

Management

Přednáška 7, 8: Plánování

Plánování

- První z pěti sekvenčních manažerských funkcí
- Plán
 - Cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů
 - Poslání a klasifikace plánů
 - Záměr na dosažení účelu (cílů, úkolů) řízeného procesu (organizace, instituce, firmy,...)
 - Záměr ve stanoveném čase (časový horizont)
 - Na požadované úrovni (měřítko plnění)
 - Může mít řadu vyjádření
 - Schvalovaný dokument, datový soubor, záměr v hlavě, ústní domluva

Klíčové body

- Pro zadání a plnění plánu jsou klíčové
 - Cíle
 - Postupy
 - Zdrojové předpoklady jejich dosažení
 - Měřítko kontroly
 - Hodnocení dosažených výsledků

Klasifikace plánu

- Členění z hlediska
 - Šíře záběru, resp. komplexnosti
 - Plán se týká org. jednotky jako celku
 - Plán se týká části jednotky
 - Nejširší záběr, nejobecnější vyjádření v poslání OJ
 - Nejužší, nejkonkrétnější – dílčí činnosti
 - Funkcionální oblasti
 - Rozdílná obsahová náplň prováděných činností
 - Výroba, zdrojové zajištění, prodej, finanční výsledky
 - Organizačně-správního hlediska
 - Teritoriální rozmístění
 - Někdy spadají pod širší záběr
 - Doby trvání (časového horizontu)
 - Dlouhodobé plány, střednědobé, krátkodobé, adaptivní
 - Strategické, taktické operativní plány (závažnost)

Paralelní manažerské fce

- Plánování – založeno na zvládnutí tří paralelních manažerských funkcích
- Pro tvorbu a realizaci každého plánu je nutné zajistit
 - Analýzu výchozí situace
 - Rozhodování o volbě některého z přípustných postupů
 - Implementaci – postupnou realizaci plánu, v často měnících se podmínkách

Paralelní man. fce

- Uplatnění paralelních manažerských funkcí je obecným základem postupu sestavení a realizace plánu
- Vyjadřuje ho následnost
 - Identifikace příležitosti či potřeby
 - Stanovení cílů
 - Zvážení předpokladů a ověření reálnosti
 - Vypracování scénářů přípustných plánů
 - Výběr scénáře
 - Dořešení návazností na ostatní plány
 - Plnění a jeho průběžné hodnocení
 - Změny plánu
 - Výsledné hodnocení

Současnost

- Moderní management
 - Plán není zákon
 - Záměry založené na vyhodnocení nedokonalých nebo měnících se informačních zdrojích
 - Po přijetí plánu – proces realizace – zjišťování nových informací – provedení účelných změn
 - Dobré plánování jde cestou snižování množiny rizik

Cíle a kritéria plnění plánů

- 1. jasné stanovení cílů
- 2. měřitelnost cílů
- Komplexnost cílů – soustava cílů
- Měřitelnost v místě organizační jednotky

Soustavy plánů a postupy realizace

- Harmonizace činností organizace
 - Vzájemné sladění provádění dílčích plánů a dalších činností
 - Plánovací proces – 3 dimenze, tj. prostor a čas
 - Vertikální - lokalizace plánu na konkrétním stupni, úrovni
 - Horizontální - na různé funkcionální, stejné úrovni organizační hierarchie
 - Časová - vymezuje horizont
 - Dlouhodobý
 - Střednědobý
 - Krátkodobý

Vertikální uspořádání plánů

- Strategické plány
 - Komplexní
 - Celá činnost organizace
 - Sestavovány na vrcholové úrovni
 - Delší časový horizont, členěný do dílčích časových intervalů
 - Rozkladem vzniká soustava dílčích plánů, taktických

Vertikální uspořádání plánů

- Taktické plány
 - Zahrnují dílní funkcionální oblasti
 - Sestavovány na střední úrovni org hierarchie
 - Roční a kvartální plány
- Operativní plány
 - Prováděcí dílčí plány
 - Sestavovány na nejnižších úrovních
 - Vyjadřují časovou následnost

MBO

- Řízení podle cílů, Management podle cílů, Management by Objectives
- Využíván k usnadnění formulace, sladění, plnění a kontrole soustavu podnikových cílů na jednotlivých hierarchických úrovních organizace