

6 marca 2008 r.

OLIMPIADA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
eliminacje okręgowe
Instrukcja do rozwiązywania zadań sytuacyjnych

Uczestnicy rozwiązują zadania sytuacyjne w 2-5 osobowych zespołach. **Na rozwiązanie zadania przeznaczają się 90 minut.**

Z przedstawionych 5 zadań sytuacyjnych 2-5 osobowe zespoły uczniów opracowują rozwiązania wybranych przez siebie 3 przypadków. Za każde rozwiązane zadanie można uzyskać 16 punktów. Za prezentację można uzyskać 7 punktów. Łącznie za zadania sytuacyjne można uzyskać 55 punktów.

Uczestnicy zamieszczają rozwiązania na otrzymanych kartach A4 (1 przypadek na 1 stronie). Następnie spośród rozwiązanych 3 przypadków zespół wybiera 1, który zostanie przedstawiony w trakcie 10-minutowej prezentacji przed Komisją. Do przygotowania prezentacji uczniowie wykorzystują 1 kartkę papieru do tablic flip-chartowych oraz flamastry. Dodatkowo do rozwiązań dołączają na plan prezentacji (1 strona). W czasie wystąpienia nie będą oceniane treści nieuwzględnione w przekazanym Komisji planie prezentacji.

Po 90 minutach zespoły przekazują Komisji:

- 2 karty z rozwiązaniami wybranych 3 przypadków z zaznaczonym numerem zadania oraz planem prezentacji,
- planszę z prezentacją.

PRZYPADKI

Przypadek A

Krzysztof Mielczarek, obecnie kierownik działu produktu, od wielu lat pracuje dla firmy ABCDE Polska Distribution. Posiada ogromne doświadczenie we wprowadzaniu nowych produktów na rynek, doskonale zna branżę odzieżową oraz rynek polski. W początkowym okresie swojej pracy bardzo angażował się w prace firmy, bardzo szybko awansował na kierownika działu produktu i bardzo szybko stał się głównym doradcą Dyrektora Generalnego. Potrafił przekonać go, dzięki swojej charyzmie i autorytetowi do nawet najbardziej szalonych swoich pomysłów, które bardzo często były bardzo trafnymi inwestycjami. Bardzo szybko zyskał szacunek i poważanie wśród swoich kolegów.

W ostatnich miesiącach na stanowisko kierownika działu sprzedaży przyjęto Beatę Buczek, osobę młodą, bez żadnego doświadczenia, ale bardzo chętną i gotową do pracy. Szybko zadomowiła się w firmie ABCDE Polska Distribution i szybko się uczyła. Współpracownicy lubili z nią pracować, a pomimo młodego wieku szybko zyskała szacunek. W firmie była uważana za „wschodząca gwiazdę”.

W początkowym okresie współpracy relacje między Buczek a Mielczarkiem, choć dosyć chłodne, nie doprowadzały do większych spięć. Każdy z nich zajmował się działalnością w swoim dziale, wytworzyła się swoista rywalizacja między działami sprzedaży i produktu. Firma podzieliła się na zwolenników Buczek i zwolenników Mielczarka.

Konflikt zaognił się gdy Dyrektor Generalny podjął decyzję o realizacji projektu wprowadzenia nowej linii odzieży ekskluzywnej dla mężczyzn, bez konsultacji z Mielczarkiem, a za namową Beaty Buczek.

Przy okazji realizacji tego obydwójce znaleźli się w zespole projektowym, a ich kontakty stawały się coraz częstsze. Zaczęli uprzykrzać sobie życie w pracy, licząc, że doprowadzi to do wycofania się drugiej strony. Po etapie drobnych złośliwości i uszczypliwych uwag, przestali sobie przekazywać istotne informacje i oskarżać wzajemnie o niekompetencje. Podobne zachowania zaczęły się przejawiać również między szeregowymi pracownikami, którzy zaczęli się opowiadać za jedną ze stron konfliktu i sabotować pracę innych zespołów.

Gdy konflikt przybrał na sile i uniemożliwił realizację bieżących zadań w projekcie zostali wezwani do kierownika projektu. Rozmowa tylko zaogniła konflikt. Po ostrej wymianie zdań i wzajemnych oskarżeń, nie doszło do żadnej ugody między nimi.

Waszym zadaniem jest określenie przyczyn konfliktu w organizacji, określenie dążeń każdej ze stron konfliktu oraz zarekomendowanie w jaki sposób powinien zachować się Dyrektor Generalny w tej sytuacji oraz wybór najlepszego stylu rozwiązywania sytuacji konfliktowej dla projektu i organizacji.

Przypadek B

„UNDER-25” to kryptonim nowego projektu inwestycyjnego jednego z większych polskich banków. Celem projektu jest utworzenie oddzielnego banku dla młodych i aktywnych ludzi (wstępnie definiowanych jako osoby do 25 roku życia), który zainteresowałby młode osoby, zarówno nie korzystające jeszcze z usług innych banków, jak również takie, które mają konta w innych bankach, ale mogłyby zmienić bank. Waszym zadaniem jest opracowanie zarysu strategii marketingowej dla „UNDER-25”.

Przypadek C

Trutex jest producentem środków ochrony roślin, który w najbliższym czasie planuje otwarcie nowej fabryki w pobliżu jednego z parków krajobrazowych. Wiadomość o budowie zakładu wywołała liczne protesty okolicznych mieszkańców, grożące wstrzymaniem inwestycji. Analizując sytuację z punktu widzenia producenta, zaproponujcie argumenty, które mogłyby wykorzystać w negocjacjach z przedstawicielami lokalnej społeczności. Waszym zadaniem jest przygotowanie strategii negocjacyjnej dla Trutexu.

Przypadek D

Przez ostatnie pięć miesięcy Krystyna Zielińska kierownik Restauracji Alpha wracała z pracy do domu przygnębiona i zdenerwowana. Wydawało jej się, że cokolwiek by nie robiła nie jest w stanie zmotywować swoich pracowników do lepszej pracy. Pracownicy nie wykazywali zaangażowania w pracę, byli niepunktualni i nieuprzejmi w stosunku do klientów.

W ciągu ostatniego roku pani Krystyna wysłała każdego pracownika na szkolenie, przeniosła do lepszej pracy pracowników, którzy nie byli w stanie sprostać wymaganiom na swoim dotychczasowym stanowisku. Pomimo tych działań jakość pracy pracowników Restauracji nie uległa poprawie od dwóch lat. Pani Krystyna Zielińska martwiła się, że może stracić pracę z powodu braku poprawy jakości pracy Restauracji, którą kieruje. Do dyrektora regionalnego coraz częściej napływały skargi na pracę pracowników Restauracji.

Krystyna Zielińska sądziła, iż podniesienie morale pracowników może przynieść poprawę jakości ich pracy. Dlatego też przyznała każdemu pracownikowi 10% podwyżkę. Niestety osiągnęła efekt przeciwny. Nie zwiększyło to motywacji pracowników, a wielu z nich było coraz bardziej niezadowolonych z pracy.

Pani Zielińska przeprowadziła również rozmowę z wszystkimi pracownikami, podczas której apelowała do każdego o „zaangażowanie, lepszą pracę, czyli o wszystko, co najlepsze może z siebie dać każdy pracownik”. Po spotkaniu pracownicy emanowali entuzjazmem przez tydzień, ale jakość ich pracy po tygodniu wróciła do poprzedniego stanu. Waszym zadaniem jest ustalenie jakie błędy popełniła Krystyna Zielińska w motywowaniu pracowników oraz w jaki sposób rozwiązalibyście problemy z motywacją w jej zespole.

Przypadek E

SANPOL, wiodący producent urządzeń sanitarnych na rynku polskim, od kilku lat intensywnie rozwija dział IT swojej firmy. Dotychczas wdrożono systemy umożliwiające planowanie produkcji oraz przygotowywanie budżetu. Obecnie firma koncentruje się na rozwiązaniach IT w dziale sprzedaży. Planowane jest stworzenie systemu wspomagającego sprzedaż oraz serwis produktów firmy. W tym celu zatrudniono 5 nowych pracowników, którzy dołączyli do 12 osobowego zespołu działu IT. Ich zadaniem będzie przede wszystkim współpraca z działem sprzedaży i realizacja projektu IT dla tego działu, ponadto będą wspomagać zespół IT w dotychczasowych zadaniach.

Po dwóch tygodniach tworzenia nowego projektu wśród pracowników działu sprzedaży oraz IT przeprowadzono badanie opinii pracowników odnośnie realizowanego zadania. Wyniki ankiety wskazały na następujące problemy:

- nowi pracownicy działu IT nie integrują się z dotychczasowym zespołem, zawodzi komunikacja pomiędzy grupą starych i nowych pracowników;
- dotychczasowi członkowie działu IT obawiają się, iż świetnie wykwalifikowani nowi pracownicy będą stopniowo przejmować ich obowiązki i w konsekwencji pozbawią ich stanowisk pracy;
- pracownicy działu sprzedaży obawiają się, iż nie poradzą sobie w obsłudze wdrażanych systemów i z powodu braku kompetencji zostaną zwolnieni, źle oceniają współpracę z informatykami, ponieważ nie rozumieją używanego przez nich fachowego języka i mają trudności w przekazywaniu informatykom potrzebnych im informacji;
- nowi pracownicy IT narzekają na nieracjonalne oczekiwania pracowników z działu sprzedaży, którzy nie rozumiejąc specyfiki pracy w IT stawiają wygórowane żądania.

Waszym zadaniem jest przedstawienie propozycji rozwiązania problemów w SANPOLu.