HR Radar Felmérés 2023 - MEGOLDÁSOK

Munkaerő megtartás és vezetői kultúra fejlesztése

TARTALOM

HR radar felmérés - fő kihívások
Megoldások

VEZETŐFEJLESZTÉS
- **Mit fejlesztünk egy vezetőn?**
- **Javasolt vezetőfejlesztési koncepció**
- **Leghatásosabb módszerek**
- **Javasolt megoldások vezetői célcsoportonként**
  - Szakmai vezetők: MasterMind 1.0
  - Junior vezetők: Lépj a leadership fedélzetére!
  - Senior vezetők: megtartó vezető
  - Senior vezetők: Coaching skills in leadership
  - Senior vezetők: Facilitatív leadership
  - Felsővezetők: Prizma – vezetői hatásom a szervezetben

ÁTFOGÓ VEZETŐI KULTÚRA FEJLESZTÉSE

Tréning módszertanunk
Ismerj meg minket!

HR RADAR FELMÉRÉS

Mik HR 2023-as fő kihívásai?

2023-ban immár másodszor zajlott le a nagyszabású HR Radar felmérés, a Behaviour magazin és a Valoro közös, aktuális HR-trendekre fókuszáló országos benchmark felmérése. Hiánypótló funkcióját mi sem bizonyítja jobban hogy idén hat elismert HR vezető állt nagykövetként a HR radar küldetése mellé.

Alábbi kiadványunkban a fő kihívásokra szeretnénk megoldásokat javasolni és szakmai megközelítéseket bemutatni.

A kihívások lista TOP prioritásaira tekintve körvonalazódik, hogy **valójában mindegyik téma a munkaerő megtartáshoz kapcsolódik**, így ezen kihívás jelentősége az előző évekhez hasonlóan továbbra is rendkívül fontosnak tűnik.
A munkaerő-megtartás és motiválás a válaszadók 80,5%-nál lesz idén kókuszban, a vállalati és vezetői kultúra fejlesztése a cégek körülbelül felénél jelent meg célként.

Mik a válaszok a kihívásokra?

Ahhoz, hogy a munkatársak jól érezzék magukat a cégnél szükség van a támogató csapatra, a fejlődésre, perspektívára, a változások tudatos kezelésére. Ebben pedig hatalmas szerepe van a vezetőknek, ezért a két fő megoldás a megtartásra:

- **az átfogó, szervezeti szintű vezetői kultúra kiépítése és**
- **a pofesszionális vezetői kompetenciák fejlesztése**

TOP PRIORITÁS:

Munkaerő megtartás és motiválás - 80,5%

MEGOLDÁSOK

1. ÁTFOGÓ VEZETŐI KULTÚRA FEJLESZTÉS

Felmérésünkben kiugró válasznak bizonyult a vezetői kultúra fejlesztése: a **folyamatos visszajelzés kultúrájának fejlesztése,** az **átlátható, bizalmon alapuló működési kultúra és** az elismerő, pszichológiai biztonságot nyújtó szervezeti kultúra fejlesztése.

De hogyan érdemes az egész szervezetre kiterjedő, a gyakorlatban is működő vezetői kultúrát építeni? Mindenképpen egy átfogó, tudatos a felsővezetők bevonásával, tőlük induló szervezetfejlesztési folyamat lehet eredményes.
Alapköve a vezetői víziók, értékek, kompetenciák kidolgozása. Erre épül a középvezetők felkészítése, bevonása, hiszen fontos, hogy tudják mik az elvárt vezetői értékek, és hogyan tudják ezt vezetői viselkedésükben és saját csapatukban a mindennapok szintjén képviselni.

Tudjuk. A szervezetfejlesztés hatalmas erőforrásigényű, költséges feladatnak tűnik, de tapasztalatunk szerint csak egy ilyen tudatos, komplex megközelítéssel érhető el, hogy a kultúraváltás ne csak fogalmi szinten történjen meg a szervezetben.

Természetesen eredményre vezetnek és mérhető, érzékelhető minőségi változást hoznak a célcsoportonként szigetszerűen megvalósított vezetőfejlesztési programok is, ugyanakkor szervezetfejlesztőként gyakran tapasztaljuk, hogy ha különböző vezetői szintek nem ugyanazt a vezetői értéket és viselkedést gyakorolják, az feszültségeket szül a szervezetben: *„Miért legyek én felhatalmazó vezető a csapatomban, ha a fölöttünk levő vezetői szint velem nem úgy viselkedik, ahogy tőlem elvárják?”* Ezért javasoljuk a vezetői értékek minden vezetői szintre kiterjedő, összehangolt fejlesztését.

Részletesen lásd a 27-29. oldalon

2. VEZETŐI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE

A munkatárs céget választ, de a vezető miatt mond fel

A munkaerőmegtartás szorosan kapcsolódik vezetők szerepéhez, a szervezetben kommunikált vezetői értékekhez és a vezetők által gyakorolt kompetenciákhoz, hiszen a munkavállalók megélésére a vezetők által teremtett körülmények vannak a legnagyobb hatással:

- kapok-e elég felhatalmazást, önállóságot, támogatást?
- van-e előttem perspektíva, és karrierút?
- optimális-e a feladatok és erőforrások elosztása a csapatunkban?
- milyen a légkör, a hangulat, a kohézió, a kommunikáció a csapatban?
- hogyan kommunikálja a vezetőm az elvárásokat, a változásokat?
- kapunk-e kellő visszajelzést, elismerést, fejlesztést a munkánkról és a teljesítményünkről?

Részletesen lásd a 9-26. oldalon

VEZETŐFEJLESZTÉS

MIT FEJLESZTÜNK EGY VEZETŐN?

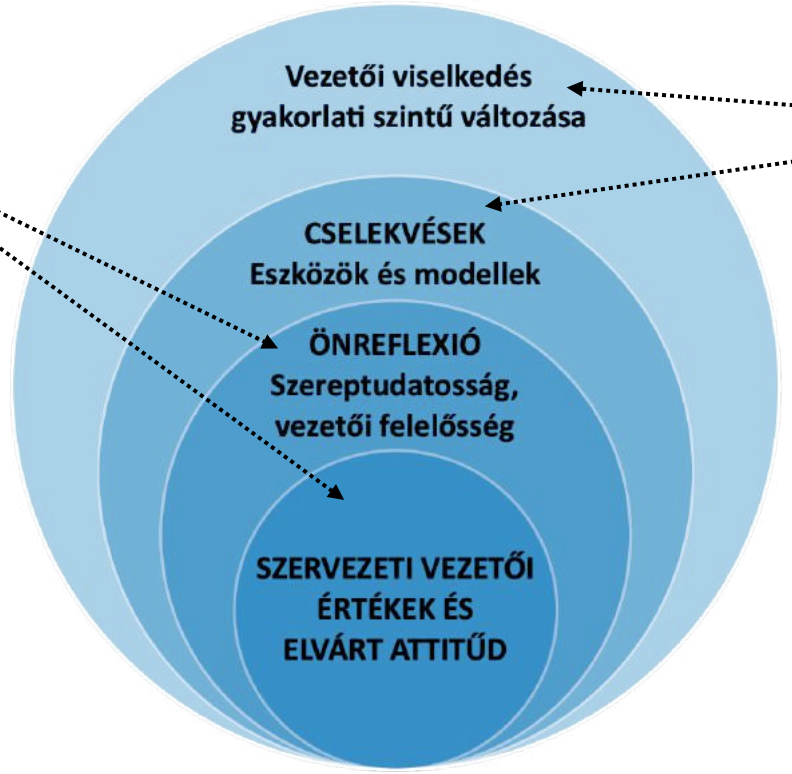
A vezetőfejlesztési folyamat egyaránt jelenti a vezetői tudatosság megalapozását, a vezetői készségek fejlesztését, és érzékenyítést a vezetői felelősségre. A cél nemcsak a vezetői eszköztár bővítése, hanem saját személyes vezetői problémák, nehézségek feloldása is.

VEZETŐI SZEREP

Attitűd, szemlélet (MIT?)

Amikor vezetői szerepről beszélünk ebben kiemelkedő az önreflexiós képesség, mindennek az alapja, hiszen elképesztően fontos, hogy a vezető képes legyen fejleszteni vezetői működését, tudatos legyen önmagára: „Ezt csináltam, ennek ez volt a hatása, akkor ezt kell tennem a jövőben."

Ez egyszerre jelenti összefüggések felismerését, a konklúziókat, és saját tanulások megfogalmazását arról, hogyan válhatnak jobb vezetővé.



VEZETŐI VISELKEDÉS

Cselekvések (HOGYAN?)

A nehezen megragadható értékeket, mint a bizalom, a felelősség, felhatalmazás, vezetői cselekvésekre kell fordítani. Például, mit teszek akkor amikor bizalmat építek? A szemébe nézek, felé fordulok, azt mondom, hogy...

Ezeket a cselekvéseket támogatják különböző eszközök és modellek, de tapasztalatunk szerint a vezetők a színészekkel való gyakorlást (A.C.T - Active Competence Training módszertant) tartják a legértékesebbnek, mert ettől élővé és kipróbálttá válik a tudásuk, hitelessé válnak, mert a gyakorlás során magukra szabják a modelleket.

JAVASOLT VEZETŐFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ

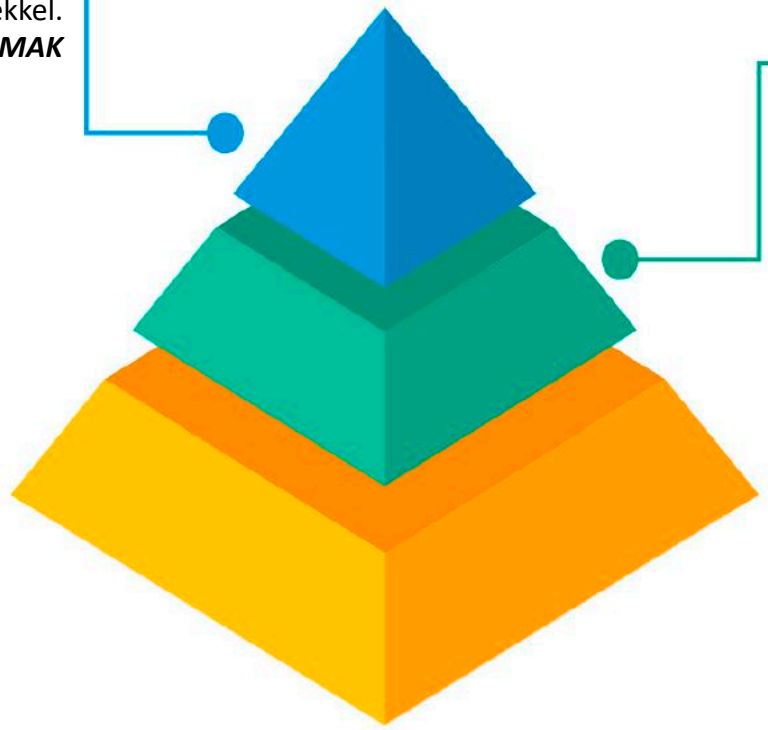
Tréningek és helyzetgyakorlatok, vezetői esetek feldolgozása akciótanulással

3. Esetfeldolgozások

Konkrét helyzetek közös, facilitált átbeszélése csoportosan, akciótanulási módszerekkel.
GROUP COACHING ALKALMAK

2. Helyzetgyakorlatok impro színészekkel

Hogyan tegyem ezt?
Konkrét munkahelyi szituációk modellezése, gyakorlás színészekkel, melyben aktiválásra kerül a tréning során megismert modell.
Pl.: Adj visszajelzést munkatársadnak egy feladatra, melyben megerősíted, amit jól csinált és fejlesztő visszajelzést adsz a problémákra.
TRÉNING



1. Vezetői módszerek

Mit kell csinálnom vezetőként adott helyzetben?
Vezetői módszerek megismerése, a tréning témájához kapcsolódó modellek és step-by-stepek, ami segíti a cselekvések szintjén megfoghatóvá tenni a kompetenciákat.
Pl.: Visszajelzés adás, kommunikációs vagy motivációs modellek megismerése
TRÉNING

LEGHATÁSOSABB MÓDSZEREK VEZETŐKNEK

CAREFRONTATION: careful & confrontation

Célunk odafigyelő módon, a növekedést szolgáló kérdéseket feltéve szembesíteni az egyéneket és a szervezetet azzal, hogy hol tartanak, és alternatívákat kínálva ösztönözni a résztvevőket a megszokott keretekből való kilépésre.

MODELLEZÉS SZÍNÉSZEKKEL

Az alkalmak elején az vezetői modellek, ismeretek átadás történik, majd ezt követően A.C.T. módszertannal, improvizatív **színészek segítségével modellezett helyzetgyakorlatokkal**, visszajelzések adásával fejlesztjük az adott vezetői kompetenciát. Ezekben a szituációkban minden esetben előzetes beszélgetés alapján a szervezetre és a vezetők mindennapi munka-szituációra szabott helyzeteket jelenítünk meg, ezáltal garantáltan hasznos, a vezetők konkrét kihívásaira megoldást nyújtó fejlesztő programot építünk fel.

ESETFELDOLGOZÁSOK action learning módszertannal

Ezekre az alkalmakra a vezetők a saját eseteiket hozhatják be, méghozzá azokat, **amelyekben konkrét elakadásuk van**. Közösen **keresünk megoldási módokat, technikákat** rájuk, amiket aztán a résztvevő magával vihet. Az akciótanulás során a résztvevők tapasztalata is megosztásra kerül, valamint az akciótanulás módszerét is elsajátítják, így azt alkalmazhatják problémamegoldó technikaként csapataikban

Miért szeretik a vezetők a színészi módszertant?

MAGABIZTOSSÁGOT ÉS RUTINT AD

Kihívásos helyzeteikben találják magukat a tréningen és ezek megoldásában válnak magabiztossá.

KÖNNYEN ELŐHÍVHATÓ TUDÁS

Olyan megoldásokat tanulnak, melyeket a későbbi stresszhelyzetekben is elő tudnak hívni.

HOSSZÚTÁVÚ HATÁS

"Állítsd meg, tekerd vissza, próbáld újra!"
Ez a kísérletezés mély, hosszútávú lenyomatot hagy bennük és gyakorlatot szereznek általa.

Nézd meg a módszertant bemutató videóinkat! 3 perc 1,5 perc

JAVASOLT MEGOLDÁSOK VEZETŐI CÉLCSOPORTONKÉNT

1. Szakmai vezetők

MasterMind 1.0

2. Junior vezetők

Lépj a leadership fedélzetére!

3. Gyakorlott, senior vezetők

Megtartó vezető

Coaching skills in leadership – fejlesztő vezető

Facilitatív leadership

4. Felsővezetők fejlesztése

Prizma – vezetői hatásom a szervezetben

MASTER MIND 1.0

Szakmai vezetők fejlesztése

MASTER MIND 1.0

A képzés célja, olyan **hiteles és stabil szakmai vezetők fejlesztése, akik kiemelkedő szakmai tudásukat képesek a szervezetben kamatoztatni, továbbadni**. Ehhez vezetői készségeik megerősítése, fejlesztése szükséges, kiemelt figyelmet fordítva a vezetői kommunikációra, munkatársak fejlesztésére és mentorálására.

A fejlesztési folyamat célja, hogy a szakértőkből vezetővé váló munkatársak találják meg az egyensúlyt a szakmai és a vezetői szerep között. Alapozzák meg vezetői önismeretüket. Fontos, hogy felismerjék, hogy **a szakmai munka és szakmai vezetés nem működhet az emberek vezetése nélkül**, ezért fontos, hogy a szakmai erősségeik mellé fejlesszék people manageri készségeiket is.

A SZEREP KÜLÖNLEGESSÉGE, hogy egy klasszikus people manageri szerephez képest a szakmai vezetők **vezetői működésének eszköze nem a hatalom vagy a pozíció, hanem a vezető szakmai tudása és annak megosztása**. A fejlesztő vezetői viselkedés segíti őket abban, hogy a velük dolgozó munkatársak elfogadják őket vezetőként, és elkötelezetten, lelkesen dolgozzanak irányításuk alatt azáltal, hogy pontosan tudják, hogy milyen szakmai fejlődési lehetőségre számíthatnak.

MASTER MIND 1.0

FEJLESZTÉSI FOLYAMAT BITE-SIZE LEARNINGGEL

1. ALKALOM
Hiteles vezetői szerep
Hiedelmek lebontása

2. ALKALOM
Responsibility
Challenger

3. ALKALOM
Bizalomépítés

4. ALKALOM
Hatásos vezetői kommunikáció

5. ALKALOM
Visszajelzés kultúrája
A fejlesztő vezető

6. ALKALOM
Delegálás és munkaszervezés

4 óra | 4 óra | 4 óra | 4 óra | 4 óra | 4 óra

Peer-to-peer tanulás

A résztvevők párokban gyakorolnak, megosztják egymással az ON-THE-JOB feladatok során tapasztaltakat és visszajelzésekkel segítik egymás fejlődését

A.C.T. módszertannal

Learning Journey Útinapló

Naplózási módszertan, melynek célja, hogy a résztvevők rögzítik személyes tanulságaikat, a fejlesztések közötti aszinkron feladatokhoz kapcsolódó tapasztalataikat és élményeiket, ezzel segítve az önreflexió fejlődését.

On-The-Job feladatok

Tréningalkalmak közötti, adott témára vonatkozó motiváló kihívások, zsebben hordható mini feladatok mely a gyakorlást és beépítést szolgálják.

Peer-to-peer tanulás

A.C.T. módszertannal

On-The-Job feladatok

LÉPJ A LEADERSHIP FEDÉLZETÉRE!

Junior vezetők fejlesztése

LÉPJ A LEADERSHIP FEDÉLZETÉRE!

A vezetői működés megalapozásában tartjuk a legfontosabbnak a folyamatszerű fejlesztést. Mivel a **vezetői szerepnek számos dimenziója és mélysége van**, ezért több képzési alkalom szükséges az optimális vezetői működés eléréséhez.

Miért javasoljuk a folyamat jellegű fejlesztést?

A fejlesztési folyamat előnye a különálló tréningalkalmakkal szemben, hogy a folyamat során sokféle, a tudás megerősítését szolgáló **bite-size learning módszertannal** egészítjük ki a tréningeket, így a résztvevők sok apró fejlődést szolgáló impulzussal, feladattal, gyakorlási helyzettel találkoznak, ami biztosítja a tanultak elmélyülését, gyakorlatba épülését.

I. MODUL

VEZETŐI ÖNISMERET, TUDATOS VEZETÉS

Az első modul alkalmával a vezetői szerep, a vezetői kiállás, a hitelesség megerősítése áll a középpontban, ahol a résztvevők a változás útjára lépve először tudatosítják, hogy szerepkörük miként hat ki mindennapjaikra.

Megismerhetik a legalapvetőbb vezetői modelleket, és nagy hangsúlyt fektetünk a felhatalmazó vezetés és a felelősségvállalás iránti érzékenyítésre, melynek része a saját fejlődésükért való felelősségvállalás is.

II. MODUL

VEZETŐI ESZKÖZTÁR

A résztvevők teljes képet kapnak a csapat, mint egység jellemzőiről, és a csapatvezetésre irányuló vezetői feladatokról: bizalomépítés, vezetői kommunikáció, motiválás, célállítás, munkamegosztás, konfliktuskezelés.

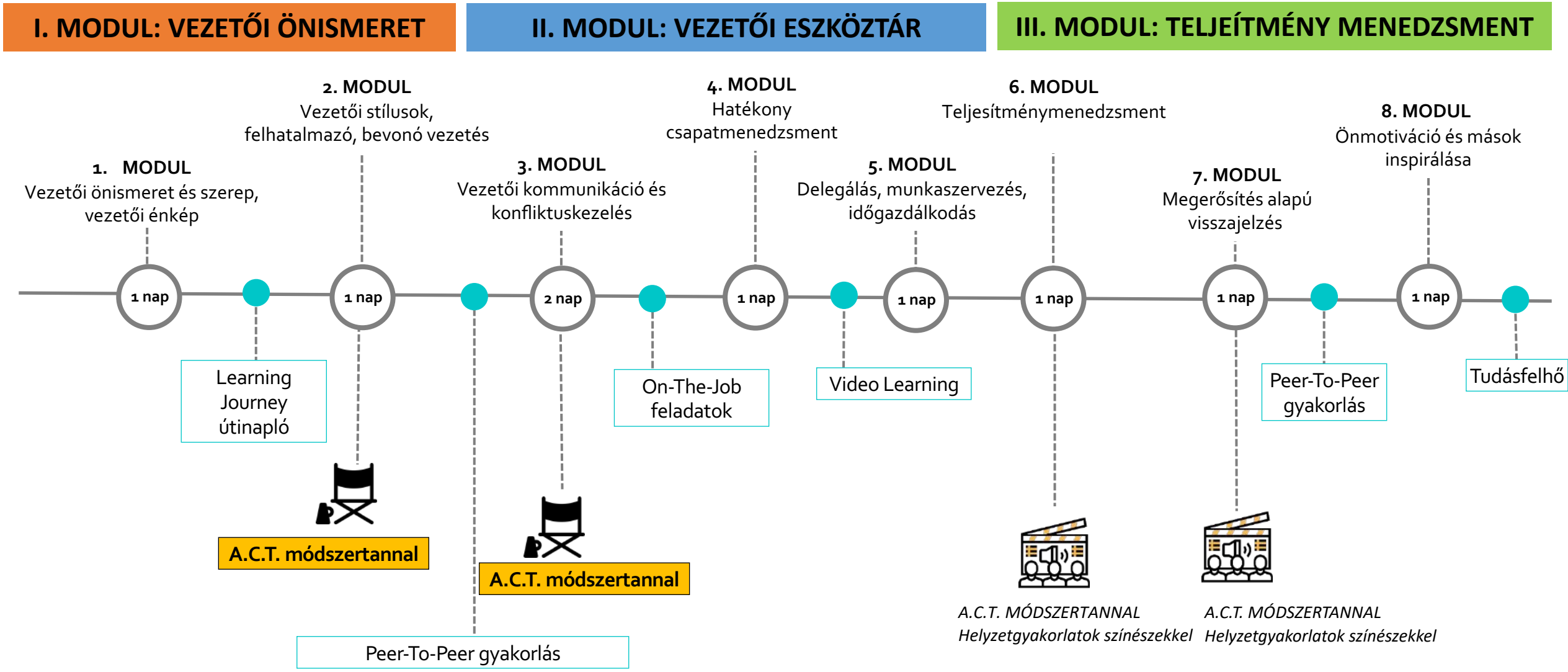
Gyakorolhatják a hatékony munkaszervezés eszközeit élményszerű, játékos, ugyanakkor tanulságos csoportos gyakorlatokon keresztül.

A vezetői készségtár a színészekkel való modellezés segítségével (A.C.T. Módszertan) kerül beépítésre a magabiztosan használt eszközök közé.

III. MODUL

TELJEÍTMÉNY MENEDZSMENT

Fejlesztő vezetőként fontos, hogy a mindennapjaink része legyen a munkatársak felhatalmazása, kihívások elé állítása, és a folyamatos teljesítményértékelés, ezért fontos annak elsajátítása, hogyan tudjuk úgy figyelemmel kísérni a munkatársak munkáját, hogy az ne felesleges kontrollálásnak érződjön, hanem inspirálja és nagyobb teljesítményre ösztönözze őket.


I. MODUL: VEZETŐI ÖNISMERET
II. MODUL: VEZETŐI ESZKÖZTÁR
III. MODUL: TELJEÍTMÉNY MENEDZSMENT
1. MODUL
Vezetői önismeret és szerep, vezetői énkép
2. MODUL
Vezetői stílusok, felhatalmazó, bevonó vezetés
3. MODUL
Vezetői kommunikáció és konfliktuskezelés
4. MODUL
Hatékony csapatmenedzsment
5. MODUL
Delegálás, munkaszervezés, időgazdálkodás
6. MODUL
Teljesítménymenedzsment
7. MODUL
Megerősítés alapú visszajelzés
8. MODUL
Önmotiváció és mások inspirálása
1 nap
1 nap
2 nap
1 nap
1 nap
1 nap
1 nap
Learning Journey útinapló
A.C.T. módszertannal
Peer-To-Peer gyakorlás
A.C.T. módszertannal
On-The-Job feladatok
Video Learning
A.C.T. MÓDSZERTANNAL
Helyzetgyakorlatok színészekkel
A.C.T. MÓDSZERTANNAL
Helyzetgyakorlatok színészekkel
Peer-To-Peer gyakorlás
Tudásfelhő

MEGTARTÓ VEZETŐ

Senior vezetők fejlesztése

A MEGTARTÓ VEZETŐ

Team spirit megteremtése:
Bizalom, jólét, biztonság

4 óra

Learning Journey útinapló

You can do:
Motiváció, felhatalmazás

8 óra

A.C.T. MÓDSZERTANNAL
Helyzetgyakorlatok színészekkel

Megtartani a változásban:
Változás kommunikáció, változásmenedzsment

8 óra

ON-THE-JOB feladat

Grow:
Fejlesztés, visszajelzés

8 óra

A.C.T. MÓDSZERTANNAL
Helyzetgyakorlatok színészekkel

Karrierút Biztosítása:
Tudásmenedzsment a csapatban

4 óra

Peer-to-peer tanulás

1. TEAM SPIRIT MEGTEREMTÉSE

Minden vezető életében fontos, hogy feltérképezze és megértse, hogyan tud érzelmi szinten jobban rezonálni a csapatával.
A vezető és munkatárs közötti **bizalom** megteremtése megalapozza a **transzparens kommunikációt**, akár a kihívások felszínre hozását, igények kifejezését, vezetőfelé irányuló visszajelzések adását. Így lesz a bizalmi közeg megteremtése egy fontos eszköze a megtartásnak.

Elköteleződés | Jólét | Bizalom | Csapatkohézió erősítése

2. YOU CAN DO

A túlzott kontroll vagy a túl nagy kihívások demotiválóan hatnak a munkatársakra.
Lelkesedésük, lendületük, motivációjuk nagyban függ attól, hogy a kompetenciájuknak, tapasztalatuknak és érdeklődésüknek megfelelő feladatot kapnak-e vezetőjüktől, valamint hogy **kapnak-e elég felhatalmazást, önállóságot, bizalmat** arra, hogy feladataikat megfelelő módon elvégezzék.
Ezen túl a vezetőnek képesnek kell lenni arra, hogy a munkatársakat bevonja nemcsak az ötletelésbe, de a működési folyamataikhoz kapcsolódó **döntéshozatalba** is. Ha képes a legtöbb folyamatnak részesévé, felelősévé tenni a munkatársakat, akkor elkötelezettek lesznek és a szervezetnél maradnak.

Motiváció | Egyensúly kontroll és felhatalmazás között

A MEGTARTÓ VEZETŐ

3. MEGTARTANI A VÁLTOZÁSBAN

A szervezeti szintű vagy akár a csapatot érintő változások nagy bizonytalanságot okozhatnak a munkavállalók életében, mind emberi, mind üzleti oldalon.
A vezetőnek tudnia kell ezeket a változási folyamatokat **kommunikálni**, **segíteni a csapat megélését**, és mellé állítani a munkatársakat.
Fontos hogy képesek legyenek a változás nehézségei mellett behozni a csapatnak az **előnyöket**, és **változás okozta lehetőségeket.**

Változás kommunikáció | Mit élnek meg a munkatársak változáskor? | Stratégia továbbadása | Üzleti és emberi oldal

4. GROW: FEJLESZTÉS

Vezetőként rendkívül fontos és felelősségteljes feladat a **visszajelzések** adása. Ezek konstruktív megvalósulása nagyban hozzájárul a munkatárs fejlődéséhez, ezáltal a hatékony munkavégzéshez.
A fejlesztő visszajelzések mellett a pozitív megerősítések és elismerések olyan légkört teremtenek, amelyben jó érzés nap mint nap jelen lenni, dolgozni, kapcsolódni. A beszélgetések kifejezik a munkatársak számára a vezetői törődést, figyelmet, és rálátást kapnak pályájuk, karrierjük, szakmai tudásuk fejlődésének ívére.

Fejlesztő visszajelzés | Growth mindset | Elismerő vezetés

5. KARRIERÚT TÁMOGATÁSA

A szervezeteknek érdeke, hogy segítsék munkatársaikat a **karrierútjukon** való **előrelépésben**, hiszen ez szolgálja azt, hogy a munkatársak **szakmai perspektívában** gondolkodhatnak, és hosszútávon a cégnél maradnak. Bent tartva ezáltal szakmai tudásukat, mely gyarapodása a szervezet eredményességét szolgálja
Emiatt lényeges, hogy a vezetők menedzseljék ennek fontosságát, és támogassák munkatársuk cégen belüli váltását is.

Karrier menedzsment | Tudás menedzselése | Célkitűzés a munkatársak számára

FEJLESZTŐ VEZETŐ: COACHING SKILLS IN LEADERSHIP

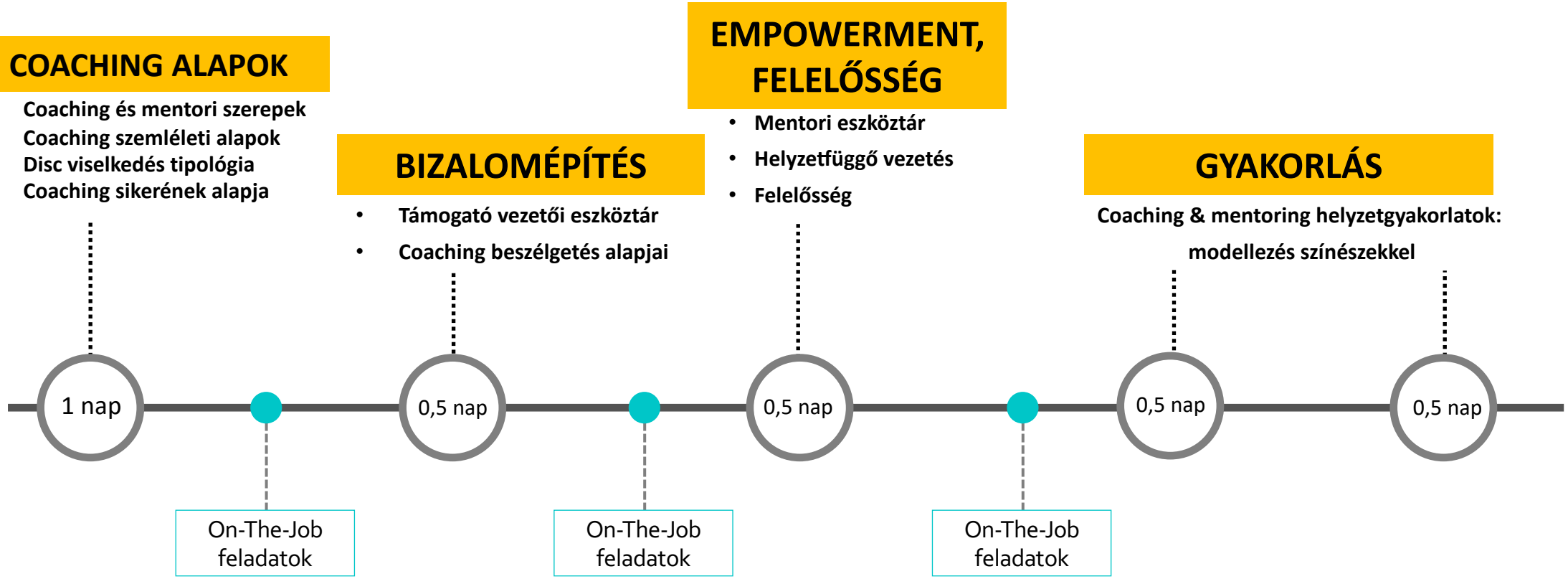
Senior vezetők fejlesztése

FEJLESZTŐ VEZETŐ: COACHING SKILLS IN LEADERSHIP

A JAVASOLT FEJLESZTÉSI FOLYAMAT

FONTOS: a fejlesztés során **nem coachokat képezünk,** hanem a vezetői működést hangoljuk a coaching megközelítésű, kérdezéstechnikákat alkalmazó fejlesztő, mentoráló vezetőkké.

A folyamat során a cél, hogy erősítsük a vezetők támogató, fejlesztői szemléletét a tudatos coaching és mentoring eszközök használatával. A vezetők ezáltal még személyre szabottabb megoldásokkal tudják támogatni a munkatársak fejlődését, hosszútávú perspektívát adnak a kollégáknak, ezzel értéket teremtve mind egyéni, mind szervezeti szinten. A munkatársak elkötelezettebbé válnak a személyes és szakmai céljaik elérésében, valamint eredményesebben működnek a mindennapokban.



FEJLESZTŐ VEZETŐ: COACHING SKILLS IN LEADERSHIP

1. COACHING ALAPOK – A tréningfolyamat során a résztvevők megismerkednek a coaching szemléletű vezetés alapjaival, amely a felhatalmazásra, bizalomra és felelősség adásra épül. Ezen témák mentén megvizsgálják jelenlegi működésüket, ezáltal tudatosítva saját fejlődési lehetőségeiket. A fejlesztés alapozásaként olyan coaching irányzatokkal ismerkednek meg a résztvevők, mely mindegyikénél közös cél, hogy a probléma szintről a megoldási szintre juttassa el az egyént. Emellett a DISC tipológián keresztül feltérképezik saját és munkatársaik viselkedéses jellemzőit, valamint elsajátítják, hogy ezeknél a különböző típusoknál milyen fejlesztési, coaching módszerek válnak be leginkább.

2. BIZALOMÉPÍTÉS - Hogyan érdemes bizalmi kapcsolatot alakítani a munkatársakkal? A résztvevők a bizalomépítés önazonos formáit ismerik meg a Lencioni modell segítségével, ami hozzájárul a coach-coachee közti hatékony együttműködéshez. Az empátia, értő figyelem aktív használatával a vezetők érzékenyebbé válnak a munkatársak elakadásaira, valamint a fejlődési lehetőségeikre.

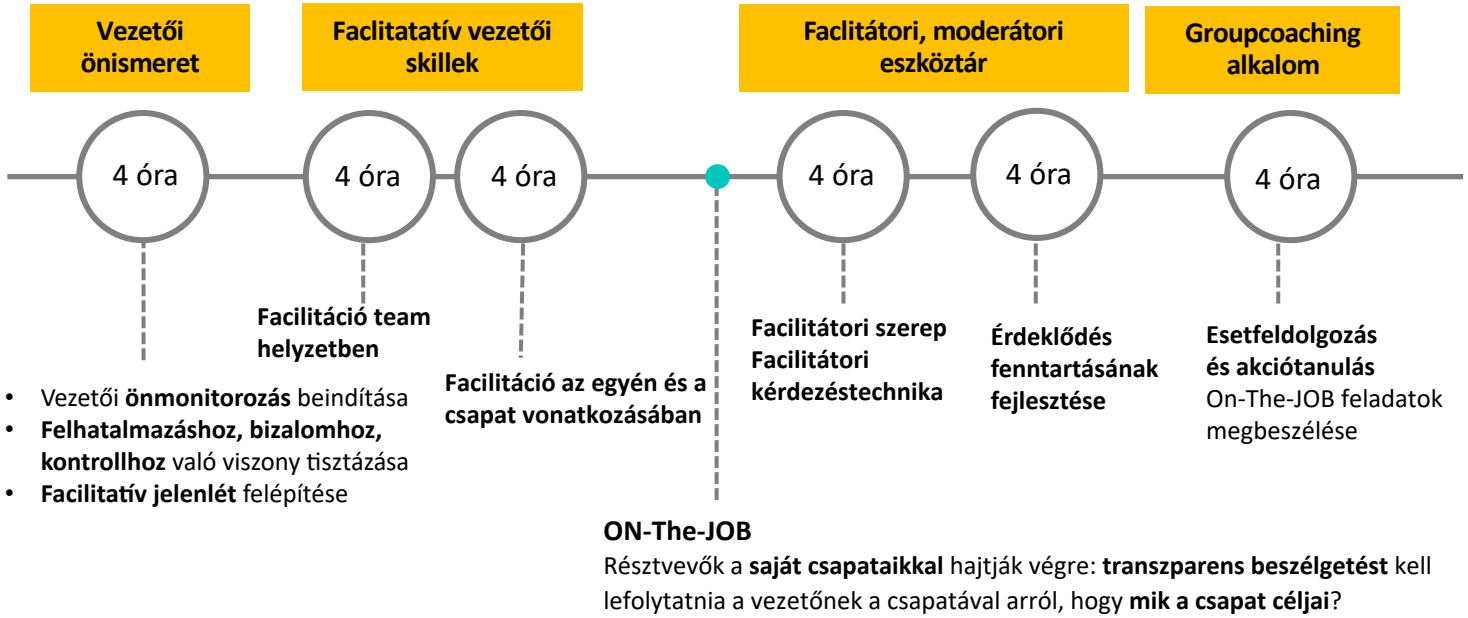
3. EMPOWERMENT, FELELŐSSÉG – A felelősségmegosztás és felelősségátruházás szerepét és eszközeit sajátítják el a vezetők. Emellett a helyzetfüggő vezetés megismerése révén a vezető pontosan tudni fogja hogy melyik kollégája milyen szakmai érettségi szinten tart és ennek megfelelően tudja őket fejleszteni illetve szakmai feladatokkal, kihívásokkal ellátni.

4. COACHING HELYZETEK GYAKORLÁSA SZÍNÉSZEKKEL – A fejlesztés során két alkalommal improvizatív színészeinkkel gyakorolják a résztvevők a coaching típusú beszélgetéseket és mentorálási helyzeteket, mindazokat a technikákat, amivel a fejlesztés során találkoztak. A színészek hatás-ellenhatás alapon szerepükből valósághűen reagálnak és képesek kifejezni milyen hatással volt az általuk alakított karakterre a vezető viselkedése.

FACILITATÍV LEADERSHIP

Senior vezetők fejlesztése

Facilitatív leadership



Miben fejlődnek a vezetők?

- Érzékenyítés **támogató, hosszútávon tervező attitűd** kialakítására
- **Facilitátori szerep** lényegének elsajátítása
- **Kérdezéstechnika** tudatosítása, fejlesztése
- **Érdeklődés fenntartásának** fejlesztése - gyakorlatban azonnal alkalmazható, kézzel fogható módszerek elsajátítása
- **Nehéz helyzetek**, résztvevők **kezelése**
- Agilis működésben jellemző szerepek, felelősségek, **lapost hierarchia** megteremtése

Milyen módszerekkel dolgozunk?

Tréning módszertan

- **Közös gondolkodás a csapatkultúra fejlesztéséről, stratégia felépítése:** csapatdialógus, együtt tervezés, együtt vállalás, közös döntések, közös működésfejlesztés megteremtése
- **Csapatelemzés:** mik a mintázatok? Hol tart a közös kapcsolati érettségetek?
- **Helyzetfüggő modell megismerése:** fontos tudni felmérni, hogy ki milyen feladatra, kompetenciára érett meg.
- **Mini helyzeteken** keresztüli tanulás és érzékenyítés
- **On-The-JOB projektfeladat**, aminek a konklúzióit, élményeit, felmerülő dilemmáikat a résztvevőkkel közösen **feldolgozzuk**

Mit jelent a facilitatív leadership?

Támogató, céltartó, ösztönző, de nem megmondó vezetői jelenlétet, ahol nem csak a vezető a csapatban a mindentudó szakértő, informátor, döntéshozó, visszajelző, hanem **a csapatban megosztva, az egyének lesznek felelősek a projektekért,** szakértelmükért.

A vezető feladata, hogy a **szabadság** és **felhatalmazás** mellett biztonságot adó egyértelmű **célokat** és **keretek** biztosítson, egyben tartsa a csapatot, kísérje figyelemmel a **karriercélokat**, menedzselje a csapatot a szervezeten belül.

A fejlesztési folyamat célja hogy a vezetők megismerjék ezt a szerepkört és megtanulják hogyan hozhatják létre azt a lapos, **mindenki bevonásával működtetett csapatot.**

PRIZMA - Vezetői hatásom a szervezetben

Felsővezetők fejlesztése

PRIZMA - Vezetői hatásom a szervezetben

Vezetőként generációk adják egymásnak meggyőződéseiket arról, hogy miként közelítsük meg azt a rendkívül komplex kapcsolatot, amiben üzlet, vezető és csapata jelen van. Rengeteg időt és energiát fektetünk be üzleti stratégiáink és terveink kidolgozásába. De vajon hajlandóak vagyunk-e, képesek vagyunk-e ránézni szándékainkra, döntéseinkre, cselekvéseinkre, szófordulatainkra, amiket nap, mint nap használunk és nagymértékben meghatározzák üzleti gondolkodásunkat, terveinket? Vajon tisztában vagyunk-e viselkedéseink hatásával? Vajon ismerjük-e a stratégiánk és a viselkedéseink kapcsolatának fontosságát?

A programon egy Mester coach támogatja a résztvevőket abban, hogy élő beszélgetéseken, valós helyzeteken és megélt történeteken keresztül tapasztaljanak és tanuljanak a felsővezetők, a vezetői hatásról, a vezetés emberi és kapcsolati dimenzióiról.

MESTERCOACH

- A tréninget egy **karizmatikus MCC coach** vezeti, aki bátran és megtartóan challengeli a vezetői szerepet, váratlan, felébresztő kérdéseket feszegetve.
- **Care-frontation**: Konstruktív konfrontációval beszélünk, a lényegről.

PRIZMA - Vezetői hatásom a szervezetben

Hatás alapú vezetőfejlesztés a felelősségvállalás jegyében

- A program során a személyes hatások és felelősség értelmezésén keresztül egyedi, hiteles vezetési attitűd alakul ki, amely egyszerre jelent belső motivációt és aktivizáló erőt a társak számára.
- A folyamat célja, hogy minden résztvevő őszintén, saját hatásait figyelembe véve alakítsa ki egyedi megközelítését, milyen vezető is Ő valójában, hogyan képes belső erejére építve másokra is hatást gyakorolni.
- A módszer egyik fő alkotóeleme **Dr. Richard Bents és Reiner Blank ARPe©** koncepciója, mely az autoritás, a felelősség és a bizalom kölcsönös, komplex hatásának eredőjeként jeleníti meg személyes hatóerőnket.

2x3 óra

Megnyílás
Saját érzéseinkhez való közelebb kerülés és annak fejlesztése, hogy érzékeljük mások érzéseit.

2x3 óra

Felvállalás
Véleményünk bátor megosztásában való megerősítés

2x3 óra

Cselekvés
- Vakfoltok tudatosítása
- Szándékaink tetté formálása

SZABÓ MARCELL MCC

A Portugáliában élő Marci provokatív módszertanával képes kimozdítani a vezetőket megszokott sémáikból, elvinni őket a komfortzónájuk határáig, ugyanakkor ehhez egy olyan biztonságos és megtartó közeget tud teremteni, hogy ebben a résztvevők jól tudnak lenni és így igazán bátor beszélgetések valósulnak meg.

Hiszem, hogy a vezetőkben ki kell alakítani azt a képességet, hogy benne tudjanak lenni a "nem tudásban". Merünk-e úgy lenni vezetőként, hogy nem tudjuk, hogy hogyan kell lenni, mit kell tenni, ugyanakkor nyitottak maradunk és őszinték? Tudunk-e így együtt ötleteket megosztani, meghallgatni egymást, kollaborálni és együtt gondolkodni?
A fejlődéshez és a változáshoz minden vezetőnek mernie kell megmutatni az összes kihívását, kérdését, kétségét, ehhez pedig bátor és nyílt kommunikáció kell. Ehhez bizalom és transzparencia kell, ehhez egy biztonságos közeg kell.

Sokszor azt a visszajelzést kapom csoportoktól, hogy ilyen meghatározó élményben nem volt még részük. Meggyőződésem, hogy azért van ez, mert velük együtt lélegezem, gondolkodom, érzek. Közben konfrontálok és támogatok egyensúlyban és bátran. Egyszerűen, sallangok nélkül. Együtt az egyénnel, együtt a csoporttal.

ÁTFOGÓ VEZETŐI KULTÚRA FEJLESZTÉSE

1 Milyen a sikeres vezetői kultúra?

El tudjuk mondani, hogy szerintünk milyen, ugyanakkor fontosnak tartjuk, hogy vezetőitekkel és HR munkatársaitokkal közösen gyűjtsük össze, hogy mi a Ti víziótok a sikeres vezetői kultúráról.

Tapasztalatunk szerint az alábbi értékek teszik sikeressé a szervezetek vezetői kultúráját. Felhatalmazó, bevonó, és partneri vezetés. Fentről lefele építkező, a felsővezetők példát mutatnak vezetői értékeikben. A vezetők üzleti és humán szempontok alapján hoznak döntéseket. Fejleszti az egyéneket és a csapatok működését is. A vezetők kíváncsiak az emberekre, teret adnak az új ötleteknek.

2 Milyen egy 21. századi vezető?

A jövő vezetője felelősséget vállal saját magáért, a csapatáért és az üzleti célok megvalósításáért nemzetközi környezetben is. Tervszerűen menedzseli munkatársai teljesítményét, fejlődését, és biztosítja a rugalmas és hatékony munkafolyamatokat. Tudatos önmaga és vezetői eszköztárának fejlesztésére, tudatosan felépített pozitív vezetői mindsettel rendelkezik.
Professzionális vezetői működésének része az önreflexió, és figyelmet fordít a munkatársai és a munkahelyi közösség jóllétére, a csapat és a szervezet egészséges működésére.
Empatikus és odafigyelő, az érzelmi működést nem hagyja az iroda falain kívül.
Inspiráló és példamutató, igyekszik magából és munkatársaiból is a lehető legjobbat kihozni.

3 Hogyan építjük a vezetői kultúrát?

A vezetői kultúra építése egy tudatos szervezetfejlesztési folyamat eredménye.
Alapköve a vezetői víziók, értékek, kompetenciák kidolgozása. Erre épül a középvezetők felkészítése, bevonása, hiszen fontos, hogy tudják mik ezek az értékek, és hogyan tudják ezt a vezetői viselkedésükben, a mindennapok szintjén képviselni.
Ezt követően javasoljuk a vezetői kompetenciák felmérését 360 fokos felméréssel, majd a kirajzolódó hiányterületekre kompetenciafejlesztő folyamatok kidoglozását.

Tudjuk. A szervezetfejlesztés hatalmas erőforrásigényű, költséges feladatnak tűnik, de tapasztalatunk szerint csak egy ilyen tudatos, komplex megközelítéssel érhető el, hogy a kultúraváltás ne csak fogalmi szinten történjen meg a szervezetben.

VEZETŐI KULTÚRA FEJLESZTÉS FOLYAMATA

1. CULTURE WORKSHOP

A vezetői kompetenciák kidolgozását szolgáló workshop a HR és a felsővezetők részvételével

1

A felsővezetők és a HR munkatársak kidolgoznak egy olyan vezetői értékkészletet és vezetői viselkedési rendszert, mely összhangban áll a szervezeti célokkal és stratégiával.
Ezekhez az értékeket le kell bontani a különböző vezetői szintekre, és cselekvéseket, kompetenciákat kell hozzá társítani.
Pl. a visszajelzés és a grow értékhez a mindennapokban a visszajelzés adás és a teljesítményértékelő beszélgetések kapcsolódnak.

2. TRANSFER & SHARE THE LEADERSHIP CULTURE

A workshopon kidolgozott vezetői értékeket a felsővezetőknek saját középvezetőikkel kell, hogy közösen feldolgozzák, átadják. Ez nem a kidolgozott értékek prezentációja, hanem közös feldolgozása workshopos formában. Ez azért fontos, mert az értékek mellé cselekvéseket, rutinokat kell kiépíteni. A közös feldolgozás során a bevonás által elkötelezzük a középvezetői szintet is. Közös megértéseket és megállapodásokat kötnek, hogy a vezetői kultúra valóban működjön, és ne csak fogalmi szinten legyen jelen a szervezetben.

2.1 **Felsővezetők felkészítése a csapatukkal folytatott workshopokra**

2.2 **Középvezetői kultúra workshopok tanácsadói támogatásunkkal**

3.1 **360 fokos felmérés a felső és középvezetők bevonásával**

3.2 **Egyéni eredmények visszacsatolása, fejlesztési fókuszok meghatározása**

3.3 **Átfogó képzési programok kidolgozása**

3. VEZETŐK KOMPETENCIAFELMÉRÉSE ÉS FEJLESZTÉSE

A Culture workshopon meghatározott kompetenciák mentén a középvezetőkre egy 360 fokos felmérést végezni, majd a hiányterületekre középvezetői fejlesztési folyamatot indítani.
A folyamat során a HR-rel közösen kialakítjuk az értékelési skálarendszereket, amelyek mentén mérni kívánjuk a vezetői viselkedést a különböző vezetői szinteken. Minden vezetőről értékelést töltenek ki a beosztottak, peer vezetők, illetve feletteseik. Minden vezető egyéni visszajelzést kap az eredményeiről. A felmérés eredményeként minden vezetőről egy 360 fokos valid képet kapunk, amely az átfogó vezetőfejlesztési folyamatok kiindulási pontja lehet.

Fejlesztenétek vezetőiteket, de még vannak kérdéseitek?

Most egy órás ingyenes konzultációban gondolkodhattok közösen szervezetfejlesztőinkkel.

Időpont foglalás:
Tánczos Zsuzsa
zsuzsanna.tanczos@valoro.hu
+36 30 6343787

TRÉNING MÓDSZERTANUNK

Mi jellemzi a fejlesztéseinket?

ÉLVEZETES, ÉLMÉNYALAPÚ

Célunk, hogy a tanulás élményszerű legyen és a tréningeken **jó hangulatot és oldott, bizalmi légkör**t teremtsünk. Ehhez változatos módszertanokat alkalmazunk, ami folyamatosan fenntartja a résztvevők figyelmét, és biztosan mindenki talál egy tréning során olyat, ami tanulási stílusának leginkább megfelel.

GYAKORLATIAS

Közel áll hozzánk az innovatív, gemifikált gyakorlatok alkalmazása és a hétköznapi, élő helyzetek modellezése is.
A tréningek előkészítése során olyan **aktív részvételt igénylő tematikákat** dolgozunk ki, melyek fókuszában a tapasztalati tanulás áll. Ennek egyik kiemelet módszere az általunk fejlesztett A.C.T. Módszertan (Active Competence Training módszertan), mely során a résztvevők színészekkel gyakorolhatják a tréningen megismert modelleket.

MARADANDÓ

Fejlesztéseink során nagy hangsúlyt fektetünk a **téma iránti érzékenyítésre és szemléletváltásra** a konkrét, gyakorlati módszerek kipróbálása előtt, mert az tapasztaljuk, hogy fontos a **résztvevők saját működésének tudatosítása**, hogy tisztában legyenek a miértekkel, aminek következményeképp működésük alapjaiból kiindulva történik meg a viselkedésváltozás.

Számodra is fontos, hogy a résztvevők aktív tudást szerezzenek?

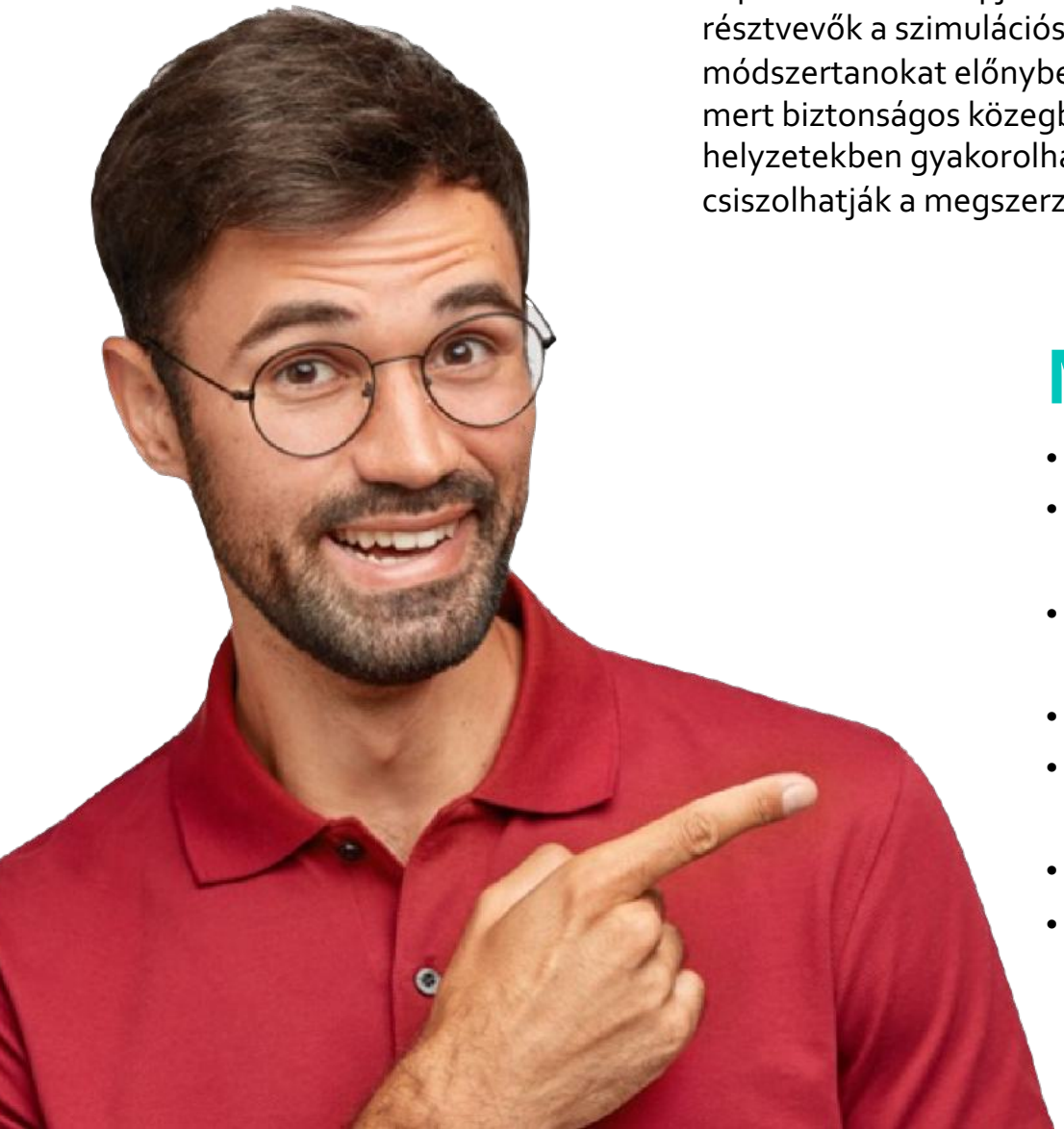
Tréning színészekkel

SZIMULÁCIÓS HELYZETGYAKORLATOK

TANULÁS ÉLETHŰ HELYZETEKEN KERESZTÜL

INTENZÍV ÉLMÉNY ALAPÚ FEJLŐDÉS

Hogyan dolgozunk színészekkel?



Tapasztalatunk alapján a tréning résztvevők a szimulációs módszertanokat előnyben részesítik, mert biztonságos közegben, életszerű helyzetekben gyakorolhatják és csiszolhatják a megszerzett tudást.

A résztvevők a színészek segítségével modellezett élő helyzetek során **gyakorolják a tréningen megszerzett ismereteket**, módszereket.

Az általunk alkalmazott egyedi fejlesztésű A.C.T. módszertan során az elméleti tudás **gyakorlati aktiválása** történik meg színészek közreműködésével.

Miért hatásos az A.C.T. Módszertan?

- Biztonságos, bizalmi közegben gyakorolják az új készségeket, következmények nélkül
- Kipróbált modellekkel, aktív tudással távoznak: magabiztosságot ad a résztvevőknek, így később valóban alkalmazzák a tréningen tanultakat
- Valódi embereket szimulálunk: a színészek bármilyen karaktert megjelenítenek, akivel a résztvevőnek kihívása van
- A karakter mögé láthatnak, megérthetik mozgatórugóit
- A színész nem könnyíti ki a résztvevőnek a helyzetet, valódi életszerű helyzeteket teremtünk
- Érzelmi szinten hat, így stresszhelyzetben felidézhető a megoldás
- Nem csak saját-, de egymás modellhelyzeteiből is tanulhatnak a résztvevők

ISMERJ MEG MINKET!

Dinamizmus
Szakmai pezsgés
Inspiráció

Talán ezekkel a szavakkal tudnánk leginkább leírni az értékeinket és a gondolkodásunkat. Szenvedéllyel állunk a szakmánkhoz, és keressük azokat a partnereket, akik hasonlóképp kíváncsiak és fogékonyak az innovációra, mint mi.

Hisszük, hogy annak van a legmagasabb értékteremtő ereje, amikor partnereink kihívásain együtt tudunk gondolkodni, ezáltal kapcsolódik a mindkét oldalon felhalmozott szakmai tapasztalat a szervezeti tudással.

VALORO TIMELINE
Ismerd meg történtünket!

ÉRTÉKEINK

SZÉLES TERMÉKPALETTA

Szakértői csapatunk közel 40 szakemberből áll, amellyel széles tevékenységi kört és gazdag fejlesztési portfóliót biztosítunk a piacon.

SOKOLDALÚSÁG

Nem csak tréningeket kínálunk, hanem igazi **partneri, szakértői jelenlétet is.** Hisszük, hogy annak van a legmagasabb értékteremtő ereje, amikor partnereink kihívásain együtt tudunk gondolkodni.

RUGALMASSÁG

A tréningeket, workshopokat, coaching vagy Assessment Center programokat **online és live formában is** meg tudjuk valósítani.
Néha ötvözzük és blended learning folyamatokat hozunk létre.

FRISSESSÉG, INNOVÁCIÓ

Nem tartunk a változásoktól, hanem magunk formáljuk azokat! **Számos hatásos fejlesztési módszertant dolgoztunk ki**, változatos digitális megoldásokat vonva be az online tréningek, workshopok és Assessment Centerek megvalósításába.

FEJLESZTÉS

Nem csak partnereink szervezetét és tagjait, de saját csapatunkat is szüntelenül fejlesztjük.
Kiemelten jelentősnek tartjuk **saját magunk, illetve belső működésünk fejlesztését**

Referencia

Miért szeret velünk dolgozni a Deutsche Telekom IT Solutions?

Nézd meg most!

Vezetőfejlesztési referenciáink

2018-2023

609 tréningnap

35 Vezetői akadémia

otpbank
MKB BANK
IT SERVICES HUNGARY Member of T-Systems
PENNY MARKT
KPMG
SMR Samvardhana Motherson Reflectec
AIRFRANCE KLM
group mvm
SIIX We care.
BOSCH
s:)nrisa
VIV
kika
vodafone
Auchan
HPH HUNGAROPHARMA
evosoft RUN A WINNING SYSTEM
AutoPalace Délpest
Csongrád Megyei Kormányhivatal
Nemzeti Közművek

Fejlesztésbe bevont vezetők: 5000+ fő

KAPCSOLAT

AJÁNLATTEVŐ

VALORO CONSULTING KFT
1123 Budapest, Alkotás u. 17-19.
www.valoro.hu

SZAKMAI KAPCSOLATTARTÁS:

FEKETE GABRIELLA
ügyvezető, partner, vezető tréner
gabriella.fekete@valoro.hu
+ 36 20 539 1523

TÁNCZOS ZSUZSA
head of key account
zsuzsanna.tanczos@valoro.hu
+ 36 30 63 43 787

facebook.com/valoroconsulting

linkedin.com/company/valoro-consulting-kft