

Kinga Padzik



Ekspert w dziedzinie oceny i rozwoju pracowników oraz projektowania stanowisk pracy. Absolwentka studiów magisterskich na Wydziale Psychologii UW Warszawskiego oraz studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania tejże uczelni ukończonych tytułem doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Od 1995 roku współwłaściciel firmy ESSEY Doradztwo Personalne (<http://www.essey.com.pl>) i wieloletni konsultant w zakresie doboru, oceny i rozwoju pracowników, projektowania stanowisk pracy oraz organizacji pracy. Specjalista w zakresie AC oraz systemów okresowej oceny pracowniczej (SOOP) posiadający także autorskie programy w

zakresie obydwu tych metod. Wieloletni współpracownik Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej (obecnie Uniwersytetu SWPS), w Warszawie (obecnie Uniwersytetu SWPS), w ramach której jest kierownikiem studiów podyplomowych z zakresu ZZL w oraz kierownikiem bloku specjalizacyjnego Psychologia Organizacji i Pracy. Jest także wykładowcą akademickim. Autorka pierwszego na polskim rynku leksykonu z zakresu dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi oraz wielu publikacji specjalistycznych i kilku naukowych. Stała współpracownik Wydawnictwa ABC (Wolters Kluwer SA), w ramach którego wydała książkę poświęconą nowej generacji aplikacji do oceny pracowników wraz z praktycznym narzędziem IT http://www.essey.com.pl/nowy_wymiar.htm oraz dla którego w ramach Serwisu HR opracowała kilkanaście procedur ZZL poświęconych przeprowadzaniu takich procesów jak: Assessment Center, Development Center, zarządzanie kompetencjami, okresowa ocena pracowników, budowa planów ścieżek karier i planów sukcesji, rekrutacja pracowników, selekcja pracowników, dopasowanie pracownika do stanowiska pracy, opisy stanowisk pracy. Licencjonowany konsultant techniki MAPP (Motivational Appraisal of Personal Potential). Prowadzi także szkolenia z tematyki towarzyszącej zakresowi oferowanych usług doradztwa personalnego.

Główne zainteresowania zawodowe w obszarze doradztwa to rozwiązania dotyczące zarządzania pracą zespołów zadaniowych bazujące na wykorzystaniu pełnej lub częściowej wirtualizacji oraz pełnego odpersonalizowania kontaktów między członkami zespołu, a także aspekt zarządzania pracą ludzi poprzez grupy projektowe/zadaniowe i związane z tym zagadnienia integracji wewnątrzgrupowej, zarządzania emocjami i konfliktami. W obszarze dydaktyki – możliwości zdalnego nauczania z wykorzystaniem technik interaktywnych. Zainteresowania naukowe koncentrują się na charakterystyce procesów poznawczych i afektywnych w warunkach wirtualnych oraz szerokorozumianym transhumanizmem – jego celach i konsekwencjach.

■ WYKSZTAŁCENIE, SPECJALIZACJA:

1998-2004 Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego – studia doktoranckie ukończone tytułem doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

1990-1996 Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego; specjalizacja: Stosowana Psychologia Organizacji i Pracy – studia magisterskie ukończone tytułem magistra psychologii

■ DOŚWIADCZENIE I PRAKTYKA ZAWODOWA:

kwiecień 1995 – luty 1997: ESSEY Doradztwo Personalne www.essey.com.pl

Współwłaścicielka i współorganizatorka firmy.

Firma ESSEY w tej fazie działalności zajmowała się dostarczaniem usług w zakresie rekrutacji i selekcji pracowników.

marzec 1997 – kwiecień 1999: IDEA! (obecnie IDEA! Management Consulting)

(w tym czasie firma ESSEY funkcjonowała)

- jeden rok jako konsultant w dziale rekrutacji i selekcji
- jeden rok jako konsultant w zakresie projektów doradczych dot. oceny kompetencji pracowników (audyty personalne)

maj 1999 – obecnie: ESSEY Doradztwo Personalne – kontynuacja własnej działalności

Współwłaścicielka firmy, główny konsultant w zakresie wszystkich oferowanych usług. Firma ESSEY obecnie zajmuje się:

doradztwem w zakresie wybranych zagadnień ZZL, do których należą:

- ocena kompetencji pracowników m.in. metodą Assessment Center (także z wykorzystaniem własnej metodologii AC)
- ocena preferencji i motywacji zawodowych pracowników metodą MAPP (Motywacyjna Analiza Potencjału)

Pracowniczego)

- oszacowanie stopnia dopasowania pracowników do ich stanowisk (przy naborze, awansach, rotacjach, projektach)
- tworzenie wieloaspektowych opisów stanowisk pracy i projektowanie stanowisk pracy, organizacja pracy
- przygotowywanie systemów okresowych ocen pracowniczych (także z wykorzystaniem autorskich narzędzi oceny)
- przygotowywanie systemów rozwoju pracowników w tym: plany szkoleniowe zintegrowane z oceną okresową oraz plany indywidualnych ścieżek karier; także programy zarządzania talentami

doradztwem organizacyjnym wychodzącym poza kwestie ZZL, m.in.:

- zmiana struktury organizacyjnej
- diagnoza stylu zarządzania /dopasowanie stylu zarz. do innych aspektów funkcjonowania firmy
- kreowanie wizerunku tożsamości firmy w relacjach z pracownikami
- diagnoza konfliktów wewnątrzorganizacyjnych
- zarządzanie zespołem/dynamika grupowa/przywództwo

Równocześnie z prowadzeniem działalności ESSEY współpracuję jako freelancer z innymi firmami w ich projektach doradczych

od 2005 – do chwili obecnej Uniwersytet SWPS – funkcje:

- Kierownik bloku specjalizacyjnego *Psychologia Organizacji i Pracy*
- Kierownik studium podyplomowego **Zarządzanie Zasobami Ludzkimi**, Centrum Studiów Podyplomowych i Szkoleń Uniwersytetu SWPS

<http://www.podyplomowe.pl/studia-podyplomowe-warszawa/zarzadzanie-zasobami-ludzkimi>

- wykładowca
wykłady: Podstawy organizacji i zarządzania, Zachowania organizacyjne, Zarządzanie Zasobami ludzkimi; Psychologiczne podstawy rekrutacji i oceny pracowników, Systemy oceniania pracowników, Metody diagnostyczne w biznesie
warsztaty z zakresu: rekrutacja i selekcja pracowników, ocenianie pracowników, zarządzanie kompetencjami, procesy poznawcze, emocje i motywacja w ujęciu praktyki biznesowej i życia organizacyjnego; prowadzenie wywiadu behawioralnego w ramach diagnostyki kompetencji; przygotowanie i prowadzenie oceny zintegrowanej.

od 2004 prowadzę szkolenia we współpracy z firmami doradczo-szkoleniowymi (ASAP, ProgressProject, Kompetea, Akademia Biznesu MDD)

zakres / tematyka szkoleń:

- narzędzia i metody prowadzenia ocen okresowych (projektowanie narzędzi i systemów / aplikacja)
- rozmowa oceniająca w SOOP (przygotowanie / prowadzenie / wnioski rozwojowe)
- Assessment Center i Development Center (przygotowanie / prowadzenie)
- modele kompetencji i ich wykorzystanie w ocenie i rozwoju (budowa / definiowanie / aplikacja do systemów ocen: ocena selekcyjna WBh, SOOP, 360°, AC/DC)
- planowanie rozwoju zawodowego (zarządzanie szkoleniami / ścieżki rozwoju zawodowego, programy zarządzania talentami, planowanie ścieżek karier zawodowych)
- opisy stanowisk i struktury organizacyjnej (w tym także struktury projektowe, mobilne)
- rekrutacja i selekcja (z naciskiem na selekcję)
- komunikacja w zarządzaniu zespołem / zapobieganie konfliktom
- zarządzanie zespołem (style przywództwa / budowanie zespołu /org. pracy /delegowanie/ ocena)

■ WYMIAR GODZINOWY PRACY DYDAKTYCZNEJ I SZKOLENIOWEJ

Od 2009 roku – rocznie realizuję średnio **300 godzin dydaktyczno-szkoleniowych** w tym około **150 godzin to praca warsztatowa z grupami 10-20 osób.**

PUBLIKACJE:

(bez uwzględniania artykułów w prasie specjalistycznej)

- **Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi**, Wydawnictwo C.H. Beck, 2002
- **Ocena pracowników. Nowa generacja narzędzi do oceny pracowników nowym ujęciu klasycznego modelu kompetencji**, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2013
<http://www.profinfo.pl>; http://www.essey.com.pl/nowy_wymiar.htm

Procedury HR przygotowywane dla Serwisu Profinfo, Domy Wydawnicze ABC, www.profinfo.pl

- *Procedura przeprowadzenia Analizy Dopasowania Pracownika do Stanowiska Pracy (ADPdSP)*, Serwis Profinfo, Dom Wydawniczy ABC, luty 2003
- *Procedura przygotowania i przeprowadzenia Assessment Center (Oceny Zintegrowanej)*, Serwis Profinfo, Dom Wydawniczy ABC, kwiecień 2003
- *Procedura przygotowania i przeprowadzenia Development Center (Centrum Rozwoju)*, Serwis Profinfo, Dom Wydawniczy ABC, kwiecień 2003
- *Procedura przygotowania i wdrożenia procesu selekcji kandydatów do pracy, opartej na modelu kompetencji połączonym z metodą incydentów krytycznych i wywiadami sytuacyjnymi*, Serwis Profinfo, Dom Wydawniczy ABC, luty 2004
- *Procedura przygotowania i wdrożenia systemu okresowej oceny pracowników metodą kwestionariusza ocen ważonych*, Serwis Profinfo, Dom Wydawniczy ABC, kwiecień 2004
- *Procedura przygotowania planu sukcesji*, Serwis Profinfo, Dom Wydawniczy ABC, kwiecień 2005
- *Procedura przygotowania planu ścieżek karier*, Serwis Profinfo, Dom Wydawniczy ABC, maj 2005
- *Procedura przygotowania i przeprowadzenia procesu zewnętrznej rekrutacji kandydatów na pracowników*, Serwis Profinfo, Dom Wydawniczy ABC, lipiec 2005
- *Procedura przygotowania i przeprowadzenia procesu selekcji kandydatów na pracowników*, Serwis Profinfo, Dom Wydawniczy ABC, lipiec 2005
- *Procedura przygotowania Matrycy Profili Rozwoju Zawodowego maproza[®] α*, Serwis Profinfo, Dom Wydawniczy ABC, grudzień 2009
- *Procedura przygotowania narzędzi do wywiadu behawioralnego i analizy luk kompetencyjnych w SOOP*, Serwis Profinfo, Dom Wydawniczy ABC, styczeń 2011
- *Procedura wdrożenia Modelu 4A TMT Mix[®] (4A Team/Group Individual Member Treatment-Mix[®]) – zindywidualizowanego marketingowego podejścia do zarządzania pracownikami w celu przeciwdziałania demotywacji, wypaleniu zawodowemu oraz pojawieniu się wrogich zachowań organizacyjnych*, Serwis Profinfo, Dom Wydawniczy ABC, 2012

Publikacje naukowe

- *Zastosowanie technologii informacyjnej (IT) do podnoszenia efektywności pracy zespołowej. Model organizacji transmutacyjnej w: II Warsztaty nauk o zarządzaniu dla doktorantów i przyszłych doktorantów, Zakład Graficzny Politechniki Śląskiej w Gliwicach, 2001*
- *Zastosowanie technologii informacyjnej (IT) do podnoszenia efektywności pracy zespołowej. Model organizacji transmutacyjnej w: Informatyka narzędziem zarządzania w XXI wieku*, red. nauk. Prof. dr hab. J. Kisielnicki, Wydawnictwo Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych, Warszawa, 2003
- *Zastosowanie technologii informacyjnej (IT) do podnoszenia efektywności pracy zespołowej. Model organizacji transmutacyjnej w: Informatyka narzędziem zarządzania w XXI wieku*, red. nauk. Prof. dr hab. J. Kisielnicki, Wydawnictwo Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych, Warszawa, 2004
- *Strukturalny model kompetencji – dualizm wskaźników behawioralnych i wpływ budowy kompetencji na jej funkcjonalność w systemach oceny i rozwoju pracowników w: Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*, red. F. Byłok, A. Słocińska, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, 2011
www.essey.com.pl/ModelS.pdf

PROJEKTY DORADCZE DOTYCZĄCE MODELI KOMPETENCYJNYCH I SYSTEMÓW OCEN OKRESOWYCH OPARTYCH NA MODELACH KOMPETENCJI

Większe projekty doradcze:

InterCommerce (2001) – przygotowanie modelu kompetencji dla personelu sieci sklepów jubilerskich, na początku służącego jako podstawa selekcyjnego Assessment Center i naboru do nowo tworzonej sieci, a potem jako systemu wspierającego budowanie wizerunku firmy i kultury organizacyjnej po przejęciu przez IC zewnętrznej firmy jubilerskiej.

Nitech (2001) – opracowanie modelu kompetencji dla wsparcia systemu naboru pracowników.

Cersanit SA (2003) – weryfikacja funkcjonującego modelu kompetencji przez wypracowanie na nowo wskaźników behawioralnych oraz zaprojektowanie systemu oceny okresowej bazującej na kwestionariuszu ocen ważonych. Efektem projektu było zupełnie autorskie zaproponowane dla firmy narzędzie oceny wykorzystujące zero-jedynkowe definicje kompetencji jako zbioru zachowań pożądanых i niepożądanych bez stosowania poziomów natężeń kompetencji.

Elit Polska (2005) – opracowanie modelu kompetencji dla wsparcia systemu naboru pracowników.

SKOK Stefczyka (2008) – wypracowanie na bazie materiałów wewnętrznych modelu kompetencji dla całości organizacji i zaprojektowanie systemu oceny okresowej bazującej na arkuszu oceny pracowniczej z ruchomą skalą; wdrożenie systemu i kontrola pilotażu. Drugim etapem projektu było przygotowanie systemu rozwoju kompetencji. System zaprojektowany dla SKOK Stefczyka był rozwiązaniem autorskim zarejestrowanym jako własność firmy ESSEY Doradztwo Personalne pod nazwą Matryca Profili Rozwoju Zawodowego maproza[®].

PZU SA (2010) – weryfikacja i korekta modelu kompetencji przez wypracowanie na nowo wskaźników behawioralnych oraz zaprojektowanie systemu oceny okresowej bazującej na arkuszu oceny pracowniczej. Przygotowanie modelu analizy wyników oceny i ich jakościowej interpretacji w potrzeby indywidualnego rozwoju. Kluczowym elementem tego rozwiązania było opracowanie księgi motywów, który to dokument opisywał ewentualne przyczyny obserwowanych niepożądanych zachowań (wskaźników poszczególnych kompetencji), tak, by wiedząc o przyczynie można było dobrać adekwatne programy rozwojowe. U podstaw tego rozwiązania leży podejście do kompetencji, wg założeń którego nie każdy brak pozytywnych wskaźników kompetencji jest jednoznacznym sygnałem luki kompetencyjnej (ModelS[®]).

Allergan (2011) – ocena kompetencji pod kątem potencjału menedżerskiego metodą AC dla kadry kierowniczej i rekomendacje w zakresie wsparcia rozwoju zawodowego

Vattax Personnel/SWPS (2011) – projekt realizowany w ramach programu Bon na Innowację (PARP) *Opracowanie modelu funkcjonalnego systemu oceny kompetencji pracowników w celu uporządkowania i standaryzacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie* (projekt autorski, KPadzik, 2011)

Urząd Komunikacji Elektronicznej (2013) – projekt przygotowania systemu okresowych ocen pracowniczych, który połączył wymogi wynikające z Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej z wymaganiami systemów rozwoju pracowników, w tym planowania szkoleń i awansów. Efektem projektu był innowacyjny system ocen oparty na ModeluS[®] oraz wspomagany systemem informatycznym.

Polskiej Spółce Gazownictwa (PSG) (2014) – projekt przygotowania modelu kompetencji, kompetencyjnych opisów stanowisk oraz narzędzi SOOP jako podstawy przeprowadzenia konsolidacji systemu okresowych ocen pracowniczych w 11 spółkach Grupy.

Zakład Ubezpieczeń Społecznych (2012-2014) – projekt przygotowania i wdrożenia modelu kompetencji, kompetencyjnych opisów stanowisk oraz systemu ocen okresowych (SOOP) wg autorskiej metodologii opartej o założenia z ModeluS[®]. Projekt realizowany w ramach współpracy z firmą JKM Consulting.

Urząd Miasta st. Warszawy (2014) – projekt przygotowania modelu kompetencji i wytycznych do systemu ocen okresowych.

SGP - Sorting Group Poland (2015) – projekt przygotowania i wdrożenia modelu kompetencji oraz systemu okresowych ocen pracowniczych opartego na ModeluS[®].

Uniwersytet SWPS (2014-2015) – opracowanie autorskiego programu Assessment Center do oceny u studentów i absolwentów Szkoły kompetencji oczekiwanych przez pracodawców. Program AC oparty jest o innowacyjną metodę projektowania ocen zintegrowanych (ciągłe scenariusze, fabularyzowany kontekst).

RST (2016) – warsztat wspierający przygotowanie i wdrożenia modelu kompetencji jako podstawy do systemu okresowych ocen pracowniczych opartego na ModeluS[®].

Koleje Wielkopolskie (2016 – w toku) – projekt opracowania i wdrożenia systemu ocen pracowniczych i systemu naboru pracowników opartych na modelu kompetencji + wdrożenie nowej procedury opisu stanowisk pracy

■ SZKOLENIA DOTYCZĄCE MODELI KOMPETENCYJNYCH I SYSTEMÓW OCEN OKRESOWYCH OPARTYCH NA MODELACH KOMPETENCJI

Szkolenia z zakresu przygotowania i zastosowania modeli kompetencji:

Modele kompetencji w systemach i narzędziach ZZL

Szkolenie skoncentrowane na omówieniu podstawowych zasad poprawności metodologicznej modelu kompetencji i ukazaniu błędów, które mogą się pojawić podczas jego przygotowywania. Całość umieszczona w przykładach na poziomie różnych narzędzi oceny. Drugi dzień poświęcony na warsztatowe opracowywanie wybranych kompetencji.

Narzędzia w systemach okresowej ceny pracowniczey (SOOP)

Szkolenie poświęcone jest omówieniu zasad tworzenia narzędzi oceny, ich relacji z opisem stanowiska pracy i modelem kompetencji. Omówione są błędne rozwiązania wraz z ich konsekwencjami oraz wskazówki, jak uniknąć pułapek. Duży nacisk położony jest na to, w jakim stopniu i zakresie narzędzie daje możliwość precyzyjnego identyfikowania obszarów wymagających wsparcia oraz przygotowania indywidualnej informacji zwrotnej dla pracownika. Podczas szkolenia omawiane są wszystkie etapy przygotowywania kwestionariusza ocen ważonych. Efekt końcowy jest do dyspozycji uczestników.

Przygotowywanie planów ścieżek karier i programu zarządzania talentami

Szkolenie poświęcone jest omówieniu zasad przygotowywania się do planowania ścieżek karier i organizowania programu zarządzania talentami. Nacisk położony jest na warunki konieczne do zaistnienia tych programów i ich funkcjonalności. W ramach studium przypadku prezentowany jest etap przygotowania rodzin i drabiny stanowisk oraz sposób wnioskowania na podstawie wyników różnorodnych ocen pracowników o ich potencjale i indywidualnych potrzebach rozwoju. Analizowane są dwie różne ścieżki kariery dla wybranego pracownika, dla którego konieczne jest przygotowanie alternatywnego rozwoju niż klasyczny przebieg linii awansu pionowego.

Przygotowywanie i prowadzenie rozmowy oceniającej w SOOP

Szkolenie to jest przede wszystkim poświęcone prowadzeniu rozmów z naciskiem na precyzyjne przygotowanie informacji zwrotnej ukazującej, co i w jakim obszarze należy zmienić, a co umocnić. Nacisk położony jest na technikę pogłębionego wywiadu kompetencyjnego, którego elementy wykorzystane w rozmowie oceniającej pomagają zbadać realne potrzeby rozwojowe pracownika. Bazą dla warsztatu jest gotowy SOOP wraz z wypełnionymi arkuszami ocen – wersje szkoleniowe. Uczestnicy szkolenia najpierw zapoznają się z dokumentacją SOOP pewnych osób, a potem na jej podstawie przygotowują rozmowę i ją prowadzą. Taki materiał podlega omówieniom i korektom. Szkolenie ma w dużej części formę interaktywną.

Przeprowadzenie rozmowy selekcyjnej metodą wywiadu kompetencyjnego

Zakres szkolenia obejmuje podstawowe czynności konieczne przy planowaniu i realizacji procesu rekrutacji i selekcji pracowników z zewnętrznego rynku pracy. Proces naboru podzielony jest wyraźnie na dwa etapy, które charakteryzują się własną specyfiką i są jednostkowo zorientowane na inne częściowe cele. Przy czym część odnosząca się do rekrutacji jest w tym programie ograniczona do minimum, a część dotycząca selekcji zdecydowanie bardziej rozbudowana. W części dot. selekcji nacisk jest położony na zasady oraz umiejętność przeprowadzania wywiadu kompetencyjnego, w tym jego węższej formy wywiadu behawioralnego. W ramach tej części omawiane są zasady tworzenia scenariuszy wywiadów, sytuacji modelowych oraz stosowania metody STAR. Rozmowa selekcyjna poświęcona ocenie kompetencji jest w szkoleniu traktowana jako czynność diagnostyczna, więc podkreślone są wszelkie warunki spełniania statusu technik diagnostycznych.

Ocenianie pracowników jako główny element zarządzania efektywnością – ocenianie na nowo: w zgodzie z psychologią, w służbie zarządzaniu.

Szkolenie poświęcone jest ukazaniu procesu oceny pracowników jako elementu z zakresu zarządzania takimi aspektami jak efektywność czy rozwój zawodowy pracowników. Ukazuje, czemu służy ocena pracowników, jaką pełni funkcję nie tylko dla pracowników, ale i organizacji oraz kto za nią odpowiada. Analizie podlega także relacja wyników oceny efektów pracy i kompetencji oraz to, jak te elementy ze sobą powiązać, by służyły efektywności ludzi i organizacji. W szkoleniu system ocen pracowniczych zostaje wpisany w systemy MBO i KPI. W części praktycznej/warsztatowej ukazane są kroki konieczne przy przygotowywaniu modelu kompetencji oraz narzędzi służących ich ocenie. Menedżerowie dowiadują się także, jak powiązać ocenę pracowników z ich rozwojem zawodowym i osobistym oraz z ich satysfakcją z pracy i zaangażowaniem. Część szkolenia jest poświęcona omówieniu oczekiwań pracowników względem systemu ocen, sposobów prowadzenia informacji zwrotnej oraz sposobów wykorzystania procesu oceniania pracowników do budowania przez menedżerów autorytetu przywódczego i lojalnej postawy pracowników wobec organizacji.

Projektowanie i przeprowadzanie oceny zintegrowanej w wersji Assessment Center

Zakres szkolenia obejmuje podstawowe czynności konieczne przy planowaniu, projektowaniu i realizacji Assessment Center. Nacisk położony jest zarówno na samej metodzie oceny ludzi, jaką jest ocena zintegrowana bazująca na obserwacji ściśle zdefiniowanych zachowań w precyzyjnie określonych okolicznościach, jak i na aspekcie technicznym oraz logistycznym tego przedsięwzięcia. W szkoleniu omawiane są i testowane różne typy zadań z omówieniem ich zastosowania oraz typowego przebiegu. Duży nacisk kładziony jest na definicje przedmiotu oceny AC, czyli precyzyjne określenie wskaźników ocenianych kompetencji (zarówno wskaźników kompetencji bieżących, jak i wskaźników potencjału). Podczas szkolenia omawiane są także zasady pisania raportów. Szkolenie w dużej mierze koncentruje się na samej metodzie zintegrowanej, tłumacząc mechanizmy i skuteczność oceny bazującej na wskaźnikach behawioralnych oraz ukazując korzyści z wykorzystania w tej ocenie interakcji typowych dla codziennego życia społecznego i zawodowego.

Stosowanie techniki MAPP™ (szkolenie kończące się uzyskaniem certyfikatu) Szkolenie poświęcone jest nabyciu umiejętności praktycznego posługiwania się testem MAPP™ oraz zdobyciu wiedzy koniecznej do poprawnego interpretowania jego wyników. W zakres tej wiedzy wchodzi psychologia motywacji; zjawisko motywacji wewnętrznej rozumianej jako stały komponent osobowości wyznaczający preferencje i predyspozycje zawodowe; wiedza z zakresu opisu stanowiska pracy (szczególnie w odniesieniu do zasad definiowania realnych czynników sukcesu przypisanych stanowisku pracy) oraz do opisu środowiska pracy. Głównie zagadnienie szkolenia to zasady interpretacji uzyskanych wyników w kontekście porównania motywacyjnego profilu osoby z motywacyjnym profilem stanowiska pracy oraz wnioskowanie na podstawie indywidualnego profilu badanego na temat jego preferencji zawodowych. Dodatkowym aspektem wiedzy zdobywanej na szkoleniu są umiejętności korzystania z elektronicznej platformy, na której umieszczony jest system MAPP™. Pozwala ona na przechowywanie danych na temat osób poddanych badaniu, jak i administrowanie wynikami w celu uzyskania np. analiz porównawczych między profilami osobowymi, tworzenie opisów stanowisk czy analizy zespołowe.

SZKOLENIA DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM I KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ

- **Budowanie przez menedżera roli przywódczej**
- **Personel jako element przewagi konkurencyjnej. Metody i narzędzia budowania zaangażowania pracowników**
- **Zindywidualizowane marketingowe podejście do zarządzania zespołem.**
- **4A Team/Group Individual Member Treatment-Mix[©]**

(4A TMT Mix[©]) Zarządzanie emocjami / zarządzanie konfliktem w zespole

Szkolenia o tematyce zarządzania zespołami są realizowane jedynie jako programy zamknięte, dedykowane konkretnej firmie. Główne zagadnienia tej grupy szkoleń sprowadzają się do tego, jak sprawić, by współpracownicy stanowili zintegrowane grono wzajemnie rozumiejących się ludzi, mających zarówno wspólny cel, jak i poczucie indywidualnej rywalizacji. Jak postępować, by w różnych warunkach i różnych układach personalnych uzyskać efektywność i zaangażowanie. Jak być menedżerem o cechach przywódcy i naturalnym autorytetem dla podwładnych. Podstawą szkoleń z zakresu budowania i zarządzania grupą/zespołem jest trójczynnikiowy model zaangażowania pracownika oraz marketingowe podejście 4A TMT Mix[©]. Pierwszy określa trzy podstawowe warunki, które muszą być spełnione, by pracownik czuł się w pełni uczestnikiem życia swojej firmy i chciał nim być. Tymi warunkami są kolejno: poczucie przynależności do organizacji, poczucie satysfakcji z pracy i jej sensu, poczucie pełnego zaufania do menedżerów i ich przywódczej roli. Drugi nawiązujący do 4P w modelu marketing-mix uczy, jak traktować zespół / grupę jako dynamiczny rynek, na którym prowadzi się wszelkie działania, a pracowników należących do tego zespołu jako 'produkty', z których każdy wymaga doboru innych rozwiązań w zakresie 4 podstawowych aspektów: sposobu oceniania (Appraisal), sposobu motywowania (Arousing of action), oferowanej samodzielności (Autonomy of action) oraz sposobu przekonywania / wywierania wpływu (Affecting). W ramach tych czterech podstawowych aspektów przedstawione są różnorodne podejścia ukazujące szeroką gamę możliwości wyboru stylu zarządzania, które będzie dopasowane zarówno do indywidualnych oczekiwań i potrzeb jednostki, jak i będzie uwzględniało charakter sytuacji i wykonywanego zadania.

Szkolenia wykonuję we współpracy z firmami:

