

*Nieustannie rozwijamy się,  
by móc rozwijać innych...*

**Lepiej żebyś wiedział/a czego chcesz,  
bo prawdopodobnie będziesz  
to mieć.**

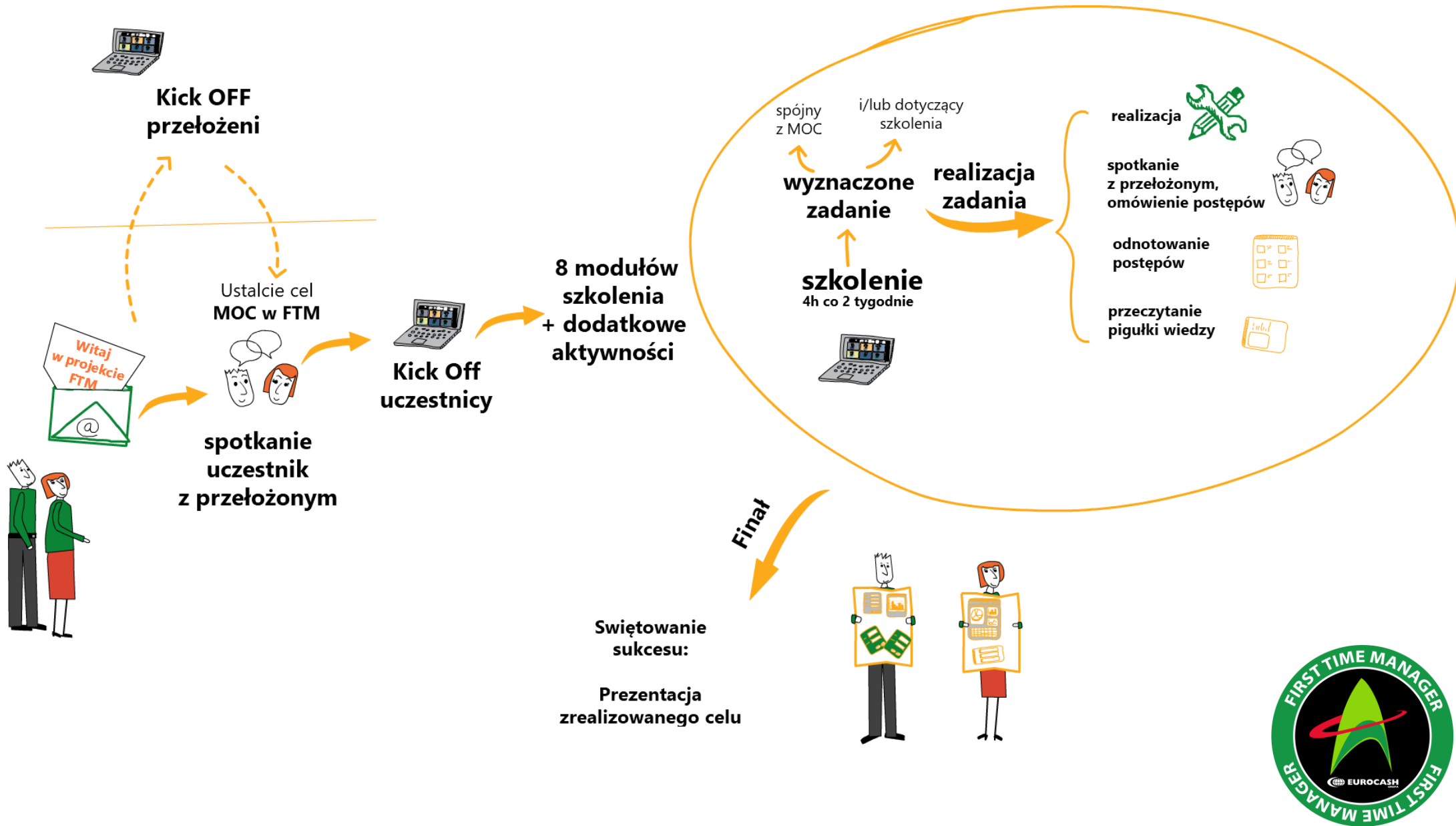
**Zrób wszystko co w Twojej mocy,  
dopóki nie dowiesz się lepiej.  
A kiedy dowiesz się lepiej, rób  
lepiej.**

Maya Angelou

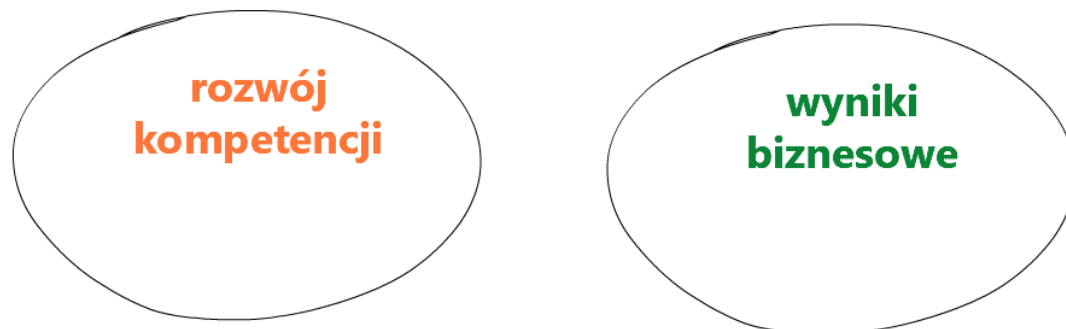
# **Czyli Akademia Menedżera. First Time Manager.**



# Proces:



# Ustal cel. Cel łączący rozwój z biznesem...



**To nie powinny być dwa obszary.**

**Te dwa obszary są ze sobą ściśle powiązane.**



**Ustal cel z pracownikiem,  
w ramach rozwoju kompetencji menedżerskich,  
który będzie powiązany z biznesem.**

# Kompetencje, które rozwijają uczestnicy:

**Budowanie  
zespołu**

**Planowanie  
i organizacja**

**Podjęmowanie  
decyzji**

**Delegowanie  
odpowiedzialności**

# Kompetencje, które rozwijają uczestnicy. Wskaźniki:

## BUDOWANIE EFEKTYWNEGO ZESPOŁU

**Ułatwia osiągnięcie celów** - Wyznacza mierzalne i realne cele oraz monitoruje ich realizację.

**Rozwija** - Proponuje działania rozwojowe (szkolenia, mentoring, praktyka w innym dziale, literatura, itp.) adekwatne do potrzeb rozwojowych i braków kompetencyjnych pracowników.

**Zapewnia komunikację** - Dbą o to, by strategia i wynikające z niej plany operacyjne były zrozumiałe dla pracowników na wszystkich szczeblach organizacji.

**Angażuje** - Przez własne zaangażowanie angażuje innych w realizację zadań.

**Wdraża** - Przygotowuje pracowników do realizacji zadań i celów na danym stanowisku.

**Monitoruje postępy** - Ustala kryteria oceny i sposoby monitorowania postępów realizacji określonych celów/zadań.

## PLANOWANIE I ORGANIZACJA

**Działa z wyprzedzeniem** - Działania istotne dla realizacji celów proponuje z odpowiednim wyprzedzeniem.

**Organizuje pracę swoją/zespołu** - Efektywnie planuje i organizuje działania niezbędne do realizacji zadań i celów.

**Ustala zadania i zasoby** - Definiując zadania, określa potrzebne narzędzia i zasoby do ich realizacji.

## PODEJMOWANIE DECYZJI

**Analizuje dane** - Podejmując decyzje odwołuje się do zebranych wcześniej informacji.

**Proponuje alternatywne rozwiązania** - Tworzy różne opcje rozwiązań, które wykorzystuje w trudnych sytuacjach.

**Wybiera adekwatne działania** - Wybiera działania, które zapewniają realizację wyznaczonych celów.

## DELEGOWANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI

**Dzieli się wybranymi obowiązkami** - Przekazuje uprawnienia do podejmowania decyzji i / lub odpowiedzialność za dany obszar bądź zadanie, dobierając je odpowiednio do możliwości i umiejętności pracowników.

**Określa zasady** - W zrozumiały sposób przedstawia zakres odpowiedzialności, w tym: obszary decyzyjności oraz obowiązujące terminy i sposób mierzenia efektu.

**Daje wsparcie** - Zapewnia dostęp do informacji i zasobów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu przez pracownika; jednocześnie nie odbiera mu odpowiedzialności za dany obszar bądź zadanie.

Lepiej się komunikuj z klientami.

Usprawnij organizację pracy zespołu.

Popraw jakość pracy.

Wyrównaj poziom wiedzy w zespole.

Mam wrażenie, że te cele NIE SĄ WŁAŚCIWIE określone.

Są związane z biznesem.

NIE MA tu żadnego MIERNIKA.

Trzeba je doprecyzować.



**Ustal cel.**

**Mój**

**Osobisty**

**Cel**

## Jak rozmawiać o celu MOC w FTM

**1** **Przed spotkaniem**

Mam sobie postawić cel w FTM...

Jakie wyzwania stoją przede mną na nowym stanowisku? Określę cel w oparciu właśnie o nie...

**2**

Może zerknę też do modelu kompetencji menedżerskich?

No, mam...

Dopracuję jeszcze szczegóły na rozmowie z menedżerem

**3** **Na spotkaniu**

Jestem ciekawa jaki cel sobie postawisz.

Czym się chcesz pochwalić na koniec projektu FTM

Mój cel to stworzenie zespołu z wyrównanym poziomem kompetencji

Zamierzam go osiągnąć do 30 czerwca 2022

**4**

To świetny cel!

Poznam, że go osiągnąłem po tym, że...

Wszyscy znają procedury, proces i produkty

Oprócz tego jeszcze....

**5**

Być może to oczywiste, ale i tak zapytam - dlaczego dla Ciebie to ważne?

Będziemy efektywnie pracować, szybciej. Będzie mniej błędów, a jak już się pojawią, to szybciej naprawimy

Chcę by ludzie czuli się pewnie w swojej pracy.

**6**

To ambitny cel.

Dostrzegam pewne ryzyka.

Zmiana procesu, nowe produkty...

Na dodatek jeszcze...

**7**

Masz jakiś plan?

Zrobię....

Opracuję razem z zespołem...

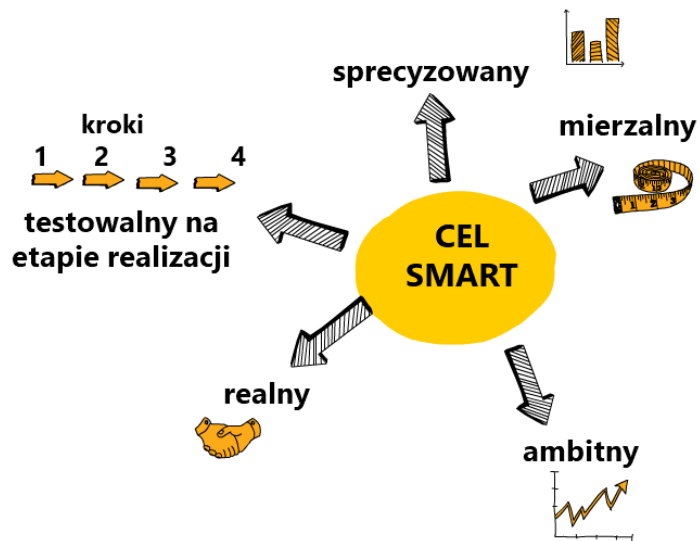


# WOOP

## Skuteczne stawianie celów.

Nie mów,  
że będziesz  
SMARTci!

Stawianie celów metodą  
SMART każdy zna\*



**SMART świetnie sprawdza się przy celach ilościowych.**

\* Nawet jeśli nie zawsze stosuje w praktyce...

## Wykorzystaj model WOOP

My będziemy  
WOOPić!



Gabriele Oettingen. Profesorka  
psychologii na New York University

Autorka modelu WOOP

W - wish → Cel  
O- outcome → Dlaczego to ważne  
O-obstacles → Przeszkody  
P-plan → Plan działania \*

**WOOP dobrze się sprawdza przy celach jakościowych.**

\* to dość luźne tłumaczenie, oddające sens modelu.

WISH to życzenie. Ale w biznesie życzenia to cele :-).

Jeśli chcesz więcej, obejrzyj: [youtube.com/watch?v=7mobxikaYgU](https://www.youtube.com/watch?v=7mobxikaYgU)



# WOOP

## W - wish O- outcome O-obstacles P-plan

Określ  
CEL: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Po czym poznasz,  
że osiągnąłeś CEL:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



 Dlaczego to WAŻNE by osiągnąć CEL?:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Jakie PRZESZKODY mogą spotkać na  
drodze do CELU?



\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Określ PLAN działań, jak pokonać  
przeszkody



\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



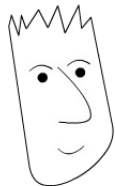
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Określ CEL

Wszyscy w zespole  
mają podobny poziom  
wiedzy

Potrafię...

Pracownicy  
działają  
samodzielnie



Robię...

TWÓJ CEL:

## Po czym poznasz, że osiągnąłeś/osiągnęłaś CEL?

Każdy  
pracownik zna  
i stosuje....

Realizacja  
zgodnie z...

Szybkość odpowiedzi  
na zamówienia klienta ....



TWOJE WSKAŹNIKI EFEKTU  
(zachowanie, widoczne wskaźniki, mierniki)

***Dlaczego to WAŻNE by osiągnąć CEL?***



**Dlaczego to ważne dla Ciebie?**

**Określeniem dlaczego to ważne uruchamiasz prawdziwą motywację**

**Jakie PRZESZKODY mogą pojawić się na drodze do CELU?**



**Określ PLAN działań, jak pokonać przeszkody**



## Przykład:

**Określ CEL:** Wzrost zaangażowania  
mojego zespołu.

 **Dlaczego to WAŻNE by osiągnąć CEL?:**

Żeby realizować cele biznesowe.  
By uniknąć rotacji w zespole.  
By pracownicy czuli satysfakcję i czuli się bezpiecznie.  
Bym ja czuł/a się bezpiecznie i miał/a satysfakcję.

Po czym poznasz,  
że osiągnęłaś CEL :



- > Każdy zna strategię i cele organizacji.
- > Każdy zna swój wpływ na realizację strategii i celów.
- > Na spotkaniach zgłaszane są pomysły, pracownicy je samodzielnie realizują.
- > Zadania są realizowane w terminie.
- > Gdy pojawiają się problemy, pracownicy znajdują rozwiązania.
- > Pracownicy dzielą się doświadczeniem.
- > Potrafią powiedzieć o swoich sukcesach.
- > Proszeni o pomoc, chętnie ją dają.


**Jakie PRZESZKODY mogą spotkać na drodze do CELU?**

 Zmieniające się cele i strategia.

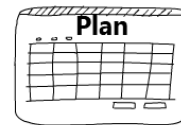
-----> Na bieżąco będę wiedzieć o zmianach, dopytywać o sens. Tłumaczyć pracownikom, rozmawiać o ich wpływie

 Obawa przed mówieniem o problemach.

-----> Nauczę się panować nad moimi emocjami, sposobem reagowania na problemy, by pracownicy chcieli mi zaufać. Będę zawsze koncentrować się na szukaniu rozwiązań, a nie winnych. Będę stawać po stronie pracownika.

 Nadmiar zadań, przez co nie będą chcieli zgłaszać pomysłów z obawy przed dodatkowymi obowiązkami.

-----> Będę tak organizować pracę, ustalać cele i zadania, by usprawniać a nie dokładać obowiązków. Będę planować zadania razem z pracownikami,



**Określ PLAN działań, jak pokonać przeszkody**

## Spotkanie z menedżerem, by ustalić cel.

1. **Zaplanuj czas.** Zainwestuj przynajmniej 45 minut. Idź na spotkanie przygotowany/a. To ważny projekt i określenie celu jest naprawdę istotne. Przygotowując się do spotkania, potwierdzasz menedżerowi, że dobrze wybrał, stawiając na Twój rozwój.
2. Przed spotkaniem **ustal swój cel.** Oprzyj go o wyzwania biznesowe i kompetencje menedżerskie
3. Na spotkaniu **powiedz jaki cel sobie postawiłeś/aś.** Jeśli masz jakieś wątpliwości, dopytaj menedżera. **Zapisz cel.**
4. Ustalcie razem po czym poznacie, że cel został osiągnięty - czyli **pożądane efekty realizacji celu.** **Zapisz efekty.**
5. Porozmawiajcie o tym **dlaczego ten cel jest dla niego ważny.** Także to warto **zapisać.**
6. Podziel się przewidywaniami **co może się nie udać.** **Zapisz ryzyka**
7. Powiedz o swoich pomysłach, **jak zamierzasz poradzić sobie z przeszkodami.** Jakie umiejętności, działania pomogą Ci w działaniu. Warto zapytać menedżera o wskazówki. **Zapisz rozwiązania.**
8. Podziękuj za spotkanie. Powiedz, że prosisz o wsparcie w realizacji i **regularne spotkania.** Byłoby świetnie gdybyście już teraz zaplanowali w kalendarzu te krótkie spotkania.
9. Powodzenia!

**Cel: Wzrost  
zaangażowania zespołu.**

**Efekt, po którym poznam, że cel został zrealizowany:**

- Każdy zna strategię i cele organizacji.
- Każdy zna swój wpływ na realizację strategii i celów.
- Na spotkaniach zgłaszane są pomysły, pracownicy je realizują
- Zadania są realizowane w terminie.
- Gdy pojawiają się problemy, pracownicy znajdują rozwiązania.
- Pracownicy dzielą się doświadczeniem.
- Proszeni o pomoc, chętnie ją dają.

Teraz widzę  
to lepiej

Cel i mierniki są  
związane  
z biznesem.

Dzięki miernikom będzie  
można sprawdzić poziom  
realizacji celu.





## W trakcie projektu...

Pomiędzy szkoleniami:  
spotkanie z menedżerem

zainwestuj przynajmniej  
25 minut x 2 tygodnie



## Rozmowa o postępach. Spotkanie z menedżerem.

1. **Poproś menedżera o spotkanie, by opowiedzieć mu o postępach. TY wyślij zaproszenie na spotkanie.** To Twój rozwój i Twoja odpowiedzialność.
2. **Przygotuj się.** Zbierz dane co zrobiłeś/aś do tej pory, z czego jesteś zadowolona/y, jakie masz trudności.
3. **Wyślij menedżerowi plan spotkania** - możesz opisać krótko jak Ci idzie, o czym chcesz rozmawiać. Spotkanie powinno trwać przynajmniej 25 minut
4. **Opowiedz jak Ci idzie.** Z czym sobie dobrze radzisz, czego się uczysz, z czego jesteś zadowolony/a. Jakie pojawiają się przeszkody, co jest trudnego. Jakiej pomocy oczekujesz od menedżera lub innych osób.
5. Porozmawiajcie o **miernikach**. W jakim stopniu są realizowane. Jeśli są jakieś trudności, wróć do punktu 4.
6. Ustalcie dalszy **plan działania**. Zapisz kolejne kroki, które będziesz realizować.
7. Pomyśl **co może się nie udać**. Dobrze te ryzyka zapisać.
8. Pomyśl **jak poradzisz sobie z przeszkodami**. Jakie umiejętności, działania pomogą Ci w działaniu. O co poprosisz menedżera? Warto zapisać rozwiązania
9. **Podziękuj** za spotkanie i za wsparcie
10. Menedżer powinien Cię wspierać. Masz prawo nawet wyrzucić na niego pewną presję, gdy trudno mu znaleźć czas na spotkanie z Tobą. To też jest element Twojego rozwoju - przekonywanie innych do zrobienia tego co dla Ciebie ważne 😊



# Rozmowa o postępach

Przed spotkaniem

1



2



Na spotkaniu

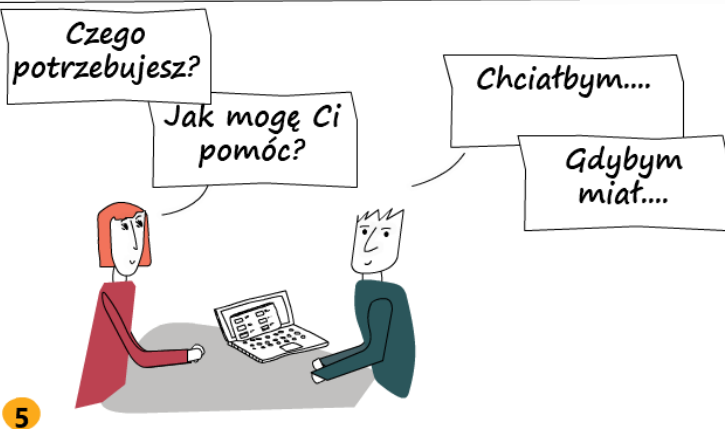
3



4



5



6



7



# Kalendarz. Warto notować, by śledzić postępy:

**Kalendarz wsparcia MOCy w FTM** (wypełnia pracownik w trakcie spotkania z przełożonym)

<b>Spotkanie</b>	<b>Cel/temat spotkania</b>	<b>Zadanie do realizacji PO spotkaniu:</b>	<b>Analiza postępów:</b>
1. data:	Ustalenie MOCy w FTM	Zrobienie....	Określony cel:.....
2. data:	Wsparcie w zakresie....	Przeprowadzenie....	Zrobione w zakresie....
3. data:	Ustalenie....	Zrealizowanie....	Zrealizowane....
4. data:	Sprawdzenie....	Wykonanie....	Zrobione w części, jeszcze należy....
5. data:	Dostarczenie....	.....	
6. data:			
7. data:			
8. data:			
9. data:			
10. data:			



# Notatka ze spotkania, którą robi pracownik:



## Kalendarz wsparcia MOCy w FTM

**MOC:** .....

### I szkolenie

Zadania które zrealizuję, nakierowane na MOC:

plan:	% realizacji	Zrobiłem/am - kluczowe:
1. ....	.....	1. ....
2. ....	.....	2. ....
3. ....	.....	3. ....

Jakie umiejętności ze szkolenia wykorzystam, by zrealizować te zadania:

.....  
.....  
.....

**Moje wnioski:**

.....  
.....  
.....

**Spotkanie z przełożonym** (wypełnia pracownik w trakcie spotkania z przełożonym)

**data:**

**Nasze dodatkowe ustalenia:**

**Wnioski:**

**% realizacji**

**Zrobiłem/am**

1. ....  
2. ....  
3. ....



# Zasady ukończenia FTM



## Uczestnictwo w szkoleniach

### Realizacja celu, postawionego po każdym module szkoleniowym

-> cel jest powiązany z MOC w FTM

-> i/lub dotyczy realizowanych zadań w pracy

-> Poświadczeniem realizacji celu jest notatka ze spotkania z przełożonym (Kalendarz realizacji MOCy w FTM).\*

-> Rozliczenie z realizacji jest też na początku każdego szkolenia (uczestnicy rozliczają się w parach, rozmawiając o postępach)

Kalendarz wsparcia MOCy w FTM (wypełnia pracownik w trakcie spotkania z przełożonym)

Spotkanie	Cel/temat spotkania	Zadanie do realizacji PO spotkaniu:	Analiza postępów:
1. data:	Ustalenie MOCy w FTM	Zrobienie...	Określony cel:.....
2. data:	Wsparcie w zakresie....	Przeprowadzenie....	Zrobione w zakresie....
3. data:	Ustalenie....	Zrealizowanie....	Zrealizowane....
4. data:	Sprawdzenie....	Wykonanie....	Zrobione w części, jeszcze należy....
5. data:	Dostarczenie....	.....	
6. data:			
7. data:			
8. data:			
9. data:			
10. data:			



\*Uwaga! Notatka dotyczy dostrzeżonych postępów i powinna liczyć nie więcej jak 3 zdania! To narzędzie wspierające, nie narzędzie restrykcji.

# Świętowanie sukcesu:

**Zakończenie projektu  
- zrealizowanie celu  
i publiczne  
zaprezentowanie**



# I jeszcze mały apel:

Nasz szkolenia są szkoleniami online, przed własnym komputerem.

Zaleta: oszczędność czasu, niższe koszty.

Największa wada: podatność na rozproszenie

Zastosuj parasol ochronny:

W godzinach szkoleń wyłącz powiadomienia, pocztę.  
Telefon też.

Ustaw status **zajęty**.

Zadbaj o swój stan skupienia.



**Parasol ochronny na czas trwania szkolenia on-line**



Zauważanie i docenianie postępów "nakręca" motywację.

Mów o swoich postępach, gdy trzeba prosić menedżera o wsparcie.

Odwaga w proszeniu o konkretne wsparcie jest siłą, nie słabością.



Myślisz, że uczestnicy projektu FTM narawdę będą spotykać się z przełożonymi?

Pewnie mają wiele innych obowiązków.

Sami ustalą swoje priorytety. Ale to okazja do budowania swojego autorytetu i uczenie się jak o sobie dobrze mówić.

Na pewno mają wiele zadań.

Najlepsi na pewno to wykorzystają...

