

MANAGEMENT 1

CVIČEBNICE

Alena Šafrová Drášilová

Ladislava Kuchynková

Pavla Odehnalová

Sylva Žáková Talpová

Obsah

Úvod	3
Kapitola 1 Organizování	4
1.1 Kadeřnictví	6
1.2 Autoservis	8
1.3 Softwarová společnost.....	11
1.4 Stavební společnost	13
1.5 Reklamní agentura.....	15
1.6 Večerka.....	18
1.7 Modelové krejčovství	20
1.8 Distribuční centrum	22
Kapitola 2 Rozhodování	24
2.1 Výroba minimotorek.....	25
2.2 Výroba kotlů	26
2.3 Rodinný podnik	27
2.4 Výroba vánočních ozdob	28
2.5 Obchod s elektronikou	29
2.6 Úhrada faktury	30
2.7 Obchod s outdoorovým oblečením	31
2.8 Zneužití služebních automobilů	33
2.9 Soukromý dopravce	34
2.10 Pronájem nebytového prostoru.....	35
2.11 Výběr mobilního telefonu.....	36
2.12 Soukromý zemědělec.....	37
2.13 Oblast podnikání	38
2.14 Trh s pojištěním.....	40
2.15 Vztah spotřebitele k riziku	41
2.16 Zahraníční investor.....	43
2.17 Zlepšovací návrh.....	44
2.18 Cestovní kancelář.....	45
2.19 Výrobce čerpadel	47
2.20 Výroba předsíňových stěn.....	48
2.21 Provoz autoškoly.....	49
2.22 Prodej skladu	50
2.23 Tendra na dodávku vzdělávacích kurzů.....	51
2.24 Tendra na dodání analýzy spokojenosti zákazníků	52
Kapitola 3 Ovlivňování	53
3.1 Elektropodnik	54
3.2 Výroba automobilových komponent	55
3.3 Absolventka ESF	56
3.4 Základní typy stylu vedení.....	57
3.5 Identifikace vlastního stylu vedení	58
3.6 Situační vedení zaměřené na typy pracovníků	63
3.7 Situační vedení zaměřené na charakter úkolu	67
3.8 Koučování	70
3.9 Transakční a transformační styl vedení.....	73

Úvod

Následující učební text je určen pro vysokoškolské pedagogy zabývající se výukou předmětu Management I. a Základy managementu. Cvičebnice je rozdělena do tří kapitol. První kapitola zahrnuje příklady z oblasti organizování, druhá kapitola je zaměřena na rozhodování a třetí kapitola je věnována tématu ovlivňování.

Kapitola 1 Organizování

Náplň úvodní kapitoly tvoří případové studie, které jsou zaměřeny na osvojení pravidel pro organizování činností v podniku a jejich praktickou aplikaci v konkrétních situacích, s nimiž se mohou studenti v praxi setkat. Při řešení jednotlivých případových studií je třeba vždy dbát na posloupnost od procesů (jejich popisů a návazností), přes procesní strukturu podniku a teprve poté z těchto informací odvozovat strukturu útvarovou. Na jejím základě je následně možné formulovat konkrétní popisy pracovních míst a kompetence a zodpovědnost jednotlivých pracovníků. Studenty je třeba motivovat ke kreativním řešením a vedle tradičních útvarových struktur také k uplatňování moderních přístupů v oblasti organizování v podobě např. vícedimenzionálních či projektových organizačních struktur.

Při zpracovávání případových studií je možné uplatnit týmovou spolupráci ve skupině, přičemž optimálním počtem osob v týmu jsou tři. První variantou je, že týmy zpracovávají shodnou případovou studii a na konci v rámci diskuse porovnávají svá řešení. Tím je předmětná případová studie rozpracována a prodiskutována do hloubky, avšak řada problémů a řešení se opakuje a je třeba věnovat velkou pozornost odhalování specifik a jejich kreativnímu řešení v rámci diskuse mezi týmy. Druhou variantou je přidělení odlišných případových studií jednotlivým týmům a diskuse nad prezentacemi řešení, díky čemuž se studenti v rámci semináře setkají se širší škálou řešených problémů, avšak vzhledem k časovému omezení do menší hloubky, než v předchozím případě. Toto uspořádání však umožňuje odhalení a prodiskutování rozdílů a podobností v různých zadáních případových studií. Některé případové studie umožňují variantní zadání pro různý budoucí vývoj situace v popisovaném podniku nebo pro různá časová období.

Jednotlivé případové studie je rovněž možné používat jako zadání seminárních prací, POT pro distanční formu studia nebo jako řešené příklady pro rozvinutí diskuse na semináři. Vždy by však mělo být bráno v úvahu, že neexistuje jediné správné řešení a diskuse a zpětná vazba by se měla stát hlavním didaktickým

prvkem, který studenty přiměje nad předloženým řešením přemýšlet v širších souvislostech.

Možné motivační otázky k diskusi:

Proč tento problém řešíte právě tímto způsobem?

Domníváte se, že existují i jiná řešení?

Má předložené řešení nějaké úskalí či slabé místo?

Jak toto slabé místo odstranit?

V čem jsou si prezentované případové studie podobné / v čem se liší?

Je předložené řešení realizovatelné v praxi?

Co brání / mohlo by bránit praktické realizaci předloženého řešení?

Jaké náklady jsou spojeny s realizací řešení v praxi (co je zdrojem těchto nákladů)?

1.1 Kadeřnictví

Kadeřnice si založila jako živnostnice malou provozovnu, která ji solidně živila, a proto po třech letech přijala další pracovníci a změnila právní formu na společnost s ručením omezeným. Během dalších tří let se postupně rozšířilo kadeřnictví o recepční, která přijímá objednávky a eviduje zákaznice, které přicházejí na ostříhání. Dále zaměstnává kadeřnictví celkem 5 kadeřnic, dvě studentky na mytí vlasů a úklid a externí účetní. Svým zákaznicím umožňuje objednávky telefonicky, přes internet, nebo osobně při návštěvě provozovny. Podnik si zakládá zejména na dlouhodobých vztazích s klientkami, nejmodernějších módních trendech, které monitoruje prostřednictvím odborných periodik a účasti na kadeřnických soutěžích.

Vzhledem k úspěchům a stabilnímu portfoliu klientek se majitelka rozhodla rozšířit síť o další čtyři provozovny, které budou ve stejném městě. To díky své velikosti a koupěschopné poptávce podle provedeného marketingového výzkumu umožňuje, aby rozšířená síť oslovila dostatečné množství zákazníků. Majitelka nyní plánuje, jakým způsobem provést rozšíření, aby si zachovala kontrolu nad kvalitou poskytovaných služeb, nedošlo k nárazovému odlivu zákaznic do jiných provozoven a současně aby si nové provozovny vytvořily vlastní stabilní základnu zákaznic.



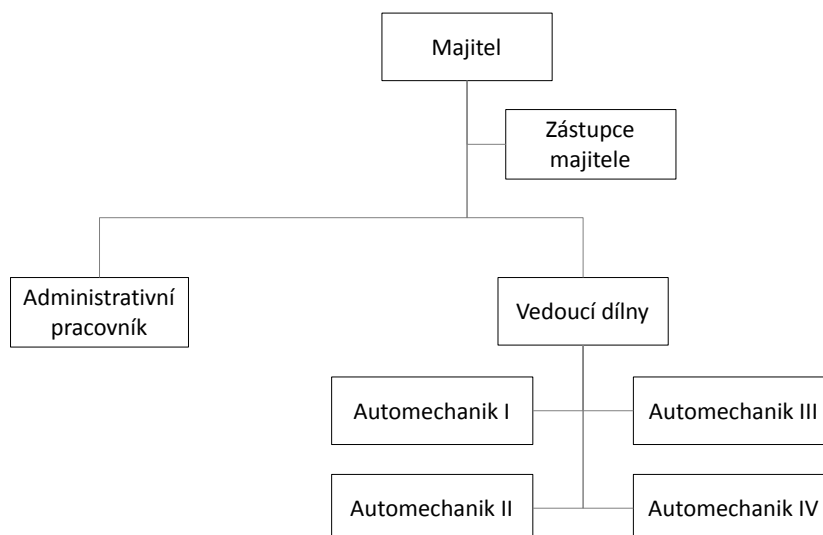
Na základě uvedených informací vypracujte následující úkoly:

- 1) Znázorněte stávající útvarovou strukturu kadeřnictví.
- 2) Popište strukturu pomocí standardních charakteristik (typ, počet stupňů řízení, rozpětí řízení, intenzita řízení).
- 3) Navrhněte způsob, jakým se může kadeřnictví rozšířit. Popište úkony, které bude nutné pro rozšíření provést. Je-li to vhodné, navrhněte časově rozplánované kroky.
- 4) Znázorněte novou organizační strukturu celého podniku a opět ji popište standardními charakteristikami. Porovnejte je s charakteristikami původní organizační struktury.
- 5) Pro pozici odpovídající „vedoucí provozovny“ sepište popis pracovní pozice, který bude obsahovat kompetence, náplň práce a odpovědnost.

6) Pro majitelku podniku sepište činnosti, které měla na starosti před rozšířením a ty, jimiž se bude podle nového organizačního schématu zabývat. Zvažte, zda je možné, aby některé z těchto činností vykonával jiný pracovník, případně zda by bylo možné a účelné zřídit další pracovní pozici.

1.2 Autoservis

Prohlédněte si následující útvarovou strukturu, která znázorňuje uspořádání autoservisu.



Hlavními procesy formulovanými v podniku jsou příjem zakázky, realizace zakázky, nákup a propagace. Příjem zakázky je možný osobně nebo telefonicky. Při přijetí zakázky uvádí zákazník své kontaktní údaje, informace o vozidle (model, rok výroby, SPZ), informace o závadě nebo požadované službě a po dohodě je stanoven čas přijetí zakázky. Administrativní pracovník zaznamenává všechny údaje do denního diáře podle vytíženosti servisu. Při přijetí zakázky k realizaci pracovník odškrtnává, že je zakázka přijata, přebírá klíče od vozidla, kontaktní údaje zákazníka a informuje jej, kdy si může zavolat ohledně doby vyřízení zakázky, podle jejího typu. U standardizovaných činností (např. příprava vozidla na STK a její absolvování, přezutí pneumatik, výměna oleje, garanční prohlídka atd.) je zákazník informován o termínu, kdy bude možné vozidlo vyzvednout. U nestandardizovaných činností může zákazník požadovat schválení zahájení opravy podle předpokládaných nákladů. V takovém případě není oprava zahájena, dokud zákazník telefonicky náklady neodsouhlasí.

Proces realizace zakázky navazuje na proces přijetí zakázky. Na začátku pracovního dne jednatel, nebo jeho zástupce rozdělují podle záznamů v diáři a aktuálně rozpracovaných zakázek v realizaci jednotlivé očekávané zakázky mezi pracovníky. Při přijetí je určený pracovník informován o přijetí zakázky, a jakmile to jeho pracovní rozvrh dovoluje, začíná na zakázce pracovat. V případě

standardizovaných prací má na provedení předem určený čas. U nestandardních zakázek (např. závada, kterou je třeba diagnostikovat, oprava po nehodě apod.) nejprve odhaduje čas potřebný k realizaci a předpokládané náklady, které sděluje administrativnímu pracovníkovi. Ten je zaznamenává do diáře k zakázce, a jakmile zákazník kontaktuje autoservis, sděluje mu předpokládaný termín dokončení a náklady. Klíče od vozidla, které je připraveno k předání zákazníkovi, dostává administrativní pracovník společně se soupisem použitých náhradních dílů, počtu hodin mechanika a případnými dalšími náklady (např. poplatků za STK). Zákazník přebírá vozidlo proti úhradě opravy nebo požadované činnosti v hotovosti administrativnímu pracovníkovi. Dostává z informačního systému fakturu, která obsahuje soupis použitých náhradních dílů, sazbu za práci a další náklady. Faktura současně slouží jako záruční list pro případné uplatnění reklamace.

Jestliže jsou k realizaci nutné náhradní díly, které aktuálně nejsou skladem, objednáva je administrativní pracovník na základě požadavků mechanika, který má danou zakázku na starost. Je-li to nutné, zjistí administrativní pracovník nejprve cenu potřebných náhradních dílů, připočte maloobchodní marži, za niž budou díly fakturovány zákazníkovi, a až po odsouhlasení zákazníkem díly objednáva. Nákup je realizován v autorizovaných velkoobchodech značkových náhradních dílů a ve specializovaných velkoobchodech dílů z druhovýroby. Se všemi obchodními partnery má podnik dohodnutou třicetidenní splatnost faktur.

O propagaci se stará výhradně majitel podniku a jednatel v jedné osobě. Podle aktuálních možností, nabídek a nápadů zadává inzerci v lokálním tisku, na internetu nebo na různých reklamních plochách ve městě. Při realizaci jednotlivých inzertních případů mu pomáhá jeho zástupce, který rovněž zastupuje v případě potřeby administrativního pracovníka, vyjednáva podmínky spolupráce s dodavateli a stará se o účetnictví společnosti.

Úklidové a údržbářské práce provádějí na konci pracovního dne mechanici. Kanceláře uklízí jednou týdně agenturní pracovník, jedná se tedy o nakupovanou službu.

Majitel podniku si mezi zákazníky uspořádal malý průzkum spokojenosti a zjistil následující problémy:

- zákazníci nemohou najít webové stránky servisu (byť existují) a měli by zájem o on-line služby při objednávání služeb,
- zákazníky obtěžuje, že si musejí o informace volat z vlastní iniciativy, navíc podle nich dlouho trvá vyhledání požadovaných informací administrativním pracovníkem,
- zákazníky obtěžuje, že musejí při každé zakázce znovu uvádět kontaktní údaje a údaje o vozidle,
- zákazníci považují dobu nutnou k realizaci zakázky za delší, než je obvyklé u konkurence,
- zákazníci nejsou příliš loajální a autoservis nedoporučují svým známým,
- zákazníkům nevyhovují platební podmínky.

Po poradě se navíc ukázalo, že:

- nástroje používané při práci se neobvykle často ztrácejí nebo jsou poškozené,
- někteří mechanici jsou vytížení neustále a někteří naopak velmi málo,
- přidělování zakázek nerespektuje specializaci jednotlivých pracovníků,
- propagace podniku je nahodilá a nepromyšlená.



- 1) Z popsaných procesů odvodte další alespoň dvě problémové oblasti, jimiž by se měl podnik při reorganizaci zabývat.
- 2) Na základě stávajícího organizačního schématu a popsaných procesů v autoservisu navrhnete organizační změny, které by pomohly eliminovat zjištěné nedostatky a problémy.
- 3) Návrhy zapracujte do popisu jednotlivých procesů, je-li to účelné, definujte a popište nové procesy. Definujte proces „Kontrola“, který bude probíhat napříč všemi činnostmi v podniku a bude se soustředit na eliminaci chyb, ztrát a na zvýšení spokojenosti zákazníka.
- 4) Navržené změny zohledněte v útvarové struktuře podniku.

1.3 Softwarová společnost

Softwarová společnost vznikla jako společný projekt dvou studentů, kteří se ještě v době svých studií rozhodli, že začnou programovat antivirový systém. Ten se velice dobře ujal a během pěti let se společnost rozšířila na 22 pracovníků, z nichž původní zakladatelé plní roli jednatelů, jeden je vedoucím vývojového oddělení a druhý plní roli generálního ředitele společnosti. Vedoucí vývojového oddělení řídí 12 specializovaných programátorů rozdělených do čtyř projektových týmů. O ekonomické vedení společnosti se stará vedoucí ekonomického oddělení podřízený generálnímu řediteli, který je nadřízeným dvou samostatných účetních. Jedna se specializuje na obchodní agendu (zejména fakturace), druhá má na starosti mzdovou a daňovou agendu. Generální ředitel má k dispozici asistentku, která v současné době kromě běžné agendy související s organizací času generálního ředitele částečně plní i roli asistentky ředitele vývojového oddělení, zařizuje nákup drobného kancelářského vybavení, jedná s dodavateli apod. Generálnímu řediteli je dále podřízen vedoucí obchodního oddělení, který vede tým tří obchodních zástupců, jimž zadává úkoly a kontroluje jejich plnění, navrhuje propagační a marketingové aktivity a realizuje je ve spolupráci s externí reklamní agenturou.



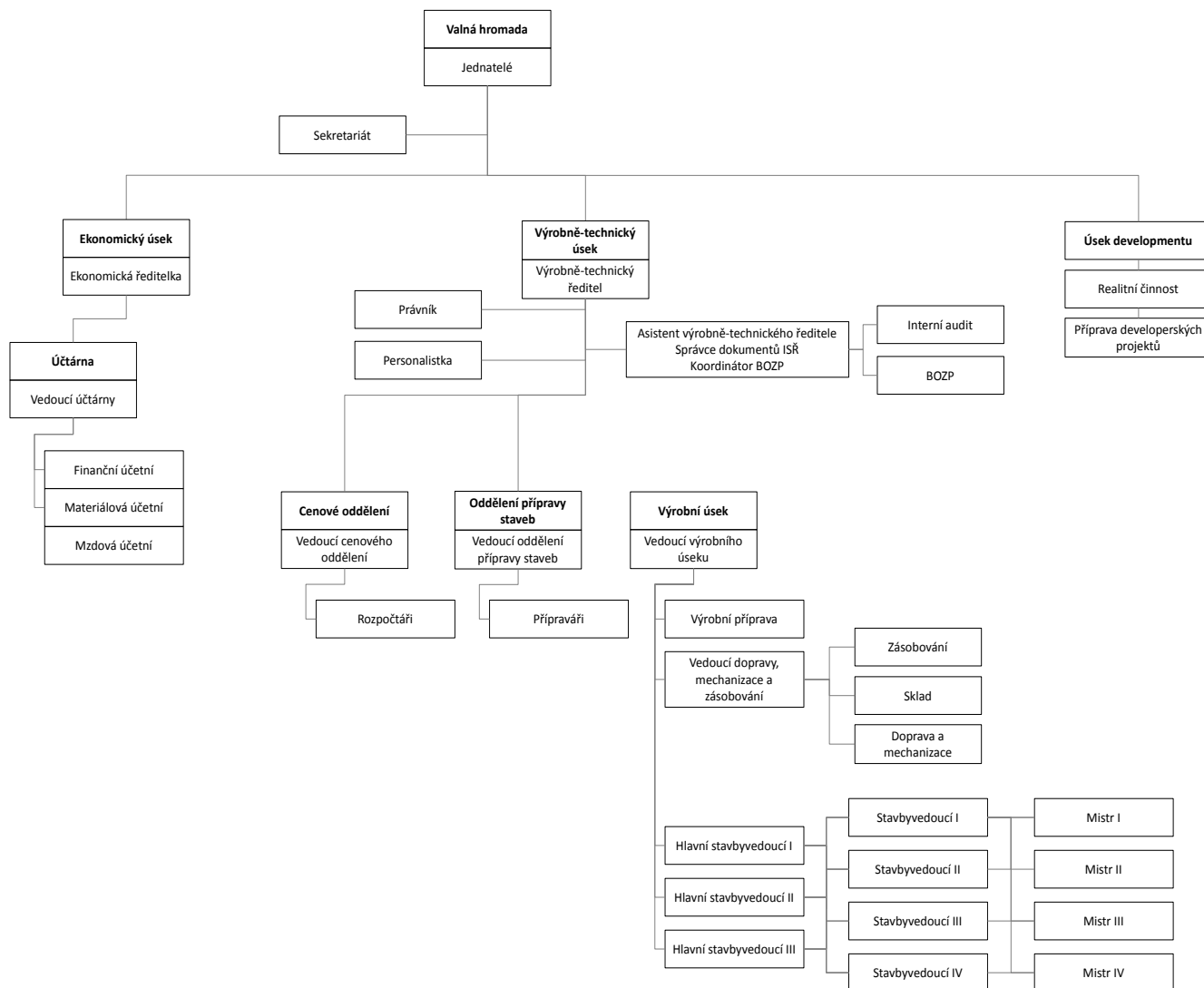
- 1) Na základě popisu zakreslete stávající útvarovou strukturu společnosti a vyznačte vztahy nadřízenosti a podřízenosti.
- 2) Organizační strukturu popište dle standardních charakteristik (typ, počet stupňů řízení, rozpětí řízení, intenzita řízení).

Jednatelé společnosti se rozhodli pro zahraniční expanzi, a to na slovenský a polský trh, které jsou geograficky nejbližší a na základě průzkumu trhu se jeví jako perspektivní. S ohledem na finanční prostředky, které může společnost do expanze investovat, se jednatelé rozhodli, že nejprve expandují na Slovensko a podle nabytých zkušeností až následně do Polska. Vstup na zahraniční trhy tedy proběhne ve dvou fázích.

- 3) Navrhňte strategii, jakou by měla společnost při expanzi na zahraniční trh zvolit (zejména z hlediska formy vstupu). Zvažte, jaké kroky bude muset společnost podniknout, jestliže bude chtít expandovat na zahraniční trhy. Kroky sepište a seřadte podle následnosti, v níž budou probíhat, včetně případné návaznosti jednotlivých kroků. Vezměte v úvahu také odlišnosti obou zvolených trhů. Pro zvolenou strategii a na základě rozboru jednotlivých kroků expanze stanovte personální potřeby společnosti, a to jednotlivě pro každou fázi expanze zvlášť.
- 4) Zakreslete vývoj organizační struktury při expanzi od původního stavu až do předpokládané finální podoby.

1.4 Stavební společnost

Středně velká stavební společnost je rozdělena do tří základních úseků, jak ukazuje následující schéma:



(schéma skutečné společnosti)



- 1) Popište znázorněnou organizační strukturu pomocí standardních charakteristik (typ, počet stupňů řízení, rozpětí řízení, intenzita řízení).
- 2) Navrhněte případné úpravy organizační struktury na základě znalosti podnikových funkcí tak, aby lépe vyhovovala logice řízení a organizování podniku.

Společnost nejprve vyhledává zakázku a v případě, že je na trhu nalezena zakázka, která vyhovuje možnostem společnosti, dochází k jejímu zadání. K příslušné zakázce je vypracována nabídková dokumentace, s níž se společnost o zakázku uchází ve výběrovém řízení. Jestliže je vybrána k realizaci zakázky, sepisuje s klientem smlouvu o dílo, na jejímž základě je zakázka realizována. V rámci realizace společnost zajišťuje projektovou dokumentaci, dodávky materiálů podle smlouvy, najímá pracovníky, zajišťuje dodání externích specializovaných služeb a mechanizaci z vlastních i externích zdrojů. Po dokončení zajišťuje kolaudaci stavby. Při předání je pak zjišťováno, zda provedení odpovídá smlouvě a případně dochází k úpravám. Teprve po provedení všech úprav a zapracování připomínek je dílo předáno objednateli. V průběhu realizace je podle smluvních podmínek prováděno účtování záloh, přičemž k finálnímu vyúčtování dochází po předání stavby. Následuje zápis nového vlastníka do katastru nemovitostí. Během realizace se rovněž konají kontrolní dny, na nichž se schází zástupci objednatele a zhotovitele, kontrolují, zda jsou práce prováděny v souladu s uzavřenou smlouvou a objednatel případně uplatňuje své připomínky. Jakmile je stavba předána objednateli, běží ze zákona dvouletá záruční doba, během níž může objednatel uplatňovat reklamace. Jestliže dojde k reklamaci, zhotovitel ji posuzuje z hlediska oprávněnosti a v případě, že je reklamace shledána jako oprávněná, zajišťuje nápravu. Jestliže zhotovitel reklamaci neuzná, je klient nucen odstranit závadu na vlastní náklady, nebo uznání reklamace vymáhat soudní cestou.



- 3) Znázorněte popsany proces a ke každému kroku v procesu přiřadte odpovědnou osobu či útvar.
- 4) V popsáném procesu odhalte min. tři možné zdroje neefektivity, korupce nebo rizika ztrát a navrhněte kontrolní mechanismy, které je mohou eliminovat či alespoň minimalizovat.

1.5 Reklamní agentura

Reklamní agentura se sídlem v Brně se zabývá zejména kreativními návrhy reklam podle požadavků klienta, grafickým zpracováním, webdesignem a administrací webu, tiskem folií, bannerů, backlightů (prosvětlených reklamních panelů), výrobou polepů na automobily, pořádáním promoakcí a prodejem reklamních předmětů.

Stávající společnost je rozdělena na tři hlavní úseky – Reklamní předměty, Kreativita a Administrativa. V úseku Reklamní předměty se nachází oddělení správy a administrace e-shopu (1 zaměstnanec), nákup (1 zaměstnanec), sklad (vedoucí skladu a dva skladníci), výroba (vedoucí dílny a dva tiskaři, kteří zajišťují potisk reklamních předmětů) a objednávky a expedice (2 zaměstnanci). V úseku Kreativita je grafické oddělení (3 grafici s odlišnou specializací), výroba (vedoucí dílny a tři tiskaři, kteří zajišťují tisk plošné reklamy, folií a polepů na automobily), event team (tři zaměstnanci, kteří se specializují na pořádání promoakcí) a IT (2 zaměstnanci, kteří ve spolupráci s grafickým oddělením realizují pro klienty webové stránky a administrují je). Každý úsek má svého vedoucího. Do úseku administrativy, na jehož vrcholu stojí provozní ředitel, spadá oddělení financí a controllingu (2 samostatné účetní podřízené vedoucímu financí a controllingu), nákup (dvě pracovnice, které mají na starost nákup spotřebního materiálu pro výrobu a provoz společnosti, jednání s dodavateli, distributory apod.), oddělení kontroly kvality (1 zaměstnanec) a marketingové oddělení (2 zaměstnanci ve vzájemném vztahu nadřízenosti a podřízenosti, kteří se zabývají propagací společnosti). Na vrcholu společnosti stojí výkonný ředitel, který je současně jedním ze tří jednatelů. K dispozici má asistentku.



- 1) Na základě popisu znázorněte stávající útvarovou strukturu společnosti.
- 2) Popište strukturu pomocí standardních charakteristik (typ, počet stupňů řízení, rozpětí řízení, intenzita řízení).
- 3) Vypište základní podnikové funkce a přiřadte jim jednotlivá oddělení.

- 4) Přiřadte následující činnosti pozici nebo pozicím, které je budou s největší pravděpodobností zajišťovat (může se jednat o komplexní úkoly, na nichž spolupracuje více zaměstnanců):
- a. strategické plánování
 - b. kontrola plnění finančního plánu
 - c. nákup papírů do tiskárny
 - d. jednání s významným klientem
 - e. grafický návrh nových webových stránek
 - f. příjem a zpracování objednávky z e-shopu
 - g. zařazení nového reklamního předmětu do elektronického obchodu
 - h. propagační email s novinkami pro stávající klienty
 - i. objednání prostor pro ochutnávku nového produktu, který zavádí na trh jeden z klientů
 - j. přijímání nového zaměstnance
 - k. vyhodnocení ziskovosti jednotlivých produkčních oddělení
 - l. upomínání klientů ohledně faktur po datu splatnosti
 - m. údržba a opravy tiskových strojů
- 5) Jestliže se domníváte, že je některá činnost do stávající struktury obtížně včlenitelná, upravte strukturu tak, aby bylo možné všechny činnosti přiřadit oddělením či pozicím.

V posledním roce se společnost několikrát dostala do problematické situace, protože pro svého klienta nebyla schopna zajistit požadované služby, a to především proto, že se ve své činnosti ve většině poskytovaných služeb soustředí pouze na region jižní Moravy. V ostatních krajích nemá odpovídajícím způsobem zajištěno zastoupení a nemá zde smluvní dodavatele. Nemůže tedy realizovat kupříkladu celostátní kampaně nebo velké reklamní akce pro velké podniky, což značně omezuje její pole působnosti.

Management společnosti se rozhodl, že problém vyřeší expanzí s cílem pokrýt z hlediska klientely celou Českou republiku a realizovat i plošné reklamní kampaně. Po komplexní analýze trhu se ukázalo, že se nabízejí tři možná řešení:

- I. Založení cca tří dalších poboček v některých velkých městech tak, aby bylo území republiky rovnoměrně pokryto, přičemž pobočky by byly samostatnými reklamními agenturami, tj. byly by schopné samostatně

realizovat lokální zakázku a na celoplošné zakázce by případně spolupracovaly.

- II. Založení 7–10 obchodních zastoupení ve větších městech, která by měla na starosti získávání klientů a sjednávání lokálních smluv (s dodavateli, distributory apod.), přičemž zakázka by byla zrealizována v „centrále“. Na celorepublikových kampaních by zastoupení vystupovala jako prodloužená ruka centrály.
- III. Navázání spolupráce s jinou reklamní agenturou nebo agenturami, které působí v cílových regionech. Ke spolupráci by docházelo pouze v případě, že by některá z propojených agentur nebyla schopna konkrétní zakázku realizovat samostatně.

Vypracujte následující úkoly:



- 6) Pro každou z uvedených variant sepište pro a proti.
- 7) Vyberte si jednu z variant a popište kroky, které by bylo třeba učinit k realizaci.
- 8) Na základě postupu z předchozího bodu popište organizační změny, k nimž by ve společnosti došlo, a zakreslete je do útvarové struktury společnosti.

1.6 Večerka

V zástavbě nově postavených bytových domů si pan Starý s rodinou pronajal jeden z volných obchodních prostorů a rozhodl se, že zde vybuduje večerku a do jejího provozování zapojí celou rodinu. Původní podnikatelský záměr se vydařil a večerka solidně prosperovala. Zákazníci se do ní naučili chodit, a proto už na provozování pomalu přestala stačit občasná iniciativa příbuzných pana Starého. Dva jeho synové navíc neměli dost času kvůli studiu. Pan Starý tedy najal prodavačku a místo manželky začala dělat účetnictví externí účetní. Ve vedlejší čtvrti byl navíc otevřen nový komplex bytových domů s volnými komerčními prostory a pan Starý se rozhodl, že své zkušenosti zúročí a obchod si pronajme i zde.

Před panem Starým ale vyvstal zásadní problém – původně si činnosti rozdělovali jednotliví členové rodiny podle toho, kdo měl zrovna čas, chuť a volné ruce. Tento přístup se ale ukázal jako nevhodný pro vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Navíc by mohlo dojít k tomu, že se u jedné činnosti sejdou dva pracovníci a jiná práce zůstane neudělaná.

Každá provozovna je otevřená od 6:30 ráno do 20:30 a je u ní k dispozici zázemí s malým skladem pro uchovávání zboží včetně lednice a mrazáku. Je zde také úklidová místnost a sociální zázemí.

Pro evidenci skladu má pan Starý zakoupen informační systém, který umožňuje vedení až tří provozoven a je připojen na scanner čárových kódů. V sortimentu je základní nabídka potravin a nápojů, chlazené mléčné výrobky, chlazené uzeniny, zmrzliny a nanuky, mražené potraviny (zelenina, maso, pizza) a základní drogistické potřeby.



- 1) Navrhněte proces, jakým se zboží dostane k zákazníkovi, od nákupu až po prodej a jeho zaúčtování.
- 2) Na základě informací o sortimentu, otvírací době a procesu fungování večerky vypracujte organizační strukturu celého podniku, která zohlední požadavky na množství personálu.

- 3) Organizační strukturu znázorněte a popište pomocí standardních charakteristik (typ, počet stupňů řízení, rozpětí řízení, intenzita řízení).
- 4) Pro pana Starého vypracujte popis jeho pracovní pozice, který bude obsahovat kompetence, náplň jeho práce a odpovědnost.
- 5) Vypracujte dokument, který bude přiložen k pracovní smlouvě s prodavačkou a jehož obsahem budou hlavní body provozu prodejny včetně povinností, jednotlivých úkonů, které je třeba provádět, odpovědnosti apod.
- 6) V organizační struktuře se pokuste odhalit činnosti, místa či procesy, při nichž může dojít k poškození zboží či k finančním ztrátám. Tato úskalí identifikujte a promítněte rizika do organizačních opatření v podobě závazků, pravidel a odpovědností. Vezměte v úvahu legislativní omezení odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli aktuálně platné v České republice.

1.7 Modelové krejčovství

Počátkem devadesátých let si paní Dostálová společně s dcerou otevřely modelové krejčovství. Jejich činnost spočívala v šití na zakázku pro úzký okruh klientek. Postupně se dobrá pověst krejčovství rozšířila po okolí a krejčovství zaměstnalo další dvě pracovnice – střihačku a švadlenu. Rozšířilo také sortiment o pánské obleky a fraky. Ukázalo se, že zvolené produktové portfolio má na trhu značný potenciál, a proto se majitelka společnosti rozhodla získávat zákazníky prostřednictvím smluvních prodejen. Sem dodávalo krejčovství omezené série modelových oděvů v základních velikostech. V případě, že měl zákazník o příslušný model zájem a žádná z velikostí mu nevyhovovala, byl odkázán přímo na krejčovství a z uzavřeného obchodu dostala prodejna provizi. Tato strategie se však ukázala jako poněkud problematická. Někteří zákazníci ztratili zájem, než přišli do krejčovství, nebo nakoupili jinde. Někteří si zase stěžovali, že když je oděvů více, už se nejedná o modely, ale v podstatě o konfekci, že tedy může mít stejný model každý.

V reakci na vzniklou situaci se dcera paní Dostálové, která postupně podnik převzala, rozhodla, že otevře vlastní síť tří krejčovských salonů, kde bude zákazníkům nabízet šití modelových oděvů na míru i základní malosériovou konfekci. Nevybere-li si zákazník z konfekce, okamžitě s ním vyškolená pracovnice projde varianty střihů, doporučí mu adekvátní model vzhledem k postavě, požadavkům na styl oblékání a cenu, vybere se zákazníkem materiál ze vzorníku, zjistí a zapíše míry a domluví zkoušku. Zjištěné informace následně předá krejčovské dílně, která zakázku realizuje do stádia pro první zkoušku. Pracovnice v salonu při zkoušce zaznačí drobné úpravy, délku a připomínky klienta, domluví termín druhé zkoušky a odešle zakázku zpět do krejčovské dílny. Ta zapracuje všechny úpravy a připraví oděv na druhou zkoušku. Druhá zkouška už je pouze ověřovací, je na ní domluveno konečné odzkoušení a převzetí zakázky a oděv je odeslán k finalizaci do krejčovské dílny.

Krejčovská dílna šije na základě vybraných návrhů studentů oděvního designu konfekční modelové řady a dodává je do tří prodejen. Konfekce je obměňována čtyřikrát do roka. Dílna sídlí v Pardubicích a prodejny jsou v Pardubicích, Chrudimi a Hradci Králové. V případě potřeby mohou prodavačky zajistit dovoz

požadované velikosti z některé ze dvou zbývajících provozoven. Svoz a dovoz zakázek probíhá v pondělí, ve středu a v pátek. V těchto svozech jsou v průměru dováženy a odváženy tři modelové zakázky a případně doplněná konfekce u žádaných a vyprodaných velikostí. Dílna drží na skladě materiál aktuální a nejbližší další sezóny a dále základní sortiment látek ze vzorníku pro modelové šití, který je k dispozici v prodejně.



- 1) Znázorněte proces „Obsloužení zákazníka“. Zpracujte také alternativy, v nichž k samotnému nákupu z nějakého důvodu nedojde (např. zákazník si nevybral z konfekce ani nabízených stříhů, nevyhovují mu nabízené materiály atd.)
- 2) Předpokládejte, že provoz dílny zajišťují čtyři zaměstnanci, kteří mají rozdělenou práci na výrobě. Jeden z nich vždy v dané termíny zajistí dopravu zakázek do provozoven a z nich zpět do dílny. Navrhněte, jaké další zaměstnance a v jakém počtu podnik potřebuje k zajištění plynulého celoročního provozu, jestliže mají provozovny otevřeno ve všední dny od 9:00 do 18:00 a v sobotu od 9:00 do 12:00.
- 3) Na základě předchozích dvou úkolů zpracujte organizační schéma společnosti.
- 4) Do schématu zakreslete informační toky mezi jednotlivými pracovními pozicemi.
- 5) Identifikujte potenciální problémy, které by mohly činnost podniku ohrozit.
- 6) Sepište činnosti, které by měla zajistit majitelka podniku tak, aby si udržela kontrolu nad kvalitou produkce a předešla případným reklamám nebo nedodržením termínů.

1.8 Distribuční centrum

Nadnárodní společnost podnikající v oblasti maloobchodu s elektronikou zřídila na území ČR síť 13 maloobchodních prodejen pod společným vedením společnosti s ručením omezeným Elektro s.r.o. Stoprocentním vlastníkem této společnosti je nadnárodní holding Elektro Holding AG se sídlem v Německu. Dále byla na území ČR zřízena komanditní společnost Elektro DC k.s., jejímž úkolem je zajišťovat převzetí objednaného zboží na sklad a distribuci k maloobchodním prodejnám v oblasti střední Evropy. Německý holding dále provozuje 20 prodejen v Polsku, 8 prodejen na Slovensku a 5 prodejen v Maďarsku. Distribuční sklad je ze 70 % vlastněn společností Elektro s.r.o., která má postavení komplementáře, 15 % je vlastněno společností Elektro Holding AG, která má roli komanditisty. Zahraniční sítě jsou vždy v rámci jedné země sdruženy pod společné vedení místní dceřiné společnosti vlastněné z 80 % holdingem odpovídající právní formou společnosti s ručením omezeným. Zbývajících 20 % maďarské, polské a slovenské pobočky je vlastněno českou společností Elektro s.r.o. Maďarská, polská a slovenská společnost vlastní shodně vždy 5% podíl v distribuční společnosti Elektro DC k.s. a vystupují v roli komplementářů.

Na základě uvedených informací vypracujte následující úkoly:



- 1) Znázorněte vlastnické vztahy uvnitř popsané skupiny podniků.
- 2) Jaké důvody vedou pravděpodobně ke vzájemnému vlastnění poboček?
- 3) Jaké důvody vedly pravděpodobně společnost ke zřízení distribučního centra v ČR?
- 4) Jaká jsou specifika postavení komanditistů a komplementářů v komanditní společnosti?

Hlavní činností distribučního centra je příjem zboží od dodavatelů a jeho následná expedice na jednotlivé maloobchodní prodejny. Distribuční centrum má omezenou kapacitu počtu přijatých kamionů za jeden den, a proto si dodavatelé žádají prostřednictvím specializovaného oddělení (Booking) o „zavázkové okno“, tj. čas, v němž má být zboží přivezeno.

Sklad je v provozu od 6:00 ráno do 18:00 večer. Kamion, který přijede do skladu je zaevidován a po uvolnění vykládací rampy vyložen a zboží je naskladněno. Pro vyložení a následné naskladnění jednoho plně naloženého kamionu se zbožím je průměrně nutná práce dvou skladníků po dobu čtyř hodin. Průměrně přijíždí do skladu 15 kamionů denně. Každý den odjíždí z distribučního skladu průměrně 8 kamionů naložených zbožím podle objednávek maloobchodních prodejen. Pro jejich naložení a expedici je třeba opět průměrně práce dvou skladníků po dobu 4 hodin. Ze skladu je expedováno rovněž zboží objednané přes internet, přičemž jeho expedice vyžaduje práci dvou skladníků na 8 hodin denně.

Dále je třeba řešit reklamace poškozeného a chybějícího zboží vůči dodavatelům a reklamace nedodaného a poškozeného zboží ze strany maloobchodních prodejen. Každý měsíc jsou zpracovávány reporty týkající se objemu vyskladněného zboží, počtu přijíždějících a odjíždějících vozidel, doby potřebné pro naskladnění zboží a dalších.

Na základě uvedených informací vypracujte následující úkoly:

- 5) Odhadněte potřebný počet pracovníků k zajištění bezproblémového přijímání a vyskladnění zboží.
- 6) Navrhněte útvarovou strukturu, která by vyhovovala popsáním procesům s ohledem na vztahy mezi společnostmi.
- 7) Elektronika je považována za drahé zboží. Ve struktuře označte místa/pozice, kde by mohlo docházet k poškození zboží nebo jeho odcizení.
- 8) Navrhněte opatření, která by těmto ztrátám mohla zabránit.
- 9) Pro pozici ředitele Elektro DC k.s. vypracujte popis pracovního místa včetně podřízenosti vůči pracovníkům z jiných společností v rámci skupiny.

Maloobchodní prodej elektroniky je zatížen silnými sezónními výkyvy. Počty přijímaných a odesílaných kamionů kolísají od jedné poloviny průměrného počtu mimo sezónu po jeho dvojnásobek v období před Vánocemi. Navrhněte postupy, kterými by bylo možné tyto výkyvy eliminovat z hlediska požadavků na množství pracovníků potřebných k zajištění plynulého provozu. Navrhněte způsoby, jimiž by bylo možné obecně snížit sezónní výkyvy.

Kapitola 2 Rozhodování

V rámci kapitoly Rozhodování jsou zpracovány případové studie týkající se organizační i procesní stránky rozhodování. Každá z uvedených případových studií je zaměřena na komplexní zhodnocení rozhodovacího procesu a studenti mají za úkol řešit více problémových oblastí rozhodovacího procesu. Součástí kapitoly jsou také příklady k procvičení početních operací, které je nutné si osvojit za účelem úspěšného zvládnutí rozhodovacích situací.

Problémové oblasti, kterými se cvičebnice v kapitole Rozhodování zabývá:

- Organizační stránka rozhodování
 - příklady a případové studie věnované individuálnímu rozhodování
 - příklady a případové studie věnované kolektivnímu rozhodování
- Procesní stránka rozhodování
 - definování cílů v souladu s metodikou SMART, členění dle hierarchie cílů, členění dle typologie cílů
 - definování kritérií v závislosti na určeném problému, rozlišení dle typologie kritérií
 - definování stavů okolí
 - rozhodování za podmínek jistoty, rizika a nejistoty
 - funkce utility
 - analýza citlivosti
 - víceetapové rozhodovací procesy

2.1 Výroba minimotorek

Procvičení následujícího učiva: organizační stránka rozhodování, fáze definování - využití metodiky stanovení SMART, vztah stupně řízení a objektu rozhodování, procesní stránka rozhodování

Středně velký podnik zabývající výrobou motocyklů a motorových vozidel, několik let dodával na trh minibiky, scootery, a čtyřkolky – všechny produkty z originálních a vlastně vyvinutých komponentů. Produkce podniku byla určena do tří segmentů trhu: volný čas, amatéři a závodní jezdci. Každý segment je charakteristický výší přidané hodnoty minibiků. Stroje určené pro segment volného času mají nejnižší přidanou hodnotu, stroje pro amatéry mají vyšší přidanou hodnotu. Nejvyšší přidanou hodnotu pak mají stroje pro závodní jezdce. Navzdory tomu, že trh skýtal velký potenciál odbytu jak doma, tak i v zahraničí, začal klesat odbyt strojů ve všech třech tržních segmentech. Největší pokles podnik zaznamenal u strojů určených pro volný čas, naopak nejnižší pokles u závodních strojů. Po průzkumu trhu bylo zjištěno, že trh byl ovládnut plagiáty ze strany čínské konkurence, jež byly dokonalou kopií původních minibiků včetně názvu. Cena i kvalita strojů byla však na zásadně nižší úrovni než originál.



- 1) Navrhněte opatření vedoucí ke stabilizaci podniku. Navržená opatření definujte jako dlouhodobý cíl podniku v souladu s metodikou SMART.
- 2) Navrhněte možnou organizační strukturu podniku.
- 3) V návaznosti na Vámi navrženou organizační strukturu podniku a dlouhodobý cíl definujte dílčí cíle pro jednotlivé útvary v souladu s metodikou SMART.
- 4) Jaký charakter má rozhodování na různých úrovních řízení organizace – top management, střední management, management první linie? U jednotlivých stupňů řízení určete následující charakteristiky: Časový horizont, frekvence výskytu, míra podrobnosti, míra určitosti.

2.2 Výroba kotlů

Procvičení následujícího učiva: hodnocení dle párového srovnání, brainstorming, fáze analyzování, fáze generování, fáze klasifikace

Podnik zabývající se kompletní dodávkou tepelných zdrojů a tlakových zařízení vznikl v roce 1992 a lze jej charakterizovat následovně:

Podnik je schopen jako jeden z mála dodávat řešení přímo na míru, jeho produkty nejsou standardizované. Kromě samotné výroby produktu poskytuje i kompletní servis. Jelikož se jedná o tlaková zařízení a parní kotle jsou požadavky na kvalitu výsledného produktu velmi vysoké – použité materiály musejí odpovídat potřebným kvalitativním normám, proto je kladen důraz na jejich vysokou kvalitu. Podnik jako jediný v České republice vlastní patent na ekologizaci uhelných kotlů. V důsledku vysokých investic nutných k obnově topných soustav v podniku, podnik nabízí možnost využití různých finančních produktů – leasing, spotřebitelský úvěr atd.

Podnik získává zakázky nahodile a je patrná sezónnost – nejvíce zakázek je mimo topnou sezónu. Z důvodu vysokých mzdových nákladů si podnik nemůže dovolit dlouhodobě zaměstnávat vysoký počet zaměstnanců. Zakázky většího rozsahu jsou buď odmítány, nebo řešeny prostřednictvím outsourcingu. Pro podnik je charakteristický stabilní kádr zaměstnanců, kteří jsou odborníci ve svém oboru, musejí být dobře zaplacení, aby neodešli ke konkurenci. Zásadním problémem, který podnik ohrožuje, je dlouhodobý trend v ekologizaci topných soustav a přechod k obnovitelným zdrojům. S tím souvisí i nařízení EU o emisních limitech pro topná zařízení, které se každým rokem zpřísňuje. Nicméně hospodářská krize v posledních letech donutila řadu podniků vrátit se zpět k méně ekologickým, ale levnějším zdrojům vytápění (uhlí a dřevo). Trh v České republice je poměrně malý, proto by podnik rád expandoval na zahraniční trhy – Rusko, Mongolsko, Slovensko. Vizí podniku je udržet dlouhodobou stabilitu.



- 1) Definujte v návaznosti na předchozí zadání jednotlivé faktory SWOT analýzy podniku.
- 2) Prostřednictvím metody párového srovnávání určete strategii (ST, SO, WO, WT), kterou by měl podnik uplatnit.

2.3 Rodinný podnik

Procvičení následujícího učiva: procesní stránka rozhodování, definování faktorů rozhodování, vícekriteriální rozhodování, individuální rozhodování, kolektivní rozhodování, riziko

Rodinný podnik s dlouholetou tradicí výroby kvalitního dřevěného nábytku získal zakázku v zahraničí. Stávající kapacity výrobní haly již podniku nestačí. Na pokrytí dodávek pro zahraničního zákazníka by bylo třeba značně navýšit kapacitu výroby. Stávající prostory ovšem žádné další rezervy pro rozšíření výroby neposkytují. Vedení podniku se tedy rozhoduje o investici 50 milionů korun na výstavbu nové tovární haly. Investované peníze by měly být zajištěny formou úvěru od banky.



Definujte možná rizika z pohledu:

- Majitelů rodinného podniku - rodina vlastní všechny akcie podniku
- Ostatních zaměstnanců podniku
- Banky

2.4 Výroba vánočních ozdob

Procvičení následujícího učiva: definování kritérií, individuální rozhodování, fáze analyzování, typologie kritérií

Malý podnik vyrábějící tradiční vánoční ozdoby z foukaných skleněných korálků zvažuje účast na výběrovém řízení týkající se dodávky ozdob do zahraničí. Jedná se o zakázku na výzdobu několika vánočních stromů v luxusních obchodních centrech známé módní značky. Průměrná hodnota zakázky v rámci podniku činí 200 000 Kč. Zakázka pro zahraničního partnera dosahuje hodnoty 4 000 000 Kč.



- 1) V případě, že byste byli majiteli podniku, jaká kritéria rozhodnutí o přijetí zakázky byste zvažovali?
- 2) Jaký typ kritérií je třeba v uvedeném případě uvážit?

2.5 Obchod s elektronikou

Procvičení následujícího učiva: morfologická analýza, fáze generování, varianty řešení

Internetový obchod s elektronikou nabízí svým zákazníkům široké portfolio svých výrobků. V nabídce obchodu najdete následující druhy zboží:

- Televize, DVD, Video
- Audio, HiFi, MP3
- Velké domácí spotřebiče
- Malé domácí spotřebiče
- Fotoaparáty, kamery
- Počítače, herní konzole, PC příslušenství
- Mobilní telefony, GPS navigace

Internetový obchod má veškeré zboží v externím skladu na okraji Prahy, odkud probíhá expedice. Obchod vlastní jednu dodávku, kterou může využít k přepravě na kratší vzdálenosti.



Úkol:

Prostřednictvím morfologické analýzy identifikujte možné způsoby dopravy zboží k zákazníkovi.

2.6 Úhrada faktury¹

Procvičení následujícího učiva: morfologická analýza, fáze generování, varianty řešení

V rámci finančního řízení středního podniku lze identifikovat rozhodovací problém: „Jakým způsobem bude uhrazena nově příchozí faktura“? V podniku se faktury proplácí několika způsoby: platba v hotovosti, platba bankovním převodem, platba směnkou.



Úkol:

Prostřednictvím morfologické analýzy sestavte tabulku možných proměnných, které ovlivní konečné rozhodnutí o výběru způsobu proplacení faktury.

¹ Zpracováno dle Petrusel, R., Mocen, L.: Modelling decisional situation using morfological analysis. Revista Informatica Economica, No. 4(44), 2007

2.7 Obchod s outdoorovým oblečením

Procvičení následujícího učiva: fáze generování, fáze klasifikace, kolektivní rozhodování, brainstorming, antibrainstorming, varianty řešení

Společnost vyrábějící oblečení pro sport a volný čas byla založena v roce 1996. Podnětem byl nedostatek klasických turistických kalhot známých jako „golfky“ na Slovenském trhu. Pro pragmatickou potřebu jedince „být v přírodě v suchu“, začala éra momentálního lídra outdoorového oblečení na Slovensku.

Z počátečního jednoho modelu turistických kalhot se postupem času stal široký sortiment oblečení (zahrnující přes 150 modelů) pro všechny aktivity spojující se s přírodou, ale i trávením volného času. Do kolekce přibylo hardwarové vybavení, jako jsou stany či batohy. Stále rozšiřující se kolekce reflektuje aktuální trendy a potřeby nejen tuzemského, ale i světového trhu. V kolekci se stále víc prosazují highend materiály od renomovaných společností jako jsou Polartec (USA), Toray (Japonsko) či Carvico (Itálie). Zipy, coby důležitá součást každého výrobku, jsou dodávány výhradně společností YKK (Japonsko). Změnami prošel i design výrobků a propagačních materiálů společnosti.

V roce 2007 nastala změna v logu a společnost se akreditovala na ISO 9001 a ISO 14001. Důkazem kvality výrobků značky ZAJO je spolupráce na různých mediálních projektech (Celebrity Camp, Miss Universe 2008, oblékání redaktorů většiny televizních stanic na Slovensku) i množství sponzorovaných expedicí do všech koutů světa (Lipari, Himaláje, Tilichopeak a další). V současnosti má společnost zastoupení ve více než 17 zemích světa a jen na Slovensku nabízí svůj sortiment v 60ti prodejnách.² Společnost vyrábějící vybavení pro sport a volný čas se rozhodla po důkladném průzkumu trhu pro inovaci spočívající v dalším rozšíření výrobního sortimentu. K uvedenému záměru byl definován následující cíl: „Do konce roku 2015 uvést na trh originální řadu oblečení a obuvi pro sport a volný čas určený pro úzký segment trhu.“

² <http://www.zajo.net/sk/o-nas.c-2.html>)



- 1) Na základě kolektivního rozhodování definujte úzký segment trhu, pro který bude výrobek určen.
- 2) Prostřednictvím některé z metod fáze generování identifikujte možnosti rozšíření výrobního sortimentu.
- 3) Prostřednictvím některé z metod fáze klasifikace definujte tři nejvýznamnější inovace.

2.8 Zneužití služebních automobilů

Procvičení následujícího učiva: fáze definování, fáze analyzování, fáze generování, fáze klasifikace, fáze hodnocení, fáze rozhodování

Ve společnosti, která se zabývá distribucí léčiv, se zjistilo, že někteří ze zaměstnanců pověřeni rozvážením léků po lékárnách zneužívají osobní automobily k soukromým účelům. Do určité doby bylo toto nežádoucí chování tolerováno. V posledních třech měsících ovšem vedení společnosti zaznamenalo enormní nárůst soukromých cest. Sledování firemního automobilu bylo doposud zajištěno pouze prostřednictvím ručně psané knihy jízd, kontrolou CCS karet, které umožňují záznam z místa čerpání pohonných hmot, a spotřebou pohonných hmot. Vzhledem k výše uvedené situaci se vedení podniku rozhoduje, jak situaci řešit a úplně omezit zneužívání služebních aut k soukromým účelům. Jako nejschůdnější se jeví využití některého z moderních monitorovacích zařízení automobilů.



Úkol:

Pokuste se najít řešení výše uvedeného problému a popište jej prostřednictvím fází rozhodovacího procesu.

2.9 Soukromý dopravce

Procvičení následujícího učiva: jednokriteriální a vícekriteriální rozhodování v podmínkách jistoty

Majitel dopravní společnosti, která zajišťuje přepravu nápojů pro společnost Heineken, se rozhoduje o koupi dalšího nákladního auta určeného pro přepravu 30-ti a 50-ti litrových sudů a lahvového piva do restauračních zařízení.



- 1) Rozhodněte, jaký model auta si vybere v případě, že bude jeho jediným kritériem nejnižší cena:

	Cena
V1: Avia	1 357 000
V2: Iveco	1 256 000
V3: Man	1 369 000
V4: Scania	1 457 000

- 2) Rozhodněte, který model auta si vybere v případě, kdy bude zvažovat následující kritéria, která mají pro majitele autodopravy všechna stejnou váhu:

	Cena	Spotřeba [l/100km]	Záruka [roky]	Nosnost [tuny]
V1: Avia	1 357 000	13,2	5	3
V2: Iveco	1 256 000	10,2	3	2,62
V3: Man	1 369 000	11	3	3
V4: Scania	1 457 000	12,2	2	3,3

2.10 Pronájem nebytového prostoru³

Procvičení následujícího učiva: vícekriteriální rozhodování v podmínkách jistoty

Majitel nemovitosti uvažuje o pronájmu nebytového prostoru pro výrobní účely. Po vyhlášení výběrového řízení na projekt výroby v tomto prostoru dostal nabídky firem A, B, C, ze kterých nyní musí vybrat tu nejvýhodnější. Pro své rozhodnutí zvolil následující hodnotící kritéria:

K1: Cena, kterou je firma ochotna zaplatit za 1 m² za měsíc

K2: Vliv provozu výroby na životní prostředí

K3: Image firmy

Ocenění těchto kritérií pro návrhy jednotlivých firem jsou uvedena v následující tabulce, v níž kritérium K1 je ohodnoceno v Kč a kde jsou kvalitativní kritéria K2 (minimalizační) a K3 (maximalizační) ohodnocena pomocí třibodové stupnice:

Firma	K1 (Cena v Kč)	K2 (Vliv v bodech)	K3 (Image v bodech)
A	30	1	3
B	35	3	2
C	40	2	3



Úkol:

Rozhodněte, které firmě by měl dát majitel nebytového prostoru přednost v případě, že považuje kritérium ceny za stejně důležité jako dvě další kritéria celkem.

Poznámka:

Z požadavku majitele vyplývá, že kritérium ceny bude mít váhu 0,5 a u ostatních dvou kritérií (vliv na životní prostředí a image firmy) se bude jednat o váhu 0,25.

³ Zadání převzato dle Vícekriteriální rozhodování za jistoty
<http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Vicekritko.pdf>

2.11 Výběr mobilního telefonu⁴

Procvičení následujícího učiva: vícekriteriální rozhodování v podmínkách jistoty

Slečna Kateřina si hodlá pořídit nový mobilní telefon v ceně kolem 5000 Kč a zvažuje tyto typy telefonu:

V1: Motorola Razer v 3 i

V2: Nokia 6234

V3: Sony Ericson v 630

V4: Samsung E 570 V

V5: Nokia 6131

Při výběru vhodného telefonu se zaměřila na níže uvedená hlediska, ke kterým zároveň přiřadila míru důležitosti:

K1: Cena (Kč) - váha 0,2

K2: Kapacita baterie (mAh) – váha 0,2

K3: Fotoaparát – rozlišení (MPix) – váha 0,15

K4: Přidaná paměť (MB) – váha 0,15

K5: Display – rozlišení (tis. Pix) – váha 0,2

K6: Hmotnost (g) – váha 0,1

Kriteriální hodnoty jsou zaznamenány v následující tabulce:

	K1 Cena (Kč)	K2 Baterie (mAh)	K3 Fotoaparát (MPix)	K4 Paměť (MB)	K5 Display (tis. Pix)	K6 Hmotnost (g)
Váha	0,2	0,2	0,15	0,15	0,2	0,1
V1	4590	710	1,22	64	38,7	96
V2	4990	1110	1,92	64	76,8	110
V3	4990	900	1,92	256	38,7	91
V4	4990	800	1,31	0	38,7	80
V5	5590	760	1,22	0	76,8	102

Úkol:

Jaký typ mobilního telefonu byste Kateřině doporučili?

⁴ Zadání převzato dle Vícekriteriální rozhodování za jistoty
<http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Vicekritko.pdf>

2.12 Soukromý zemědělec⁵

Procvičení následujícího učiva: vícekriteriální rozhodování v podmínkách jistoty

Zemědělský podnikatel se rozhoduje mezi těmito navzájem se vylučujícími způsoby hospodaření:

V1: Produkce sadbových brambor

V2: Produkce osiva krmného obilí

V3: Běžná produkce v oblasti

V4: Chov masného skotu

Při rozhodování přihlíží především k těmto kritériím:

K1: Dosažitelný zisk

K2: Vstupní náklady na produkci

K3: Náročnost na práci

K4: Rizikovost produkce

Ocenění těchto kritérií pro jednotlivé varianty hospodaření jsou uvedena v níže uvedené tabulce, v níž ukazatele K1 a K2 (zisk a náklady) jsou vyjádřeny v mil. Kč. Kvalitativní kritérium K3 (náročnost na práci) je ohodnoceno pomocí tříbodové stupnice. Rizikovost produkce je dána v procentech, která vyjadřují maximální možnou odchylku od očekávaného zisku. Soukromý zemědělec přisuzuje stejnou důležitost všem uvedeným kritériím.

Varianta	K1 Zisk (mil. Kč)	K2 Náklady (mil. Kč)	K3 Náročnost (body)	K4 Rizikovost (%)
Váha	0,25	0,25	0,25	0,25
V1	0,9	1,9	3	17
V2	0,7	1,8	2	11
V3	0,6	1,7	2	5
V4	0,5	1,4	1	7

Úkol:

Určete, jaký způsob hospodaření by byl pro soukromého zemědělce nejvýhodnější?

⁵ Zadání převzato dle Vícekriteriální rozhodování za jistoty
<http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Vicekritko.pdf>

2.13 Oblast podnikání⁶

Procvičení následujícího učiva: vícekriteriální rozhodování v podmínkách jistoty

Pan Horáček je vyučený automechanik a po pěti letech praxe ve firmě, která prodávala nové i ojeté automobily a provozovala také autopůjčovnu, chce začít podnikat právě v této oblasti. Avšak na začátek se mu jeví vhodnější vstoupit na trh pouze s jedním z uvedených provozů.

Pro posouzení nejvhodnější varianty pan Horáček uvažuje následující kritéria:

- střední hodnota zisku za 5 let (K1),
- konkurence v dané oblasti (K2)
- vlastní uspokojení z dané činnosti (K3),
- investiční náklady (K4).

Důležitost jednotlivých kritérií stanovil pan Horáček takto: zisk je čtyřikrát důležitější než konkurence a dvakrát důležitější než jeho uspokojení, investiční náklady jsou třikrát důležitější než konkurence.

K jednotlivým variantám podnikání jsou k dispozici níže uvedené informace:

Varianta V1 – prodej nových vozů

- předpokládaný zisk ve výši 2 mil. Kč,
- investiční náklady ve výši 1,5 mil. Kč na stavbu budovy pro prodej aut,
- vlastní uspokojení ohodnotil pan Horáček 6 body (na škále 1 - 10),
- konkurence je malá s ohodnocením 2 (na škále 1 - 10)

Varianta V2 – autobazar

- předpokládaný zisk ve výši 1,9 mil. Kč,
- počáteční investice ve výši 700 tisíc Kč,
- vlastní uspokojení hodnoceno 8 body,
- konkurence je relativně vysoká s ohodnocením 7

⁶ Zpracováno a upraveno dle Hrušková H. a kol.: Manažerské rozhodování. Nakladatelství Oeconomica, Praha 2005, ISBN 80-245-0486-3

Varianta V3 – půjčovna automobilů

- předpokládaný zisk ve výši 0,9 mil. Kč,
- investiční náklady ve výši 800 tisíc Kč na koupi dvou vozů,
- vlastní uspokojení hodnoceno 3 body,
- konkurence v regionu je nízká s hodnocením 3

Varianta V4 – autoopravna

- předpokládaný zisk ve výši 0,8 mil. Kč,
- počáteční investice ve výši 200 tisíc Kč,
- vlastní uspokojení hodnoceno 6 body,
- konkurence je značná s hodnocením 8



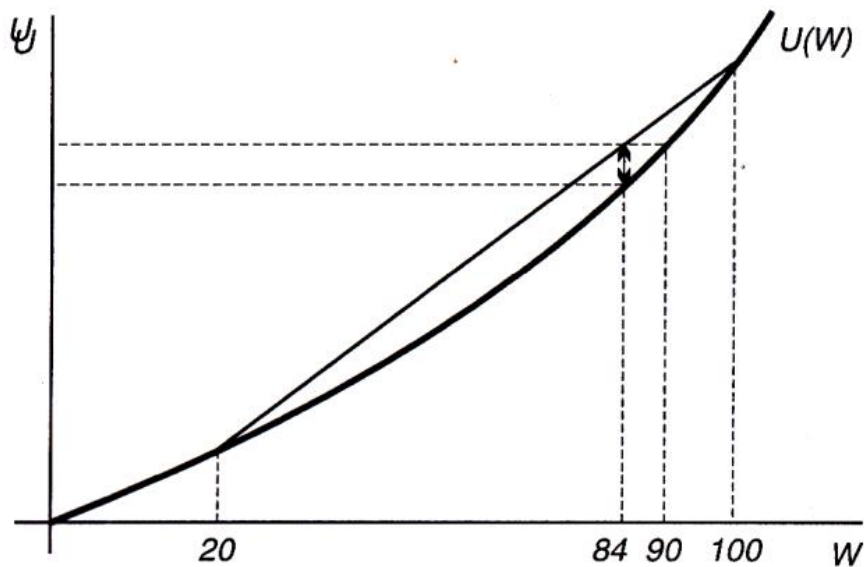
Úkol:

Rozhodněte, kterou oblast podnikání by měl pan Horáček zvolit při respektování jím stanovených důležitostí jednotlivých kritérií.

2.14 Trh s pojištěním⁷

Procvičení následujícího učiva: funkce utility, definování rizika, averze k riziku, sklon k riziku

Níže je vyobrazena funkce utility konkrétního člověka a jeho postoj k riziku:



Úkol:

Jakou situaci na trhu s pojištěním vyjadřuje následující graf?

⁷ Zpracováno dle Rozhodování spotřebitele v podmínkách rizika
http://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek2/texty/04_rozhodovani_spotrebitele_v_podminkach_rizika.pdf

2.15 Vztah spotřebitele k riziku⁸

Procvičení následujícího učiva: funkce utility, definování rizika, averze k riziku, sklon k riziku



- 1) Zamyslete se nad zákonitostmi vztahu spotřebitele k riziku a rozhodněte, zda platí uvedená tvrzení.
- 2) Za účelem ověření osvojení problematiky funkce utility doplňte do vět chybějící slova.
- 3) Vyřešte dilema kamarádů Petra a Pavla ohledně sázky na vítězství jejich oblíbené klubu.

Zadání úkolu 1:

1. Lidé s averzí k riziku se při spravedlivé pojistce nepojistí.
2. Lidé vyhledávající riziko mají rostoucí mezní užitek příjmu.
3. Člověk s averzí k riziku dá přednost bezrizikovému aktivu před rizikovými aktivy se stejným očekávaným výnosem.
4. Při neutrálním vztahu k riziku jsou indiferenční křivky vyjadřující preference vzhledem k riziku a výnosu lineární.
5. Člověk s averzí k riziku je lhostejný ke dvěma investicím se stejným očekávaným výnosem.
6. Konkávnímu tvaru křivky užitku příjmu odpovídá konvexní tvar indiferenčních křivek.
7. Pojistka shodná s očekávanou ztrátou je maximální pojistkou.

Zadání úkolu 2:

1. V případě, že dvě alternativy mají stejný očekávaný výnos a člověk dává přednost jisté peněžní částce před riskantní alternativou, hovoříme o rizika.
2. Chování vykazující odmítání rizika není nutně v souladu s maximalizací očekávaného, je však nutně v souladu s maximalizací očekávaného
3. Dostatečným projevem averze k riziku je mezní užitek příjmu.

⁸ Zpracováno a upraveno dle Rozhodování spotřebitele v podmínkách rizika
https://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek2/texty/04_rozhodovani_spotrebitel_v_podminkach_rizika.pdf

4. Je-li grafickým znázorněním mezního užítku příjmu vodorovná přímka, pak graf představuje člověka, který má při zobrazovaném rozhodování vztah k riziku.
5. Očekávaný výnos sázky, která nabízí 1 mil. Kč s pravděpodobností 0,25; 2 mil. Kč s pravděpodobností 0,40 a 3 mil. Kč s pravděpodobností 0,35 je Kč.
6. Sázka poskytující stejný očekávaný výnos jako výchozí jistá částka je v modelu maximalizace užítku nazývána sázkou.
7. Přímka jistoty představuje výnosy shodné ve dvou možných situacích a vychází z počátku pod úhlem
8. Jestliže je užitek spojený s jistotou dosaženou pojištěním stejný, jako užitek spojený s riskantní alternativou (bez pojištění), je pojistka

Zadání úkolu 3:

Petr a Pavel fandí hokejovému klubu Sparta. Pavel riziko odmítá a Petr riziko vyhledává. Pravděpodobnost výhry klubu Sparta je 0,5. Petrovi i Pavlovi je nabídnuta sázka 50 Kč nebo 500 Kč na vítězství Sparty. Přijmou Petr a Pavel sázku? Pokud se hry zúčastní, vsadí 50 Kč nebo 500 Kč? Ilustrujte chování obou kamarádů graficky.

2.16 Zahraniční investor⁹

Procvičení následujícího učiva: jednokriteriální rozhodování v podmínkách rizika

Zahraniční investor se rozhodl vložit do podnikání v České republice 20 milionů korun. Zvažuje investovat do jednoho ze tří průmyslových oborů (V1 – výrobky pro volný čas, V2 – výroba energie, V3 – výroba potravin). Odhad dosažené výše zisku u jednotlivých variant podnikání se rozhodl stanovit na základě vývoje inflace. Vzhledem k tomu, že vývoj ekonomické situace je spojen s riziky, použije k vyhodnocení variant metodu očekávané hodnoty, přičemž odhaduje, že dosavadní vývoj inflace v ČR bude zachován s pravděpodobností 50 % (S1), vysokou inflaci předpokládá s pravděpodobností 30 % (S2) a nízkou s pravděpodobností 20 % (S3). Dle expertních analýz lze předpokládat pravděpodobnou výši zisku v Kč u jednotlivých variant a jednotlivých scénářů následně:

	S1	S2	S3
V1	30 mil.	- 10 mil.	50 mil.
V2	70 mil.	90 mil.	- 15 mil.
V3	30 mil.	28 mil.	33 mil.



- 1) Sestavte rozhodovací matici a určete, pro jakou variantu by se měl zahraniční investor rozhodnout s ohledem na jeho postoj k riziku.
- 2) Stanovte rizikovost jednotlivých nabídek a určete, která varianta je nejméně riziková. Následně výsledky komentujte také s ohledem na výpočet v úkolu 1.
- 3) Uveďte, jaká další kritéria by tento investor také neměl opomenout při konečném rozhodnutí o oboru jeho podnikání v ČR.

⁹ Zpracováno a upraveno dle Hrůzová H. a kol.: Manažerské rozhodování. Nakladatelství Oeconomica, Praha 2005, ISBN 80-245-0486-3

2.17 Zlepšovací návrh

Procvičení následujícího učiva: jednokriteriální rozhodování v podmínkách rizika a nejistoty

Inženýr Dvořák hodlá profitovat na svém zlepšovacím návrhu, který přispěje k modernizaci stávajícího výrobku. Nyní vybírá z nabídky několika různých firem, jež mu za poskytnutí zlepšovacího návrhu nabízejí jednak pevnou částku a také podíl na zisku, který je závislý na počtu prodaných kusů inovovaného výrobku. Nabídky firem jsou uvedeny v tabulce:

	V1	V2	V3	V4
Fixní odměna (Kč)	100000	150000	250000	300000
Podíl na zisku (Kč/ks)	1,80	1,50	1,00	0,80

Kritériem pro výběr optimální varianty nabídky bude výše zisku, jenž je však závislý na poptávce po daném výrobku, kterou lze předpokládat s následujícími pravděpodobnostmi:

	S1	S2	S3	S4
Poptávka (ks)	150000	175000	200000	225000
Pravděpodobnost	0,1	0,2	0,4	0,3



- 1) Zjistěte, která nabídka je pro inženýra Dvořáka nejvýhodnější z hlediska nejvyšší očekávané hodnoty zisku.
- 2) Stanovte rizikovost jednotlivých nabídek a určete, která varianta je nejrizikovější.
- 3) Předpokládejte, že inženýr Dvořák má kladný vztah k riziku a na základě této informace vyberte nejvhodnější nabídku v případě, že nezná pravděpodobnost scénářů.

2.18 Cestovní kancelář¹⁰

Procvičení následujícího učiva: pravidla rozhodování – maximax, maximin, Bayesovo pravidlo, Laplaceovo pravidlo, scénáře vývoje

Cestovní kancelář se rozhoduje o tom, jaké typy zájezdů bude nabízet svým klientům. V rámci svých možností se může rozhodovat mezi následujícími typy zájezdů:

- Pobytové
- Poznávací
- Pro rodiny s dětmi

Vzhledem k tomu, že situace na trhu se rychle mění, mohou nastat 3 scénáře, které budou mít na prodej zájezdů vliv:

- S1 – pesimistická varianta: nadále potrvá finanční krize a lidé budou šetřit, zájezdů se prodá méně, než tomu bylo v loňském roce
- S2 – neutrální varianta: nadále potrvá finanční krize, zájezdů se ovšem prodá stejně jako v loňském roce
- S3 – optimistická varianta: finanční krize pomine a zájezdů se prodá více než loni

Následuje tabulka výnosů:

	S1	S2	S3
Poznávací zájezdy	10000	20000	90000
Zájezdy pro rodiny s dětmi	-20000	50000	110000
Pobytové	30000	35000	45000

¹⁰ Zpracováno dle Příklady k rozhodování spotřebitele v podmínkách rizika
http://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek2/texty/04_rozhodovani_spotrebitel_v_podminkach_rizika.pdf



- 1) Vyberte typ zájezdů, který bude vybrán při použití pravidla Maximin a Maximax.
- 2) Vyberte typ zájezdů, který bude vybrán na základě Laplaceova pravidla a Bayesova pravidla.

2.19 Výrobce čerpadel¹¹

Procvičení následujícího učiva: analýza citlivosti, faktory rizika

Průmyslový podnik zabývající se výrobou ponorných čerpadel je v důsledku finanční krize nucen hledat cesty nákladových úspor k zajištění co nejvyššího zisku. Prostřednictvím analýzy citlivosti zjistíte závislost zisku na faktorech rizika. Kritériem je roční zdanitelný zisk dosažený provozem výrobní linky, který je ovlivněn několika parametry – viz tabulka:

Pořadové číslo	Parametr	Hodnota	Měrná jednotka
1.	Roční velikost produkce (Qr)	100 000	Ks
2.	Jednotková cena (Cj)	2500	Kč/ks
3.	Jednicové mzdové náklady (Mzdj)	100	Kč/ks
4.	Jednicové materiálové náklady (Matj)	750	Kč/ks
5.	Jednicové náklady na energii (Ej)	80	Kč/ks
6.	Výrobní režie (VR)	20 000 000	Kč
7.	Správní režie (SR)	47 000 000	Kč
8.	Investiční náklady (IN)	400 000 000	Kč
9.	Doba životnosti linky (DŽ)	10	roky

Rozhodování spotřebitele v podmínkách rizika faktorů.



- 1) Určete faktory rizika a stanovte, jak uvedené faktory ovlivňují zisk.
- 2) Stanovte míru citlivosti zisku na stanovených rizikových faktorech pro podmínky pesimistického vývoje faktorů o +/- 10% a určete významnost jednotlivých faktorů.

¹¹ Zpracováno a upraveno dle Fotr, J: Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Grada Publishing, Praha 1999. ISBN 80-7169-812-1

2.20 Výroba předsíňových stěn¹²

Procvičení následujícího učiva: analýza citlivosti

Nábytkářská firma se specializuje na výrobu předsíňových stěn a právě začala s produkcí nové řady z čistě přírodních materiálů. Dle provedených průzkumů trhu podnik očekává poptávku v celkové výši 4 200 předsíňových stěn za průměrnou cenu 2 980 Kč za jednu stěnu, konečná cena je závislá na množství volitelných doplňků, které si zákazník vybere. Montáž stěn je nabízena zdarma a je třeba počítat s tím, že o tuto službu projeví zájem 70 % kupujících, čímž stoupnou náklady o 230 Kč za každou stěnu, kterou budou kompletovat pracovníci firmy. Struktura výrobních a odbytových nákladů je následující:

- roční odpisy výrobních zařízení = 300 000 Kč;
- odbytové a skladovací náklady = 405 000 Kč;
- průměrná spotřeba materiálu na výrobu jedné stěny = 398,50 Kč;
- spotřeba energie na jednici produkce = 14,40 Kč;
- náklady na pomocné výrobní látky = 689,10 Kč;
- jednicové mzdové náklady = 1 192 Kč.



- 1) Vypočtete předpokládanou výši zisku a určete faktory rizika.
- 2) Provedte analýzu citlivosti za předpokladu pesimistického vývoje faktorů o +/- 10 %.
- 3) Provedte analýzu citlivosti za předpokladu optimistického vývoje faktorů o +/- 5 %
- 4) Určete nejméně a nejvíce rizikovou položku.

¹² Zpracováno dle Hrušková H. a kol.: Manažerské rozhodování. Nakladatelství Oeconomica, Praha 2005, ISBN 80-245-0486-3

2.21 Provoz autoškoly¹³

Procvičení následujícího učiva: analýza citlivosti

Pan Málek provozuje již 10 let autoškolu, zaměstnává jednoho řidiče, vlastní dvě vozidla značky Škoda, která jezdí na naftu. Výuka probíhá v místnosti, jež se nachází v přízemí rodinného domu pana Málka, proto nemá žádné další výdaje spojené s nájmem prostor na podnikání. V současnosti stojí kurz na osobní auto 6 500 Kč, zákazník odjede 25 hodin průměrnou rychlostí 45 km za hodinu a spotřeba nafty, kterou podnikatel nakupuje za 25 Kč/l, u obou automobilů činí průměrně 8 litrů na 100 km. Pan Málek mívá průměrně 30 zákazníků měsíčně. Mzdové náklady na zaměstnance činí 25 000 Kč a režijní náklady spojené s opravami aut, s nákupem kancelářských potřeb, s vedením účetnictví apod. bývají ve výši 100 000 Kč ročně. Výcvik provádí také pan Málek, avšak žádnou mzdu si nevyplácí. Pořizovací cena nového vozu je 300 000 Kč a doba jeho použitelnosti v autoškole je maximálně 6 let.



- 1) Vypočtete výši zisku a určete faktory rizika.
- 2) Provedte analýzu citlivosti zisku na stanovených rizikových faktorech za předpokladu pesimistického vývoje těchto faktorů o 15 %.
- 3) Určete významnost jednotlivých faktorů rizika.
- 4) Zjistěte, o kolik by se musela zvýšit cena kurzu v případě, že by došlo k poklesu počtu zákazníků o 20 % a zároveň k nárůstu ceny nafty o 15 % tak, aby zisk činil alespoň jeden milion Kč.

¹³ Zpracováno dle Hrušová H. a kol.: Manažerské rozhodování. Nakladatelství Oeconomica, Praha 2005, ISBN 80-245-0486-3

2.22 Prodej skladu¹⁴

Procvičení následujícího učiva: víceetapové rozhodovací procesy, rozhodovací strom

V rámci zeštíhlování se středně velký podnik rozhodl prodat jeden ze svých nepoužívaných skladů. Budovu lze prodat okamžitě realitní kanceláři za 3 miliony korun. Pokud by sklad prozatím pronajímal, mohl by podnik na nájemném získat 200 tisíc korun ročně. Znalec v oblasti realit provedl odhad subjektivní pravděpodobnosti pro růst resp. pokles ceny skladu následovně:

- Pravděpodobnost, že v dalším roce vzroste prodejní cena o 300 tisíc, je 0,2
- Pravděpodobnost, že v dalším roce poklesne prodejní cena o 300 tisíc, je 0,8



Úkol:

Na základě výpočtu doporučte vhodný postup, tak aby podnik maximalizoval zisk.

¹⁴ Zpracováno dle Kropáč, J.: Rozhodování za rizika a nejistoty, 2011

2.23 Tendir na dodávku vzdělávacích kurzů

Procvičení následujícího učiva: víceetapové rozhodovací procesy, rozhodovací strom

Velké nadnárodní konsorcium vypsallo tendry na dodávku vzdělávacích kurzů. Jde o tendr na dodání e-learningového kurzu o rozsahu 20 stran a tendr na dodání dvoudenního kurzu s prezenční výukou

Společnost Eruditus zvažuje podání nabídky/nabídek do těchto tendrů. Náklady na vyhotovení podkladů pro tendr na dodání e-learningových kurzů byly odhadnuty na 40 000,-, pro tendr na dodání kurzů s prezenční výukou 27 000,-, pro oba tendry zároveň pak 52 000,-, jelikož je možné části nabídky vyhotovovat naráz.

Senior expert společnosti na základě zkušenosti a situace na trhu propočtl ceny (c), za které mohou kurzy nabídnout, a odhadl pravděpodobnost úspěchu (p) podniku v tendru při jednotlivých nabízených cenách. Došel k následujícím závěrům (ceny jsou v Kč):

Varianta		c	p
V1	e-learningový kurz	25 000	0,85
		32 000	0,2
V2	prezenční kurz	66 000	0,85
		76 000	0,15
V3	oba kurzy	81 000	0,7
		85 000	0,65
		89 000	0,15

Náklady na jednotlivé kurzy jsou následující (ceny jsou bez DPH):

Prezenční kurz: 20 000,-/den

E-learningový kurz: 6 000,-

Náklady na přípravu dokumentace pro tendr jsou u jednotlivých variant následující (ceny jsou bez DPH):

V1: 5 000,-

V2: 8 000,-

V3: 12 000,-

Úkol: Pomocí rozhodovacího stromu vyberte pro společnost nejvhodnější řešení dané situace.

2.24 Tendr na dodání analýzy spokojenosti zákazníků

Procvičení následujícího učiva: víceetapové rozhodovací procesy, rozhodovací strom

Společnost Investigatio zvažuje nabídku do tendru na dodání výzkumu spokojenosti zákazníků. Dodávané služby mají zahrnovat konzultace v daném podniku, sestavení dotazníku, telefonické dotazování, zpracování a analýzu dat a prezentaci výsledků a doporučení. Náklady na přípravu materiálu do tendru byly odhadnuty obchodním ředitelem společnosti na 11 000,-. Obchodní ředitel dále odhadl, že pokud nabídku podá, šance dostat se do druhého kola je 50 %. Pokud se nabídka do druhého kola dostane, musí dodat další podklady. Náklady na přípravu těchto podkladů jsou odhadnuty na 4 000,-. Pokud by společnost tendr vyhrála, náklady na realizaci zakázky budou 95 000,-. Společnost zvažuje tři prodejní ceny, a to 125 000,-, 140 000 a 160 000,-. Obchodní ředitel odhadl pravděpodobnost přijetí nabídky ve výše zmíněných cenách postupně na 0,85 %, 0,75 % a 0,3 %.



Úkol:

Pomocí rozhodovacího stromu vyberte pro společnost nejvhodnější řešení dané situace.

Kapitola 3 Ovlivňování

Také závěrečná kapitola, která se zabývá problematikou ovlivňování, je řešena formou případových studií, příkladů a testů. Příklady jsou doplněny o navržený postup řešení. Případové studie jsou zpracovány na základě reálných situací v podniku. Podkladem byly již dříve zpracované případové studie nebo vlastní poznatky a zjištění vycházející z pozorování a analýzy situací v existujícím podniku. Studenti také mají možnost formou testování zjistit základní atributy svého stylu vedení a tendenci buď k transformačnímu či transakčnímu způsobu vedení pracovníků. Na základě popsaných reálných situací z praxe si mohou vyzkoušet i schopnost rozpoznat použití adekvátního stylu vedení, který by měl být nejeftivnější za daných okolností.

Jednotlivé části cvičebního textu řeší:

- definování motivace – příklady na odlišné vnímání pojmů motiv a stimul,
- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin – příklady na jednotlivé teorie, jejich srovnání popř. omezení, definování různých druhů potřeb a faktorů,
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu – příklady zaměřené na samotný proces motivace,
- styl vedení včetně rozdělení a definování jednotlivých stylů – praktické příklady na využití jednotlivých stylů vedení v podnikové praxi, využití teorie manažerské sítě,
- identifikace vlastního stylu vedení prostřednictvím testování,
- situační vedení zaměřené na typy pracovníků - klasifikace,
- situační vedení zaměřené a na charakter úkolu – praktické příklady,
- seznámení se a užití modelu GROW v rámci koučovací techniky,
- testování tendence k transakčnímu či transformačnímu styl vedení.

3.1 Elektropodnik

Procvičení následujícího učiva: stimulace, motivace, vedení lidí

Středně velký podnik zabývající se výrobou elektrických zařízení na silnoproud a slabo proud zaměstnává 63 pracovníků. Podnik má jediného majitele, který podnik v roce 1992 získal zpět v rámci privatizace. V současné době podnik dodává své produkty do celého světa. Majitel podniku je zároveň i generálním ředitelem. Počet technicko-hospodářských pracovníků v podniku je celkem 23. Top management tvoří 5 manažerů, kteří mají na starosti strategickou činnost a rozvoj podniku. Střední management tvoří 10 manažerů, management 1. linie jsou mistři na dílnách, kteří se starají o denní chod provozů, v počtu 8. Zbýlých 40 zaměstnanců jsou dělníci. V posledním období se podnik potýkal se ztrátou výkonnosti. Zásadně se zvýšila zmetkovitost výrobků, prodloužila se doba výroby komponent a celkově klesla kvalita odváděných prací. Na nátlak odborů, se majitel za účelem zvýšení výkonnosti v podniku rozhodl o udělení plošné jednorázové odměny ve výši 3000 Kč. Odměnu dostanou ve stejné výši všichni zaměstnanci bez rozdílu pracovního zařazení.



- 1) Zhodnoťte, jaký účinek mělo uvedené opatření na jednotlivé zaměstnance podniku.
- 2) Bylo uvedené opatření stimulem či motivem? Jaký je mezi nimi rozdíl?
- 3) Jakým jiným způsobem by bylo vhodné zaměstnance motivovat ke zvýšení výkonnosti?

3.2 Výroba automobilových komponent

Procvičení následujícího učiva: vedení lidí, metody motivace, motivační teorie, motivy a stimuly

Do závodu, který vyráběl komponenty do aut, byla zavedena nová montážní linka na kompletaci zařízení spouštějící airbagy při autohavárii. Charakterem byl produkt velmi citlivý na kvalitu montáže. Montážní linka předpokládala pásovou výrobu s lidskou obsluhou. Jednotlivé součástky byly skládány dohromady dělníky. Nároky na zaučení dělníků byly z důvodu rutinních operací poměrně nízké. Podnik často k montážím využíval brigádníků. Pracovní doba dělníka na jedné pozici byla stanovena na standardní dobu 8,5 hodiny s půl hodinovou přestávkou na oběd. Měsíc po spuštění linky byly při kontrole kvality zjištěny zásadní nedostatky v kvalitě odváděné práce a vysoké zmetkovitosti produkce. Na základě uvedených informací je třeba sjednat nápravu a snížit zmetkovitost výrobků.



- 1) V rámci „fáze definování“ identifikujte hlavní problém, stanovte cíl, jakožto žádoucí stav, který má nastat (v souladu s metodikou SMART)?
- 2) K identifikování příčiny problému využijte metody „pětkrát proč“.
- 3) Jaká konkrétní opatření vedoucí ke snížení zmetkovitosti byste v podniku zavedli?
- 4) Jaký styl vedení, by bylo v uvedeném případě vhodné použít? Odůvodněte.
- 5) Na kterém stupni řízení se bude o řešení uvedené situace rozhodovat?

3.3 Absolventka ESF

Procvičení následujícího učiva: motivační teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Absolventka ekonomicko-správní fakulty si v období finanční krize nemohla dlouho najít práci, která by odpovídala její kvalifikaci. Vzhledem k její finanční situaci se nakonec rozhodla přijmout místo obchodního zástupce. Její finanční odměna bude rozdělena na fixní mzdu a výkonnostní příplatek. Uvedená pozice sice odpovídala středoškolským požadavkům na vzdělání, ovšem skýtala možnost kariérního růstu v závislosti na odvedeném výkonu.



Úkol:

S využitím znalostí o teoriích zaměřených na poznání motivačních příčin identifikujte v rámci jednotlivých teorií reálné faktory, se kterými je absolventka konfrontována.

3.4 Základní typy stylu vedení

Procvičení následujícího učiva: autokratický, participativní a liberální styl vedení



Úkol:

Vaším úkolem je identifikovat, jaký základní styl vedení je praktikován v podnicích, jejichž charakteristika je uvedena níže.

Podnik 1:

V podniku pracovníci vědí, co se od nich očekává a jaká jsou pravidla, jež znějí srozumitelně a smysluplně. Jejich přímý nadřízený se s nimi pravidelně setkává na poradách, zajímá se o jejich názory a naslouchá jim. Vzájemná komunikace mezi podřízenými a manažerem je složitější, protože je třeba shromáždit všechny podněty k danému problému a následně je diskutovat. Návrhy na řešení předložených problémů předkládají podřízení svému vedoucímu, který na jejich základě rozhoduje.

Podnik 2:

V podniku je jasně definované, co je správné a co je nepřípustné, což určuje přímý nadřízený. Pokud pracovníci stanovená pravidla poruší, následují tresty a vyhrožování. Veškerá rozhodnutí provádí výhradně vedoucí. Komunikace mezi podřízenými a manažerem vykazuje striktní pravidla – shora dolů příkazy, zesponu nahoru pouze hlášení o jejich plnění.

Podnik 3:

V podniku manažer rozhoduje pouze o základních cílech směřování činnosti, v ostatních záležitostech mají pracovníci značnou volnost při rozhodování o způsobu vykonání jejich profese vzhledem k tomu, že pracují s nadřízeným, kterého ani příliš nezajímají výsledky podřízených, jejich úspěchy považuje za samozřejmost.

3.5 Identifikace vlastního stylu vedení¹⁵

Procvičení následujícího učiva: styl vedení



Úkol:

Vaším úkolem je posoudit, co je pro Vás obvyklé při stanovení cílů, plánování, hledání nápadů, rozhodování, realizaci rozhodnutí, kontrole a při řešení konfliktů.

Předložený dotazník, který je volnější verzí tzv. manažerské mřížky, Vám pomůže identifikovat Váš styl vedení lidí. U každého z výše uvedených okruhů činnosti máte k dispozici čtyři tvrzení, kterým přiřadíte body dle následující hodnotící škály, přičemž je nutné rozdělit vždy pro danou oblast celou škálu bodového hodnocení:

- 4 body nejvíce mě vystihuje
- 3 body vyhovuje mi na druhém místě
- 2 body hodnotím až na třetím místě
- 1 bod nejméně odpovídající

1. Při stanovení cílů

..... A) Cíl kladu co nejvýše a určuji co nejkratší termíny, protože jen při „výzvě“ vysokými cíli podávají pracovníci dobré výkony.

..... B) Pracovník by si měl sám určit cíl, protože pak se více namáhá. Z tohoto důvodu formuluji cíle velmi obecně.

..... C) Důležitější než tvorba cílů je to, aby pracovníci plnili své povinnosti, které vyplývají z popisu jejich práce.

..... D) Pravidelně prodiskutovávám s pracovníky jejich cíle tak, aby bylo možné spojit individuální a podnikové cíle.

¹⁵ Zpracováno dle Bláha J. a Kovács J.: Základy managementu. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. 129 s. ISBN 978-80-248-1621-0.

2. Při plánování

..... A) Dělán plány pouze v případě, že to situace vyžaduje. Myslím si, že každý pracovník by se měl zorientovat ve výkonu své profese sám.

..... B) Plánuji tak, aby byl zajištěn dlouhodobý rozvoj. Plány by měly být dobře promyšleny a měly by aktivizovat pracovníky.

..... C) Dělán návrhy plánů, ale zároveň důvěřuji schopnostem pracovníků, kterým dávám v tomto směru velký prostor.

..... D) V mých plánech se soustřeďuji na plánování zisku a nákladů. Plánuji, ale jen do té míry, pokud to považuji za nutné, avšak poté dbám na dosažení stanovených plánů.

3. Při hledání nápadů

..... A) Když posuzuji nápady ostatních, snažím se být raději neutrální.

..... B) Naslouchám ostatním a hledám nové nápady. Mám sice jasnou představu, ale jsem kdykoliv připraven/a změnit svůj názor díky lepšímu návrhu.

..... C) Inklinuji k tomu, že přebírám nápady ostatních a neprosazuji vlastní.

..... D) Prosazuji své návrhy i v případě, kdy se mnou ostatní nesouhlasí.

4. Při rozhodování

..... A) Při rozhodování se snažím co nejvíce vyjít vstříc pracovníkům. Jsem přístupný/á jejich řešením, čímž zabráním odporu a pracovníci reagují pozitivně.

..... B) Snažím se zapojit ostatní, ale když celý proces dlouho trvá, navrhnou své řešení.

..... C) Rozhoduji na základě svých znalostí a zkušeností. Vždyť za výsledek jsem sám/a odpovědný/á, a proto značnou energii věnuji prosazení vlastního rozhodnutí.

..... D) Se svými pracovníky systematicky řešíme, jak přijmout optimální rozhodnutí.

5. Při realizaci

..... A) Sám/a sebe vystavuji tlaku, protože jen vlastní disciplína přináší úspěch. Nastanou-li obtíže, zvýším své pracovní nasazení.

..... B) Podporuji své spolupracovníky za každých okolností a mé dveře jsou jim vždy otevřeny. Často vyřizuji věci sám/a, abych příliš nezatěžoval/a ostatní.

..... C) Promyslím si, jak udělat danou záležitost s vynaložením co nejmenšího úsilí.

..... D) Jsem průběžně informován/a o plnění úkolů a určuji priority. Vzniklé problémy analyzuji, čímž se neustále učím.

6. Při kontrole

..... A) Kontroluji to, co pracovník sám kontrolovat nemůže. Nejvíce se soustřeďuji na výsledky.

..... B) Má přímá kontrola je velmi přísná. Kontroluji průběžně, abych věděl/a, zda je třeba činnost korigovat nebo přijmout opatření.

..... C) Kontroluji spíše nenápadně. Musím-li kritizovat, činím tak proto, abych objasnil/a chyby. Kritický rozhovor je veden vždy konstruktivně.

..... D) Mým úkolem je vytvořit takový kontrolní systém, který by fungoval automaticky, tedy bez mé osobní účasti.

7. Při konfliktech

..... A) Především se snažím, aby ke konfliktům nedocházelo. Když přesto vzniknou, usiluji o zklidnění situace a o opětovné nastolení přátelské atmosféry.

..... B) Když dojde k rozdílu v názorech nebo ke konfliktu, snažím se zjistit jeho příčinu a se všemi zúčastněnými ji prodiskutovat.

..... C) Dojde-li ke konfliktu, nezasahuji do něj, protože předpokládám, že se časem vyřeší.

..... D) Konflikt se vyřeší jen tehdy, když každý ze zúčastněných může vyslovit svůj názor.

Nyní vepište své hodnoty do níže uvedené tabulky:

	styl I	styl II	styl III	styl IV
1. Cíle	C	B	A	D
2. Plánování	A	C	D	B
3. Nápady	A	C	D	B
4. Rozhodování	B	A	C	D
5. Realizace	C	B	A	D
6. Kontrola	D	C	B	A
7. Konflikty	B	A	D	C
S o u č e t

Řešení

Nejvyšší dosažený výsledek vypovídá o Vaší preferenci daného manažerského stylu vedení lidí. Charakteristiky jednotlivých manažerských stylů jsou představeny níže:

Styl I

Tito manažeři uplatňují jasná pravidla a také dbají na dodržování předpisů. Neovlivňují klima na pracovišti, zaměřují se na plnění povinností a relativně stálých opakujících se cílů. Nejsou zastánci změn, tíhnou spíše ke stabilitě.

Styl II

Manažeři, kteří inklinují k tomuto stylu vedení, podporují vzájemnou spolupráci a nechávají pracovníkům jistou autonomii v rozhodování. Jednají s rozvahou a vždy podporují svoje spolupracovníky. Ovlivňují vztahy a klima na pracovišti, dosažení stanovených cílů je pro ně výsledkem dobré spolupráce.

Styl III

Manažeři uplatňující tento styl vedení mají na zřeteli především plnění stanovených cílů a snižování nákladů. Jsou nároční na sebe i druhé, umí se prosazovat. Rozhodují se rázně a bez týmové spolupráce. Do mezilidských vztahů na pracovišti nezasahují, spíše je ignorují.

Styl IV

Manažeri, kteří preferují styl právě tento vedení, zvládají konflikty, podporují spolupracovníky nejen v mezilidských vztazích, ale i při dosahování náročných cílů. Mají jasnou představu o tom, co chtějí získat, proto sledují priority. Podporují nové nápady a aktivně hledají způsoby řešení problémů.

3.6 Situační vedení zaměřené na typy pracovníků

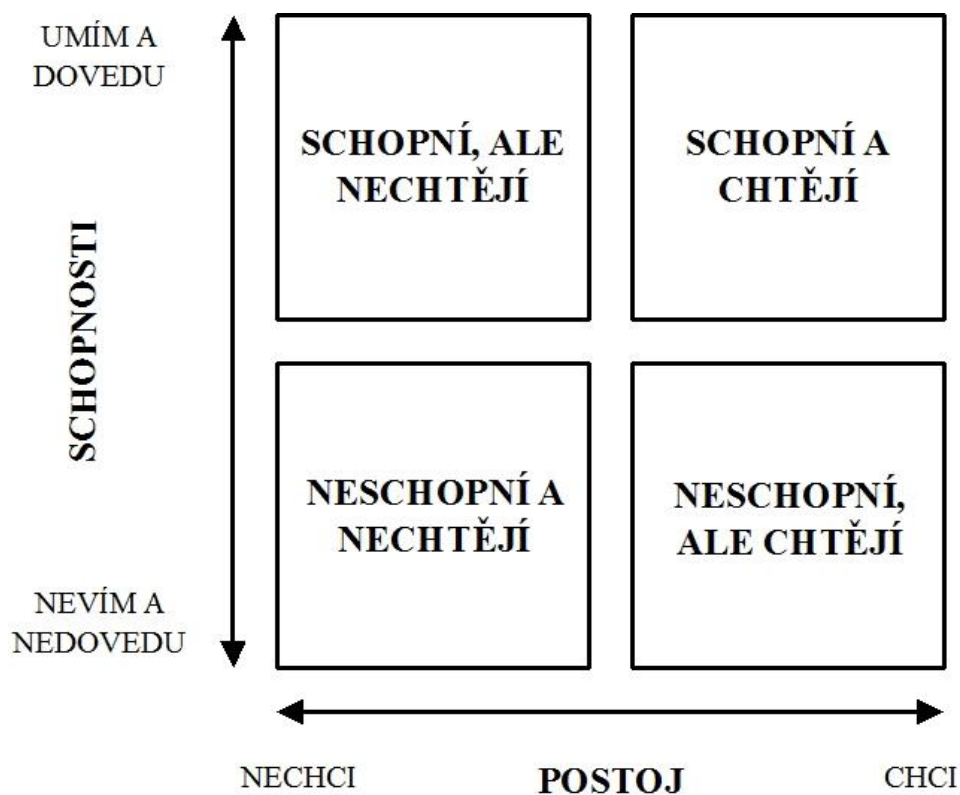
Procvičení následujícího učiva: situační styl vedení



Úkol:

Vaším úkolem je prohloubit svoje znalosti z oblasti situačního stylu vedení a na základě nabytých poznatků o jednotlivých typech pracovníků stanovit vlastní strategii jednání s nimi.

Situační vedení je založeno na předpokladu, že vedoucí pracovník by měl být schopen v každé situaci adekvátně rozhodnout, jaký styl vedení svých podřízených je nejefektivnější aplikovat s ohledem na povahu daného úkolu, na časovou náročnost jeho splnění, na zkušenosti a schopnosti pracovníků, na úroveň motivace těchto pracovníků, na vlastní komunikační dovednosti potřebné pro správný způsob ovlivňování podřízených, na akceleraci rozvoje jednotlivých pracovníků atd. Jestliže vezmeme v úvahu schopnosti a postoje pracovníků, lze jednotlivé varianty shrnout v následujícím schématu:¹⁶



¹⁶ Zpracováno dle Plamínek, J.: Synergický management. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.

Pokud přistoupíme k charakteristice nejhorší možné kombinace pracovníků, což znamená, že jsou „neschopní a nechtějí“, pak se určitě setkáme s postojem typu: „Co po mně chcete? Dělán to, co mě naučili, v těchto podmínkách to ani nejde jinak.“ Důvodem takového jednání může být přesvědčení pracovníka, že pokud jej podnik alespoň za něco platí, proč tuto možnost nevyužít, ale k odchodu z firmy se takový pracovník většinou nechystá, spíše bude mít snahu odvádět pozornost od vlastní neschopnosti, manipulovat další kolegy a upozorňovat je na jiné své přednosti.

Když přejdeme k příznivější variantě pracovníků, tzn. k „neschopným, ale chtějí“, dojdeme ke zjištění, že jsou si zřejmě vědomi vlastních nedostatků a zároveň chtějí tyto nedostatky napravit, proto určitě uvítají možnost vzdělávání a dalšího rozvoje. Bez problémů přiznávají: „Nedaří se mi vše, jak bych si představoval, ale chci to změnit. Pomůžete mi?“ Výhodou těchto pracovníků bývá schopnost sebekritického hodnocení, což usnadňuje komunikaci zacílenou směrem k možným zlepšením, která povedou k napravení současného stavu.

Pracovníci, kteří jsou sice „schopní, ale nechtějí“, jsou si dobře vědomi své odbornosti, a proto se snaží vyvíjet tlak na změnu podmínek (např. zlepšení motivace, pracovních podmínek). Takový pracovník je kdykoliv připraven vyjednávat o své pozici, protože často a rád proklamuje názor: „Vím, že mě ve firmě potřebujete, ale za daných podmínek to nehodlám dělat!“

V případě nejlepší možné kategorie pracovníků – „schopní a chtějí“ – se setkáváme s lidmi, kteří bývají loajální k firmě, ve které chtějí a umějí uplatnit svoje schopnosti. Práce je naplňuje, cítí podporu ze strany managementu a chápou vzájemný přínos mezi podnikem a jimi samotnými. Pokud jim poskytneme příležitost patřičného růstu, dochází u nich k vyšší identifikaci s podnikem, v opačném případě k frustraci či ztrátě loajality. Je třeba, aby se jejich smýšlení ubíralo směrem: „Jsem spokojený, firma mi umožňuje seberealizaci, proto nemám důvod odejít.“

Když se zamyslíme nad jednotlivými charakteristikami pracovníků, zjistíme, že důležitým faktorem, který vstupuje do volby stylu vedení lidí, je jejich připravenost k výkonu daného úkolu. Připravenost musíme vždy posuzovat ze dvou úhlů pohledu – jednak připravenost odbornou (Mají příslušné dovednosti? Oplývají potřebnými znalostmi? Nabyli již dostatek zkušeností?) a jednak připravenost psychologickou (Chtějí? Jsou dostatečně motivovaní?). Nyní se zamyslete, jakou strategii byste měli zvolit pro jednotlivé typy pracovníků s ohledem na výše uvedené:

Řešení

1. typ: Neschopní a nechtějí

Vaše základní strategie by měla znít: „Tlak buď, anebo“, protože od těchto pracovníků skutečně nelze příliš očekávat. První, co Vás napadne, je jejich propuštění vzhledem k tomu, že představa investice času, peněz a energie do lidí, kteří kromě neschopnosti navíc ještě dávají najevo své negativní postoje, není nijak lákavá... Pokud se však rozhodnete dát jim poslední šanci, přimějte je absolvovat adekvátní školení za účelem doplnění potřebných znalostí a dovedností s podmínkou, že je obratem dokáže uplatnit při výkonu své práce. Když se Vám toto podaří, je naděje, že se jejich postoj změní díky nově nabytým zkušenostem. Pamatujte, že přesun negativně uvažujících pracovníků do pozitivní kategorie patří mezi nejnáročnější úkoly manažera v oblasti vedení lidí.

2. typ: Neschopní, ale chtějí

Nejlepším možným doporučením pro tuto kategorii podřízených je: „Vzdělávat a koučovat“, ale nejdříve je nutné diagnostikovat, jaká je příčina nevyhovujícího výkonu pracovníka, protože se můžete setkat i se situací, že problém není jen v jeho odborném vybavení, ale také v tzv. sociálních dovednostech – např. způsob komunikace, zvládnání konfliktů, umění vyjednávat apod. V případě, že se jedná o pracovníka, který je schopen a ochoten se dále vzdělávat, nebojte se do jeho rozvoje investovat. Pokud zjistíte, že není v možnostech pracovníka se dále rozvíjet směrem, který požadujete, avšak velmi chce, přeřadte jej na místo, jenž bude lépe odpovídat jeho schopnostem – např. méně kvalifikovaná práce.

3. typ: Schopní, ale nechtějí

Základní strategií by mělo být: „Hledání příčin daného stavu“, protože mít ve firmě schopné a zároveň neochotné pracovníky je nejspíš problém v oblasti jejich motivace. Ideální je udělat si čas na individuální pohovory s každým ze svých podřízených, v rámci kterých se je pokuste přimět k zamyšlení nad svojí prací, sdělit Vám svoje negativní pocity či důvody svého postoje, navrhnout možné řešení tohoto nepříznivého stavu. Pozorně jim naslouchejte a poté se spolu snažte dohodnout, co může každý z Vás udělat pro zlepšení situace.

4. typ: Schopní a chtějí

Pochopitelně nejsnadnější pozici má manažer, který vede tuto kategorii podřízených. Protože rozhodně nebude chtít nic měnit na tomto ideálním stavu, měl by se držet strategie: „Udržovat trvale dobré podmínky“. Přítomnost těchto pracovníků ve firmě má pozitivní dopad také na ostatní, protože často fungují jako vzor těm, kteří do stejné kategorie zatím nepatří. Rozhodně se vyplatí na tyto lidi delegovat náročnější úkoly i část pravomocí manažera, což má na ně pozitivní efekt ve smyslu zvýšeného sebevědomí a pocitu jejich

3.7 Situační vedení zaměřené na charakter úkolu

Procvičení následujícího učiva: situační styl vedení



Úkol:

Určete, které z níže nabízených možností řešení daných situací odpovídají stylům vedení, které jsou užívány v souvislosti se situačním stylem vedení – příkazování, koučování, podporování a delegování. Poté stanovte, který ze stylů se jeví v dané situaci nejefektivněji, a svoje rozhodnutí zdůvodněte.

Zadání úkolu 1:

Jeden z pracovníků Vašeho oddělení dosáhl za poslední dva roky znamenitého výkonnostního výsledku. Je nadšený výzvami nadcházejícího roku, protože rozpočty a dílčí cíle se příliš nezměnily. Nyní je třeba jednat o návrhu postupu pro příští rok...

- A) Vyzvete ho, aby předložil vlastní návrh postupu k Vašemu schválení. Poté ho necháte pracovat samostatně a v případě potřeby ho kontaktujete.
- B) Připravíte svůj návrh postupu, který by měl podle Vás v příštím roce zrealizovat. Doručíte mu ho a setkáte se s ním, pokud by měl nějaké dotazy.
- C) Připravíte svůj návrh postupu, který by měl podle Vás v příštím roce uskutečnit. Pohovoříte s ním o jeho nápadech, a pokud se Vám budou líbit, upravíte původní postup a předáte mu definitivní podobu plánu.
- D) Vyzvete ho, aby předložil vlastní návrh postupu pro příští rok, potom jej spolu zhodnotíte. Vyslechnete jeho nápady a pomůžete mu najít další alternativy. Rozhodnutí o finální podobě plánu necháte na něm.

Zadání úkolu 2

Všiml(a) jste si, že jedna z Vašich méně zkušených podřízených odevzdala nesprávně vypracované zprávy, které jsou nepřesné a neúplné. Není tímto úkolem nadšená a často poukazuje na to, že „papírování“ je ztráta času...

A) Sdělíte jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Prodiskutujete s ní způsob, jak by měla postupovat, a vysvětlíte jí, v čem je to důležité. Vyslechnete její návrhy, ale usměrníte je požadovaným směrem. Často zkontrolujete její postupy.

B) Sdělíte jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Vybídnete ji, aby navrhla způsob, jak zlepšit jejich kvalitu. Poskytnete jí více času, aby práci správně udělala. Budete kontrolovat její postupy.

C) Sdělíte jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Zeptáte se jí, co s tím hodlá udělat. Pomůžete jí vytvořit plán řešení tohoto problému a pravidelně budete kontrolovat její postupy.

D) Sdělíte jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Ukážete jí, jak má zprávy dokončit a přesně jí řeknete, co má udělat pro zlepšení jejich kvality. Důkladně budete její postupy kontrolovat.

Zadání úkolu 3

Nedávno k Vám přidělili novou pracovníci, která bude ve Vašem útvaru vykonávat velmi důležitou práci. I když nemá zkušenosti, je nadšená a domnívá se, že úkol dokáže zvládnout...

A) Necháte ji určit, co práce vyžaduje a jak ji má splnit. Vysvětlíte jí, proč je tento úkol důležitý. Nabídnete svoji pomoc, pokud ji bude potřebovat. Budete sledovat její výkon.

B) Řeknete jí, co přesně práce vyžaduje a co od ní očekáváte. Ukážete jí, jak má svoji práci vykonávat. Jasně definujete kroky i termíny, které musí dodržet, aby dosáhla požadovaného výsledku. Pečlivě budete kontrolovat její pokrok.

C) Prodiskutujete s ní, co a kdy požadujete. Jasně definujete kroky, které musí dodržet, aby úkol zvládla, a vysvětlíte jí, proč je takový postup nezbytný. Vyslechnete také její návrhy a zapracujete je do plánu postupu, bude-li to vhodné. Často budete kontrolovat její pokrok.

D) Zeptáte se jí, jak chce úkol řešit. Pomůžete jí rozebrat problémy, které očekává při plnění úkolu. Podpoříte její plán řešení a v případě potřeby jí budete k dispozici. Budete sledovat její pokrok.

Zadání úkolu 4

Váš pracovní útvar dlouhodobě vykazuje vysokou produktivitu. Bohužel v poslední době zaznamenali jeho členové tři podstatné neúspěchy, které byly způsobeny faktory, jež nemohli ovlivnit. Jejich výkonnost a pracovní morálka výrazně poklesly a Váš nadřízený je znepokojen...

A) Prodiskutujete s nimi nedávné nezdary a jasně specifikujete úkoly, které je třeba vykonat, aby zvýšili svoji výkonnost. Budete je pečlivě kontrolovat.

B) Zeptáte se na jejich pocity ohledně nedávných nezdarů a vyslechnete jejich obavy. Povzbudíte je a prodiskutujete s nimi jejich nápady pro opětovné zvýšení výkonnosti. Pravidelně budete jejich výkon sledovat.

C) Prodiskutujete s nimi nedávné nezdary a vysvětlíte jim úkoly, které je třeba vykonat pro zvýšení výkonnosti. Přijmete jejich užitečné návrhy a zdůrazníte, jaké očekáváte výsledky. Často budete kontrolovat jejich výkon.

D) Prodiskutujete s nimi nedávné nezdary, aniž byste na ně vyvíjel(a) nátlak. Vyzvete je, aby si stanovili lhůtu potřebnou pro zlepšení jejich výkonnosti a aby se po celou tu dobu vzájemně podporovali. Pokračujete ve sledování výkonu.

3.8 Koučování

Procvičení následujícího učiva: koučování – model GROW



Úkol:

Vaším úkolem je blíže se seznámit s technikou koučování pomocí modelu GROW, který lze vhodně využít pro řešení konkrétního níže uvedeného zadání.

Model GROW je jednou z nejčastěji uplatňovaných metod v procesu koučování. Představuje jednoduchý a efektivní postup řešení problému na principu od nejbližšího cíle k těm nejbližším krokům – tzn. odkud vyjít a kam se dostat. Zkratka GROW představuje:

1. krok - G (goal) – cíle krátkodobé i dlouhodobé:

Kam přesně směřujeme? Jaký je ideální stav? Co konkrétně potřebujeme získat? Za jak dlouho chceme daného cíle dosáhnout?

2. krok - R (reality) – prověření současného stavu:

Jaká je skutečná situace? Co aktuálně funguje? Co momentálně nefunguje? Co potřebujeme? Co nám chybí?

3. krok - O (opportunity) – možnosti a alternativní strategie:

Co mohu udělat pro změnu nežádoucího stavu? Jaké existují možnosti řešení? Skutečně uvažujeme o všech dostupných možnostech? Která možnost přinese nejlepší výsledek? Která z navrhovaných možností může přinést v budoucnu hrozbu?

4. krok - W (what, when, who...) – akční plán:

Jaké konkrétní kroky je nutné podniknout pro realizaci vybrané možnosti řešení? Kdo, kdy a jak je udělá? Je vybrané řešení pro všechny zúčastněné přijatelné?

Zadání

Aktuálním problémem na vysokých školách je malá aktivita studentů na seminářích, proto je Vaším úkolem najít řešení ke změně tohoto stavu.

Řešení

G – cíl:

Cílem je větší zapojení studentů do výuky formou různých aktivizačních technik.

R – současný stav:

Skutečnost bohužel není potěšující, protože minimum studentů dochází na semináře v případě, že jsou nepovinné. A pokud se výuky zúčastní, zůstávají většinou velmi pasivní.

O – možnosti:

Pomocí vybrané techniky podporující generování nápadů (brainstorming, brainwriting, soutěž o množství nápadů mezi týmy apod.) sepisujeme nejrůznější návrhy, jaké jsou možnosti řešení daného úkolu, např.:

- a) bodové hodnocení aktivního zapojení studenta do výuky
- b) řešení zadaných úloh pomocí brainstormingu
- c) využití manažerských her při výuce
- d) přiřazování důležitosti probíraných témat pro praxi
- e) jasně definovat očekávání studentů od předmětu
- f) vysvětlování přínosu osvojení dané látky
- g) řešení kvízu z oblasti dané problematiky
- h) vlastní hodnocení případových studií
- ch) inicializace diskuse mezi studenty na síti
- i) soutěže mezi zapojenými týmy

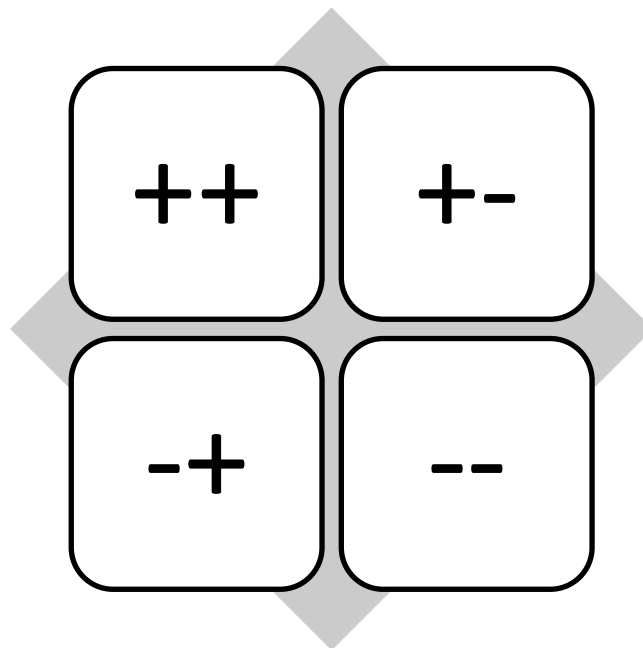
W – výběr optimálního řešení a stanovení akčního plánu:

Pomocí některé metody třídění (např. dle antibrainstormingu, dle zón vlivu – mohu rozhodnout, mohu ovlivnit, je mimo můj vliv) a vyhodnocování nápadů (např. dle párového srovnávání, dle kartézského součinu – viz níže) stanovíme, které z navržených možností jsou nereálné, nepřínosné, méně nebo více důležité. Na základě výsledku je možné navrhnout konečné řešení problému. V našem daném případě řešitelský tým např. doporučí, jaký je nejlepší postup při seminářích:

1. Vysvětlování přínosu osvojení dané látky
2. Různé soutěže týmů a řešení úkolů pomocí brainstormingu
3. Vlastní hodnocení případových studií a přiřazování důležitosti s ohledem na praxi

Úspěšnost navrženého řešení lze jednoduše ověřit mírou nárůstu „dobrovolné“ docházky na semináře v dalším období, vyhodnocením ankety mezi studenty a sledováním celkové atmosféry na seminářích.

Jednoduchá metoda, kterou lze použít v rámci vyhodnocování možností řešení, je tzv. kartézský součin, při které se detailněji zamýšlíme nad pozitivními a negativními dopady konkrétního nápadu:



- Do kvadrantu „+ +“ zaneseme přínosy použití daného nápadu v případě jeho použití.
- Kvadrant „+ -“, informuje o tom, co získáme, pokud uvažovaný nápad nerealizujeme.
- V kvadrantu „- +“ identifikujeme, co ztratíme v případě použití daného nápadu.
- Kvadrant „- -“ je určen pro stanovení možných ztrát, když zamýšlený nápad neuskutečníme.

3.9 Transakční a transformační styl vedení¹⁷

Procvičení následujícího učiva: transakční a transformační styl vedení



Úkol:

Vaším úkolem je porovnat níže uvedené výpovědi z hlediska transakčního a transformačního vedoucího. Zároveň máte možnost si ověřit svoje vlastní zaměření.

U každé z deseti dvojic tvrzení rozdělte 5 bodů mezi výpověď A a výpověď B podle toho, která Vás lépe charakterizuje. Pět bodů lze rozdělit mezi obě tvrzení následujícími způsoby: 5-0, 4-1, 3-2, 2-3, 1-4, 0-5. Přiřadte následujícím tvrzením příslušné body a po zanesení do vyhodnocovací tabulky je sečtěte.

1. A) Mým posláním jako vedoucího je udržování stability.
..... B) Mým posláním jako vedoucího je změna.
2. A) Jako vedoucí musím být příčinou událostí.
..... B) Jako vedoucí musím napomáhat událostem.
3. A) Podřízení mají být spravedlivě odměňováni podle vykonané práce.
..... B) Zajímám se o všechno, co moji podřízení v životě chtějí.
4. A) Preferuji dlouhodobé myšlení ve smyslu: Co by mělo být.
..... B) Preferuji krátkodobé myšlení ve smyslu: Co je realistické.
5. A) Věnuji dost energie na řízení jednotlivých, ale příbuzných cílů.
..... B) Věnuji dost energie na povzbuzování nadějí podřízených.
6. A) Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být i učitelem.
..... B) Věřím, že bych měl být podporovatelem a usnadňovatelem.

¹⁷ Zpracováno dle Donnelly, J. a kol.: Management. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

7. A) Jako vedoucí musím mít stejnou morálku jako moji podřízení.
 B) Jako vedoucí musím představovat vyšší morálku.
8. A) Těší mě stimulovat podřízené, aby chtěli dělat více.
 B) Těší mě odměňovat podřízené za dobrou práci.
9. A) Vedení by mělo být praktické.
 B) Vedení by mělo inspirovat.
10. A) Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mé
 schopnosti přimět lidi, aby se ztotožnili se mnou a s mými názory.
 B) Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mého postavení.

Řešení

Vyhodnocovací tabulka k dotazníku:

<u>Vaše transformační body</u>	<u>Vaše transakční body</u>
1.B _____	1.A _____
2.A _____	2.B _____
3.B _____	3.A _____
4.A _____	4.B _____
5.B _____	5.A _____
6.A _____	6.B _____
7.B _____	7.A _____
8.A _____	8.B _____
9.B _____	9.A _____
10.A _____	10.B _____
C e l k e m	C e l k e m
_____	_____

Vyšší počet bodů v součtu daného sloupce ukazuje, nakolik se ztotožňujete s transakčním či transformačním stylem vedení.