Management - plánování

Plánování jako manažerská funkce

- Plánování je jednou z hlavních činností manažera
- Smyslem plánování je stanovení cílů organizace v čase a vymezení postupů jak těchto cílů dosáhnout.
- Plánování plní následující úkoly:

1. Nástroj rozvoje organizace – realizace rozhodujících změn v organizaci a jejich složkách
2. Prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. Nutná je časová návaznost plánů:

Návaznost plánů

- Z časového hlediska: propojení strategických, taktických i operativních plánů
- Z věcného hlediska: provázanost plánů obchodních, výrobních, personálních, technického rozvoje, investic, finančních atd.
- Z hlediska organizačních úrovní: od celoplošných plánů až po plány jednotlivých útvarů
- Každý plán by měl odpovědět na otázky: co, kdo, kdy, jak udělá. Při určování cílů plánu je třeba brát v úvahu následující požadavky: priorita, měřitelnost, přiměřenost, aktivity, zdroje, termíny a odpovědnost

Priorita

- V obsahu plánu se musí přednostně objevit cíle, které mají rozhodující vliv pro daný objekt plánování:
- Žádoucí výsledky podnikání fy., zpravidla měřitelné ekonomickými ukazateli (rentabilita, zhodnocení kapitálu, akcií atd..)
- Cíle orientované na předmět podnikání s důrazem na:

1. Charakteristiku podílu rozhodujících výrobků na trhu
2. Zavedení nových výrobků do vývoje či výroby
3. Indexy spokojenosti zákazníků

- Cíle odrážející účinnost podnikatelských aktivit – efektivnost provozu v podobě hospodárnosti, produktivity apod.

Měřitelnost a přiměřenost

- Měřitelnost - specifikace cílů by měla být co nejsrozumitelnější, vhodné je využití kvantifikovaných veličin.
- Použití kvantifikace umožňuje snadné pochopení úkolu, dovoluje průběžně hodnotit jeho plnění
- Přiměřenost musí být brána v úvahu při určování dílčích cílů - čím bude vyšší počet dílčích cílů, tím pravděpodobněji dojde k situaci, že splnění jedněch cílů bude v rozporu s jinými.
- Cíle musí být přiměřené s ohledem na okolní vývoj a musí korespondovat s možnostmi organizace

Aktivity

- Představují obecný pojem pro opatření, činnosti, procesy, jejichž uskutečněním se dosahuje požadovaných změn, cílů. (rutinní, opakující se, jedinečné)
- Aktivity, jimiž mají být zabezpečeny nové cíle, musí být vymezeny přesněji
- Pro splnění cílů je třeba zvolit správné, nejvýhodnější aktivity

Zdroje

- Materiální i nemateriální prvky, které jsou nutné k naplnění plánovaných záměrů:

1. Finanční prostředky
2. Personální zabezpečení v požadované kvlifikační struktuře
3. Kapacity výrobní, skladové, prostorové a jiné
4. Materiální zabezpečení
5. Informační zabezpečení
6. Know-how
7. Infrastruktura

- Zdroje jsou často limitujícím faktorem stanovení cíle, aktivity, termínů apod.

Termíny a odpovědnost

- V závislosti na charakteru cílů může být v plánu uveden pouze konečný termín a celková odpovědnost
- S ohledem na strukturu aktivit, které vedou k realizaci plánu, mohou být pro každou aktivitu určeny samostatné termíny a dílčí odpovědnost

Postup při sestavování plánů

- Odvíjí se zpravidla od obecného ke konkrétnímu – v těchto krocích

1. Uvědomění si příležitosti – příležitost využít schopnosti organizace k nabídce něčeho, co na trhu chybí
2. Stanovení cílů (stanovení dlouhodobé i střednědobé cíle a z nich odvozené cíle jednotlivých oddělení – vývoj, výroba, marketing, pracovní kázeň, odměňování)

Postup při sestavování plánů

3. Vývoj předpokladů, omezujících podmínek –zde je třeba stanovit:
   - Prognózu vývoje trhu
   - Vývoje vlastní výrobní základny
   - Personální otázky
   - Vývoj mzdových nákladů
   - Vývoj technických inovací
4. Určení alternativních postupů – brát v úvahu nespolehlivost některých prognóz
5. Výběr postupů

Postup při sestavování plánů

- Důležitým prvkem řízení je koordinace krátkodobých a dlouhodobých plánů (udržovat schéma provázanosti plánů)
- Postupy a techniky tvorby plánu se budou lišit v závislosti na druhu a charakteru plánu
- Nutno přihlédnout k nadřazeným záměrům
- Mít vypracováno několik variant návrhu plánu

Obecný postup tvorby plánu

- Konkretizace záměrů
- Zabezpečení nezbytných inf. zdrojů
- Vypracování návrhu plánu
- Seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu
- Stanovisko dotčených útvarů organizace s návrhem plánu
- Korekce návrhu plánu podle připomínek dotčených útvarů
- Schválení a vydání definitivní podoby plánu

Členění plánů

- Plány se dají členit podle různých hledisek:

1. Časového hlediska
2. Úrovně rozhodovacího procesu
3. Věcné náplně plánu

Účelu, kterému plány slouží …

Časový horizont

- Pro řadu výrobních org. Je určen cykly rekonstrukcí či investiční obnovy výrobního parku, dalším faktroem může být doba potřebná na vývoj výrobku, životní cyklus výrobku na trhu.
- Rozlišujeme tři zákl. úrovně:

1. Dlouhodobé, většinou prováděné na více než pětileté období, často s horizontem deseti i dvaceti let
2. Střednědobé – 1-5 let
3. Krátkodobé – roční i kratší období

Úroveň rozhodovacího procesu

- S ohledem na charakter RP můžeme rozdělit:

1. Strategické plány
2. Taktické plány
3. Operativní plány

Strategické plány

- Konkretizovány strategické záměry organizace
- Vypracovává top management
- Na delší časový horizont komplexně určuje vývoj organizace

Taktické plány

- Směřují k uskutečňování plánů strategických
- Specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období (zpravidla 1 rok)
- Jejich příprava je náplní činnosti středního managementu
- Schvaluje ho top management

Operativní plány

- Jsou sestavovány např. na čtvrtletí, měsíce i kratší dobu
- Při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích a je přesně určena odpovědnost pracovníků realizujících plány
- Vypracování je záležitostí středního managementu
- V případě denních či směnových plánů pak management první linie

Věcná náplň plánu

- Souvisí do značné míry s předmětem činnosti organizace
- Finanční, personální, investiční, marketing, vývoj, výzkum
- Plány související s náplní činnosti organizace (plán odbytu, výroby, zásobování …)

Účel, kterému plány slouží

- Řídící články organizace využívají plán jako přímý
- Jako podklad pro získání úvěru
- Roční taktický plán
- Operativní plány výroby