

Zvyšování výkonnosti lidských zdrojů zavedením manažerské hry

Aleš Horčíčka, Lucie Jelínková

ÚVOD

Soudobý management nepředstavuje jen dynamicky se rozvíjející vědeckou disciplínu, pružně reagující na stále rychleji se měnící podmínky okolí a situaci na reálných trzích, ale zároveň žádaný interdisciplinární obor studia.

Tvůrci manažerských kurzů jsou proto neustále zaměřováni úvahami, jak vědecky ověřené poznatky o vedení a řízení lidí co nejúčinněji předat budoucím manažerům – aby se dokázali co nejvíce přiblížit podmínkám praxe.

Dosud převážně uplatňované tradiční formy vzdělávání však mají svá omezení. Jedním z hlavních nedostatků tradičního vzdělávání je skutečnost, že studenti jsou úzce a konkrétně vzděláváni v jednotlivých předmětech a často jim chybí celkový pohled na problémy řízení podniku jako celku. Nevidí přitom totiž vzájemné souvislosti mezi jednotlivými funkčními oblastmi podniku.

Podniková praxe však čím dál naléhavěji upozorňuje na nedostatek praktických dovedností absolventů a stále více dává přednost sociálně zralým absolventům vysokých škol s aktivním přístupem k řešení konkrétních problémových situací, na jejichž řešení nelze použít standardní metody.

Význam strategického myšlení, problematika vytváření a vedení týmu a v neposlední řadě také vliv informačních technologií umožnily vyvinout a aplikovat různé simulace podnikání – tzv. manažerské hry, stolní (deskové) nebo počítačové simulace chování subjektů ekonomického systému, které poskytují komplexní a zároveň detailní pohled na řízení podniku.

Manažerské hry umožňují aplikovat teoretické vědomosti, získané v jednotlivých předmětech, při řízení konkrétního výrobně-obchodního podniku. Umožňují komplexní řízení všech funkčních oblastí podniku a vytvářejí příležitosti pro ověření a upevnění studií nabytých vědomostí při založení, budování a řízení

„reálného“ podniku. Různé simulace podnikání představují propojení mezi teorií a praxí, které je nevyhnutelnou součástí každého vzdělávacího procesu.

1 VÝVOJ PROBLEMATIKY MANAŽERSKÝCH HER A JEJICH VYMEZENÍ

1.1 VÝVOJ MANAŽERSKÝCH HER

Problematika manažerských her byla poprvé řešena v padesátých letech minulého století v USA na Massachusettském technologickém institutu (Massachusetts Institute of Technology) v Cambridge.

První moderní manažerskou hrou určenou pro výcvik řídicích pracovníků byla hra „Top Management Decision Simulation“, vytvořená iniciativou Americké manažerské asociace v roce 1957. Koncept této hry pojednává o činnosti pěti konkurenčních podniků vyrábějících jediný výrobek a distribuujících jej na jediném trhu [1].

V šedesátých letech minulého století byla problematika dále řešena na Massachusettském technologickém institutu Peterem Sengem, který na příkladě manažerských her zkoumal dynamiku systémů podnikové reality [15] a Johnem Stermanem, tvůrcem funkcionální logistické distribuční hry o pivu [26]. V odborné literatuře je současně popsán a řešen Stermanův model manažerského chování – nepochopení zpětné vazby v dynamickém rozhodovacím experimentu [17], návrh na využití leteckých simulátorů v oblasti manažerského vzdělávání [18] a instrukce pro realizaci funkcionální logistické distribuční hry o pivu [16].

V devadesátých letech dvacátého století se tyto přístupy rozšiřují i do České a Slovenské republiky. První ucelenější literatura k problematice manažerských her se objevuje na Vysoké škole ekonomické v Praze [4] a Ekonomické univerzitě v Bratislavě [8].

Na začátku 21. století se manažerské hry začínají výrazněji prosazovat i na regionálních univerzitách, středních školách i v manažerských kurzech. Uplatnění manažerských her se postupně rozšiřuje i do výzkumu (např. analýza vazeb na pracovišti) a dalších oblastí lidského života (např. strategické řízení měst a obcí).

1.2 VYMEZENÍ MANAŽERSKÝCH HER

V současném turbulentním světě dochází k prudkým změnám na trzích, u uživatelů produktů i v oblasti technologií, což od manažerů vyžaduje přiměřenou míru inovativního chování a používání odpovídajících marketingových nástrojů. Organizace se rychle mění co do velikosti, propojují se, stávající vazby se ruší, čímž se mění dosavadní působnost managementu včetně vazeb na dodavatele a odběratele. V procesu globalizace vyžadují některá manažerská působení nadnárodní přístupy, které přesahují vnitřní rámec a lokální zájmy organizace. Moderní management je proto založen na hlubokém pochopení toho, čeho lze dosáhnout při hledání cest k úspěšnému překonání problémů, které změny v globálním světě vyvolávají. [3]

Pro sdílení relevantních znalostí v rámci ekonomického a manažerského vzdělávání lze formou hry využít obchodní případy založené na reálných podnikových situacích. [21]

Z velkého množství metodických nástrojů, které přispívají ke zvýšení účinnosti podpory vzdělávacího a rozhodovacího procesu u manažerů, lze vytřídit skupinu metod a postupů založených na řešení modelových situací formou simulací. [6]

„Simulace je vzdělávací cvičení, při kterém se používá model skutečnosti. Manažerova realita je ovlivňována mnoha faktory; některé se týkají dovedností, vzdělání a osobnosti manažera, jiné odpovědností, podřízených, kolegů, norem a pravidel organizace.“ [14]

Manažerská simulační hra poté představuje zjednodušenou simulaci chování subjektů ekonomického systému (firmy, domácnosti, stát, ostatní subjekty). Ve většině případů její

účastníci řídí podnik či jeho vybranou část nebo činnost za předem stanovených podmínek. [8]

Komplexnost manažerských her roste v reakci na rostoucí složitost a dynamiku rozhodovacích problémů v podnikové praxi, danou zejména externími faktory (např. nákup zdrojů od dodavatelů, prodej výrobků a služeb v obchodech, apod.) [10] a s využitím vhodné podpory (informatické, matematické, ekonomické, manažerské) zkracuje dosud časově náročný rozhodovací proces [11].

2 CÍL A METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Cílem výzkumného šetření bylo zmapovat současný systém řízení výkonnosti jednoho výrobního podniku působícího v České republice, odhalit problémové oblasti tohoto systému a zároveň na základě zjištěných skutečností stanovit návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího systému.

Návrh manažerské hry „Strategická výzva“ vznikl poté jako reakce na poznání klíčových faktorů, zásad a problémů tohoto podniku, a to prostřednictvím terénního šetření v tomto podniku a za významné pomoci zejména jednoho z manažerů na střední úrovni řízení.

Terénní šetření bylo provedeno ve výrobním podniku, který spadá v klasifikaci ekonomických činností (CZ NACE) do skupiny 12.00. [2] Lze jej označit podle počtu zaměstnanců jako velký podnik [12] s ročním obratem nad 100 mil. Kč. [13] Jedná se o českou akciovou dceřinou společnost, která je součástí velkého zahraničního holdingu/skupiny.

Terénní šetření bylo provedeno formou dotazníkové akce při uplatnění následující metodiky:

Vlastní terénní šetření proběhlo v období od 1. 5. 2012 do 30. 4. 2013 ve vybraném výrobním podniku v České republice, jehož charakteristika byla uvedena výše.

S podnikem byl předem projednán účel, rozsah, náplň a délka trvání terénního šetření. Výsledkem tohoto jednání bylo udělení souhlasu tazateli a vykonavatelé terénního

šetření Ing. Lucii Jelínkové, která vedla i jednání o udělení souhlasu.

Tazateli a vykonavateli terénního šetření byly v jeho průběhu poskytovány interní materiály a kontakty na odpovědné pracovníky podniku.

Dotazníkové šetření bylo provedeno formou tzv. polostrukturovaného rozhovoru.

Základní soubor pro dotazování zahrnoval všechny manažery na střední úrovni řízení daného výrobního podniku.

Pro získání vzorku respondentů byl použit záměrný nenáhodný výběr. [5], [19]

Konečný vzorek pro dotazování čítal celkem 5 respondentů, z toho 3 manažery (manažer kvality, manažer plánování výroby, personální manažer) a dva další zaměstnance na dělnické pozici.

S jedním respondentem se konalo průměrně 5 rozhovorů.

Otázky pro rozhovor jsou součástí přílohy A.

Pro zpracování dat z tohoto otazování byla použita obsahová analýza.

Na základě terénního šetření byly zjištěny tyto skutečnosti:

Vedení společnosti si plně uvědomuje potřebu měření a monitorování výkonnosti společnosti pro její efektivní řízení.

Ve společnosti je zaveden systém řízení výkonnosti vycházející ze základních zásad Balanced Scorecard (BSC)¹.

Tento systém se vztahuje svým rozsahem působnosti na celý podnik a je postaven na základních zásadách společnosti.

Implementace tohoto systému je zajištěna pomocí naplňování a sledování stanovených principů řízení.

V rámci tohoto systému jsou definovány čtyři klíčové skupiny procesů: řídicí procesy, EHS

procesy², realizační procesy a podpůrné procesy.

Všechny tyto procesy a jejich podprocesy jsou v podniku charakterizovány, mají definované cíle, kterých má být dosahováno, tyto cíle jsou měřeny, monitorovány a následně řízeny směrem k udržitelnosti celého systému a naplňování jeho základních zásad.

Jejich vzájemná provázanost poté vede k nutnosti zaměřením se na efektivitu a zlepšování všech těchto procesů.

Největší váha je v podniku přikládána procesu realizačnímu a řídicímu.

V podniku dochází k pravidelnému plánování na všech úrovních řízení.

Podnik má jasně definovány klíčové strategie výroby, které se dotýkají např. těchto oblastí: rozvoj lidí, řízení výkonu, Lean, inovace, orientace na zákazníka a další.

Klíčové indikátory výkonnosti (KPI)³ tvoří ve společnosti základní prvky systému měření výkonnosti, jejich hodnoty jsou sledovány a porovnávány se stanovenými hodnotami KPI, čímž jsou objevena kritická místa, kde je třeba zlepšit vykonávání stanovených procesů.

Dokumentace celého systému je úplná, přehledná, transparentní a plně dostačující pro potřeby podniku.

K řízení celého systému dochází prostřednictvím jeho prosazování na všech úrovních organizace.

Odpovědnost za rozvíjení a uplatňování systému, ale i za zajištění všech potřebných zdrojů pro tento systém, nese vrcholové vedení podniku.

Výkonnost celého systému poté spočívá v účinném řízení procesů a vzájemné synergii

¹ BSC je určitý přístup k výkonnosti, který se neorientuje pouze jen na měření výkonnosti, nýbrž i na implementaci výkonnosti do systému řízení výkonnosti. Tuto koncepci vyvinuli pánové Kaplan a Norton v 90. letech 20. stol. Parametry výkonnosti rozdělují do čtyř perspektiv, které umožňují souhrnně a vyváženě zhodnotit podnikovou výkonnost. [7]

² EHS process (Environment, Health and Safety process) jsou anglickým výrazem pro BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a ochranu životního prostředí.

³ KPI tvoří základní prvky systému měření výkonnosti. Jsou nástrojem pro dosahování stanovených cílů. Jedná se o konkrétní měřitelné hodnoty při vykonávání daného procesu. Sledováním hodnot jednotlivých ukazatelů a jejich porovnáváním se stanovenými hodnotami pak směřuje vedoucí pracovníky organizace ke kritickým místům, kde je třeba zlepšit vykonávání stanovených procesů tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. [27]

mezi všemi odděleními za účelem dosahování pozitivních výsledků pro všechny zainteresované strany.

K přezkoumání funkčnosti systému dochází pravidelně každý rok vedením společnosti v součinnosti s rozpočtovým cyklem.

Ve vztahu k tomuto systému, ale nejen k němu, je ve společnosti kladen důraz na neustálé zlepšování prostřednictvím PDCA cyklu⁴.

Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou v tomto podniku jedním z klíčových faktorů pro dosahování, měření a řízení výkonnosti. Tento podnik se snaží nejen získat a vychovat kvalitní zaměstnance, ale především neustále rozvíjet jejich potenciál, což dokazuje i přístup společnosti k zaměstnancům a jejich dalšímu vzdělávání, jakož i systémy rozvoje zaměstnanců implementované v podniku a strategie a cíle v oblasti jejich rozvoje.

Z několika konzultací s manažerem společnosti také vyplynulo, že klíčovými zaměstnanci jsou zejména zaměstnanci středního managementu, a to proto, že jsou to právě oni, kdo řídí práci všech zaměstnanců podílejících se na zajištění výrobního procesu a všech dalších procesů s tím souvisejících. Toto řízení je pro dosahování výkonnosti celého podniku zásadní.

Z výsledků všech pozorování lze tedy usuzovat, že prostor pro zlepšení je možné spatřovat v tréninku právě manažerských dovedností zaměstnanců. Proto autoři tohoto příspěvku navrhnou manažerskou hru a její začlenění do podnikového systému jako jeden z nástrojů rozvoje zaměstnanců, který dle názoru autorů, bude vhodným nástrojem pro zvyšování výkonnosti zaměstnanců a následně poté povede ke zvyšování výkonnosti podniku jako celku.

3 NÁVRH MANAŽERSKÉ HRY

Manažerská hra s názvem „Strategic Challenge“ byla navržena na základě

teoretických východisek uvedených ve zdrojích [4], [8], [9], [15], [24], [25]. Koncept hry byl vytvořen na základě poznání fungování manažerské hry Global Management Challenge (GMC) [25] a na základě reálných podmínek a problémů konkrétního výrobního podniku, ve kterém bylo provedeno terénní šetření.

Tato manažerská hra bude využitelná pro jakýkoliv výrobní podnik, mající právní formu akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným, působící v České republice, s počtem zaměstnanců více než 50 osob, mající divizní organizační uspořádání a spadající dle klasifikace ekonomických činností (CZ NACE) do skupin: 10, 12, 13, 17, 20, 21, 22, 23, 26. [2]

Důležité je, aby hra byla přímo „šitá na míru“ konkrétnímu podniku, případně závodu.

Cílem hry je dát stávajícím manažerům jednotlivých oddělení nebo i nově přichozím manažerům, možnost zkusit si „na nečisto“ nějaký problém, který byl v minulosti ve společnosti řešen nebo zcela nový problém či situaci, která ještě nenastala, ale společnost ji kvalifikuje jako možnou hrozbu. Cílem je, aby manažeři přišli se strategií, která povede ke zlepšení kteréhokoliv z ukazatelů nebo udržení stávajícího stavu v nepříznivé situaci, a bude „cestou ven“ z problému, který bude vždy nastíněn v konkrétní modelové situaci.

Hraním hry si tak manažeři budou moci plně uvědomit důsledky svých jednotlivých rozhodnutí a jednání nejen pro ně samotné, ale i pro ostatní manažery a celou společnost. Prostřednictvím hry by si také měli aktéři uvědomit vzájemnou závislost a provázanost svých rozhodnutí a celých oddělení.

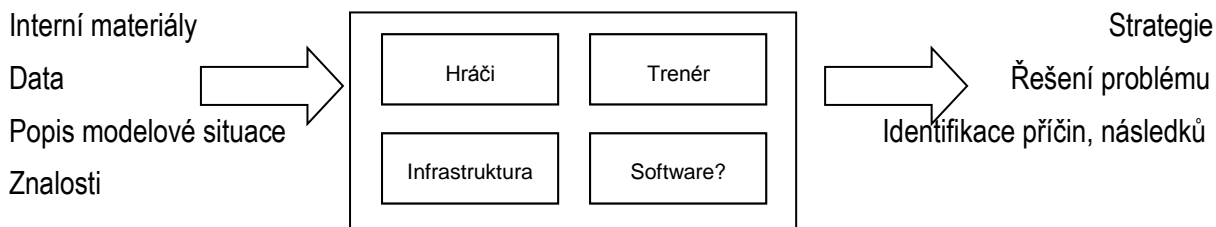
Tento trénink manažerských dovedností přinese společnosti řadu přínosů, zejména zvýšení potenciálu stávajících či nově přijatých manažerů, rozvoj jejich schopností a dovedností. Manažerům to přinese především cenné zkušenosti z „praxe, reálných situací a problémů“, kde ovšem za svá rozhodnutí nebudou muset čelit faktických dopadům pro společnost, která za jejich chyby zaplatí např. ztrátou zisku.

⁴ PDCA cyklus je jeden z přístupů, jak postupovat při realizaci zlepšovací činnosti. Demingův PDCA cyklus sestává ze čtyř jednoduchých kroků Plan (naplánuj) – Do (realizuj) – Check (proved' kontrolu) – Act (proved' korekci). [23]

3.1 POPIS HRY

Obecné schéma hry je znázorněno na Obr. 1.

Obr. 1: Obecné schéma hry



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tým hráčů se skládá z ředitele závodu (tedy nadřízený) a vedoucích jednotlivých oddělení (podřízení ředitele) podniku, např.:

výroby,

kvality a kontroly,

bezpečnosti a ochrany životního prostředí,

výzkumu a vývoje,

finančního,

Supply Chain⁵ (nákup, skladování, logistika),

a popř. jiných.

Tito vedoucí jednotlivých oddělení mají pod sebou své zaměstnance/týmy, mistry, apod.

V týmu existuje vzájemná komunikace a spolupráce, která je nezbytnou podmínkou úspěchu nejen ve hře. Účastníci hry budou moci „u kulatého stolu“ vzájemně komunikovat a ovlivňovat svá rozhodnutí. Každý účastník bude mít k dispozici informace o svém oddělení. Ředitel poté bude sledovat rozhodnutí jednotlivých manažerů a vyhodnocovat je.

Role ředitele spočívá především v bedlivém sledování a zaznamenávání si jednotlivých nápadů všech ostatních účastníků hry, jakož i průběhu jejich komunikace, prosazování jejich názorů, ovlivňování druhých, apod. Po skončení každého kola hry poskytne ředitel

každému ze sledovaných hráčů zpětnou vazbu o jeho výkonu ze svého subjektivního úhlu pohledu.

Každý jednotlivý vedoucí oddělení rozhoduje o řadě ukazatelů, vždy je přítom ovšem závislý na ostatních odděleních a rozhodnutích jednotlivých manažerů, mezi členy existuje tedy vzájemná interakce.

Hráči v roli jednotlivých manažerů oddělení mohou rozhodovat např. o ukazatelích uvedených v Tab. 1.

Vedoucí manažeři všech jednotlivých oddělení také rozhodují o počtu nabíraných a propouštěných zaměstnanců, o zvyšování jejich kvalifikace, počtu školení, intenzitě školení. Cílem je mít dostatek kvalitních zaměstnanců a udržet si je.

Jádrem hry je stanovená **modelová situace**, která je v rámci hry vždy řešena. Návrh modelové situace lze variabilně měnit v závislosti na momentálních potřebách závodu, to znamená, že modelové situace mohou být koncipovány pro různé oblasti řízení ve společnosti.

Časový fond pro hraní hry je celkem 8 hodin, tato doba je rozdělena na 4 etapy po 2 hodinách, přičemž jedna etapa představuje ve skutečnosti jeden týden. Na přípravu – prostudování všech materiálů – mají hráči 2 hodiny. Časový fond lze přizpůsobit složitosti řešené modelové situace a potřebám společnosti.

⁵ Supply Chain (v příkladu dodavatelský řetězec).

Tab. 1: Oblasti rozhodování a strategické cíle

Oddělení	Rozhodování o	Strategický cíl/e
Výroba	potřebě kvalifikovaných zaměstnanců, efektivitě výroby (Lean ⁶ , SMED ⁷ , apod.), potřebě inovací a jiné	zvýšení produktivity (počtu vyrobeného množství), snížení nákladů na výrobu, efektivnější výroba, zvýšení kvality výrobku
Výzkum a vývoj	malých drobných změnách/inovacích, výrobní kapacita továrny i počet strojů jsou ve hře fixní	snížení nákladů na výrobu pomocí inovací (pomocí moderních přístupů, technik)
Kvalita a kontrola	počtu kontrol, periodě měření, způsobu měření, podrobnosti měření, apod.	co nejnižší procento nekvalitních výrobků proti vynaloženým nákladům na kontrolní měření
Lean	jednotlivých programech, přístupech k úsporám ve výrobě, na pracovišti, o jejich realizaci, kvalitě, způsobu provedení, řízení, apod.	snížení plýtvání
Finanční	výši finančních prostředků, které budou použity na jednotlivé činnosti všech oddělení.	snížení nákladů na všechny činnosti jednotlivých oddělení (za současného neporušení jejich chodu, stability a prosperity) a současně dlouhodobé zvyšování zisku
Bezpečnost a ochrana ŽP	o bezpečnosti zaměstnanců a ochraně ŽP	snížení počtu úrazů na pracovišti, eliminace dopadů výrobní činnosti na ŽP
Supply Chain	výši a periodě objednávaného množství výrobních vstupů	snížení množství zásob na skladě a současné zajištění plynulosti a nepřetržitosti výroby

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

⁶ Lean Production nebo-li „hubená výroba“ vyjadřuje takovou optimální kombinaci výrobních faktorů, při níž jsou náklady na výrobu co nejnižší. [20]

⁷ SMED (Single Minute Exchange of Dies) nebo-li rychlé přeseřazení jehož cílem je zkracovat proces přechodu výrobního zařízení z jedné výrobní dávky na druhou. [22]

Hráčům hry jsou na začátku hry rozdány **materiály k prostudování**. Pro hraní navržené hry a dále nastíněné modelové situace jsou vstupními materiály:

- Postup hry – jednotlivé kroky
- Pravidla hry
- Popis modelové situace
- Účetní závěrka společnosti
- Tabulka vstupních údajů (záleží na typu modelové situace)
- Případná definice termínů obsažených v Tabulce vstupních údajů (je-li to třeba)
- Doporučené zásady pro hodnocení (pro hráče s rolí ředitele)
- Doporučené zásady pro hodnocení (pro trenéra)

3.2 POSTUP HRY

Jednotlivé kroky hry jsou následující:

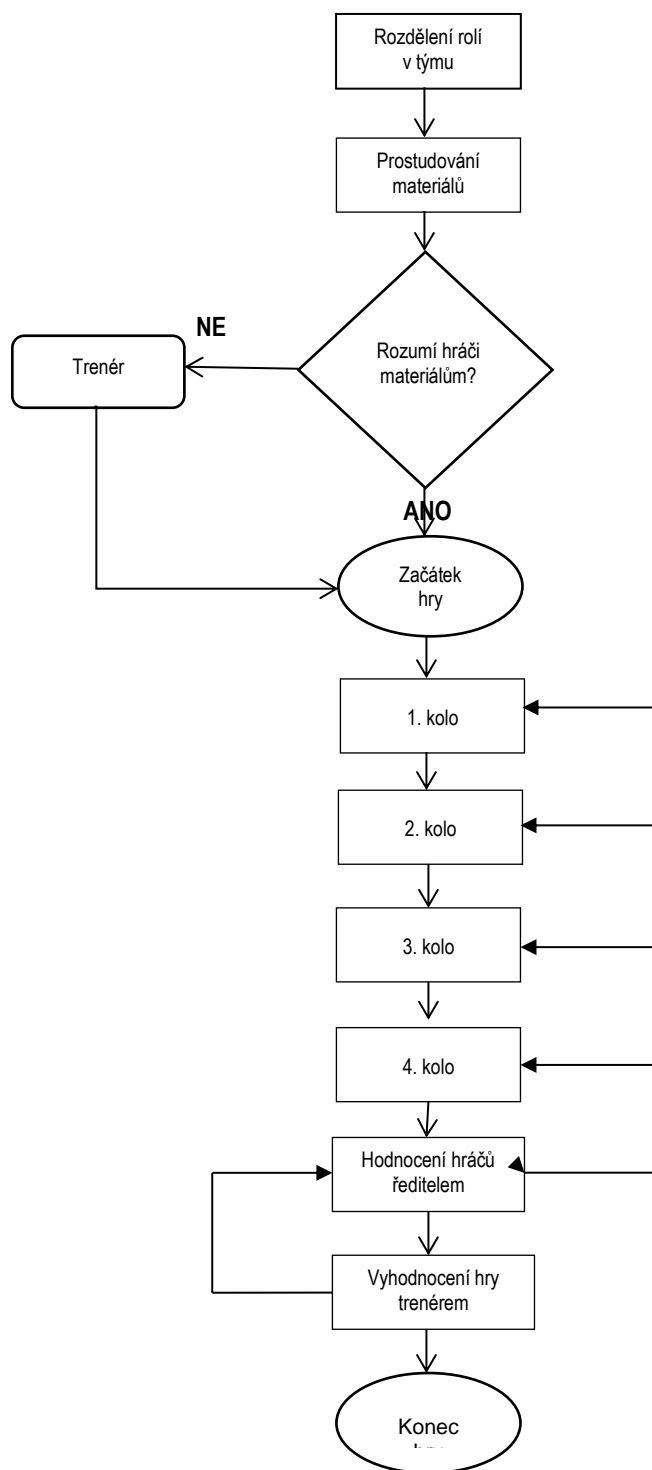
1. Účastníci si rozdělí role v týmu podle svého skutečného pracovního zařazení (každý manažer povede ve hře oddělení, za které je zodpovědný i ve skutečnosti, stejně tak roli ředitele závodu obsadí skutečný ředitel podniku).
2. Prostudují si přiložené materiály, každý se seznámí se svou rolí v týmu, modelovou situací, pravidly hry a všemi vstupními materiály. Na prostudování materiálů mají hráči 2 hodiny.
3. Pokud je hráčům cokoliv nejasného, mohou se zeptat „trenéra“.
4. Hráči začnou s hraním, postupně prochází 4 koly, každé kolo trvá 2 hodiny. Po skončení každého kola následuje 30-ti minutová konzultace hráčů v rolích manažerů s hráčem v roli ředitele. Ten si rozvrhne svůj časový

fond (30 min.) tak, aby dokázal poskytnout všem hráčům dostatečnou zpětnou vazbu. Své hodnocení z každého kola si pečlivě zaznamenává, přičemž jeho hodnocení je plně subjektivní a drží se doporučených zásad pro hodnocení (jsou součástí přílohy C), které ovšem dostane k nahlédnutí pouze daný účastník v roli ředitele. Každý z hráčů také ohodnotí sám sebe v každém kole (nejsou definována žádná doporučení pro hodnocení, hodnocení probíhá naprosto volně a spontánně a je zcela v režii hráčů), případně toto hodnocení může prodiskutovat s ředitelem. Takto hráči prochází všemi koly.

5. V rámci každého kola hráči spolu vzájemně komunikují, snaží se plně ztotožnit se se svou rolí a dosáhnout co nejlepších výsledků nejen každý sám za sebe, ale především společnými silami vyřešit danou modelovou situaci co nejrychleji a s co nejmenšími ztrátami.
6. Po skončení posledního kola a poskytnutí zpětné vazby hráčům od ředitele, přichází vyhodnocení hry „trenérem“, který poskytne všem hráčům zpětnou vazbu a především pak hráči s rolí ředitele. Doporučené zásady pro hodnocení jsou součástí přílohy C.
7. Hráči se následně dozví, jak byl řešen tento skutečný problém v minulosti (jedná-li se o modelovou situaci nastalou v minulosti).
8. Všichni hráči hry mohou poskytnout trenérovi zpětnou vazbu. Zároveň mu sdělí svoje návrhy a doporučení pro vedení a realizaci hry, doplnění a zpřehlednění materiálů, apod..

Obecné schéma postupu hry je poté patrné z Obr. 2.

Obr. 2: Obecné schéma postupu hry



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

3.3 PŘÍKLAD MODELOVÉ SITUACE

Jak již bylo uvedeno, jádrem hry je modelová situace, která se může variabilně měnit a může být koncipována pro různé oblasti řízení společnosti v závislosti na momentálních potřebách závodu. Autoři tohoto příspěvku nastiňují jeden z možných návrhů modelové situace, jejíž koncept vznikl ve spolupráci s manažerem společnosti, a proto plně reflektuje problémy a požadavky společnosti.

Pro některé výrobní podniky byla donedávna, či stále ještě je, běžná plánovaná odstávka nejčastěji v letních měsících, tzv. celopodniková dovolená, během které probíhá oprava, údržba, čištění všech strojů v rámci celé továrny, různé stavební změny, apod.. Na tuto plánovanou odstávku se musí každý rok pečlivě připravit. Musí se předvyrobiť dostatečné množství tak, aby byly poskytnuty nasmlouvané objemy jednotlivým odběratelům (zákazníkům)/trhům. S předvýrobou ovšem souvisí velké množství finančních prostředků vázaných v penězích, což může být i důvodem, proč stále více podniků přechází na plynulý provoz bez odstávky.

Klíčem k řešení této modelové situace je, aby si hráči uvědomili veškeré problémy spojené s tímto jednáním společnosti, kterým musí předejít. Je tedy nutné, aby se hráči zaměřili na všechny klíčové faktory, které by podle nich mohli na chod závodu mít vliv. Úkolem hráčů je vymyslet strategii, jak má podnik postupovat a připravit se na skutečnost, že již nebude výrobu zastavovat.

Možné vstupní a výstupní hodnoty této hry, vztahující se k popsané modelové situaci jsou součástí přílohy B.

V souvislosti s touto modelovou situací je nutné také definovat pravidla hry. Tato pravidla se vždy odvíjí od použité modelové situace – konkrétně od oblasti, v rámci které je modelová situace navržena, a dalších požadavků společnosti. Při definování a použití jiné modelové situace bude možná nutné tato pravidla upravit či zcela změnit.

3.4 PRAVIDLA HRY

Pravidla hry pro nastíněnou modelovou situaci jsou následující:

- V závodě je k dispozici vždy patnáct strojů, které jsou rozděleny do tří samostatných výrobních jednotek po pěti kusech.
- Všechny stroje vyrábí stejné výrobky, takže není nutné jejich seřizování a přenastavování.
- V každé výrobní jednotce musí být na jeden stroj tři lidi, z toho jeden zaměstnanec věnující se samotné výrobě a dva operátoři.
- Dále musí být zabezpečeno, že na dva stroje bude k dispozici jeden mechanik a na tři stroje bude k dispozici jeden elektronik.
- Mechanik i elektronik může vykonávat mimo své práce i práci operátora.
- Najme-li se dočasný brigádník na práci, může vykonávat práci pouze operátora.
- Zaškolení dočasného brigádníka na práci trvá přibližně jeden měsíc.
- Náklady na měsíční školení dočasného brigádníka jsou 30 tis. Kč.
- Mzdové náklady a plat zaměstnance dle jeho funkce si hráči vymyslí a dohodnou se na jednotné výši dle pozice zaměstnance, přičemž plat a mzdové náklady na brigádníka musí být vždy alespoň o 2 tis. Kč nižší než stálého zaměstnance.
- Během dvou měsíců (červenec, srpen) musí dostat každý zaměstnanec z výroby povinně 14 dní dovolenou.
- Ve hře nebudou brány v potaz žádné svátky ani nebude brán ohled na zákoník práce.
- Zásoby: je dána fixní pojistná zásoba.
- Financování: činnost všech oddělení je financována z rozpočtů pro jednotlivá

oddělení schválených finančním oddělením.

3.5 VYHODNOCENÍ HRY

Jak již bylo uvedeno, vyhodnocení bude probíhat vždy po skončení jednotlivých etap, jakož i po skončení celé hry, přičemž každý hráč obdrží zpětnou vazbu. Hodnotit se mohou manažeři sami, ale každého manažera bude hodnotit i ředitel. Jednotlivé manažery a ředitele poté bude hodnotit nezávislý pozorovatel hry - trenér (může to být i ředitel jiné afilace). Zpětná vazba z každé etapy dává účastníkům prostor pro „poučení se“ ze hry a případně i mohou změnit svou strategii v průběhu hry.

Způsob řešení modelové situace hráči bude po skončení hry porovnán se způsobem řešení, který byl v minulosti uplatněn, ale to platí pouze v případě, že se bude jednat o situaci, která se v minulosti stala. V případě, že hru budou hrát někteří z manažerů, kteří tento problém v minulosti řešili, mohou si zkusit řešit stejný problém znovu a sledovat tak dopady případné změny strategie či přístupu a své „poučení se“ z minulosti. Pro ostatní lze výhodu spatřovat především v „praktických zkušenostech“ z reálné situace.

Při hodnocení je nutné držet se uvedených doporučení, která se vztahují na hodnocení v rámci hry s jakoukoliv stanovenou modelovou situací. Tato doporučení jsou součástí přílohy C tohoto příspěvku a mohou být pro potřeby společnosti dále upravena a doplněna tak, aby co nejvíce odpovídala požadavkům společnosti, které klade na manažery.

Tento příspěvek nastiňuje pouze myšlenku hry a její možnou realizaci na příkladu modelové situace, pro jejíž používání v praxi je nutné ji nejprve vztáhnout na konkrétní podmínky podniku a problémové oblasti, které mají být prostřednictvím této hry řešeny.

ZÁVĚR

Zavedení manažerské hry plní úlohu pozitivní stimulace v rozvoji nových rysů myšlení. Z úst vrcholných představitelů úspěšných podniků často slyšíme, že hlavní a nezbytnou

podmínkou pro převedení podniku na cestu trvalého hospodářského rozvoje je změna v myšlení lidí. To je u vyspělých podniků dosahováno novými formami organizace práce. Avšak v případě realizace manažerské hry se ukázaly významné rozdíly mezi skutečným podnikem a školami, které by měly i pomocí těchto přístupů připravovat odborníky pro podnikovou praxi.

Manažerské hry umožňují praktickou aplikaci vědomostí prostřednictvím převážně počítačem podporovaných her z oblasti podnikání. Hráči pracují v týmech v simulovaném konkurenčním prostředí a na základě poskytnutých materiálů uskutečňují rozhodnutí, která souvisejí s řízením fiktivního podniku.

Manažerské hry (simulace) jsou vhodnou pomůckou pro pochopení podnikání. Přínosem je ověření si zvolené strategie, rozvoj týmové práce a v řadě případů také přizpůsobivost na tuzemské ekonomické podmínky. Zvolenou strategii je vhodné prezentovat během hry i po jejím odehrání ústní formou.

Manažerské hry neboli „vzdělávání hrou“ bývá ze zkušeností (v ČR od 90-tých let 20. století) velmi oblíbené. Praktická aplikace vědomostí v simulovaném tržním prostředí umožňuje těsnější propojení teorie s praxí.

Manažerská hra se tedy stává místem, v němž se často dramaticky řeší rozpor mezi oborově zaměřeným studiem na fakultě a komplexnějším pojetím výuky managementu, požadovaným podnikatelskou praxí, se snahou posunout úsilí o rozvoj manažerských dovedností studentů výrazně směrem k potřebám podnikové praxe.

Uplatnění manažerských her se rozšířilo i do výzkumu a kromě manažerských her orientovaných na řízení ekonomických, resp. technicko-ekonomických, systémů začaly tyto hry pronikat i do oblasti životního prostředí, mezinárodních vztahů či urbanistiky, provozují se v ekonomii, na burze či ve školství.

LITERATURA

[1] Amanet.org [online]. 2013 [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: <http://www.amanet.org>

- [2] Czso.cz [online]. 2013 [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29
- [3] DRUCKER, P. F.: Výzvy managementu pro 21. století. Přel. P. Medek. Management Press, Praha, 2000. ISBN 80-7261-021-X
- [4] FOTR, J.; HRŮZOVÁ, H. a kol. Případové studie manažerského rozhodování a manažerské hry. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-559-X
- [5] GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0
- [6] HRADECKÝ, P. Využití simulací pro výuku. In Sborník příspěvků z vědeckého semináře s mezinárodní účastí „Aktivní metody formy výuky s využitím simulačních her na českých a zahraničních školách“. VŠE, Jindřichův Hradec, 2002
- [7] KAPLAN, R., NORTON, D. Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1
- [8] KRŠÁKOVÁ, Z.: Manažerské hry. Bratislava: EKONÓM, 2005. 83 s. ISBN 80-225-1957-X
- [9] Manazerskehry.cz [online]. 2012 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <http://www.manazerskehry.cz/nabidka.html>
- [10] Mi-gmbh.de [online]. 2013 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <http://mi-gmbh.de>
- [11] NÖLLKE, M.; TOMEK, G. Rozhodování: jak činit správná a rychlá rozhodnutí. Praha: Grada, 2003. 108 s. ISBN 80-247-0411-0
- [12] NOVOTNÝ, J. Nauka o podniku. Brno: MU - ESF, 2004. 164 s. ISBN 80-210-3090-9
- [13] Podnikavec.cz [online]. 2013 [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: <http://www.podnikavec.cz/dle-velikosti/>
- [14] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: GRADA, 1996. ISBN 80-7169-250-6
- [15] SENGE, P. M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency, 2006. 445 s. ISBN 0385517823
- [16] STERMAN, JOHN D.: Instructions for Running the Production-Distribution Game "The Beer Game". Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, edition 1998
- [17] STERMAN, JOHN D.: Modeling Managerial Behavior: Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decision Making Experiment. In Management Science, vol. 35, No. 3, pp. 321-339, March 1989, USA
- [18] STERMAN, JOHN D.: Teaching Takes Off: Flight Simulators for Management Education. OR/MS Today, 1992
- [19] SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu. Praha: VŠE, 1999. 119 s. ISBN 80-7079-203-5
- [20] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. 5 vyd. Praha: C. H. Beck. 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [21] Systemdynamics.org [online]. 2013 [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: <http://systemdynamics.org>
- [22] VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M a kol. Podnikové řízení. Praha: Grada. 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5
- [23] VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1
- [24] VOJTKO, V. K čemu manažerské simulátory? 3. 2. 2005. [online]. 2012 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDwQFjAC&url=http%3A%2F%2Ffiles.proverbs.webnode.cz%2F200000021-b494eb4da4%2Fk_cemu_mng_sim.pdf&ei=QYvkUL_QGeeJ4ATI6YCOAQ&usq=AFQjCNGBRllJhxN5Rs2pjBE4ASOCqLVNGw&bvm=bv.1355534169,d.bGE
- [25] Vsfs.cz [online]. 2013 [cit. 2013-09-25]. Dostupné z: <http://www.vsfs.cz/gmc>
- [26] Web.mit.edu [online]. 2013 [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: <http://web.mit.edu/jsterman/www/SDG/beergame.html>
- [27] Zvyšování výkonnosti firemních procesů: KPI - Key performance indicator. INTER - INFORMATICS. Mereniprocessu.cz [online]. Praha [cit. 2012-11-05]. Dostupné z: <http://www.mereniprocessu.cz/zvysovani-vykonnosti-firemnych-procesu.html>

Autoři:**Ing. Aleš Horčíčka**

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

ales.horcicka@upce.cz**Ing. Lucie Jelínková**

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

lucie.jelinkova@student.upce.cz

INCREASING HUMAN RESOURCES PERFORMANCE BY IMPLEMENTATION OF MANAGERIAL GAME

Aleš Horčíčka, Lucie Jelínková

Abstract: The paper deals with improving enterprise performance based on the idea of improving performance of middle managers. According to opinion of the authors, managerial games represent one of possible and effective tools for improving performance of managers. Managerial training can be considered as a key activity in the development of human resources. The paper contains the proposal of managerial game named "Strategic Challenge" including a description of the procedure and game rules, outlining model scenarios, recommendations for continuous and follow-up evaluation. The design of this managerial game came into being in response to the knowledge of the key factors, principles and problems of the selected production company operating in the Czech Republic based on field research conducted in this company.

Key words: Performance, human resources, managerial training, managerial game, strategy.

JEL Classification: I25, M21, M53, O15