

Téma: ROZHODOVACÍ PROCES

Úloha: Na vhodne zvolenom príklade z aplikačnej praxe aplikujte metódu rozhodovacej analýzy pomocou bodového a váhového hodnotenia variantov.
Zdôvodnite svoje konečné rozhodnutie.

Podmienky zadania: - musia byť stanovené aspoň 3 kritériá výberu
- musia existovať aspoň 3 varianty riešenia problému

Téma: MANAŽMENT AKO PROCES

Úloha: Na vhodne zvolenom príklade z aplikačnej praxe demonštrujte z pozície manažéra verejnej/štátnej správy postup uplatnenia pravidla OSCAR

Téma: ORGANIZOVANIE

Úloha: Na vhodne zvolenom praktickom príklade názorne prezentujte metodiku a zásady správneho delegovania úloh na pracovisku. Uveďte pozitívne a negatívne stránky delegovania pre manažéra, aj jeho podriadených.

Téma: PLÁNOVANIE

Úloha: Z pozície policajného manažéra / manažéra VS vypracujte v zmysle článku 12 Nariadenia MV SR č. 62/2009 o základných plánovacích dokumentoch harmonogram úloh na príslušné obdobie pre vami zvolený útvar organizácie. Zdôvodnite jeho štruktúru.

Téma: VYTYČOVANIE CIEĽOV

Úloha: Na vhodne zvolenom príklade z aplikačnej praxe aplikujte metódu internej analýzy policajnej organizácie / organizácie VS pri vytyčovaní jej základných cieľov a úloh.

Téma: VYTYČOVANIE CIEĽOV

Úloha: Na vhodne zvolenom príklade z aplikačnej praxe sa pokúste z pozície policajného manažéra / manažéra VS vytyčiť základné ciele vášho útvaru pomocou SWOT analýzy.

Téma: VYTYČOVANIE CIEĽOV

Úloha: Na vhodne zvolenom príklade z aplikačnej praxe aplikujte metódu externej analýzy policajnej organizácie / organizácie VS pri vytyčovaní jej základných cieľov a úloh.

Téma: KONTROLA

Úloha: Z pozície nadriadeného sa pokúste na praktickom príklade demonštrovať možné chyby a nedostatky v kontrolnej činnosti manažéra verejnej (štátnej) správy.

Téma: MANAŽMENT AKO PROCES

Generálny riaditeľ nemenovanej sekcie na MV SR sa rozhodol požiadať riaditeľov jednotlivých odborov o hodnotenie súčasnej situácie ich organizácie. V snahe získať čo najotvorenejšie, bezprostredné a ostatnými neovplyvnené názory ich nechal hodnotenie vypracovať na porade, bez predchádzajúceho upozornenia, anonymne, písomne a v priebehu len niekoľkých minút.

Hodnotenie prvého manažéra bolo veľmi optimistické. Svoj pozitívny postoj k situácii v organizácii dokladoval znižujúcim sa trendom absencií, žiadnym prípadom hrubého porušenia pracovnej disciplíny a znižujúcim sa počtom úrazov.

Rovnako aj hodnotenie druhého manažéra bolo kladné. V posledných mesiacoch nedošlo k žiadnym problémovým situáciám na pracoviskách, došlo tiež k zlepšeniu spokojnosti občanov. Jedinú výhradu mal k nízkym schopnostiam niektorých zamestnancov.

Tretí manažér hodnotil situáciu v organizácii ako veľmi nepriaznivú. Podľa jeho názoru k nej dochádza najmä vinou chybných politiky štátu, ktorý neprerozdeľuje potrebné financie spravodlivo, nepodporuje vytváranie vhodných pracovných podmienok primerane požiadavkám kompetentných útvarov. Okrem toho už nemožno motivovať ľudí, pretože im nemôže pridať.

Ďalší manažér hodnotil situáciu priam za katastrofickú. Postupná strata dôvery občanov, nízka úroveň inovácií, neschopnosť prispôbiť sa zmeneným podmienkam a podobne. Upozornil na stále sa zvyšujúce nároky a požiadavky spoločnosti, ktoré je potrebné plniť bez možnosti navýšenia personálnych zdrojov.

Podľa názoru nasledujúceho manažéra sa organizácia s náročnými úlohami aj napriek neľahkým podmienkam vysporiadala dobre a stanovený cieľ splní aj tento rok. Odvážne sa podpísal.

Posledný manažér v poradí uviedol, že by to nemuselo byť zlé, ale to by organizácia musela mať skutočne schopného generálneho riaditeľa sekcie.

Úlohy k prípadovej štúdi:

1. Ktoré metódy sa pokúsil použiť generálny riaditeľ na základe písomného hodnotenia situácie organizácie jednotlivými manažérmi?
2. Vypracujte SWOT analýzu organizácie v uvedenej prípadovej štúdi.
3. Akú stratégiu by podľa Vás mala organizácia zvolit'?

Téma: ŠTÝLY VEDENIA

Procter Technology Ltd. je moderná spoločnosť, ktorá sa zaoberá výrobou zmenšenín všetkých najnovších technických vymožeností na trhu a vývojom počítačových hier. Zamestnáva prevažne mladých, kvalifikovaných ľudí, ktorí sú naplnení elánom, aby mohli čo najrýchlejšie vyprodukovať nové výrobky.

Firma pohotovo reaguje na požiadavky trhu, z čoho pramení veľký záujem o jej produkty. Rýchly vývoj však zapríčinil, že sa niektoré výrobky dostali k zákazníkom ešte skôr, ako boli doriešené ich technické problémy. Zákazníci sa začali sťažovať, že výrobky po krátkej dobe prestávajú fungovať tak ako majú a je potrebné ich reklamovať. Dokonca aj objednávky výrobkov z veľkých obchodov a skladov, sa postupne začali znižovať.

Najhoršie však je, že si navyše istá konkurenčná firma pomaly začína zvyšovať svoj podiel na trhu. Na nedávnej porade vrcholového manažmentu sa konštatovalo, že firma začína v podstate slúžiť svojej konkurencii ako neplatený výskum. Riaditeľ bol síce pochválený za to, že firmu dostal na tak silnú pozíciu medzi výrobcami supermoderných novinek, ale aj napriek tomu sa všetci zhodli na tom, že ak sa majú zlepšiť tržby a postavenie spoločnosti na trhu, bude potrebné riaditeľa vymeniť. Finančný kontrolór dokonca prehlásil, že ak nebude firma konať rýchlo, existuje reálne nebezpečenstvo, že banka bude chcieť požičané peniaze vrátiť späť a donúti tak firmu k bankrotu.

Nastúpil nový riaditeľ, ktorý po mesačnom pôsobení vo funkcii začína robiť potrebné zmeny. Mnohým zamestnancom sa jeho však kroky nepáčia. Potom, čo si nový riaditeľ prezrel údaje o odbyte, rozhodol zastaviť celú výrobu nových výrobkov a sústredil sa len na

tie produkty, ktoré pomohli vybudovať firme dobrú reputáciu. Oddelenie marketingu dostalo za úlohu vytvoriť pre výrobky zaujímavé obaly a oživiť reklamu. Zamestnanci z oddelenia marketingu nemali vôbec veľkú radosť, pretože radšej pracujú na nových nápadoch.

Oddelenie vývoja sa malo teraz sústrediť na odstraňovanie chýb už predávaných výrobkov. Zamestnanci tohto oddelenia nie sú spokojní, nakoľko táto práca bola pre nich jediným miestom, kde mohli využívať svoju lásku k novej technológii kreatívnych spôsobom. To, že mali opravovať len chyby, bolo pre nich nepostačujúce.

Oddelenie služieb zákazníkom dostalo za úlohu vytvoriť prezentáciu so štatistickými ukazovateľmi zároveň vysvetliť, čoho sa momentálne spory so zákazníkmi týkajú, aké sú konkrétne postupy ich aktuálneho riešenia a aké sú návrhy na ich vylepšenie v krátkej budúcnosti.

Administratívni zamestnanci sú pre zmenu pobúrení z toho dôvodu, že musia opravovať dokumenty plné pravopisných a hrubých chýb. Kto že je ten hlupák vo vedení? Počas obeda sa jedálňou rozliehajú sťažnosti všetkých zamestnancov na to, ako nový riaditeľ „pretáča hodiny späť“.

Úlohy:

1. Ako by ste popísali štýl uplatňovaný odchádzajúcim riaditeľom? Pokúste sa ho zaradiť do niektorej z klasifikačných stupníc.
2. Aké výhody tento štýl prinášal firme a aké problémy jej spôsobil?
3. Ako by ste v tomto prípade postupovali Vy z pozície vrcholového manažmentu spoločnosti?

Téma: ŠTÝLY VEDENIA

Procter Technology Ltd. je moderná spoločnosť, ktorá sa zaoberá výrobou zmenšenín všetkých najnovších technických vymožeností na trhu a vývojom počítačových hier. Zamestnáva prevažne mladých, kvalifikovaných ľudí, ktorí sú naplnení elánom, aby mohli čo najrýchlejšie vyprodukovať nové výrobky.

Firma pohotovo reaguje na požiadavky trhu, z čoho pramení veľký záujem o jej produkty. Rýchly vývoj však zapríčinil, že sa niektoré výrobky dostali k zákazníkovi ešte skôr, ako boli doriešené ich technické problémy. Zákazníci sa začali sťažovať, že výrobky po krátkej dobe prestávajú fungovať tak ako majú a je potrebné ich reklamovať. Dokonca aj objednávky výrobkov z veľkých obchodov a skladov, sa postupne začali znižovať.

Najhoršie však je, že si navyše istá konkurenčná firma pomaly začína zvyšovať svoj podiel na trhu. Na nedávnej porade vrcholového manažmentu sa konštatovalo, že firma začína v podstate slúžiť svojej konkurencii ako neplatený výskum. Riaditeľ bol síce pochválený za to, že firmu dostal na tak silnú pozíciu medzi výrobcami supermoderných novinek, ale aj napriek tomu sa všetci zhodli na tom, že ak sa majú zlepšiť tržby a postavenie spoločnosti na trhu, bude potrebné riaditeľa vymeniť. Finančný kontrolór dokonca prehlásil, že ak nebude firma konať rýchlo, existuje reálne nebezpečenstvo, že banka bude chcieť požičané peniaze vrátiť späť a donúti tak firmu k bankrotu.

Nastúpil nový riaditeľ, ktorý po mesačnom pôsobení vo funkcii začína robiť potrebné zmeny. Mnohým zamestnancom sa jeho však kroky nepáčia. Potom, čo si nový riaditeľ prezrel údaje o odbyte, rozhodol zastaviť celú výrobu nových výrobkov a sústredil sa len na tie produkty, ktoré pomohli vybudovať firme dobrú reputáciu. Oddelenie marketingu dostalo

za úlohu vytvoriť pre výrobky zaujímavé obaly a oživiť reklamu. Zamestnanci z oddelenia marketingu nemali vôbec veľkú radosť, pretože radšej pracujú na nových nápadoch.

Oddelenie vývoja sa malo teraz sústrediť na odstraňovanie chýb už predávaných výrobkov. Zamestnanci tohto oddelenia nie sú spokojní, nakoľko táto práca bola pre nich jediným miestom, kde mohli využívať svoju lásku k novej technológii kreatívnych spôsobom. To, že mali opravovať len chyby, bolo pre nich nepostačujúce.

Oddelenie služieb zákazníkom dostalo za úlohu vytvoriť prezentáciu so štatistickými ukazovateľmi zároveň vysvetliť, čoho sa momentálne spory so zákazníkmi týkajú, aké sú konkrétne postupy ich aktuálneho riešenia a aké sú návrhy na ich vylepšenie v krátkej budúcnosti.

Administratívni zamestnanci sú pre zmenu pobúrení z toho dôvodu, že musia opravovať dokumenty plné pravopisných a hrubých chýb. Kto že je ten hlupák vo vedení? Počas obeda sa jedálňou rozliehajú sťažnosti všetkých zamestnancov na to, ako nový riaditeľ „pretáča hodiny späť“.

Úlohy:

1. Ako by ste popísali štýl vedenia uplatňovaný novým riaditeľom? Pokúste sa ho zaradiť do niektorej z klasifikačných stupní.
2. Aké výhody tento štýl prinášal firme a aké problémy jej spôsobil?
3. Aký dopad to malo na motiváciu zamestnancov? Čo by ste mal urobiť nový riaditeľ, aby si získal zamestnancov na svoju stranu? Svoje tvrdenie zdôvodnite pomocou niektorej z motivačných teórií.

Téma: ŠTÝLY VEDENIA LUDÍ

Úloha: Aký štýl vedenia podriadených podľa manažérskej mriežky GRID je vhodné uplatniť pri nižšie uvedených činnostiach? Svoje stanovisko zdôvodnite:

- riadiaca činnosť manažéra počas prípravy bezpečnostnej akcie (napr. pátranie po nezvestných osobách, pátranie po odcudzených vozidlách, dopravno-bezpečnostné akcie – dodržiavanie pravidiel cestnej premávky, kontrola technického stavu vozidla a pod.)
- riadiaca činnosť manažéra počas realizácie bezpečnostnej akcie
- riadiaca činnosť manažéra súvisiaca s prípravou plánovacích dokumentov
- hodnotiaci činnosť manažéra pri posudzovaní splnenia úloh mesačného alebo ročného plánu
 - úspešné splnenie úloh
 - neúspechy v plnení úloh
- príprava a uskutočnenie služobných porád
- riešenie interpersonálnych konfliktov na pracovisku

Téma: ŠTÝLY VEDENIA LUDÍ

1. Manažéri, ktorí absolvovali kurz demokratického vedúceho sa po návrate na pracovisko zvyčajne vrátili ku svojmu pôvodnému štýlu vedenia. Zamyslite sa, čo mohlo byť

príčinou? Do ktorej skupiny štýlov zaradíme tento štýl a prečo? Ktoré ďalšie štýly okrem demokratického tam patria?

2. Zdôvodnite, aký štýl situačného vedenia bude vhodný pre:

- vedúceho jednotky rýchleho nasadenia
- trénera hokejistov národného družstva
- generálneho riaditeľa sekcie na MV SR
- vedúceho skupiny archeológov
- inštruktora v autoškole

Téma: VEDENIE ĽUDÍ

V období organizačných zmien sa zmenilo aj nové vedenie nemenovaného okresného riaditeľstva Policajného zboru. Novým riaditeľom sa stal mjr. JUDr. Peter Slaný, ktorý je príslušníkom Policajného zboru už viac ako 20 rokov. Pán Slaný dobre pozná problematiku činnosti v Policajnom zbore, má skúsenosti z rôznych útvarov, na ktorých doteraz pracoval - predovšetkým v práci poriadkovej polície. Má prehľad o aktuálnych problémoch OR PZ a počas praxe nadviazal množstvo užitočných kontaktov. Dalo by sa povedať, že je ideálnou osobou vybranou konkrétne pre potreby tohto miesta. Rozhoduje v podstate vždy sám. Keď sú jeho podriadení bezradní, obracajú sa na neho.

Zmeny vo vedení OR PZ so sebou priniesli aj vznik konfliktov, pretože zostavenie nového vedenia nebolo jednoduché a obsadenie ďalších funkcií nebolo jednoznačne prijaté. Riaditeľstvo je síce úspešné, vykazuje dobré výsledky v celkovom hodnotení, no jeho obsadenie si vyžaduje pre zlepšenie výkonu isté zmeny. Riaditeľ Slaný hovorí: „Musíme byť lepší ako ostatní“, ale nepovie už, ako to dosiahnuť.

Riaditeľ sa sťažuje na úroveň svojich zástupcov a riaditeľov jednotlivých odborov, či oddelení. Najstarší z nich má takmer 55 rokov. Je to síce uznávaný odborník vo svojej práci s mnohoročnou praxou, ale už nemá chuť robiť nejaké zmeny, lebo pomýšľa už na odchod do dôchodku. Kategoricky preto odmieta akékoľvek nové postupy. Asi preto, že si doteraz v každej situácii dokázal poradiť. Ostatní sú vo veku medzi 30 a 40 rokov, majú potrebné odborné vedomosti, ale chýbajú im zase manažérske schopnosti a skúsenosti s riadením, ako aj potrebné kontakty.

Zástupcovia a riaditelia odborov a oddelení sa zasa sťažujú na štýl vedenia svojho nadriadeného. Ten si vypočuje ostatných riaditeľov, ale rozhoduje sám bez ohľadu na ich názor. Sú preto presvedčení, že keby mali odbory väčšiu samostatnosť a možnosť rozhodovať o problémoch na ich oddelení, respektíve, keby riaditeľ Slaný dal aj na ich názor, všetko by na okrese lepšie fungovalo. Ale riaditeľ Slaný sa tejto myšlienke bráni. Poukazuje na jednej strane na to, že on sám je zaneprázdnený takýmito problémami a na druhej strane na to, že keby boli viac samostatné pracoviská, nezávislé od jeho hlavného slova, všetko by fungovalo pružnejšie. Tvrdí aj to, že riaditelia odborov hneď pri prvom probléme, ktorý sa objaví, ho žiadajú o pomoc. Keď sú postavení pred samostatnú úlohu, radšej hľadajú dôvody, ako by sa jej vyhli. Nedostatky pri plnení úloh trestá riaditeľ dosť prísne, spravidla znižovaním osobného, či nevyberanou kritikou na poradách a pri riešení úloh, čím sa snaží na nich preniesť časť zodpovednosti.

Riaditeľ Slaný je takto zaneprázdnený čiastkovými problémami, ktoré by mali za neho riešiť jeho podriadení a nemá čas na zásadné záležitosti. Často z jeho úst počuť: „Väčšinu

z nich by bolo potrebné vymeniť. Viem, že na svoju prácu nestačia, ale ja žiaľ nikoho lepšieho nemám.“

Úlohy:

1. Aký štýl dominuje v práci riaditeľa OR PZ Slaného? Pokúste sa ho zaradiť do niektorej z klasifikačných stupníc. Považujete tento spôsob vedenia v danej situácii za vhodný? Aké výhody tento štýl priniesol a aké problémy spôsobil?
 2. Ktoré prvky transakčného vedenia riaditeľ použil? Aké prvky transformačného štýlu vedenia by ste mu odporučili použiť a prečo?
 3. Ktoré potreby podriadených sú podľa vás v zmysle Maslowovej teórie uspokojené a ktoré nie?
-

Téma: KOMUNIKAČNÁ ČINNOSŤ

Úloha:

Na vhodne zvolenom príklade z praxe prezentujte pripravenú modelovú situáciu, v ktorej budete aplikovať niektorú z asertívnych techník v rozhovore medzi nadriadeným a podriadeným, alebo medzi podriadenými navzájom. V rozhovore rešpektujte metodické zásady určené pre takýto druh rozhovoru

Otázky:

1. Čo je cieľom tohto rozhovoru?
 2. Akú asertívnu techniku ste použili a prečo?
 3. Ako by ste postupovali v prípade neasertívneho správania?
-

Študijný program: Bezpečnostnoprávna ochrana osôb a majetku
Obsahové zameranie na skúšku z predmetu MANAŽMENT

Téma: ŠTÝLY VEDENIA

Úloha: Prečítajte si predložené situácie a ich možné riešenia. Každé z riešení reprezentuje jeden z prístupov, ktorý sa uplatňuje pri vedení ľudí podľa správania sa manažéra. Vašou úlohou je uviesť ku každému riešeniu druh štýlu podľa správania sa manažéra. Svoje vyjadrenie zdôvodnite.

1. Vaša skupina pracuje spolu dobre, jej členovia sú súdržní. Udržujú pomerne stálu úroveň produkcie, ktorá je nad priemerom organizácie, pokiaľ poskytujete podporu v správaní a pracujete s nimi. Máte pre nich novú úlohu. Aby ste ju splnili, tak by ste:	
A	Vysvetlili im, čo treba urobiť a povedali ako to urobiť. Dohliadli by ste na nich, kým by robili úlohu.
B	Povedali by ste skupine, ako ste spokojní s ich predchádzajúcimi výkonmi. Vysvetlili by ste novú úlohu, ale nechali by ste na nich, aby sa rozhodli, ako ju urobia. Boli by ste k dispozícii pre prípad, že by potrebovali pomoc.
C	Vysvetlili by ste skupine, čo treba urobiť.
2. Vaše oddelenie je jedným z najlepších v organizácii. Funguje dobre ako tím. V minulosti ste ich nechávali, aby sa sami starali o svoju prácu. Rozhodnete sa:	
A	Pravidelne povzbudzovať členov tímu.
B	Definovať úlohy členov tímu a stráviť viac času dohliadaním na ich výkon.
C	Pokračovať ďalej rovnako, nechať ich na pokoji.
3. Vaše oddelenie pracovalo tak dobre, že sa zväčšil počet ľudí v ňom. Ste prekvapení, ako rýchlo sa integrovali noví členovia. Tím naďalej nachádza spôsoby ako zlepšiť svoj výkon. Pretože sa vaše oddelenie rozšírilo, budete sa sťahovať na nové, väčšie miesto. Rozhodnete sa:	
A	Stanete sa členom skupiny a umožníte skupine, aby navrhla nové rozmiestnenie.
B	Navrhnete nové rozmiestnenie a vyvesíte ho na nástenke, aby každý člen vedel, kde sa má po presťahovaní na nové miesto hlásiť.
C	Zvoláte poradu, aby ste zozbierali nápady zamestnancov ohľadom rozmiestnenia na novom mieste. Po porade si premyslíte a dokončíte rozmiestnenie.
4. Organizácia umožnila pružnú pracovnú dobu. Dvaja z vašich zamestnancov požiadali o zmenu pracovnej doby. Máte obavy, pretože potrebujete rovnomerne pokryť pracovný čas. Oddelenie sa veľmi pridržiava pozitívnych noriem.	
A	Poviete im, že všetko ide dobre a že budete pokračovať tak ako doteraz.
B	Zvoláte poradu oddelenia, aby ste zozbierali ich myšlienky a potom prerobíte ich harmonogram.
C	Poviete im, aby zvolali poradu oddelenia, ak sa oddelenie dohodne, že počas najrušnejších hodín budú v práci aspoň traja ľudia, tak môžu urobiť zmeny a dať vám nový harmonogram.
5. Oneskorili ste sa o desať minút na poradu oddelenia. Vaši zamestnanci diskutujú o najnovších úlohách. Prekvapí vás to, lebo v minulosti ste im museli dávať jasné pokyny a zamestnanci sa k tomu zriedkakedy vyjadrovali.	
A	Ihneď prevezmete riadenie a ako zvyčajne dávate pokyny.
B	Nepoviete nič, stiahnete sa.
C	Podakujete skupine za to, že začala bez vás a povzbudíte ich, aby pokračovali. Podporíte ich snahu.
6. Vaše oddelenie dosahuje stále vysoký výkon. No občas sa členovia zabávajú a stane sa nehoda. Ešte nikdy nebol nikto zranený. Počujete hluk a idete sa pozrieť čo sa deje. Z diaľky vidíte Zuzanu, ako sedí na dlážke a smeje sa, pričom v ruke drží loptu, urobenú z pokrčeného papiera.	
A	Nič nepoviete a ani nič neurobíte. Ved' Zuzana je napokon v poriadku, skupina je produktívna a nechcete zbytočne víriť prach.
B	Zvoláte skupinu a prediskutuje si situáciu. Vyzvete ich, aby v budúcnosti boli opatrnejší.
C	Poviete skupine, že odteraz ich budete pravidelne kontrolovať. Zavoláte Zuzanu do svojej kancelárie a disciplinárne ju potrestáte.

Téma: ŠTÝLY VEDENIA ĽUDÍ

Úloha: Prečítajte si predložené situácie a ich možné riešenia. Každé z riešení reprezentuje jeden z prístupov, ktorý sa uplatňuje pri vedení ľudí. Vašou úlohou je uviesť ku každému riešeniu druh štýlu. Svoje vyjadrenie zdôvodnite.

1. Pri stanovovaní cieľov nadriadený	
A	kladie čo najvyššie ciele a určuje čo najkratšie termíny. Iba po dôraznom upozornení podávajú pracovníci dobré výkony.
B	je presvedčený, že pracovník by si mal určiť cieľ sám, pretože sa potom viac namáha. Preto formuluje ciele veľmi všeobecne.
C	pravidelne hovorí s pracovníkmi o ich cieľoch tak, aby bolo možné spojiť individuálne a organizačné ciele. Zamestnanci by mali ciele pochopiť a akceptovať ich.
2. Pri plánovaní úloh nadriadený	
A	plánuje tak, aby bol zaistený dlhodobý rozvoj. Plány by mali byť dobre premyslené.
B	robí plánovacie návrhy, ale zároveň dôveruje schopnostiam pracovníkom, ktorým dáva veľký priestor.
C	sa sústreďuje na plánovanie výkonov a nákladov. Plánuje iba do tej miery, pokiaľ to považuje za nevyhnutné, avšak potom vyžaduje dôsledné dodržiavanie plánov.
3. Pri rozhodovaní nadriadený	
A	sa snaží čo najviac vyjsť v ústrety pracovníkom. Je prístupný ich riešeniam. Tým zabráni odporu a pracovníci reagujú pozitívne.
B	rozhoduje na základe svojich znalostí a skúseností. Veď za výsledok zodpovedá on. Značnú energiu potom venuje presadeniu rozhodnutí.
C	so svojimi spolupracovníkmi pracuje na tom, aby prijali optimálne rozhodnutie.
4. Pri realizácii tímových úloh nadriadený	
A	sám seba vystavuje tlaku, pretože len vlastná disciplína prináša úspech. Keď nastanú ťažkosti zvýši svoje pracovné nasadenie.
B	podporuje svojich spolupracovníkov, kedykoľvek to ide. Jeho dvere sú im vždy otvorené. Často vybavuje veci sám, aby príliš nezaťažoval ostatných.
C	sa nechá priebežne informovať o záležitostiach a určuje priority úloh. Vzniknuté problémy analyzuje spolu s podriadenými.
5. Pri kontrole pracovníkov nadriadený	
A	kontroluje to, čo pracovník sám kontrolovať nemôže. Najviac sa sústreďuje na výsledky.
B	je veľmi prísny. Kontroluje priebežne, aby vedel, či je treba činnosť korigovať alebo prijať ďalšie opatrenia.
C	kontroluje nenápadne. Keď musí kritizovať, robí tak preto, aby objasnil chyby. Kritický rozhovor vedie konštruktívne.
6. Pri konfliktoch v pracovnom tíme nadriadený	
A	sa snaží najmä, aby ku konfliktom nedochádzalo. Keď ale napriek tomu vzniknú, snaží sa pracovníkov upokojiť a opäť nastoliť priateľskú atmosféru.
B	sa snaží zistiť jeho príčinu a so všetkými zúčastnenými ju prediskutovať.
C	rieši ich iba vtedy, keď každý jasne vysloví svoj názor.

Študijný program: Bezpečnostnoprávna ochrana osôb a majetku
Obsahové zameranie na skúšku z predmetu MANAŽMENT

Téma: ŠTÝLY VEDENIA

Úloha: Posúďte, či jednotlivé výroky obsahujú prvky transakčného alebo transformačného vedenia. Ktoré konkrétne prvky boli použité v uvedených výrokoch? Svoj návrh zdôvodnite.

1.	„Naša pozícia nie je jednoduchá. Do cieľa je ešte ďaleko a musíme prejsť veľmi nebezpečným terénom. Ja viem, že sa tam dostaneme a tiež viem, ako na to. Musíte mi dôverovať, kto pôjde za mnou?“
2.	„Pozrime sa, čo je dôvodom našich problémov. Nie je to vinou iných útvarov?“
3.	„Za minulé obdobie ste značne prekročili náklady. Už sa to nesmie opakovať.“
4.	„Vy to zvládnete bez problémov.“
5.	„Pokiaľ budete dosahovať také výsledky ako doteraz, od budúceho roka vám zvýším plat.“
6.	„V čom spočívajú tvoje problémy kolega, skúsime ti s tým poradiť.“
7.	„Je to občan, na ktorom nám veľmi záleží, preto by som bol rád, keby ste sa ho ujali práve vy, pán kolega.“
8.	„Vidím, že si za tých pár dní urobil kus práce. Odmením ťa tak, ako som sľúbil.“
9.	„To, že som vedúci ešte neznamená, že musím vedieť všetko. Povedzte mi váš názor na riešenie tohto problému.“
10.	„Keď sa vám to podarí, dostanete odmenu.“
11.	„Pán kolega, ste tu síce nový, ale možno práve preto prídete na to, čo nás, starších, nenapadne. Porozprávajme sa o tom, ako by sa dal ten postup zjednodušiť.“
12.	„Je to dôležité a všetci musia mať príležitosť sa k tomu vyjadriť.“
13.	„Skúsme zistiť, čo je dôvodom klesajúcej dôveryhodnosti polície. Určite existuje nejaký dôvod.“
14.	„Skúste to. Keď sa to podarí, budete príkladom pre ostatných a posuniete sa hore.“
15.	„Nechajte ho predsa dohovoriť. Je jeden z vás. Tiež má na veci svoj názor, aj keď iní majú silnejší hlas.“
16.	„Ste najlepšia skupina, s akou som kedy pracoval. Viem, že vy úlohu zvládnete.“
17.	„Opäť si nedodrжал termín odovzdania práce. Prečo nastala táto situácia? Odrazí sa to na твоjich odmenách.“
18.	„Na záver zhrniem všetky vaše názory a postrehy a pokúsime sa nájsť spoločne ďalší postup.“
19.	„Viem, ako si s týmito záležitosťami viete poradiť.“
20.	„Myslím, že máš predpoklady na to, aby si robil vedúceho oddelenia. Chcem sa ale najprv uistiť, že zvládneš dôležité pracovné rokovanie s ostatnými vedúcimi.“
21.	„Dokázali by ste to úplne rovnako ako ja.“
22.	„Myslel som si, že tú úlohu zvládnete, ale teraz zisťujem, že som vás precenil. Musím k vám pridať ďalšieho človeka.“
23.	„A prečo to vlastne takto robíte? Určite existuje aj iný spôsob.“
24.	„Je to pre nás síce jednoduchšie, ale ako sa na to budú pozerat' naši nadriadení?“

Téma: DIAGNOSTICKO-POZNÁVACIA ČINNOSŤ

Z pozície nadriadeného si pripravte modelovú situáciu, v ktorej zrealizujete pohovor s policajtom/ pracovníkom, ktorý si už dlhšiu dobu neplní svoje služobné/pracovné povinnosti. V pohovore rešpektujte metodické zásady určené pre takýto druh rozhovoru.

Otázky:

1. Čo je cieľom tohto pohovoru?
 2. Aký zvolíte postup v prípade, že daný pracovník je typu X?
 3. Aký zvolíte postup v prípade, že daný pracovník je typu Y?
-

Téma: DIAGNOSTICKO-POZNÁVACIA ČINNOSŤ

Z pozície nadriadeného si pripravte modelovú situáciu, v ktorej zrealizujete prijímací pohovor s pracovníkom, ktorý má záujem o uvoľnené miesto na Vašom pracovisku. V pohovore uplatnite metodické zásady a odporúčania určené pre efektívne vedenie takéhoto druhu rozhovoru.

Otázky:

1. Čo je cieľom tohto rozhovoru?
 2. Aké sú to otvorené a zatvorené otázky? Objasnite na konkrétnom príklade.
 3. Uveďte najčastejšie chyby, ktorých sa dopúšťajú účastníci takéhoto druhu rozhovoru.
-

Téma: MOTIVAČNÁ ČINNOSŤ MANAŽÉRA

1. Pomocou teórie pracovnej motivácie A. Maslowa prakticky demonštrujte, ktoré potreby sú uspokojované mzdou? Na praktických príkladoch vysvetlite, kedy Maslowova hierarchia neplatí.
2. Z pozície nadriadeného uveďte, ako by ste motivovali pracovníka typu X a ako by ste postupovali v prípade pracovníka typu Y? K akému typu podľa teórie X a Y by ste sa zaradili a prečo?

3. Ktoré faktory motivujú ľudí tak všeobecne ako aj v práci? Pokúste sa ich zaradiť do skupín podľa teórie F. Herzberga.
 4. Ako sa v zmysle teórie očakávania prejavuje úsilie človeka vykonať prácu? Čo pre zamestnanca znamená expektácia? A čo pre nadriadeného?
 5. Aký význam zohrávajú odmeny? Pomocou niektorej z motivačných teórií prakticky zdôvodnite, kedy odmena pôsobí motivačne a kedy naopak nemá motivačný účinok.
-

Téma: MOTIVAČNÁ ČINNOSŤ MANAŽÉRA

Zadanie 1:

Premyslite si, akým spôsobom by ste mohli zistiť vnútornú motiváciu svojich podriadených? Uveďte aspoň tri možnosti, ako môžete určiť, čo Vašich podriadených ženie dopredu. Svoje tvrdenie zdôvodnite pomocou niektorej z motivačných teórií.

Zadanie 2:

Ktoré faktory motivujú ľudí všeobecne? Pokúste sa ich zaradiť do skupín podľa teórie F. Herzberga.

Zadanie 3:

Na Vašom oddelení pracuje pán Drotár. Je to veľmi ambiciózny zamestnanec, ktorý by chcel rýchlo urobiť kariéru, aby mohol sám určovať ciele, rozhodovať a kontrolovať. Jeho úlohy ho ženú stále vpred, no na druhej strane ale vždy rýchlo stratí záujem, ak ide o rutinné záležitosti. Navyše je rád stredobodom pozornosti a teší sa, keď sú jeho výkony nadriadenými oceňované.

Pán Drotár bol poverený vypracovaním podkladov do ročného plánu oddelenia, z ktorých sa bude vychádzať pri tvorbe ročného plánu celej organizácie.

Otázky:

1. K akému typu pracovníka by ste v zmysle teórie X a Y zaradili pána Drotára?
 2. Uveďte 5 najdôležitejších faktorov, ktoré by ste použili na stimuláciu pána Drotára.
-

Téma: HODNOTIACA ČINNOSŤ MANAŽÉRA

Riaditeľ Obvodového oddelenia PZ v Piešťanoch mjr. Mgr. Stanislav Jopek má za úlohu vždy po skončení mesiaca pravidelne hodnotiť výsledky práce svojich podriadených. Preto vždy v určitom termíne vyzýva jednotlivých policajtov, aby za ním prišli do kancelárie.

Keďže v stredu skončila porada u riaditeľa OR PZ, na ktorej sa zúčastnil aj mjr. Mgr. Jopek, skôr, zavolať si staršieho inšpektora povereného riadením npor. Marcela Jánika na pohovor k jeho výsledkom, ktoré dosiahol počas výkonu služby za posledný mesiac, resp. v súvislosti s možnými odmenami aj za posledné obdobie.

Npor. Jánik je policajtom 12 rokov. Jeho služobný pomer začal ihneď po skončení základnej vojenskej služby. Najskôr 5 rokov pracoval na OO PZ Piešťany ako inšpektor. Potom 6 rokov pôsobil ako starší inšpektor s územnou a objektovou zodpovednosťou. V súčasnej dobe už 2 rok pracuje ako starší inšpektor poverený riadením policajnej stanice. Riaditeľ OO PZ vie, že npor. Jánik je energický a v prípade potreby dosahujú policajti zaradení na policajnej stanici v Kocúrciach veľmi dobré výsledky, čo sa týka objasňovania trestnej činnosti, ktorá napadla v územnom obvode policajnej stanice a aj počtu a výšky uložených pokút. Na druhej strane však vie, že nie je veľmi dôsledný voči svojim podriadeným, čo sa týka kontroly vedenia administratívnych pomôcok podriadenými policajtmi a dodržiavanie úradných hodín na policajnej stanici.

Rozhovor prebiehal asi takto:

- (mjr. Jopek) Tak pán nadporučík, mali by sme spolu vyhodnotiť výsledky Vašej práce a práce celej policajnej stanice za posledný mesiac ako aj za posledný štvrťrok, aby som Vám mohol navrhnúť hodnotenie a prípadne aj štvrťročné odmeny. Dúfam, že ste si už na sekretariáte vybavili poštu. Ak nie, môžete si odskočiť ju vybaviť. Ja si musím ešte u okresného riaditeľa vybaviť súhlas na jazdu mimo územného obvodu OO PZ. K hodnoteniu mám taký jeden problém. Na policajnej stanici počas stránkových hodín stále nikto nie je alebo neberie telefón. Minulý týždeň som tam asi 5 krát telefonoval, a nikto mi nezdvihol telefón. A to som potreboval vyhodnotenie bezpečnostnej situácie za týždeň. Dostal som sa k nemu až potom, ako som poň poslal z OO PZ policajta a to ešte na to aj musel čakať, nakoľko údajne ste ho nemali ešte pripravený. Toto vôbec nemám rád. Keď mi Vy neodovzdáte štatistické ukazovatele včas, nemôžem ja odovzdať štatistiky na OO PZ a potom mi stále vyvoláva okresný riaditeľ. Keď nie je na policajnej stanici služba, mali by ste tam byť počas stránkových hodín aspoň vy. Ako na to budú reagovať občania? Tie hodiny nie sú tam iba pre zábavu, ale mali by sa dodržiavať. Inak mi je jedno, čo tam robíte, lebo ostatné hodnotené ukazovatele dokážete splniť. Vy by ste mali ísť príkladom podriadeným...

(V tom na dvere niekto zaklopal a do kancelárie vošiel policajt, pre ktorého riaditeľ OO PZ u okresného riaditeľa žiadal súhlas na jazdu mimo služobného obvodu OO PZ. Mjr. Jopek mu so súhlasom okresného riaditeľa schválil túto jazdu).

...kde sme to skončili? No ja by som u Vás potreboval viac zodpovednosti a lepší prístup k plneniu služobných povinností a poriadny výkon kontrolnej činnosti (na nič ďalšie si nevedel mjr. Jopek spomenúť). To viete, ide tu nielen o štatistické výsledky nášho OO PZ, ale aj o Vaše peniaze.

- (npor. Jánik) Ja teda neviem, na základe čoho si myslíte, že si riadne ja alebo policajti zaradení na policajnej stanici neplníme služobné povinnosti, alebo že by som riadne nevykonával kontrolnú činnosť policajtov v mojej podriadenosti. Prečo ste sa ma najskôr nespýtali, prečo ste sa k nám nemohli dovolať? Na policajnej stanici, ako určite viete, okrem

mňa sú zaradení ďalší 3 policajti. Minulý týždeň boli traja práceneschopní. Služby na policajnej stanici sme teda zabezpečovali len dvaja. Čiže služby sme zabezpečovali po jednom. Keď napadla nejaká udalosť a na policajnej stanici som bol sám, musel som policajnú stanicu zamknúť a ísť na miesto oznámenie preveriť. V tomto čase teda z pochopiteľných dôvodov tam nikto nebol. A to že policajt, ktorého ste poslali po výsledné štatistiky za týždeň, musel na ne chvíľku čakať bolo v tom, že čakal nie na štatistiky, ale čakal na mňa, pokiaľ som prišiel z previerky oznámenia. Tie štatistiky boli už pripravené.

- (mjr. Jopek) No, tak dobre, to bol posledný týždeň, ale tu nejde len o to, ale o celkové fungovanie policajnej stanice pod Vaším riadením.

- (npor. Jánik) Tak mohli by ste mi povedať, aké problémy sú vo fungovaní policajnej stanice pod mojím riadením? Zatiaľ ste mi vytykali len posledný týždeň a teda to, že sme tam pracovali namiesto 4 len dvaja a teda zákonite, nemohol byť niekto neustále na policajnej stanici počas stránkových hodín.

(mjr. Jopek mal dojem, že tých problémov bolo za posledný mesiac viac, ale znova si nevedel spomenúť, čoho sa to dotýkalo. Teraz sa mu začalo zdať, že npor. Jánik nebol až taký zlý).

- (mjr. Jopek) No na druhej strane uznávam, že policajná stanica pod Vaším riadením dosahuje veľmi dobré výsledky. Okresný riaditeľ Vás chválil, aké výsledky dosahujete. Tak iba...

(Znova niekto zaklopal na dvere a mjr. Jopek odišiel z kancelárie. Vonku mal návštevu, s ktorou sa dosť dlho rozprával v kuchynke, kým sa vrátil a pokračoval v rozhovore.

- (mjr. Jopek) No už sme tu dosť dlho, ja teraz budem musieť ísť na obed. Takže v podstate tie výsledky nie sú až také zlé, len udržať lepšiu disciplínu na pracovisku. Napríklad u inšpektora kpt. Jonáka je perfektná disciplína, tiež vyhodnotenie výsledkov predkladá včas a nemusím si po to niekoho posilať. Alebo inšpektori por. Tlmana, tam to tiež funguje perfektne.

- (npor. Jánik) Keď už spomínate kpt. Jonáka, ten má podstatne viac ľudí na zabezpečenie služieb. Kpt. Jonák nemusí chodiť preverovať oznámenia, keď mu dvaja ľudia ostanú PN. A že by sa v službe práve trhal, sa nedá povedať. Neviem, prečo má stále vyšší osobný príplatok ako ja.

- (mjr. Jopek) Musíte však uznať, že kpt. Jonák si svoj osobný príplatok zaslúži. Musí zvládnuť 25 policajtov, ktorí slúžia v jeho zmene a tiež zabezpečuje výkon služby v meste.

- (npor. Jánik) No, to sa mi nezdá, že by tá jeho služba bola nejaká náročná. Myslím si, že by som mohol mať rovnaký osobný príplatok ako kpt. Jonák. My tiež musíme zabezpečovať výkon služby. Takmer polovicu času služby sám preverujem oznámenia, pretože je nás na policajnej stanici veľmi málo.

- (mjr. Jopek) To máte možno pravdu, že rozdiel medzi Vaším osobným príplatkom a osobným príplatkom kpt. Jonáka je príliš veľký. S tým by som mal niečo urobiť. Tiež mi je jasné, že to nemáte ľahké, manželku na materskej dovolenke, a musíte živiť 3 deti a ešte splácate hypotéku na dom – to sa máte čo obracať. Ja Vám niečo pridám. Preboha, ale prečo sám preverujete oznámenia skoro polovicu času služby? Od toho tam nie ste, radšej sa venujte ľuďom.

- (npor. Jánik) Ja si naopak myslím, že robím to čo považujem za veľmi dôležité. Chlapci by to inak nezvládali.

- (mjr. Jopek) Teraz už musím skutočne bežať (hovorí a medzi tým mu zvoní telefón, u ktorého strávi 10 minút.) Vidíte to, ak by som už išiel, neotravoval ma okresný prokurátor s tým uznesením. Máte to už pre neho hotové?

Študijný program: Bezpečnostnoprávna ochrana osôb a majetku
Obsahové zameranie na skúšku z predmetu MANAŽMENT

- (npor. Jánik) Mám ho tu. Odnesiem ho na sekretariát. Len som si myslel, že mi ešte niečo poviete, ako mám zabezpečiť výkon služby s dvomi policajtmi a ešte k tomu, aby ešte niekto počas stránkových hodín sedel na policajnej stanici.
- (mjr. Jopek) Žiaľbohu to dnes už nejde, až skončím s obedom, pôjdem na OR PZ s poštou a až to tam vybavím, musím sa ešte zastaviť na Okresnom úrade. Snáď v priebehu týždňa.

Tým skončilo pravidelné hodnotenie npor. Marcela Jánika.

Otázky k prípadovej štúdi:

1. Ktoré zásady správne vedeného hodnotiaceho pohovoru neboli zo strany nadriadeného dodržané? Ako by ste postupovali Vy na jeho mieste?
2. K akému typu pracovníka by ste v zmysle teórie X a Y zaradili npor. Jánika?
3. Ako by ste konali Vy na mieste npor. Jánika? Pokúste sa pritom využiť niektorú asertívnu techniku správania.

Téma: HODNOTIACA ČINNOSŤ MANAŽÉRA

Úloha: Na vhodne zvolenom príklade z aplikačnej praxe demonštrujte uplatnenie niektorých metód hodnotenia podriadených zamestnancov organizácie verejnej (štátnej) správy. Vysvetlite, aký dopad má hodnotenie na pracovný výkon zamestnancov.

Téma: HODNOTIACA ČINNOSŤ MANAŽÉRA

Úloha: Na základe predloženej charakteristiky osôb vykonajte v zmysle hodnotenia výkonu štátnej služby príslušníkov PZ hodnotenie nižšie uvedených policajtov.

Nadporučík Matej Malý

Má 39 rokov, v PZ slúži 17 rokov. Dobre ovláda príslušné právne predpisy nielen po teoretickej stránke, ale tieto znalosti patrične využíva v praxi. Tiež sa vyzná v interných právnych predpisoch, s ktorými je pravidelne oboznamovaný. Za celú dobu bol jeho výkon štátnej služby správny a dostatočne rýchly, až na 2 prípady, kedy z jeho strany neboli dodržané určené poriadkové lehoty. Po dohovore od nadriadeného sa však táto situácia u neho už nezopakovala. Pri výkone svojej služby je dostatočne samostatný a iniciatívny a vedie k tomu aj svojich mladších kolegov. Nikdy nemal problémy s dodržiavaním služobnej disciplíny, nadriadení ho často dávajú v tomto smere za príklad ostatným. Spĺňa všetky kvalifikačné predpoklady pre svoju funkciu, v súčasnosti robí všetko preto, aby mohol byť povýšený na kapitána.

Práporčík Tomáš Zvolenský

Má 30 rokov, v PZ slúži 8 rokov. Pri výkone služby preukazuje samostatnosť a iniciatívnosť, niekedy však koná až príliš rýchlo, čo v minulosti niekedy ovplyvnilo správnosť jeho výkonu a tiež to zapríčinilo menšie priestupky voči služobnej disciplíne. V súčasnosti je s ním nadriadený spokojný, hlavne preto, že vo výkone svojej služby je rýchly. Okrem toho spĺňa predpoklady pre svoju funkciu, dokonale ovláda a aj v praxi využíva právne normy a interné predpisy.

Kapitán Jozef Studený

Má 42 rokov, v PZ slúži už 22 rokov. Počas výkonu služby si vždy vzorne plnil svoje povinnosti, nikdy nemal žiadny problém so služobnou disciplínou. Jeho nadriadený bol vždy spokojný so správnosťou jeho služobných postupov. V práci je dostatočne rýchly, samostatný a iniciatívny. Spĺňa všetky kvalifikačné predpoklady na svoju funkciu. Ako však on sám priznáva, jeho nedostatkom je zlá pamäť na interné aj všeobecne záväzné právne predpisy. Preto má niekedy menšie problémy s ich aplikáciou v praxi, čo sa prejavuje dlhším trvaním riešenia prípadov oproti jeho niektorým kolegom.

Otázky:

1. Na základe akých kritérií sa hodnotí výkon štátnej služby príslušníkov PZ?
 2. Aké metódy hodnotenia môžete pri tom použiť? Koľko hodnotení budete musieť vykonať pri párovom hodnotení týchto policajtov?
 3. Komu by ste navrhli udeliť odmenu, pochvalu alebo trest? Svoje rozhodnutie zdôvodnite pomocou bodového a váhového hodnotenia uvedených príslušníkov PZ.
-

Študijný program: Bezpečnostnoprávna ochrana osôb a majetku
Obsahové zameranie na skúšku z predmetu MANAŽMENT

Téma: ASERTIVITA

Úloha: Prečítajte si predložené situácie a ich možné riešenia. Každé z riešení reprezentuje jeden zo spôsobov správania sa. Vašou úlohou je uviesť ku každému riešeniu druh správania sa manažéra (asertívny, pasívny, agresívny).

1. Pracovník za vami príde, že úlohu, ktorú ste mu dali, nemôže v stanovenom termíne stihnúť. Keď sa nad tým znovu zamyslíte, uznáte, že má pravdu. Poviete:	
A	Keby si sa viac snažil, tak by to išlo.
B	Máš pravdu, stačí, keď to bude hotové do piateho.
C	Veľmi ma to mrzí, dúfam, že si s tým nemal veľa problémov.
2. Manažér sa vás medzi štyrmi očami spýta, aký je váš názor na prácu vášho kolegu. Otázka vám nie je po chuti. Poviete:	
A	Áno, sú tam možno menšie nedostatky, ale myslím, že v podstate pracuje dobre.
B	Ja mám svojej práce nad hlavu, takže si veľmi nevšímam dianie okolo seba.
C	Myslím, že pri riešení tohto problému by mal byť tiež prítomný.
3. Pracovník odmietne účasť na mimoriadnej pracovnej akcii cez víkend, bez toho, aby zdôvodnil svoje konanie. Poviete:	
A	Kde si myslíš, že si? Nemôžeš si predsa vyberať!
B	Prosím ťa nejako to zdôvodni, ja sa budem snažiť ospravedlniť ťa.
C	Pozri sa, v zákonníku práce je na to niekoľko paragrafov. Môžeš mi to nejako vysvetliť?
4. Váš vedúci vás požiada, aby ste zostali v práci o hodinu dlhšie. Viete, že vám odíde i posledný spoj domov. Poviete:	
A	Veľmi rád by som vyhovel, ale posledný spoj mi ide o 17.30 h, dlhšie nemôžem zostať.
B	Čo sa dá robiť, budem s tým mať asi problémy, ale zariadim to.
C	Za tento mesiac som mal už 5 nadčasov, nezostanem.
5. Po obede odchádzate na dohodnuté pracovné stretnutie. Všetci spolupracovníci, vrátane vášho manažéra o tom vedia. Pol hodinu pred obedom prichádza kolega so slovami: Potrebujem, aby si mi toto urobil hneď teraz, ešte to musím poslať. Poviete:	
A	Bohužiaľ, to už nemôžem stíhať, ak je to nutné, môžem ti napísať aspoň časť, za pol hodinu odchádzam.
B	To si si mal spomenúť skôr, teraz už nemám čas.
C	Čo sa dá robiť, daj to sem. Na budúce príd', prosím ťa, skôr.
6. Kolegyňa vám pošle na schválenie napísanú správu, v ktorej je veľa chýb z nepozornosti. Poviete:	
A	Máte toho veľa, viem, ja tie chyby opravím.
B	Tomuto hovoríte správa, veď ste za to platená.
C	Túto správu nie je možné odoslať, prosím, prepíšte to.
7. Váš pracovník dá výpoveď a do jej vypršania zostávam ešte 14 dní. Zdá sa vám, že jeho pracovné úsilie už značne ochabuje a že svoju prácu zanedbáva. Poviete:	
A	Viem, za 14 dní odchádzaš, ale všetko zanedbávaš. Musel by to po tebe prerábať tvoj nástupca. Dokonči to, čo máš, správne.
B	Mám možnosť ti dať mimoriadnu odmenu, vždy si bol dobrý pracovník.
C	Teda pri tvojich schopnostiach tam budú mať z teba ozajstnú radosť.

Študijný program: Bezpečnostnoprávna ochrana osôb a majetku
Obsahové zameranie na skúšku z predmetu MANAŽMENT

Téma: ASERTIVITA

Úloha: Prečítajte si predložené situácie a ich možné riešenia. Každé z riešení reprezentuje jeden zo spôsobov správania sa. Vašou úlohou je uviesť ku každému riešeniu druh správania sa manažéra (asertívny, pasívny, agresívny). Svoje vyjadrenie zdôvodnite.

1. Hovoríte s občanom (osobne alebo telefonicky), ktorý sa sťažuje na niečo, do čoho ste neboli osobne zapojení:	
A	ospravedlníte sa a vezmete vinu na seba
B	zostanete pokojný a poznamenáte si relevantné fakty
C	prerušíte toho druhého a jednoznačne poukážete na to, že to nie je vaša chyba
2. Musíte zatelefonovať poškodenému a vysvetliť mu, že advokát obvineného požiadal o ďalšie úkony a teda spis nebude podaný s návrhom na podanie obžaloby v termíne, o ktorom ste ho predbežne informovali. Očakávate, že poškodený bude sklamaný a možno sa aj rozčúli (aj keď to nie je vaša chyba):	
A	hovor odložíte, máte obavu, že sa rozčúli
B	premyslíte si, ako správu jednoducho a úprimne oznámiť a potom mu rovno zavoláte
C	nebudete nad tým nijako zvlášť uvažovať, nakoľko je to jedna z vecí, ktorú je treba robiť dnes a denne
3. Telefonujete svedkovi a zistíte, že sa vám ozvala odkazová schránka:	
A	v duchu nadávate, ale necháte stručný odkaz
B	v rozpakoch zanecháte nesúvislý, zmätený odkaz alebo vôbec žiadny
C	zanecháte krátky, jasný odkaz
4. Potrebujete prediskutovať s poškodeným ešte nejaký problém a uvedomíte si, že by bolo vhodné, keby sa k vám pridal váš kolega, odborník na oblasť ekonomickej kriminality. Zavoláte a:	
A	poviete mu: „Nepredpokladám, že by si mal čas prísť za nami.“
B	vysvetlíte mu situáciu, poviete, že jeho názor by bol užitočný a požiadate ho, aby za vami na chvíľu prišiel
C	poviete mu, aby hneď prišiel
5. Práve ste sa dohodli s advokátom poškodeného na podstatných detailoch, čo vám trvalo tak dlho, že prídete neskoro na obed:	
A	čo najrýchlejšie prebehnete niekoľko údajov, zavriete spis a rozlúčite sa s ním
B	poďakujete sa mu, zavriete spis, idete na obed a veríte, že údaje sú správne, ale pociťujete obavu, že to tak nemusí byť
C	zmierite sa s neskorým obedom a prekontrolujete údaje k spokojnosti advokáta
6. Ako pracovník odboru vybavovania sťažností ste uprostred dlhého rozhovoru s občanom, ktorý prišiel za Vami so sťažnosťou. Náhle zazvoní telefón. Nie je tam ale nikto iný, kto by vám pomohol:	
A	požiadate občana o strpenie, vybavíte telefonický dotaz a vrátite sa k nemu
B	požiadate občana o chvíľku strpenia, vysvetlíte klientovi pri telefóne, že máte práve rokovanie s iným klientom, zapíšete si jeho meno a číslo a sľúbite mu, že mu zavoláte neskôr. Vrátime sa k svojmu pôvodnému klientovi a poďakujete sa mu za trpezlivosť
C	pokúsite sa urýchliť rozhovor so zákazníkom tak, aby ste sa mohli dostať k telefónu, nakoľko vyzvňajúci telefón vás obťažuje

Študijný program: Bezpečnostnoprávna ochrana osôb a majetku
Obsahové zameranie na skúšku z predmetu MANAŽMENT

Téma: ASERTIVITA

Úloha: Prečítajte si predložené výroky a objasnite druh asertivity v nich uplatnený (základná, empatická, stupňujúca, konfrontatívna). Svoje vyjadrenie zdôvodnite.

1.	Cítim sa v tvojej spoločnosti príjemne.
2.	Viem, že nechceš, aby som robil chyby. Ale ja sa musím naučiť zariadiť si život sám. Vážim si rady, ktoré si mi dával v minulosti, ale teraz mi najviac pomôžeš, keď mi nebudeš radiť.
3.	Viacrát som vás upozornil, aby ste pri plnení úloh boli samostatný a iniciatívny. Nestalo sa tak. Je potrebné vás sústavne usmerňovať a kontrolovať a pri služobnom hodnotení vyvodit' dôsledky.
4.	Vážim si tvoj názor.
5.	Si ten, na koho sa môžem spoľahnúť.
6.	Povedal som ti, že knihy z mojej knižnice sú ti k dispozícii, ty si ich však berieš, kedykoľvek sa ti zachce, bez toho, aby si ma o tom informoval. Rád by som vedel, prečo to tak je.
7.	Mám o teba starosť.
8.	Rád ti pomôžem inokedy, na dnešný večer mám dohodnutý program, a preto ti túto správu môžem dopísať až zajtra.
9.	Prepáč, nechcem pokračovať v tomto rozhovore.
10.	Myslel som, že nám všetkým je jasné, že voči občanom musíme dodržiavať pravidlá slušnosti. V poslednom čase si všímam, že im podráždene odpovedáte. Pritom iste viete, že zdvorilosť je súčasťou vašej práce. Rád by som vedel, kde je problém.
11.	Niekoľkokrát som vás upozornila, že vaše výsledky nezodpovedajú stanoveným požiadavkám. Žiadala som vás, aby ste sa viac snažili. Neurobili ste to. Teraz som nútená vyvodit' z toho personálne opatrenie.
12.	Súhlasím s tebou, môže to byť zaujímavá kniha.
13.	Chápem, že prokurátor žiada dodržať termín. Môžem ti s tým spisom pomôcť. Ale dnes so mnou nepočítaj, zajtra doobeda sa tomu môžeme povenovať.

Téma: SELFMANAŽMENT AKO PROCES

Úloha: Z pozície policajného manažéra / manažéra VS spracujte na vhodne zvolenom príklade svoj osobný plán s využitím metódy ZZVRS (ALPEN) a pravidla 60:40. Aké ďalšie metódy je vhodné pri tom aplikovať?

Téma: SELFMANAŽMENT AKO PROCES

Úloha: Na vhodne zvolenom praktickom príklade názorne priblížte podstatu, význam a zásady aplikácie metódy dennej bilancie policajného manažéra / manažéra VS pri sebakontrola a sebahodnotení.

Téma: SELFMANAŽMENT AKO PROCES

Úloha: Na vhodne zvolenom praktickom príklade názorne prezentujte určovanie priorít v realizácii úloh policajného manažéra / manažéra VS uplatnením ABC analýzy a rýchlej analýzy.

Téma: SELFMANAŽMENT AKO PROCES

Úloha: Na vhodne vami zvolených praktických príkladoch sformulujte životné a profesijné ciele policajného manažéra / manažéra VS uplatnením pravidla SMART.

Študijný program: Bezpečnostnoprávna ochrana osôb a majetku
Obsahové zameranie na skúšku z predmetu MANAŽMENT

Téma: ŠTÝLY VEDENIA

Úloha: Posúďte, či jednotlivé výroky obsahujú prvky transakčného alebo transformačného vedenia. Ktoré konkrétne prvky boli použité v uvedených výrokoch? Svoj návrh zdôvodnite.

1.	„Naša pozícia nie je jednoduchá. Do cieľa je ešte ďaleko a musíme prejsť veľmi nebezpečným terénom. Ja viem, že sa tam dostaneme a tiež viem, ako na to. Musíte mi dôverovať, kto pôjde za mnou?“
2.	„Pozrime sa, čo je dôvodom našich problémov. Nie je to vinou iných útvarov?“
3.	„Za minulé obdobie ste značne prekročili náklady. Už sa to nesmie opakovať.“
4.	„Vy to zvládnete bez problémov.“
5.	„Pokiaľ budete dosahovať také výsledky ako doteraz, od budúceho roka vám zvýším plat.“
6.	„V čom spočívajú tvoje problémy kolega, skúsime ti s tým poradiť.“
7.	„Je to občan, na ktorom nám veľmi záleží, preto by som bol rád, keby ste sa ho ujali práve vy, pán kolega.“
8.	„Vidím, že si za tých pár dní urobil kus práce. Odmením ťa tak, ako som sľúbil.“
9.	„To, že som vedúci ešte neznamená, že musím vedieť všetko. Povedzte mi váš názor na riešenie tohto problému.“
10.	„Keď sa vám to podarí, dostanete odmenu.“
11.	„Pán kolega, ste tu síce nový, ale možno práve preto prídete na to, čo nás, starších, nenapadne. Porozprávajme sa o tom, ako by sa dal ten postup zjednodušiť.“
12.	„Je to dôležité a všetci musia mať príležitosť sa k tomu vyjadriť.“
13.	„Skúsme zistiť, čo je dôvodom klesajúcej dôveryhodnosti polície. Určite existuje nejaký dôvod.“
14.	„Skúste to. Keď sa to podarí, budete príkladom pre ostatných a posuniete sa hore.“
15.	„Nechajte ho predsa dohovoriť. Je jeden z vás. Tiež má na veci svoj názor, aj keď iní majú silnejší hlas.“
16.	„Ste najlepšia skupina, s akou som kedy pracoval. Viem, že vy úlohu zvládnete.“
17.	„Opäť si nedodrжал termín odovzdania práce. Prečo nastala táto situácia? Odrazí sa to na твоjich odmenách.“
18.	„Na záver zhrniem všetky vaše názory a postrehy a pokúsime sa nájsť spoločne ďalší postup.“
19.	„Viem, ako si s týmito záležitosťami viete poradiť.“
20.	„Myslím, že máš predpoklady na to, aby si robil vedúceho oddelenia. Chcem sa ale najprv uistiť, že zvládneš dôležité pracovné rokovanie s ostatnými vedúcimi.“
21.	„Dokázali by ste to úplne rovnako ako ja.“
22.	„Myslel som si, že tú úlohu zvládnete, ale teraz zisťujem, že som vás precenil. Musím k vám pridať ďalšieho človeka.“
23.	„A prečo to vlastne takto robíte? Určite existuje aj iný spôsob.“
24.	„Je to pre nás síce jednoduchšie, ale ako sa na to budú pozerat' naši nadriadení?“