

Riadenie-hry

Firma	Meno	Funkcia
Hry		
Manažér		
• Typ osobnosti		
• Rozbor riadiacich situácií		
Delegovanie		
• Delegovanie úloh		
• Delegovanie		
Rozhodovanie		
• Odovzdávanie informácií		
• Charakteristika kvalitnej informácie		
Kontrola		
• Kontrola kvality		
Plánovanie		
• Stavba veže		

Typ osobnosti

Kritický	Pracovitý	Rázny	Silná vôľa
Nerozhodný	Vytrvalý	Strohý	Nezávislý
Mrzutý	Vážny	Tvrдый	Praktický
Preberavý	Očakávajúci	Dominantný	Rozhodný
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, máloovplyviteľný, pomalé rozhodovanie, výkonný položí si na stôl : presne usporiadaný stôl čo si zavesí na stenu : grafy a diagramy</p>	<p>Riadiaci prianie - 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 neprerazíš 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>

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 pracovísk 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. Konceptné 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 ju, 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 oženiť, 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 chváľte.
 - 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.

Delegovanie úloh

Ciele

Rozvoj manažérskych schopností. Pochopenie významu delegovania pre vedenie ľudí a managementu času.

Členovia skupiny

3-5 členné tímy.

Časová náročnosť

40 minút.

Postup

- Vytvoríme skupiny po 3 členoch.
- Rozdáme formuláre pre každú skupinu.
- Úloha je zostaviť poradie úloh, podľa toho, ako majú byť delegované.
- Po 10 minútach každý tím uvedie a oddôvodni svoje poradie.
- Lektor zapisuje na flipchart do pripravenej tabuľky poradie, tak aby ho bolo možné vyhodnotiť.
- Cieľom úlohy nie je zostaviť „absolútne“ presné poradie, ale podnietiť účastníkov k diskusii o úlohách vhodných k delegovaniu.
- Doporučené poradie: 3, 1, 4, 2, 6, 5.

Otázky pre skupinovú diskusiu

- Aké sú podľa vášho názoru najväčšie prínosy delegovania úloh ?

Popis problémovej situácie

Martin Výborný, vedúci pracovník na základnom stupni riadenia, sa rozhodol, že musí delegovať svojim podriadeným viac činností a úloh, a to z nasledujúcich dôvodov: pracuje viac ako 50 hodín týždenne, dostal sa do konfliktov s niektorými spolupracovníkmi, pretože sa snaží robiť všetko sám, a navyše v poslednej dobe zle spí, často sa v noci budí a premýšľa o tom, čo ho v práci čaká. Zostavil preto nalsdujúci zoznam úloh, ktoré by svojim 5 podriadeným rád delegoval.

Úloha č. 1:

Týždenná správa, ktorá mu trvá 50 minút. Túto správu by mohol ľahko delegovať pani Pražskej, ale týmto by sa dostali medzi zamestnancov niektoé informácie a údaje, ktoré boli v minulosti utajované. Nie je dôvod, aby sa teraz tieto informácie považovali za tajné, ale Martin Výborný má pocit, že by mohol stratiť kontrolu, keby každý v oddelení vedel, čo sa deje.

Úloha č. 2:

Martinova obľúbená práca, ktorú robí každý týždeň. Pani Brnenská by túto prácu veľmi rada robila (a vzhľadom k svojim skúsenostiam by ju pravdepodobne robila lepšie ako Martin), ale Martin ji rád robí sám, pretože sa týmto dostáva bližšie k zamestnancom a zlepšuje komunikáciu. Táto práca zaberá obyčajne jednu hodinu.

Úloha č. 3:

Rutinná kontrola, ktorú Martin vykonáva každý týždeň a trvá asi hodinu. Martin už túto prácu delegoval svojmu podriadenému, pánu Kolínskému, ale vždy si ju vzal naspäť, pretože reptanie podriadeného mu vadilo viac, ako keby túto prácu urobil sám.

Úloha č. 4:

Uloženie určitých dát do počítačového informačného systému, ktoré trvá 15 minút. Martin túto prácu vykonáva každý deň a zdráha sa ju delegovať, pretože v prípade nepresnosti v dátach by sa dočkal nepríjemnej kritiky od svojho nadriadeného. Pán Poděbradský by však túto úlohu zvládol a ešte by ho to ani nezaťažilo.

Úloha č. 5:

Každodenné odovzdávanie stručnej správy k podpisu na sekretariát riaditeľa, ktoré mu trvá asi 10 minút. Martin odovzdáva túto správu rád osobne, pretože je to pre neho chvíľka príjemnej relaxácie, ktorá mu navyše umožňuje s ľuďmi na sekretariáte prehodiť pár slov a dozvedieť sa, čo je v podniku nové.

Úloha č. 6:

Účasť na rutínnej porade, ktorá sa koná každých 14 dní a mnoho vedúcich ju deleguje svojim podriadeným. Účasť na tejto porade by bola dobrou prípravou pre pána Plzeňského, ale Martin sa bojí, že sa na stretnutí odohrá niečo, o čom nebude vedieť.

Delegovanie

Ciele

Rozvoj manažérskych schopností. Pochopenie významu delegovania pre vedenie ľudí a managementu času. Precvičovanie zásad efektívneho delegovania.

Členovia skupiny

3 členné tímy.

Časová náročnosť

40 minút.

Postup

- Vytvoríme skupiny po 3 členoch.
- Rozdáme formuláre pre každú skupinu.
- Lektor vysvetlí zásady delegovania, úskalia delegovania, prípadne môže prebehnúť diskusia na základe vlastných skúseností.
- Skupiny vytvorí trojice: vedúci, podriadený, pozorovateľ. Pred inscenáciou dostanú pozorovatelia nasledujúcu inštrukciu: Prečítajte si postup efektívneho delegovania. Posúďte do akej miery sa ním váš kolega v roli vedúceho riadi. Pozorovatelia si tiež prečítajú zadanie pre oboch aktérov. Vedúci a podriadený si prečítajú iba svoje zadanie.
- Rozhovor prebieha paralelne vo všetkých trojiciach. Časovo je obmedzený na 15 minút.
- Po skončení rozhovoru nasleduje spätná väzba zameraná na výkon jednotlivých vedúcich.

Otázky pre skupinovú diskusiu

- Do akej miery jednotliví vedúci v danej situácii dokázali aplikovať efektívne postup pre delegovanie úloh.

Modelová situácia „Reorganizácia“

Popis situácie:

Aleš Lochman je riaditeľom nemocnice v okresnom meste. Jeho zástupcom je Milan Patera. Asi pred 6 týždňami zadal Aleš Milanovi úlohu vytvoriť plán reorganizácie nemocnice a Milan túto úlohu prijal s tým, že je to vec, ktorej je treba venovať zaslúženú pozornosť. Bolo dohodnuté, že Milan pripraví projekt v čase 5 týždňov. Projekt je už teraz týždeň oneskorený a Aleš zatiaľ od Milana nič nepočul - či je hotový, pracuje na ňom, alebo kedy bude dokončený.

Rola Aleša Lochmana:

Nemocnica sa v posledných rokoch musí neustále prispôbovať meniacim sa podmienkam. Zároveň bola snaha zaistiť nemocnicu modernými prístrojmi, čo sa v predchádzajúcom období podarilo, ale zdá sa, že tieto prístroje nie sú používané tak, ako sa očakávalo. Navyše niektoré oddelenia zreteľne potrebujú viac priestoru, zatiaľ čo iné majú evidentne viac lôžok., ako potrebujú. Zároveň si sťažuje biochemické laboratórium, že ich služby sú čerpané tak nárazovo, že ich pracovníci sa dostávajú do značných stresov, zatiaľ čo niekedy existujú časové prestávky. K tomu, aby sa zvýšila efektivita a koordinácia, rozhodol ste sa, že je potrebná reorganizácia. Delegoval ste úlohu vytvoriť projekt reorganizácie pred 6 týždňami Milanovi.

Vy sám ste vo svojej funkcii nový - 3 mesiace. Milan, „zdedený“ po predchádzajúcom riaditeľovi, bol zástupcom riaditeľa už 6 rokov. Vzhľadom k skúsenostiam, ktoré Milan na tomto mieste získal, ste predpokladali, že bude schopný urobiť projekt reorganizácie s minimálnymi problémami a v dohodnutom čase. Ale dohodnutý termín už minul, a nič sa nestalo, neboli ste informovaný o tom, ako práca prebieha a kedy bude ukončená. Pokiaľ sa ohliadnete späť, uvedomujete si, že Milana mal asi viac kontrolovať, ale vzhľadom k jeho skúsenostiam ste sa obával, že by každé sledovanie svojej činnosti chápal ako prehnajú kontrolu.

Rozhodol ste sa o tom s Milanom vážne pohovoriť. Práve skončila schôdza vedenia nemocnice, ktorej ste sa zúčastnili spolu s Milanom a pracovníkmi nemocnice. Zatiaľ čo všetci postupne opúšťajú zasadacie miestnosti, požiadate Milana, aby sa na chvíľu zdržal. Vaším zámerom je zistiť stav reorganizačného projektu.

Modelová situácia „Reorganizácia“

Popis situácie:

Aleš Lochman je riaditeľom nemocnice v okresnom meste. Jeho zástupcom je Milan Patera. Asi pred 6 týždňami zadal Aleš Milanovi úlohu vytvoriť plán reorganizácie nemocnice a Milan túto úlohu prijal s tým, že je to vec, ktorej je treba venovať zaslúženú pozornosť. Bolo dohodnuté, že Milan pripraví projekt v čase 5 týždňov. Projekt je už teraz týždeň oneskorený a Aleš zatiaľ od Milana nič nepočul - či je hotový, pracuje na ňom, alebo kedy bude dokončený.

Rola Milana Patera:

Ste zástupcom riaditeľa. Ste v tejto funkcii už 6 rok. Slúžil ste už s 3 rôznymi riaditeľmi. Váš súčasný šéf Aleš je vo svojej funkcii nový - 3 mesiace.

Ste zvyknutý robiť si viac menej to, čo uznáte za vhodné. Máte mnoho rutinných úloh, ktoré ste robili roky. Príležitostne ste dostali občas nejakú úlohu od súčasného riaditeľa. Asi pred 6 týždňami Vám dal Aleš úlohu vytvoriť plán reorganizácie nemocnice v súvislosti s problémami, ktoré nemocnica má. Podarilo sa síce zabezpečiť nákup niektorých moderných prístrojov, ale tieto prístroje nie sú využívané tak, ako sa očakávalo. Navyiac niektoré oddelenia zreteľne potrebujú viac priestoru, zatiaľ čo iné majú evidentne viac lôžok, ako potrebujú. Zároveň si sťažuje biochemické laboratórium, že ich služby sú čerpané tak nárazovo, že ich pracovníci sa dostávajú do značných stresov, zatiaľ čo niekedy existujú časové prestávky.

Prijali ste danú úlohu a súhlasil ste, že ho urobíte do 5 týždňov. Bol poslaný obežník personálu, ktorý informoval pracovníkov o Vašom poverení touto úlohou, spolu so žiadosťou, aby Vám pracovníci vychádzali v ústrety. Prijali ste túto úlohu s istými pochybnosťami, o ktorých ste Alešovi nič nepovedali. Máte síce nejaké nápady, ako reorganizovať nemocnicu, ale nejde o úlohu, ktorá by Vás zrovna nejako nadchla. Pretože sa Aleš už danej úlohe nevrátil, proste ste túto úlohu „založil“ a nechávate to „uležať“.

Po pravidelnej mesačnej porade, ktorej ste sa s ďalšími ľuďmi zúčastnil, Vás Aleš požiadal, aby ste sa na chvíľu zdržali. Neviete účel tejto žiadosti. Pokiaľ však pôjde o časový sklz pri projekte reorganizácie, rozhodol ste sa brániť útokom a tlačiť Aleša do defenzívy. Po prvé, pokiaľ bol projekt reorganizácie tak dôležitý, prečo na ňom Aleš s Vami nepracoval? Po druhé, chcete rozhodnutie o tejto veci zvrátiť naspäť Alešovi tým, že ho požiadate, aby Vám povedal svoje predstavy a návrhy pre celú reorganizáciu.

Odovzdávanie informácií

Inštrukcie riaditeľa na porade

Zajtra o 9,00 bude zatmenie slnka, teda niečo, čo sa nevidí každý deň. Pracovníci si môžu nastúpiť v pracovnom odevu na dvor. Pri pozorovaní tohoto zriedkavého javu podám sám príslušný výklad. Ak bude pršať, nebude nič vidieť. V tom prípade pôjdeme do jedálne.

Inštrukcie námestníka vedúcim odborov

Na pokyn riaditeľa bude zajtra o 9,00 zatmenie slnka. Ak bude pršať, nebude to možno na dvore v pracovnom odevu vidieť. V tom prípade sa vykoná zatmenie slnka v jedálni, a to nie je možné vidieť každý deň.

Inštrukcie vedúceho odboru vedúcim oddelení

Na pokyn riaditeľa zajtra o 9,00 v pracovnom odevu zmizne slnko. Riaditeľ dá pokyn k tomu, či má pršať v jedálni, čo sa nevidí každý deň.

Inštrukcie vedúceho oddelenia vedúcim skupiny

Ak bude zajtra v jedálni pršať, teda niečo, čo sa nevidí každý deň, zmizne o 9,00 náš riaditeľ v pracovnom odevu.

Inštrukcie vedúceho skupiny pracovníkom

Zajtra o 9,00 zmizne náš riaditeľ. Škoda, že sa to nedá vidieť každý deň.

Charakteristika kvalitnej informácie

Charakteristiky kvalitnej informácie	Informácie od vedúceho	Informácie od kolegov
Dôležitosť		
Zrozumiteľnosť		
Presnosť a správnosť		
Úplnosť		
Vierohodnosť		
Stručnosť		
Aktuálnosť		
Adresovanie správnej osobe		
Adresovanie cez správny kanál		
Náklady na získanie informácií sú nižšie ako hodnota úžitku, ktorý poskytujú ?		

Požiadavky na poskytovanie informácií zákazníkom	
Kvalita informácií	
Určenie požiadaviek na informáciu	
Konzultácia	
Spolupráca s ostatnými	
Rovnosť príležitostí	
Manažérska politika	

Hodnota informácie	Interné informácie od vedúceho	Interné informácie od kolegov
Aká informácia bola poskytnutá ?		
Na čo sa použila ?		
Kto ju používa ?		
Ako často sa používa ?		
Je frekvencia používania taká istá ako frekvencia poskytovania ?		
Je to informácia dobrej kvality ?		
Čo sa dosiahlo jej používaním ?		
Aké alternatívne informácie existujú ?		
Aká je cena jej získania ?		

Kontrola kvality

Ste vstupným inšpektorom so zodpovednosťou za schválenie na konci prijímacieho procesu

V priebehu plánovania kvality bolo rozhodnuté, že je jedna zvláštna „kritická charakteristika“, ktorá je životne dôležitá...

Charakteristikou je výskyt písmena „S“. Prejdite nasledujúcu stranu a zaznamenajte frekvenciu výskytu kritickej charakteristiky v kolónke pod textom.

Táto kontrola bude vykonaná dvakrát, najprv máte 45 sekúnd na dokončenie testu.

Druhá kontrola bude mať maximálny časový limit 2 minúty.

Pravidlá :

Musíte čítať stranu iba raz a sledovať svoju rýchlosť podľa povoleného času.
Keď kontrolu ukončíte, otočte stranu na opačnú stranu.

Posledné odhady ukazujú, že cestovné výdavky prvou triedou (business-class) medzi Spojeným kráľovstvom a Amerikou vzrástli behom poslednej dekády o viac ako 400 percent. Cena turistickej triedy (economy-class) zostala oproti tomu takmer rovnaká. Nie je teda divu, že v závislosti na týchto okolnostiach začínajú byť spoločnosti s veľkými cestovnými nákladmi stále viac nabádané k možnej úspore pri posielaní svojho personálu skôr turistickou, ako prvou triedou, pokiaľ to nie je vážny dôvod k cestovaniu na poslednú chvíľu. Niektoré spoločnosti skutočne trvajú na tom, aby ich činitelia na vnútroeurópskych letoch používali tam, kde je to uskutočniteľné turistickú triedu.

Stavba veže

Zadanie

Vašou úlohou je pri maximálnom zisku skonštruovať vežu z kociek, ktoré máte k dispozícii. Konštrukcia môže byť akákoľvek, musí však stáť bez podpieraní a byť natoľko stabilná, aby sa dala zmerať.

Pracovný postup bude pozostávať z dvoch fáz :

- Plánovacia fáza - príprava projektu (maximálne 40 minút)
- Stavebná fáza - realizácia projektu (maximálne 8 minút)

V priebehu plánovacej fázy :

Preštudujte tri grafy a vyberte optimálny plán zisku (Zisk cez 1 000 000 Sk je možný)
Vypracujte detailný konštrukčný plán, ktorý bude zahrňovať potrebný materiál a ľudí.

Použitím nižšie uvedeného „Plánovacieho formulára“ predložte svoj plán stavby spoločne s očakávanými výsledkami.

Poznámka :

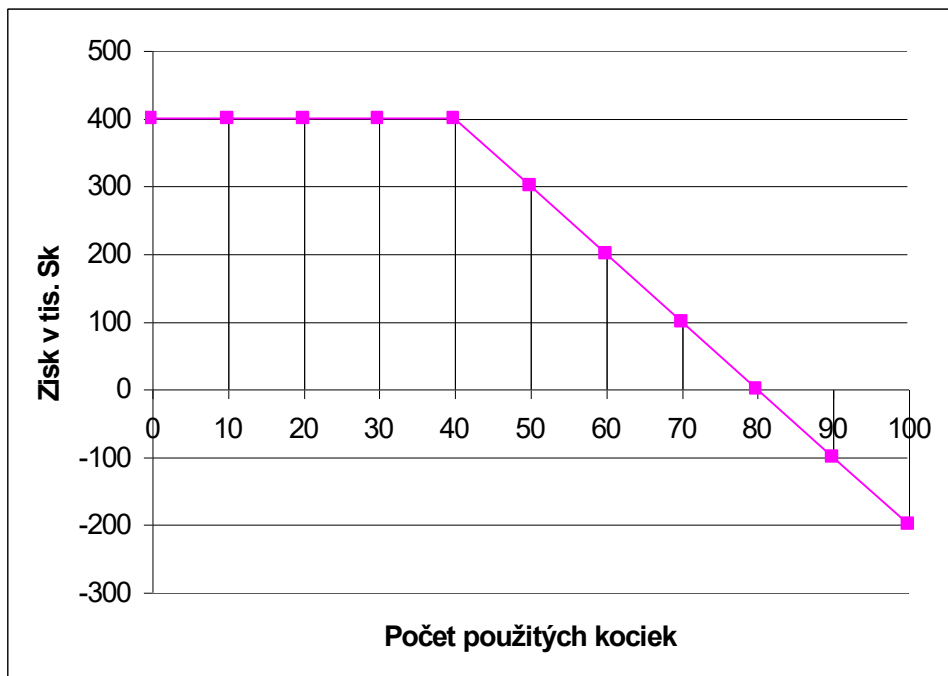
V priebehu plánovacej fázy môžete manipulovať s kockami, alebo ich aj skladať. Pred začiatkom stavebnej fázy však musia byť rozobrané a premiešané uložené v sáčku.

Po skončení úlohy bude dosiahnutý zisk posúdená facilitátorom, ktorý výsledky vypočíta z troch grafov.

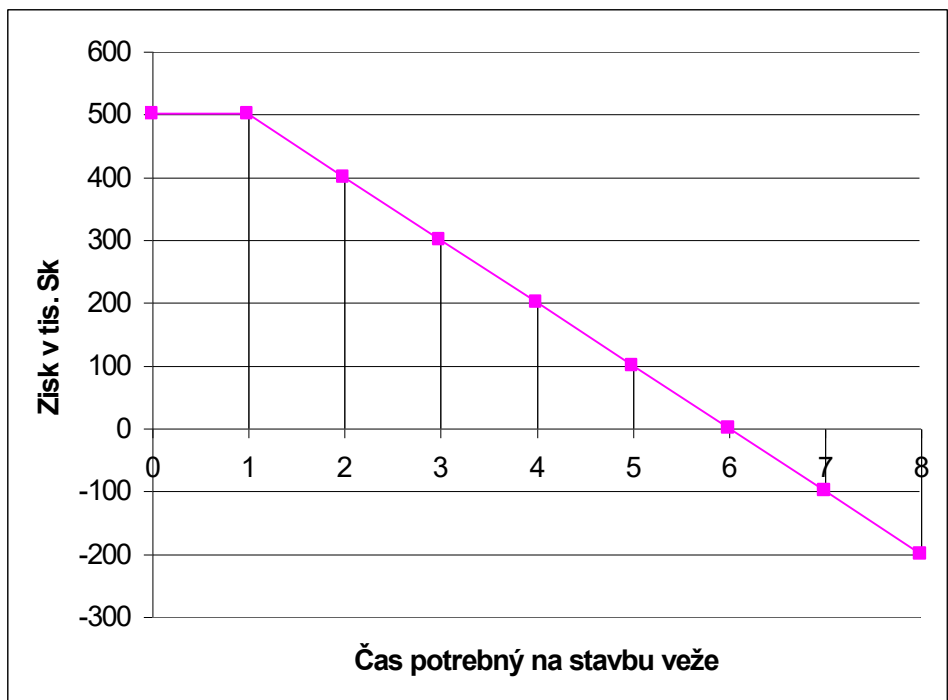
Dosiahnutý zisk sa porovnáva s plánovaným ziskom.

Plánovací formulár			
Množstvo kociek		Zisk/Strata	
Výška		Zisk/Strata	
Doba stavby		Zisk/Strata	
		Celkom	

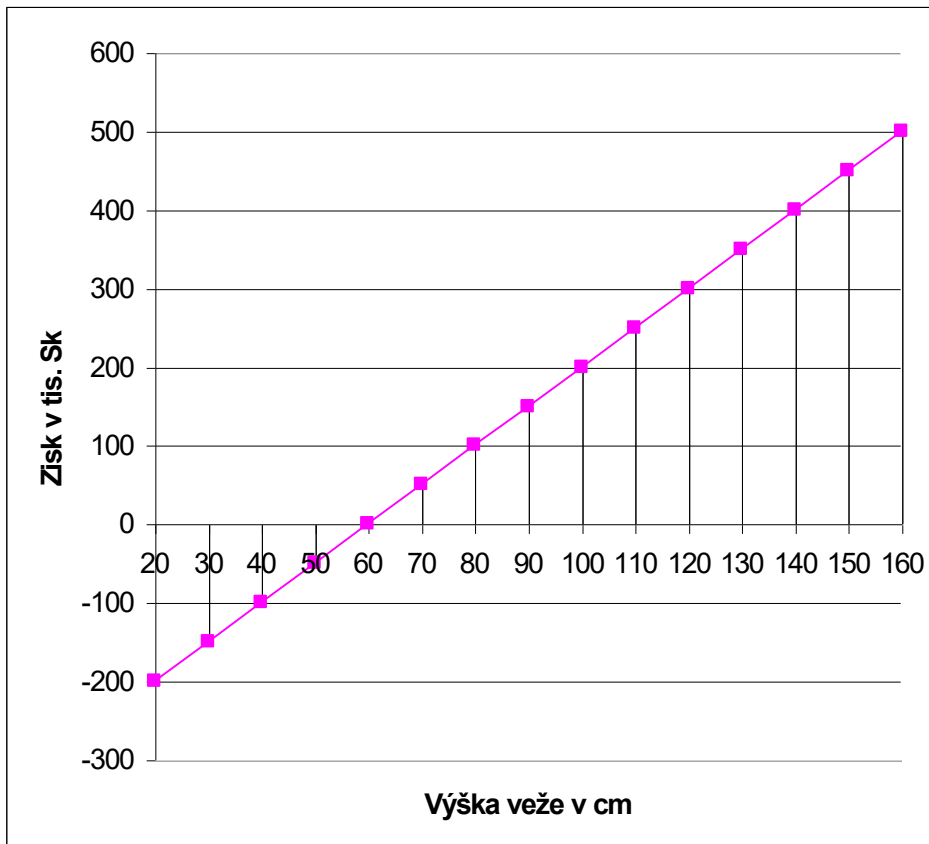
Miera zisku podľa množstva použitých kociek



Miera zisku podľa doby stavby



Miera zisku podľa výšky stavby



Vyhodnotenie

Dosiahnuté výsledky zapíšte do tabuľky.

Vyhodnotenie dosiahnutého zisku			
Množstvo kociek		Zisk/Strata	
Výška		Zisk/Strata	
Doba stavby		Zisk/Strata	
		Celkom	