

**a) TÝM varianta A**

- 1) Absolvent, který nejeví velký zájem o práci. Svěřené úkoly plní někdy správně, jindy chybně. Je nutné jej neustále kontrolovat.
- 2) Absolvent, který je aktivní. Pokud si neví rady, bojí se zeptat a požádat o radu. Raději se snaží vše vyřešit sám bez pomoci, což často vede ke stresu (nestíhá plnit úkoly) a vzniku chyb.
- 3) Zkušený pracovník, který má dostatek praxe a většinu úkolů zvládne samostatně, avšak není dobře motivovaný a nové úkoly přebírá s neochotou. Pokud si neví rady, nebojí se zeptat, akceptuje diskuzi i nové nápady. Nechce žádné změny.

**Úkoly – rozhodněte které delegovat a komu.**

- 1) Objednávání materiálu
  - Probíhá jednou týdně a trvá přibližně 4 hodiny. Ze systému se vygeneruje seznam dílů, které je potřeba objednat. Objednávky mají různou finanční hodnotu.
  - Rozlišujeme objednávky bezpečné (v systému je vidět, že objednané množství je menší než potřeba) a rizikové (je nutné objednat více kusů, než je aktuální potřeba, což může vést k nevyužití materiálu a jeho následné likvidaci). Zaměstnanec má k dispozici historii objednávek za posledních 10 let.
  - Objednávky se dělí podle finanční hodnoty na malé, střední a vysoké.
- 2) Urgence potvrzení objednávek
  - Probíhá jednou týdně a trvá přibližně 3 hodiny. Data se stáhnou do Excelu, kde makro vytvoří seznam všech nepotvrzených objednávek.
  - Urgenci potvrzení objednávek zasílá zaměstnanec ze systému. Pokud není objednávka potvrzena ani po dvou výzvách, třetí urgence probíhá telefonicky.
  - Počet potvrzených dodávek je klíčový ukazatel výkonnosti (KPI), který sleduje vedení firmy.
- 3) Urgence objednávek po termínu
  - Probíhá jednou týdně a trvá přibližně 5 hodin. Seznam opožděných objednávek se generuje přímo ze systému. Podle závažnosti situace zaměstnanec rozhoduje, zda:
    - a) Nebude urgovat dodání, pokud zpoždění neohrozí výrobu.
    - b) Zašle urgenci e-mailem, pokud je ještě dostatek času.
    - c) Kontaktuje dodavatele telefonicky, pokud hrozí zastavení výroby.
- 4) Nastavení optimálních objednacích množství
  - Probíhá jednou ročně a zabere přibližně 30 hodin práce.
  - Na základě historických dat, výhledů na příští rok a cen dílů se stanovují optimální objednacích množství.
  - Neexistuje přesný vzorec – rozhodování je založeno na zkušenostech a tzv. selském rozumu. Při analýze se využívá Paretovo pravidlo.
- 5) Týdenní report pro vedení firmy
  - Ze systémových dat se vytváří report KPI.
  - Neexistuje žádné makro, takže je nutné provést manuální kontrolu nestandardních odchylek a případně je vysvětlit.
- 6) Týdenní meeting s plánováním výroby
  - Koná se jednou týdně a trvá přibližně 3 hodiny.
  - Na meetingu se probírají díly, které zastavily výrobu nebo ji mohou ohrozit.
  - Kolegové z plánování výroby mají agresivní styl komunikace a často přebírají obviňující postoj.
- 7) Hodnocení dodavatelů
  - Probíhá jednou ročně a zabere přibližně 20 hodin.
  - Data se stáhnou ze systému, vyhodnotí a následně se výsledky zašlou dodavatelům.
  - Proces není složitý, ale musí být proveden bezchybně. Výstupy kontroluje auditor ISO a jakékoli pochybení může ohrozit certifikaci kvality firmy, což by mělo závažné důsledky.

**b) TÝM varianta B**

- 1) Absolvent, který jeví velký zájem o práci. Svěřené úkoly plní někdy správně, jindy chybně. Je vděčný za každou radu, ale občas se bojí zeptat, aby se „neztrapnil“. Dělá chyby, ale rychle se z nich učí a neopakuje je.
- 2) Středně zkušený pracovník, který většinu úkolů zvládne samostatně. Cítí se však nedoceněný, protože nedostává dostatek náročných úkolů a nemá prostor pro rozvoj. Někdy přeceňuje své schopnosti a rozhoduje sám bez konzultace s nadřízeným, což vede k chybám. Ty nejsou časté, ale pokud nastanou, mívají zásadní důsledky.
- 3) Zkušený pracovník, který je schopen plnit téměř každý úkol. Nedělá chyby a nebojí se zeptat ani poradit. Je otevřený novým nápadům a podporuje změny. Nerad však pracuje v týmu – nejraději jedná mezi čtyřma očima. Spolupráce s ostatními odděleními mu není příjemná a upřednostňuje komunikaci e-mailem, aby měl vždy písemný záznam.

**Úkoly – rozhodněte které delegovat a komu.**

- 8) Objednávání materiálu
  - Probíhá jednou týdně a trvá přibližně 4 hodiny. Ze systému se vygeneruje seznam dílů, které je potřeba objednat. Objednávky mají různou finanční hodnotu.
  - Rozlišujeme objednávky bezpečné (v systému je vidět, že objednané množství je menší než potřeba) a rizikové (je nutné objednat více kusů, než je aktuální potřeba, což může vést k nevyužití materiálu a jeho následné likvidaci). Zaměstnanec má k dispozici historii objednávek za posledních 10 let.
  - Objednávky se dělí podle finanční hodnoty na malé, střední a vysoké.
- 9) Urgence potvrzení objednávek
  - Probíhá jednou týdně a trvá přibližně 3 hodiny. Data se stáhnou do Excelu, kde makro vytvoří seznam všech nepotvrzených objednávek.
  - Urgenci potvrzení objednávek zasílá zaměstnanec ze systému. Pokud není objednávka potvrzena ani po dvou výzvách, třetí urgence probíhá telefonicky.
  - Počet potvrzených dodávek je klíčový ukazatel výkonnosti (KPI), který sleduje vedení firmy.
- 10) Urgence objednávek po termínu
  - Probíhá jednou týdně a trvá přibližně 5 hodin. Seznam opožděných objednávek se generuje přímo ze systému. Podle závažnosti situace zaměstnanec rozhoduje, zda:
    - a) Nebude urgovat dodání, pokud zpoždění neohrozí výrobu.
    - b) Zašle urgenci e-mailem, pokud je ještě dostatek času.
    - c) Kontaktuje dodavatele telefonicky, pokud hrozí zastavení výroby.
- 11) Nastavení optimálních objednacích množství
  - Probíhá jednou ročně a zabere přibližně 30 hodin práce.
  - Na základě historických dat, výhledů na příští rok a cen dílů se stanovují optimální objednacích množství.
  - Neexistuje přesný vzorec – rozhodování je založeno na zkušenostech a tzv. selském rozumu. Při analýze se využívá Paretovo pravidlo.
- 12) Týdenní report pro vedení firmy
  - Ze systémových dat se vytváří report KPI.
  - Neexistuje žádné makro, takže je nutné provést manuální kontrolu nestandardních odchylek a případně je vysvětlit.
- 13) Týdenní meeting s plánováním výroby
  - Koná se jednou týdně a trvá přibližně 3 hodiny.
  - Na meetingu se probírají díly, které zastavily výrobu nebo ji mohou ohrozit.
  - Kolegové z plánování výroby mají agresivní styl komunikace a často přebírají obviňující postoj.
- 14) Hodnocení dodavatelů

- Probíhá jednou ročně a zabere přibližně 20 hodin.
- Data se stáhnou ze systému, vyhodnotí a následně se výsledky zašlou dodavatelům.
- Proces není složitý, ale musí být proveden bezchybně. Výstupy kontroluje auditor ISO a jakékoli pochybení může ohrozit certifikaci kvality firmy, což by mělo závažné důsledky.