Alnair

ZARZĄDZANIE | DORADZTWO | SZKOLENIA

MAPA RYZYKA ZARZĄDCZEGO

KONSOLIDACJA BADANIA 360° KADRY KIEROWNICZEJ

Macierz Priorytetów Interwencji i Ochrona Ciągłości Operacyjnej

> *„Ten dokument to nie ocena Twoich ludzi. To polisa na Twój spokój i czas."*

Firma Klienta Alfa Sp. z o.o.

Egzemplarz Zarządczy · Ściśle Poufne · Cykl 5 Tygodni Kalibracji

Mapa Ryzyka Zarządczego

Konsolidacja badania 360° kadry kierowniczej • Macierz priorytetów interwencji

INSTRUKCJA NAWIGACJI DLA WŁAŚCICIELA • OD CZEGO ZACZĄĆ

Krok 1: Przejrzyj poniższą tabelę, aby zidentyfikować kolejność interwencji. **Krok 2:** Zapoznaj się ze Stroną 2 (harmonogram 5 tygodni z zasadą jednej rozmowy na tydzień). **Furtka bezpiecznego startu:** Jeśli odczuwasz opór przed bezpośrednią trudną rozmową, zacznij od **Strony 8 (autokontrola przywództwa)** — to jedyne działanie, które możesz wdrożyć samodzielnie od zaraz, bez ryzyka konfliktu. **Karty ze Stron 3–7** otwierasz pojedynczo wyłącznie w dniu zaplanowanego spotkania z danym menedżerem.

Macierz priorytetów interwencji i ryzyka operacyjnego

Menedżer i obszar	Średnia	Główna luka (Self vs Zespół)	Styk ról (Szef vs Koledzy)	Mechanizm ryzyka dla firmy	Priorytet
1. Jan Nowak Kierownik Produkcji / Dział Główny	**6,32**	**Ocena i rozwój podwładnych** Self: 8,33 vs Zespół: 5,27 (+3,06)	**Orientacja na klienta** Szef: 8,00 vs Koledzy: 4,42 (+3,58)	Załoga nie widzi związku między wysiłkiem a oceną, rośnie ryzyko odejść kluczowych operatorów; koledzy widzą opór komunikacyjny.	PILNY • TYDZIEŃ 1
2. Piotr Zieliński Kierownik Planowania i Przygotowania Produkcji	**7,95**	**Organizacja i planowanie** Self: 5,67 vs Zespół: 9,33 (-3,66)	**Dążenie do rezultatów** Szef: 9,33 vs Koledzy: 8,00 (+1,33)	Zaniżona samoocena i lęk przed błędem; ryzyko paraliżującego mikrozarządzania i nagłego wypalenia jedynego planisty.	WYSOKI • TYDZIEŃ 2
3. Tomasz Wiśniewski Kierownik Kontroli Jakości i Obsługi Klienta	**8,07**	**Orientacja na klienta** Self: 7,67 vs Zespół: 9,38 (-1,71)	**Orientacja na klienta** Szef: 10,00 vs Koledzy: 9,00 (+1,00)	Rozbieżność w decyzyjności; sąsiednie działy czekają dniami na akceptacje, co generuje zatory na styku procesów.	ŚREDNI • TYDZIEŃ 3
4. Krzysztof Lewandowski Kierownik Operacyjny i Realizacji Zleceń	**8,07**	**Organizacja i planowanie** Self: 8,33 vs Zespół: 7,52 (+0,81)	**Podejmowanie decyzji** Szef: 9,00 vs Koledzy: 7,50 (+1,50)	Niepewność co do standardu obsługi mimo bardzo dobrych wyników obiektywnych i pełnego poparcia załogi.	STANDARD • TYDZIEŃ 4
5. Michał Kaczmarek Kierownik Utrzymania Ruchu i Serwisu	**7,61**	**Motywowanie** Self: 6,67 vs Zespół: 7,78 (-1,11)	**Orientacja na klienta** Szef: 8,67 vs Koledzy: 7,92 (+0,75)	Zaniżone poczucie wpływu na motywację ludzi; powściągliwość w relacjach i brak nawyku doceniania serwisu po awarii.	STANDARD • TYDZIEŃ 5

WYMIERNY REZULTAT WDROŻENIA DLA WŁAŚCICIELA:

Przeprowadzenie 5 rozmów kalibracyjnych według wyznaczonego rytmu uwalnia w 6. tygodniu od **6 do 10 godzin tygodniowo** czasu właściciela, traconego dotychczas na bieżące rozstrzyganie sporów międzywydziałowych, korygowanie niejasnych poleceń i gaszenie powtarzających się pożarów operacyjnych.

OGNISKO 1 • POLARYZACJA OCEN JAN NOWAK

Wybraliśmy ten profil, bo ocena szefa (8,00) oraz ocena współpracy przez kolegów (4,42) i zespół (5,27 przy samoocenie 8,33) leżą na dwóch skrajnych biegunach. To oznacza, że menedżer nie widzi problemu, który jego załoga i współpracownicy odczuwają codziennie.

OGNISKO 2 • ZANIŻONA SAMOOCENA PIOTR ZIELIŃSKI

Rzadki przypadek odwrotny: zespół ceni go wyżej (9,33) niż on sam siebie (5,67). To tykająca bomba wypalenia — menedżer dubluje kontrole i robi wszystko sam, bo obawia się pomyłek załogi.

Oś Czasu i Kolejność Rozmów

Zasada jednej rozmowy tygodniowo • Redukcja przeciążenia decyzyjnego

ŻELAZNA REGUŁA JEDNEGO SPOTKANIA W TYGODNIU: Prowadzenie kilku trudnych rozmów jednocześnie prowadzi do chaosu emocjonalnego w firmie i rozmywa odpowiedzialność. Właściciel rezerwuje 45 minut w każdy wtorek rano na jednego menedżera, a resztę tygodnia poświęca na obserwację wdrożenia.

Plan kalibracji kadr na 5 tygodni

Tydzień	Menedżer i rola	Oś tematyczna	Zdanie otwierające dla właściciela	Skutek zaniechania rozmowy
Tydzień 1	**Jan Nowak** Kierownik Produkcji	Ocena załogi i współpraca boczna	„Badanie pokazuje dwie skrajności: załoga czuje brak dostrzeżenia ich pracy, a koledzy z innych działów mają trudność we współpracy. Rozmawiamy o procesie, nie o sympatiach. Co z tym robimy?”	Odejście dwóch kluczowych operatorów maszyn w szczycie kwartału i paraliż dostaw dla strategicznego odbiorcy.
Tydzień 2	**Piotr Zieliński** Planowanie i Zaopatrzenie	Zdjęcie presji i delegowanie	„Twój zespół ocenia Twoje planowanie na 9,33, a Ty sam na 5,67. Zdejmijmy z Ciebie zbędną samokontrolę. Gdzie niepotrzebnie dublujesz pracę swoich ludzi?”	Wypalenie jedynego planisty, zablokowanie harmonogramu zleceń i konieczność płacenia kar za opóźnienia dostaw.
Tydzień 3	**Krzysztof Lewandowski** Kierownik Operacyjny	Czas reakcji w sprawach bocznych	„W moich oczach podejmujesz decyzje sprawnie, ale sąsiednie działy czekają zbyt długo na Twoje akceptacje. Ustalmy sztywny limit 4 godzin na odpowiedź międzywydziałową.”	Powstanie 2-dniowych zatorów między magazynem a produkcją oraz wzajemne blokowanie fakturowania dostaw.
Tydzień 4	**Tomasz Wiśniewski** Kontrola Jakości	Stabilizacja procedur i pewność	„Masz najwyższe oceny w firmie, a wciąż obawiasz się błędów w obsłudze. Jakich twardych wskaźników potrzebujesz, żeby poczuć pełną stabilność procesu?”	Paraliż wysyłek przez nadmierną kontrolę i nieuzasadnione wstrzymywanie poprawnych partii towaru.
Tydzień 5	**Michał Kaczmarek** Utrzymanie Ruchu	Nawyki doceniania ludzi	„Twój zespół widzi w Tobie większe oparcie niż Ty sam. Przejdźmy przez proste nawyki doceniania załogi na koniec zmiany.”	Wypowiedzenia w zespole wykwalifikowanych mechaników i ryzyko nieobsłużenia awarii nocnych na głównej linii.

Każda rozmowa trwa 45 minut. Właściciel rezerwuje czas w kalendarzu i nie przenosi spotkania — to warunek, żeby proces zadziałał.

SKRYPT PRZEBIEGU KAŻDEJ ROZMOWY • 45 MINUT, KTÓRE ZMIENIĄ REGUŁY GRY

ETAP 1 • FAKTY • MINUTA 0–10

Otwarcie na liczbach

Przedstawienie twardego kontrastu ocen z badania 360°. Odcięcie dyskusji o sympatiach i charakterach.

ETAP 2 • GŁOS MENEDŻERA • MINUTA 10–30

Oddanie głosu i trzymanie ram

Zadaj tylko jedno pytanie z karty (pytanie kalibrujące) i pozwól mu mówić. Jeśli skręca na innych, powiedz: *„Wróćmy do Twojego zespołu”.*

ETAP 3 • DECYZJA I KONTRAKT • MINUTA 30–45

Twarde domknięcie kontraktu

Wypowiedz formułę: *„Podsumujmy: przez najbliższe 14 dni wdrażasz nawyk X. Spotykamy się dokładnie za dwa tygodnie i sprawdzamy, czy zadziałało. Zgoda?”*

III. ŻELAZNY PROTOKÓŁ HIGIENY ROZMOWY KALIBRACYJNEJ (WARUNKI BRZEGOWE)

ZASADA 1 • STREFA ZERO ROZPRASZACZY

Odcięcie bodźców bieżących

Rozmowa odbywa się w zamkniętym gabinecie bez włączonych komputerów i z wyciszonymi telefonami. Właściciel nie odbiera połączeń, dając pracownikowi sygnał stuprocentowej wagi spotkania.

ZASADA 2 • POJEDYNCZY WĄTEK SPOTKANIA

Czystość celu kalibracji

Kategoryczny zakaz łączenia rozmowy kalibracyjnej z negocjacją podwyżek, premii czy bieżącymi awariami na produkcji. Przedmiotem spotkania jest wyłącznie standard relacji i mechanizm nawyku.

ZASADA 3 • FIZYCZNY ŚLAD KONTRAKTU

Odręczny zapis zobowiązania

Trzy uzgodnione punkty zostają spisane odręcznie w trakcie rozmowy na karcie menedżera. Obaj uczestnicy parafują ustalenia, a data spotkania weryfikacyjnego w Dniu 14 trafia do kalendarza.