

Rozbor riadiacich situácií

Ciele

Ukázať na prístupe k riešeniu rôznych situácií, ktoré sa objavujú v práci manažéra, odlišné štýly vedenia ľudí a zvoliť pokiaľ možno optimálny spôsob riešenia danej situácie.

Členovia skupiny

Optimálny počet účastníkov je 12-16. Účastníkov je nutné členiť do menších skupín.

Časová náročnosť

Rozbor 10 situácií trvá asi 40 minút.

Pomôcky

Rozmnožené problémové situácie.

Postup

Účastníkom rozdáme pripravené situácie a necháme ich, aby si riešenie v klude premysleli. Môžu zvoliť riešenie, ktoré je im zdá najvhodnejšie. Potom nasleduje skupinová diskusia.

Zoznam správnych odpovedí: 1c, 2b, 3c, 4c, 5a, 6b, 7a, 8c, 9a, 10c, 11d, 12b, 13c, 14a, 15b, 16c.

Otázky pre skupinovú diskusiu

- Vždy nahlas prečítame danú situáciu a pýtame sa účastníkov, aké si zvolili riešenie a prečo.
- Vždy sa pýtame na dôvody zvolených odpovedí a snažíme sa, aby sme k optimálnemu riešeniu dospeli pokiaľ možno prirodzene a nenásilne.

Rozbor riadiacich situácií

1. Prechádzate jedným z pracovísk vášho oddelenia a vidíte, že si jeden z vašich zamestnancov kludne číta v pracovnej dobre noviny. Ako sa zachováte ?
 - a. Okamžite mu to dôrazne vytknete.
 - b. Urobíte ironickú poznámku o tom, že má asi málo práce.
 - c. Nekomentujete to, pretože to nestojí za reč.
 - d. Ventilujete celú vec na najbližšej porade, aby i ostatní pracovníci vedeli, že niečo také nepripustíte.
2. Kritizujete podriadeného za určité nedostatky v práci a on sa vehementne ohradzuje a kritiku jednoznačne odmieta. Čo urobíte ?
 - a. Zvýšite hlas a pokúsite sa ho prekričať.
 - b. Kludne počkáte, až kým sa nevykričí a potom pokračujete tam, kde ste prestali.
 - c. Vyhodíte ho, pretože nehodláte jeho „tirády“ počúvať.
 - d. Pohrozíte mu výpoveďou.
3. Jeden z vašich pracovníkov na porade ostro kritizuje určité vami prijaté opatrenie ako neúčinné a zbytočné. Ako sa zachováte ?
 - a. Začnete toto opatrenie obhajovať.
 - b. Budete pracovníka ignorovať, pretože s ním máte už svoje nepriaznivé skúsenosti.
 - c. Poďakujete mu za kritiku, pripustíte, že môže mať pravdu a vecne ho požiadate, aby do ďalšej porady pripravil návrh prípadného vhodnejšieho riešenia.
4. Chcete prepustiť pracovníka, s ktorým ste si už svoje užili. Ako musíte postupovať, aby ste túto nepríjemnú situáciu čo najlepšie zvládli ?
 - a. Obrátite sa na personalistu, aby vám pripravil podklady.
 - b. Pracovníkovi bez ďalších diskusií oznámite, že ste s ním skončil.
 - c. Po určitú dobu si evidujete jeho nedostatky v práci, nesplnené alebo zle vyriešené úlohy, ako i postihy, ktoré ste voči nemu uplatnili, aby ste získali potrebnú argumentáciu.
 - d. Požiadate o pomoc svojho nadriadeného.
5. Rozčúlený pracovník vás chytí na chodbe vo chvíli, keď ste už mal byť niekde inde a dožaduje sa vašej rady alebo pomoci pri riešení nejakého pracovného problému. Ako budete reagovať ?
 - a. Pracovníkovi sa ospravedlníte a pozvete ho na stretnutie na najbližší možný termín.
 - b. Pracovníkovi predsa len niečo poradíte, aby neurobil nejakú hlúposť.
 - c. Pracovníkovi dáte najavo, že je treba, aby sa naučil poradiť si sám.
 - d. Odkážete pracovníka na inú kompetentnú osobu.
6. Keď svojich pracovníkov hodnotíte, ktorý z nasledujúcich postupov uplatňujete ?
 - a. Hovorím s nimi o ich kladoch (silných stránkach), a to tak, že ich chválím, pretože je známe, že práve to najlepšie pôsobí na ich pracovnú ohotu.
 - b. Zameriavam sa na ich silné i slabé stránky, ich výkon hodnotím komplexne a vždy spolu s nimi konkretizujem ich ďalšie úlohy a perspektívy v podniku.
 - c. Pracovníkov zoznamujem hlavne s ich nedostatkami, pretože o nich spravidla nevedia, alebo si ich nepripúšťajú, a preto tiež nepracujú tak, ako by mali.
7. Ak chcem, aby hodnotenie pracovníkov bolo účinné, musím
 - a. Si svojich ľudí dobre všímať a viesť si tiež dostatočne informatívne záznamy o ich činnosti a správaní za obdobie od minulého hodnotenia.
 - b. Sa dôsledne riadiť predloženou osnovou, záznamy sú zbytočná strata času, človek si predsa musí svojich ľudí dobre pamätať.
 - c. Na personálnom oddelení žiadať, aby ho dobre zorganizoval a zabezpečil jeho priebeh súčasne v celej firme.
8. V riadiacich činnostiach líniových manažérov majú prevažovať
 - a. Konceptčné aktivity orientované na celé pracovisko (podnik).
 - b. Praktické organizátorské aktivity týkajúce sa zaistenia podmienok činnosti pracoviska (podniku).
 - c. Aktivity spojené s vedením ľudí a so systematickou prácou s nimi.

- d. Aktivity bezprostredne orientované na dosiahnutie ekonomickej efektívnosti pracoviska (podniku).
9. Ak chcete dosiahnuť toho, aby Vaši ľudia pracovali kvalitne a efektívne musíte
 - a. Ich dôsledne a primerane odmeňovať za správanie, ktoré firma potrebuje.
 - b. Vo firme zaviesť dokonalý mzdový systém, v ktorom sa jednotliví vedúci nemusia zaoberať ani pevnou, ani pohyblivou zložkou mzdy.
 - c. Raz navždy pevne stanoviť celkový rozsah všetkých odmien pre jednotlivé funkcie a pracovníkov.
 - d. Skončiť s diskusiami s pracovníkmi, ktoré sa týkajú odmeňovania.
 10. Na pracovisku máte problémového pracovníka. Odvádza síce kvalitnú prácu, stále však vyvoláva konflikty so spolupracovníkmi a neminie sa deň, aby sa s niekým nepohádal. Čo je treba urobiť ?
 - a. Pracovníka radšej hneď prepustiť, pretože by zrejme mohol nevhodne ovplyvňovať ostatných.
 - b. Zariadiť, aby pracovník pracoval úplne sám.
 - c. S pracovníkom pohovoriť, dôrazne ho upozorniť na problémy, ktoré s jeho správaním na pracovisku sú, a dať mu najavo, že pokiaľ sa to nezmení, budete nútení pristúpiť ku konkrétnemu postihu.
 - d. Nevšimáť si toho, pretože pracuje dobre, dá sa mu určitá konfliktnosť odpustiť.
 11. Traja Vaši pracovníci sa pohádali. Začalo to diskusiou o tom, kto z nich zvláda svoje úlohy lepšie, a skončilo to nechutnou hádkou o rôzne osobné a pracovné nedostatky. Prichádzate na pracovisko, keď hádka vrcholí. Jeden z jej účastníkov Vás rozčúlene vyzýva, aby ste zasiahli. Čo urobíte ?
 - a. Pracovníkovu žiadosť odmietnete a všetkým pohrozíte výpoveďou.
 - b. Okamžite problém riešite tak, že všetkých požiadate o ich pohľad na situáciu.
 - c. Nereagujete hneď, ale postupne si od ostatných zistíte, v čom bol problém, než sa pustíte do riešenia.
 - d. Neriešite problém hneď, ale až potom, keď ho v klude postupne prejednáte sú všetkými zúčastnenými stranami.
 12. Prichádza za Vami jedna z Vašich pracovníčok. Je silne rozčúlená a hovorí Vám, že jej dve nesympatické a hlúpe kolegyně neustále niečo vyčítajú. Chce, aby ste sa jej zastali. Čo urobíte ?
 - a. Vypočujem si ju a prisľúbite jej, že sa jej zastanete.
 - b. Pracovníčku vypočujete, uklidníte, ale než začnete ďalej konať, pohovoríte si s obvinenými kolegyněmi.
 - c. Vyhodíte ju s tým, že nechcete nič počuť, nech si to medzi sebou nejako vybaví.
 13. Jeden z Vašich ľudí sa za Vami prišiel poradiť o tom, či by sa mal druhýkrát oženiť. Viete, že má, zložitú hádavú povahu. Čo mu poradíte ?
 - a. Nech sa nežení, pretože to zrejme vďaka nemu zase zle dopadne.
 - b. Nech sa ožení, pretože je treba, aby na ňom priebežne niekto pracoval a korigoval jeho neznášanlivosť.
 - c. Aby sa radšej obrátil na príslušných odborníkov, ktorí mu môžu lepšie poradiť.
 14. V oddelení máte začiatočníka, ktorý sa zatiaľ javí ako veľký popleta. Vďaka nemu malo oddelenie viac problémov, pretože pomiešal objednávky zákazníkov a vybavil ich tak, že niektorí dostali objednaný tovar viackrát a iní vôbec. Ostatní pracovníci na Vás naliehajú, aby ste sa ho zbavil. Čo urobíte ?
 - a. Na najbližšej porade situáciu s nováčikom a pracovníkmi rozoberiete, nájdete mu medzi spolupracovníkmi vhodného mentora do tej doby, než sa sám zorientuje, a pritom si ho budete i sám viac všimáť.
 - b. Pracovníka prepustíte, keďže sa už prejavil ako popleta, ťažko sa s tým dá niečo robiť tam, kde všetci majú veľa náročnej a zodpovednej práce.
 - c. S pracovníkmi pohovoríte a dáte mu najavo, že pokiaľ sa to bude opakovať, bude musieť z firmy odísť.
 - d. Vynadáte ostatným pracovníkom, že k tejto situácii došlo.
 15. Pre kvalitnú prácu svojich ľudí najskôr získate, keď
 - a. Ich dobre odmeňujete.

- b. Dávate im výslovene najavo svoju spokojnosť s dobrými výsledkami, taktne im vyčítate prípadné nedostatky a tiež ich čas od času ubezpečujete o tom, že ich potrebujete.
 - c. Ich čo najčastejšie chváľte.
 - d. Im vždy však povieť, čo nerobia dobre.
16. Ste majiteľom firmy, ktorá sa na trhu v svojom obore dobre ujala. V súčasnej dobe sú však jej výsledky zlé. Zdá sa Vám, že chyba je v tom, že svojich ľudí neplatíte za výkon, ale iba za to, že chodia do práce. Ich skutočná pracovná morálka je veľmi nízka. Čo urobíte ?
- a. Začnete firmu reorganizovať, aby ste sa mohli pracovníkov šikovne zbaviť.
 - b. Zvoláte poradu, na ktorej vyslovíte vážne varovanie všetkým pracovníkom s tým, že ich prepustíte, pokiaľ svoju pracovnú morálku nezlepšia.
 - c. Určitú dobu budete sledovať, ako ľudia pracujú, a keď zistíte, že ste mali pravdu, začnete sa svojimi pracovníkmi viac zaoberať, vykonáte určité zmeny v organizácii firmy a najmä v systéme odmeňovania.
 - d. Niekoľko pracovníkov pre výstrahu prepustíte.