

PODREČZNIK 2

SOFT SKILLS

KOMPETENCJE MIĘKKIE



Spis treści

ŚCIEŻKA 2A - WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM ORAZ BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI	3
I. PROGRAM	3
<i>Plan zajęć – 2 dni szkoleniowe, 16 godzin dydaktycznych</i>	5
II. PREZENTACJA	7
<i>Negocjacje c.d – brak informacji</i>	42
<i>Prezentacja biznesowa c.d. - brak</i>	50
III. TEST WIEDZY	61
IV. KARTY ĆWICZEŃ	62
<i>Budowanie relacji z klientem – karty ćwiczeń</i>	62
<i>Umiejętność współpracy z otoczeniem – karty ćwiczeń</i>	69
<i>Narzędzia do samooceny</i>	74
VI. CASE STUDIES	80
<i>Umiejętność współpracy z otoczeniem – case study</i>	80
<i>Budowanie relacji z klientem – case study</i>	81
<i>Budowanie relacji z klientem i umiejętność współpracy z otoczeniem – test wiedzy</i>	83
ŚCIEŻKA 2B - WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM ORAZ BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTAMI	85
I. PROGRAM	85
<i>Plan zajęć – 4 dni szkoleniowe, 28 godzin dydaktycznych</i>	90
II. PREZENTACJA	92
III. TEST WIEDZY	119
IV. KARTY ĆWICZEŃ	119
<i>Adaptacja do zmiennych warunków – karty ćwiczeń</i>	119
<i>Budowanie więzi emocjonalnej – karty ćwiczeń</i>	125
<i>Integracja zawodowa – karty ćwiczeń</i>	130
<i>Motywacja – karty ćwiczeń</i>	133
<i>Podnoszenie kwalifikacji – karty ćwiczeń</i>	136
V. NARZĘDZIA DO SAMOOCENY	139
<i>Adaptacja do zmiennych warunków – autodiagnoza</i>	139
<i>Budowanie więzi - autodiagnoza</i>	141
<i>Integracja zawodowa - autodiagnoza</i>	142
<i>Analiza motywacji zawodowej</i>	145
<i>Gotowość do podnoszenia kwalifikacji - autodiagnoza</i>	151
VI. CASE STUDIES	153
<i>Case study – adaptacja do zmiennych warunków</i>	153
<i>Case study - kształcenie i podnoszenie kwalifikacji</i>	155
<i>Case study – motywowanie siebie i innych</i>	157
V. TEST WIEDZY – ŚCIEŻKA 2B	159
3. SPISY	162
I. SPIS TABEL	162
II. SPIS GRAFIK	163

CZĘŚĆ 1



Część 1 - Współpraca z otoczeniem oraz budowanie relacji z klientami

Program

PROGRAM SZKOLENIOWY Umiejętności społeczne pracowników sektora MICE Współpraca z otoczeniem oraz budowanie relacji z klientami

I. Współpraca z otoczeniem

1. Znaczenie współpracy z otoczeniem dla podnoszenia konkurencyjności firmy MICE.
2. Charakterystyka instytucji otoczenia biznesu.
3. Klasyfikacja rodzajów i form współpracy.
4. Organizacja spotkań biznesowych i przyjmowanie delegacji.
5. Tworzenie prezentacji biznesowych.
6. Prowadzenie negocjacji biznesowych. Stosowanie biznesowego savoir vivre.

Efekty uczenia się – uczestnik:

Wiedza:

- Wymienia korzyści płynące z rozwijania współpracy biznesowej w branży MICE.
- Charakteryzuje instytucje otoczenia biznesu.
- Wymienia formy, rodzaje i uwarunkowania współpracy biznesowej.

Umiejętności:

- Stosuje metody i techniki prowadzenia negocjacji biznesowych.
- Przygotowuje prezentacje biznesowe zgodne z ustalonymi standardem.
- Stosuje reguły prowadzenia rozmów biznesowych.
- Stosuje zasady biznesowego savoir-vivre.

Kompetencje:

- Ma świadomość konieczności doskonalenia swoich umiejętności społecznych.
- Jest przygotowany do efektywnej współpracy z otoczeniem.

II. Budowanie relacji z klientami

1. Rozwój marketingu relacji – założenia, wady, zalety, kierunki ewolucji.
2. Koncepcja CRM – zależność pomiędzy CRM a marketingiem relacji, systemy informatyczne typu CRM, kierunki rozwoju koncepcji CRM.
3. Relacje z klientami w biznesie MICE – rodzaje relacji, zarządzanie cyklem życia klienta.
4. Typy klientów.

5. Strategie budowania relacji/komunikacji z klientem.
6. Identyfikowanie potrzeb klientów.
7. Optymalizacja pozyskiwania i utrzymania klientów branży MICE.
8. Odzyskiwanie niezadowolonych klientów.
9. Cechy i umiejętności pracownika obsługi klienta.
10. Zwiększanie sprzedażowej kreatywności.

Efekty uczenia się – uczestnik:

Wiedza:

- Charakteryzuje założenia marketingu relacji w branży MICE.
- Charakteryzuje założenie koncepcji CRM (Customer Relationship Management).
- Wymienia czynniki wzmacniające i osłabiające cykl lojalność klienta branży MICE.
- Wymienia kluczowe metody i środki stosowane w zarządzaniu cyklem życia klienta, retencją i ucieczkami.

Umiejętności:

- Tworzy oferty dostosowane do potrzeb klientów branży MICE.
- Stosuje metody/środki wzmacniania relacji klienta z przedsiębiorstwem MICE
- Stosuje metody/środki odzyskiwania niezadowolonych klientów.

Kompetencje:

- Ma świadomość konieczności dalszego doskonalenia swoich umiejętności społecznych.
- Jest przygotowany do podejmowania działań inicjujących i usprawniających relacje z klientami.

Plan zajęć – 2 dni szkoleniowe, 16 godzin dydaktycznych.

Czas zajęć	Moduły/ Treści programowe		Formy, metody
	1 dzień		
9.00-13.45		I. Współpraca z otoczeniem (6 godz.)	
9.00-10.30	1. Znaczenie współpracy z otoczeniem dla podnoszenia konkurencyjności firmy MICE. 2. Charakterystyka instytucji otoczenia biznesu.		Wykład interaktywny, dyskusja.
10.30-12.00	3. Klasyfikacja rodzajów i form współpracy. 4. Organizacja spotkań biznesowych i przyjmowanie delegacji.		Wykład interaktywny, dyskusja.
12.00-12.15		Przerwa kawowa.	
12.15-13.45	5. Tworzenie prezentacji biznesowych. 6. Prowadzenie negocjacji biznesowych. Stosowanie biznesowego savoir vivre.		Wykład interaktywny, dyskusja.
	2 dzień		
9.00-17.30		II. Budowanie relacji z klientami (10 godz.)	
9.00-10.30	1. Rozwój marketingu relacji – założenia, wady, zalety, kierunki ewolucji. 2. Koncepcja CRM – zależność pomiędzy CRM a marketingiem relacji, systemy informatyczne typu CRM, kierunki rozwoju koncepcji CRM.		Wykład interaktywny, dyskusja.
10.30-12.00	3. Relacje z klientami w biznesie MICE – rodzaje relacji, zarządzanie cyklem życia klienta. 4. Typy klientów.		Wykład interaktywny, dyskusja.
12.00-12.15		Przerwa kawowa.	
12.15-13.45	5. Strategie budowania relacji/komunikacji z klientem. 6. Identyfikowanie potrzeb klientów.		Wykład interaktywny, dyskusja.

13.45-14.30		Przerwa na lunch.	
14.30-16.00	7. Optymalizacja pozyskiwania i utrzymania klientów branży MICE. 8. Odzyskiwanie niezadowolonych klientów.		Wykład interaktywny, dyskusja.
16.00-17.30	9. Cechy i umiejętności pracownika obsługi klienta. 10. Zwiększanie sprzedażowej kreatywności.		Wykład interaktywny, dyskusja.

Tabela 1 - Plan zajęć

PREZENTACJA 1



Prezentacja

Slajd 1

Umiejętności społeczne pracowników sektora MICE.
Współpraca z otoczeniem oraz budowanie relacji z klientami.

Slajd 2

Definicja marketingu relacji

L. Berry, A. Parasuraman – marketing relacji dotyczy nawiązywania, rozwijania i utrzymywania relacji z klientami.

Ch. Gronroos – działania mające na celu identyfikację, nawiązanie, podtrzymywanie i rozwijanie, a kiedy to konieczne – zrywanie relacji klientem i innymi podmiotami w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały osiągnięte.

Dzieje się za pomocą obopólnej wymiany i dotrzymywania poczynionych obietnic.

J. Dyer – marketing skierowany do klientów oparty na wiedzy o ich zachowaniach i relacjach z firmą, czyli o tym, co kupują klienci, czego nie kupują, jak często dokonują zakupów i jak wykorzystują usługi posprzedażowe oferowane przez firmę.

J. Copulsky i M. Wolf - proces polegający na stworzeniu bazy danych o już posiadanych oraz potencjalnych klientach i zbliżeniu się do nich za pomocą zróżnicowanych, charakterystycznych dla każdego z nabywców, informacji.

Od marketingu masowego do marketingu relacji

Marketing masowy

Marketing relacji

orientacja na produkt • anonimowość odbiorcy • nieliczne kampanie • brak lub niewielki zakres zadań • krótkoterminowy	orientacja na klienta skierowany do jednostek duża liczba kampanii pojedynczy zasięg oparty na szczegółowych zachowaniach klientów długoterminowy
Marketing transakcyjny	Marketing relacji
• koncentracja na pojedynczej sprzedaży • cechy produktu najważniejsze • krótkie okres • obsługa klienta niezbyt ważna • umiarkowany kontakt z klientem • o jakość dba dział produkcji	• koncentracja na utrzymaniu klienta • korzyści z zakupu produktu najważniejsze • długi okres • obsługa klienta bardzo ważna • stały kontakt z klientem • o jakość dbają wszyscy

Tabela 2 - od marketingu masowego do marketingu relacji

Slajd 3

Czynniki wpływające na sukces marketingu relacji:

- Czynniki relacyjne (zaufanie, zaangażowanie, współpraca, dotrzymanie obietnic, komunikacja)
- Czynniki zasobowe (komplementarne, specjalne)
- Czynniki kompetencyjne (kompetencje relacyjne, kompetencje rynkowe, zarządzanie relacjami)
- Czynniki marketingu wewnętrznego (orientacja na rynek wewnętrzny, part-time markers)
- Czynniki technologii informatycznej (wewnętrzne systemy informatyczne, zintegrowana struktura, CRM, bazy danych, data mining).
- Czynniki polityki społecznej (prawo własności, prawo kontraktowe, mechanizmy rynkowe)
- Czynniki historyczne (zachowania oportunistyczne, koszty zerwania relacji, korzyści z relacji)
- Czynniki oferty rynkowej (jakość, innowacyjność, dopasowanie do wymagań, wartość marki)

Slajd 4

Cechy współczesnego klienta

- Zamienny i bardziej wyrafinowany niż kiedyś;
- Nie wierzy w to, co czyta i słyszy;
- Przy większych zakupach chętnie sam prowadzi badania rynkowe;
- Coraz bardziej zajęty, ceni swój własny czas;
- Nie jest dla niego problemem zwrócenie się w stronę konkurencyjnego dostawcy, czy produktu.

Slajd 5

Zdobycie zaufania klientów wymaga czasu, wymaga dużego doświadczenia i zaangażowania. Zaufanie możesz bardzo szybko stracić, jeśli choć raz je zawiedziesz, lub umocnić, dokonując nawet czynu, który zostanie zapamiętany **Klienci uważają, że są traktowani uczciwie, gdy:**

1. Dostają to, czego oczekiwali, o co prosili,
2. Nie było żadnych problemów z realizacją ich zamówienia,
3. Dotrzymałeś obietnicy,
4. Przyjąłeś ze zrozumieniem ich specjalne życzenia,
5. Działasz w interesie klientów, nawet jeśli będzie to niewygodne dla twojej firmy.

Możesz przyspieszyć proces budowania zaufania, jeśli będziesz:

6. Pamiętał o częstym komunikowaniu się,
7. Informował otwarcie,
8. Okazywał ciepło,
9. Trzymał się prawdy.

Korzyści wynikające z budowania trwałych relacji z klientem:

- 1) utrzymanie obecnych klientów jest tańsze niż pozyskanie nowych;
- 2) koszty obsługi lojalnych klientów są niższe;
- 3) lojalny klienci są w stanie zaakceptować wyższą ceną za tę samą wiązkę produktów;
- 4) lojalny klienci są adwokatami firmy wobec innych podmiotów;
- 5) polepszenie komunikacji z klientem;
- 6) usprawnia proces obsługi klienta;
- 7) powoduje lepsze dopasowanie ofert do potrzeb klienta;
- 8) zwiększenie sprzedaży.

Slajd 6

Lojalność jest pojęciem trudnym do zdefiniowania. Związane toLojalność

jest z tym, że w rozważaniach na temat lojalności uwzględnia się najczęściej dwa wymiary:

- związany z postawą klienta wobec firmy (lojalność afektywna); - uwzględniający zachowania zakupowe klientów (lojalność behawioralna),

LOJALNOŚĆ = POSTAWA PEŁNEJ AKCEPTACJI

Typ lojalność:

- **lojalność niepodzielona** – preferencja przez cały czas produktu tej samej marki;
- **lojalność podzielona** – klient zamiennie kupuje ten sam produkt od dwóch różnych producentów/dostawców;
- **lojalność niestała** – klienci przez jakiś czas byli lojalni wobec jednej marki, a po pewnym czasie na stałe zaczęli preferować markę drugą;
- **brak lojalności** – nabywcy nie są lojalni wobec żadnej marki i kupują za każdym razem produkt innej firmy z powodu trwającej promocji sprzedaży lub najniższej ceny.

Slajd 7

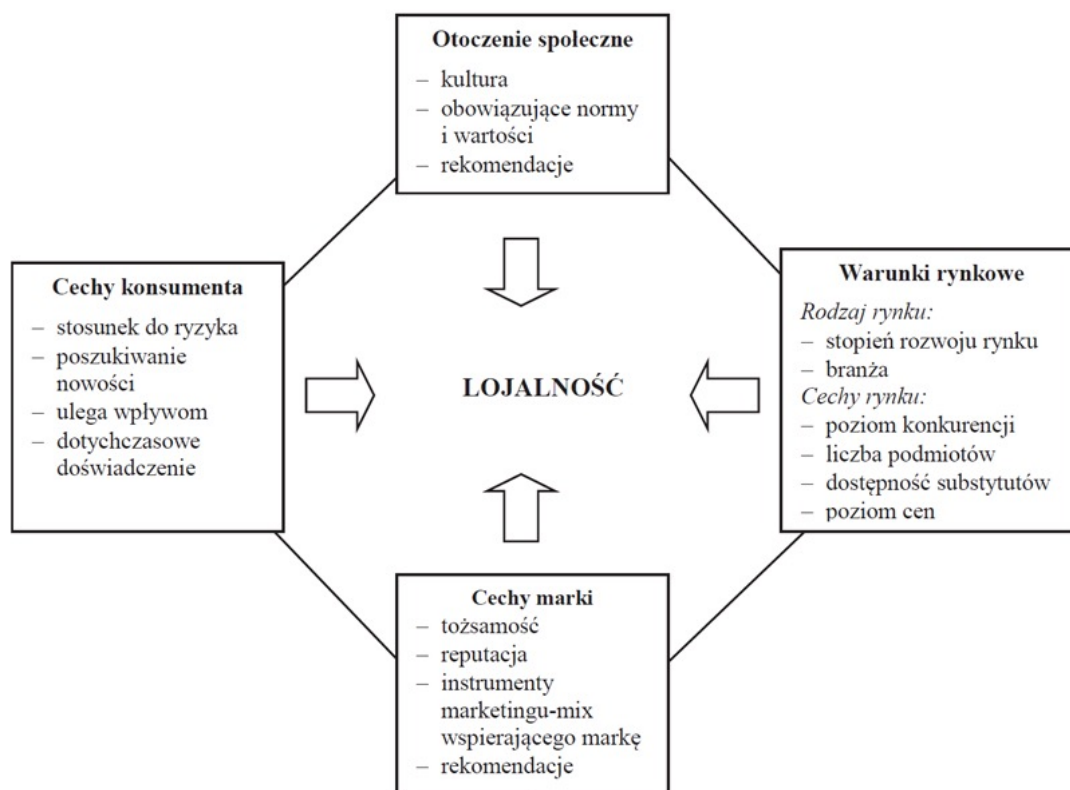
Siedem etapów budowania lojalności



Grafika 1 - Siedem etapów budowania lojalności

Slajd 8

Czynniki wpływające na lojalność



Rys. 1. Czynniki wpływające na lojalność

Źródło: [Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, za: Kwiatek 2007].

Rysunek 1 - czynniki wpływające na lojalność

Slajd 9

Poziomy lojalności



Grafika 2 - poziomy lojalności

Slajd 10

Rozwiązania stosowane w celu budowania trwałych relacji z klientami.

- Realizowanie spójnego systemu obsługi dla całej firmy;
- Wykorzystanie baz danych o klientach;
- Szkolenia pracowników w zakresie budowania relacji;
- Oferowanie klientom dodatkowych korzyści do zakupionych produktów (prezenty, nagrody...);
- Indywidualne rozwiązania dla poszczególnych klientów;
- Przekazywanie na bieżąco informacji o promocjach;
- Organizowanie imprez okolicznościowych dla klientów;
- Specjalne ceny dla stałych klientów;
- Rabaty na usługi towarzyszące sprzedaży produktów;
- Nagradzanie za lojalność;
- Wizyty u klientów, spotkania personalne;
- Organizowanie turnieju golfowego dla klientów;
- Wysyłanie kartek świątecznych i okazjonalnych; • Badanie opinii klientów po zakupie produktów;
- Elastyczne podejście do potrzeb klienta.

Slajd 11

Definiowanie CRM

CRM (Customer Relationship Management) – system informacyjny, który ma za zadanie wspomaganie relacji z klientami organizacji. System CRM ma za zadanie *świadome zarządzanie klientami i ich obsługą w celu zbudowania lojalnej grupy stałych klientów przedsiębiorstwa przez satysfakcjonujące zaspokajanie i przekroczenie ich oczekiwań oraz indywidualnych preferencji*

(A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch: *CRM: przewodnik dla wdrażających. Jak zbudować strategię CRM, jak przygotować firmę do wdrożenia CRM, jak wybrać system i zorganizować proces wdrożenia, przykłady najlepszych praktyk CRM rekomendowanych przez doświadczonych ekspertów*. Warszawa 2007, Wyd. Placet.)

- **Filozofia CRM polega na dokładnym przeanalizowaniu, co stanowi podstawową i najważniejszą wartość dla klienta a następnie zaoferowanie mu jej.**

- Ogół czynności polegających na odnotowywaniu wszelkich kontaktów lub prób kontaktów z każdym klientem z osobna (niezależnie od kanału komunikacji) i podejmowaniu odpowiednich decyzji przez system (tele)informatyczny w zależności od historii klienta.
- CRM jako strategia biznesowa polega na selekcjonowaniu i zarządzaniu klientami w celu osiągnięcia długoterminowych korzyści. Zakłada integrację działań marketingowych, sprzedażowych i serwisowych.

Slajd 12

CRM c.d.

Celem organizacji stosującej zasady CRM jest:

- dbanie o zadowolenie i zaufanie klienta;
- utrzymanie lojalności klienta;
- najlepsze wykorzystanie potencjału nabywczego klienta poprzez odpowiednie formowanie produktów i ofert.

Elementy filozofii CRM w ujęciu procesowym:

- określenie rynku, na którym chce funkcjonować przedsiębiorstwo;
- zbudowanie bazy danych potencjalnych klientów;
- poinformowanie potencjalnych klientów o ofercie przedsiębiorstwa oraz poradnictwo;
- świadczenie usług wysokiej jakości i na czas;
- utrzymywanie kontaktu z klientami;
- badanie satysfakcji i nowych potrzeb klientów **Powody wdrożenia systemów CRM.**
- zmniejszenie lojalności klientów
- wzrost konkurencji
- wzrost wymagania klientów
- spadek skuteczności reklamy
- wysokie koszty pozyskiwania nowych klientów
- rozwój technologii informacyjnych

Slajd 13

Typy klientów

Klient z nastawieniem na JA	
Jaki jest?	lubi samodzielnie podejmować decyzje; dobrze się czuje, gdy ma możliwość wyboru; irytuje go polecanie konkretnego towaru, przekonywanie do zakupu i sugerowanie, że się na czymś nie zna.
Jak go rozpoznać?	– często używa zwrotów: „<i>ja uważam; ja potrzebuję; moim zdaniem</i>”; – wyraża zdecydowane i jednoznaczne opinie, „<i>tak się nie robi; to jest dobre</i>”.
Jak z nim dyskutować?	nie wolno dyskutować i przekonywać do swoich racji; należy dawać mu wybór, doceniać jego opinie; – należy upewniać go, że to on będzie podejmował ostateczną decyzję: „<i>Pan najlepiej wie, co jest Panu potrzebne</i>”, „<i>Proszę sobie wybrać ten, który uzna Pan za najlepszy</i>”.

Tabela 3 - Typy klientów

Slajd 14

Typy klientów c.d.

Klient z nastawieniem na INNYCH	
Jaki jest?	potrzebuje od sprzedawcy pomocy w wyborze potrzebnego towaru; ma trudności w podejmowaniu decyzji i odwleka moment jej podjęcia; zachęcany do podjęcia decyzji, odczuwa niepokój i zazwyczaj wychodzi ze sklepu.
Jak go rozpoznać?	– szuka wsparcia ze strony sprzedawcy, – powie: <i>„Interesuje mnie ten produkt, ponieważ moi znajomi mają taki sam ...”</i>. <i>„widziałem w reklamie taką zieloną kurtkę z ..”</i>
Jak z nim dyskutować?	– należy pomóc w wyborze potrzebnego towaru i podjęciu decyzji: <i>„Polecam Panu ten towar, sam bym sobie to kupił”, „To dobry wybór, Klienci są z tego zadowoleni”</i>. – stosuj reguły wywierania wpływu: społeczny dowód słuszności, regułę autorytetu.

Tabela 4 - Typy klientów

Slajd 15

Typy klientów c.d.

Klient ZGODNY	
Jaki jest?	ze wszystkim się zgadza; rzadko krytykuje towar, obsługę czy firmę; łatwo mu wcisnąć wiele towarów; sprawia wrażenie zadowolonego, choć nie zaspokoił swoich potrzeb; należy do najtrudniejszych typów Klientów; – często jest to klient jednorazowy.
Jak go rozpoznać?	– generalnie ze wszystkim się zgadza.
Jak z nim dyskutować?	– potrzeba mu pomóc podjąć właściwą decyzję; pomagać w określeniu interesów zadając pytania; pytać o wątpliwości i zastrzeżenia; – zrozumieć problemy i je rozwiązać; – trzeba poświęcić mu dużo czasu.

Tabela 5 - Typy klientów

Slajd 16

Klient NEGUJĄCY

Jaki jest?	zbiera informacje o świecie poprzez dostrzeganie negatywów; „szuka dziury w całym”, dostrzega wiele wad w każdym towarze; jest krytyczny, wydaje się być złośliwy.
Jak go rozpoznać?	jego uwagi są wnikliwe i na ogół prawdziwe; wytyka wady i mankamenty towaru; – wydaje się być niezadowolony, złośliwy; – powie: „Te komputery to tylko utrudniają pracę”.
Jak z nim dyskutować?	nie podejmować polemiki, nie udowadniać, że nie ma racji, nie okazywać irytacji, nie pouczać; być gotowym do przyjęcia krytycznych uwag i opinii: „Widzę, że zna się Pan na tym”, „Chętnie słuchamy krytycznych uwag o naszej usłudze”, „Dziękuję za te krytyczne uwagi”. „Co jeszcze usprawniłby Pan w naszej firmie?”

Tabela 6 - Typy klientów

Slajd 17

Typy klientów c.d.

Klient z nastawieniem na CELE	
Jaki jest?	– chce przez kupno towaru osiągnąć konkretne cele; – wie, czego chce.
Jak go rozpoznać?	– konkretnie formułuje swoje potrzeby (cele) – powie: „Chcę kupić niebieską bluzkę, z krótkim rękawem, koniecznie z bawełny.”
Jak z nim dyskutować?	rozpoznać i zapamiętać cele Klienta tak, aby móc się do nich odnosić, stosować parafrazę; zrozumieć potrzeby, jakie chce zaspokoić przez zakup danego towaru; w trudnych momentach rozmowy handlowej przypominanie celów Klienta jest sposobem zjednywania go.

Tabela 7 - Typy klientów

Slajd 18

Typy klientów c.d.

Klient wyszukujący PROBLEMÓW	
Jaki jest?	obawia się kłopotów, jakie może sprawić mu zakupiony produkt; staje się nieufny, gdy sprzedawca bagatelizuje jego obawy i przekonuje o doskonałości towaru; potrzebuje gwarancji i pewności, że uzyska pomoc, gdyby pojawiły się jakieś problemy.
Jak go rozpoznać?	– doszukuje się problemów, jakie może mieć z zakupionym towarem; Pyta o banalne rzeczy: <i>„Czy te magnetofony często się psują?”</i>, <i>„A co ja zrobię, gdy zapomnę o ...?”</i>, <i>„Co się stanie, gdy ...?”</i>.
Jak z nim dyskutować?	– należy „zaopiekować się” Klientem, zmniejszyć jego obawy przed ryzykiem: <i>„Ten produkt ma gwarancję i firmowy serwis”</i>, <i>„Może Pan to sprawdzić i zwrócić w ciągu pięciu dni”</i>.

Tabela 8 - Typy klientów

Slajd 19

Typy klientów c.d.

Klient SYSTEMATYCZNY	
Jaki jest?	– wylicza swoje najważniejsze potrzeby i właściwości produktu, co akcentuje słowem i gestem.
Jak go rozpoznać?	– powie: „po pierwsze..., po drugie..., po trzecie...”
Jak z nim dyskutować?	należy powtórzyć wymienione przez niego cechy produktu w podobnej kolejności i zapytać: „Na czym jeszcze Panu zależy?” Klient czuje się usatysfakcjonowany (stosowanie chronologii i odzwierciedlania).

Tabela 9 - Typy klientów

Slajd 20

Typy klientów c.d.

Klient ukierunkowany na relacje OSOBISTE	
Jaki jest?	lubi rozmawiać i pozostawać w bliskim, ludzkim kontakcie z obsługującą go osobą; chętnie dzieli się swoimi radościami i kłopotami.
Jak go rozpoznać?	– nawiązuje do swojej sytuacji życiowej.
Jak z nim dyskutować?	– nawiązać do tematów poruszonych przez Klienta; – nawiązać kontakt z Klientem, poprowadzić rozmowę.

Tabela 10 - Typy klientów

Slajd 21

Typy klientów c.d.

Klient CHAOTYCZNY

Jaki jest?	- przeskakuje z tematu na temat, odnosząc się do bardzo różnych kwestii; - złością go systematyczni, uporządkowani sprzedawcy.
Jak go rozpoznać?	- przeskakuje z tematu na temat.
Jak z nim dyskutować?	- unikać systematycznej prezentacji produktu; - unikać wszelkich uporządkowanych wyliczanek.

*Grafika 3 - Typy klientów***Slajd 22**

Typy klientów c.d.

Klient RZECZOWY	
Jaki jest?	- nie lubi osobistych pytań, ani wynurzeń rozmówcy; - nie akceptuje spoufalania się.
Jak go rozpoznać?	- zachowuje dystans, w kontakcie ogranicza się do rozmów dotyczących towaru, usług.
Jak z nim dyskutować?	- nie skracać narzuconego przez klienta dystansu; - koncentrować się na informacjach o towarze/usłudze.

Grafika 4 - Typy klientów

Slajd 23

Powody dla których warto dbać o klienta

- Koszt zdobycia nowego klienta jest o ok. 25 % wyższy, aniżeli koszt utrzymania „starego” klienta - niższe koszty marketingowe.
- Klient jest gotów zapłacić więcej za taki sam produkt, jeżeli jest zadowolony z obsługi.
- Dobrze obsłużony klient mówi o tym 9-12 osobom.
- Źle obsłużony klient mówi o tym 20 osobom.
- Jeżeli zażalenie klienta jest szybko i w miły sposób rozpatrzone, to taki klient prawie na pewno ponownie dokona zakupu/skorzysta z usługi w naszej firmie.
- Więcej powtórnych zakupów.
- Mniejsza fluktuacja i absencja pracowników.
- Wyższe morale i zadowolenie z pracy.

Slajd 24

Strategie budowania relacji/komunikacji z klientami:

Kluczowe elementy profesjonalnej obsługi klienta:

- zrozumienie klienta
- opracowanie strategii obsługi

1. "Słuchajmy klienta i dostarczajmy mu tego, czego on oczekuje".

Żeby być bardziej konkurencyjni, musimy obniżyć koszty. Nie róbmy tego bardziej niż robi konkurencja, ponieważ obniżymy jakość i przegramy w walce o klienta.

2. "Podwyższajmy standardy i kreujmy nowe potrzeby". Klient nie jest świadomy swoich wszystkich aktualnych lub ewentualnych potrzeb".

- opracowanie procesów świadczenia usług przez pracowników
- stworzenie kultury obsługi
- rozpatrywanie reklamacji
- wykorzystanie technologii w procesie obsługi
- wybór lokalizacji i organizacja pomieszczeń
- ocena procesów, standardów obsługi, satysfakcji i lojalności klientów

Obsługa klienta jest procesem, który zaczyna się zanim klient pojawi się w firmie i trwa jeszcze po jego odejściu.

Slajd 25

Wskazówki, które pomogą udoskonalić kontakty z klientem:

1. Postaraj się, aby twoje usługi odpowiadały standardom wymaganym przez klienta; poznaj oczekiwania klienta i spróbuj je spełnić,
2. Potraktuj problem klienta jak własny i dołóż wszelkich starań, aby znaleźć w pełni satysfakcjonujące rozwiązanie,
3. Zapoznaj się z procedurami zarządzania w sytuacjach kryzysowych i zastosuj je podczas rozwiązywania problemów; postępuj zgodnie z zaleceniami swojej firmy,
4. Nie odkładaj spraw na później; pamiętaj, że klient też może mieć swoje zobowiązania.

Slajd 26

Czego pragnie klient?

- Zainteresowania i uwagi ze strony sprzedawcy
- Poczucia, że został zrozumiany i wysłuchany
- Inicjatywy ze strony sprzedawcy, wyjścia mu naprzeciw
- Bycia szanowanym
- Umów, które będą przestrzegane
- Fachowości sprzedawcy § Partnerstwa

- Uczciwości w interesach.

Obsługa klientów – 10 grzechów głównych:

1. Nie wiem
2. Jest mi wszystko jedno
3. Nie przeszkadzaj mi
4. Nie lubię cię
5. Wiem wszystko
6. Nie masz o tym pojęcia
7. Nie chcemy tutaj takich osób
8. Proszę nie wracać
9. Ja mam rację, a pan się myli
10. Spiesz się i czekaj

Slajd 27**Hierarchia potrzeb Maslowa a działania firmy:**

1. Potrzeby fizjologiczne (homeostatyczne).

Firma: *Czy wzięliśmy pod uwagę oczekiwania i wymagania docelowej grupy klientów?*

(rozmiar łóżek, wyciszenie, gastronomia, zróżnicowane menu, odnowa biologiczna, strefy wypoczynku)

2. Potrzeba bezpieczeństwa.

Firma: *Czy zabezpieczyliśmy obiekt, jesteśmy ubezpieczeni i czy poinformowaliśmy o tym klienta i czy rozmawiamy w sposób, który daje odczuć gwarancje bezpieczeństwa)*

3. Potrzeba miłości i przynależności.

Firma: *Jakiego wsparcia udzielamy klientom (np. system rezerwacji)? Czy zapewniamy klientom poczucie przynależności i identyfikacji z firmą? Czy czują, że się o ich troszczymy?*

4. Potrzeba szacunku i uznania.

Firma: *Czy potrafimy okazać klientom, że są dla nas kimś szczególnym? Czy podnosimy ich poczucie własnej wartości?*

5. Potrzeba samorealizacji.

Firma: *Czy gwarantujemy naszemu klientowi spokój (równowagę emocjonalną) poprzez jasny i klarowny kontakt, wyjaśnianie problemów, empatię?*

Slajd 28

Oddziaływanie na decyzję zakupów, poprzez ocenę własnej firmy

- Czy działalność firmy wymaga przyciągnięcia dużej liczby nowych klientów – być może klienci korzystają z oferty sporadycznie.

(Działanie: nacisk na poszukiwanie informacji).

-Czy firma ma silną konkurencję, z której usług zechcą korzystać klienci. **(Działanie: nacisk na ocenę alternatyw).**

-Czy klientom trudno się zdecydować na zakup w firmie np. uważają za produkt luksusowy. **(Działanie: nacisk na decyzje zakupu).**

-Czy reklama firmy opiera się na poczcie pantoflowej.

(Działanie: nacisk na zachowanie klienta po dokonaniu zakupu).

Slajd 29

ZBIERANIE INFORMACJI O KLIENCIE:

Obserwacja

Miejsca i czasu tworzenia się kolejek, zatorów (recepcja – check-in check-out, faktury, płatności, gastronomia – oczekiwanie na kelnera, kawę, rachunek).

Określenie tras poruszania się klientów, pozostawiania bagażu, szukania wsparcia itp. Zachowanie klientów i pracowników w bezpośredniej relacji (zadowolenie-stres)

Własne doświadczenie

Rozumiane jako wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w bezpośredniej obsłudze klienta w połączeniu z obiektywizmem oraz empatią, wczuciem się w rolę klienta, zrozumieniem potrzeb.

Rozmowa

Z klientami i pracownikami. Badanie oparte na technice i umiejętności zadawania pytań i obiektywnego słuchania. Zachęcamy do relacjonowania faktów i wyrażania emocji.

Badania wewnątrzorganizacyjne

Badania ilościowe i jakościowe. Ankiety, badania fokusowe. Dbłość o dobór odpowiedniej grupy respondentów (dominujący klienci w hotelu), o reprezentatywność (nie jedna wycieczka), jednorodność (emeryci, matki z dziećmi).

Badania zewnętrzne

Stosujemy badania jakościowe i ilościowe, gdy chcemy poznać potrzeby potencjalnych klientów, kooperantów, współpracowników.

Badania zaawansowane

Badania zlecamy profesjonalnym firmom. Warunkiem uzyskania pożądanych informacji jest umiejętność przygotowania zlecenia (naszych oczekiwań).

Slajd 30

Najczęstsze powody zrywania współpracy

1. **Brak zainteresowania** - klient rezygnuje, ponieważ nie poświęca się mu dość dużo uwagi. Jeśli klient już kilkakrotnie składał wizytę w firmie i za każdym razem musiał się od nowa przedstawiać pracownikowi obsługi, to odczuwał to jako brak zainteresowania swoją osobą. Pracownik obsługi, który wita swojego klienta i wie, jaką kawę on pije, pozytywnie zaskakuje klienta.
2. **Brak inicjatywy** - klient pragnie umówić się z pracownikiem obsługi i złożyć wizytę w jego firmie. Jednak nie może opuścić swojej firmy. Pracownik, który powinien wtedy zaproponować, że sam go odwiedzi, z propozycją oferty, który klient pragnie poznać, nie reaguje na to.
3. **Brak pomocy** – zrozumienia potrzeb - klientów rezygnuje, ponieważ w trakcie rozmów odnosi wrażenie, że rozmówca nie myśli podobnymi kategoriami, że nie pragnie klientowi pomóc. Oferowanie klientowi produktów/usług, które nie odpowiadają jego jasno zakomunikowanym potrzebą.
4. **Niedotrzymywanie umów** - klient prosi o dokumentację na temat nowego produktu. Obiecujesz, że wyślesz mu ją do końca tygodnia. Jednak z różnych przyczyn nie zrobiłeś tego. Po dwóch tygodniach dowiadujesz się, że kupił podobny produkt u Twojego konkurenta.

Slajd 31

Najczęstsze powody zrywania współpracy

1. **Brak wiedzy fachowej** - klient rezygnuje z powodu popełnianych i nie naprawianych przez drugą stronę błędów oraz wskutek odczucia, że druga strona nie posiada dostatecznej wiedzy Fachowej.
2. **Lekceważenie** - klientów rezygnuje, ponieważ odnoszą wrażenie, że nikt nie traktuje ich serio.
3. **Nieuczciwość** – klient dzwoni, by spytać o cenę pewnego produktu/usługi. Podajesz mu cenę z pamięci. Następnego dnia dzwoni ponownie, ponieważ zapomniał odpowiedzi. W momencie gdy informujesz go o cenie z cennika, przypomina sobie tę z dnia poprzedniego, która okazuje się niższa niż wymieniona obecnie. Chociaż może to być zwykłe nieporozumienie, klient nabiera odczucia, że nie jest traktowany uczciwie.

Slajd 32

Jak odzyskać zaufanie niezadowolonego klienta?

- Okaż empatię: „Bardzo mi przykro”.
- Pozwól klientowi opowiedzieć o jego odczuciach i problemie: „Proszę mi dokładnie wszystko opowiedzieć”.
- Zachowaj obiektywizm: „Rozumiem sytuację, w której się pan znalazł”.
- Zachowaj spokój: „Jestem pewien, że znajdziemy odpowiednie rozwiązanie”.
- Słuchaj uważnie: „Tak, rozumiem”.
- Weź na siebie odpowiedzialność za rozwiązanie problemu: „Osobiście załatwię tę sprawę”.
- Zapytaj klienta o opinię: „Jak, pana zdaniem, powinniśmy to zrobić?”.
- Zaproponuj rozwiązanie alternatywne: „Problem ten możemy rozwiązać również w inny sposób”.
- Przedstaw plan działania: „Proponuję zrobić to następująco”.
- Zapewnij klienta, że sprawa jest ważna: „Porozmawiam o tym z kierownikiem działu obsługi klienta”.

Slajd 33

Cechy i umiejętności dobrego pracownika działu obsługi klienta

dzielimy na trzy grupy

Cechy fizyczne

- miły wygląd – wzrost, waga, sylwetka, twarz sprzedawcy;
- ubiór – czysty, zadbane i odpowiedni dla branży;
- czynniki pozawizualne – głos i zapach

Cechy osobowościowe

- Entuzjazm i pozytywne nastawienie;
- Elastyczność w myśleniu i działaniu;
- Przyjazny sposób bycia;
- Pewność siebie;
- Czujność;
- Rzetelność;
- Kultura osobista

Slajd 34

Wiedza i umiejętności c.d.:

1. Umiejętności praktyczne/techniczne:

- Potrafię korzystać z telefonu i technologii komunikacyjnych;

- Sprawnie posługuję się w pracy komputerem, a także innymi urządzeniami technicznymi;
- Potrafię korzystać z procedur i systemów organizacyjnych, aby jak najlepiej obsługiwać klientów; - Jeśli potrzebuję pomocy w sprawach technicznych, umiem ją znaleźć szybko i sprawnie; - Dobrze radzę sobie z papierkową robotą związaną z dokumentami moimi i klientów.

2. Umiejętności postępowania z ludźmi:

- Wiem, jak swoją postawą sprawić, żeby klient mógł szczerze powiedzieć, że został znakomicie obsłużony;
- Gdy mam od czynienia ze zdenerwowanym i zestresowanym klientem, zawsze wiem, jak poprawić jego nastrój;
- Potrafię okazać klientowi zrozumienie;
- Mam swój własny styl, umiem jednak dostosować się do stylu innych; - Utrzymuję partnerskie stosunki z klientami i współpracownikami.

Slajd 35

Wiedza i umiejętności c.d.

1. Wiedza o produktach i usługach:

- Umiem wyjaśnić, w jaki sposób produkty i usługi oferowane przez moją firmę przyczyniają się do sukcesu klienta;
- Potrafię porównać nasze produkty i usługi z konkurencyjnymi;
- Mam wszelkie potrzebne informacje o najnowszych lub planowanych ofertach dotyczących produktów i usług;
- Biegle posługuję się terminologią techniczną i żargonem biznesowym, umiem jednak wszystko dobrze wytłumaczyć, używając prostego języka;
- Wiem, jakie pytania klienci zadają najczęściej i znam odpowiedzi na nie.

2. Wiedza o kliencie:

- Wiem, na co najczęściej narzekają klienci i za co najczęściej nas chwalą;
- Wiem, dlaczego klienci wybierają nas, a nie naszych konkurentów;
- Mam odpowiedni zasób wiedzy o moich najważniejszych klientach;
- Wiem, w jaki sposób usługi świadczone przeze mnie wpływają na wizerunek całej firmy; - Nieustannie poszukuję nowych sposobów znakomitej obsługi klientów.

Slajd 36

Wiedza i umiejętności c.d.

1. Umiejętności osobiste:

- Dobrze sobie radzę ze stresem w pracy;
- Szukam nowych wyzwań i staram się zdobywać doświadczenie, nawet wykonując wciąż te same zadania;
- Organizuję sobie pracę i układam swoje obowiązki hierarchicznie, tak aby zawsze robić wszystko w odpowiednim terminie;
- Gdy mój klient jest zdenerwowany, nie traktuję tego osobiście;
Praca, którą obecnie wykonuję, jest dla mnie ważnym krokiem naprzód w osiąganiu przyszłych celów, jakie sobie postawiłem.

Slajd 37

Ocena obsługi przez klienta – metoda SUPER

S - SKUTECZNOŚĆ – zdolność niezawodnego zapewnienia dokładnie tego, co zostało obiecanie,

U - UPEWNIANIE – posiadanie wiedzy, uprzejme traktowanie klientów oraz umiejętność tworzenia klimatu zaufania, profesjonalizmu i niezawodności,

P - PREZENTOWANIE SIĘ – wygląd lokalu i jego wyposażenie oraz aparycja twoja i innych osób w firmie,

E - EMPATIA – uwaga i troska okazywane klientom,

R - REAKCJA – gotowość do szybkiego udzielania pomocy klientom.

Slajd 38

Afirmacja w obsłudze klienta

AFIRMACJE to (poza wszystkim innym) bardzo skuteczna metoda uspokajania umysłu i przekonania swojej wewnętrznej świadomości do działania zgodnego z naszą wolą i potrzebami.

Afirmować swoją osobę to stymulować rozwój osobisty, poprzez akceptację siebie. Polega zazwyczaj na powtarzaniu pozytywnych twierdzeń na temat własnej osoby, co ma prowadzić do identyfikacji z ich treścią.

Slajd 39

Przykładowe sentencje afirmacyjne:

- Okazuję klientom chęć pomocy
- Uśmiecham się do klienta i utrzymuję z nim kontakt wzrokowy
- Podczas rozmowy siedzę lub stoję prosto
- Nie chcę za wszelką cenę przypodobać się klientowi
- Każdy kontakt z klientem jest okazją, by okazać mu zainteresowanie

- Własne sądy i uprzedzenia zachowuję dla siebie
- Staram się pokazać klientom, że dbam o nich
- Zgadzam się z priorytetami klientów
- Biorę odpowiedzialność na siebie. Nie mówię „my”, lecz „ja”
- Udaje mi się trafić do serca klienta
- Wszyscy są moimi nauczycielami
- Uczę się od każdego, kogo spotykam
- Potrafię wyciągnąć wnioski z każdej sytuacji i pomagam w tym innym
- Jestem otwarty wobec osób, które różnią się ode mnie
- Dostrzegam pozytywne cechy w każdym człowieku
- Staram się obiektywnie ocenić sposób, w jaki obsługuję innych
- Zdaję sobie sprawę, że cechy, których nie lubię u innych, to najczęściej te, których nie akceptuję u siebie
- Będę uprzejmy, życzliwy i uczynny
- Dziś czeka mnie najlepszy dzień w moim życiu
- Świat należy do mnie
- Dziś cały świat będzie mi sprzyjał
- Każdego dnia wiedzie mi się coraz lepiej

Slajd 40

Dzięki temu, że umiesz uważnie słuchać, możesz:

1. Dowiedzieć się, czego chce i potrzebuje klient.
2. Uniknąć nieporozumień i błędów.
3. Zebrać informacje o tym, jak lepiej świadczyć usługi.
4. Stworzyć trwałe relacje z klientem.

Slajd 41

Umiejętności efektywnego słuchania:

1. Gdy klient mówi, milcz.
2. Pozwól klientowi być przekonany, że jesteś nim całkowicie zainteresowany.
3. Pytaj; zdobądź jak najwięcej informacji zanim zaczniesz prezentować to, co masz do zaoferowania; dopytuj; miej pewność, że rozumiesz.
4. Wskazuj na zrozumienie używając wyrażen: "rozumiem" lub przynajmniej: "mhh".
5. Zwracaj uwagę na rozmaite sygnały nadawane przez klienta; koncentruj się na znaczeniu tego, co klient mówi, a nie na sposobie, w jaki mówi.
6. Staraj się myśleć tak, jak klient; postaw się w jego sytuacji; zamknij oczy i wyobraź sobie, że jesteś własnym rozmówcą; łatwiej ci będzie wczuć się w jego sytuację.
7. Nie angażuj się emocjonalnie; jeżeli klient robi krytyczną uwagę na temat twojej firmy, słuchaj bardzo uważnie; w przeciwnym razie możesz go nie do końca zrozumieć; zachęcaj klientów do tego, aby o niezadowoleniu rozmawiali z tobą, a nie z konkurentami.
8. Nie sądz, że wiesz, co rozmówca powie, zanim tego nie powie; jeśli mu przerwiesz, możesz nigdy nie dowiedzieć się tego, co chciał powiedzieć.
9. Notuj; jeżeli obawiasz się, że możesz nie zapamiętać ważnej kwestii (nazwiska, daty, wartości liczbowej, terminu), o której wspomniał rozmówca, zanotuj to sobie.
10. Wyeliminuj jakiekolwiek źródła zakłóceń zewnętrznych; jednym z często obserwowanych zjawisk jest przerywanie rozmowy z klientem, aby zamienić słowo z koleżanką (kolegą); jakże często szef podejmuje rozmowę z pracownikiem, który akurat rozmawia przez telefon; są to absolutnie niedopuszczalne zachowania.

Slajd 42

Rodzaje pytań: otwarte, zamknięte, odbijające, ukierunkowujące, sugerujące, kontrolne, odraczające

Podstawowe zasady skutecznego zadawania pytań:

1. Patrz rozmówcy w oczy, unikając jednak intensywnego wpatrywania się w niego
2. Skup całą swoją uwagę na kliencie
3. Staraj się nie myśleć o niczym innym poza omawianym problemem
4. Zwracaj uwagę nie tylko na słowa, lecz również na gesty i postawę rozmówcy („mowę ciała”)
6. Zastanów się, czy słowa rozmówcy są zgodne z jego „mową ciała”
7. Nie obrażaj się na zdenerwowanego klienta

Slajd 43

Kiedy pytania są niewłaściwe?

- Pytanie zostało zadane w niewłaściwym czasie albo w złej kolejności
- Klient myślał, że pytasz go o coś, o czym już powinien wiedzieć
- Klient uważa, że zadajesz za dużo pytań
- Pytanie jest zbyt osobiste

Slajd 44

Podziękowania

Sytuacje, w których powinienś dziękować klientom:

1. Zawsze wtedy, gdy robisz z tobą interesy.
2. Kiedy chwali cię lub twoją firmę.
3. Kiedy przekazują uwagi lub wysuwają sugestie.
4. Kiedy decydują się na zakup nowego, nieznanego im produktu lub na korzystanie z nieznanego im usługi.
5. Kiedy polecają cię znajomemu.
6. Kiedy są cierpliwi... i mniej cierpliwi.
7. Kiedy pomagają ci lepiej świadczyć usługi.
8. Kiedy skarżą się na coś.
9. Kiedy sprawiają, że się uśmiechasz.

Slajd 45

Dzień dobry, tu firma X, przy telefonie

Czym mogę służyć?

Kiedy musisz przełączyć rozmowę telefoniczną:

1. wyjaśnij rozmówcy, z kim zamierzasz go połączyć i dlaczego,
2. zapytaj o pozwolenie na przełączenie rozmowy,
3. wykorzystaj możliwość połączenia z dwiema osobami jednocześnie,
4. nie pozwól, aby rozmówca czekał na połączenie dłużej niż dwie minuty,
5. nie rozłączaj się, dopóki nie znajdziesz szukanej osoby,
6. okaż klientowi chęć pomocy,
7. okaż klientowi zrozumienie,

8. przypomnij klientowi, że zawsze może na ciebie liczyć.

Slajd 46

Prowadzenie rozmowy telefonicznej.

Zasady prowadzenia rozmów telefonicznych:

1. Podnoś słuchawkę najpóźniej po trzech sygnałach.
2. Nie dopuszczaj do sytuacji, w których rozmówca musi czekać przy telefonie.
3. Pamiętaj o „telefonicznym uścisku dłoni”.
4. Wyjaśnij rozmówcy, jakich informacji od niego potrzebujesz.
5. Kontroluj rozmowę, zadając odpowiednie pytania.
6. Wyjaśniaj z rozmówcą wszelkie wątpliwości.
7. Zakończ rozmowę słowami pożegnania.

Slajd 47

O czym należy pamiętać, przyjmując wiadomość?	O czym należy pamiętać, zostawiając wiadomość?
Zanotuj: Datę i godzinę przyjęcia wiadomości. - Imię i nazwisko, nazwę firmy oraz stanowisko osoby zostawiającej wiadomość. Numer telefonu wraz z numerem wewnętrznym tej osoby. Godziny, w jakich można do niej dzwonić. Dokładną treść wiadomości. Działania, jakie należy podjąć w związku z tą wiadomością.	Podaj rozmówcy następujące informacje: - Swoje imię i nazwisko, stanowisko oraz nazwę firmy. Numer telefonu wraz z numerem wewnętrznym . Godziny, w jakich można do ciebie dzwonić. Dokładną treść wiadomości. Działania, jakie należy podjąć w związku przekazywaną wiadomością. Priorytet wiadomości. Powtórz wszystkie informacje, aby sprawdzić, czy rozmówca dobrze je zrozumiał.

Tabela 11 - o czym należy pamiętać

Slajd 48

Wysłanie listu do klienta po rozmowie z nim jest doskonałym

Korespondencja z klientem: sposobem potwierdzenia tego, co wspólnie ustaliliście.

Powody pisania do klientów:

- Pisziesz, aby podziękować za przyjemne przyjęcie.
- Pisziesz, aby potwierdzić ustalenia.
- Pisziesz, aby stworzyć dokumentację. -Pisziesz, aby umocnić relacje.
- Pisziesz, aby zapowiedzieć kolejne spotkanie.

Wskazówki dotyczące pisania listów:

- List musi być zawsze schludny i czytelny
- List powinien być napisany na komputerze, na papierze firmowym
- Używaj standardowego arkusza A4
- Przejdź szybko do rzeczy; już w pierwszym akapicie podaj cel napisania listu
- Pisz zwięźle; wszystko powinno zmieścić się na 1 stronie
- Pisz w pierwszej osobie – lepiej ja niż my - Pisz tak, jakbyś mówił; Twój list nie może być bezosobowy
- Pisz poprawnie, nie rób błędów, dbaj o styl

Slajd 49

Trudny klient

Klient	Pracownik
Jestem już zmęczony rozmową z panią.	Dziękuję panu za szczerość. Mogę skierować pana do osoby, która spróbuje lepiej spełnić pana oczekiwania. Co chciałby pan, żebym teraz zrobiła?
Jest pan trzecią osobą, której kolejno wyjaśniam, z czym przychodzę. Za każdym razem okazuje się, że nie jest to właściwa osoba.	Dziękuję za cierpliwość. Proszę mi dokładnie opowiedzieć, o co chodzi, a skieruję pana do odpowiedniej osoby.
Czy jest u was ktokolwiek, kto może wyjaśnić mi, co się stało z ostatnią dostawą?	Dziękuję za cierpliwość. Moim zadaniem jest znaleźć odpowiedź na każde pytanie dotyczące produktów mojej firmy. Jeżeli nie będę w stanie czegoś wyjaśnić, skieruję pana do kogoś, kto dysponuje odpowiednią wiedzą. Czy może mi pan opisać, co się stało? Dziękuję za cierpliwość. Aby panu pomóc, muszę najpierw wiedzieć co się stało. Zacznę od kilku pytań, jeśli pan pozwoli. Kiedy pan złożył zamówienie? Kto je przyjął? Czego dotyczyło pana zamówienie? Zbadanie tego, co jest źródłem opóźnienia może zająć chwilę. Zajmę się tym osobiście. Przed końcem dnia zadzwonię do pana z informacją, czego się dowiedziałam. Zadzwonię niezależnie od tego, co uda

	mi się stwierdzić. Czy odpowiada panu takie rozwiązanie?
--	--

Tabela 12 - Trudny klient

Slajd 50

Umiejętność współpracy z otoczeniem

Rodzaje instytucji otoczenia biznesu:

1. Jednostki administracji centralnej.
2. Jednostki samorządu terytorialnego.
3. Agencje rozwoju regionalnego.
4. Jednostki zaplecza badawczo-rozwojowego (centra doskonałości, centra zaawansowanych technologii)
5. Organizacje pracodawców i pracobiorców.
6. Izby i stowarzyszenia producenckie.
7. Instytucje szkoleniowo-doradcze.
8. Sektor szkolnictwa wyższego.
9. Instytucje wspierające przedsiębiorczość (inkubatory przedsiębiorczości, parki przemysłowe).
10. Sieci wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność, w tym instytucje doradcze i konsultingowe, instytucje finansowe (banki, fundusze inwestycyjne, pożyczkowe, typu venture capital, poręczeń kredytowych).

Slajd 51

Rodzaje i formy współpracy:

1. Stopień sformalizowania i rodzaj umocowania prawnego:

- kooperacja bezumowna (niepisana, niesformalizowana współpraca); - kooperacja umowna (sformalizowane pomiędzy uczestnikami związku);
2. Przedmiotowy zakres współpracy:
- w zakresie pozyskiwania zasobów produkcyjnych;
 - w zakresie pozyskiwania nowych rozwiązań technologicznych i innowacyjnych;
 - w zakresie działalności produkcyjnej lub usługowej;
 - w zakresie dystrybucji i marketingu;
 - w zakresie wspólnego reprezentowania interesów przedsiębiorców;
3. Kierunki współpracy:
- współpraca horyzontalna (pomiędzy jednostkami o wspólnym profilu działalności);
 - współpraca wertykalna (tzw. współpraca pionowa – współpraca w ramach łańcucha produkcji np. na linii dostawcy – producent);

4. Wielkość podmiotów:

- pomiędzy małymi firmami np. networking;
- pomiędzy dużą a małą firmą np. licencjonowanie, franchising pomiędzy dużymi firmami np. licencjonowanie, alianse strategiczne.

Slajd 52

Karta praw negocjatora

Masz prawo się pomylić.

Masz prawo się zawahać.

Masz prawo pytać o to, o czym klientowi nie wolno mówić.

Masz prawo być natrętnym.

Masz prawo milczeć.

Masz prawo zachowywać się jak zepsuta płyta.

Masz prawo nie wiedzieć pewnych rzeczy.

Slajd 53

Negocjacje biznesowe

Cechy dobrego negocjatora:

1. Posiadanie najlepszych i najbardziej aktualnych informacji dotyczących stanowiska drugiej strony.
2. Śmiałe wypowiadanie i ujawnianie ważnych spraw.
3. Łatwość analitycznego myślenia.
4. Stanowczość w prezentowaniu własnego stanowiska.
5. Ruchliwość i elastyczność, częste zmiany tematu, różnorodność stosowanej argumentacji, gotowość do wyłapywania logicznych sprzeczności.
6. Spokój i opanowanie na każdym poziomie negocjacji.

Prowadząc negocjacje handlowe, trzeba mieć ludzi, którzy znają się na towarach/usługach będących przedmiotem rozmów, na sytuacji rynkowej, zakresie usług, szczególnych technikach, kwestiach prawnych.

Slajd 54

Negocjacje c.d.

Jak planować negocjacje – przygotuj się merytorycznie i wytwórz właściwe nastawienie.	
Plan	Pytanie, jakie sobie zadajemy przy planowaniu
Cele (jasna wizja celów)	Co chcę osiągnąć – teraz, w przyszłości? Jakie jest minimum wystarczające dla mnie? Do czego zmiierają moi rozmówcy? Czy wiemy dostatecznie wiele o sprawach, które mają być przedmiotem rozmów? Czy chcemy utrzymać dobre relacje z drugą stroną?
Stanowiska	Moje- co jest dla mnie ważne? Co jest dla niego ważne? Co zainteresują drugą stronę?
Interesy (ustalone priorytety)	Z jakiego powodu, dlaczego jest to dla mnie ważne? Z jakiego powodu, dlaczego jest to dla niego ważne? Powody: Merytoryczne, finansowe, osobiste, emocjonalne.

Ograniczenia	Co mnie ogranicza? Co jego ogranicza? Jakie to są ograniczenia: czas, finanse, wartości i przekonania, osobowość (moje wady i zalety; jego wady i zalety)
Miejsce	Gdzie? U mnie, u niego, na neutralnym gruncie?
Czas	Kiedy i jak długo mam zamiar prowadzić negocjacje? Kiedy najlepiej a kiedy najgorzej będzie rozpocząć negocjacje? Czy drugiej stronie zależy na czasie?
Opcje (gotowy plan negocjacji i gotowość do jego elastycznej zmiany)	Jakie oferty wyjściowe zamierzam przedstawić, do jakiego poziomu jesteśmy w stanie czynić ustępstwa? Różne warianty propozycji? Jakie warianty – dobre dla mnie i satysfakcjonujące jego?
Plan B	Jakie będą konsekwencje, gdy nie osiągnę pożądanego rezultatu? Jakie mam alternatywne sposoby i propozycję rozwiązania?

Tabela 13 - Negocjacje

Slajd 55

Negocjacje biznesowe c.d.

Strategia współpracy	Strategia konfrontacji	Strategia analityczna	Zasady obrony
Twoim celem jest osiągnięcie porozumienia korzystnego i sprawiedliwego dla każdej ze stron	Pamiętaj, że jeśli ty nie przechrzysz ich, oni przechrzują ciebie.	Negocjujące strony nie walczą ze sobą, lecz rozwiązują problemy	Uważnie słuchaj i mądrze pytaj
Twoim hasłem jest: "Niech wszyscy skorzystają"	Bądź gotów do walki i karty trzymaj "przy orderach". Nie ufaj nikomu	Negocjacje uznać trzeba nie za grę, lecz za zadanie, które rozwiązuje się, szukając odpowiedzi na trzy pytania: a) Jakie są fakty? (sytuacja) b) O co nam chodzi? (cele) c) Jak osiągnąć cele w taki sposób, żeby każdy był zadowolony? (warianty)	Ignoruj próby i powracaj do tematu rozmowy
Ufasz drugiej stronie (ujawniasz cel minimalny)	Twoim celem jest zwycięstwo.	Bądź pomysłowy i wspólnie z innymi poszukuj alternatyw	Udawaj naiwnego
W razie potrzeby jesteś gotów do kompromisu, ale musi on być odwzajemniony	Domagaj się ustępstw, naciskaj, stanowczo powtarzaj swoje tezy. Jeśli trzeba, nie cofaj się przed groźbami	Podejmując decyzję, odwołuj się do kryteriów obiektywnych	Zdarta płyta – powtarzaj co uprzednio mówiłeś

Odwołujesz się do wspólnych racji i zgodności interesów	W niczym nie ustępuj. Idź na całość.	Kieruj się rozumem, a nie emocjami	Zmiana miejsc – a co zrobiłby Pan w takiej sytuacji
			Weź byka za rogi: -przerwij rozmowę -podaj powody -ustal co dalej

Tabela 14 – Negocjacje biznesowe

Slajd 56

Negocjacje biznesowe c.d.

Traktowanie od początku przez obie strony negocjacji jako sposobu rozwiązania problemu i dążenie do wyniku; wygrana jest sytuacją idealną.

Otwarcie – nastaw się na strategię wygrana/wygrana. -Chcemy znaleźć wspólne stanowisko i dojść do porozumienia, które jest korzystne dla obu stron. -Nasza wizja to

- Przygotuj agendę – wyjaśnij swoje obszary interesów i zapytaj o nie partnera.
- Zacznij od łatwych spraw.

Empatia

- Postaw się w sytuacji drugiej strony.
- Wyobraź sobie, jak oni myślą o różnych rzeczach.
- Zapytaj ich co myślą i czują.
- Znajdź ich kluczowe punkty.
- Dowiedz się, co chcą usłyszeć.

Ustępstwa

- Zaplanuj możliwe ustępstwa przódzej;
- Niech druga strona ustąpi najpierw;
- Ociągaj się z ustępsstwami; -Wymieniaj a nie po prostu ustępuj.
- Zawsze proś o więcej.

Cena:

- Nigdy po prostu nie obniżaj ceny. -Jeśli ...to... – dokonuj zmian ceny pod warunkiem.
- Nie pozwól, aby cena była kluczową rzeczą;
- Podkreślaj oszczędności nad kosztami.
- Zacznij raz jeszcze.

Grafika 5 - Negocjacje biznesowe

Rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony powinno być wypracowane, a nie podane na talerzu.

-Zawsze bądź nie

Slajd 57

Negocjacje c.d.

Porozumienie

- Zawsze ty zamykaj negocjacje.
- Nie podejmuj zobowiązania do samego końca. -Jeśli...to...dochodź do porozumienia pod warunkiem.
- Tak...ale... - zawsze mów „ale...”
- Czy tak? Tak, pod warunkiem, że...

Ekspert

- Kto tam będzie.
- Weź swojego eksperta.
- Mniej swoich ekspertów „z tyłu”.
- Sporządź listę pytań, na które odpowiesz później.

Język

- Unikaj zwrotów żargonowych.
- Unikaj zwrotów typowo specjalistycznych, jeśli wiesz, że druga strona może nie znać specyficznych terminów.

Przejmij kontrolę: -Wybierz miejsce,

- Wybierz czas
- Kontroluj przestrzeń.**
- Przyjdę tu.
- Poproś o przesunięcie.**
- Ustal inny termin.
- Streszczaj.**
- Mamy wybór.** -My też -**Cisza.**

Sytuacja bez wyjścia -Co

sugerujecie.

-To wszystko co możemy dać.

-Zmień postawę.

-Wprowadź opcję.

- Bierzcie to lub zostawcie.

-Ultimatum.

-Warunkowe ustępstwo -Poproś o przerwę.

-Zmień punkt sporny.

-W ostateczności wyjdź.

Blef

-Weź na serio.

-Lub jeszcze...

-Pytanie

-Mieliśmy lepszą ofertę.

-To dlaczego rozmawiacie z nami.

-Zignoruj.

-Pójdziemy gdzie indziej.

-Jeśli to dla was lepsze.

Eskalacja

-Niedorzeczne żądanie

-Analiza żądania;

-Nowe żądanie

-Jestem zaskoczony

-Wtrącaj nowe sprawy

-Tego nie ustalono

-Jeśli...to...

-Zacznij od nowa.

Presja czasu -Pytanie.

-Mamy ograniczony czas.

-Mamy go dużo.

-Czas mija.

-Zignoruj.

-Nie daj się popędzać.

ników

Grafika 6 - Negocjacje biznesowe

Slajd 58

Negocjacje c.d – brak informacji

Slajd 59

Negocjacje c.d.

Ślepy na liczby -Odłóż do rozważenia.

-Zapisuj.

-Nowe dane.

-Poproś o nie na piśmie. **-Ten raport wskazuje...** -Kwestionuj.

-Poproś o powtórzenie.

Brak władzy

-Polityka firmy.

-Kto ustala politykę.

-Nigdy żadnych wyjątków.

-Poza moją władzą.

-Lepiej przełożmy rozmowę.

-Daj znać, jak będziesz mógł.

-Nie ma na to pieniędzy w budżecie.

-Kiedy będzie nowy.

Pytania

-Kto, co, kiedy, dlaczego.

- Stawiaj otwarte pytania.

-Traktuj jak otwarte pytania.

-Trudne pytania.

-Odpowiadaj pytaniem.

-Nie wiem.

-Co masz na myśli.

-Odp. na inne pytanie.

Grafika 7 - Negocjacje biznesowe

Slajd 60

Negocjacje c.d.

Niektórzy negocjatorzy nie są łagodni i trzeba wiedzieć, jak z nimi postępować i bronić się przed manipulacją.

Strategie manipulacji:

1. Blokada:

upieranie się przy swoim; odmowa wyjaśnień; uniki; brak odpowiedzi na pytania; odwracanie uwagi; udawanie niezrozumienia; pseudoargumenty.

2. Po trupach do celu:

groźba, szantaż; ataki osobiste; pośpiech; pozorne ustępstwa; sprawa nie podlega negocjacom; pochlebstwa; wykorzystywanie próżności; autorytet; pseudoargumentacja.

3. Sabotaż podczas rozmowy:

„nie rozumie”; prowokacja; okazywanie niechęci; kłamstwo; wymuszanie pośpiechu.

4. Sabotaż po rozmowie:

dowolna interpretacja ustaleń; niedotrzymywanie umów; mnożenie trudności.

Slajd 61

Obrona przed taktykami podstępnymi:

Powstrzymaj się od natychmiastowej reakcji. Uzyskaj czas na logiczne myślenie.

Nazwij swoje własne przeżycia i emocje. Dopiero wtedy udziel merytorycznej odpowiedzi. W powyższym pomagają następujące decyzje:

1. Ignorowanie ataku – jeśli druga strona chce zmusić rozmówcę do ustępstw, można potraktować jej żądania jako swoiste, nierealne marzenia.
2. Branie ataku za dobrą monetę i przekształcenie go w początek dyskusji nad problemem.
3. Interpretowanie ataku personalnego jako komplementu - gdy druga strona podważa kompetencje np. słowami: „Poważna dyskusja nad tym problemem wymaga wiedzy”, można odpowiedzieć np. „Miło jest usłyszeć, że jesteśmy kompetentni, aby z wami negocjować”.
4. Zmiana punktu odniesienia – gdy negocjacje toczą się w atmosferze konfliktu, skuteczna może być zmiana sposobu odpowiedzi na to, co mówi druga strona.
5. Ujawnienie taktyki – polega na zasygnalizowaniu drugiej stronie, że ich gra została odkryta i na umożliwieniu przeciwnikowi wycofania się z podstępu bez utraty przez nią twarzy.

Slajd 62

Negocjacje c.d.

Triki negocjacyjne:

1. Postaw przed faktem dokonany – dostawa towaru jest większa niż rzeczywiste zamówienie. Klient może przyjąć dla świętego spokoju, ale np. w razie przeterminowania odesłać bez dyskusji z wami i nie płacić za dostawę, aby wyrównać bilans strat.

2. Standardowa praktyka – tu kluczowe rolę odgrywają dokumenty, zwyczaje, na które się powołujesz ustalając warunki. Tak np. funkcjonują umowy bankowe - albo je akceptujesz albo musisz szukać innego banku.
3. Drzwiami w twarz – (inaczej odmowa-wycofanie) polega na przedstawieniu nierealnie dużej prośby (żądania), której na pewno odmówi druga strona. Za nią natomiast postawisz tę mniejszą, o której spełnienie ci chodzi.
4. Salami – polega na osiągnięciu czegoś kawałek po kawałku, aż zdobędzie się całość.
5. Podziel różnicę – taktyka rozwiązania. Jeśli dwie strony utknęły przy dwóch cenach, mogą dotrzeć do rozwiązania dzięki podzieleniu różnicy. Oferta jest ryzykowna, ponieważ odsłania naszą gotowość do ustąpienia o 50% między stronami.

Slajd 63

Negocjacje c.d.:

Triki negocjacyjne:

6. Dobry/Zły – taktyka, która działa najlepiej na negocjatorów przestraszonych. Polega na tym, że dwaj negocjatorzy rozdzielają pomiędzy siebie styl twardy (rywalizacyjny) i styl miękki (kooperacyjny). Cel to zmuszenie Cię do ustępstw.
7. Odwracanie uwagi – poddajesz się w sprawie, która nie ma dla ciebie specjalnego znaczenia. Sprawiaj wówczas wrażenie, że czynisz ustępstwo w kwestii niezwykle dla ciebie istotnej.
8. Technika porucznika Colombo – doświadczeni negocjatorzy używający tej techniki kreują się na ślamazarnego, nieco zahukanego bohatera znanego serialu. Taktyka ta ma za zadanie „rozbroić, zredukować ostrożność drugiej strony, przygotowanie dobrego gruntu do czynienia ustępstw. Aby przezwyciężyć tę taktykę, należy skoncentrować się na własnych celach, nie dać się ponieść emocjom i zbytnej pewności siebie.

Slajd 64

Negocjacje c.d.

Triki negocjacyjne c.d.:

9. Technika pustego portfela - jedna ze stron wyraża chęć zakupu danego produktu, lecz w momencie finalizacji okazuje się, że kontrahent nie ma wystarczających środków. Czasami chęć sfinalizowania umowy jest tak duża, że zapomni się o kosztach.
Jeżeli chcemy się temu przeciwstawić należy: zweryfikować prawdziwość słów partnera, zastanowić się, czy ustępstwa są do przyjęcia oraz czy istnieją obiektywne przyczyny niedotrzymania zobowiązania drugiej strony.

10. Techniki „sprzedaj tanio – zdobądź reputację” – negocjatorzy ją stosujący bazują na chęci prestiżu lub zdobyciu nowych kontaktów drugiej strony. Przewycięzanie tej taktyk zwłaszcza, gdy rozpoczyna się jakąś działalność, jest niezwykle trudne. Bardzo przydatne może być dokładne przygotowanie do negocjacji oraz dokładna znajomość innych alternatyw.
11. Technika zabójczego pytania – formułowane są tu takie żądania, które są nie do przyjęcia dla drugiej strony. Stanowcza odpowiedź NIE może zakończyć negocjacje. Odpowiedź TAK może otworzyć nową perspektywę negocjacji, lecz należy pamiętać o zwerbalizowaniu swoich wątpliwości i konsekwentnie próbować wytłumaczyć swoje racje.

Slajd 65

Negocjacje c.d.

BATNA - Best Alternative To Negotiated Agreement

(Najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia)

Im bardziej są atrakcyjne twoje alternatywy w stosunku do proponowanego porozumienia, tym większa jest twoja siła. Im mniej alternatyw masz do zaproponowania i im mniejsza jest ich atrakcyjność w stosunku do wyniku negocjacji, tym twoja siła jest mniejsza.

Wskazówki do wypracowania swojej BATNA:

- Zastanów się nad wszelkimi możliwościami, jakie przyjdą ci do głowy i zapisz w punktach to, co będziesz mógł zrobić, jeżeli nie uda Ci się zawrzeć akceptowalnego porozumienia.
- Przełóż najbardziej obiecujące alternatywy dotyczące porozumienia na język praktycznych opcji.
- Wybierz jedną, najlepszą opcję. To jest twoja BATNA.
- Oceń wszystkie propozycję w odniesieniu do twojej właśnie BATNA.
- Jeżeli oferta jest lepsza niż twoja BATNA, rozważ poważnie możliwość jej zaakceptowania.
- Jeżeli oferta jest gorsza niż twoja BATNA, spróbuj wynegocjować lepszą ofertę.
- Jeżeli druga strona nie zmienia oferty, wykorzystaj swoją BATNA.

Slajd 66

Negocjacje c.d.

Konflikt w negocjacjach

Konflikt jest „niezdrowy”, kiedy się go całkowicie unika, albo podchodzi doń na zasadzie wygrana/przegrana.

Konflikt jest „kreatywny” kiedy sprawia, że partnerzy rozwijają nowe pomysły, rewidują dotychczasowe postawy i wartości.

Radzenie sobie z konfliktem:

- Kontroluj swoje emocje. Unikaj nadmiernych ataków.
 - Nie narzekaj – narzekanie na czyjeś zachowanie do niczego nie doprowadzi.
 - Upewnij się, że kontrolujesz swój głos, wyraz twarzy i postawę ciała.
 - Wyjaśnij o czym chcesz mówić.
 - Nie pouczaj i nie wygłaszaj wykładu. Nic tak nie nudzi ludzi, jak przydługi wykład.
 - Na cudzy gniew staraj się odpowiadać empatią.
 - Słuchaj, słuchaj, słuchaj.
- Jeśli to konieczne, odwołaj się do „trzeciej strony”.

Slajd 67**Impas w negocjacjach**

Próbę wyjścia z impasu rozpoczyna się od podsumowanie zagadnień, które zostały poruszone przez drugą stronę, a które spowodowały podział. Dalej należy dokonać parafrazy tego, co zostało powiedziane przez drugą stronę. Należy też pozwolić rozmówcy na dokonanie korekty wypowiedzi, która doprowadziła do nieporozumień. Jeśli impas jest prawdziwy i głęboki. Można uciec się do następujących posunięć:

- odwołanie się do wspólnych interesów, zwłaszcza tych, które dają korzyści obu stronom,
- wskazanie negatywnych konsekwencji dla drugiej strony, w przypadku braku porozumienia (staram się, aby wypowiedź nie brzmiała jak groźba),
- rozważyć z rozmówcą konsekwencje przyjęcia nieakceptowanego rozwiązania,
- zająć się innym zagadnieniem, które leży w przedmiocie negocjacji,
- Próba wzbudzenia sympatii rozmówcy (pokażmy, że nękające ją wątpliwości są dobrze rozumiane i może ona liczyć na pomoc w ich przezwyciężeniu), - czasowe zawieszenie rozmów.

Slajd 68

Negocjacje c.d.

Etyka w negocjacjach.

Uniwersalne zasady o charakterze etycznym w negocjacjach.

1. Porozumień należy dotrzymywać.
2. Rozmowy powinny być prowadzone w dobrej wierze, dążąc do porozumienia, które będzie satysfakcjonować obie strony.

3. Na początku rozmowy nie należy odmawiać możliwości włączenia do negocjacji tych kwestii, które będzie proponowała druga strona.
4. Nie powinno się mówić nieprawdy, jednak nie ujawnianie wszystkiego nie jest kłamstwem.
5. Bez ważnych kwestii nie powinno się zmieniać kwestii uzgodnionych.
6. Nie powinno się ingerować w wewnętrzne sprawy drugiej strony po to, by osłabić jej pozycję w negocjacjach. Powody, dla których należy przestrzegać zasad etycznych w negocjacjach:
 - w negocjacjach należy postępować uczciwie, bowiem w życiu inaczej postępować się nie godzi,
 - etyka popłaca – stosowanie praktyk nieetycznych przynosi jedynie krótkotrwałe korzyści. W dłuższej perspektywie negocjator naraża się na utratę wiarygodności.Jeśli każda ze stron wie, że druga strona będzie oszukiwać, to oszustwo przestaje być nieetyczne.

Slajd 69

Ocena negocjacji.

Ocena negocjacji pozwala na:

- sprawdzenie, czy osiągnąłeś zamierzony cel;
- stwierdzenie, w razie niepowodzenia, co poszło źle i jak podobnych błędów unikać w przyszłości;
- ustalenie, w przypadku osiągnięcia sukcesu, jakim czynnikiem go zawdzięczasz i jak go utrwalić.

Slajd 70

Prezentacja biznesowa.

Przygotowanie do prezentacji:

- pomaga w zapanowaniu nad stresem;
- umacnia pewność siebie i świadomość tego, co chcemy przekazać;
- pomaga skupić się na rzeczach istotnych;
- pozwala na to, aby wystąpienie we właściwy sposób trafiło do odbiorców;

Najczęściej popełniane błędy:

- brak odpowiedniego przygotowania do wystąpienia;
- brak wiedzy na temat publiczności; - brak sprecyzowanego i dobrze określonego celu;
- poświęcenie zbyt małej ilości czasu na przygotowania.

Slajd 71

Prezentacja biznesowa c.d.

1. W jakim celu mówisz? Co chcesz osiągnąć?

2. Do kogo mówisz? Kto i dlaczego ma cię słuchać?

3. Jak chcesz to zrobić ? Plan prezentacji.

Jak określić cel prezentacji? – Wykorzystaj metodę SMART.

S-specyficzny; M-mierzalny; A-Ambitny; R- realistyczny; T- terminowy.

Audytoryum - Kto to jest? Jak dobrze zna przedmiot/temat? W jakim celu cię słuchaj? Czy jest Ci przychylny? Plan wystąpienia:

1. Otwarcie
2. Wypełnienie
3. Podsumowanie
4. Zamknięcie

Zasada 3P

1. Powiedz, o czym chcesz Powiedzieć.
2. Po prostu to Powiedz.

Tabela 15 - prezentacja biznesowa

Powiedz, o czym Powiedziałeś.

Reguła 3P pozwala nam prowadzić słuchacza, a także daje mu poczucie, że mówca cały czas się nim opiekuje. Umożliwia też utrzymanie skupienia publiczności , a tym samym pewność, że słuchacz zapamięta to, co powiedzieliśmy.

Slajd 72

Otwarcie	Wprowadzenie
1. Przyjazny komentarz • Przedstaw się • Powitaj: o Ogólnie o Osobiście wszystkich o Osobiście wyróżniająco 2. BANG • Przełam lody o Anekdota, dykteryjka, dowcip, fotografia, fragment filmu, ciekawe dane statystyczne, pytanie retoryczne i wiele innych możliwości; Bądź kreatywny, ale nie ekscentryczny. • Zachowaj umiar i kulturę Bądź „na temat”.	1. Przedstaw temat • Płynnie • Z zaangażowaniem • Ciekawie 2. Przedstaw plan i czas prezentacji Główne tezy (wnioski słuchaczy) Podaj czas twojej prezentacji 3. Podaj formę udziału audytorium Pytania i dyskusja – kiedy i jak? 4. Przykładowe „wyrażenia-mosty” • Jesteście Państwo z pewnością ciekawi... • Jak się Państwo domyślają... • A teraz przyjrzyjmy się... • Przystępując więc do... • Kolejnym ciekawym problemem jest... • A teraz spójrzmy na • Przechodząc do następnej kwestii... • Przedstawiany temat nasuwa nam także myśl... • I tak doszliśmy do...

Prezentacja biznesowa c.d. - brak

Slajd 73

Prezentacja biznesowa c.d.

Wypełnienie	Podsumowanie
-------------	--------------

1. Podstawą wypełnienia jest podany plan 2. Podstawą planu są tezy 3. Podstawą wniosków są dowody tez 4. Przedstawienie punktu plany (tezy) 5. Udowodnienie go 6. Powrót do tezy z udowodnionym wnioskiem 7. Zachęcanie do pytań 8. Połączenie z następnym punktem planu 9. Przypomnienie o czym mówimy 10. Budzenie pytaniami 11. Danie możliwości zadawania pytań	1. Przypomnij temat 2. Wróć do planu 3. Uzyskaj zgodę słuchaczy, że udowodniłeś tezy 4. Etap podejmowania decyzji w głowie klienta/kontrahenta
Zakończenie	
1. BANG ale nie bomba atomowa • Myśl, anegdota, sentencja, film, wiersz, cytat itp. • Bądź kreatywny i mów na temat	

Tabela 16 - prezentacja biznesowa

Slajd 74

Prezentacja komputerowa

1. Przygotowanie slajdów:

- Pamiętaj o zasadzie: „mniej znaczy więcej”. Unikaj „pstrokaczny”, nadmiaru animacji i trików technicznych. Minimalizm pozwala na rozumienie tego, co chcesz przekazać.
- Zastanów się, co wykorzystasz na swoich slajdach oraz jakich elementów użyjesz. Możesz wykorzystać slajdy z tekstem, z obrazem, z wykresami, z infografikom, z użyciem ikon, z użyciem cytatów. Pomyśl także o kolorach, czcionkach, animacjach, wykorzystaniu filmu, innych materiałach wspomagających przekaz.

2. Kompozycja slajdów:

- Dobra kompozycja pozwala uatrakcyjnić przekaz. Powszechnie stosowane jest umieszczanie najważniejszych elementów na środku slajdu. Wyśrodkowaną grafikę podpisujemy tekstem, który również równamy do środka. Taki slajd jest statyczny i spokojny, choć brak mu dynamiki. Warto korzystać z prostych zasad kompozycji zdjęć i tzw. mocnych punktów obrazu:

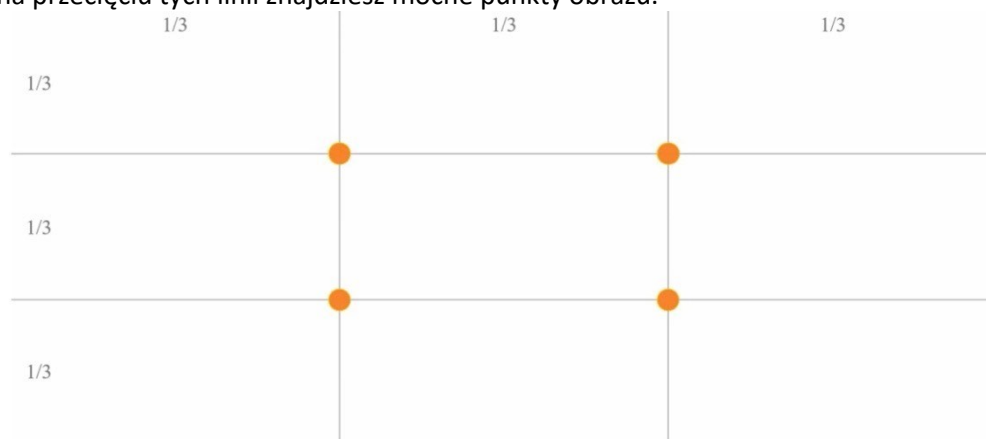
Slajd 75

- a. Podziel slajd na trzy równe części:



Grafika 8 - slajdy

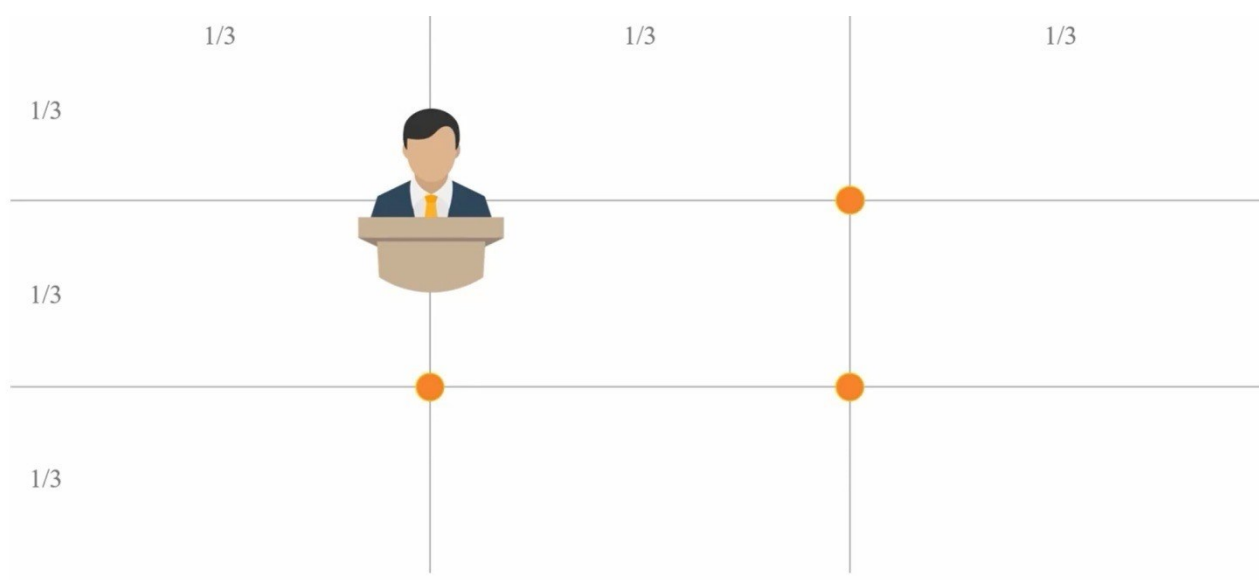
- b. na przecięciu tych linii znajdziesz mocne punkty obrazu.



Grafika 9 - slajdy

Slajd 76

- c. umieszczenie jakiegoś obiektu w jednym z tych miejsc wzmocni dynamikę slajdu oraz skupi oglądających prezentację na tym właśnie obiekcie.



Grafika 10 - slajdy

Slajd 77

3. Tekst na slajdzie.

- na slajdzie powinno znaleźć się jak najmniej tekstu (slajd to nie ściągą do czytania, slajd powinien być przeznaczony do oglądania, a nie do czytania);
- dużo tekstu oznacza zmniejszenie czcionki, przez tekst staje się nieczytelny (mniej tekstu to duża, czytelna, zrozumiała czcionka). Wielkość czcionki nie powinna być mniejsza niż 24 pkt.
- używaj haseł, słów kluczowych (tekst na slajdzie to zapowiedź, a to co mówisz to rozwinięcie tej zapowiedzi);
- korzystaj z maksymalnie dwóch rodzajów czcionek podobnych do siebie;
- wybieraj proste czcionki bez zbędnych ozdobników. W nagłówkach dobrze użyć czcionek bezszeryfowych (bez ozdobników, bardziej nowoczesnych) np. Arial.

Dla pozostałej części tekstu dobre będą czcionki szeryfowe, czyli takie, w których zakończenia liter nadają im charakterystyczny wygląd np. Times New Roma.

Slajd 78

Prezentacja biznesowa c.d.

4. Kolory

- tworzą nastrój i charakter prezentacji;
- z barwami nie należy przesadzać;

- Jeśli określisz kolor na pierwszym slajdzie, to konsekwentnie trzymaj się swojego wyboru do końca;
- korzystaj z gotowych zestawów, które posiada program do tworzenia prezentacji;
- używaj ciepłych kolorów (np. żółty, czerwony, pomarańczowy), jeśli chcesz zwrócić na coś uwagę;
- zimne barwy (np. zielony, granatowy, czarny) wykorzystaj dla pozostałego tekstu;
- dobrym rozwiązaniem jest użycie barw, które identyfikują się z twoją firmą np. popatrz na logo swojej firmy i wykorzystaj widniejące tam barwy;
- pamiętaj o dobrym kontraście (np. ciemne czcionki na jasnym tle);
- dobieraj kolory na zasadzie skojarzeń (alarm-czerwony; wypoczynek-niebieski; problem-czarny; rozwiązanie – żółty/pomarańczowy);

Slajd 79

Prezentacja biznesowa c.d.

4. Kolor c.d.

- każdy kolor posiada jakąś symbolikę i tak np. niebieski to profesjonalizm, wiedza, zaufanie, spokój, odprężenie, stabilizacja – użycie go da dobry efekt i pokaże, że jesteś specjalistą w swojej dziedzinie; żółty to kolor młodości, nowości, bezpieczeństwo, bogactwo, radość, bez troska – jednak nie zaleca się jej stosowania do poważnych i biznesowych prezentacji, może powodować odwrócenie uwagi; zielony to natura, zdrowie, ekologia, pozytywne działania – kojarzy się z rozsądkiem i wszystkim co przyjazne środowisku i sprawdzi się przy prezentacji naturalnych produktów, lekarstw, zdrowego trybu życia; czerwony to energia, moc, walka, wezwanie do działania, ostrzeżenie – wyróżnia elementy naszej prezentacji, ale należy ją używać z umiarem, gdyż jest męcząca i drażniąca dla odbiorców;
- oszczędnie używaj kolorów – wybierz 2, maksymalnie 4 barwy;
- dobór kolorów ułatwi koło kolorów, dzięki niemu poznasz jakie kolory pasują do twojego koloru przewodniego.

Slajd 80

Prezentacja biznesowa c.d.

5. Elementy graficzne w prezentacji

- staraj się zobrazować swoje myśli i treści w ciekawy i atrakcyjny sposób – elementy graficzne, infografiki, rysunki sprawią, że prezentacja będzie atrakcyjniejsza;
- dobre zdjęcie powie więcej niż słowa – fotografia wspomaga zapamiętywanie i wzbudza w słuchaczach określone emocje;

- obraz musi pasować do kwestii, którą w danej chwili opisujesz;
- korzystaj z różnych możliwości umiejscowienia obrazu (na środku ekranu, na głównych punktach obrazu);
- ważniejsze elementy slajdu umieszczaj po lewej stronie (może to zarówno obraz jak i tekst – w zależności od tego, co twoim zdaniem lepiej przedstawia kwestię, którą opisujesz) – wynika to z faktu, że w naszej kulturze czytamy od lewej do prawej;
- układaj wszystko konsekwentnie i regularnie – chaos w prezentacji utrudnia jej odbioru;
- zdjęcie z osobą ustawia, tak aby twarz skierowana była do dłuższego boku slajdu;
- jeśli zdjęcie zajmuje cały slajd, to możesz wykorzystać jego fragment do umieszczenia tam np. tekstu;
- jeśli korzystasz z popularnych zdjęć, to pamiętaj, że twoi odbiorcy mogą mieć już z nim jakieś określone skojarzenia;
- Pamiętaj o przestrzeganiu praw autorskich przy korzystaniu z cudzych zdjęć.

Slajd 81

Prezentacja biznesowa c.d.

6. Liczby w prezentacji

- pomagają zrobić wrażenie na naszych słuchaczach, obrazują problem, wywołują podziw lub respekt;
- muszą być odpowiednio przygotowane i zaprezentowane – dobrze pokazać je w kontekście czegoś lub porównując do czegoś.

7. Tabele i wykresy

- pomagają w łatwiejszym i szybszym zaprezentowaniu określonych informacji; należy zadbać o ich czytelność i postarać się, aby nie zostały przeładowane informacjami; - sprawdzają się do prezentacji informacji, które trudno opisać słowami (dane liczbowe, statystyczne, finansowe, struktura, hierarchie, procesy, cykle, relacje, zależności itp.);
- powinny być jak najprostsze – trzymaj się zasady, że jeden wykres dotyczy jednej danej i umieszczaj je na osobnych slajdach;
- jeśli wystąpi konieczność przedstawienia skomplikowanych danych, lepiej przygotować wydruki i rozdać je słuchaczom w momencie, w którym dane te będą omawiane, a nie wcześniej.

Slajd 82

Prezentacja biznesowa c.d.

8. Infografiki

- wzmacniają nasz przekaz i przedstawiają odbiorcy fakty i ich znaczenie w nowy sposób;
- wywołają efekt „WOW” i pozwolą na dłużej zapamiętać nasze informacje;
- do ich tworzenia można wykorzystać dostępne w Internecie i darmowe kreatory np. Canva.

9. Schematy

- służą to przedstawienia procesu, struktury lub zależności, porównań;
- rozplanuj, to co chcesz pokazać i wypisz wszystkie dane;
- minimalizuj tekst i dane, tak aby schemat był czytelny i zrozumiały.

Odwiedź stronę www.slideshare.com. Jest to strona, na której możesz zobaczyć pracę innych i ich prezentacje. Przyglądnij się im. Ucz się od innych.

Slajd 83

Prezentacja c.d.

10. Kolejność slajdów

- slajd tytułowy (tytuł prezentacji, informacje o Tobie, nazwa instytucji, kiedy z jakiej okazji została przygotowana prezentacja). Zasada pierwszego wrażenia – slajd tytułowy powinien być atrakcyjny wizualnie – wykorzystaj zdjęcie, które będzie obrazować, to o czym będziesz mówić. Dobrze przemyśl czcionki, kolor i rozmieszczenie tekstu;
- slajd z planem wystąpienia - bez szczegółów; krótka prezentacja tego, co się za chwilę wydarzy. Plan powinien zachęcać do wysłuchania naszego wystąpienia. Plan można przedstawić w formie graficznej;
- kolejne slajdy to rozwinięcie prezentacji, które powinny być przygotowane według zasadach wskazanych wcześniej;
- slajd podsumowujący – przypomnienie najważniejszych kwestii;
- slajd zamykający - z podziękowaniem za czas i uwagę – zostaw po sobie dobre wrażenie i postaraj się, aby ten slajd był atrakcyjnym zakończeniem;
- używaj jak najmniej efektów przejścia slajdów.

Slajd 84

Prezentacja biznesowa c.d.

11. Jasny przekaz

- slajd powinien być tak przygotowany, aby odbiorca szybko mógł zrozumieć, co chcesz przekazać. Twój slajd powinien być jak billboard reklamowy, który musi w szybkim czasie przyciągnąć uwagę mijającego go kierowcy;

- swoją prezentację możesz przetestować na znajomych, rodzinie. Zaprezentuj im ją, stosując zasadę 3 sekund/slajd. Po tym czasie sprawdź, co zapamiętali z twojego przekazu, czy zainteresowało ich to, co pokazałeś. Jeśli widzowie potrzebują więcej czasu na „odczytanie” twoich intencji pokazanych na slajdzie, to oznacza, że podczas prezentacji zamiast słuchać tego, co mówisz, będą skupiać się na zrozumieniu tego, co widzą.

Slajd 85

Prezentacja c.d.

12. Język

- symbole, zdjęcia, grafiki powinny być jasne i zrozumiałe;
- nie nadużywaj branżowego języka – używaj krótkich zdań, zrozumiałych słów i haseł;
- uważaj na ortografię i interpunkcję - pamiętaj, że nawet najlepiej przygotowaną prezentację może zepsuć jeden „ortograf”. Słuchacze na pewno skupią się na Twoim błędzie, wytkną go, a Ty zostaniesz zapamiętany nie jako świetny mówca, ale ten, który miał błędy w pisowni.
- stosuj jednakowe nazewnictwo na wszystkich slajdach;
- sprawdzaj slajdy, pod kątem tego, czy znajdują się tam niepotrzebne lub powtarzające słowa.

Slajd 86

Prezentacja biznesowa c.d.

Korzystanie z planszy papierowej (flipcharta):

- pisz dużymi literami ok. 4 cm wysokości.
- rób odstępy ok. 5 cm pomiędzy wierszami;
- używaj nie więcej jak górne 2/3 planszy (poniżej tekst jest niewidoczny);
- używaj mało słów w wierszu;
- różnicuj tekst za pomocą kolorów;
- zrób ołówkiem w rogu widoczne tylko tobie notatki co chcesz napisać;
- zaznacz sobie wystającymi, kolorowymi karteczkami poszczególne sekcje prezentacji;
- możesz przykleić na plansze kolorowe kartki z ilustracją.

Zasady obsługi:

- zawsze przewracaj na czystą kartkę, jeśli mówisz o czymś innym;
- nie ustawiaj się tyłem do audytorium, nawet jeśli piszesz (stań bokiem);
- -nigdy nie mów do planszy;
- nie mów podczas pisania;
- używaj wskaźnika tylko do pokazania rzeczy ważnych;
- przetrenuj „frazy pomostowe” pomiędzy sekcjami prezentacji;
- stosuj je podczas przekręcania plansz.

Slajd 87

Prezentacja biznesowa c.d.

Przekaz

1. Mowa (język, rytm i temp, ton, akcent).

Język - używaj właściwych słów; unikaj żargonu; krótkie logiczne zadania; unikaj wtrętów i uogólnień; niedopuszczalne są słowa niecenzuralne; mów jasno i rzeczowo; nie połykaj końcówek; mów płynnie i powoli.

Rytm i tempo - różnicuj ton głosu; intonuj właściwie zdania; bądź ekspresywny i zaangażowany.

Ton – przyjazny; pewny; zróżnicowany; szczery; pełen szacunku; unikaj mentorstwa.

Akcent – prawidłowo akcentuj sylaby; akcentuj słowa ważne; stosuj pauzy.

Projekcja - mów do ostatniego rzędu;

Artikulacja - mów wyraźnie;

Modulacja - różnicuj ton, rytm, tempo);

Prawidłowa wymowa - akcent, unikaj trudnych słów;

Elegancja - używaj języka literackiego, ale bez udziwnień;

Repetycja - czasem powtarzaj frazy różnym tonem;

Szybkość - mów powoli, ale ze zmiennym tempem.

Slajd 88

Prezentacja biznesowa c.d. Przekaz

2. Ciało (postawa, ruch, twarz, wygląd).

Postawa – stój swobodnie; lekko unieś głowę; ramiona proste; wyprostowana sylwetka; brzuch wciągnięty; nogi proste stopy lekko rozstawione; ręce opuszczone wzdłuż; dłonie swobodnie; nie stawaj tyłem do audytorium; unikaj krzyżowania rąk; unikaj przesadnej gestykulacji; nie zasłaniaj ust rękoma w trakcie mówienia; unikaj pozycji zamkniętych);

Ruch – nie przemieszczaj się zbyt szybko; nie stój jak kamień; podejdź do ekranu i stań obok; podchodź w stronę audytorium; **Twarz** – uśmiechaj się; panuj nad mimiką; nie marszcz zbyt często czoła; unikaj zdziwionego wyrazu twarzy; nie wytrzeszczaj oczu; nie przygryzaj warg;

3. Wzrok

Kieruj wzrok do różnych osób; zatrzymuj spojrzenie na dłużej niż 2-3 sekundy; nie mów do jednej osoby; patrz na słuchaczy pewnie; patrz na słuchaczy, kiedy zadajesz pytanie lub oni do ciebie mówią; nie patrz na ścianę, podłogę, sufit.

Slajd 89

Prezentacja biznesowa c.d.

Pozawerbalny kontakt ze słuchaczami

1. Twoja twarz powinna pokazywać to, co chcesz zobaczyć na twarzach słuchaczy.
2. Kiwaj potakująco głową.
3. Unikaj zaprzeczania głową, nawet gdy się nie zgadzasz.
4. Odczytuj sygnały od słuchaczy:
 - postawa niechęci (obojętny wyraz twarzy; wzrok skierowany w przestrzeń; ciągłe szeptanie uwag do sąsiada);
 - postawa zaśłuchana (zmarszczone czoło; ciało pochylone do przodu; broda podparta splecionymi dłońmi);
 - postawa neutralna (obojętny wyraz twarzy; pozycja lekko pochylona do przodu; broda poparta; nogi założone);
 - postawa zainteresowania (tułów wyraźnie pochylony do przodu; broda podparta; twarz uśmiechnięta; wzrok przyjazny; obie nogi oparte na podłodze).

Slajd 90

Prezentacja biznesowa c.d.

Zasady odpowiadania na pytania:

- Dobrze przygotowanie;
- Postaw na pewność siebie;
- Kolejność pytań pod kontrolą;
- Analiza pytania;
- Czas do namysłu - pomyśl zanim odpowiesz;
- Bądź uczciwy;
- Nie bój się powiedzieć „nie wiem” na trudne pytania;
- Unikaj ripostowania;
- Pochwal pytanie;
- Powtórz pytanie;
- Przenieś pytanie na resztę słuchaczy;
- Podczas szczegółowej analizy materiałów można przewidzieć większość pytań;
- Większość pytań słuchaczy ma charakter ogólny;
- Odpowiadaj na każde pytanie osobno;
- Określ, czy przedstawiasz fakt, czy swój pogląd;
- Nie wszczynaj sprzeczki z pytającym;
- Odpowiadaj zwięźle i na temat; nie udzielaj odpowiedzi wymijających;
- W sytuacjach krytycznych wykaż poczucie humoru.

Slajd 91

Prezentacja biznesowa c.d.

Zapobieganie Stres

1. Dobrze przygotowanie:

- Dobrze rozeznanie słuchaczy – jeśli są to obce osoby, spróbuj z nimi porozmawiać, przedstaw się i poznaj ich.
- Przygotowanie wystąpienia – zaplanuj to, co i w jaki sposób chcesz powiedzieć.
- Ćwiczenie swojego wystąpienia – mówienie go na głos, przed rodziną, znajomymi, nagranie przed kamerą.

2. Zadbaj o rozluźnienie swojego ciała:

- Staraj się wyciszyć emocje i zapanować na termą wykonując np. różne ćwiczenia oddechowe;

3. Zmiana nastawienia:

- Zaczynij myśleć pozytywnie;
- Nie wyobrażaj sobie tego, jak źle wypadniesz, co złego może się stać.
- Powtarzaj, że jesteś dobrze przygotowany, znasz temat i nic cię nie zaskoczy.

Test wiedzy

KARTY ĆWICZEŃ



Karty ćwiczeń

Budowanie relacji z klientem – karty ćwiczeń

Ćwiczenie 1.

- Utwórz listę 10 cech osobistych pracownika branży MICE, które uważasz za niezbędne do dobrego obsługiwanie klienta. Następnie uszereguj je od najważniejszych do mniej ważnych.

Cechy osobiste	Stopień ważności
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Karta ćwiczeń 1 - Budowanie relacji z klientem

Uzasadnij swój wybór.

.....

.....

.....

- Co chciałbyś wiedzieć o swoim kliencie? Sporządź listę:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Ćwiczenie 2.

- Wymień powody rezygnacji klientów ze współpracy:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

- Opisz wskazane poniżej obiekcje klienta i zaproponuj pasujące do nich odpowiedzi.

- *Cena jest zbyt wysoka.*

.....

.....

- *Potrzebuję czasu do namysłu.*

.....

.....

- *Muszę się skonsultować.*

.....

.....

- *Korzystam z innych możliwości.*

.....

.....

- Wymień przykłady wątpliwości klienta (z własnego doświadczenia). Opisz, w jaki sposób na nie zareagowałeś i jak oceniasz swoją reakcję:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ćwiczenie 3.

- Opisz w jaki sposób w pierwszej kolejności powinien zareagować pracownik w poniższych sytuacjach.

- Klient jest agresywny i niekulturalny:

.....

.....

- Klient skarży się, że nie może dodzwonić się do osoby, która jako jedyna zajmuje się danym tematem:

.....

.....

- Klient chce uzyskać szybko informacje na dany temat, ale osoba kompetentna jest na dłuższym urlopie:

.....

.....

- Klient składa skargę na innego pracownika dotycząc jakości kontaktu:

.....

.....

- Klient chce skorzystać z usługi, której my nie świadczymy tylko konkurencja:

.....

.....

- Klient posiada błędne informacje, które uważa za prawdziwe:

.....

.....

- Klient chce informacji o produkcie, o którym nie mamy pojęcia/nie wiemy czy go oferujemy:

.....

.....

- Klient chce wiedzieć dlaczego nasze usługi są droższe od tych oferowanych przez inne podmioty:

.....

.....

- Opracuj ankietę weryfikującą poziom zadowolenia klienta. Jakie pytania Twoim zdaniem powinny się w niej znaleźć?

Pomoce: znajdź w Internecie i porównaj różne badania ankietowe klientów.

L.p.	Pytanie	Oceń w skali 1-5

Tabela 17 – pomoce

Ćwiczenie 4.

- Porównaj oferty dwóch firm branży MICE świadczących te same usługi. Wybierz jedną z nich. Uzasadnij swój wybór.

.....

.....

.....

.....

.....

- Porównaj działalność (Twojej lub wybranej firmy) z konkurencją i wyszczególnij elementy, które określają podstawowy poziom usług (oferowany przez wszystkich), oraz te, które sprawiają klientom szczególną przyjemność (unikatowe cechy).

.....

.....

.....

.....

.....

- Prześledź historię Twojej branży (lub wybranej) i wymień te elementy, które z czasem stały się podstawą określonej usługi, oraz te, które pozostają wartością dodaną.

.....

.....

.....

.....

.....

- Określ, jakiemu problemowi/wadzie dotyczy najczęściej reklamacji (najczęściej odzwierciedlają podstawowe potrzeby klientów).

.....

.....

.....

.....

Ćwiczenie 5.

Dokonaj analizy potrzeb klienta branży MICE i zaproponuj sposoby ich zaspokajania przez firmę:

Poziom potrzeby	Określona potrzeba	Istotność dla firmy tak/nie	Jakie działania są prowadzone w celu ich zaspokajania?
Fizjologiczne	<i>Przykład: wyżywienie (dopisz szczegóły):</i>	<i>Tak</i>	<i>Organizacja gastronomii (dopisz szczegóły):</i>
Bezpieczeństwa			
Przynależności			
Szacunku			
Samorealizacji			

Tabela 18 - analizy potrzeb klienta branży MICE

Umiejętność współpracy z otoczeniem – karty ćwiczeń.

Ćwiczenie 1.

Zapoznaj się z poniższym opisem.

Sala konferencyjna. Za stołem siedzi grupa osób. Jedno miejsce zajęte przez mężczyznę, który w tej chwili coś mówi, gestykulując rękoma; ma uśmiechniętą twarz. Wszyscy pozostali sprawiają wrażenie wsłuchanych w treść jego wypowiedzi. Kolor jego garnituru (jest ciemny) różni się od koloru garniturów jego rozmówców (są jasne). Dwóch mężczyzn pali papierosy. Na stole leży teczka z dokumentami, stoją szklanki z napojami. Obok stołu widać planszę z wykresami.

Ułóż własną historię do poniższego opisu.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Teraz zapoznaj się z informacją znajdującą się na odwrocie niniejszej karty:

Czy w twojej opowieści osoby przedstawione w opisie:

- dyskutują o czymś?
- z radością się spierają?
- podejmują decyzję?
- szukają kompromisu?
- odrzucają jakiś pomysł?
- poirytowane naciskają na drugą stronę?

- wyglądają na zamyślane?
- uczą jedne drugich?
- opuszczają pokój?
- usiłują przekonać innych?

Jeśli w swojej opowieści uwzględniłeś więcej niż pięć możliwości, to świadczy, że sporo wiesz na temat negocjacji.

Ćwiczenie 2.

- Pomyśl o kimś w swoim otoczeniu lub o osobie publicznej, którą uważasz za skutecznego negocjatora. Uzasadnij wybór.

.....

.....

.....

.....

- Jakie są cechy dobrego negocjatora?

.....

.....

.....

.....

- Które z poniższych twierdzeń Twoim zadaniem powinny charakteryzować negocjacje, a które tu nie pasują? Krótko uzasadnij swój wybór.

1. Wygrana jest najważniejsza w negocjacjach (TAK/NIE).

.....

.....

3. Doprowadzenie drugiej strony do impasu to dobra taktyka w negocjacjach (TAK/NIE).

.....

.....

4. Podawanie drugiej stronie wszystkich posiadanych przez siebie informacji jest w negocjacjach zachowaniem prawidłowym (TAK/NIE).

.....

.....

6. Tak długo jak to przyczynia się do powodzenia, drugą stroną należy traktować jak równą sobie (TAK/NIE).

.....

.....

7. W negocjacjach nie należy okazywać emocji i zdenerwowania (TAK/NIE).

.....

.....

8. Nie należy wahać się przy przedstawianiu faktów korzystnych dla siebie (TAK/NIE).

.....

.....

9. Zawsze należy podkreślać swoje cele jako najważniejsze (TAK/NIE).

.....

.....

10. Swoje interesy należy prezentować precyzyjnie (TAK/NIE).

.....

.....

11. Twoja uwaga powinna zawsze koncentrować się na tym, co możesz Ty możesz z tego mieć (TAK/NIE).

Ćwiczenie 3.

- Sprawdź przygotowaną przez siebie prezentację i przekonaj się, czy jest ona dobrze opracowana. Poproś kogoś z rodziny lub znajomych, aby zobaczył Twoje slajdy. Na oglądnięcie slajdu daj im trzy sekundy. Następnie dowiedz się, co zapamiętali. Jeśli nie udało im się zarejestrować Twojego głównego przekazu, to musisz poprawić swoją pracę.
- Opisz, jakie poprawki musiałeś nanieść, aby osiągnąć cel swojego przekazu:

.....

.....

.....

.....

- Zaznacz wszystkie zachowania właściwe podczas wystąpienia:
 - ☐ postawa wyprostowana i swobodna
 - ☐ złożone nogi
 - ☐ lekko rozstawione nogi
 - ☐ unikanie gestów
 - ☐ stanie w miejscu
 - ☐ przemieszczanie się w określonym celu
 - ☐ przemieszczanie się w tę i powrotem podczas całego wystąpienia
 - ☐ mówienie przodem do publiczności
 - ☐ kontynuowanie wypowiedzi po odwróceniu się tyłem do słuchaczy
 - ☐ naturalne gesty
 - ☐ ręce opuszczone wzdłuż tułowia
 - ☐ skrzyżowane ręce
 - ☐ ręce splecione za plecami
 - ☐ dłonie trzymane w kieszeni
 - ☐ bardzo ekspresyjna gestykulacja
 - ☐ otwarte dłonie

- ☐ wskazywanie ludzi palcami

Ćwiczenie nr 4.

- Weź dowolną książkę lub gazetę.
- Otwórz na losowo wybranej stronie i wylosuj jakieś słowo.
- Teraz opowiedz historię, związaną z wylosowanym słowem.
- Najpierw jednak stań przed lustrem lub nagraj swoje wystąpienie.
- Podczas mówienia staraj się zwrócić uwagę na to, jak się zachowujesz.
- Jakich gestów używasz, jak stoisz, co dzieje się na twojej twarzy.
- Dzięki temu sprawdzisz, nad którymi elementami swojej mowy ciała musisz mocniej, a nad którymi mniej popracować.
- Wypisz elementy wymagające poprawy:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ćwiczenie 5.

Nagraj swoją 60-sekundową wypowiedź na dowolny temat i sprawdź, ile słów udało Ci się powiedzieć. Następnie zaznacz odpowiedź:

- ☐ poniżej 120 słów na minutę
- ☐ pomiędzy 120-150 słów na minutę
- ☐ powyżej 150 słów na minutę

Teraz zapoznaj się z informacją znajdującą się na odwrocie niniejszej karty:

Poniżej 120 słów na minutę: Twoja szybkość wypowiedzi jest niższa niż u większości osób. Spróbuj popracować nad tym, by wypowiadać w ciągu minuty więcej słów.

Pomiędzy 120-150 słów na minutę: Mówisz z podobną szybkością jak większość osób. Tak trzymaj!

Powyżej 150 słów na minutę: Twoja szybkość wypowiedzi jest wyższa niż u większości osób. Publiczność może mieć problem ze zrozumieniem Twojej wypowiedzi. Spróbuj popracować nad tym, by wypowiadać w ciągu minuty mniej słów.

Narzędzia do samooceny

Budowanie relacji z klientem – autodiagnoza

Rozważ każde z poniższych stwierdzeń i wskaż, w jakim stopniu Twoim zdaniem dotyczy ono Ciebie. Użyj poniższej skali. Liczba w nawiasach określa liczbę punktów, które następnie zliczysz, aby uzyskać informację o twoim przygotowaniu do pracy z klientem.

Mocno (5). To stwierdzenie opisuje mnie w 100% lub w blisko 100%. Stwierdzenie to idealnie opisuje moją codzienną pracę z klientem. Rozumiem sens tego stwierdzenia i jest ono przeze mnie stosowane we wszystkich lub niemal wszystkich kontaktach z klientami.

Średnio (3). To stwierdzenie opisuje mnie częściowo. W swojej codziennej pracy z klientem nie zawsze jest ono przeze mnie stosowane. Nie zawsze dostrzegam, aby taka postawa w stosunku do klienta była konieczna.

Słabo (1). To stwierdzenie opisuje mnie jedynie w niewielkim stopniu. Nie jest ono stosowane przeze mnie w mojej codziennej pracy z klientem lub jest stosowane jedynie sporadycznie. Zasadniczo uważam, że taka postawa w stosunku do klienta ma niewielkie znaczenie.

Orientacja na klienta.

1. Jestem silnie zaangażowany w zapewnienie klientom jak najlepszej obsługi.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

2. Zdaję sobie sprawę z korzyści jakie zadowolony klient może przynieść mojej firmie.

- Mocno (5)
- Średnio (3)

- Słabo (1)

3. Wiem i rozumiem, czym jest doskonała obsługa klienta.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

4. Dobrze rozumiem, czego oczekują i wymagają nasi klienci.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

5. Uważam, że moja praca polegająca na obsłudze klienta jest bardzo ważna i potrafię to uzasadnić.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

6. Ważne jest dla mnie, aby problemy klientów zostały rozwiązane jak najszybciej, najlepiej już przy pierwszej próbie.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

Cechy osobiste.

1. Wykazuje się dużą cierpliwością w stosunku do klientów, nawet jeśli ich sprawy są trudne do załatwienia.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

2. Okazuje szacunek klientom i współpracownikom.

- Mocno (5)

- Średnio (3)
- Słabo (1)

3. Mam pozytywne nastawienie w stosunku do mojej pracy, klientów, firmy.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

4. W sytuacjach trudnych, dobrze radzę sobie ze stresem.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

5. Jestem efektywny we wszystkich aspektach mojej pracy i bardzo dobrze zarządzam swoim czasem.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

6. Wypełniając swoje role i funkcje zawodowe, stosuję wysokie standardy etyczne.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

Wyzwania związane z obsługą klienta.

1. Do problemu każdego z klientów podchodzę indywidualnie.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

2. Staram się zrozumieć punkt widzenia klienta.

- Mocno (5)

- Średnio (3)
- Słabo (1)

3. Wiem, jak rozpoznać oznaki komunikacji emocjonalnej (złość, strach, poczucie winy itp.).

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

4. Wiem w jaki sposób uspokoić klienta i rozpocząć z nim współpracę mającą na celu rozwiązanie problemu.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

5. Reaguje spokojem na emocjonalne reakcje klientów.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

6. Przygotowuje się, aby poradzić sobie ze stresem związanym z trudnymi interakcjami z klientami.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

7. Rozwiązując problemy klientów, koncentruje się na rezultatach, które mogą przez to osiągnąć.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

8. Nie osądzam ani nie obwiniam klientów, którzy zgłaszają problemy.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

9. Wiem, co należy zrobić, gdy spotykam klientów, którzy tworzą trudne sytuacje.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

10. Wiem, co należy zrobić, gdy spotykam klientów ze szczególnymi potrzebami, w tym osoby starsze, niepełnosprawne, z różnych kultur itp.

- Mocno (5)
- Średnio (3)
- Słabo (1)

Wyniki:

22-45 punktów:

Nie jesteś zbyt dobrze przygotowany do obsługi klienta. Twoje błędy, wynikające nawet z nieumyślnego działania, mogą doprowadzić do utraty klientów. Konieczna jest zmiana nastawienia i wdrożenie działań, dzięki którym nabędziesz wiedzę, umiejętności i kompetencje niezbędne w obsłudze klienta.

46-74 punkty:

Nieźle, choć wciąż jest kilka istotnych kwestii, nad którymi trzeba popracować. Wróć do tych pytań, w których twoja odpowiedź uzyskała 3 punkty lub 1 punkt i zastanów się, co mógłbyś zrobić, aby poprawić się w tym obszarze.

75-110 punktów.

Jesteś dobrze przygotowany do pracy klientem. Rozumiesz istotę tej pracy. Jest bardzo prawdopodobne, że klient, który trafi na Ciebie, zostanie obsłużony według wysokich standardów obowiązujących w obsłudze klienta.

Umiejętność współpracy z otoczeniem – autodiagnoza

Zaznacz stopień swojego przygotowania w poszczególnych obszarach przygotowania do negocjacji:

Obszar:	Bardzo dobrze	Średnio	Zupełnie nie
1. Znam cel negocjacji	5	3	1

2. Znam cele strony przeciwnej	5	3	1
3. Przygotowałem plan negocjacji	5	3	1
4. Opracowałem różne sposoby osiągnięcia najważniejszych celów negocjacyjnych	5	3	1
5. Wiem, w których kwestiach iść, a w których nie iść na kompromis	5	3	1
6. Orientuje się w zapleczu drugiej strony	5	3	1
7. Wiem, co robić w sytuacjach patowych	5	3	1
8.. Wiem jak radzić sobie ze stresem	5	3	1
9. Znam wartość mojej „teczki negocjacyjnej”	5	3	1
10. Znam swoje wady i zalety negocjacyjne	5	3	1

Tabela 19 - stopień swojego przygotowania w poszczególnych obszarach przygotowania do negocjacji

Podlicz swoje punkty i sprawdź swój stopień przygotowania do negocjacji.

10-20 punktów.

Nie jesteś zbyt dobrze przygotowany do zbliżających się rozmów negocjacyjnych z partnerem biznesowym. Jeśli potrafisz dobrze improwizować, to być może wszystko skończy się bez specjalnych problemów. Jednak gwarancje, że osiągniesz założony cel, są w tym przypadku bardzo słabe. Istnieje natomiast spore ryzyko, że nie tylko nie uda Ci się osiągnąć zamierzonego rezultatu, ale sam możesz wiele stracić.

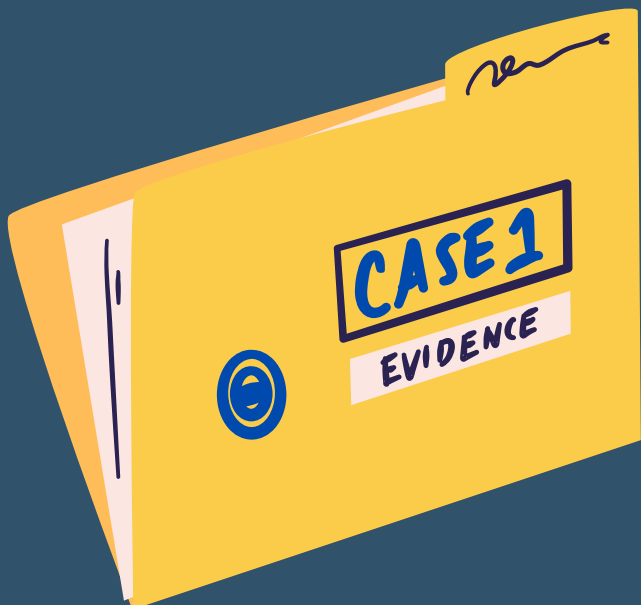
21-39 punktów.

Nie jest źle, jednak są kwestie, nad którymi musisz jeszcze trochę popracować. Wróć do wypowiedzi, za które uzyskałeś 3 punkty i 1 punkty zastanów się, co jeszcze mógłbyś poprawić.

40-50 punktów.

Jesteś bardzo dobrze przygotowany do negocjacji. Widać, że wykonałeś sporo pracy lub masz spore doświadczenie w prowadzeniu negocjacji. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że prowadzone przez Ciebie negocjacje zakończą się sukcesem.

CASE STUDIES



Case studies

Umiejętność współpracy z otoczeniem – case study

Opis sytuacji:

W procesie negocjacyjnym uczestniczą dwie strony: firma eventowa X oraz firma Y zajmująca się dostawą wyposażenia dla organizowanych przez firmę X wydarzeń.

Cel negocjacji:

Firma X: Przedłużenie kontraktu na zmienionych warunkach: zwiększenie ilości dostaw gotowych elementów przy niższych cenach, krótszy czas dostawy, zwiększenie zakresu wyboru dostarczanego wyposażenia. Dodatkowy (fakultatywny) cel to zmniejszenie dostaw komponentów.

Firma Y: Przedłużenie kontraktu na zmienionych warunkach: zwiększenie liczby dostaw, pozostanie przy aktualnych terminach (do momentu zakończenia budowy dodatkowej fili firmy, która będzie oddana do użytku za dwa lata), podwyższenie cen dostaw, otrzymanie zamówień na inne niż zamawiane dotychczas elementy wyposażenia.

Interesy drugiej strony:

Firma X: Domniemywa się, że druga strona oczekuje umowy długoterminowej. Możliwe, że będą oczekiwać większej liczby zleceń na dostawę wyposażenia. Druga strona może obawiać się, że nie będzie w stanie spełnić naszych nowych żądań, w związku z czym możemy zerwać z nimi umowę.

Firma Y: Domniemywa się, że druga strona może oczekiwać zwiększenia dostaw wyposażenia poniżej cenie, chęci zawarcia umowy, jeśli spełnimy jej oczekiwania lub rozwiązania umowy, jeśli nie spełnimy ich oczekiwań i wyboru innego dostawcy.

Pozostałe informacje:

Firma X i Y to wieloletni partnerzy o bardzo dobrych relacjach. Obu zależy na zachowaniu ciągłości współpracy. Obie firmy są gotowe na pewne ustępstwa, jednak każda z nich ma swoje granice, których nie przekroczy.

Dla tak przedstawionego kontekstu negocjacyjnego:

1) opisz, jakiego rodzaju informacjami powinny dysponować obie firmy, aby dobrze przygotować się do negocjacji:

2) opracuj listę możliwych argumentów, niezbędnych do przekonania partnera w zakresie kolejnych zagadnień:

3) wskaż te spośród znanych Ci technik negocjacyjnych, które powinny być zastosowane w omawianej sytuacji, w odniesieniu do poszczególnych zagadnień:

Budowanie relacji z klientem – case study

W agencji eventowej pojawił się nowy, nietypowy klient pan Andrzej. Złożył zapytanie o organizację wydarzenia o charakterze festiwalu dla hodowców zwierząt egzotycznych. Klient zjawił się w biurze agencji z zawieszonym na szyi dużym węzem. Pomimo tego, iż wzbudził w agencji niemałe poruszenie ze względu na obecność jego pupila, na realizację wydarzenia przewiduje bardzo wysoki budżet. Dodatkowo stwierdził, iż impreza będzie miała charakter cykliczny, co wskazuje na długofalową współpracę. Bardzo ważną kwestią jest zatem zbudowanie pozytywnej relacji z panem Andrzejem.

Poniżej przedstawiono 5 przykładowych sposobów budowania pozytywnej relacji z klientem. Opisz, w jaki sposób wykorzystałbyś je, aby zbudować dobre relacje z klientem.

1. Kontakt bezpośredni

Często 10 maili może zastąpić jeden telefon. Bez znaczenia na przyjętą formę komunikacji – telefoniczną bądź mailową – ważne jest, by zadbać, o to by przekazywane komunikaty, szczególnie pisemne, były spersonalizowane. Należy pamiętać o zwrotach grzecznościowych oraz komunikacji imiennej, unikania korespondencji szablonowej i bezosobowej. Zaproponuj treść maila potwierdzającego przyjęcie zlecenia od pana Andrzeja.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Unikanie nachalności

Bardzo ważne jest, by utrzymywać kontakt z klientem, jednak należy unikać natarczywości. Zaproponuj, w jaki sposób i z jaką częstotliwością będziesz kontaktował się z panem Andrzejem w zakresie współpracy.

Podpowiedź: pierwszy kontakt mailowy powinien zawierać podsumowanie pierwszego spotkania oraz przyjętego zamówienia na opracowanie oferty eventu.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. „Dopieszczanie klienta”

Poza profesjonalizmem ważne jest, by traktować klienta w sposób indywidualny, z zaangażowaniem; okazywać mu zainteresowanie, odpowiadać na wszystkie jego zapytania i wątpliwości. Klient musi czuć, że jego potrzeby są na pierwszym miejscu. Spróbuj przewidzieć potrzeby pana Andrzeja i zaproponuj, w jaki sposób można je zaspokoić tak, by czuł się usatysfakcjonowany nie tylko z realizacji eventu, lecz także z waszej bezpośredniej współpracy.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Udostępnianie dodatkowych możliwości.

Programy lojalnościowe, gify, darmowe udostępnienie treści/zasobów/gadżetów, stanowią wyraz naszej wdzięczności wobec klientów za to, że wybrali właśnie nas. Zaproponuj, co mógłbyś dać Panu Andrzejowi dodatkowo tak, by poczuł się doceniony jako klient.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Profesjonalizm i jakość obsługi

Pamiętaj, że na rynku jest bardzo wiele firm eventowych. Prawdopodobnie organizują one eventy w podobnych cenach, jak opisywana powyżej firma. To, co wyróżnia, to przede wszystkim komunikacja i podejście do klienta. Pamiętaj zatem, by zachować przejrzyste warunki współpracy i spraw, by klient poczuł, że pracuje z profesjonalistą. Zaproponuj wzór przebiegu ścieżki obsługi pana Andrzeja, punkt po punkcie. Uwzględnij możliwość, że na którymś etapie obsługi klient może mieć wątpliwości dotyczące przesłanej do niego oferty.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Budowanie relacji z klientem i umiejętność współpracy z otoczeniem – test wiedzy

(tekst jednokrotnego wyboru, poprawne odpowiedzi zaznaczono wytłuszczoną czcionką)

1. Na co należy zwrócić uwagę, aby zwalczyć treść przed wystąpieniem?

- a) Jeśli treść pojawia się nagle, nie można nad nią zapanować.
- b) Przemówienie napisane na kartach pomaga wygrać z treścią.
- c) **Warto wcześniej rozeznaczyć publiczność oraz wyćwiczyć prezentację i oddech.**

2. Zaznacz prawidłową odpowiedź dotyczącą gestykulacji w trakcie prezentacji:
- a) Należy powstrzymywać się od jakichkolwiek gestów.
 - b) Należy używać gestów otwartych i spójnych z tym, co mówimy.**
 - c) Gesty nie są ważne, nasze zachowanie nie ma wpływu na przekaz, najważniejsze jest to, co mówimy.
3. Który z poniższych zestawów elementów ma najistotniejsze znaczenie na odbiór naszego wystąpienia?
- a) głos i jego ton, tempo mówienia, dykcja, odpowiednie słownictwo**
 - b) wygląd sceny, dekoracje, rekwizyty, inne osoby na scenie.
 - c) zachowanie odbiorców i jej nastawienie
4. Prezentacja podczas wystąpienia pełni określoną funkcję. Jaką?
- a) Ma być głównym źródłem przekazu, który pomaga rozumieć, co jej autor chce nam przekazać.
 - b) Jest uzupełnieniem naszego wystąpienia. Powinna być dopełnieniem tego co mówimy i nie powinna odwracać uwagi od naszego przekazu.**
 - c) Celem prezentacji jest odwrócenie uwagi od stresu przemawiającego i skupienie uwagi na obrazie.
5. Jakich zasad należy się trzymać, przygotowując slajd z tekstem?
- a) Jak najmniej tekstu napisanego jak największą czcionką – należy maksymalnie stosować dwa rodzaje czcionek.**
 - b) Należy umieścić jak najwięcej tekstu, żeby odbiorca miał maksimum informacji pisemnych.
 - c) Nie ma znaczenia, ile treści znajdzie się na slajdzie.
6. Która z poniższych cech nie charakteryzuje dobrego negocjatora?
- a) spokój i opanowanie na każdym etapie negocjacji
 - b) śmiałe wypowiadanie się i ujawnianie ważnych kwestii**
 - c) powściągliwość w prezentowaniu własnego stanowiska
7. Podejście problemowe w negocjacjach charakteryzuje się:
- a) traktowaniem negocjacji jako walki
 - b) ograniczeniem możliwości rozwiązań do „albo/albo”
 - c) przygotowaniem wielu różnych rozwiązań**
8. Taktyką na wyjście z impasu w negocjacjach nie jest:
- a) wymuszanie pośpiechu**
 - b) zmiana punktu odniesienia
 - c) ignorowanie ataku drugiej strony
9. Do przykładów działań mających na celu budowanie trwałych relacji z klientami zaliczamy:
- a) realizowanie spójnego systemu obsługi dla całej firmy

CZĘŚĆ 2



- b) oferowanie klientom dodatkowych korzyści od zakupionych produktów (prezenty, nagrody)
- c) wykorzystywanie baz danych o klientach
- d) **wszystkie powyższe**

10. Celem organizacji stosującej zasady CRM nie jest:

- a) **najlepsze wykorzystanie potencjału nabywczego klienta poprzez odpowiednie formowanie produktów i ofert**
- b) zarejestrowanie jak największej liczby potencjalnych klientów do bazy
- c) utrzymanie lojalności klienta

11. Do kluczowych elementów profesjonalnej obsługi klienta zaliczamy:

- a) zrozumienie klienta
- b) wykorzystanie technologii w procesie obsługi
- c) ocena procesów, standardów obsługi, satysfakcji i lojalności klientów
- d) **wszystkie powyższe**

12. Które z poniższych twierdzeń nie odpowiada umiejętności efektywnego słuchania?

- a) Dopytuj - miej pewność, że rozumiesz.
- b) Staraj się myśleć tak jak klient – postaw się w jego sytuacji.
- c) **Koncentruj się na tym, w jaki sposób klient mówi.**

Część 2 - Współpraca z otoczeniem oraz budowanie relacji z klientami

Program

PROGRAM SZKOLENIOWY Umiejętności społeczne pracowników sektora MICE Więzy emocjonalna z firmą, adaptacja do zmiennych warunków, podnoszenie kwalifikacji, integracja zawodowa, motywowanie siebie i innych

I. Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

1. Inteligencja emocjonalna – definicja, modele.
2. Kluczowe obszary kompetencji emocjonalnej wg modelu Daniela Golemana.
3. Czynniki determinujące tworzenie i stabilizację dobrych relacji w firmie.
4. Klarowność komunikacyjna i transparentność zasad organizacyjnych a więź emocjonalna z firmą.
5. Wpływ sposobów rozwiązywania konfliktów na więź organizacyjną.
6. Work-life balance, work-life integration.

7. Znaczenie budowania więzi emocjonalnej dla funkcjonowania firmy branży MICE.

Efekty uczenia się – uczestnik:

Wiedza:

- Definiuje pojęcie „inteligencja emocjonalna”, omawia wybrane modele inteligencji emocjonalnej.
- Wymienia kluczowe obszary kompetencji emocjonalnej wg modelu Daniela Golemana.
- Wymienia czynniki determinujące tworzenie i stabilizację dobrych relacji w firmie.
- Tworzy klarowne zasady komunikacji w firmie.

Umiejętności:

- Opracowuje transparentne zasady organizacyjne, mające wpływ na więź emocjonalną w firmie.
- Dokonuje oceny sposobów rozwiązywania konfliktów w firmie i ich wpływu na więzi emocjonalne.
- Analizuje wpływ koncepcji work-life balance oraz work-life integration na więzi emocjonalne z firmą.

Kompetencje społeczne:

- Jest przygotowany do budowania więzi emocjonalnej z firmą branży MICE.
- Jest świadomy znaczenia więzi emocjonalnej w firmie dla budowania marki w branży MICE.

II. Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

1. Zmiana jako szansa, konieczność, zagrożenie.
2. Role i zadania pracowników w procesie zmian w firmie branży MICE.
3. Czynniki wpływające na sukcesy i niepowodzenia związane ze zmianami w firmie.
4. Sposoby reakcji na zmienne warunki.
5. Radzenie sobie z własnymi emocjami oraz wewnętrznym oporem wobec zmian.
6. Czynniki budujące postawę proaktywną wobec zmian.

Efekty uczenia się – uczestnik:

Wiedza:

- Omawia pozytywne i negatywne skutki wprowadzania zmian w firmie.
- Rozumie znaczenie wybranych ról i zadań w procesie zmian w firmie branży MICE.
- Wymienia czynniki wpływające na sukcesy i niepowodzenia związane ze zmianami w firmie oraz budujące postawę proaktywną.
- Omawia sposoby reakcji na zmienne warunki i radzenia sobie z własnymi emocjami.

Umiejętności:

- Analizuje zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne w procesie zmian.
- Rozpoznaje style reagowania na zmienne warunki.
- Opracowuje zadania lidera w zarządzaniu zmianą.

Kompetencje społeczne:

- Jest świadomy znaczenia adaptacji do zmiennych warunków w firmie branży MICE.
- Jest przygotowany do radzenia sobie z własnymi emocjami w zmiennych warunkach.

III. Podnoszenie kwalifikacji

1. Lifelong learning jako kluczowy element budowania własnej wartości na rynku pracy i w miejscu pracy.
2. Określenie potrzeb, możliwości i priorytetów w zakresie kształcenia oraz podnoszenia kwalifikacji.
3. Formy i metody podnoszenia kwalifikacji oraz źródła ich finansowania.
4. Podnoszenie kwalifikacji cyfrowych oraz umiejętności językowych w branży MICE.
5. Znaczenie podnoszenia kwalifikacji w branży MICE.

Efekty uczenia się – uczestnik:**Wiedza:**

- Określa swoje potrzeby, możliwości i priorytety w zakresie kształcenia oraz podnoszenia kwalifikacji.
- Omawia formy i metody podnoszenia kwalifikacji oraz źródła ich finansowania.
- Omawia sposoby podnoszenia kwalifikacji cyfrowych i językowych w branży MICE.

Umiejętności:

- Analizuje własne potrzeby, możliwości i priorytety w zakresie podnoszenia własnych kwalifikacji.

- Opracowuje plan podnoszenia kwalifikacji na wybranym stanowisku branży MICE.

Kompetencje społeczne:

- Jest świadomy kluczowego znaczenia podnoszenia kwalifikacji dla budowania własnej wartości na rynku pracy branży MICE.
- Jest przygotowany do uczenia się przez całe życie.

IV. Integracja zawodowa

1. Team building.
2. Zasady integracji zawodowej.
3. Formy integracji zawodowej w miejscu pracy.
4. Formy integracji pracowników poza miejscem pracy z uwzględnieniem ich stylu życia i różnic kulturowych.
5. Wolontariat pracowniczy.

V. Motywowanie siebie i innych

1. Motywacja a motywowanie - definicja, rodzaje. Pozytywne i negatywne przykłady motywowania.
2. Potrzeby pracowników i ich rozpoznawanie. Indywidualna i grupowa identyfikacja najważniejszych motywatorów.
3. Finansowe i pozafinansowe narzędzia motywowania pracowników branży MICE.
4. Znaczenie automotywacji w budowaniu zaangażowania innych.
5. Motywowanie zespołu – rola lidera, budowanie kultury pracy grupowej i atmosfery współpracy.
6. Rola komunikacji i feedbacku w inspirowaniu i motywowaniu innych.
7. Trening motywacyjny – jak zmotywować do pracy siebie i innych.

Efekty uczenia się – uczestnik:

Wiedza:

- Rozróżnia, definiuje i klasyfikuje pojęcia: motywacja, motywowanie.
- Wymienia pozytywne i negatywne przykłady motywowania siebie i innych.
- Charakteryzuje różne potrzeby pracowników.
- Wymienia finansowe i pozafinansowe narzędzia motywowania pracowników branży MICE.

Umiejętności:

- Identyfikuje najważniejsze motywatory w firmie.
- Opracowuje zadania lidera w budowanie kultury pracy grupowej i atmosfery współpracy.
- Analizuje zaangażowanie członków zespołu w wykonanie zadania.

Kompetencje społeczne:

- Jest świadomy kluczowego znaczenia automotywacji w budowaniu zaangażowania innych.
- Jest świadomy roli komunikacji i feedbacku w inspirowaniu i motywowaniu innych.

Jest przygotowany do motywowania siebie i innych.

Efekty uczenia się – uczestnik:**Wiedza:**

- Omawia znaczenie budowania zespołu oraz zasady integracji zawodowej.
- Wymienia formy integracji zawodowej w miejscu pracy.
- Wymienia formy integracji pracowników poza miejscem pracy z uwzględnieniem ich stylu życia i różnic kulturowych.
- Rozumie istotę i znaczenie wolontariatu pracowniczego dla integracji zawodowej.

Umiejętności:

- Planuje różne formy integracji zawodowej w miejscu pracy.
- Planuje różne formy integracji zawodowej poza miejscem pracy z uwzględnieniem stylu życia i różnic kulturowych pracowników.
- Opracowuje zasady organizacji wolontariatu pracowniczego.

Kompetencje społeczne:

- Jest świadomy kluczowego znaczenia team buildingu dla integracji zawodowej w branży MICE.
- Jest przygotowany do udziału w różnych formach integracji zawodowej.

Plan zajęć – 4 dni szkoleniowe, 28 godzin dydaktycznych

Czas zajęć	Moduły/Treści programowe	Formy, metody
1 dzień		
9.00-14.30	I. Budowanie więzi emocjonalnej z firmą (7 godz.)	
9.00-10.30	1. Inteligencja emocjonalna – definicja, modele. 2. Kluczowe obszary kompetencji emocjonalnej wg modelu Daniela Golemana.	Wykład interaktywny, dyskusja
10.30-12.00	3. Czynniki determinujące tworzenie i stabilizację dobrych relacji w firmie. 4. Klarowność komunikacyjna i transparentność zasad organizacyjnych a więź emocjonalna z firmą.	Wykład interaktywny, dyskusja.
12.00-12.15	Przerwa kawowa	
12.15-14.30	5. Wpływ sposobów rozwiązywania konfliktów na więź organizacyjną. 6. Work-life balance, work-life integration. 7. Znaczenie budowania więzi emocjonalnej dla funkcjonowania firmy branży MICE.	Wykład interaktywny, dyskusja, burza mózgów.
2 dzień		
9.00-14.00	II. Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków (6 godz.)	
9.00-10.30	1. Zmiana jako szansa, konieczność, zagrożenie. 2. Role i zadania pracowników w procesie zmian w firmie branży MICE.	Mini-wykład, dyskusja, burza mózgów.
10.30-12.00	3. Czynniki wpływające na sukcesy i niepowodzenia związane ze zmianami w firmie. 4. Sposoby reakcji na zmienne warunki.	Dyskusja, odgrywanie ról.
12.00-12.15	Przerwa kawowa	
12.15-13.45	5. Radzenie sobie z własnymi emocjami oraz wewnętrznym oporem wobec zmian. 6. Czynniki budujące postawę proaktywną wobec zmian.	Dyskusja, odgrywanie ról.
3 dzień		
9.00-12.00	III. Podnoszenie kwalifikacji (4 godz.)	

9.00-10.30	1. Lifelong learning jako kluczowy element budowania własnej wartości na rynku pracy i w miejscu pracy. 2. Określenie potrzeb, możliwości i priorytetów w zakresie kształcenia oraz podnoszenia kwalifikacji.	Mini-wykład, dyskusja, ćwiczenia indywidualne.
10.30-12.00	3. Formy i metody podnoszenia kwalifikacji oraz źródła ich finansowania. 4. Podnoszenie kwalifikacji cyfrowych oraz umiejętności językowych w branży MICE. Znaczenie podnoszenia kwalifikacji w branży MICE.	Wykład interaktywny, dyskusja.
12.00-13.00	Przerwa na lunch	
13.00-16.00	IV. Integracja zawodowa (4 godz.)	
13.00-14.30	1. Team building. Zasady integracji zawodowej. 2. Formy integracji zawodowej w miejscu pracy.	Wykład interaktywny, dyskusja.
14.30-16.00	3. Formy integracji pracowników poza miejscem pracy z uwzględnieniem ich stylu życia i różnic kulturowych. 4. Wolontariat pracowniczy.	Mini-wykład, dyskusja.
4 dzień		
9.00-14.30	V. Motywowanie siebie i innych (7 godz.)	
9.00-10.30	1. Motywacja a motywowanie - definicja, rodzaje. Pozytywne i negatywne przykłady motywowania. 2. Potrzeby pracowników i ich rozpoznawanie. Indywidualna i grupowa identyfikacja najważniejszych motywatorów.	Wykład interaktywny, ćwiczenia indywidualne i grupowe.
10.30-12.00	3. Finansowe i pozafinansowe narzędzia motywowania pracowników branży MICE. 4. Znaczenie automotywacji w budowaniu zaangażowania innych.	Wykład interaktywny, dyskusja.
12.00-12.15	Przerwa na lunch	
12.15-14.30	5. Motywowanie zespołu – rola lidera, budowanie kultury pracy grupowej i atmosfery współpracy. 6. Rola komunikacji i feedbacku w inspirowaniu i motywowaniu innych. 7. Trening motywacyjny – jak zmotywować do pracy siebie i innych.	Wykład interaktywny, dyskusja, warsztaty.

Tabela 20 - Plan zajęć

PREZENTACJA 2



Prezentacja

Slajd 1

Umiejętności społeczne pracowników sektora MICE

Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

Slajd 2

Inteligencja emocjonalna (EQ) – definicja

EQ (emotional quotient) - kompetencje osobiste człowieka w rozumieniu zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób, jak też zdolności używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób.

Kompetencje zaliczane do inteligencji emocjonalnej to zdolności komplementarne w stosunku do inteligencji ogólnej, rozumianej jako zdolności czysto intelektualne, analityczne i abstrakcyjne, mierzone ilorazem inteligencji i wyrażane wskaźnikiem IQ (Intelligence Quotient).

Slajd 3

Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

Inteligencja emocjonalna (EQ) – modele

3 główne modele inteligencji emocjonalnej:

- 1/ Wg Daniela Golemana inteligencja emocjonalna obejmuje zdolność rozumienia siebie i własnych emocji, kierowania i kontrolowania ich, zdolność samomotywacji, empatię oraz umiejętności o charakterze społecznym.
- 2/ Wg Johna Mayera i Petera Saloveya inteligencję emocjonalną tworzą cztery obszary: spostrzeganie emocji, wspomaganie myślenia za pomocą emocji, rozumienie emocji oraz kierowanie emocjami.
- 3/Wg Reuvena Bar-Ona na inteligencję emocjonalną składa się 5 gł. elementów: inteligencja intrapersonalna, inteligencja interpersonalna, radzenie sobie ze stresem, zdolność adaptacji oraz ogólny nastrój

Slajd 4

Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

Inteligencja emocjonalna (EQ) – model Reuvena Bar-Ona

Kompetencje intrapersonalne (możliwości samopoznania i samoświadomości)

- emocjonalna samoświadomość,
- asertywność

- samoakceptacja,
- szacunek dla własnej osoby,
- niezależność osobista.

Kompetencje interpersonalne:

- empatia, czyli umiejętność „odczytywania” emocji u innych osób,
- umiejętność utrzymywania więzi interpersonalnych,
- odpowiedzialność społeczna.

Slajd 5

Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

Inteligencja emocjonalna (EQ) – model Reuvena Bar-Ona

Kompetencje przystosowawcze:

- zdolność rozwiązywania problemów (emocjonalnych),
- umiejętność konfrontowania osobistych doświadczeń z rzeczywistym światem,
- giętkość przystosowawcza.

Radzenie sobie ze stresem:

- tolerancja na stres,
- kontrola impulsów.

Ogólny nastrój:

- poczucie szczęścia i spełnienia,
- optymistyczne podejście do życia, pracy czy innych osób.

Slajd 5

Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

Inteligencja emocjonalna według Daniela Golemana

5 podstawowych kompetencji emocjonalnych i społecznych wg Golemana:

- 1) samoświadomość - obiektywne ocenianie własnej sytuacji, stanów wewnętrznych, preferencji, możliwości; poprawna samoocena, wiara w siebie, tj. silne poczucie własnej wartości i świadomość swoich możliwości i umiejętności;
- 2) samoregulacja - panowanie nad swoimi stanami wewnętrznymi, impulsami i możliwościami czyli samokontrola, zdolność kierowania emocjami, utrzymywanie norm uczciwości i prawości, sumienność, elastyczność w dostosowywaniu się do zmian,
- 3) motywacja - skłonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie, czyli dążenie do osiągnięć, zaangażowanie, inicjatywa, optymizm, sztuka podporządkowania emocji obranym celom,

- 4) empatia - uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób, czyli rozumienie innych, doskonalenie innych, nastawienie usługowe, świadomość polityczna, zdolność do wczuwania się w uczucia i potrzeby innych,
- 5) umiejętności społeczne - umiejętność wzbudzania u innych oczekiwanych reakcji, czyli wpływanie na innych, porozumienie, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, tworzenie więzi, współpraca i współdziałanie, umiejętności zespołowe, łatwość nawiązywania i podtrzymywania związków ze światem.

Slajd 7

Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

Czynniki determinujące tworzenie i stabilizację dobrych relacji w firmie.

- **Uczciwość**

Oszustwo prowadzi do utraty zaufania. Trudno czuć się komfortowo w towarzystwie osoby, która nas zawiodła. Aby cieszyć się przyjemną atmosferą, warto postępować uczciwie, nie kłamać i otwarcie rozwiązywać konflikty.

- **Lojalność**

Istotnym aspektem jest również gotowość wspierania współpracowników w trudnych sytuacjach. Dbanie wyłącznie o te kontakty, które przynoszą nam doraźne korzyści, to przykład braku lojalności. Trudno w ten sposób budować relacje pełne szacunku i zaufania.

- **Wzajemna pomoc**

Praca zespołowa umożliwia osiągnięcie celów, które trudno zrealizować w pojedynkę. Warto też pomagać bezinteresownie. Relacje oparte na życzliwości przynoszą satysfakcję i dobre samopoczucie.

- **Tolerancja dla błędów**

Każdemu zdarza się popełnić błąd, dlatego warto okazywać wyrozumiałość osobom, z którymi współpracujemy. Tolerancja ma pewne granice – pobłażliwość i maskowanie notorycznych pomyłek kolegi z pracy, wynikających np. z niedbalstwa, nie działa na jego korzyść.

- **Uwzględnianie różnic temperamentów i upodobań**

Filarem dobrych relacji jest również respektowanie tego, że ludzie różnią się pod względem predyspozycji, umiejętności czy charakteru.

Kluczowe znaczenie ma odkrycie i zrozumienie różnic wynikających z temperamentu

Slajd 8

Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

Czynniki determinujące tworzenie i stabilizację dobrych relacji w firmie

- **Odpowiednia forma komunikacji**

Zauważenie różnic, jakie występują między nami a osobami, z którymi współdziałamy, umożliwia wypracowanie efektywnego sposobu komunikacji. Dzięki temu udaje się unikać nieporozumień, które utrudniają i opóźniają pracę.

- **Respektowanie granic**

Spoufalanie się z przełożonym, wścibstwo i brak taktu wywierają negatywny wpływ na relacje. Należy uznawać granice wynikające z charakteru znajomości.

- **Savoir vivre**

Kultura osobista to jeden z filarów, na których opierają się kontakty zawodowe. O tym, że jesteśmy dobrze wychowani, świadczą np.: punktualność, słownictwo, umiejętność zachowania się w różnych sytuacjach czy sposób, w jaki się ubieramy.

- **Miłe gesty**

W budowaniu relacji pomagają także drobne, miłe przejawy życzliwości, takie jak uśmiech czy np. przyniesienie gorącej herbaty przeziębionemu koledze.

- **Żarty w pracy**

Skutecznym narzędziem utrzymywania pozytywnej, lekkiej atmosfery jest poczucie humoru. Dobierając żarty, warto uwzględniać poziom wrażliwości osób, którym zamierzamy je opowiedzieć.

Slajd 9

Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

Klarowność komunikacyjna i transparentność zasad organizacyjnych

- Komunikacja w firmie przebiega w trzech kierunkach: z góry na dół, z dołu do góry oraz poziomo.
- Trzeba umożliwić funkcjonowanie w firmie wszystkich kanałów i wszystkich kierunków.
- Nadmiar informacji przekazywanej w firmie kanałami oficjalnymi, niekoniecznie prowadzi do niezadowolenia pracowników. Niedobór informacji zawsze prowadzi do frustracji i zwiększa poziom niezadowolenia pracowników.
- 3 zasady: rozmawiaj i pytaj, weryfikuj przekazywaną treść, informuj o potencjalnie ważnych dla firmy kwestiach.
- Kanały nieoficjalne też są ważne i potrzebne - służą m.in. do komunikowania spraw osobistych czy szczególnie skomplikowanych.

Slajd 10

95

Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

Klarowność komunikacyjna i transparentność zasad organizacyjnych

- Treść komunikatu musi być jasna i klarowna, zarówno pod względem gramatycznym, jak i logicznym. Należy ją gruntownie przeanalizować przed przekazaniem pracownikom, aby mieć pewność, że wiadomość będzie zrozumiała dla wszystkich.
- Nieprawidłowo odebrana treść może spotęgować destabilizację i niezrozumienie w zespole, a co za tym idzie wywołać organizacyjny chaos.
- Wiadomość powinna być maksymalnie skondensowana.
- Ścieżka przekazywania komunikatu powinna też być jak najkrótsza.
- Komunikacja jest sztuką - najpierw powstaje w głowie nadawcy komunikatu, później jest kodowany i przekazywany przez wybrany kanał komunikacyjny, a na końcu jest dekodowany przez odbiorcę.
- Umiejętność komunikowania się to również umiejętność słuchania.
- Umiejętność aktywnego słuchania - parafrazowanie, werbalizowanie, sklaryfikowanie.

Slajd 11

Klarowność komunikacyjna i transparentność zasad organizacyjnych

- Nagradzanie i docenianie pracowników, którzy potrafią kompleksowo zdiagnozować problemy firmy i pozytywnie wpłynąć na poprawienie komfortu pracy. Drobne sukcesy, zauważane przez pracodawcę, to dawka odświeżającej energii i motywacji do dalszych starań.
- Ważny jest każdy głos zaangażowanych i oddanych firmie osób.
- Kreatywność, pomysłowość i potencjał mogą stać się dla źródłem cennych porad i idących za tym możliwości firmy.
- Stosowanie polityki otwartych drzwi do gabinetu szefa - aby odpowiednio szybko reagować na problemy indywidulane i zespołu, a w konsekwencji rozwiązywać trudności w zarodku.
- Organizowanie regularnych odpraw pracowniczych – jaki powinien być idealny boardmeeting?
- Transparentność, dialog i codzienna współpraca na jasnych zasadach może dać firmie największą przewagę na rynku.

Slajd 12

Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

Wpływ sposobów rozwiązywania konfliktów na więź organizacyjną

Główne przyczyny konfliktu w organizacji:

1. Konflikty wynikające ze współzależności
2. Konflikty przywódcze
3. Konflikty spowodowane odmiennym stylem pracy
4. Konflikty personalne
5. Konflikty w związku z wdrażaniem pomysłów

Większość konfliktów w organizacji wynika z dwóch powodów: ze słabej komunikacji (braku informacji, niedostatecznych informacji, błędnych informacji, dezinformacji, braku strategii informacyjnej) lub z niemożności kontrolowania własnych emocji.

Slajd 13

Wpływ sposobów rozwiązywania konfliktów na więź organizacyjną

- Konflikty w organizacji są czymś naturalnym. Kiedy zderzają się różne motywacje, procesy i cele, pojawiają się konflikty.
- Konflikt w organizacji nie zawsze jednak jest czymś, czego należy się obawiać, ponieważ z niego wynika zmiana. Prawidłowo rozwiązane konflikty mogą prowadzić do lepszych pomysłów, lepszego zrozumienia i lepszych relacji w pracy.
- Dzięki przemyślanemu rozwiązywaniu konfliktów w miejscu pracy, zarówno firmy jak i ich pracownicy mogą się rozwijać.
- Jak je zażegnać?
 1. Konflikty wynikające ze współzależności - wszyscy powinni czuć się drużyną
 2. Konflikty przywódcze - należy kłaść nacisk na wzajemne poszanowanie różnic
 3. Konflikty spowodowane odmiennym stylem pracy – podstawą jest wzajemny szacunek i zrozumienie.
 4. Konflikty personalne – potrzeba więcej empatii i zrozumienia.
 5. Konflikty w związku z wdrażaniem pomysłów – wypracowanie wspólnego rozwiązania lub szukanie kompromisu

Slajd 14

Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

Wpływ sposobów rozwiązywania konfliktów na więź organizacyjną

Główne przyczyny konfliktu w organizacji:

1. Konflikty wynikające ze współzależności

2. Konflikty przywódcze
3. Konflikty spowodowane odmiennym stylem pracy
4. Konflikty personalne
5. Konflikty w związku z wdrażaniem pomysłów

Większość konfliktów w organizacji wynika z dwóch powodów: ze słabej komunikacji (braku informacji, niedostatecznych informacji, błędnych informacji, dezinformacji, braku strategii informacyjnej) lub z niemożności kontrolowania własnych emocji.

Slajd 15

Work-life balance

Work-life balance to stan, w którym życie zawodowe i prywatne tworzą spójną całość, służą naszym celom i oczekiwaniom oraz są zgodne z naszymi zasadami i wartościami. Równowaga ta nie jest zależna od wykonywanego zawodu czy stanowiska, nie oznacza równego podziału na pracę i czas wolny. Jest mierzona poczuciem satysfakcji.

Work-life balance to:

- dla firmy sposób, by mieć efektywnych, niesfrustrowanych, zmotywowanych, dostarczających jakość i budujących dobrą atmosferę pracy pracowników,
- sposób na efektywność we wszystkich obszarach życia, na pełnienie swoich ról zawodowej i pozazawodowej z zaangażowaniem, energią i satysfakcją dla siebie i firmy.
- rozumienie własnych celów, potrzeb i świadome zarządzanie sobą w kontekście zawodowym i pozazawodowym,
- większa efektywność funkcjonowania w miejscu pracy,
- lepsze samopoczucie i stan zdrowia,
- większa satysfakcja z pracy,
- lepszy wizerunek pracodawcy i lojalność pracowników.

Slajd 16

Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

Work-life integration

- Work-life integration jako godzenie różnych życiowych ról - integracja między życiem zawodowym a prywatnym koncentruje się na przekonaniu, że nie ma między nimi rozróżnienia i że oba muszą współistnieć w harmonii.

- Integracja sfery zawodowej z prywatną staje się nowym sposobem na życie i alternatywą dla tych, dla których przeprowadzenie wyraźnego podziału jest trudne lub niemożliwe.
- Zarówno integracja między życiem zawodowym a prywatnym, jak i równowaga między życiem zawodowym a prywatnym są właściwymi środkami do osiągnięcia równowagi między obowiązkami osobistymi i zawodowymi.
- Integracja z życiem zawodowym jest ogromną zmianą dla organizacji - ważne jest, aby wszyscy pracownicy wiedzieli, jakie granice muszą wyznaczyć.

Slajd 17

Budowanie więzi emocjonalnej z firmą

Znaczenie budowania więzi emocjonalnej dla funkcjonowania firmy MICE

Budowanie więzi w firmie branży MICE, oparte na zaufaniu, szacunku, włączeniu do grupy i otwartej komunikacji, oznacza:

1/ wzrost zaangażowania i motywacji pracowników poprzez:

- wyrażanie przez własnych opinii i dzielenie się pomysłami
- podążanie za pomysłami innych
- umożliwianie skutecznego wprowadzania zmian
- tworzenie i realizacja innowacji
- zwiększenie efektywności pracy

2/ wysokie morale pracowników, dzięki czemu:

- spada ryzyko utraty utalentowanego pracownika branży MICE - zatrzymanie obecnego pracownika jest tańsze niż wyszkolenie nowego
- pomimo niesprzyjających okoliczności zewnętrznych, w tym niepewności związanej z rozwojem sytuacji na rynku MICE, pracownicy są lojalni, umotywowani i efektywni
- Poprzez poczucie przynależności budują oni pozytywny wizerunek, tak ważny w branży MICE

Slajd 18

Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

Zmiana jako zagrożenie, konieczność, szansa

Przyczyny zmian:

zatrudnienie nowych pracowników, redukcja zatrudnienia, zmiana kierownictwa, wprowadzenie nowych technologii i infrastruktury, zmiany prawne, nowa lokalizacja firmy (zwiększenie lub redukcja powierzchni), wzrost ilości i różnorodności realizowanych zadań, nowe zasady postępowania i in.

Przykłady obaw pracowników:

- czy to wszystko się uda? czy stracę swoją pozycję?
- czy sprostim nowym wymaganiom?
- czy warto się angażować? może lepiej od razu zrezygnować?
- co zyskamy? co stracimy?
- jak się zmieni tryb pracy? jak teraz będzie wyglądała współpraca?
- od czego będzie zależał mój wynik?
- czy nauczę się czegoś nowego?

Slajd 19

Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

Zmiana jako zagrożenie, konieczność, szansa

Wskazówki dla kadry zarządzającej zmianą w firmie:

- Zastanów się, jaki jest cel zmiany. Przedstaw, co zostanie osiągnięte dzięki wprowadzeniu tej zmiany.
- Omów konsekwencje braku wdrożenia zmiany. Uświadom, że jest to konieczne.
- Przedstaw, co czeka pracowników po zmianie. Omów zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki.

Rozmawiaj szczerze.

- Wyjaśnij, jak będzie wyglądał proces zmiany, zakres czasowy, osoby odpowiedzialne.
- Określ swoje oczekiwania wobec pracowników. Zaznacz, że ich wsparcie jest nierozdzielnie związane z sukcesem organizacji.
- Wyraźnie zaznacz jakie zachowanie nie będzie akceptowane. Nazwij postawy pracowników, na które nie będziesz się zgadzać.
- Omów zakres wsparcia ze swojej strony.
- Pokaż, że zmiana może być także szansą osobistego rozwoju oraz większej aktywności i zaangażowania
- Wysłuchaj swoich pracowników
- Okaż zrozumienie wobec oporu twojego pracownika, nie oceniaj jego zachowania, pomóż wspólnie znaleźć pozytywne aspekty zmiany, kieruj go ku przyszłości

Slajd 20

100

Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

Role i zadania pracowników w procesie zmian w firmie branży MICE

5 podstawowych ról w zarządzaniu zmianą:

- Praktycy zarządzania zmianą
- Sponsorzy (TOP-Menedżerowie)
- Menedżerowie
- Kierownicy projektów
- Pracownicy objęci zmianą

5 kluczowych elementów, które są potrzebne, aby skutecznie przejść przez zmianę:

- **Świadomość** potrzeby zarządzania zmianą
- **Chęć** uczestniczenia i wspierania zastosowania zarządzania zmianą
- **Wiedza** jak zarządzać zmianą
- **Umiejętność** wdrażania niezbędnych kompetencji i zachowań w zakresie danej roli w zarządzaniu zmianą
- **Utrwalanie** zachowań w celu zapewnienia trwałego stosowania zarządzania zmianą.

Slajd 21

Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

Role i zadania pracowników w procesie zmian w firmie branży MICE

Zadania praktyków zarządzania zmianą:

1. **Stosowanie ustrukturyzowanej metodyki zarządzania zmianą** Zamiast działać w sposób doraźny, powinni mieć podejście strukturalne i celowe.
2. **Opracowanie strategii**
Dokonują oceny, jak duża jest zmiana i kto będzie miał wpływ na opracowanie strategii zarządzania ludzką stroną zmiany.
3. **Opracowanie planów**
Tworzą zindywidualizowany zestaw planów przeprowadzenia pracowników przez zmiany (plan komunikacji, plan działania sponsorów, plan działania menedżerów, plan szkoleń i plan zarządzania oporem).
4. **Wspieranie innych ról**

Zasoby zarządzania zmianą to trenerzy i ludzie, którzy są odpowiedzialni za umożliwienie osiągnięcia sukcesu wspólnie z innymi niezbędnymi rolami do zarządzania zmianą.

Slajd 22

Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

Role i zadania pracowników w procesie zmian w firmie branży MICE

Sponsorzy (TOP-Menedżerowie) mają za zadanie:

- **Aktywnie i widocznie uczestniczyć w projekcie**
- **Budować koalicję sponsorów (liderów i osób mających wpływ na zmianę) i zarządzać oporem**
- **Komunikować się bezpośrednio z pracownikami, którzy chcą poznać biznesowe przyczyny zmiany od liderów biznesu.**

Slajd 23

Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

Role i zadania pracowników w procesie zmian w firmie branży MICE

- **Menedżerowie** są najbliższą zmianą. To ich zespoły muszą zmienić sposób wykonywania swojej pracy, aby zmiana ta zakończyła się sukcesem. Menedżerowie są preferowanymi nadawcami komunikatów o osobistym wpływie zmiany na członków zespołu.
- W każdej organizacji stale zachodzą dwa rodzaje zmian: inicjatywy odgórne podejmowane przez liderów (makrozmiiany) oraz reakcje na codzienne potrzeby klientów i dostawców (mikro-zmiany). Menedżerowie wspierają swoich pracowników podczas obu rodzajów zmian.
- Postawa menedżera ma niezwykle istotny wpływ na podwładnych, niezależnie od tego, czy jest to postawa wspierająca czy negująca zmianę.

Slajd 24

Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

Role i zadania pracowników w procesie zmian w firmie branży MICE

Zadania kierownika projektu.

- **Opracowywanie faktycznych zmian**

Kierownik projektu tworzy rozwiązanie, które ostatecznie wpłynie na sposób, w jaki ludzie będą wykonywać swoją pracę.

- **Zarządzanie "techniczną stroną" zmiany**

Dzięki takim narzędziom jak karta projektu, uzasadnienie biznesowe, harmonogram, zasoby, struktura podziału pracy, budżet itp., kierownik projektu realizuje techniczną stronę zmiany.

- **Angażowanie praktyków zarządzania zmianą**

Pracując z praktykami zarządzania zmianą, kierownik projektu dba o to, aby strona techniczna i strona ludzka były odpowiednio adresowane.

- **Włączenie planów zarządzania zmianą do planów projektu**

Rozpoczynając zarządzanie zmianą na początku projektu i integrując strategię i plany zarządzania zmianą z planami po stronie technicznej, kierownik projektu tworzy jeden spójny plan projektu.

Slajd 25

Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

Role i zadania pracowników w procesie zmian w firmie branży MICE

Kluczową rolę odgrywają **pracownicy objęci zmianą**. Bez przyswojenia i stosowania przez nich zmiany osiągnięcie pożądaných rezultatów jest bardzo praktycznie niemożliwe. **Jakie zadania mają pracownicy objęci zmianą?**

- **Angażowanie się w zmianę**

Pełne poparcie lub przynajmniej akceptacja zmiany

- **Przyswojenie zmiany**

Przyjmowanie zmiany jak własnej inicjatywy

- **Stosowanie zmiany**

Realizowanie zmiany zgodnie z oczekiwaniami

Slajd 26

Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

Czynniki wpływające na sukcesy i niepowodzenia związane ze zmianami w firmie.

Warunki sukcesu w procesie zmian

Przywództwo	Wyznaczenie osoby przejmującej inicjatywę i kierującej zmianą
Określenie wspólnej potrzeby	Upewnienie się, że poszczególne osoby rozumieją potrzebę zmiany oraz że potrzeba ta jest większa niż niechęć do jej wprowadzenia
Kształtowanie wizji	Określenie pożądanego rezultatu zmiany
Pobudzenie zaangażowania	Określenie osób lub grup, które mogą zyskać w wyniku zmiany oraz zaangażowanie i zobowiązanie ich do włączenia się w proces przekształceń
Modyfikowanie systemów i struktur organizacyjnych	Wykorzystanie narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi do wprowadzenia zmian w strukturze firmy lub jednostki organizacyjnej
Monitorowanie postępu	Ustalenie punktów odniesienia, celów i badań służących mierzeniu i uwidacznianiu postępów
Zapewnienie kontynuacji	Upewnienie się, że przeprowadzane zmiany wdraża się zgodnie z planem oraz że są one wsparte działaniami pomocniczymi, a także że są ciągle monitorowane

Slajd 27

Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

Czynniki wpływające na sukcesy i niepowodzenia związane ze zmianami w firmie.

Przyczyny oporu przed zmianami:

- brak postrzegania sensu zmiany przez pracowników,
- niepewność co do skutków i/lub przyczyn zmian,
- lek przed utratą cenionych wartości,
- świadomość słabych stron proponowanych zmian,
- odczucie narzucenia zmian,
- obniżenie się zdolności adaptacyjnych i kreatywności pracowników,
- bezczynność wobec przyzwyczajień
- spadek wrażliwości na stymulację
- brak poczucia własnego interesu

Slajd 28

104

Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

Sposoby reakcji na zmienne warunki

- Zaprzeczenie
- Opór
- Gniew
- Negocjacje
- Depresja
- Akceptacja
- Zaangażowanie

Slajd 29

Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

Radzenie sobie z własnymi emocjami oraz wewnętrznym oporem wobec zmian

- Zarządzanie sobą w zmianie i umiejętność szybkiej adaptacji do zmian to jedna z najważniejszych i najbardziej cenionych kompetencji miękkich u współczesnego człowieka.
- Szybka adaptacja do zmian związana jest kluczową kompetencją przyszłości - sprawczość (z ang. agility) - dostosowanie swoich zachowań do nowych informacji lub zmieniających się okoliczności; podejmowanie określonych działań prowadzących do celu w zmieniających się okolicznościach lub w obliczu nowych informacji nawet zmiana celu.
- Rezyliencja i adaptacja – kluczowa zdolność do radzenia sobie ze zmianami
- Odpowiedzialność, zaangażowanie i koncentracja w zmianie

Slajd 30

Zdolność do adaptacji do zmiennych warunków

Czynniki budujące postawę proaktywną wobec zmian

- Zmiana świadomości i postaw jako główny warunek skuteczności zmiany
- Budowanie akceptacji dla zmiany u Proaktywność versus reaktywność u Budzenie autoangażowania do zmian u Rozpoznawanie przejawów motywacji do pracy u Poszukiwanie szans i korzyści dla siebie

Slajd 31

Podnoszenie kwalifikacji

Lifelong learning (LLL) jako kluczowy element budowania własnej wartości na rynku pracy i w miejscu pracy.

- Lifelong learning (LLL) – idea całościowego uczenia się, podejmowanie ustawicznego uczenia się i przystosowywania do szybkich zmian.

3 wymiary:

- **Kształcenie w pionie** obejmuje kolejne szczeble edukacji formalnej (od żłobka/przedszkola poprzez szkołę, studia, kształcenie podyplomowe, MBA itd.).
 - **Kształcenie w poziomie** ma zapewnić rozwój zainteresowań dzięki indywidualnej aktywności człowieka, poprzez poznawanie różnych dziedzin życia, nauki, kultury niezależnie od studiów pionowych.
 - **Kształcenie w głąb** jest natomiast ściśle związane z jakością podejmowanych procesów rozwojowych i wyraża się w bogatej motywacji do uczenia się, w umiejętnościach samokształcenia, zainteresowaniach intelektualnych, stylu życia zgodnym z ideą LLL i kulturalnym wykorzystaniem czasu wolnego.
- Idea LLL jest w pełni realizowana tylko wówczas, gdy uczestnicy przejawiają aktywność we wszystkich 3 płaszczyznach.

Slajd 32

Podnoszenie kwalifikacji

Określenie potrzeb, możliwości i priorytetów w zakresie kształcenia oraz podnoszenia kwalifikacji.

- Czy jesteś zadowolony ze swojej obecnej pracy i nie planujesz zmiany?
- Czy planujesz zmianę pracy lub obawiasz się o swoje obecne stanowisko?
- Chcesz się przekwalifikować i całkiem zmienić branżę?
- Czy chcesz podnieść kwalifikacje w obecnym zawodzie?
- Co lubisz w swojej obecnej pracy, a co chciałbyś zmienić na lepsze?
- Jak opanowanie nowych umiejętności czy wiedzy wpłynie na twoje życie zawodowe (i prywatne)? Co się zmieni na lepsze?
- Jaki jest Twój długoterminowy plan, gdzie widzisz się za kilka lat - na tym samym stanowisku, w tej samej firmie ale na wyższym stanowisku?
- Co Cię motywuje do podniesienia kwalifikacji, oprócz wyższej pensji?
- W jaki sposób Twoja obecna praca wpisuje się w tę wizję?

Slajd 33

Podnoszenie kwalifikacji

Określenie potrzeb, możliwości i priorytetów w zakresie kształcenia oraz podnoszenia kwalifikacji.

106

- Przez podnoszenie kwalifikacji zawodowych rozumie się zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności przez pracownika, z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą.
- Podnoszenie kwalifikacji zawodowych powinno być ściśle związane z rodzajem wykonywanej przez pracownika pracy i mieć bezpośredni związek z rodzajem zajmowanego stanowiska
- Pracodawca jest obowiązany ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych, ale nie oznacza to wyrażania zgody na wszelkie kursy i szkolenia, w których pracownik chciałby uczestniczyć. To pracodawca decyduje, w jaki sposób będzie ułatwiał pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych.
- Pracodawca może zobowiązać pracownika do podniesienia kwalifikacji zawodowych niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku pracy poprzez skierowanie go na kurs lub szkolenie. Pracownik powinien potraktować takie skierowanie jako polecenie służbowe.
-

Slajd 34

Podnoszenie kwalifikacji

Formy i metody podnoszenia kwalifikacji oraz źródła ich finansowania

- Przez podnoszenie kwalifikacji zawodowych rozumie się **zdobywanie** lub **uzupełnianie** wiedzy i umiejętności przez pracownika, z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą.
- Zdobywanie oznacza nabycie nowej wiedzy lub umiejętności.
- Uzupełnianie należy łączyć z pogłębianiem wiedzy i umiejętności już posiadanych, ewent. ich dostosowaniem do nowych warunków lub wymagań.
- Pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe przysługują: **urlop szkoleniowy oraz zwolnienie z całości lub części dnia pracy**, na czas niezbędny do uczestnictwa w zajęciach.
- Za czas urlopu szkoleniowego oraz za czas zwolnienia z całości lub części dnia pracy pracownik **zachowuje prawo do wynagrodzenia**.
- **Pracodawca może pokryć opłaty za kształcenie, przejazd, materiały dydaktyczne czy zakwaterowanie**

Slajd 35

Podnoszenie kwalifikacji

Formy i metody podnoszenia kwalifikacji oraz źródła ich finansowania

- Umowa szkoleniowa - **umowa o finansowanie studiów lub szkoleń, dotycząca opłacania kosztów edukacji pracownika przez pracodawcę (studia podyplomowe, studia MBA, szkolenia).**

- W zamian za dofinansowanie pracownik zobowiązuje się uczestniczyć w zajęciach i ukończyć określoną formę podnoszenia kwalifikacji oraz kontynuować zatrudnienie u tego pracodawcy przez określony czas, jednak nie dłuższy niż 3 lata.

Formy podnoszenia kwalifikacji:

- Staże i praktyki
- Studia podyplomowe
- Szkolenia zewnętrzne
- Szkolenia wewnętrzne organizacji
- Kursy e-learningowe i webinary

Slajd 36

Podnoszenie kwalifikacji

Formy i metody podnoszenia kwalifikacji oraz źródła ich finansowania

Urlopy szkoleniowe płatne przez pracodawcę:

- 6 dni – pracownicy, którzy przystępują do egzaminów eksternistycznych, egzaminu maturalnego lub egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe
- 21 dni - pracownicy, którzy są na ostatnim roku studiów i przygotowują się do napisania pracy dyplomowej lub egzaminu dyplomowego Pracownik podnoszący kwalifikacje może także ubiegać się o:
- przyznanie urlopu bezpłatnego w wymiarze zaakceptowanym przez obie strony: pracownika i pracodawcę;
- zwolnienie z całości lub części dnia pracy, ale bez zachowania prawa do wynagrodzenia.

Informacje o szkoleniach i funduszach na szkolenia w ramach programów unijnych znaleźć można na Portalu

Funduszy Europejskich: <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/>

Slajd 37

Podnoszenie kwalifikacji

Podnoszenie kwalifikacji cyfrowych oraz umiejętności językowych w branży MICE.

- Cyfrowe kwalifikacje to zdobywanie bezpośredniego doświadczenia (praktyki) z nowymi narzędziami, maszynami oraz oprogramowaniem cyfrowym. To także teoretyczne zrozumienie, w jaki sposób nowa technologia może być skutecznie wykorzystywana w życiu zawodowym.
- Automatyzacja i cyfryzacja miejsc pracy oraz zmiany w technologii i metodologii pracy są nieodzowną częścią branży MICE - nowe technologie, oprogramowanie, urządzenia, analiza danych itd.
- Wszystkie programy podnoszenia kwalifikacji cyfrowych będą bardzo istotne dla przyszłości branży MICE.

108

- Osoby znające język angielski - zbiór serwisów i platform oferujących szkolenia internetowe za darmo, ale i odpłatne, zakończone certyfikacją, np. **Platforma szkoleniowa Microsoft Learning, Project Management Institute (PMI), Uniwersytet w Phoenix, Purdue University Global.**

Slajd 38

Podnoszenie kwalifikacji

Podnoszenie kwalifikacji cyfrowych oraz umiejętności językowych w branży MICE.

- Posługiwanie się językiem obcym w branży MICE jest standardem w codziennej komunikacji. Środowisko anglojęzyczne jest bardzo powszechne zarówno w większych, jak i **mniejszych firmach MICE o zasięgu międzynarodowym.**
- Kurs j. angielskiego biznesowego - Business English - opiera się o specjalistyczne materiały, branżowe słownictwo i profesjonalne zwroty, wzory pism i maili, które standardowo stosowane są w relacjach zawodowych.
- W ofercie szkół językowych są kursy języka angielskiego biznesowego, które mają charakter ogólny oraz takie, które przygotowują do egzaminów międzynarodowych: Cambridge English Business Certificate (BCE) lub egzamin Londyńskiej Izby Przemysłowo-Handlowej (LCCI English for Business), na poziomie B1, B2 oraz C1.

Slajd 39

Znaczenie podnoszenia kwalifikacji w branży MICE

- Zwiększenie konkurencyjności firmy MICE- kompetentni pracownicy są ważnym zasobem organizacyjnym.
- Rozwój firmy MICE- zapoznanie się z najnowszymi trendami i technologiami stwarza nowe możliwości rozwoju (zakup nowych urządzeń, nowego oprogramowania czy wprowadzanie zmian w procedurach i procesach w firmie).
- Lepszy wizerunek przedsiębiorstwa, także pod kątem employer branding.
- Zwiększenie zadowolenia pracowników, co bezpośrednio wpływa na ich produktywność i efektywność w miejscu zatrudnienia.
- Podnoszenie kwalifikacji przez pracowników z długim stażem - kluczowe przy zarządzaniu zasobami firmy i zachowaniu w niej ciągłości wiedzy i doświadczenia.

Slajd 40

Motywowanie siebie i innych

Motywacja a motywowanie - definicja, rodzaje.

- **Motywacja** jest to gotowość do podjęcia określonego działania, wzbudzona potrzebą. Jest to wewnętrzny proces przebiegający w umyśle człowieka, który reguluje jego zachowanie, wpływając na uzyskanie określonego wyniku. Motywacja ma charakter mechanizmu regulującego i uruchamiającego podjęcie określonych działań. Proces ten przebiega nieświadomie.
- **Motywowanie** to proces oraz jedna z funkcji zarządzania, regulująca zachowania ludzi, aby swoim działaniem przyczyniali się do osiągnięcia określonych celów. Jest mechanizmem regulującym i uruchamiającym zachowanie danej osoby.
- **Motywacja zewnętrzna** – polega na zachęceniu do działania przez stosowanie kar i nagród. Człowiek sam nie odczuwa potrzeby zrobienia czegoś, jest ona wzbudzona chęcią otrzymania nagrody lub uniknięcia kary.
- **Motywacja wewnętrzna** – gdy człowiek dąży do zaspokojenia swoich własnych potrzeb, które sam odczuwa. Wykonanie zadania dostarcza wówczas nagrody wewnętrznej, satysfakcji, podnosi poczucie własnej wartości.

Slajd 41

Motywowanie siebie i innych

Motywacja a motywowanie - definicja, rodzaje.

Klasyfikacja czynników motywacyjnych

Podział z punktu widzenia zakresu oddziaływania:

- wewnętrzne (uznanie, prestiż, rozwój, samodzielność, poczucie dokonania) mające długotrwały i głęboki wpływ na postępowanie pracowników,
- zewnętrzne (płaca, awans, pozycja w hierarchii służbowej, poczucie bezpieczeństwa) wywierające natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika, skutki tego oddziaływania nie zawsze są długotrwałe.

Podział z punktu widzenia formy:

- płacowe (płace, nagrody, premie) - na ogół wywierające największy wpływ na zachowanie pracownika, motywujące do efektywnego wykonywania pracy,
- pozapłacowe (pochwały ustne, dobre warunki pracy, kursy, szkolenia, posiadanie telefonu/samochodu służbowego, wyjazdy rekreacyjne) oddziałujące w mniejszym stopniu na zachowanie pracownika.

Slajd 42

Motywowanie siebie i innych

Motywacja a motywowanie - definicja, rodzaje.

Podział z punktu widzenia kierunku oddziaływania:

- pozytywne (nagrody) - wzmacniające zachowania pożądane,
- negatywne (kary) - motywujące do unikania zachowań uważanych za niepożądane.

Podział z punktu widzenia sposobu oddziaływania:

- indywidualne,
- zespołowe.

Podział z punktu widzenia zaspokajanych potrzeb:

- czynniki zaspokajające bodźce podstawowe (potrzeby życiowe organizmu),
- czynniki zaspokajające bodźce wyższego rzędu (potrzeby typu społecznego, estetycznego, moralnego).

Slajd 43

Motywowanie siebie i innych

Pozytywne i negatywne przykłady motywowania. Motywacja negatywna:

- opiera się na lęku, obawie
- ma pobudzać do pracy, stwarzając poczucie zagrożenia (np. utrata części zarobków, nagana lub przesunięcie na gorzej płatne stanowisko.
- odnosi krótkotrwałe skutki i w szerszej perspektywie źle wpływa na całe środowisko pracy, a nawet reputację samej firmy.

Motywacja pozytywna:

- stwarzanie perspektyw, urzeczywistnianie celów
- aktywizacja, zwiększanie zaangażowania oraz wykorzystanie możliwości
- możliwość osiągania wyższych zarobków, awansu, benefitów
- jej skuteczność zależy od realności szans na realizację celów (zasada SMART) oraz złożonych obietnic (nagrody).

Slajd 43

Motywowanie siebie i innych

Potrzeby pracowników i ich rozpoznawanie

3 kluczowe potrzeby psychologiczne pracowników:

- Potrzeba stymulacji – pragnienie, aby „się działo”
- Potrzeba rozpoznania – głód bycia zauważonym
- Potrzeba uporządkowania – chęć jak najlepszego wykorzystania czasu

5 kluczowych zjawisk/trendów mających wpływ na potrzeby pracowników:

111

- 1/ VUCA - Volatility (zmiennosc), Uncertainty (niepewnosc), Complexity (zlozonosc), Ambiguity (niejednoznaczność)
- 2/ Digitalizacja - ucyfrowienie wszystkiego i rozwój technologiczny
- 3/ Współtworzenie – sieciowosc, design thinking, serwicyzacja, Agile i samzarządzające się zespoły
- 4/ Personalizacja – indywidualizacja, unikatowosc, dopasowanie do potrzeb
- 5/ Społeczeństwo dobrobytu – rosnąca świadomość, ale i oczekiwania

Slajd 44

Motywowanie siebie i innych Potrzeby pracowników i ich rozpoznawanie

5 potrzeb w oparciu o 5 kluczowych zjawisk/trendów :

- **Potrzeba sensu**

Pracownik widzący sens swojej pracy to pracownik zaangażowany, a zaangażowanie to coś więcej niż tylko pozytywna ocena pracy i spełnienie osobistych oczekiwań pracownika.

- **Potrzeba ciągłego rozwoju**

Dzisiaj ważne jest nie tylko nabywanie wiedzy, ale też doświadczanie i przeżywanie, mentoring oraz wymiana wiedzy i doświadczeń.

- **Potrzeba wyróżnienia się**

Ścieżka rozwoju pracownika powinna odpowiadać na jego indywidualną wizję i możliwości, podkreślać jego wyjątkowość, a nie wpisywać się w utarte schematy.

- **Potrzeba wpływu i sprawstwa**

Pracownik chce być częścią organizacji i mieć możliwość współtworzenia rozwiązań oraz chce widzieć efekty działań tu i teraz.

- **Potrzeba jakości i samorealizacji**

Pracownik przywiązuje wagę do dobrostanu własnego i otaczającej rzeczywistości – społeczeństwa, środowiska, rodziny.

Slajd 45

Motywowanie siebie i innych

Finansowe i pozafinansowe narzędzia motywowania pracowników branży MICE

- **Odpowiednia pensja**, adekwatna do doświadczenia, kompetencji i stopnia zaangażowania w pracę, a także **premia, podwyżka, awans**

- **Dodatki pozapłacowe dostosowane do potrzeb:** prywatna opieka medyczna, karty sportowe, służbowy sprzęt do użytku prywatnego (telefon, komputer, samochód), dofinansowanie do szkoleń, nauki języków obcych, zniżki i bony zakupowe, paczki świąteczne dla dzieci, dofinansowanie posiłków, bilety na wydarzenia kulturalne, wyjazdy integracyjne, dodatkowy płatny urlop, ubezpieczenie na życie, elastyczne godziny czasu pracy, praca online.
- Okazywanie uznania i aprobaty indywidualnie i na forum organizacji - **pochwały słowne / pisemne**
- **Możliwość zdobywania nowych kompetencji**
- **Okazywanie zrozumienia, zaufania i szacunku**
- **Zwiększenie zakresu samodzielności i odpowiedzialności**
- **Sprawną komunikacją i rozwiązywanie konfliktów**
- **Zapewnienie równowagi między pracą a życiem osobistym**

Slajd 46

Motywowanie siebie i innych

Znaczenie automotywacji w budowaniu zaangażowania innych

- **Automotywacja** - umiejętność skutecznego pobudzania się do działania, wyznaczanie sobie celów i ich realizacja.

Sposoby motywowania samego siebie:

- podzielenie dużego zadania na części - wyznaczanie sobie małych celów i nagradzanie się za ich osiągnięcie
- planowanie dnia pracy i odhaczanie zakończonych punktów
- konsekwencja w realizowaniu poszczególnych obowiązków
- eliminowanie negatywnego nastawienia – zamiana: „muszę” na „chcę”
- poszukiwanie korzyści
- dbanie o aktywny wypoczynek oraz równowagę między pracą a życiem osobistym

Slajd 47

Motywowanie siebie i innych

Rola lidera, budowanie kultury pracy grupowej i atmosfery współpracy.

Kierunki oddziaływania:

- Przełożony motywuje zespół
- Poszczególni członkowie zespołu pracowniczego motywują się wzajemnie
- Zespół motywuje przełożonego

Motywujący szef (postawa):

- Posiada autorytet zbudowany na kompetencji, na którą składa się wiedza merytoryczna i menadżerska
- Cechuje go postawa szczerości i otwartości
- Jest sprawiedliwy i uczciwy
- Umie podejmować decyzje, zwłaszcza trudne
- Jest odważny, nie boi się o swoje stanowisko
- Jest inteligentny emocjonalnie i asertywny
- Jest życzliwy, lubi swój zespół
- Daje dobry przykład

Slajd 48**Motywowanie siebie i innych****Rola lidera, budowanie kultury pracy grupowej i atmosfery współpracy.****Motywujący szef (działania):**

- Inicjuje nowe projekty
- Modyfikuje zadania
- Jest otwarty na inicjatywy pracowników
- Okazuje zaufanie
- Stosuje proste i czytelne zasady komunikacji
- Organizuje formy podnoszenia kwalifikacji dla pracowników
- Promuje najlepszych, przy zachowaniu szacunku dla osób, którzy tacy nie są

Slajd 49**Motywowanie siebie i innych****Rola lidera, budowanie kultury pracy grupowej i atmosfery współpracy.****Problemy demotywacji:**

- W zespole jest jeden lub kilku kontr-liderów, którzy wpływają destrukcyjnie
- Syndrom wypalenia, „wyciśniętej cytryny” • Brak osobistego zaangażowania, brak autoimotywacji

Niepopularne tezy:

- Wartość pracy poszczególnych pracowników nie jest taka sama. Zasada „merytokratyczna” – nierówne wynagradzanie nierównych zasług.
- Premiuje się rzeczywisty dorobek pracownika, nie jego status, staż pracy czy inne cechy formalne.

- Zatrzymanie pracowników, aby nie rezygnowali z pracy ma znaczenie – ale tylko w przypadku tych, którzy przyczyniają się do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju firmy.

Slajd 50

Motywowanie siebie i innych

Rola komunikacji i feedbacku w inspirowaniu i motywowaniu innych

- Postaw na regularną komunikację
- Pamiętaj o szczerości
- Posługuj się przykładami
- Odwołuj się do korzyści i konsekwencji
- Dawaj bezpośredni feedback
- Bądź zwięzły
- Przekazuj informacje na osobności
- Nie oceniaj

Slajd 51

Motywowanie siebie i innych

Trening motywacyjny

Ćwiczenie 1:

Naprawdę ważne dla mnie jest.....

.....

To, co nie jest dla mnie ważne, ale muszę robić:

.....

Przeszkoda, którą chcę pokonać:

.....

Slajd 52

Motywowanie siebie i innych

115

Trening motywacyjny

Ćwiczenie 2. Zrób listę rzeczy, które:

- Powinieneś robić...
- Musisz robić...
- Możesz robić...
- Wybierasz, aby robić...
- Chcesz robić...

Sprawdź, co dominuje: Powinienem/muszę, czy Wybieram/Chcę?

Slajd 53**Integracja zawodowa****Team building**

- Team building to wszelkiego rodzaju formy integracji grupy sprawiające, że poszczególni jej członkowie wzajemnie poznają swoje mocne i słabe strony, definiują wzajemne role zespołowe lub uczą współpracy w swoim zespole.
- Team building służy do wzmacniania relacji i społecznych więzi zespołowych oraz poprawiania efektywności zespołu, poprzez interaktywne zadania, eksperymenty, ćwiczenia lub warsztaty zespołowe zorientowane na współpracę w realnym działaniu.
- Elementy team buildingu:
 - budowanie zespołu
 - integracja
 - utrzymanie i podnoszenie energii zespołu
 - kreowanie relacji i kreowanie współpracy
 - rozwiązywanie istniejących problemów i konfliktów

Slajd 54**Integracja zawodowa****Team building**

Zadania zespołu:

- Efekt synergii
- Obiektywizm spojrzenia na problemy i wyzwania
- Wysoka kreatywność

- Wąska specjalizacja
- Poprawa komunikacji
- Dzielenie się wiedzą
- Wspólna odpowiedzialność
- Wykorzystanie ludzkiego potencjału

Slajd 55

Integracja zawodowa

Zasady integracji zawodowej

- **Wysoki poziom komunikacji**
- **Lider zespołu** - posiada wszelkie kompetencje do efektywnego zarządzania posiada autorytet i jest osobą, której członkowie grupy ufają; wskazuje jasne cele, dzieli obowiązki i motywuje, rozlicza z wykonanej pracy, nagradza oraz wskazuje błędy i porażki.
- **Określenie klarownych celów**
- **Specjalizacja**
- **Wysokie kwalifikacje**
- **Kreatywność**
- **Nastawienie na osiągnięcie celów**
- **Budowanie nowej wartości** - nowych produktów, usług, rozwiązań technologicznych lub organizacyjnych.

Slajd 56

Integracja zawodowa

Formy integracji zawodowej w miejscu pracy

- szkolenia i warsztaty połączone z integracją
- quizy, turnieje, olimpiady, grupy dyskusyjne
- wspólna poranna kawa
- poranna rozgrzewka sportowa
- spotkania związane ze świętowaniem wspólnych sukcesów
- symboliczne świętowanie urodzin/imienin pracownika, przejścia na emeryturę itp.
- wigilia firmowa

Slajd 57

Integracja zawodowa

Formy integracji pracowników poza miejscem pracy

- wspólne wyjście do restauracji, na kręgle
- zajęcia sportowo-rekreacyjne
- integracja na świeżym powietrzu (gra miejsca, paintball, survival race itp.)
- wyjazd szkoleniowo-integracyjny
- wyjście do kina, teatru, muzeum, opery, na koncert
- wycieczka turystyczno-krajoznawcza, wyjście w góry
- warsztaty kulinarne
- warsztaty taneczne i artystyczne

Slajd 58

Integracja zawodowa

Wolontariat pracowniczy

- **Wolontariat pracowniczy** to działania polegające na inicjowaniu i wspieraniu przez pracodawcę działalności społecznej pracowników.
- Wsparcie pracodawcy może odbywać się poprzez:
- **Czas** – kiedy pracodawca umożliwia realizację takich działań w ramach czasu pracy,
- **Fundusze** – kiedy pracodawca przeznacza do dyspozycji pracowników – wolontariuszy fundusze, które mogą oni wykorzystać do realizacji swoich działań,
- **Zasoby** – kiedy pracodawca umożliwia wykorzystanie zasobów zakładu pracy do realizacji działań pracowników-wolontariuszy, np. samochodów służbowych, sprzętu biurowego, narzędzi komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Slajd 59

Integracja zawodowa

Wolontariat pracowniczy

Formy wolontariatu pracowniczego:

- Oddelegowania
- Wolontariat oparty na umiejętnościach (w tym działania pro bono)

- Wolontariat osobisty
- Wolontariat zespołowy
- Zbiórki pracownicze
- Mentoring
- Aktywność w miejscu pracy - krótkie staże (job-shadowing)
- Zespoły zarządzające / rady powiernicze (trustee)

Test wiedzy

Karty ćwiczeń

Adaptacja do zmiennych warunków – karty ćwiczeń

Ćwiczenie 1.

- 1) Wyobraź sobie że w Twojej firmie nadchodzi zmiana sposobu pracy na pracę zdalną. Spośród 5 etapów wdrażania takiej zmiany wybierz jedno stadium, które wg Ciebie stanowi kluczowy czynnik sukcesu zmiany:
 - a. Potrzeba zmiany
 - b. Wizja
 - c. Działanie
 - d. Zaangażowanie
 - e. Utrwalanie

Uzasadnij odpowiedź:

- 2) W oparciu o powyższe zadanie uzupełnij poniższy tekst o podane czynniki sukcesu:

90% zmian kończy się niepowodzeniem, jeśli zaniedbany jest czynnik ludzki. Bez pracowników w zmianę nie ma ona szans na wdrożenie. Dlatego kluczem do sukcesu jest tak wyjaśnić, by ludzie wokół nas również ją poculi. oraz przedstawione

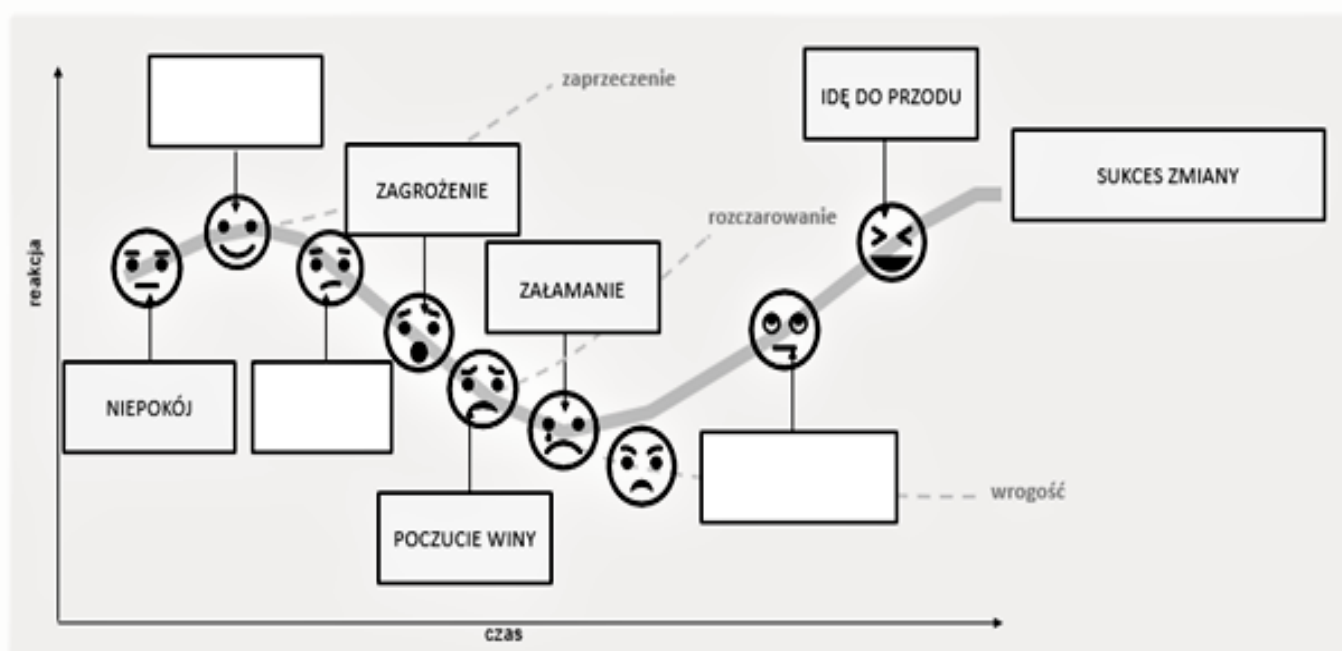
KARTY ĆWICZEŃ



..... muszą być jasne i dobrze zrozumiane. Nie zapominajmy również o świętowaniu i zmiany po jej skutecznym wprowadzeniu.

3) Reakcja na zmianę przybiera różne postacie w miarę upływu czasu. Przyporządkuj brakujące reakcje na krzywej:

1. Stopniowa akceptacja
2. Zadowolenie
3. Lęk



Grafika 11 - schemat do ćwiczeń

- a) 3,1,2,
- b) 2,1, 3
- c) 2,3, 1
- d) 3,2,1
- e) 1,3,2

4) W oparciu o powyższe zadanie uzupełnij poniższy tekst o reakcje na zmianę:

W pierwszej kolejności zmiana rodzi w nas, co przyniesie. Następnie czujemy, że dotychczasowa rutyna zostanie przełamana, ale nie trwa to długo ponieważ powoli czujemy obawę i Nie mając pełnej informacji, w jakim zakresie zmiana wpłynie na nasze życie czujemy, i całkowite, gdy wszystkie negatywne uczucia narastają. Ten moment jest decydującym dla sukcesu zmiany. Ale jeśli tylko zbierzemy w sobie wystarczająco dużo sił, zaczniemy zmianę i z odwagą

Klucz odpowiedzi:

- 1) d
- 2) zaangażowanie, potrzeba zmiany, wizja, działaniem, utrwalanie
- 3) c
- 4) niepokój, zadowolenie, lęk, zagrożenie, poczucie winy, załamanie, stopniowa akceptacja, iść do przodu

Ćwiczenie 2.

- 1) Jeśli jesteś inicjatorem zmiany w swojej firmie, które z poniższych 5 postaw wobec zmian są dla Twojego projektu największym zagrożeniem dla powodzenia przeprowadzenia zmian?
 - a. obojętność
 - b. antagonizm
 - c. bierny opór
 - d. liderstwo
 - e. akceptacja

Uzasadnij wybór:

- 2) „Tego nie da się zrobić. Już kiedyś próbowaliśmy”, „Przeżyliśmy już nie takie zmiany”, „U nas to się nie sprawdzi” – takie i podobne zdania można usłyszeć od pracowników bardzo często. Dokończ poniższe zdania tak, aby powstał przepis na zbudowanie akceptacji dla zmiany.

Wzajemny szacunek generuje

Dobre relacje zapewniają.....

Poczucie bezpieczeństwa buduje

Wzajemne zaufanie umożliwia.....

Wzajemna otwartość przynosi

- 3) Wybierz odpowiednie sposoby radzenia sobie z antagonistą, który głośno wyraża negatywne zdanie na temat zmiany polegającej na całkowitej rezygnacji z pracy zdalnej i wykonywaniu wszystkich prac w biurze. Antagonista otwarcie nie zgadza się na zmianę, chce aby tzw. papierkowa robota mogła być wykonana poza biurem. Przekonuje innych do swojego zdania i buduje grupę oporu. Wybierz 5 najlepszych Twoim zdaniem sposobów radzenia sobie z antagonistą:

- 1) dąż do kompromisu
- 2) docień że jest szczery
- 3) unikaj różnic zdań lub ją zredukuj
- 4) walcz, by postawić na swoim
- 5) nie próbuj przekonywać
- 6) wysłuchaj go uważnie
- 7) ustal zmianę zachowań
- 8) pracuj z nim indywidualnie

- 9) nie podejmuj żadnej dyskusji
- 10) przeczekaj jego opór

Uzasadnij wybór:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 4) Wybierz odpowiednie sposoby radzenia sobie z biernym oporem pracownika, który sprawia wrażenie niezadowolonego, ale nie wyraża zdania, nie wypełnia zadań związanych ze zmianą, rozmawia negatywnie o zmianie, ale w kuluarach. Wybierz 5 najlepszych Twoim zdaniem sposobów radzenia sobie z biernym oporem pracownika:
1. powiedz mu wprost o swoich spostrzeżeniach
 2. przeczekaj jego bierną postawę
 3. ciągle weryfikuj jego opinię na temat zmiany
 4. poinformuj go, że jeśli nie zmieni podejścia, firma będzie zmuszona pożegnać się z nim
 5. dopytuj jeszcze raz, gdy odpowiada od niechcenia lub zdawkowo
 6. zignoruj go
 7. ustal zmianę zachowań
 8. zaproponuj poprzedni zakres zadań sprzed zmiany
 9. bądź czujny nawet wtedy, gdy wydaje się, że akceptuje zmianę
 10. wysłuchaj i okaż zrozumienie

Uzasadnij wybór:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Budowanie więzi emocjonalnej – karty ćwiczeń

Ćwiczenie nr 1.

- Utwórz listę 10 cech osobistych, które uważasz za niezbędne do budowania więzi emocjonalnej z firmą. Następnie uszereguj je od najważniejszych do mniej ważnych.

Cechy osobiste	Stopień ważności
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Tabela 21 - ćwiczenia cechy osobiste

- Co chciałbyś wiedzieć o swoich współpracownikach, aby pogłębić więź emocjonalną w firmie? Sporządź listę i uszereguj informacje od najważniejszych do mniej ważnych:

Informacje	Stopień ważności
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Tabela 22 - Co chciałbyś wiedzieć o swoich współpracownikach

- Wskaż, które z poniższych cech są związane z empatią. Dopisz własną propozycję zachowań empatycznych:

dawanie rad, rozwiązywanie problemów, analizowanie	
tłumaczenie się, zaprzeczanie, ocenianie	
przepytывanie, zgadzanie się, niezgadzanie się	
skoncentrowanie na drugiej osobie, gotowość do pomocy, przyjęcie perspektywy drugiej osoby	

mówienie: „doskonale cię rozumiem”, mówienie „wiem, co czujesz, porównywanie ze swoimi historiami	
---	--

Tabela 23 - cechy związane z empatią

- Co chciałbyś, aby współpracownicy wiedzieli o Tobie (co przysłuży się budowaniu więzi w firmie)?
Sporządź listę i uszereguj informacje od najważniejszych do mniej ważnych:

Informacje	Stopień ważności
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Ćwiczenie 2.

- Opisz sytuacje, w których mogą wystąpić poniższe bariery utrudniające budowanie więzi emocjonalnej w firmą:

1	Nielojalność	
2	Różnice temperamentów	
3	Różnice kulturowe	
4	Brak tolerancji dla błędów	
5	Nierespektowanie granic	
6	Nieodpowiednia forma komunikacji	
7	Nierespektowanie zasad savoir-vivre	

- Które z poniższych cech są dla Ciebie najsilniejszą blokadą w budowaniu więzi z innymi? Uporządkuj wg znaczenia, wpisując liczby od 1 do 10:

1	Umoralnianie	
2	Wypominanie	
3	Rozkazywanie	
4	Robienie wyrzutów	
5	Dyktowanie własnych rozwiązań	
6	Pouczanie	
7	Bagatelizowanie potrzeb	
8	Ośmieszanie	
9	Umnieszanie ważności	
10	Grożenie	

Uzasadnij wybór 3 najsilniejszych blokad.

.....

.....

.....

- Zapisz swoją reakcję – odpowiedź na dwie poniższe sytuacje, bez zbytniego zastanawiania się:

1) Jesteś szefem małej firmy. Przychodzi do Ciebie pracownik i mówi: „Szefie, współpracownik mnie obgaduje za plecami do innych, oni krzywo na mnie patrzą, śmieją się ze mnie. A on na dodatek ciągle się spóźnia. Niech pan coś zrobi.”

.....

.....

2) Przychodzi do Ciebie kolega i mówi: „Wiesz, ostatnio źle się czuję. Nie mogę spać. Budzę się w nocy i już do rana nie zasypiam. Często boli mnie głowa, szybko się męczę. Coś jest ze mną nie tak”.

.....

.....

- Na podstawie poprzedniego zadania oraz własnych doświadczeń odpowiedz na poniższe pytania:

1. Czego oczekujemy od innych, mówiąc o swoim problemie, trudności?

.....

.....

2. W jaki sposób dajemy komuś do zrozumienia, że interesuje nas jego problem?

.....

.....

3. Jak można przezwyciężyć bariery utrudniające budowanie dobrych relacji?

.....

.....

4. Na czym polega dobry kontakt z drugim człowiekiem?

.....

.....

Integracja zawodowa – karty ćwiczeń

Ćwiczenie 1.

- 1) Przypomnij sobie grupy, w których byłeś / jesteś – w szkole, „na podwórku”, w pracy – w których atmosfera i funkcjonowanie nie były fajne, a czasem zupełnie nieudane. W takiej grupie nie udawało się realizować zadań tak, jak to powinno było się odbywać. Na podstawie tych doświadczeń wypełnij poniższą tabelkę:

L.P.	Oznaka braku integracji	Przyczyny	Przeciwdziałanie	Reguła podstawowa

Tabela 24 - własne doświadczenia

- 2) Na podstawie opracowanych powyżej reguł postępowania służących integracji odpowiedz na następujące pytania:

1. W jakich sytuacjach można stosować te reguły?

.....

2. Dlaczego czasem trudno przestrzegać zasad?

.....

3. Czy w Twojej obecnej pracy powyższe reguły są przestrzegane?

.....

4. Jeśli nie (lub nie wszystkie), spróbuj znaleźć przyczynę tej sytuacji:

.....

- 3) Opisz korzyści ze stosowania poniższych reguł mających wpływ na integrację zawodową:

- słuchanie siebie nawzajem:

.....

- zachęcanie innych, szczególnie małomównych, do prezentowania poglądów:

.....

- brak oceniania innych (krytyka wypowiedzi, a nie osoby):

- brak niezdrowej rywalizacji:

Ćwiczenie 2.

- 1) Ludzie w grupie, zespole, społeczności mogą być jak puzzle – mogą mieć różne właściwości, cechy, specyfikę, np. pasowanie lub niepasowanie do siebie. Każdy puzzle wnosi coś ważnego do całości.

Na podstawie poniższych pytań opisz, co możesz wnieść do społeczności w Twoim miejscu pracy:

1. Czy jesteś podobny do innych „puzzli”?

2. Co Cię wyróżnia?

.....

3. Jakie są Twoje mocne i słabe strony?

.....

4. Czy łatwo dopasowujesz się do innych?

.....

5. Dlaczego inne „puzzle” Cię potrzebują?

.....

6. Co się stanie, jeśli Cię zabraknie?

.....

7. Jaki masz wpływ na resztę „puzzli”?

.....

8. Czy jesteś „puzzlem” centralnym czy peryferyjnym?

.....

9. Ile masz połączeń z innymi „puzzlami”?

.....

10. Łatwo czy trudno się z Tobą połączyć?

.....

- 2) Pomyśl o koledze / koleżance z pracy, z którym/ą jesteś w najbliższych relacjach koleżeńskich. Czy znasz jej upodobania, potrzeby, etc? Odpowiedz na poniższe pytania:

Jej/ jego ulubiony gatunek filmowy

Jej/ jego ulubiony wykonawca

Jej/ jego ulubiony autor

Jej/ jego ulubiony sport

Jej/ jego hobby

Sposób spędzania czasu wolnego

Ćwiczenie 3.

- 1) Zaznacz, które stwierdzenia oznaczają właściwą reakcję na krytykę:

1.	Kiedy słyszymy słowa krytyki od innych, zazwyczaj przestajemy słuchać, bo jest to dla nas trudne do zniesienia.	
2.	Choć krytyczne komentarze są nieprzyjemne, nie ma potrzeby bronić się przed nimi za wszelką cenę albo ich odpierać.	
3.	Krytyka na ogół paraliżuje, wzbudza lęk i należy starać się na nią nie narażać, próbując sprostac oczekiwaniom innych.	
4.	Gdy usłyszysz krytykę, najczęściej trzeba przyjąć ją ze spokojem, nawet kiedy się z nią nie zgadzamy.	
5.	Mamy tendencję wracania wiele razy do każdego krytycznego komunikatu, aby zastanowić się, co jest z nami nie tak, dlaczego nie potrafimy być lepsi.	
6.	Inni nie powinni nas krytykować – jak coś im się w Tobie nie podoba, muszą to zaakceptować, bo jesteś, jaki jesteś.	
7.	W sytuacji, kiedy ktoś nas skrytykuje, nie zakładamy z góry, że nie ma racji. Chcemy przemyśleć jego słowa, aby sprawdzić, czy jest w nich coś, co uznamy za prawdziwe.	
8.	W krytycznym komentarzu zawsze jest zawarta prawda, z którą trzeba się zgodzić i którą należy przyjąć.	
9.	Po usłyszeniu krytycznych uwag zawsze należy dać sobie czas, aby zastanowić się nad wyważoną reakcją.	
10.	Nigdy nie należy wykluczyć zmiany swojego zachowania pod wpływem krytyki, bo mogą z niej wyniknąć dobre rzeczy.	
11.	Kiedy ktoś nas krytykuje, uważamy, że w ten sposób pokazuje nam, że nas nie lubi, nie ceni, nie szanuje itp.	

12.	Kiedy ktoś nas krytykuje, czujemy w sobie silną presję, aby się przed nim wytłumaczyć i usprawiedliwić.	
13.	Nawet najbardziej napastliwą krytykę należy postrzegać jako źródło informacji o sobie i/lub o drugiej osobie.	

Tabela 25 - reakcja na krytykę

2) Które z zaznaczonych stwierdzeń są Twoimi reakcjami na krytykę?

.....

.....

3) Z którymi niepożądanymi reakcjami na Twoją krytykę spotkałeś się w życiu zawodowym?

.....

.....

Motywacja – karty ćwiczeń

Ćwiczenie 1.

- 1) Pomyśl o jakiejś czynności z życia prywatnego lub zawodowego, którą wykonujesz w miarę regularnie, a której szczególnie NIE LUBISZ, lub którą postrzegasz jako duże wyzwanie dla siebie. *Na przykład: „Regularne mycie samochodu” lub „Codzienne raportowanie czynności zawodowych”.*

Zapisz tu swoją czynność:

- 2) Twoim zadaniem jest teraz wypowiedzenie tej czynności po kolei, z użyciem każdego ze słów zawartych w poniższej tabeli.

*Czyli, odnosząc się do powyższego przykładu o myjni: „**Muszę** regularnie myć samochód”, „**Mogę** regularnie myć samochód”, „**Zasługuję, by** regularnie myć samochód” itd.*

- 3) Gdy wypowiadasz wersję z każdym kolejnym słowem motywującym, **zaobserwuj**, jak wpływają na Ciebie kolejne komunikaty i jak zmienia się Twój odbiór tych zdań.

- 4) Określ i wpisz w tabeli poniżej swój poziom **MOTYWACJI** oraz **SATYSFAKCJI** do działania w każdej wersji zdania, wyrażając ten poziom w punktach, w skali od 1 do 10, gdzie 1 to najmniej, a 10 to najwięcej (motywacji, satysfakcji).

- 5) Teraz uzupełnij tabelę:

Słowo	Mój poziom MOTYWACJI do działania (określ w skali od 1 do 10, na ile jest prawdopodobne, że to zrobisz)	Mój poziom SATYSFAKCJI (określ w skali od 1 do 10, na ile będzie Cię CIESZYĆ, jeśli podejmiesz to działanie)
Muszę		
Mogę		
Zasługuję, by		
Spróbuję		
Mam		
Powinienem		
Stać mnie, by		
Zamierzam		
Jestem zdolny		
Oczekuje się, że		
Jest możliwe, by		
Ośmielam się		
Jest konieczne, by		
Decyduję się		
Potrzebuję		
Życzę sobie		

Trzeba		
Pozwalam sobie		
Dopuszczam, że		
Jestem gotów		
Chcę		
Wolę		
Wybieram		
Robię		
Zrobię		
.....(bym)		

Tabela 26 - opis tabeli do uzupełnienia

- 6) Po skończeniu uzupełniania tabeli punktami, wybierz **10 swoich najmocniejszych słów**, kierując się obydwoma rankingami (czyli i motywacją i satysfakcją).
- 7) Teraz, TYLKO dla tych wybranych 10 słów, powtórz raz jeszcze określanie punktów na skali 1-10. Znów określ w punktach swoją **odczuwaną motywację i satysfakcję** w każdym kolejnym wyrażeniu.
- 8) Zawęż teraz listę do **5 najmocniejszych** dla Ciebie słów (jeśli np. mówiąc „**Mogę** regularnie jeździć do myjni” wyobrażam sobie, że to robię i nie jest to duży wysiłek, to znaczy, że słowo **MOGĘ** ma dla mnie motywującą **MOC**).
- 9) Na ostatnim etapie ćwiczenia ułóż swoje RANKINGI:
 - a. Mój RANKING najsilniej motywujących 3-5 słów:

.....

.....

.....

- b. Mój RANKING 3-5 słów, które mnie najbardziej DEMOTYWUJĄ:

.....

.....

Podnoszenie kwalifikacji – karty ćwiczeń

Ćwiczenie 1

- 1) „Człowieka nuży wszystko z wyjątkiem nauki” (Wergiliusz) , „Masz całe życie, aby nauczyć się żyć” , (Seneka Młodszy).

Zaproponuj 2 hasła promujące ideę uczenia się przez całe życie (LLL) / konieczność podnoszenia swoich kwalifikacji:

.....

.....

- 2) Opisz wpływ, jaki dla pracownika i firmy niesie za sobą rozwój kompetencji kadry pracowniczej:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 3) Chęć rozwoju to jedna z kluczowych kompetencji miękkich. Pochwal się zdobytymi kwalifikacjami oraz kursami i szkoleniami, które odbyłeś.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 4) Opisz swoje plany w zakresie podnoszenia kwalifikacji, doskonalenia zawodowego, rozwoju osobistego.

136

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ćwiczenie 2.

- 1) Wypełnij poniższą tabelką, począwszy od wskazania celu biznesowego firmy branży MICE do wyboru odpowiedniej formy/ form i zakresu tematycznego doskonalenia zawodowego pracowników.

Ustalenie sposobu i metod podnoszenia kwalifikacji pracowników				
Określenie celu biznesowego				
↓				
Ustalenie, jakie kwalifikacje pracowników będą wymagane do uzyskania obranego celu biznesowego				
↓				
Wybór odpowiednich narzędzi do osiągnięcia celu, np.				
↓	↓	↓	↓	↓
szkolenia	studia podyplomowe	konferencje	sympozja	kursy

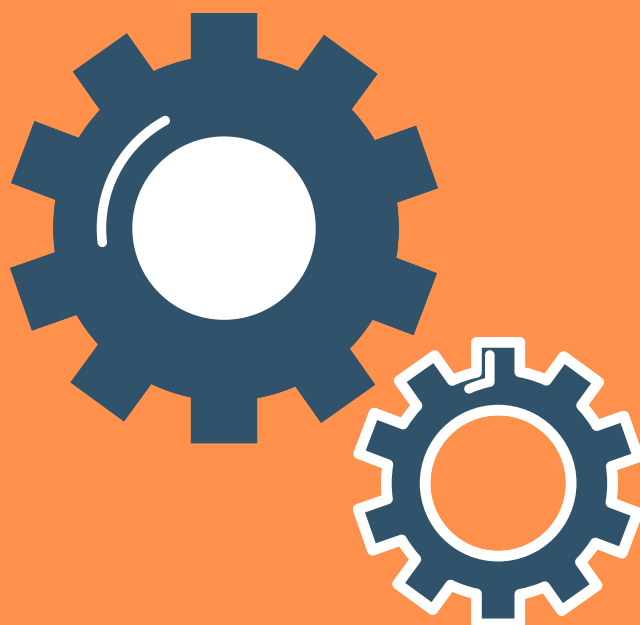
Tabela 27 - Ustalenie sposobu i metod podnoszenia kwalifikacji pracowników

- 2) Praca w zespole, komunikacja, budowanie relacji, zarządzanie ryzykiem, znajomość usług i produktów, zarządzanie projektami – do którego z poniższych stanowisk przypiszesz wskazany profil kompetencyjny:
- a) pracownik administracyjny
- b) dyrektor zarządzający

- c) menedżer średniego szczebla
- d) pracownik działu technicznego

Jakie dodatkowe kompetencje możesz przypisać do wskazanego stanowiska?

KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY



Narzędzia do samooceny

Adaptacja do zmiennych warunków – autodiagnoza

L.p	Stwierdzenie	TAK	NIE
1.	Nie lubię żadnych zmian, doceniam pewność i stabilizację.		
2.	Stabilizacja to stagnacja; lubię zmiany, bo motywują mnie do aktywności.		
3.	Zmianę w pracy postrzegam jako szansę na rozwój.		
4.	To co nowe jest potencjalnie niebezpieczne; zmianę postrzegam jako zagrożenie.		
5.	Zmiana sama w sobie nie jest ani dobra, ani zła. Jest procesem, który zachodzi i powoduje określone skutki.		
6.	Nie lubię być zaskakiwany, ale potrafię się odnaleźć w nowej sytuacji.		
7.	Jestem przygotowany na ciągłe zmiany w firmie; uważam, że są niezbędne.		
8.	Zmiana nie jest czymś sporadycznym, zakłócającym pracę, ale istotą dobrego funkcjonowania firmy.		
9.	Gdy są wprowadzane nowe technologie w firmie, zadaję sobie pytanie: czy sprostam nowym wymaganiom?		
10.	Gdy zatrudniane są nowe osoby, od razu nawiązuję z nimi relacje zawodowe.		
11.	W przypadku redukcji zatrudnienia i powierzenia mi nowych obowiązków, odczuwam lęk i niepewność oraz mam ochotę zrezygnować.		
12.	Szybko dostosowuję się do nowych warunków lokalowych firmy i nowej infrastruktury.		
13.	Pozyskanie nowego kontraktu oraz współpraca z nowym klientem powodują u mnie podwyższony poziom stresu.		
14.	Zmiany związane z dostosowaniem się firmy do nowych wymagań prawnych nie zakłócają mojego rytmu pracy.		
15.	W sytuacji zmiany kierownictwa odczuwam stres, gdyż nie wiem, jak się zmieni tryb pracy i jak teraz będzie wyglądała współpraca.		
16.	W przypadku zatrudnienia nowej osoby do mojego działu, mam obawę, czy stracę swoją dotychczasową pozycję.		
17.	Sądzę, że w sytuacji kryzysowej w firmie tak naprawdę niewiele da się zrobić.		
18.	Zmiany zawsze powinny być wprowadzane stopniowo.		
19.	Lęk i pesymizm jest normalną reakcją na zmiany w firmie.		
20.	Na pierwsze sukcesy po wprowadzeniu zmian nieraz trzeba bardzo długo czekać.		

Tabela 28 - Adaptacja do zmiennych warunków – autodiagnoza

Wyniki

Możesz sobie przyznać punkty, jeśli Twoje odpowiedzi były następujące:

LP	TAK	NIE	Pkt
1.		x	1
2.	x		1
3.	x		1
4.		x	1
5.	x		1
6.	x		1
7.	x		1

8.	x		1
9.	x		1
10.	x		1
11.		x	1
12.	x		1
13.		x	1
14.	x		1
15.		x	1
16.		x	1
17.		x	1
18.		x	1
19.		x	1
20.	x		1

Tabela 29 - Adaptacja do zmiennych warunków – autodiagnoza - wyniki

Punktacja:

20 pkt = 100%, 19 pkt = 95%, 18 pkt = 90%, 17 pkt = 85%, 16 pkt = 80%, 15 pkt = 75%,
 14 pkt = 70%, 13 pkt = 65%, 12 pkt = 60%, 11 pkt = 55%, 10 pkt = 50%, 9 pkt = 45%, 8 pkt = 40%,
 7 pkt = 35%, 6 pkt = 30%, 5 pkt = 25%, 4 pkt = 20%, 3 pkt = 15%, 2 pkt = 10%, 1 pkt = 5%

Poziom Twoich kompetencji (%):

Obszar do rozwoju (%):

Budowanie więzi - autodiagnoza

L.p	Stwierdzenie	Tak	Nie
1.	Przyjemna atmosfera w pracy to jeden z ważnych powodów, dla których chętnie przychodzę do firmy.		
2.	Relacje panujące w firmie i kultura organizacyjna nie mają wpływu na moje decyzje i wybory dotyczące podjęcia lub zmiany pracy.		
3.	Jestem gotów wspierać współpracowników w trudnych sytuacjach.		
4.	Dbam przede wszystkim o te kontakty, które przynoszą mi korzyści.		
5.	Budowanie w pracy relacji pełnych szacunku i zaufania jest równie ważne, jak realizacja zadań zawodowych.		
6.	Praca zespołowa umożliwia mi osiągnięcie celów, które trudno zrealizować w pojedynkę.		
7.	Relacje oparte na miłej atmosferze przedkładam nad wymagania wobec współpracowników.		
8.	Zawsze okazuję wyrozumiałość współpracownikom, którzy popełniają błędy.		
9.	Nie ma pełnego zaufania do kolegów z pracy i nic tego nie zmienia.		
10.	Dostrzegam wśród kolegów w firmie różnice temperamentów, predyspozycji i upodobań.		
11.	Zrozumienie różnic charakterów wśród współpracowników nie ma wpływu na mój sposób komunikacji.		
12.	Chętnie spoufalam się z kolegami z pracy.		
13.	Zawsze jestem punktualny w pracy i oczekuję tego od innych.		
14.	Zwracam uwagę osobom, które posługują się w pracy niekulturalnym słownictwem.		
15.	Chętnie spotykam się po pracy z kolegami z firmy (wspólne wyjścia, wyjazdy, imprezy itp.).		
16.	Świętowanie prywatnych uroczystości w pracy (imieniny, jubileusze itp.) uważam za zły pomysł.		
17.	Pobłażliwość i maskowanie notorycznych pomyłek kolegi z pracy ma swoje granice.		
18.	Jako szef zaproponowałbym 2 x w tygodniu wspólne śniadania w firmie.		
19.	Jestem gotów zmienić plany prywatne, jeśli kolega z pracy poprosi mnie o pomoc.		
20.	Prywatne rozmowy w godzinach pracy uważam za niedopuszczalne.		

Tabela 30 - Budowanie więzi - autodiagnoza

Wyniki

Możesz sobie przyznać punkty, jeśli Twoje odpowiedzi były następujące:

LP	TAK	NIE	Pkt
1.	x		1
2.		x	1
3.	x		1
4.		x	1
5.	x		1
6.	x		1

7.		x	1
8.		x	1
9.		x	1
10.	x		1
11.		x	1
12.		x	1
13.	x		1
14.	x		1
15.	x		1
16.		x	1
17.	x		1
18.	x		1
19.	x		1
20.		x	1

Tabela 31 - Budowanie więzi - autodiagnoza - wyniki

Punktacja:

20 pkt = 100%, 19 pkt = 95%, 18 pkt = 90%, 17 pkt = 85%, 16 pkt = 80%, 15 pkt = 75%,
 14 pkt = 70%, 13 pkt = 65%, 12 pkt = 60%, 11 pkt = 55%, 10 pkt = 50%, 9 pkt = 45%, 8 pkt = 40%,
 7 pkt = 35%, 6 pkt = 30%, 5 pkt = 25%, 4 pkt = 20%, 3 pkt = 15%, 2 pkt = 10%, 1 pkt = 5%

Poziom Twoich kompetencji (%):

Obszar do rozwoju (%):

Integracja zawodowa - autodiagnoza

L.p	Stwierdzenie	TAK	NIE
1.	Niechętnie uczestniczę w spotkaniach integracyjnych.		
2.	Potrafię się dogadać z kolegami z pracy bez konieczności udziału w imprezach integracyjnych.		
3.	Uważam, że integracja jest swoistym urozmaicheniem pracy.		
4.	Integracja poprawia atmosferę i relacje w firmie.		
5.	Aby lepiej poznać współpracowników, dobrze jest organizować wspólne imprezy.		
6.	Integracja nie przekłada się na zwiększenie wydajności pracy zespołu.		
7.	Spotkania integracyjne przyczyniają się do budowania koleżeńskich relacji.		
8.	Poważnych konfliktów wewnątrz firmy nie rozwiąże nawet najlepsza wspólna zabawa.		
9.	Najlepszym sposobem odreagowania stresu w pracy jest odcięcie się od współpracowników.		
10.	Wyjazd integracyjny może bardziej podzielić niż połączyć załogę firmy.		
11.	Budowanie silnego zespołu z grupy nieznanych sobie osób nie ma sensu.		
12.	Nie lubię zadań interaktywnych, eksperymentów, warsztatów, gier zespołowych i wszystkich innych aktywności, które wiążą się z integracją zawodową.		
13.	Najlepszą formą radzenia sobie z kryzysami czy konfliktami w grupach pracowniczych są warsztaty integracyjne.		

14.	Integracja zawodowa nie musi budować nowych wartości; wystarczy, że jest dobrą rozrywką.		
15.	Połączenie warsztatów umiejętności przydatnych w pracy z relaksem i dobrą zabawą jest świetną formą integracji zawodowej.		
16.	Warunki inne niż biurowe (firmowe) dają pracownikom okazję do lepszego poznania się i uczenia się pracy w zespole.		
17.	Chętnie wezmę udział w igrzyskach firmowych z elementami team buildingu.		
18.	Wolontariat pracowniczy nie jest formą integracji, z którą się identyfikuję		
19.	Jako pracodawca chętnie wsparłbym wolontariat pracowniczy mojej firmy.		
20.	Wspólne działania w firmie dla dobra innych to piękna idea, ale nie mam na nią czasu.		

Tabela 32 - Integracja zawodowa - autodiagnoza

Wyniki:

Możesz sobie przyznać punkty, jeśli Twoje odpowiedzi były następujące:

LP	TAK	NIE	Pkt
1.		x	1
2.	x		1
3.	x		1
4.	x		1
5.	x		1
6.		x	1
7.	x		1
8.	x		1
9.		x	1
10.		x	1
11.		x	1
12.		x	1
13.	x		1
14.		x	1
15.	x		1
16.	x		1
17.	x		1
18.		x	1
19.	x		1
20.		x	1

Tabela 33 - Integracja zawodowa - autodiagnoza - wyniki

Punktacja:

20 pkt = 100%, 19 pkt = 95%, 18 pkt = 90%, 17 pkt = 85%, 16 pkt = 80%, 15 pkt = 75%,

14 pkt = 70%, 13 pkt = 65%, 12 pkt = 60%, 11 pkt = 55%, 10 pkt = 50%, 9 pkt = 45%, 8 pkt = 40%,
7 pkt = 35%, 6 pkt = 30%, 5 pkt = 25%, 4 pkt = 20%, 3 pkt = 15%, 2 pkt = 10%, 1 pkt = 5%

Poziom Twoich kompetencji (%):

Obszar do rozwoju (%):

Analiza motywacji zawodowej

Z podanych par stwierdzeń wybierz jedno i zaznacz oznaczającą je literą po prawej stronie.

1.	Jest dla mnie ważne, by mieć dobrze płatną pracę, nawet jeśli nie zyskuję uznania za to co robię.	A
	Ważne jest dla mnie, że moja praca zyskuje uznanie i pochwałę, nawet jeśli oznacza to, że mniej zarabiam.	B
2.	Wolę mieć dobre stosunki z przełożonym, nawet jeśli oznacza pomniejszą odpowiedzialność.	D
	Wolę mieć większą odpowiedzialność, nawet jeśli oznacza to nieco trudniejsze stosunki z przełożonym.	C
3.	Ważne są dla mnie stosunki z przełożonym, nawet jeśli oznacza to wykonywanie mniej ciekawej pracy.	D
	Ważne jest dla mnie by mieć interesującą pracę, nawet jeśli oznacza to, że moje stosunki z przełożonymi nie są najlepsze.	G
4.	Wolę otrzymać awans, nawet jeśli oznacza to zmniejszenie szansy uzyskania podwyżki	E
	Wolę zajmować wysoko płatne stanowisko, nawet jeśli oznacza to zmniejszenie szansy otrzymania awansu.	A
5.	Ważne jest dla mnie zdobycie uznania za wykonywanie stosunkowo mniej ważnego zadania, niż wykonywanie ważnego, ale niedocenionego zadania.	B
	Ważniejsze jest dla mnie realizowanie ważnego zadania, niż wykonywanie nieistotnego zadania, które zyska uznanie i pochwałę.	G
6.	Wolałbym wykonywać nieciekawą pracę, pod warunkiem, że dobrze układałyby się moje stosunki z kolegami.	H
	Wolałbym wykonywać pracę, nawet jeśli oznaczałoby to moją niepopularność wśród kolegów.	G
7.	Najważniejszym warunkiem umożliwiającym wypełnienie moich obowiązków jest posiadanie odpowiedzialności i władzy dającej możliwość podejmowania decyzji.	C
	Najważniejszym warunkiem właściwego wypełniania obowiązków jest dla mnie zagwarantowanie dobrej płacy.	A
8.	Wole mieć pracę charakteryzującą się dobrymi stosunkami z przełożonymi, nawet jeśli oznacza to niższe płace.	D
	Zasadnicze znaczenie ma dla mnie dobrze płatna praca, nawet jeśli oznacza to trudności we współpracy z przełożonymi.	A
9.	Wolę być obarczony odpowiedzialnością przy wykonywaniu pracy, nawet jeśli oznacza to, że jest ona mniej doceniana i przynosi mniej pochwał.	C
	Wolę mieć mniej odpowiedzialną pracę, pod warunkiem, że to co robię zapewnia mi uznanie i powody do pochwał ze strony innych.	B
10.	Odczuwam dużą motywację do pracy, kiedy jestem doceniany i chwalony tak jak na to zasługuję.	B
	Odczuwam dużą motywację, pracując ze swoim przełożonym, jeśli nasze stosunki służbowe są dobre, a współpraca układa się pomyślnie.	D
11.	Wolałbym mieć poczucie osiągnięcia sukcesu po wykonywaniu trudnej pracy, niż świadomość, że miałem łatwiejszą, ale dobrze płatną pracę.	F

	Wolałbym mieć dobrze płatną pracę niż taką, która stwarzałaby problemy jakie musiałbym przezwyciężyć.	A
12.	Odczuwam większą satysfakcję w pracy wówczas, gdy wiem, że mam poparcie kolegów	H

	Odczuwam większe zadowolenie z uznania i pochwał za dobrze wykonywaną pracę niż z uzyskanego poparcie ze strony kolegów.	B
13.	Świadomość, że inni ludzie są zadowoleni z tego, że jestem ich kolegą, stymuluje mnie bardziej niż odpowiedzialność.	H
	Świadomość posiadania odpowiedzialnej pracy stymuluje mnie bardziej niż to, że jestem lubiany przez kolegów.	C
14.	Uważam, że bardziej interesujące podjęcie pracy, która wiąże się z większą odpowiedzialnością – nawet jeśli nie daje ona żadnej szansy na uzyskanie awansu.	C
	Za bardziej interesujące uważam otrzymanie awansu, nawet jeśli dana praca cechuje się mniejszą odpowiedzialnością.	E
15.	Za ważniejsze uważam uzyskanie oceny wykonania swojej pracy niż otrzymanie pochwał i uznania za uzyskane rezultaty.	F
	Za ważniejsze uważam zyskanie uznania i pochwał niż władzę czy – a jeśli tak – to w jakim stopniu z powodzeniem wykonuję swoją pracę.	B
16.	Ważniejsze jest dla mnie posiadanie poparcia kolegów niż dobrych stosunków z przełożonymi.	H
	Ważniejsze jest dla mnie posiadanie dobrych stosunków z przełożonymi niż świadomość poparcia ze strony kolegów.	D
17.	Wolałbym mieć bardziej odpowiedzialną pracę, nawet jeśli byłaby ona mniej interesująca.	C
	Wolałbym mieć bardziej interesującą pracę, nawet jeśli byłaby ona związana z mniejszą odpowiedzialnością.	G
18.	Do uzyskania pełnej satysfakcji z pracy niezbędna jest dla mnie świadomość, że moja płaca odpowiada wysiłkowi jaki wkładam w wykonanie pracy.	A
	Do uzyskania pełnej satysfakcji konieczna jest świadomość, że wykonywana praca jest istotna i celowa nawet jeśli jest niżej płatna.	G
19.	Gdybym zmieniał pracę, to byłoby to spowodowane brakiem możliwości awansu.	E
	Gdybym zmieniał pracę, to byłoby to spowodowane brakiem poczucia możliwości realizowania zamierzonych celów na stanowisku, które aktualnie zajmuję.	F
20.	Ważniejsze od posiadania dobrych stosunków z przełożonymi jest dla mnie posiadanie odpowiedniego systemu informującego jak udaje mi się realizować założony cel.	F
	Ważniejsze od posiadania systemu informującego, pokazującego mój pozytywny udział w realizacji założeń, są dla mnie dobre stosunki z przełożonymi.	D
21.	Ważniejsze są dla mnie stosunki z przełożonymi, niż ryzykowanie ich pogorszenia na skutek przyjęcia awansu.	D
	Wolałbym przyjąć awans, nawet jeśli oznaczałoby to pogorszenie moich stosunków z przełożonymi.	E
22.	Charakter mojej pracy prawie na pewno spowoduje, że będę dalej pracował w tej firmie, nawet jeśli oznaczałoby to brak możliwości awansu.	G
	Nawet jeśli praca miałaby charakter działań rutynowych, to wolałbym otrzymać awans.	E

23.	Ważniejsze jest pracowanie w zespole, który okazuje sobie oparcie i współpracę, niż praca w pojedynkę, nawet jeśli zapewniałaby wyższe wynagrodzenie.	H
	Ważna jest świadomość, że jest się dobrze opłaconym, nawet jeśli miałyby to oznaczać pracę „w osamotnieniu”.	A
24.	Odpowiedzialność stwarza pozytywne poczucie, nawet jeśli nie zawsze udaje się zrealizować cel i sprostać oczekiwaniom.	C
	Możliwość zrealizowania tego, czego się ode mnie oczekuje jest ważniejsze niż większa odpowiedzialność.	F
25.	Lepiej jest odczuwać uznanie za pracę, którą mam, niż otrzymać awans.	B
	Lepiej jest awansować, nawet jeśli oznacza to brak możliwości uznania czy docenienie w	E

	przyszłości.	
26.	Ważniejsze jest dla mnie poparcie i współpraca ze strony kolegów, niż otrzymanie awansu i bycie od nich odizolowanym.	H
	Lepiej jest awansować, nawet jeśli oznacza to odizolowanie od kolegów.	E
27.	Wole z powodzeniem wykonywać swoją pracę, niż mieć bardziej interesujące zajęcie, przy którym dość często spotykałyby mnie niepowodzenia.	F
	Wolę mieć interesujące zadanie, nawet jeśli dość często nie daję sobie z nim rady, niż mieć prosta i nudną pracę.	G
28.	Wolałabym raczej raz na jakiś czas odnieść niepowodzenie w pracy, niż wiedzieć, że nie miałem poparcia ze strony kolegów.	H
	Wolę wiedzieć, że zawsze odnoszę powodzenie w pracy, nawet jeśli oznacza to, że nie mam poparcia ze strony kolegów.	F

Tabela 34 - Analiza motywacji zawodowej

CO MOTYWUJE CIĘ DO PRACY?

A / finansowe narzędzie motywacji/

- 0-2 pkt. – Nie motywują cię bodźce finansowe.
- 3- 4 pkt. – Widzisz potrzebę stosowania bodźców finansowych, ale nie determinuje to twojej aktywności.
- ponad 5 pkt. – Motywują cię podwyżki, premie, prowizje..., to główny czynnik napędzający twoją aktywność.

B / pozafinansowe narzędzia motywacji/

- 0-2 pkt. – Nie motywuje cię uznanie dla twojej pracy czy pochwały na tle grupy.
- 3- 4 pkt. – Dostrzegasz potrzebę uznania przełożonych, ale nie determinuje to twojej aktywności.
- ponad 5 pkt. – Motywuje cię pochwała i uznanie. Przywiązujesz wagę do docenienia twojego wkładu pracy w realizację zadań.

C / odpowiedzialność/

- 0-2 pkt. – Cechuje cię wysoki poziom odpowiedzialności, decyzję poprzedzasz analizą, twoje opinie są przemyślane; bardzo niski wynik wskazuje na trudności w podejmowaniu decyzji.
- 3-4 pkt. – Ta sfera jest obojętna dla twojej motywacji.

- ponad 5 pkt. – łatwo podejmujesz decyzje, niekoniecznie analizując wszystkie aspekty zagadnienia, a nawet masz skłonność do nieprzemyślanych kroków.

D / stosunki z przełożonymi/

- 0-2 pkt. – Nie motywują cię próby ułożenia pozytywnych stosunków z przełożonymi.
- 3-4 pkt. – Dostrzegasz potrzebę pozytywnego ułożenia stosunków z przełożonymi, ale nie determinuje to twojej aktywności.
- ponad 5 pkt. – Układanie pozytywnych stosunków z przełożonymi to główny czynnik motywujący twoją aktywność; wysokie wyniki wskazują na wysoki poziom kompromisu, przechodzący czasem w konformizm.

E / możliwość awansu/

- 0-2 pkt. – Nie motywuje cię chęć awansu, nie masz aspiracji sprawowania formalnego przywództwa.
- 3-4 pkt. – Dostrzegasz znaczenie awansów, ale nie determinuje to twojej aktywności.
- ponad 5 pkt. – Możliwość awansowania determinuje twoją aktywność.

F / możliwość osiągnięcia założonych celów/

- 0-2 pkt. – Nie motywuje cię wola realizacji zakładanych celów, nie masz determinacji do udowodnienia sobie, że możesz zrealizować dane zadanie.
- 3-4 pkt. – Dostrzegasz znaczenie i rolę realizacji założonych zadań, ale nie determinuje to twojej aktywności.
- ponad 5 pkt. – Motywuje cię możliwość realizacji założonych zadań, można ci stawiać ambitne cele, bo to dla ciebie bodziec do rozwoju osobistego.

G / rodzaj pracy, jaki wykonujesz/

- 0-2 pkt. – Jesteś osobą uniwersalną, nie masz problemu ze zmianą charakteru pracy.
- 3-4 pkt. – W razie konieczności nie masz problemu ze zmianą charakteru pracy, ale dostrzegasz potrzebę i wagę specjalizacji.
- ponad 5 pkt. – Masz tendencję do specjalizacji, doskonalenia się w swojej pracy, widzisz swoją wartość i profesjonalizm, zmiana charakteru pracy stanowi dla Ciebie problem.

H / praca w grupie/

- 0-2 pkt. – Nie masz predyspozycji do pracy w grupie, kontakty interpersonalne sprawiają ci trudności.
- 3-4 pkt. – Dostrzegasz wagę pracy zespołowej i nie sprawia ci ona trudności, ale nie przeceniasz jej znaczenia.
- ponad 5 pkt. – Wykazujesz preferencje do pracy zespołowej, prawidłowe stosunki interpersonalne mają dla ciebie kluczowe znaczenie, łatwo rezygnujesz z celów indywidualnych w imię realizacji grupowych.

Gotowość do podnoszenia kwalifikacji - autodiagnoza

L.p	Stwierdzenie	TAK	NIE
1.	Pracownicy z długim stażem zawodowym i doświadczeniem nie muszą się dokształcać.		
2.	Jestem zadowolony ze swojej obecnej pracy i nie planuję zmiany, więc nie myślę o podnoszeniu kwalifikacji.		
3.	Opanowanie nowych umiejętności wpłynie na moją pozycję zawodową.		
4.	Zdobycie nowych kwalifikacji zawodowych nie musi przełożyć się na moje uposażenie.		
5.	Gotowość do ciągłego uczenia się jest dziś niezbędną kompetencją, niezależnie od miejsca pracy.		
6.	Podnoszenie kwalifikacji zwiększa moją konkurencyjność na rynku pracy.		
7.	Za kilka lat widzę siebie na tym samym stanowisku pracy.		
8.	Jest wiele rzeczy, których nie lubię w swojej pracy, ale nie mogę tego zmienić.		
9.	Nie mam długoterminowego planu dotyczącego mojego rozwoju zawodowego.		
10.	Od pracowników młodszych stażem i o niższych kwalifikacjach mogę się nauczyć czegoś nowego.		
11.	Chcę podnieść kwalifikacje w obecnym zawodzie, bo chcę się rozwijać.		
12.	Czekam na inicjatywę szefa w sprawie mojego doskonalenia zawodowego.		
13.	Uważam, że w wieku 60+ nauka nowych technologii informatycznych nie ma sensu.		
14.	Mógłbym podjąć studia podyplomowe, gdyby to skutkowało awansem zawodowym.		
15.	Interesuję się platformami szkoleniowymi oferującymi usługi edukacyjne w sieci.		
16.	Lubię oglądać filmy popularno-naukowe i dokumentalne lub reportaże.		
17.	Nauka języka obcego jest efektywna tylko do pewnego wieku.		
18.	Lubię uczyć się i poznawać nowe rzeczy i zjawiska.		
19.	Uważam, że szkolenia i kursy online są powierzchowne i nic mi nie dadzą.		
20.	Nie mam odwagi prosić pracodawcę o dofinansowanie kursu podnoszącego moje kwalifikacje zawodowe.		

Tabela 35 - Gotowość do podnoszenia kwalifikacji - autodiagnoza

Wyniki:

Możesz sobie przyznać punkty, jeśli Twoje odpowiedzi były następujące:

LP	TAK	NIE	Pkt
1.		x	1
2.		x	1
3.	x		1
4.	x		1
5.	x		1
6.	x		1
7.		x	1
8.		x	1
9.		x	1
10.	x		1
11.	x		1
12.		x	1
13.		x	1
14.		x	1
15.	x		1

16.	x		1
17.		x	1
18.	x		1
19.		x	1
20.		x	1

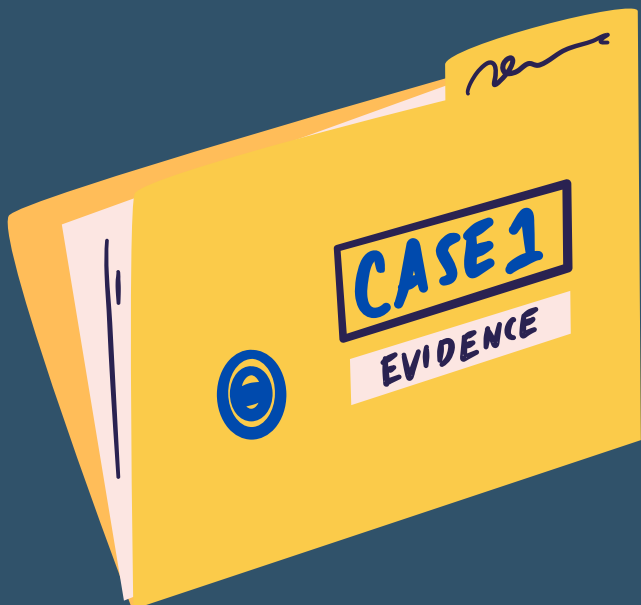
Punktacja:

20 pkt = 100%, 19 pkt = 95%, 18 pkt = 90%, 17 pkt = 85%, 16 pkt = 80%, 15 pkt = 75%,
 14 pkt = 70%, 13 pkt = 65%, 12 pkt = 60%, 11 pkt = 55%, 10 pkt = 50%, 9 pkt = 45%, 8 pkt = 40%,
 7 pkt = 35%, 6 pkt = 30%, 5 pkt = 25%, 4 pkt = 20%, 3 pkt = 15%, 2 pkt = 10%, 1 pkt = 5%

Poziom Twoich kompetencji (%):

Obszar do rozwoju (%):

CASE STUDIES



Case studies

Case study – adaptacja do zmiennych warunków

W związku z wybuchem pandemii COVID-19 zniknęła możliwość organizacji wydarzeń w tradycyjnej formie. Agencja eventowa XY miała zakontraktowane siedem dużych konferencji, w tym pięć o charakterze międzynarodowym. Stały zespół pracowników agencji posiadał doświadczenie w realizacji transmisji online. Nie miał jednak dotychczas styczności z sytuacją, w której całość wydarzenia będzie realizowana w trybie online. W związku ze zbliżającymi się terminami realizacji poszczególnych wydarzeń zaistniała konieczność wprowadzenia pilnych zmian w funkcjonowaniu firmy. Było to duże wyzwanie z punktu widzenia zarządzania personelem oraz planowania przebiegu wydarzeń. By nie stracić kontraktów (co wiązałoby się z wypłaceniem klientom rekompensaty za niedotrzymanie warunków umowy), podjęty został szereg działań przygotowawczych związanych ze szkoleniem pracowników oraz przebudowaniem programów poszczególnych eventów.

Poniżej wskazano kilka kluczowych wyzwań, którym musiała stawić czoła agencja XY. Zaproponuj rozwiązania poszczególnych kwestii.

1. Przeszkolenie pracowników pod kątem zmiany formy realizacji wydarzenia.

Wskaż, w jakich obszarach powinni zostać przeszkoleni.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Na jakie elementy przygotowania do zmiany formy wydarzenia powinien zwrócić szczególną uwagę manager odpowiadający za realizację eventów **w kontakcie z klientem**.

.....

.....

.....

.....

.....

-
-
3. Na jakie elementy przygotowania do realizacji wydarzenia powinien zwrócić szczególną uwagę manager odpowiadający za realizację eventów **w kontakcie z zespołem**.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. W jakich sytuacjach należy przygotować procedury awaryjne, które umożliwią zachowanie ciągłości realizacji wydarzenia w formie online?

Podpowiedź: np. problemy z jakością połączenia z Internetem u jednego z kluczowych mówców.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Zaproponuj rozwiązania kadrowe związane z zaistniałą sytuacją, biorąc pod uwagę fakt, iż część zespołu może nie zdążyć nabyć odpowiedniej wiedzy i umiejętności, by zrealizować wszystkie zaplanowane eventy. Uwzględnij brak możliwości wycofania wszystkich pracowników z ich codziennych obowiązków w celu uczestnictwa w szkoleniach realizowanych w tym samym czasie.

.....

.....

.....

Case study - kształcenie i podnoszenie kwalifikacji

W związku z rozluźnieniem obostrzeń wynikających z pandemii COVID-19 pojawiła się ponownie możliwość realizacji eventów częściowo w formie face-to-face. W oparciu o doświadczenia zdobyte podczas wydarzeń online branża eventowa przestawiła się na realizację wydarzeń hybrydowych. Dynamicznie zmieniająca się sytuacja epidemiologiczna miała duży wpływ na logistykę wydarzeń oraz potrzebę szybkiego nabycia nowych kompetencji. Bardzo ważną kwestią stała się konieczność stałego podnoszenia kwalifikacji zespołu w wielu różnych obszarach – także tych, które wcześniej nie były bezpośrednio związane z branżą eventową, np. bezpieczeństwo sanitarno-epidemiologiczne. Poniżej przedstawiono kilka możliwych sytuacji związanych z kształceniem i podnoszeniem kwalifikacji zespołu agencji eventowej. Zaproponuj możliwe rozwiązania dla poszczególnych sytuacji.

1. Zespół składa się z 25 osób. Zaproponuj, jak rozłożyć w czasie przeszkolenie całego zespołu w zakresie bezpieczeństwa sanitarno-epidemiologicznego, mając na uwadze to, iż znajomość procedur w tym zakresie jest dla nich niezbędna w pracy przy realizacji eventów online oraz eventów hybrydowych. Należy pamiętać, iż pełne przeszkolenie z instruktażem trwa 3 dni szkoleniowo po 8 godzin i może być realizowane od poniedziałku do czwartku. Aby zapewnić ciągłość funkcjonowania firmy w agencji, na swoich stanowiskach musi być stale co najmniej 15 osób. Chwilowo wynajęty specjalista w zakresie bezpieczeństwa sanitarno-epidemiologicznego w ciągu miesiąca przewidzianego na szkolenie będzie dostępny tylko przez 16 dni. **WAŻNE:** zespół musi zostać przeszkolony w lutym, czyli miesiącu, który ma tylko 28 dni.

-
-
2. Zaproponuj, w jaki sposób najlepiej pozyskać informacje dotyczące luk kompetencyjnych zespołu pracowników – podaj co najmniej 3 rozwiązania.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Wypunktuj co najmniej 2 wady i 2 zalety rozwiązań zaproponowanych w punkcie 2.

.....

.....

.....

.....

.....

4. Czy Twoim zdaniem pracownicy powinni być nagradzani za chęć dalszego podnoszenia swoich kwalifikacji? Uzasadnij swoją odpowiedź.

.....

.....

.....

.....

.....

Case study – motywowanie siebie i innych

Zapewne nieraz słyszałeś o tzw. metodzie kija i marchewki. Bardzo często w sytuacji, gdy mamy do zrealizowania określone zadanie, które stanowi wyzwanie dla całości zespołu, Ty jako lider zespołu i Twoi pracownicy skupiacie się na negatywnych skutkach tego, że coś podczas realizacji określonego etapu pójdzie nie tak i spotka was wręcz katastrofa. Podchodząc w ten sposób do poszczególnych wyzwań, skupiacie się na kiju. By zwiększyć poziom motywacji i zadbać o płynność pracy zespołu, należy skupić się na pozytywnych skutkach załatwienia sprawy, czyli na marchewce. Podczas realizacji plenerowego wernisażu malarstwa, miało miejsce załamanie pogody. Agencja przygotowała odpowiednie materiały niezbędne do zabezpieczenia dzieł sztuki oraz namioty, pod którymi mogli się schronić nie tylko artyści ze swoimi dziełami sztuki, lecz także osoby zwiedzające. Prognozy nie przewidywały jednak tego, iż zerwie się bardzo silny wiatr, więc namioty oraz folie zabezpieczające obrazy nie zostały zawczasu zabezpieczone. W trakcie ulewy i wiatru cały zespół uwijał się, by wszystko zamocować i zabezpieczyć, co skończyło się tym, iż wszyscy pracownicy byli przemoczeni i przemęczeni. Po zakończeniu eventu manager, który również przemókł, zapytał zespół, o czym myśleli, realizując to niewątpliwie nieprzyjemne zadanie. Cały zespół jednogłośnie stwierdził, iż było ryzyko utraty zdrowia przez uczestników bądź zniszczenie któregoś z dzieł sztuki, co wiązałoby się z dużymi konsekwencjami finansowymi. Manager miał dokładnie to samo przekonanie. Całość działania została zatem napędzona kijem.

Poniżej przedstawiono rozwiązania, które można stosować w celu zadbania o pozytywną motywację zespołu oraz o to, by realizacja działania dostarczyła im satysfakcję z wykonywanej pracy.

Zaproponuj, w jaki sposób można było skorzystać z poniższych rozwiązań podczas realizacji opisywanego eventu plenerowego.

1. Planowanie

Uporządkowanie i zaplanowanie poszczególnych czynności zwiększa pewność siebie menagera oraz całego zespołu i daje im wszystkim napęd do działania – chaos wynikający z braku planu przepala energię całego zespołu na działanie w sposób nieuporządkowany. Zaproponuj plan działań przy realizacji wydarzenia plenerowego, biorąc pod uwagę prognozę pogody wskazującą na ryzyko opadów i silnego wiatru.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Ustalanie celów

Po odpowiednim zaplanowaniu działań w punkcie 1, określ konkretnie, co mają one na celu.

Osiąganie poszczególnych celów będzie dla zespołu przystawą marchewką, jeśli będą mieli świadomość, że odpowiednio sformułowane cele ułatwiają i usprawniają ich pracę.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Zawsze należy dbać o siebie i swój zespół

Pamiętaj, że prawidłowy stan psychofizyczny całego zespołu oraz managera jest kluczem do zachowania u wszystkich wysokiego morale i pozytywnego nastawienia do realizacji poszczególnych działań. Zaproponuj, o co przede wszystkim należy zadbać pod kątem komfortu pracy całego zespołu w przypadku realizacji opisywanego wydarzenia.

Podpowiedź: pamiętaj, że wszystkie pomysły, nawet te z pozoru najbardziej banalne, są skuteczne, jeśli tylko pomogą zespołowi, np. pluszowe termofory, które napełnione gorącą wodą będą mogły ogrzać ludzi podczas pracy w ulewie.

.....

.....

.....

.....

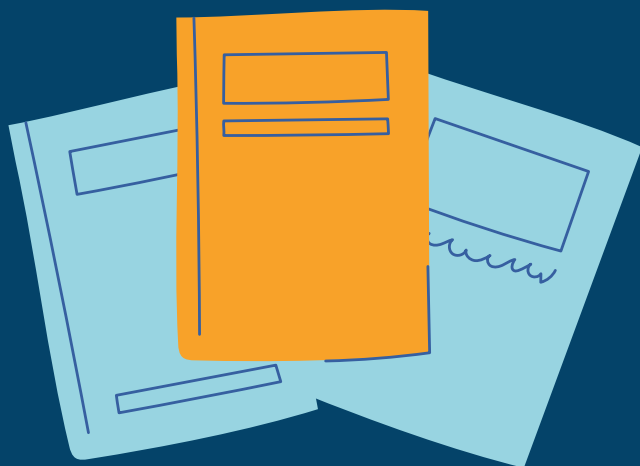
.....

.....

.....

TEST WIEDZY SCIEŻKA 2B





**Test
jednokrotnego
wyboru.
Poprawne
odpowiedzi
zaznaczono
kolorem
pomarańczowym.**



1. Czynniki determinujące tworzenie i stabilizację dobrych relacji w firmie to m.in.:

- a) uwzględnianie różnic charakterów, respektowanie granic, budowanie dystansu
- b) uczciwość, lojalność, savoir vivre**
- c) wzajemna pomoc, miłe gesty, luźna atmosfera

2. Zaznacz prawidłową odpowiedź dotyczącą klarowności komunikacyjnej w firmie:

- a) Niedobór informacji zawsze prowadzi do frustracji i zwiększa poziomu niezadowolenia pracowników.**
- b) Kanały nieoficjalne w firmie nie są potrzebne.
- c) Ścieżka przekazywania komunikatu powinna też być jak najdłuższa, aby jak największa liczba pracowników zapoznała się z informacją.

3. Work-life balance to:

- a) integracja sfery zawodowej z prywatną
- b) ciągłe balansowanie na granicy życia prywatnego i zawodowego
- c) stan równowagi, w którym życie zawodowe i osobiste tworzą spójną całość**

4. Budowanie więzi w firmie ma duże znaczenie, gdyż:

- a) umożliwia realizację modelu work-life integration
- b) wpływa na zaangażowanie i motywację pracowników**
- c) wiąże się z nagradzaniem pracowników

5. Które z poniższych sformułowań dotyczących skutecznego zarządzania zmianą jest prawdziwe:

- a) Pracownicy objęci zmianą nie muszą jej akceptować.
- b) Postawa menedżera ma istotny wpływ na podwładnych, niezależnie od tego, czy jest to postawa wspierająca czy negująca zmianę.**
- c) TOP-managerowie w procesie zmian nie muszą się komunikować bezpośrednio z pracownikami.



6. Najczęstsza reakcja na zmienne warunki pracy to:

- a) bierność, apatia, bezczynność, marazm
- b) zaprzeczenie, opór, depresja, negocjacje**
- c) zadowolenie, radość, euforia, zaangażowanie

7. Sposoby motywowania samego siebie to m.in.

- a) zmiana nastawienia z „chcę” na „muszę”
- b) wyznaczanie sobie małych celów i nagradzanie się za ich osiągnięcie**
- c) odkładanie realizowania poszczególnych obowiązków na czas większej efektywności osobistej

8. Aby zmniejszyć opór pracowników wobec zmiany, należy:

- a) za wszelką cenę przekonać ich do zmian
- b) dążyć do kompromisu w sprawie zmian
- c) dać im czas na oswojenie się z sytuacją**

9. Które z poniższych stwierdzeń dotyczących Lifelong learning (LLL) jest prawdziwe:

- a) Kształcenie w poziomie to mało efektywna, indywidualna aktywność edukacyjna człowieka.
- b) Kształcenie w głąb wyraża się w motywacji do uczenia się oraz w umiejętnościach samokształcenia.**
- c) Kształcenie w pionie obejmuje kolejne szczeble kariery zawodowej.

10. Które z poniższych stwierdzeń jest prawdziwe:

- a) Podnoszenie kwalifikacji zawodowych powinno być ściśle związane z rodzajem wykonywanej przez pracownika pracy i mieć bezpośredni związek z rodzajem zajmowanego stanowiska.**
- b) Pracodawca nie może zobowiązać pracownika do podniesienia kwalifikacji zawodowych.
- c) Uzupełnianie wiedzy i umiejętności przez pracownika oznacza jego przekwalifikowanie.



11. Do form podnoszenia kwalifikacji nie należą:

- a) staże i praktyki oraz studia podyplomowe
- b) wyjazdy integracyjne oraz questing**
- c) szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne oraz kursy e-learningowe

12. Pracownik podnoszący kwalifikacje może ubiegać się u pracodawcy o:

- a) 18 dni urlopu płatnego
- b) urlop bezpłatny w wymiarze zaakceptowanym przez obie strony**
- c) zwolnienie z całości lub części dnia pracy, z zachowaniem prawa do wynagrodzenia.

13. Które z poniższych stwierdzeń dotyczy motywacji:

- a) Jest to wewnętrzny proces przebiegający w umyśle człowieka, który reguluje jego zachowanie, wpływając na uzyskanie określonego wyniku.**
- b) Jest to jedna z funkcji zarządzania, regulująca zachowania ludzi, aby swoim działaniem przyczyniali się do osiągnięcia określonych celów.
- c) Jest to mechanizm uruchamiający zachowanie innych osób.

14. Czynniki motywacyjne dzielą się na wewnętrzne i zewnętrzne. Do tych pierwszych należą:

- a) uznanie, prestiż, awans
- b) rozwój i pozycja w hierarchii służbowej
- c) samodzielność, poczucie sprawczości**

15. Do pozapłacowych czynników motywacyjnych należą:

- a) awans i pochwały ustne
- b) skrócenie dnia pracy oraz wyjazdy służbowe
- c) kursy i szkolenia**

16. Rezyliencja to:

- a) niedostosowanie zachowania do zmieniającego się otoczenia
- b) opór wobec zmian
- c) adaptacja w stosunku do otoczenia**

Spisy

Spis tabel

Tabela 1 - Plan zajęć	6
Tabela 2 - od marketingu masowego do marketingu relacji.....	8
Tabela 3 - Typy klientów.....	15
Tabela 4 - Typy klientów.....	16
Tabela 5 - Typy klientów.....	17
Tabela 6 - Typy klientów.....	18
Tabela 7 - Typy klientów.....	18
Tabela 8 - Typy klientów.....	19
Tabela 9 - Typy klientów.....	20
Tabela 10 - Typy klientów.....	20
Tabela 11 - o czym należy pamiętać.....	33
Tabela 12 - Trudny klient.....	35
Tabela 13 - Negocjacje	38
Tabela 14 – Negocjacje biznesowe.....	39
Tabela 15 - prezentacja biznesowa	49
Tabela 16 - prezentacja biznesowa	51
Tabela 17 – pomoce	65
Tabela 18 - analizy potrzeb klienta branży MICE.....	68
Tabela 19 - stopień swojego przygotowania w poszczególnych obszarach przygotowania do negocjacji	79
Tabela 20 - Plan zajęć	91
Tabela 21 - ćwiczenia cechy osobiste.....	125
Tabela 22 - Co chciałbyś wiedzieć o swoich współpracownikach	125
Tabela 23 - cechy związane z empatią	126
Tabela 24 - własne doświadczenia	130
Tabela 25 - reakcja na krytykę.....	133
Tabela 26 - opis tabeli do uzupełnienia.....	135
Tabela 27 - Ustalenie sposobu i metod podnoszenia kwalifikacji pracowników	137
Tabela 28 - Adaptacja do zmiennych warunków – autodiagnoza.....	139
Tabela 29 - Adaptacja do zmiennych warunków – autodiagnoza - wyniki	140
Tabela 30 - Budowanie więzi - autodiagnoza.....	141
Tabela 31 - Budowanie więzi - autodiagnoza - wyniki	142
Tabela 32 - Integracja zawodowa - autodiagnoza.....	143
Tabela 33 - Integracja zawodowa - autodiagnoza - wyniki	143
Tabela 34 - Analiza motywacji zawodowej.....	148
Tabela 35 - Gotowość do podnoszenia kwalifikacji - autodiagnoza.....	151

Spis grafik

Grafika 1 - Siedem etapów budowania lojalności	11
Grafika 2 - poziomy lojalności	12
Grafika 3 - Typy klientów.....	21
Grafika 4 - Typy klientów.....	22
Grafika 5 - Negocjacje biznesowe	40
Grafika 6 - Negocjacje biznesowe	42
Grafika 7 - Negocjacje biznesowe	43
Grafika 8 - slajdy	52
Grafika 9 - slajdy	52
Grafika 10 - slajdy	53
Grafika 11 - schemat do ćwiczeń.....	120