



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Výukový materiál pro předmět

# EKONOMIKA

## 4. ROČNÍK

---

**Ing. Františka Cábová, Ing. Magda Vojtová**

Reg. č. projektu:	CZ.1.07/1.1.10/01.0007
Název projektu:	<b>Tvorba výukových materiálů pro žáky podle ŠVP</b>
Název příjemce:	<b>Obchodní akademie, České Budějovice, Husova 1</b>
Klíčová aktivita:	Vytváření podmínek pro implementaci školních vzdělávacích programů ve školách a školských zařízeních, podpora aktivit metodických týmů, podpora pracovníků škol a školských zařízení zapojených do inovace ŠVP.
Použitá literatura:	Seznam použité literatury je uveden v souboru: EKO_4_Literatura.

## Management

### Funkce managementu:

- Plánování
- Rozhodování
- Organizování
- Motivace
- Kontrola

## Plánování.

### Příklad :

Paní Veselá potřebovala opravit obuv, vyměnit podpatky, přilepit špičky. Rozhodovala se o výběru opravy, na výběr měla ve svém městě 3 možnosti.

**První opravna** se nacházela nedaleko jejího bydliště, s touto opravnou už měla zkušenosti z předchozí doby. Oprava trvala až tři měsíce, přesto paní Veselá ráda do ní chodívala, neboť zde obuv nejen opravovali, ale též prodávali. Pracovní doba byla od 8 do 16,30 hodin a nikdy zde v provozní době nenarazila na zavřené dveře. Poslední zkušenost v této opravně nebyla příjemná, při vyměňování podpatků u lodiček opravář ubrousil kůži na podpatcích obou lodiček. Obuv nebylo možné nadále nosit a tak opravu reklamovala. Za dané situace již k opravě ztratila důvěru.

**Druhá opravna** byla umístěna v přízemí domu v ulici přilehlé k náměstí. Šlo o jednu větší místnost, která byla přepažena příčkou. Do opravy se vcházelo z ulice. Na dveřích byla vyvěšena provozní doba pro příjem a výdej obuvi. Příjemný zvuk zvonku při otevírání dveří byl poslední příjemný okamžik v této provozovně. Personál vstupujícího zákazníka vítal slovy: “Už zase někdo otravuje, tady se nedá pracovat!”

Ani s touto opravnou nemá paní Veselá dobré zkušenosti, protože zde nechala opravit obuv své mamince. Oprava trvala sice pouhé 3 dny, ovšem obuv vyzvedl nepozorný bratr, který si nekontroloval odvedenou práci a přinesl obuv správné barvy, ale každá bota měla jinak vysoký podpatek. Bratr běžel ihned zpátky, opravář mu vydal správnou obuv, omluvil se. Chyba se stala záměnou dokladu o opravě. I když opravář jinak odváděl kvalitní práci, zákazníci ho postupně opouštěli, protože svou práci nestíhal dokončit včas, oznamoval vývěskami dočasné zastavení příjmu zakázek a navíc se nechoval slušně k zákazníkům.

**Třetí opravna** – opravář byl otec spolužačky paní Veselé a prováděl opravy ve svém domě, kousek od bytu paní Veselé. Opravnu měl zřízenou v garáži domu. Při své návštěvě paní Veselá zjistila, že v opravně je velký zmatek a nepořádek, opravené boty se válely různě poházené spolu s neopravenými po celé dílně. Nevydával žádný doklad o příjmu obuvi ani účtenku za provedenou opravu, neměl vyvěšenou provozní dobu. Cenu určil až po opravě.

**Úkoly:** 1) Použijte metodu SWOT pro první opravnu.

2) Jak byste kvalifikovali chyby, kterých se dopustili uvedení opraváři.

3) Pro kterou opravnu a proč byste se rozhodli.

**Řešení:**

1) **SWOT:**

2) **Chyby:**

3)

**Rozhodování.**

**Příklad:**

Student dostal příslib od rodičů, že pokud dobře odmaturuje, bude mu zaplacen zájezd do ciziny v hodnotě Kč 8 000,-. K této částce se rozhodl přidat ještě svých ušetřených Kč 1 700,-. Poté se vydal zjišťovat, jaké zájezdy ( kdy, kam, s jakými službami, v jakém termínu, s jakou formou dopravy ) by si za danou cenu mohl zajistit.

- Úkol:** 1) Určete kritéria pro volbu zájezdu a možné varianty ( podle aktuální nabídky ).  
2) Pokuste se přiřadit počet bodů jednotlivým variantám, uvedeným v následující tabulce, podle důležitosti, kterou přikládáte vy sami jednotlivým kritériím a vytipujte pro vás nejvýhodnější variantu.

Kritéria/Varianty	Severní Itálie	Chorvatsko	Rakousko - Alpy	Černá Hora
Termín zájezdu				
Charakter zájezdu				
Počet dní zájezdu				
Forma ubytování				
Druh dopravy				
Stravování				
Spolehlivost CK				
<b>Body celkem</b>				

## Organizování

Jednotlivé firmy, společnosti, organizace atd. mohou mít různou organizační strukturu, která by měla odpovídat jejich potřebám.

V běžné organizační struktuře jsou nadřízení a podřízení pracovníci a mezi těmito skupinami existují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravomoci a odpovědnosti apod.

Univerzální model tvorby organizačních struktur neexistuje. Formování vnitřního organizačního uspořádání by mělo podporovat záměry firmy, společnosti, organizace.

Můžeme rozlišovat organizační struktury např. podle specializace, podle pravomoci a odpovědnosti, podle členitosti.

Podle členitosti:

- organizační struktura **plochá**
- organizační struktura **strmá**

Plochá se vyznačuje nízkým stupněm řízení a širším rozpětím, strmá vyšším stupněm řízení a užším rozpětím.

### Příklad:

Konfekční podnik používá strmou organizační strukturu s 5 organizačními stupni – podnik, závod, provoz, dílna, pracoviště. Výrobní technologie je závislá především na ruční práci.

### Úkol:

Navrhněte možné cesty snížení počtu řídicích stupňů při přechodu na plošší organizační strukturu.

### Řešení:

## Motivace

*Motivace je cílevědomé aktivní vedení lidí, které spočívá v uplatňování stimulů. Cílem je dosažení souladu cílů podniku a zaměstnanců.*

**Motiv** = vnitřní podnět, který vede k určitému jednání

**Stimul** = vnější podnět, který má ovlivnit motiv

**Styly vedení = druhy jednání nadřízeného s podřízenými.**

**Teoreticky existují 3 základní styly vedení:**

- **autokratický** ( autoritativní ) – celá autorita je soustředěna na manažera, komunikace je centrálně orientovaná na vedoucího, vedoucí sám odpovídá za všechna rozhodnutí, zachovává si odstup od svých podřízených, lze ho považovat za styl zaměřený na pouhé plnění zadaných úkolů
- **demokratický** ( kooperativní ) – vedoucí bere v úvahu návrhy svých podřízených, zapojuje je do procesu rozhodování, výkonnostní cíle se stanovují společně, vedoucí informuje své podřízené průběžně, deleguje na ně co nejvíce pravomocí, vytváří pracovní klima, které se vyznačuje vzájemnou důvěrou
- **liberální** ( pasivní ) – nadřízený informuje podřízené jen zřídka, nechá dělat podřízené to, co pokládají za správné, kontrolu provádí spíše výjimečně

**Příklad:**

Přiřaďte k uvedeným charakteristikám odpovídající styl vedení:

Charakteristika	Styl vedení
„Ještě jsem pracovníkům neřekl, co dnes mají dělat, ale oni si jistě poradí sami nejlépe“	
„Musím všechny montéry v celé četě důsledně kontrolovat, jinak by práce nebyla dobře provedena“	
„Dnes jsem víc než půl hodiny lidem vysvětloval, jak musí práci dělat. Jeden zaměstnanec mi oponoval, ale já jsem mu dal najevo, že pravdu mám já“	
„Potřeboval jsem více než hodinu, abych udělal rozpis dovolených, aby byli všichni spolupracovníci spokojeni“	
„Pracovní výkony jsou velice nízké, někteří pracovníci tímto stavem nespokojeni, jiní naopak velmi spokojeni.“	
„Trvale jsou dosahovány dobré výsledky. Občas dochází mezi pracovníky k diskuzím a neshodám, ale dlouhodobě převládá spokojenost.“	

### **Manažerské techniky**

**Manažerské techniky** jsou charakterizovány jako **pravidla jednání pro vedení pracovníků**.

V dalším textu jsou uvedeny některé vybrané techniky vedení:

- **Management by Objectives- MbO** ( vedení pomocí sjednoceného cíle ) – tento princip řízení staví do popředí pozornosti prosazování podnikového cíle. Nadřízení a podřízení se shodují na společných cílech. Podřízení mohou sami rozhodnout, jak tyto cíle nejlépe uskutečnit. Nadřízení kontrolují pouze, zda byl cíl splněn.

- **Management by Exemption - MbE** ( vedení podle výjimek ) – staví do popředí funkci rozhodování, vedoucí nemusí o všem rozhodovat sám, ponechává si pouze nejdůležitější rozhodnutí, ostatní vyřizují podřízení.
- **Management by Delegation – MbD** ( vedení podle přenesení pravomocí na podřízené ) – nadřízený deleguje určité věcné úkoly a k nim se vztahující odpovědnost za jednání a rozhodování na podřízené pracovníky.

**Příklad 1:**

Rozhodněte, jaká technika vedení byla použita v následujících případech:

Situace	Technika vedení
Obchodní vedoucí se dohodl se svými prodejci, že při prodeji počítačů budou poskytovat slevu do 10%. V případech poskytnutí vyšší slevy musí získat souhlas vedoucího.	
Vedoucí se dohodl s prodejci, že budou plně zodpovědní za prodej počítačů. Společně stanovili oblasti prodeje a hlavní úkoly. Dohodli se na tom, že cíl prodeje byl stanoven na Kč 3 000 000,- za čtvrtletí.	
Podle dohody se svým nadřízeným je pracovník zakázkového oddělení oprávněn k uzavírání smluv na stavební práce do Kč 6 000 000,-. O přijetí zakázek nad tuto hranici rozhoduje nadřízený.	
Vedoucí postoupil nákup a prodej výrobků kvalifikovaným pracovníkům. Ti pracují samostatně a nesou plnou odpovědnost za svá rozhodnutí. O výsledcích informují svého vedoucího.	

**Příklad 2:**

Rozhodněte, jaká technika vedení byla použita v následujících případech:

Situace	Technika vedení
Vedoucí kontroly jakosti je pověřen samostatně rozhodovat o zařazení výrobků do jakostních tříd. Za toto rozhodování je plně zodpovědný.	
Na poradě obchodního manažera a obchodních zástupců byly dohodnuty objemy a cíle prodeje na 2. čtvrtletí. Ostatní opatření jsou v plně v pravomoci obchodních zástupců.	
Obchodní zástupce firmy je oprávněn uznat reklamaci do výše 15 % uzavřeného kontraktu. Ostatní reklamace musí uvést do hlášení pro vedoucího.	

## **Kontrola**

**Kontrola** je proces sledování, *rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi stavem předpokládaným a skutečným.*

Podstata spočívá v *kritickém hodnocení.*

**Smyslem kontroly** není pouhá informace, postih, likvidace nedostatků, ale především její *vliv na lepší výsledky a na rozvoj podniku.*

### **Příklad:**

Podnik při kontrole prováděné finančním úřadem byl upozorněn na nedostatky při vykazování příspěvku na stravování svým zaměstnancům. K nepřesnostem dochází v souvislosti s objednáváním a zvláště pak vykazováním počtu zaměstnanců, kteří mají nárok na příspěvek. K tomu dochází protože:

- Někteří zaměstnanci si objednájí oběd, pak odjedou na služební cestu, oběd včas neodhlásí, oběd i s příspěvkem propadne, zatímco oni si vyúčtují cestovní náhrady, nebo oběd vyzvednou jejich kolegové, ovšem v tom případě by měli zaplatit plnou cenu.
- Nepřesnosti ve správném vykazování nároku na příspěvky na stravování vznikají i v případě nemoci zaměstnance při neodhlášení obědů. Opět dochází k neoprávněnému přiznání příspěvku, na který zaměstnanec po dobu nemoci nemá nárok.

### **Úkol:**

Jaká opatření v kontrolním systému byste navrhli ke zlepšení stávajícího stavu.

### ***Řešení:***

## Přehled použité literatury

---

- 1) Cipra,T.: Praktický průvodce finanční a pojistnou matematikou, Edice HZ, 1995
- 2) Klínský, P., Munch,O.: Ekonomika pro ekonomická lycea a ostatní střední školy, FORTUNA 2006
- 3) Klínský,P., Munch,O.: Ekonomika pro obchodní akademie, FORTUNA, 2006
- 4) Kolektiv autorů ( Pochylá, Holá, Motáková ): Sbírka příkladů z ekonomiky, OA Břeclav, 2008
- 5) Mařík, M. a kolektiv: Soubor řešených příkladů z finančního řízení podniku, VŠE, 1996
- 6) Mlčoch, J.: Financování podniku, FORTUNA , 1994
- 7) Mlčoch, J.: Příklady z podnikové ekonomiky, FORTUNA, 1998
- 8) Novotný, Z., Dyntarová,V., Dyčková, J. a kol.: Podniková ekonomika 3 – Ekonomika podniku, OA Břeclav, MORAVIAPRESS,2008
- 9) Světlík, J. : Marketing, Vydavatelství EKKA, 1992
- 10) Veber, J.: Příklady z managementu, FORTUNA, 1998