

Vedenie-hry

Firma	Meno	Funkcia
Hry		
Vedenie		
• Typ osobnosti		
• Pracovný štýl		
• Profil štýlu		
• Rozbor riadiacich situácií		
• Silné a slabé stránky		

Typ osobnosti

Kritický	Pracovitý	Rázny	Silná vôľa
Nerohodný	Vytrvalý	Strohý	Nezávislý
Mrzutý	Vážny	Tvrдый	Praktický
Preberavý	Očakávajúci	Dominantný	Rohodný
Moralista	Poriadkumilovný	Drsný	Výkonný
Uzavretý	Premýšľajúci	Chladný	Cieľavedomý
Konformný	Pomáhajúci	Manipulujúci	Ambiciózny
Neistý	Úctivý	Provokatívny	Podnecujúci
Ochotný	Prajúci	Neukáznený	Nadšený
Závislý	Spoľahlivý	Reaktívny	Dramatický
Neobratný	Príjemný	Radostný	Priateľský
Ukecaný	Prístupný	Vášnivý	Tvorivý

<p>Analytický uzavretý, aktívny, puntičkársky, máloovplyvniteľný, pomalé rozhodovanie, výkonný položí si na stôl : presne usporiadaný stôl čo si zavesí na stenu : grafy a diagramy</p>	<p>Riadiaci pranie - výsledky, ciele - čas - termín, neústupný, rozdeľ a panuj položí si na stôl : čistý stôl čo si zavesí na stenu : certifikáty a ocenenia</p>
<p>Priateľský snaha pomáhať druhým ľuďom, nedokáže sa presadiť, nie je konfliktný, vyhýba sa konfliktom, nechá sa ovplyvniť, heslo : hlavou stenu nepererazíš položí si na stôl : všetko o ľuďoch čo si zavesí na stenu : fotografie ľudí</p>	<p>Expresívny Expresívny : ľudia - uznanie, potrebuje potlesk za výnimočnosť, je zameraný na seba, čas nie je podstatný, vysoká tvorivosť položí si na stôl : chaos čo si zavesí na stenu : vlastnú fotku</p>

Pracovný štýl

Presvedčivý	Otvorený	Praktický	Keatívny
Overujúci	Podporujúci	Objektívny	Zapojený
Rozhodný	Chladný	Pracovitý	Idealistický
Naliehavý	Logicky mysliaci	Uvážlivý	Nápaditý
Súťaživý	Príjemný	Výkonný	Originálny
Dôveryhodný	Presvedčivý	Systematický	Horlivý
Zvažujúci riziká	Kooperatívny	Horlivý	Dôvtipný
Angažovaný	Taktný	Vyrovnaný	Veľmi živý
Odvážny	Vnímavý	Vecný	Vynaliezavý
Asertívny	Chápavý	Ovládajúci sa	Motivovaný
Dominantný	Súhlasný	Prezieravý	Premýšľajúci
Bezprostredný	Nápomocný	Loajálny	Predvídajúci
Energický	Prístupný	Faktický	Reflexívny
Riešiaci problémy	Harmonický	Dôkladný	Intuitívny

Profil štýlu

Číslo	Otázka	Odpoveď
1.	Moje návrhy sú veľmi podnetné	
2.	Tvrdo hájim návrhy, za ktorými stojím	
3.	Rýchlo dávam najavo ľuďom, čo chcem	
4.	Opravujem ľudí, keď sa mýlia	
5.	Na presadenie svojich cieľov robím na ľudí nátlak	
6.	Snažím sa, aby som sa dozvedel názory ostatných	
7.	Poslúcham pozorne názory, ktoré sú iné ako moje	
8.	Snažím sa, aby som ľuďom povedal informácie, ktoré mám k dispozícii	
9.	Ukazujem ľuďom zaujímavé možnosti v zdanlivo všedných situáciách	
10.	Pomáham ostatným, aby si uvedomili, že majú ciele a hodnoty	
11.	Vo vzrušenom rozhovore si urobím čas, aby som si veci premyslel a naplánoval ďalší krok	
12.	Radšej zmením postoj k problému, než aby som riskoval konflikt	
13.	Navrhnem to, čomu verím, i keď to nie je populárne	
14.	Podporím svoj návrh rozumnými a logickými argumentmi	
15.	Definujem štandardy, o ktorých si myslím, že by mali byť pre ostatných cieľom	
16.	Ľudia majú dojem, že mám pocit, že som spravodlivejší, objektívnejší	

Číslo	Otázka	Odpoveď
	a rozumnejší ako tí s ktorými sa porovnávam	
17.	Získam podporu ostatných pre svoje projekty tým, že im ponúknem nejakú pomoc	
18.	Snažím sa, aby som uznával zásluhy a nápady iných	
19.	Snažím sa pochopiť, čo hovoria iní	
20.	S informáciami pracujem otvorene, nie v tajnosti	
21.	Môj optimizmus a entuziazmus sú nákazlivé	
22.	Ukazujem ostatným, že spoločne dokážeme viac	
23.	Keď sa ľudia neproduktívne dohadujú, odstúpim stranou a snažím sa situáciu zmeniť zvonku	
24.	Keď začne byť rozhovor príliš vzrušený, vyhýbam sa mu	
25.	Svoje nápady a návrhy prednášam presvedčivo	
26.	Svoje nápady a návrhy energicky hájím	
27.	Poviem ľuďom, aké sú štandardy, podľa ktorých sú hodnotení	
28.	Poviem ľuďom otvorene, že splnili moje očakávania alebo požiadavky	
29.	Využívam svoje pracovné postavenie, aby ostatní so mnou súhlasili	
30.	Reagujem na obavy a problémy ostatných	
31.	Opakujem, čo mi ľudia hovoria, vlastnými slovami, aby som sa uistil, že im rozumiem správne	
32.	Keď som zmätený, alebo neistý, poviem to	
33.	Vyjadrujem slovami nádeje, obavy a očakávania ostatných ľudí	
34.	Pomáham tým, s ktorými spolupracujem, nájsť spoločné ciele	
35.	Znižujem napätie obtiažnych situácií humorom alebo vhodnou zmenou témy	
36.	Keď začne byť konverzácia osobná, zmením námet	
37.	Moje vlastné názory sú relevantné a podnetné	
38.	Napádam tie myšlienky alebo návrhy, s ktorými nesúhlasím alebo o ktorých mám pochybnosti	
39.	Hovorím ľuďom presne, čo očakávam	
40.	Rýchlo ocením, keď ľudia robia to, čo sa mi páči	
41.	Trvám si na svojom, pokiaľ ostatní neustúpia alebo sú ochotní ku kompromisu	
42.	Keď sa ľudia nepodieľajú na danej aktivite, snažím sa ich zapojiť	
43.	Pozorne počúvam, čo ľudia hovoria	
44.	Pri spravodlivej kritike priznávam chyby a prehliadnutie	
45.	Budím v ľuďoch nadšenie pre spoločnú prácu	
46.	Hľadám spoločné východiska i v situáciách, kedy sú rozdiely evidentné	

Číslo	Otázka	Odpoveď
47.	Cítim, že sa schyľuje ku konfliktu a predchádzam mu dobre načasovanými poznámkami, alebo návrhmi	
48.	Pod tlakom zmením svoj postoj k problému	
49.	Pre vzniknuté problémy navrhujem možné riešenia	
50.	Keď ľudia nesúhlasia s mojimi názormi, nájdem si nové argumenty k tomu, aby som ich presvedčil	
51.	Hovorím ostatným, čo majú alebo nemajú robiť	
52.	Chválím selektívne, aby sa výkon ľudí zlepšil alebo zmenil	
53.	Uzatváram s ľuďmi dohody, aby sa urobilo to, čo sa má urobiť	
54.	Vyjadrujem svoj názor a súcitenie, keď majú ľudia problémy	
55.	Poslúcham pozorne, aby som zistil, čo ľudia cítia, okrem toho, čo hovoria	
56.	Neskrývam svoje zámery a motiváciu	
57.	Mám jasnú predstavu o výsledku	
58.	Keď dojde k nezhode, hľadám oblasti vzájomného súhlasu	
59.	V napätých situáciách som kludný a trpezlivý	
60.	Vyhýbam sa sporným námetom a problémom	
61.	Svoje názory prezentujem dôrazne	
62.	Účinne využívam humoru, aby som určité veci zdôraznil	
63.	Svoje očakávania vyjadrujem dôrazne, aby sa na mňa nezabudlo	
64.	Poskytujem spätnú väzbu tak, aby ostatným poskytla užitočné informácie	
65.	Vyjednávam, aby som dosiahol, čo chcem	
66.	Prejavujem úctu ostatným ľuďom a ich názorom, aj keď s nimi nesúhlasím	
67.	Venujem ostatným ľuďom dosť času na to, aby vyjadrili svoje stanoviska	
68.	Žiadam o pomoc	
69.	Moja viera v ľudí ich posilňuje a dáva im sebadôveru	
70.	Medzi spolupracovníkmi vytváram pocit, že „V tom sme zajedno“	
71.	V prípade nesúhlasu alebo nemožnosti dohody navrhujem kompromisné riešenia	
72.	Keď môžem, tak „prilejem olej do ohňa“, nerobí mi to problémy	

Táto hra skúma Vaše vzťahy k ostatným. Označte, ako sa správate v konkrétnych situáciách. Buďte úprimní, objektívni a presní.

Každé správanie vyhodnoťte nasledujúcim spôsobom:

- 1 - správam sa takto zriedkavo
- 2 - správam sa takto menej často
- 3 - správam sa takto priemerne často
- 4 - správam sa takto pomerne často
- 5 - správam sa takto veľmi často

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.

Riadiace situácie

1. Prechádzate jedných z pracovníkov 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 chválim, pretože je známe, že práve to najlepšie pôsobí na ich pracovnú ochotu.
 - 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. Koncepčné 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 kolegyne neustále niečo vyčítajú. Chce, aby ste sa jej zastali. Čo urobíte ?
- a. Vypočujem si ju a prisľúbim jej, že sa jej zastanem.
 - b. Pracovníčku vypočujem, uklidním, ale než začnem ďalej konať, pohovorím si s obvinenými kolegyňami.
 - c. Vyhodím 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 oženie, 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 začiatníka, 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 zbavili. 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 chválite.
 - d. Im vždy však poviete, 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.

Silné a slabé stránky

Schopnosť	Neviem			Viem čiastočne					Viem		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jednať so spolupracovníkmi, viesť ľudí	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jednať s nadriadenými	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jednať s partnermi, vyjednávať	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hovoriť pred viac ľuďmi, presvedčovať	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Počúvať	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inštruovať, učiť ľudí	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nadväzovať, udržiavať a rozvíjať vzťahy	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Viesť porady, zadávať úlohy + kontrola	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Viesť tímy, budovať tímové prostredie	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Riešiť problémy, rozhodovať	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sebakontrola, sebakázeň, zládať stres	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Udržať sebadôveru a pozitívny postoj	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hodnotiť ľudí, kritizovať, povzbudzovať	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Získavať a využívať spätnú väzbu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Uplatňovať a podporovať tvorivosť	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Riešiť konfliktné situácie + prevencia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Riadiť svoj čas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vystupovať energicky proti nekázni a neschopnosti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odbornosť vo vzťahu k činnosti dielni	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Iniciatíva, pripravenosť ísť do rizika	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zakrúžkujte číslo na hodnotiacej škále 0-10, ktoré podľa Vás odpovedá Vášmu súčasnému stavu.
0 - najhoršia hodnota, 10 najlepšia hodnota