ryzyka porażki projektu i wykorzystania szans
- Ryzyka w planowaniu projektu
- Ryzyka w realizacji działań projektowych
- Ryzyka na zakończenie projektu
- Przedstawienie ryzyk w innych dokumentach projektowych
- Ryzyka w projekcie z udziałem zewnętrznego dostawcy

4. Jak zidentyfikować ryzyka i szanse w projekcie?

- Metody analizy otoczenia biznesowego organizacji w celu diagnozy ryzyk i szans
Wpływ czynników zewnętrznych i wewnętrznych na projekt oraz wynikające z nich
- Diagnoza postaw interesariuszy wobec projektu i wynikające z nich ryzyka
Analiza potrzeb użytkowników i wynikające z nich ryzyka
Aistetyczne kontrole

5. Jak ocenić wpływ ryzyk i szans na projekt?

- Metody oceny jakościowej – Matryca Wpływ i Prawdopodobieństwo
- Metody oceny ilościowej ryzyk – szacowanie wartości oczekiwanej, wynikowe profile ryzyka, drzewa prawdopodobieństwa, Analiza Wrażliwości

OCENA I MONITOROWANIE RYZYKA W PROJEKCIE

Ryzyko możemy określić, ale należy też je na bieżąco monitorować.

Dlatego ważne jest, żeby szef projektu budowlanego miał zespół ludzi, którzy w ramach swoich odpowiedzialności czuwają nad matrycą ryzyka.

Czy zawsze tak jest? Najczęściej nad matrycą ryzyka pochyla się kierownik, ale czy tylko to jest rola kierownika?



PROGRAM SZKOLENIA (2 dni)

1. Podejście do zarządzania ryzykiem w projekcie

- Kto odpowiada za zarządzanie ryzykiem w projekcie?
- Czy można po prostu „pójść na żywioł”?
- Jak skala i stopień skomplikowania projektu wpływają na podejście do zarządzania ryzykiem?
- Jak stopień tolerancji ryzyka przez zarząd wpływa na podejście do zarządzania ryzykiem w projekcie?

2. Metody identyfikacji ryzyk

- Dotychczasowe doświadczenia z innych projektów
- Burza mózgów
- Analiza tzw. „wąskich gardeł” w planie projektu
- Pozyskanie niezależnych opinii spoza zespołu projektowego

3. Hierarchizacja ryzyk

- Określanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

- Określanie negatywnego wpływu na cele projektu, który wywoła zmaterializowanie się ryzyka
- Jak postępować z poszczególnymi grupami ryzyk?
- Jak różnicować podejście?
- Na czym się koncentrować?

4. Planowanie działań zapobiegawczych

- Jak zaplanować działania zapobiegawcze, znając listę potencjalnych ryzyk?
- W jaki sposób zintegrować plan działań zapobiegawczych z planem projektu?
- Kiedy potrzebujemy szczegółowych planów awaryjnych i jak je tworzyć?
- Monitorowanie ryzyk w trakcie projektu
- Wyznaczanie osób odpowiedzialnych za kontrolę najważniejszych ryzyk
- Możliwe formy monitorowania ryzyk
- Raportowanie do sponsora i/lub komitetu sterującego



NADZÓR PROJEKTU WEDŁUG METODYKI PRINCE2 A NADZÓR W PROJEKCIE BUDOWALNYM

Często kierownicy projektu zadają pytanie „dlaczego nadzór projektu nie ponosi odpowiedzialności” odpowiedź brzmi...ponieważ to sponsor i kierownik projektu są odpowiedzialni za jego realizację.

Rola nadzoru jest zupełnie inna.

O tym powiemy sobie w trakcie szkolenia.



PROGRAM SZKOLENIA (2 dni)

1. Planowanie realizacji projektu

- Prawidłowe określenie celu projektu
- Jak prawidłowo ustalić zakres projektu (WBS)?
- Jak określić sekwencję zadań do realizacji w projekcie (sieć projektu)?
- Jak określać koszty realizacji projektu?

2. Harmonogramowanie i zarządzanie czasem w projekcie

- Dlaczego projekty się opóźniają?
- Jak opracować realny harmonogram projektu? (Sieć projektu i Wykres Ganta)
- Ścieżka krytyczna projektu a łańcuch krytyczny
- Jakich narzędzi informatycznych użyć, aby ułatwić sobie pracę i zwiększyć swoją szansę na sukces?

3. Techniki monitorowania projektu

- Diagnozowanie przyczyn wystąpienia odchyień i konieczność wprowadzania aktualizacji harmonogramu

- Wykorzystanie harmonogramu w budowaniu pozytywnych relacji i oczekiwań z głównymi interesariuszami projektu
- Kontrola kosztów i zalokowanych zasobów na różnych etapach cyklu życia projektu
- Ocena i monitorowanie wykonania zakresu projektu
 - Kamienie milowe
 - Analiza trendu kamieni milowych
 - Ocena wpływu zmian na zdefiniowane kamienie milowe

4. Zarządzanie zmianą w projektach

- Etapy procesu zarządzania zmianą w projektach
- Aktywne zarządzanie interesariuszami – praktyczne zagadnienia związane z analizą wymagań
- Identyfikacja wpływu zmiany na obszary w projekcie
- Opracowanie propozycji realizacji zmiany
- Ocena i podejmowanie decyzji
- Wdrożenie przedmiotu zmiany
- Ocena osiągniętych rezultatów

KOSZTY A WYDATKI, CZYLI KOSZTORYS A BUDŻET PROJEKTU

Budżetowanie projektów budowlanych, to duże wyzwanie. Są sytuacje w których budżet jest już z góry założony i umiejętność osób odpowiedzialnych za projekt jest kluczowa, żeby w tym budżecie się zmieścić.

Dlatego ważna jest kontrola wydatków jakie są ponoszone w trakcie trwania projektu.



PROGRAM SZKOLENIA (2 dni)

1. Wprowadzenie do budżetowania

- Podstawowe pojęcia
- Projekt jako inwestycja
- Konstrukcja uzasadnienia biznesowego
- Zasady szacowania kosztorysu
- Ryzyko jako pozycja budżetowa
- Rezerwy budżetowe i sposób ich wykorzystania

2. Budowa budżetu w MS Project

- Przegląd kosztów
- Sytuacje związane z kosztami
- Wprowadzanie kosztów zasobów ludzkich
- Wprowadzanie kosztów materiałowych
- Wprowadzanie kosztów obiektu i maszyny

- Wprowadzanie różnych stawek kosztów
- Specjalne zasoby budżetowe
- Przypisywanie kosztów dla specjalnych zasobów budżetowych

3. Koszty stałe i koszty zmienne zasobów - Próg rentowności

- Cash flow
- Próg rentowności na cash flow
- Wartość pieniądza w czasie

4. Zarządzanie wartością wypracowaną (EVM)

- Omówienie zarządzania wartością wypracowaną
- Podstawowe elementy
- Warianty
- Wskaźniki
- Prognozy



STAWIANIE CELÓW BIZNESOWYCH PROJEKTU BUDOWLANEGO I ICH KASKADOWANIE NA PRACOWNIKÓW

Skuteczne zarządzanie musi kierować wizję i wysiłek całej kadry kierowniczej ku wspólnemu celowi." Peter F. Drucker (1954) „Praktyka zarządzania”.

Stawianie celów jest jedną z kluczowych umiejętności jak powinni posiadać Kierownicy Budów. Podczas warsztatu skupimy się na kwestiach związanych z definiowaniem, analizą, monitorowaniem celów.



PROGRAM SZKOLENIA (2 dni)

1. Kaskadowanie celów zgodnie z kompetencjami

- Odpowiedzialność pracownika za realizację celów
- Przyjęcie celu przez pracownika

2. Jak odnieść sukces, czyli sekret realizowania celów

- Trzy kroki do osiągnięcia celów, jak pokonywać przeszkody
- Nie musisz osiągać sukcesów nieustannie
- Automotywacja i motywowanie zespołu: czyli pieniądze to nie wszystko
- Przyjazna atmosfera, czyli czy konflikt jest częścią życia zawodowego

3. Zdefiniowanie indywidualnych celów zawodowych

- Wykorzystanie wiedzy o celach w efektywnym gospodarowaniu czasem
- Formułowanie celu a realizacja. Co przeszkadza w wykonaniu planu?
- Analiza własnej efektywności Eliminowanie popełnianych błędów

- Budowanie skutecznych planów działania na przyszłość

4. Optymalne zarządzanie zadaniami

- Jak osiągać lepsze efekty z zespołem – nastawienie na wyznaczanie priorytetów
- Analiza zasobów
- Czego pracownicy potrzebują do osiągnięcia celów
- Co pracownicy mają do osiągnięcia celów

5. Wyniki analizy zasobów

- Jak pracować z wynikami analizy zasobów?
- Jak dostarczyć potrzebne zasoby

6. Zasoby są na akceptowalnym poziomie – co jest przyczyna?

7. Monitorowanie realizacji celów

- Są działania i są efekty
- Są działania i nie ma oczekiwanych efektów
- Nie ma działań i nie ma efektów
- Zachowania menadżera w każdym przypadku

CERTES.

WDROŻENIA,
KTÓRE MAJĄ SENS