

Odborné aspekty riadenia

Zoznam problémov

© Dominanta 2011

Cieľom študijnej jednotky Zoznam problémov je:

- napomôcť manažérom zvládnuť problémy, ktoré brzdia jeho aktivity,
- definovať podstatu problémov a zabezpečiť ich riešenia,
- zabezpečiť participáciu členov tímu na riešení problémov.

Po preštudovaní študijnej jednotky by ste mali:

- vedieť vytvoriť zoznam problémov,
- poznať problémy vo firme, oddelení a mať návod ako ich riešiť,
- rozumieť problematike odstraňovania problémov,
- vidieť rozdiel v úlohách manažérov, ktorí sa aktívne a pasívne stavajú k problematike riešenia možných i skutočných problémov v organizácii,
- vedieť definovať súhrn povinností manažéra v oblasti riešenia problémov a ich manažovania.
- pochopiť prínos systému riešenia problémov pre jeho prácu.

OBSAH

Zoznam problémov	2
V čom spočíva úžitok zoznamu problémov?.....	2
Ako funguje zoznam problémov?.....	3
Analýza zoznamu	8
Realizácia	10
Manažovanie zoznamu	11
Práca so zoznamom	12
Výhody a nevýhody zoznamu	13

Zoznam problémov

Iste nám dáte za pravdu, že i najjednoduchšie techniky práce môžu priniesť maximálny výkon. Takouto technikou práce môže byť i metóda "ZOZNAM PROBLÉMOV". Metóda je pomerne jednoduchá, takže sa ju pomerne rýchlo naučíte, nekladie si zvýšené nároky na váš čas a môže okamžite ukázať svoju užitočnosť.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

V čom spočíva úžitok zoznamu problémov?

Zoznam problémov je pomôcka, ktorá vám i členom vašej skupiny umožní sústrediť sa na problémy, ich riešenia a prioritné záležitosti. Môže byť užitočnou pomôckou nielen pre vás, ale i pre vašu skupinu. Pomôže vám odhaliť obavy, ktoré sú schované napríklad vo vašej pracovnej skupine. Vy ako manažér o nich nevíete a v budúcnosti by mohli prípadne ohroziť i efektivitu práce vašej skupiny. Tieto obavy môžu znížiť dôveru členov skupiny v spoločnú schopnosť riešiť problémy spoločne.

SEBAHODNOTENIE

Úloha 1. Predstavte si, že ste manažérom a chcete skryté problémy dostať na povrch. Aký postup by ste zvolili?

Čas 3 minúty

Iste nám dáte za pravdu, že to nie je ľahká úloha a je veľmi obťažné tieto problémy dostať na povrch. Vo vašich odpovediach by sa ale mohli objaviť napríklad tieto postupy a spôsoby:

- ✧ povzbudenie ľudí a pomoc pri prekonávaní strachu a obáv, tým že im nedáte najavo svoj nesúhlas,
- ✧ budete sa snažiť primerane zabrániť jedincom v skupine, aby ovplyvňovali svojou úzkosťou celkový postoj v skupine,
- ✧ použijete napríklad metódu "lámania ľadov - break ice", aby ste členov vo svojej skupine zbavili strachu,
- ✧ využijete niektorú z metód ako je napríklad Brainstorming, kde každý bude môcť vyjadriť svoj názor bez toho, aby bol kritizovaný, alebo aby jeho názor bol zamietnutý.

Určite ste objavili ešte niektoré ďalšie spôsoby, ako vyniesť tieto obavy na povrch. Jedným z postupov, ktorým sa budeme zaoberať v ďalšej časti textu je práve metóda "zoznam problémov".

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Ako funguje zoznam problémov?

Fungovanie tohto zoznamu je pomerne jednoduché. V prvom kroku vyzvete všetkých členov skupiny, aby medzi sebou diskutovali o všetkých problémoch, návrhoch alebo úzkostiach, o ktorých si myslia, že by mali ich nadriadení alebo spolupracovníci o nich vedieť. Na začiatku neobmedzujeme počet získaných položiek.

SEBAHODNOTENIE

Úloha 2. Uvedte príklady položiek z vášho pracoviska, ktoré by ste zahrnuli do tohto zoznamu.

Čas 5 minút

Vaše odpovede, okrem iných, ktoré ste uviedli môžu byť najrôznejšej povahy, a to od najosobnejších pocitov, až po najzložitejšie problémy týkajúce sa priamo existencie podniku.

Mohli ste uviesť napríklad tézy ako:

- ✧ nie som spokojný so svojim platom a perspektívou,
- ✧ nie som spokojný so systémom riadenia,
- ✧ nemáme dostatočne jasnú koncepciu rozvoja,
- ✧ často nestačíme vybaviť naliehavú korešpondenciu,
- ✧ postavenie našej organizácie je neisté a často máme pocit, že nás chcú zrušiť,
- ✧ výrobky, ktoré vyrábame kupuje len málo zákazníkov, a pod.

Po bližšom preštudovaní vašich odpovedí môžete dôjsť k záveru, že ste pravdepodobne neuviedli najosobnejšie problémy. V prípade, že použijete túto metódu v svojej skupine, pravdepodobnosť, že členovia vašej skupiny uvedú svoje najosobnejšie problémy sa ešte zníži. Nikto však členom vašej skupiny v tom, aby ich uviedol ako jednu z položiek nebráni.

Vy ako manažér alebo vedúci skupiny by ste mali svojich zamestnancov presvedčiť, že riešenia všetkých položiek vášho zoznamu, ktorý ste spolu vytvorili, stoja za pozornosť a za ďalšiu námahu.

SEBAHODNOTENIE

ÚLOHA 3. Akým spôsobom by ste mohli vy, ako vedúci presvedčiť členov skupiny o tom, že všetky položky uvedené v zázname stoja za pozornosť a námahu.

Čas 5 minút

Dosiahli by ste to napríklad tým, že sľúbite, že žiadna položka nebude zo zoznamu jednoducho vyškrtnutá, ale že o zaradení všetkých problémov sa rozhodne spoločne v skupine.

SEBAHODNOTENIE

ÚLOHA 4. Teraz, keď viete ako uvedený zoznam funguje, pokúste sa v stručnosti uviesť, ako by ste realizovali tento zoznam konkrétne vo svojej praxi.

Čas 5 minút

Postup konkrétnej realizácie ZOZNAMU PROBLÉMOV by mohol byť napríklad nasledovný:

1. Vy, ako vedúci v skupine zaobstaráte tabuľu s niekoľkými archami papiera. Tabuľu postavíte na viditeľné miesto a papier môžete zavesiť tak, aby sa jednotlivé položky, ktoré budú uvádzať členovia skupiny vošli horizontálne do riadkov.
2. Vyzvete členov skupiny, aby navrhovali položky pre zoznam. Aby ste podporili ich návrhy, pripravte si to vopred a potom uveďte i vy niekoľko naliehavých problémov do tohto zoznamu. Dbajte však o to, aby ste v navrhovaní nezačali hrať hlavnú rolu. Musia pracovať aj ostatní. V prípade, že sa vám zdá, že postupujete pomaly alebo členovia skupiny nepristali na vašu hru, zmeňte taktiku a žiadajte ich jednotlivo, aby navrhli problém. Zoznam vytvoríte tak, že sa budete systematicky pýtať jednotlivých prítomných.
3. Iný možný spôsob je, že poprosíte prítomných, aby o problémoch medzi sebou 5 minút diskutovali. To vám umožní prekonať u nich počiatkové napätie a začnú sa objavovať nápady.

4. V prípade, že ani teraz neuspejete, dajte im 15 minút na to, aby nejaké problémy sami napísali. Potom zozbierajte ich odpovede a vytvorte z návrhov zoznam.
5. Všetky položky napíšte na tabuľu a očísľujte v poradí, akom ste ich písali. V tomto štádiu sa zdržte triedenia, analyzovania, preskupovania alebo komentovania jednotlivých návrhov. Taktiež zabráňte poznámkam zo strany ostatných prítomných na adresu niektorých návrhov. Takto budete považovaný za úplne nezaujatého pri prijímaní návrhov.
6. Na záver sa uistite, že členovia skupiny už nemajú ďalšie návrhy. Nebojte sa ani nekonečne dlhého zoznamu. Prítomní skoro povedia všetky svoje pripomienky a tlak v skupine vám naznačí, že pripomienky v skupine sú len okrajové alebo nepodstatné.

SEBAHODNOTENIE

ÚLOHA 5. Predstavte si, že zoznam položiek, ktorý ste spolu so svojou skupinou vytvorili je veľmi dlhý. Pokúste sa stručne napísať, na čo môže poukazovať tento dlhý zoznam položiek.

Čas 3 minúty

Dlhý zoznam položiek môže značiť niekoľko vecí:

- ❖ ak vznikol nedávno, potom sa členovia skupiny snažia zabezpečiť najrôznejším problémom aspoň minimálnu pozornosť,
- ❖ v dobre zavedenej skupine môže značiť naopak to, že ľudia sa v minulosti necítili dosť slobodní a nemohli vyjadriť svoje návrhy a problémy, ktoré ich trápili.

SEBAHODNOTENIE

ÚLOHA 6. *Doplňte do nasledovného textu chýbajúce slová.*

Čas 3 minúty

1. *Do zoznamu problémov musí byť
položka, žiadna vynechaná.*
2. *Nikto z členov by nemal jednotlivé problémy*
3. *Každý člen musí, že
svoje pripomienky.*

Odpoveď by mala byť nasledovná:

- | | |
|-------------------|------------|
| 1. zahrnutá každá | nesmie byť |
| 2. komentovať | |
| 3. potvrdiť | vyčerpá |

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Analýza zoznamu

Výsledný zoznam problémov by mal byť teraz rozobraný tým najprijateľnejším spôsobom. Vy, ako manažér môžete naznačiť, akým spôsobom bude uvedený zoznam spracovaný. Svoj spôsob nediktujte direktívne, ale nechajte na skupine, ako ho spracuje.

a) Najprijateľnejší spôsob je rozobrať položku za položkou a každú označiť určitou hodnotou, ktorá naznačí prioritu položky. Príkladom môže byť napríklad hodnotenie "vyžaduje / nevyžaduje okamžitú akciu".

Iným spôsobom je nasledovné rozdelenie položiek:

- 1 - najvyššia priorita
- 2 - stredná dôležitosť
- 3 - malá dôležitosť.

b) Naznačte navrhovanú akciu.

c) Určite nevyhnutné zdroje.

d) Dohodnite sa na termíne ukončenia akcie.

Váš zoznam problémov by mohol vyzerať nasledovne - obr.1.

Položka	Navrhovaná akcia	Potrebné zdroje	Termín dokončenia

Týmto sa zo zoznamu stane harmonogram, kde vľavo sú položky navrhnuté skupinou a vpravo ich riešenia.

V niektorých prípadoch bude skupina možno považovať za dôležité určiť aj niektoré kritériá pre posúdenie, aký naliehavý daný problém je. Nie je však dobré stanoviť kritériá pred zostavením zoznamu položiek. Typ kritéria by mal byť taký, s ktorým súhlasí celá skupina. Jedným z možných druhov kritérií pre začlenenie položky zoznamu problémov do okamžitej práce skupiny by mohlo byť:

- ❖ položka sa musí zdať opodstatnená aspoň dvom rôznym oddeleniam zastúpeným v skupine,
- ❖ položka musí mať opodstatnenie v zdrojoch,
- ❖ problém by nemohol byť riešený efektívne alebo ekonomicky inokedy alebo inými prostriedkami,
- ❖ problém potrebuje pozornosť a vplyv viacej oddelení, aby sa docielilo efektívnej odozvy,
- ❖ položka potrebuje/nepotrebuje predbežnú prípravnú prácu, aby mohla byť prediskutovaná.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Realizácia

Jednotlivé položky je potrebné odškrtnávať podľa toho, ako boli akcie uskutočnené, v akom poradí. Zoznam by mal byť i pri odškrtnávaní položiek čitateľný. Skupina postupuje od položky k položke, preskakuje ich alebo vypúšťa len na základe všeobecného súhlasu skupiny.

Rozhodnutie vypustiť niektorú položku môže značiť pre skupinu niekedy i očisťujúci úžitok. Ten spočíva v tom, že členovia skupiny, ktorí majú hlboko zakorenený pocit úzkosti alebo strachu uvidia zrazu malichernosť svojich problémov, keď ich skupina preberie a potom vypustí zo zoznamu. K takejto situácii musí ale vedúci pristupovať opatrne, pretože je nevyhnutné zachovať súdružnosť skupiny.

Keď používate zoznam problémov, je omnoho ťažšie vyvolávať znova a znova staré problémy, ako je to možné pri iných neformálnych schôdkach. Metóda zostavovania problémov pomáha taktiež k lepšej kontrole a menšiemu plytvaniu času.

Súčasne stým, ako miznú jednotlivé položky, v zozname sa objavujú nové. Na každej schôdke skupiny by mal byť zoznam umiestnený na viditeľné miesto a stručne prehliadnutý. Členovia skupiny by mali mať možnosť do neho kedykoľvek aktívne pridávať nové položky.

Na rozdiel od formálnej porady je možné zoznam prehliadnúť napríklad na začiatku každej schôdzy alebo stretnutia, skôr ako sa sústredíte na ostatné podstatné náležitosti. Treba dať ale pozor, aby sa mu taktiež nevenovalo viacej pozornosti ako sa má.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Manažovanie zoznamu

V skupine sa môže napríklad vyskytnúť jednotlivec, ktorý by mohol mať negatívny alebo zdržanlivý postoj k takémuto zoznamu.

ÚLOHA 7. Pokúste sa určiť spôsob, akým by mohol vedúci vyriešiť tento problém a zapojiť jedinca do práce na tomto zozname.

Čas 2 minúty

Je vhodné ho požiadať, aby takýto zoznam problémov zostavil pre skupinu sám. Nie je to náročná úloha, ale tomuto členovi skupiny môže dať dôležitú rolu, ktorá mu možno práve chýbala. Nová rola mu môže pomôcť získať sebavedomie, môže ho naučiť konštruktívnejšiemu prístupu. Aj keď jedinec vo svojej novej úlohe sklame, potom bude len jednoduchšie ho kontrolovať v rámci tímu.

ÚLOHA 7. Uvedte, čo by malo byť povinnosťou vedúceho, ktorý by mal mať na starosti takýto zoznam.

Čas 3 minúty

Povinnosti vedúceho, ktorý by mal na starosti takýto zoznam problémov by bolo:

- ❖ dohliadať na to, aby zoznam problémov bol na schôdzkach na viditeľnom mieste,
- ❖ zabezpečiť dostatok miesta na písanie do tohto zoznamu,
- ❖ zapisovať nové položky a odškrtnúť staré,
- ❖ papiere s odškrtnutými problémami vyvesiť na takom mieste, aby ich mali členovia skupiny na očiach.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Práca so zoznamom

Zoznam problémov vám pomôže odpovedať na otázku: "*Čo môžeme s touto položkou urobiť?*" Problém formulovaný písomne je presnejší a ostrejší. Problém, ktorý je formulovaný nejasne alebo nepresne sa skoro stane terčom kritiky členov skupiny. Predovšetkým vedie k úvahe, aká akcia má byť realizovaná a kto ju urobí.

Skupina sa dohodne na stupni dôležitosti jednotlivých položiek a na tom, ktoré položky pošle k riešeniu na vyšší riadiaci stupeň v podnikovej hierarchii. Položky, ktoré sa posielajú ďalej by mali byť podložené dostatočnou argumentáciou, aby sa stali dostatočne závažné.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)

Výhody a nevýhody zoznamu

Po preštudovaní študijného materiálu, ktorý sa týkal zoznamu problémov, by ste mali už poznať výhody i nevýhody tohto zoznamu, ktoré z neho vyplývajú. V rámci nasledovných dvoch cvičení sa ich pokúste uviesť.

Výhody zoznamu problémov sú nasledovné:

- ❖ priťahuje pozornosť na to, čo ľudí trápi, umožňuje im vyjadriť svoje názory,
- ❖ priťahuje pozornosť na kľúčové problémy, malé položky sú so všeobecným súhlasom skupiny eliminované,
- ❖ pomáha prekonať bludný kruh problémov, ktoré sa neustále vracajú, bývajú raz a navždy vyriešené,
- ❖ systematicky sa sleduje postup riešenia jednotlivých položiek,
- ❖ generuje sa pocit tímovej práce a spoločných cieľov,
- ❖ podporuje sa pocit vzájomnej závislosti členov na sebe, pretože úlohy sú otvorene identifikované,
- ❖ odškrtané časti zoznamu pripomínajú, že tým postupujeme vpred.

Nevýhody zoznamu problémov môžu byť:

- ❖ je závislý od manažérskeho štýlu práce vedúceho, preto vedúci musí dbať o to, aby neovplyvňoval postup tvorenia zoznamu, nevyjadroval sa opovržlivo o jednotlivých návrhoch,
- ❖ možný zánik z dôvodu nečinnosti alebo z možnosti zanedbávania,
- ❖ množstvo sporných bodov a z toho dôvodu neochota tímu pri jeho realizácii,

- ❖ hrozba pre vedúceho, keď uvidí v zozname množstvo sťažností na jeho prácu,
- ❖ množstvo položiek môže vyvolať u skupiny obťažnosť ich zdolania a neochotu ďalej pracovať.

[SPÄŤ NA OBSAH](#)