

# **MANAŽÉRSKA DIAGNOSTIKA**

Skupinová prezentácia

[www.europekonm.sk](http://www.europekonm.sk)

## PROBLÉM

Reklamná agentúra JAJA, ktorá tri roky podniká na slovenskom trhu, sa zaoberá už tri roky návrhom a výrobou tlačenej reklamy. Jej manažér Jozef, musí teraz riešiť problém, ktorý ho už dlhšiu dobu trápi.

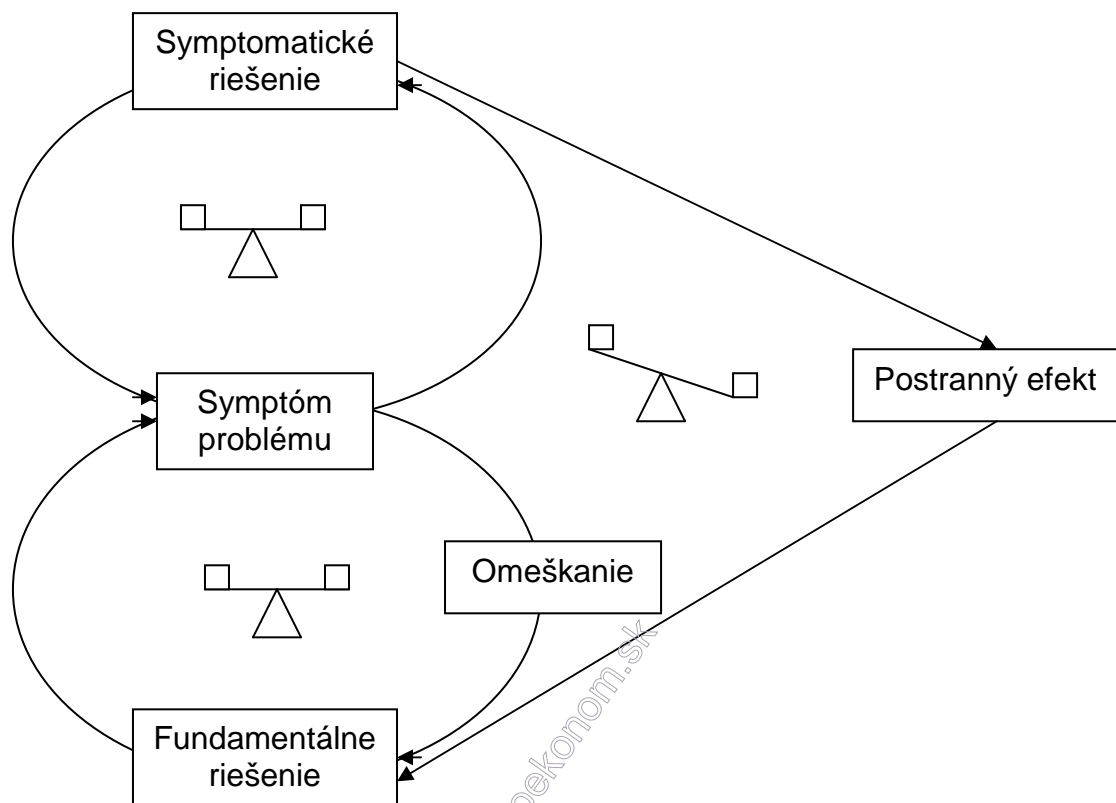
Súčasťou reklamnej agentúry je aj výrobné stredisko, ktoré disponuje s pätnástimi osobnými počítačmi napojenými na skenery a plotre, ako aj na tlačiarenskú jednotku. Počítačovú sieť v agentúre, ako aj „výrobné“ počítače obsluhuje správca systému Alojz, dvadsaťpäťročný počítačový systémový odborník, akých je v Košiciach málo. Alojz do spoločnosti nastúpil pred rokom a podieľa sa na zlepšeniach, ktoré spoločnosti zvyšujú obrat. Počas obdobia, od kedy Alojz nastúpil sa však už trikrát stalo, že sa nedostavil do práce a svoju neprítomnosť odôvodnil zdravotnými problémami. Alojz tiež päťkrát meškal do práce z toho dvakrát až jednu hodinu. Manažér Jozef si myslí, že Alojz je nenahraditeľný, a tak jeho neprítomnosť vždy ospravedlnil, keďže sa vtedy našťastie nevyskytli žiadne poruchy systému. Po napomenutí Alojz na istý čas zdochvíľnel.

Včera však Alojz znovu neprišiel na pracovisko, a práve v ten deň poškodený sieťový kábel spôsobil výpadok systému na niekoľko hodín. Preto sa tlač nových návrhov značne opozdila. Jeden zo zamestnancov Ján, ktorý sa vyznal vo výpočtovej technike a pár krát už zaskakoval za Alojza, naštartoval vnútropodnikovú sieť aspoň v núdzovom režime. Jozef si uvedomil, že Alojz nie je nenahraditeľný. Rešpekt voči správcovi systému a jeho autority z odbornosti ho však nútil prikyvovať a prehladať absencie.

Alojz uviedol ako dôvod svojej absencie zdravotné problémy. Pri rozhovore s manažérom sa vyjadril, že ho vyčerpáva skoré ranné vstávanie, keď jeho jedinou úlohou ráno je spustiť rutinné úlohy a naštartovať systém. Pracovná doba je pevná, Alojz musí byť v práci hodinu pred príchodom prvých zamestnancov a odchádzať hodinu po nich, v čase pravidelnej systémovej údržby zostáva v práci dlhšie. Alojz dostával celkom slušný plat, aj vďaka svojim zlepšovacím návrhom. Motivácia prichádzajúca so zvýšením platu sa však nedostavovala.

Manažér Jozef teda zobral rozum do hrsti a po dôkladnej analýze urobil pár zásadných opatrení.

## MECHANIZMUS PROBLÉMU



Ide o prípad Presunutie bremena, keďže Jozef uskutočňoval symptomatické riešenie Alojzovej neprítomnosti na pracovisku. Príčina Alojzovej absencie však spočívala v jeho povinnosti vstávať skoro ráno, dokonca skôr ako ostatní zamestnanci. Jozef usúdil, že Alojz nepotrebuje vstávať skoro ráno, keďže rutinné práce so systémom môže vykonávať aj Ján, ktorý obľubuje rannú prácu.

Symptóm problému: opakujúce sa absencie a nedochvíľnosť, meškanie do práce

Symptomatické riešenie: napomínanie, dohováranie, aby zamestnanec začal chodiť načas do práce

Omeškanie: jeden rok

Fundamentálne riešenie: zmena Alojzovej pracovnej doby z pevnej na čiastočne pružnú, doškolenie ďalšieho zamestnanca na zastupovanie pre výkon rutinných prác a obsluhu systému

Postranný efekt: Alojz stratí rešpekt voči manažérovi a jeho absencia môže zapríčiniť vážnejšie škody

## MOŽNÉ RIEŠENIA

Jozef si teda pripravil nasledujúce riešenia. Bude si musieť vybrať jedno z nich alebo ich kombináciu.

1. bude motivovať Alojza zvýšením platu
2. potrestá Alojza znížením platu
3. zabezpečí pravidelnú lekársku prehliadku svojim zamestnancom
4. prečíta si publikáciu o asertívnej komunikácii a prestane sa obávať Alojzovej reakcie na oprávnenú kritiku
5. uskutoční čiastočnú zmenu Alojzovej pracovnej doby z pevnej na čiastočne pohyblivú
6. zabezpečí Jánovi doškolenie či rekvalifikáciu v oblasti výpočtovej techniky
7. dočasne prevedie niektoré rutinné úlohy správcu systému na Jána (zastupovanie)

## AKO SA ROZHODOL JOZEF

Jozef po dôkladnom zvážení všetkých alternatív rozhodol, že uskutoční čiastočnú zmenu Alojzovej pracovnej doby z pevnej na čiastočne pohyblivú, teda Alojz bude môcť chodiť do práce vtedy, keď si bude želať, avšak v čase, keď tam budú všetci pracovníci, teda od 8.00 do 14.30 bude mať pevný pracovný čas. Jozef začal využívať prvky asertívnej komunikácie, čo zefektívnilo jeho prácu. Zabezpečil preškolenie Jána na informačné technológie, takže teraz Ján vykonáva jednoduché rutinné práce údržby systému každé ráno. Alojz je povinný hlásiť každú predpokladanú absenciu do 8.00 ráno a v tom čase je Ján povýšený na hlavného správcu systému až do odvolania.