

PLÁNOVÁNÍ

DEFINICE, PŘEDMĚT, SMYSL

Důležitý prvek řízení.

Plánování je cílově orientovaný rozhodovací proces.

Každé plánování je rozhodovací proces, obráceně to ale neplatí.

„Plánování je umění dělat věci jednoduše“

DEFINICE, PŘEDMĚT, SMYSL

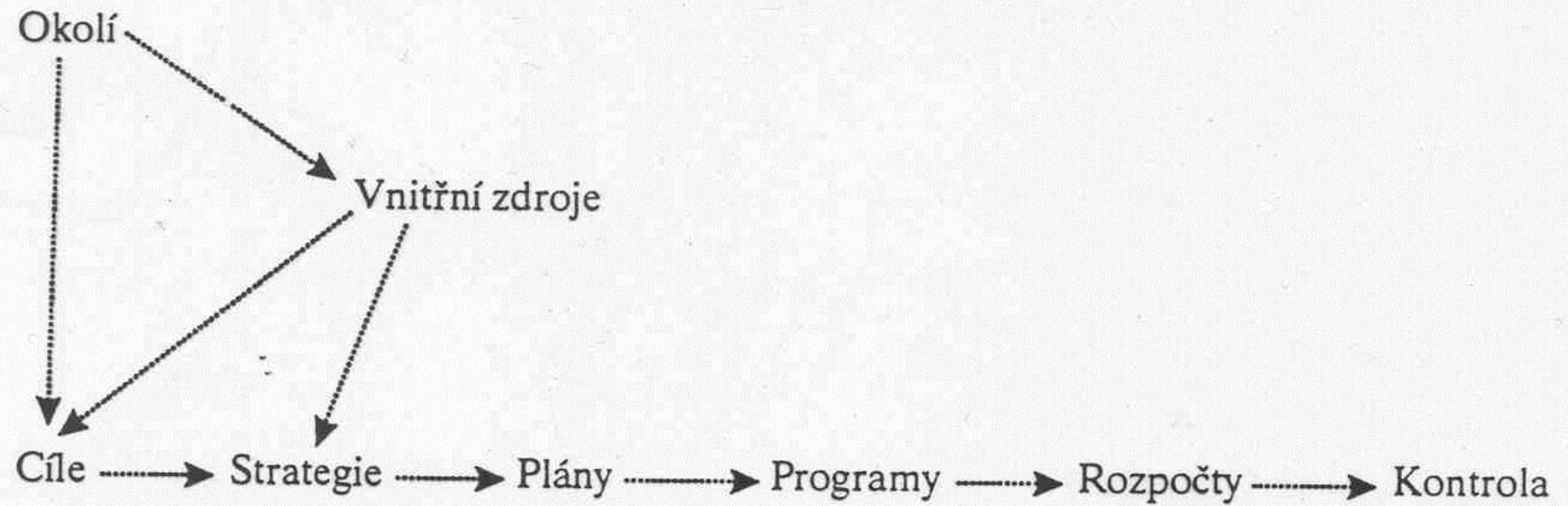
Smyslem plánování je

- Koordinace úsilí
- Příprava změn
- Určení úkolů a postupů práce

Plánování je kontinuální proces. Definuje

- Cíle, jejich důležitost
- Vztah cílů na různých úrovních
- Časová posloupnost, způsob dosažení cílů
- Odpovědnost za dosažení cílů, dostupné zdroje

Obr. 7.1: Obecné schéma plánovacího procesu



Základní části plánování

Cíle

Postupy

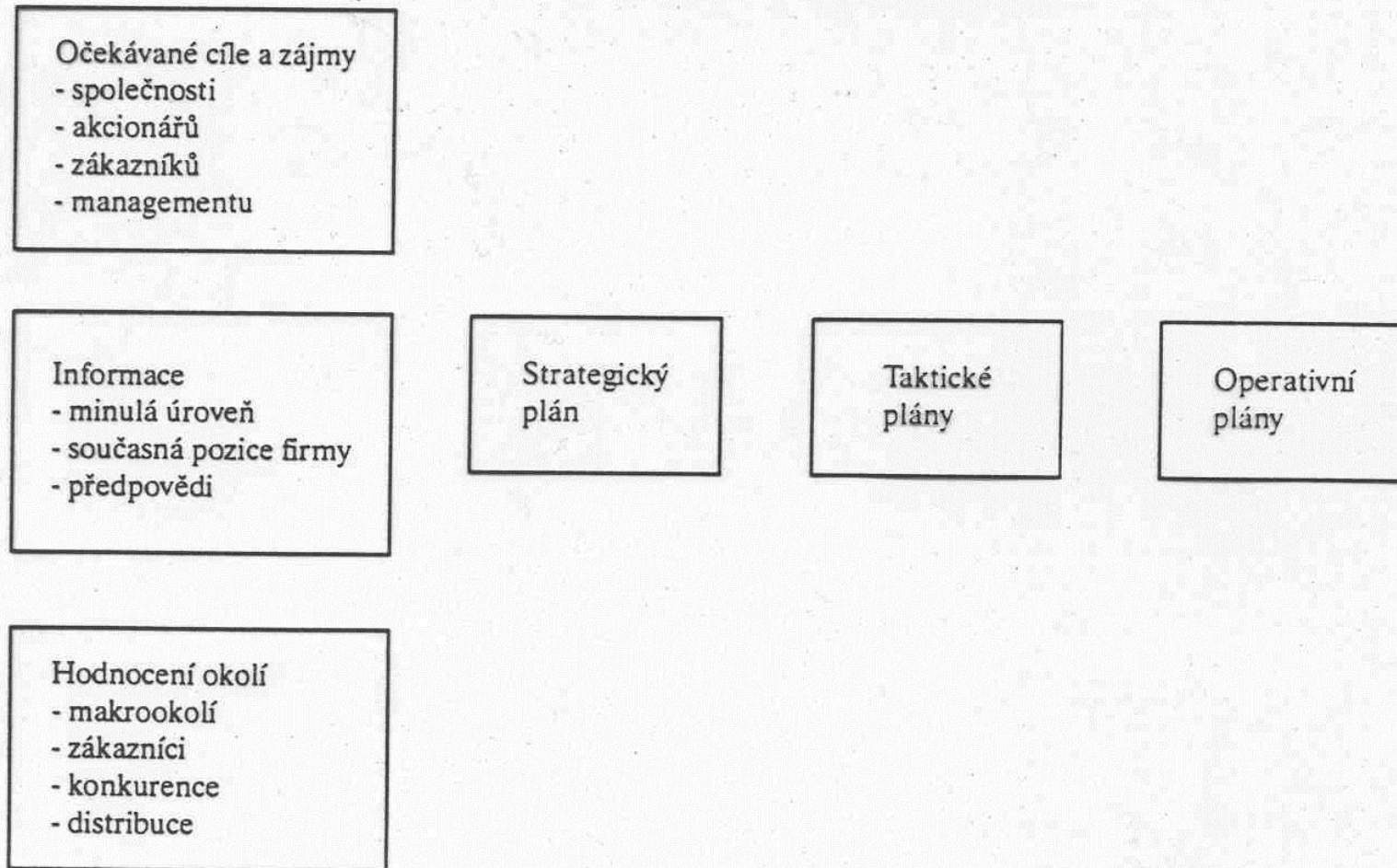
Zdroje

Pravidla , implementace

Vyhodnocování změn podmínek, varianty
postupů

Komplexnost plánování

Obr. 7.2: Komplexní proces plánování



Druhy plánů

Hledisko úrovně rozhodovacího procesu

- Plány strategické
- Plány taktické
- Plány operativní

Hledisko časového horizontu

- Plány dlouhodobé
- Plány střednědobé
- Plány krátkodobé

Základní plánovací kategorie

- Cíle
- Strategie
- Politiky
- Postupy
- Pravidla
- Programy
- Rozpočty

Cíle

**Cíl je konečný stav, ke kterému
směřují plánovací aktivity**

Formulování cílů

Strukturace cílů

Časový horizont cílů

Návaznost soustavy cílů na soustavu plánů
(násl. Obr.)

Obecné cíle organizace

Strategické cíle organizace

Cíle jednotlivých funkčních
oblastí a
organizačních článků

Cíle jednotlivých funkčních
míst pracovišť a
jednotlivců



Strategické plánování

Taktické plánování

Operativní plánování



ÚROVNĚ
ROZH. PROC.



Cíle

- Jednoznačně formulované
- Jednoznačně vymezené
- Časově definované
- Vazby na navazující cíle

Obr. 7.3: Soustava cílů v organizaci

Top management

Dosáhnout návratnosti investic
ve výši min. 22 %
Zvýšit roční prodeje o 5 %
Pokračovat v budování firemního
image

Výrobní oblast

Zvýšit PP o 2 % za rok
Udržet nákladovost
výrobků na 65 % z prodejů
Snížit úroveň hodnoty
zásob o 1 %
Zvýšit využití strojů o 2 %

Marketing

Zvýšit prodeje o 20 %
Zavést nové výrobky tak,
aby do 5 let byly obměněny
Udržet náklady na
reklamu 10 %
Zvýšit kvalifikaci prodejců

Finance

Udržet současnou úroveň cash
Platit dividendy 30 % ze zisku
Zpracovat rozpočty pro všechna
oddělení
Snížit rozpočet na režii

Mistři

Snížit o 1 % materiálovou,
spotřebu
Dodržet dobu výroby
Vyřešit konflikty

Obchodní zástupci

Zajistit určené kanály prodeje
Zvýšit kvalifikaci v oblasti.
Zavést přímý prodej atd.
Vyškolit nové dealery

Účetní oddělení

Zajistit měsíční hlášení
Zjišťovat náklady na všechna
oddělení
Kontrolovat rozpočty výroby.

Řízení podle cílů

- Management by Objectives,
- Goals Management

Peter Drucker (The Practice of Management, 1954)

Personální návaznost definování cílů

Výhody

Nevýhody

Strategie

Koncept celého chování organizace, způsob řízení,

Dosahování dlouhodobých cílů

Propojení s **oblastí strategického plánování**

Politiky

- Návody, způsob uvažování, návody pro formulaci plánů
- Definují oblast, které se plánování týká
- Návod k rozhodování managerů,
- Vztah k obecným cílům, kultuře firmy

Postupy

- Zaměření na metodu provádění budoucích činností, popis činností, návod k jejich provedení
- Časová posloupnost postupů
- Přesné určení způsobu splnění úkolů

Pravidla

- Určují specifické požadavky na činnosti.
- Rozhodnutí, zda a jak musí být činnosti prováděny

Programy

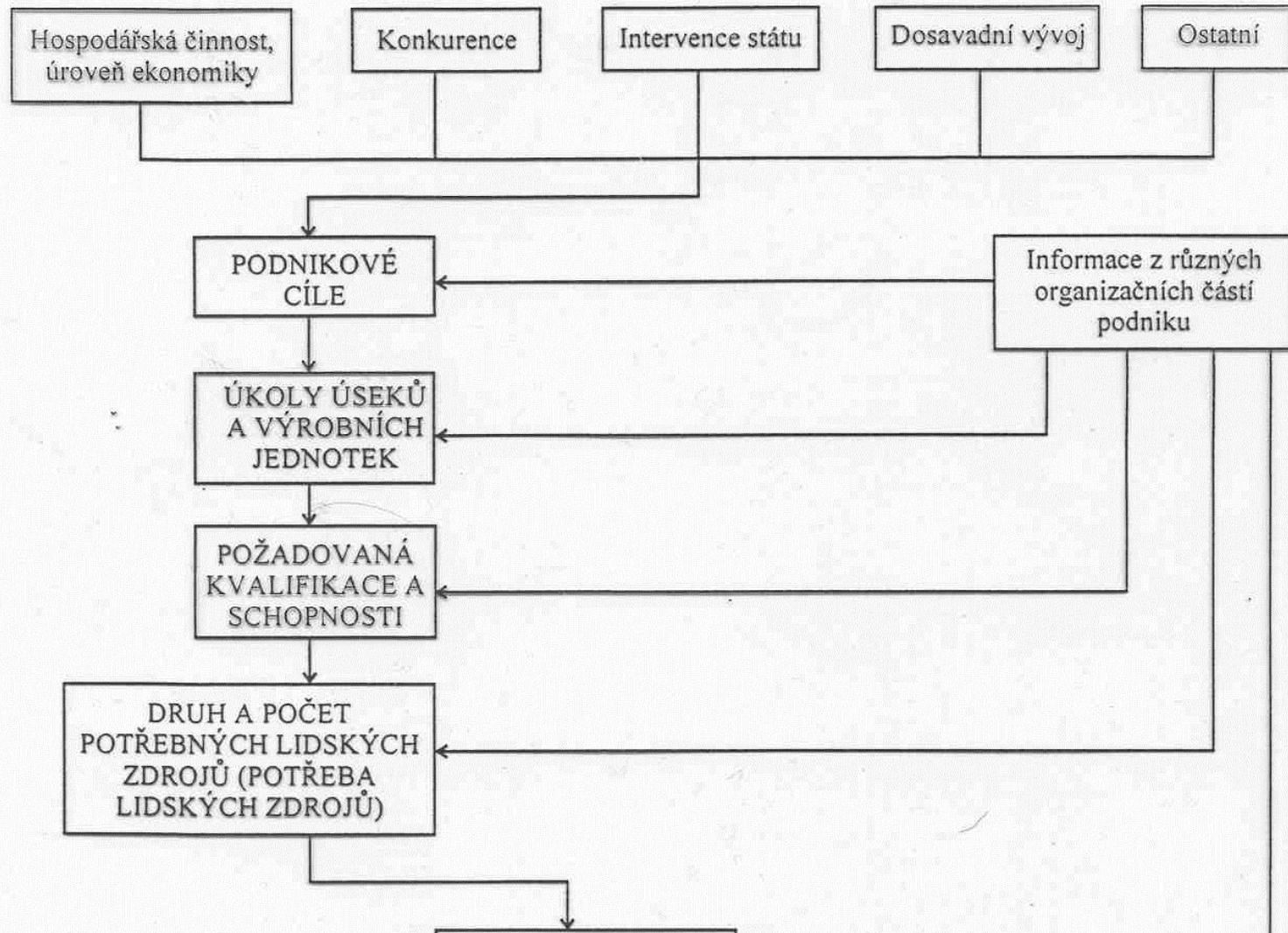
Jsou souhrnem cílů, strategií, postupů, pravidel a zdrojů.

Rozpracování cílů a strategií do konkrétních postupů.

Součástí programů bývají rozpočty.

(Zdraví 21, programy politických stran...)

Schéma 2.2. Proces plánování lidských zdrojů v podniku

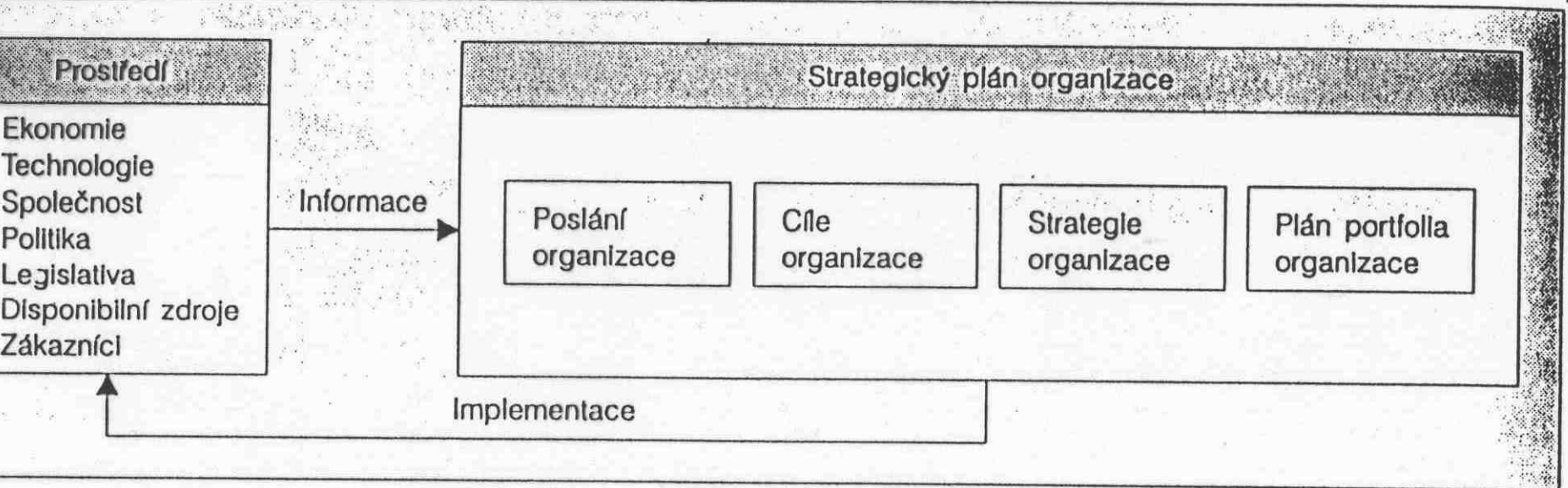


Strategické plánování

Na úrovni vrcholového vedení

Formulace a realizace dlouhodobých plánů

Komplexní, tvůrčí, neznamená totéž co
dlouhodobé plánování z časového
horizontu



7.1 Proces strategického plánování

Strategické plánování

Postup:

- Stanovení cílů
- Analýza okolí, stanovení pozice firmy
- Návrhy scénářů vývoje
- Zpracování strategie
- Zpracování dílčích strategií
- Zpracování variant
- Výběr variant
- Formulace komplexního plánu, rozpočet, časový harmonogram

Strategické plánování

Možné strategie firmy:

- výrobní strategie
- Strategie ve vztahu k inovacím
- Strategie ve vztahu ke konkurenci

Aplikace ve veřejné správě:

Public Management

New Public Management