

XV EDYCJA

kongres **kadry**

23-25

KWIETNIA 2012

HOTEL INTERCONTINENTAL | KNOWLEDGE VILLAGE
WARSZAWA

NAJBARDZIEJ PRESTIŻOWE WYDARZENIE W BRANŻY HR



W CO GRA HR?

ORGANIZATOR



PARTNER MERYTORYCZNY



kongreskadry.pl

XV EDYCJA

kongres **kadry**

FC Barcelona jako laboratorium współpracy i motywacji lekcja dla biznesu



Victor Wekselberg, PhD
Instytut Rozwoju Biznesu

Cel wystąpienia

Wiedza i inspiracje...

*Jak budować współpracę i motywację
w organizacjach aby wzmocnić
ich efektywność...*

*...poprzez analogię
do efektywnego
klubu sportowej*



Zakres treściowy



Współpraca jako droga do budowania przewagi konkurencyjnej



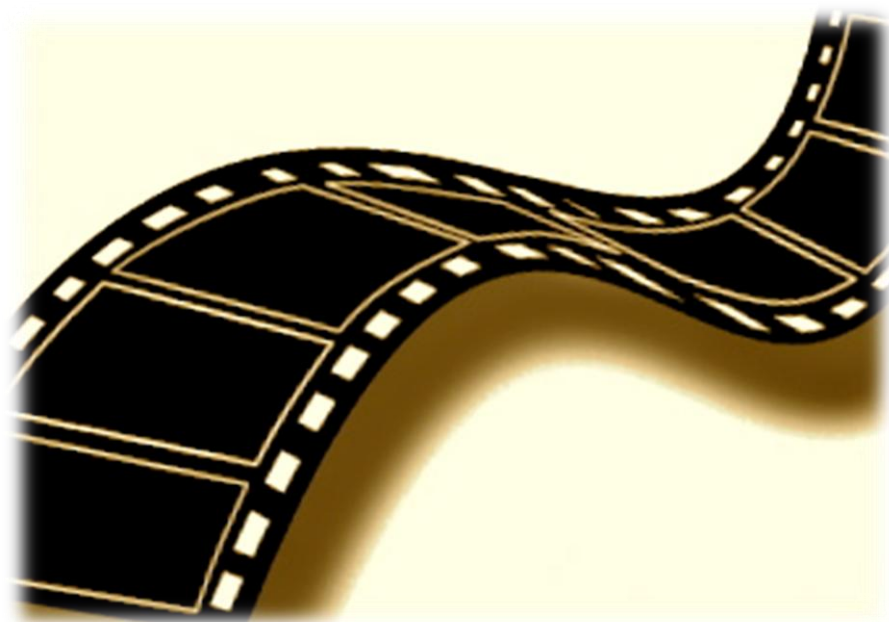
Budowanie motywacyjnych wyzwań w organizacji



Być jak Guardiola – wskazówki jak rozwijać ludzi i zespoły

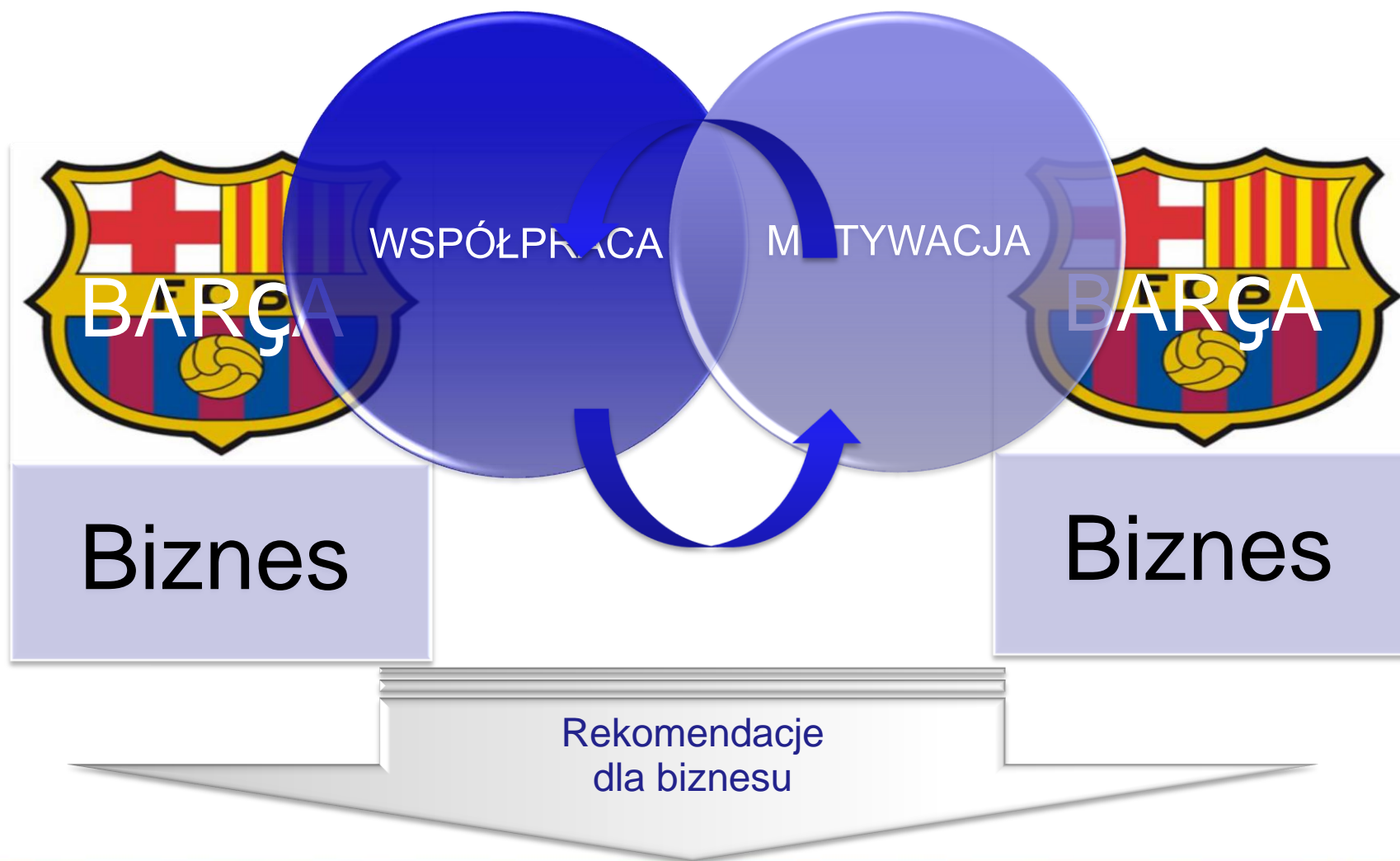


BARÇA COOPERATION



Jak oni to robią, że tak grają i... wygrywają

Wzmacnianie efektywności zespołu opiera się na dwóch kluczowych czynnikach: kreowaniu kooperacji w zespołach i motywowaniu.



WSPÓŁPRACA



Wymiary współpracy

Grupa poprawia efektywność
w trakcie realizacji
rzeczywistych zadań
czyli
**Docieramy się
w grze i na treningach**

Zgodność
Celów

Zgodność celów
indywidualnych
z celami grupowymi
i celami organizacyjnymi
czyli
Po co gramy?

Współdziała
nie

Wzajemna wiedza
o sobie w zakresach
ważnych
dla realizacji
celów grupowych
czyli
**Kto tu strzela
bramki ?**

Wzajemna
wiedza
o sobie

Zgodność
postaw

Podobna ocena
ważnych dla grupy
spraw
czyli
**O co chodzi
w tej grze?**

Wymiar współpracy: CELE



Zgodność celów indywidualnych z celami grupowymi i celami organizacyjnymi
czyli
Po co gramy?

Wiemy po co gramy

- Gramy, żeby wygrać, ale nie tylko...
- Gramy, bo lubimy

Cele grupowe są jasne

- Organizacja dba o przepływ informacji
- Organizacja dba, aby cele grupy były zgodne z celami organizacji

Ważne są cele indywidualne

- Organizacja dba aby cele grupowe były dostosowywane do celów indywidualnych



- 12 na 15 wygranych pucharów '09 - '11
- Guardiola wystawia bramkarza Pinto, „bo zasługuje na to”

Wymiar współpracy: POSTAWY



Zgodność postaw
czyli podobna
ocena ważnych dla
grupy spraw

czyli

***O co chodzi
w tej grze?***

Wiemy
o co chodzi
w tej grze

- Mamy podobny stosunek do ważnych spraw z perspektywy naszej efektywności jako zespołu

Różnimy
się
umiejętnościami

- Podobnie oceniamy, to co ważne dla efektywności naszego zespołu, ale jesteśmy różni w kompetencjach, zdolnościach etc.

Dbłość
o spójność
postaw

- Organizacja diagnozuje, które postawy i wobec jakich spraw są różne
- Organizacja dba o spójność postaw, np. w procesie oceny pracowniczej - to jest okazja



- Selekcja do zespołu z uwagi na umiejętność współpracy
- Casus: Ibrahimowicz: Prezes Sandro Rosell - Największy sukces roku? Pozbycie się Zlatana! Nie mistrzostwo kraju, nie Puchar Hiszpanii, tylko... oddanie Zlatana Ibrahimovicia do AC Milanu



Wymiar współpracy: WZAJEMNA WIEDZA O SOBIE



Wiemy kto
w czym
jest dobry

- Wiedzę uzyskuje cały zespół o sobie nawzajem
- Wiedza o umiejętnościach ważnych dla osiągniętych przez nas celów

Znamy
się ze wspólnej
gry

- Najważniejsza jest wiedza o naszych możliwościach uzyskana w trakcie realizacji faktycznych zadań
- Spotkania integracyjne powodują wzrost sympatii, ale nie wiedzy o sobie

Pogłębianie
wiedzy o sobie
w zespole

- Organizacja buduje kulturę feedbacku
- Proces oceny wzmacnia informację zwrotną w zespole



- Wiedza o potencjale zawodnika, który trudno zauważyć w bieżącej sytuacji
- Wnioskowanie o potencjale zawodnika na bazie dużej liczby obserwacji

Wzajemna wiedza o sobie w zakresach ważnych dla realizacji celów grupowych – wiedza zdobyta w realnych zadaniach

czyli

Kto tu strzela bramki?

MOTYWACJA



Wymiary motywowania

'Wypychanie' ze strefy komfortu
czyli
**Realizuj nowe zadania,
nie osiadaj na laurach**

Kreowanie konkretnych
„namacalnych” celów, które
motywują
czyli
**Jakie konkretne zadania
pomogą zrealizować duży cel?**

Wyzwania
- napięcie
motywacyjne

Stawianie
celów

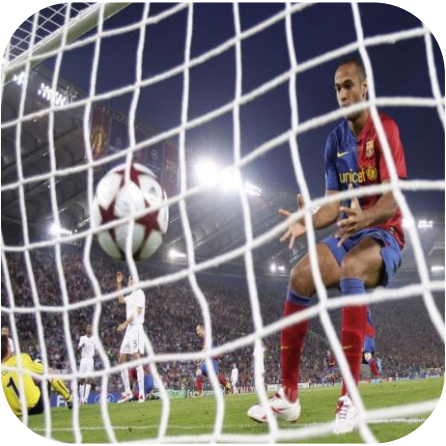
Wymaga obserwacji
ze strony lidera
i umożliwia rozpoznanie
i ocenę potencjału
czyli
**W czym się sprawdzi
ten pracownik?**

Dowartościowanie
zespołu i szacunek
dla konkurencji
czyli
**Wygraliśmy
z najlepszymi**

Wiedza
o
pracowniku

Postawa
szacunku

Motywowanie: CELE



Stawianie celów
czyli

Jakie konkretne zadania pomogą zrealizować duży cel?

Cel strategiczny

- Pozostaje jedynie z „tyłu głowy”
- Nie jest kluczowym motywującym celem

Cel operacyjny

- Cel strategiczny przełożony jest na konkretne zadania czyli „co jest do zrobienia”

Stawianie celów motywujących

- Menedżer motywuje i chroni grupę przed demotywacją typu „i tak nie osiągniemy takiego celu...”



- Kto jaką ma rolę i zadania w meczu: najważniejszy jest nasz styl gry – jak będziemy nim grali to wygramy
- Małysz: „nie myślę o pucharze, myślę jak wykonać dobry skok”

Globalny CEO dużej firmy międzynarodowej

„...nie chcemy, aby nasi pracownicy koncentrowali się na celach finansowych. Są one istotne jako punkt odniesienia, względem którego możemy mierzyć nasze wyniki i porównywać je z konkurencją – nie stanowią jednak celu samego w sobie: są one wynikiem szeregu działań, my zaś powinniśmy koncentrować się właśnie na działaniach ...

cele finansowe stanowią jedynie odzwierciedlenie tego, co firma może osiągnąć, kładąc większy nacisk na zadowolenie klienta, optymalne działania, zapewnianie jednolitego podejścia do klienta w razie potrzeby, konkurencyjność z wykorzystaniem kreatywności i uczciwości oraz koncentrując się na osiągnięciu doskonałości w każdym aspekcie naszej działalności. Są to kwestie, na które każdy z Was może mieć wpływ. (podkreślenia VW)”

Motywowanie: WYZWANIA



„Wypychanie” ze strefy komfortu

czyli

**Realizuj nowe zadania,
nie osiadaj na laurach**

Zmiana

- Współczesnej organizacji towarzyszy proces zmiany

Wyzwanie

- Wyzwanie polega na jakościowej zmianie w rodzaju zadania (nie ilościowej) – czyli nie chodzi o zwiększenie ilości zadań, ale o kreowanie nowych umiejętności

Rozwój

- Organizacja poprzez wyzwania powoduje rozwój kompetencji



- Casus: Messi
- Casus: Mascherano

Motywowanie: WIEDZA O PRACOWNIKU i SZACUNEK



Wiedza
o aktualnych
umiejętnościach

- Systematyczny proces diagnozowania potencjału i kompetencji

Szacunek

- Dbłość o indywidualne potrzeby, emocje
- Balans pomiędzy potrzebami jednostki a celami zespołu/organizacji

Rozwijanie
potencjału

- Eksperymentowanie poprzez „wypychanie ze strefy komfortu” z jednoczesnym wsparciem pracownika w przygotowaniu się do nowego zadania



Wymaga obserwacji
ze strony lidera
i umożliwia
rozpoznanie i ocenę
potencjału

czyli

***W czym się
sprawdzi ten
pracownik?***

- Szacunek do zespołu:
dowartościowywanie zespołu
na forum
- Kreowanie postawy szacunku
dla konkurenta

WAŻNE PYTANIA

Jak wypychać ze strefy komfortu?

Jak dostosowywać cele grupowe do indywidualnych?

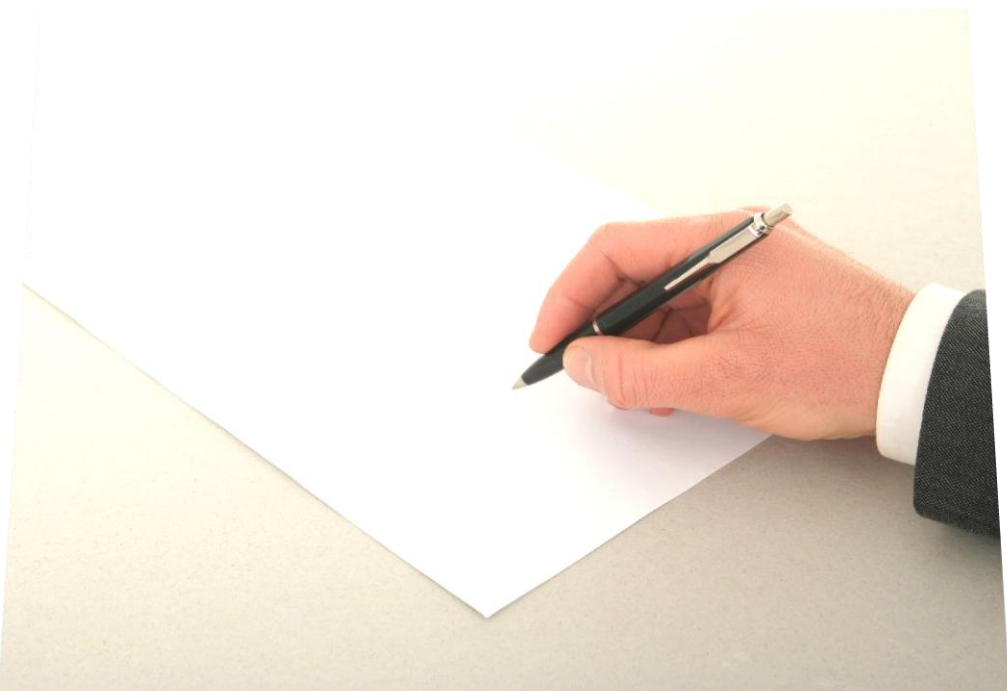
Zgodność postaw: jak ujednolicić postawy?

Na jakie aspekty pracy (sprawy, przedmioty, procesy, ludzie) powinniśmy patrzeć podobnie w zespole?

Jak koncentrować ludzi na działaniu a nie na wynikach finansowych?



QUIZ



PYTANIE 1

Drużyny sportowe stawiają sobie różne rodzaje celów. Barça najbardziej odróżnia się od wielu innych zespołów sportowych kładzeniem nacisku na...

A

- wykorzystanie indywidualnych umiejętności zawodników

B

- dostosowanie roli w drużynie do indywidualnych preferencji

C

- to czy gra zgodnie ze swoim stylem

PYTANIE 1

Drużyny sportowe stawiają sobie różne rodzaje celów. Barça najbardziej odróżnia się od wielu innych zespołów sportowych kładzeniem nacisku na ...

A

- wykorzystanie indywidualnych umiejętności zawodników

B

- dostosowanie roli w drużynie do indywidualnych preferencji

C

- to czy gra zgodnie ze swoim stylem

PYTANIE 2

Budowanie silnego zespołu sportowego wymaga długotrwałego procesu, dużą rolę odgrywają czynniki kulturowe. Jakie źródła kulturowe nie zostały wykorzystane w budowie aktualnej siły Barcy?

A

• Katalonia

B

• Argentyna

C

• Holandia

PYTANIE 2

Budowanie silnego zespołu sportowego wymaga długotrwałego procesu, dużą rolę odgrywają czynniki kulturowe. Jakie źródła kulturowe nie zostały wykorzystane w budowie aktualnej siły Barcy?

A

• Katalonia

B

• Argentyna

C

• Holandia

PYTANIE 3

Założenie szkoły Barcy dla dzieci w Warszawie jest w kontraście do jednej naszej ważnej słabości kulturowej w Polsce, która według socjologów jest bardzo groźna dla rozwoju gospodarki. Jaka to słabość?

A

- jesteśmy zbyt leniwi

B

- zbyt mocno rywalizujemy

C

- zbyt słabo współpracujemy

PYTANIE 3

Założenie szkoły Barcy dla dzieci w Warszawie jest w kontraście do jednej naszej ważnej słabości kulturowej w Polsce, która według socjologów jest bardzo groźna dla rozwoju gospodarki. Jaka to słabość?

A

- jesteśmy zbyt leniwi

B

- zbyt mocno rywalizujemy

C

- **zbyt słabo współpracujemy**

PYTANIE 4

We współpracy ważne jest dostosowanie celów indywidualnych do celów zespołowych. Jaki inny rodzaj dostosowania celów jest szczególnie jeszcze ważny we współpracy wewnątrz zespołu?

A

- dostosowanie celów zespołowych do celów organizacyjnych

B

- dostosowanie celów zespołu do celów indywidualnych

C

- dostosowanie celów organizacyjnych do celów zespołu

PYTANIE 4

We współpracy ważne jest dostosowanie celów indywidualnych do celów zespołowych. Jaki inny rodzaj dostosowania celów jest szczególnie jeszcze ważny we współpracy w zespole?

A

- dostosowanie celów zespołowych do celów organizacyjnych

B

- dostosowanie celów zespołu do celów indywidualnych

C

- dostosowanie celów organizacyjnych do celów zespołu

PYTANIE 5

W biznesie coraz częściej mówi się o zespołach, ale dlaczego stosunkowo rzadko działa się naprawdę mocno w tym zakresie?

A

- osiaganie sukcesów biznesowych nie wymaga takich działań

B

- ma na to wpływ hierarchiczna struktura organizacyjna wielu organizacji

C

- ludzi w Polsce trudno namówić na pracę zespołową

PYTANIE 5

W biznesie coraz częściej mówi się o zespołach, ale dlaczego stosunkowo rzadko działa się naprawdę mocno w tym zakresie?

A

- osiaganie sukcesów biznesowych nie wymaga takich działań

B

- ma na to wpływ hierarchiczna struktura organizacyjna wielu organizacji

C

- ludzi w Polsce trudno namówić na pracę zespołową

PYTANIE 6

W motywowaniu często mówi się o relacji satysfakcji do wyników pracy. Jaka jest relacja pomiędzy satysfakcją a wynikami w pracy?

A

- im większa satysfakcja, tym lepsze wyniki w pracy

B

- niska satysfakcja demotywuje a wysoka motywuje

C

- średni poziom satysfakcji motywuje najsilniej

PYTANIE 6

W motywowaniu często mówi się o relacji satysfakcji do wyników pracy. Jaka jest relacja pomiędzy satysfakcją a wynikami w pracy?

A

- im większa satysfakcja, tym lepsze wyniki w pracy

B

- niska satysfakcja demotywuje a wysoka motywuje

C

- średni poziom satysfakcji motywuje najsilniej

PYTANIE 7

Wpływanie na motywację ludzi może się odbywać różnymi sposobami. Najskuteczniejszym sposobem jest

...

A

- wyjaśnianie konieczności zmiany działania w danym zakresie

B

- stawianie ludzi w sytuacjach, które wymagają od nich większej motywacji

C

- odpowiednie dawkowanie nagród i kar

PYTANIE 7

Wpływanie na motywację ludzi może się odbywać różnymi sposobami. Najskuteczniejszym sposobem jest ...

A

- wyjaśnianie konieczności zmiany działania w danym zakresie

B

- stawianie ludzi w sytuacjach, które wymagają od nich większej motywacji

C

- odpowiednie dawkowanie nagród i kar

PYTANIE 8

Często mówi się o warunkach koniecznych, aby zespół mógł sprawnie działać. Jakie charakterystyki zespołu najbardziej pomagają w efektywnym działaniu?

A

- podobieństwo postaw poszczególnych członków zespołu w zakresie ważnych dla grupy spraw

B

- różnorodność postaw poszczególnych członków zespołu w zakresie ważnych dla grupy spraw

C

- podobieństwo umiejętności poszczególnych członków zespołu

PYTANIE 8

Często mówi się o warunkach koniecznych, aby zespół mógł sprawnie działać. Jakie charakterystyki zespołu najbardziej pomagają w efektywnym działaniu?

A

- podobieństwo postaw poszczególnych członków zespołu w zakresie ważnych dla grupy spraw

B

- różnorodność postaw poszczególnych członków zespołu w zakresie ważnych dla grupy spraw

C

- podobieństwo umiejętności poszczególnych członków zespołu

PYTANIE 9

W popularnej koncepcji Herzberg postulował, że płaca jest czynnikiem higienicznym, nie motywuje a tylko demotywuje. Dla jakich osób koncepcja ta często się nie sprawdza?

A

- osoby względnie pracowite

B

- osoby nastawione na siebie

C

- osoby względnie leniwe

PYTANIE 9

W popularnej koncepcji Herzberg postulował, że płaca jest czynnikiem higienicznym, nie motywuje a tylko demotywuje. Dla jakich osób koncepcja ta często się nie sprawdza?

A

- osoby względnie pracowite

B

- osoby nastawione na siebie

C

- osoby względnie leniwe



Cały stadion podnosi krzyk
Jesteśmy bordowo granatowi
Nieważne skąd jesteśmy
Czy z północy, czy z południa
Ale jesteśmy zgodni, jesteśmy zgodni
Gdyż łączy nas flaga
Bordowo granatowi
niosą na wietrze
bojowy krzyk
Nazywamy się każdy wie jak:
Barca! Barca! Baaaarca!

Zawodnicy
Kibice
Razem stajemy się silniejsi, coraz
silniejsi
Przez te wszystkie lata pełne wysiłku i
poświęceń
Strzeliliśmy wiele goli
I pokazaliśmy
I pokazaliśmy
Że jesteśmy niezwyciężeni
Bordowo granatowi
niosą na wietrze bojowy krzyk
Nazywamy się każdy wie jak:
Barca! Barca! Baaaarca!



ZAPRASZAMY DO DYSKUSJI

Wykorzystane zdjęcia:
<http://fcbarcelona.mylog.pl/>
<http://www.google.pl/search?q=Guardiola+photos>
<http://www.google.pl/imgres?q=FC+Barcelona+press+conference>



***Samych
sukcesów!***