

Rozwiązania

Przypadek 1.

Problem: niewłaściwy podział pracy powodujący przemęczenie i znużenie u pracowników pierwszej brygady i jednocześnie niepełne wykorzystanie potencjału drugiej brygady.

Możliwe rozwiązanie: rozszerzenie stanowisk pracy, poprzez wprowadzenie rotacji na stanowiskach pracy (np. brygady zamieniają się co tydzień na stanowiskach pracy, co zrównoważy ich obciążenie oraz umożliwi rozwinięcie nowych umiejętności i pozwoli poznać szerszy kontekst wykonywanej pracy).

Przypadek 2.

Problem: zbyt niska głębia zadań w stosunku do predyspozycji i ambicji pracownika.

Możliwe rozwiązanie: zwiększyć głębię zadań poprzez przeprojektowanie obecnego stanowiska pracy albo przeniesienie pracownika na stanowisko adekwatne do jego predyspozycji i ambicji.

Przypadek 3.

Problem: zbyt duża rzeczywista rozpiętość kierowania w stosunku do rozpiętości potencjalnej (skoro poprzednik Andrzeja kierował tym samym zespołem pracowników i w nagrodę za osiągnięcia został awansowany, oznacza to, że kompetencje menedżerskie Andrzeja są niższe niż jego poprzednika i problem nie tkwi w podwładnych).

Możliwe rozwiązanie: rozwinięcie przez Andrzeja niezbędnych kompetencji menedżerskich albo przeniesienie go na mniej wymagające stanowisko.

Przypadek 4.

Problem: zbyt niska głębia zadań w odniesieniu do swobody zarządzania sobą w czasie i wynikające z tego problemy natury psychofizycznej.

Możliwe rozwiązanie: zwiększyć głębię zadań poprzez wprowadzenie elastycznego czasu pracy (Maria zajmuje wysokie stanowisko kierownicze, a więc rytm jej pracy w ograniczonym zakresie musi być zsynchronizowany z rytmem pracy innych członków organizacji).

Przypadek 5.

Problem: zbyt niski poziom formalizacji.

Możliwe rozwiązanie: pracownik powinien otrzymać zakres swych obowiązków, który powinien zostać omówiony z przełożonym; powinny zostać omówione również zasady współdziałania ze współpracownikami.

Przypadek 6.

Problem: zbyt wysoki poziom centralizacji.

Możliwe rozwiązanie: zmniejszyć poziom centralizacji poprzez zwiększenie partycypacji pracowników i w miarę możliwości przekazywanie im uprawnień decyzyjnych (pod warunkiem posiadania przez nich wystarczających kompetencji i wysokich morale).

Przypadek 7.

Problem: przeciążenie pracownika wywołane naruszeniem zasady jednolitości rozkazodawstwa w strukturze funkcjonalnej.

Możliwe rozwiązanie: Janusz powinien zwrócić się do swego bezpośredniego zwierzchnika (szefa Działu Marketingu), aby ten uzgodnił priorytety z dyrektorem finansowym.

Przypadek 8.

Problem: ryzyko przeciążenia spiętrzonymi obowiązkami, w związku z podejmowaniem dodatkowych aktywności w strukturze sieciowej.

Możliwe rozwiązanie: Michał powinien poddać wnikliwej analizie koszty i korzyści (także długofalowe) wynikające z angażowania się w dodatkowe aktywności i w przypadku braku możliwości ich pogodzenia, zrezygnować z najmniej korzystnych.

Przypadek 9.

Problem: impas i potencjalne ryzyko konfliktu wynikające z interakcji członków zespołu projektowej w strukturze macierzowej.

Możliwe rozwiązanie: powinien interweniować kierownik projektu, który ponosi odpowiedzialność za sprawność funkcjonowania zespołu.