

**MUNI**  
**PED**

# **Plánování**

Ing. Nikola Straková

# Plánování

- Výchozí manažerská sekvenční funkce
- Pro úspěšné plánování je od manažera vyžadováno rozhodování v následujících oblastech:
  1. Vytyčování **cílů**
  2. Určení **aktivit**
  3. Určení **zdrojů**
  4. **Implementace** plánu (určení pracovníků a jejich úkolů při plnění plánu)
- Zda byly plánované cíle dosaženy zjišťuje manažer **kontrolou**

# Význam plánování

- Určuje směr rozvoje organizace
- Koordinuje činnost lidí a vnitropodnikových jednotek při plnění plánů
- Snižuje podíl zbytečných činností a ztrát
- Vypracovává standardy výkonnosti pro kontrolní činnosti
- Orientuje práci manažera na plánovité a koncepční řízení vývoje organizace
- Rozvíjí jejich schopnosti a dovednosti předvídat budoucí vývoj

# Plány podle různých hledisek 1/2

- Podle druhu organizace
  - Plány výrobních podniků, plány podniků služeb, plány univerzit, ...
- Podle velikosti organizace
  - Plány malých a středních podniků, plány velkých podniků
- Podle fáze životního cyklu podniku
  - Plány při zakládání podniku (podnikatelské záměry), plány rozvoje podniku

# Plány podle různých hledisek 2/2

- Podle hierarchie cílů a stupně konkrétnosti
  - Poslání, strategie, taktiky, operativní plány, postupy, pravidla, rozpočty
- Podle rozsahu úkolu
  - Plány celopodnikové, plány vnitropodnikových jednotek
- Podle obsahu a věcného zaměření
  - Plán nákupu, plán výroby, plán prodeje, plán tržeb, plán zisku, plán počtu zaměstnanců,...

# Stanovení cílů

- Rozhodující význam v procesu plánování!  
= vědomé zaměřování budoucí činnosti organizace určitým směrem
- Stanovování cílů je ovlivňováno externími a interními zájmovými skupinami

# Oblasti zájmu externích zájmových skupin

- Věřitelé
  - Jistota vkladů, výhodné zúročení kapitálu
- Dodavatelé
  - Stabilita prodeje, výhodné prodejní podmínky, platební podmínky a schopnosti
- Zákazníci
  - Kvalitní zboží a služby, přiměřené ceny, platební podmínky
- Stát
  - Daňový přínos, pracovní příležitosti, sociální jistoty a služby, dodržování právních norem, přínos ke kulturnímu a kvalifikačnímu rozvoji obyvatelstva

# Oblasti zájmu interních zájmových skupin

- Vlastníci
  - Výnosy, uchování a zhodnocení investovaného kapitálů, finanční samostatnost
- Management
  - Právomoc, vliv na rozhodování, prestiž postavení, možnost realizace svých schopností
- Zaměstnanci
  - Mzdy/platy, pracovní zařazení, sociální jistotu, možnost uplatnění kvalifikace, mezilidské vztahy, sociální postavení, uznání, prestiž



# Hierarchie cílů v organizaci

- Cíle vrcholové (nadřazené, celopodnikové)
  - Určují směr rozvoje organizace
  - Motivátor společného úsilí všech zaměstnanců organizace
- Cíle podřazené (pro nižší stupně řízení, pro vnitropodnikové organizační jednotky)
  - Určují strategie, jakými má být dosaženo hlavního vrcholového cíle
- Cíle provozní
  - Jsou podřízeny strategickým cílům

# Způsoby plánování

- Z jaké řídicí úrovně se odvozují cíle a plány nižších nebo vyšších řídicích stupňů

## 1. Retrogradní plánování (Top-Down)

- Cíle a plány pro nižší stupeň řízení se odvozují shora dolů
- Vrcholový management-nadřazený dlouhodobý plán ->střední stupeň řízení-podřazený plán+nadřazený střednědobý plán->základní stupeň řízení-podřazený krátkodobý plán
- Nevýhoda: riziko ukládání nesplnitelných plánů

## 2. Progresivní plánování (Bottom-Up)

- Navrhování cílů a plánů začíná na nejnižší plánovací úrovni
- Nevýhoda: dílčí plány si mohou protirečit, nemusí být akceptovatelné nadřizenými

## 3. Protisměrné plánování (Top-Down, Bottom-Up)

- Uplatňují se oba předchozí způsoby

# Time Management – Osobní plány práce

*„Umění plánovat práci a využívat čas je faktorem úspěchu a neúspěchu každého člověka.“*

Spočívá v:

1. Stanovení cílů
2. Plánování času
3. Rozhodování
4. Plnění plánu

# Stanovení cíle

= formulace přání, zájmu, potřeby, úkolu

## – Rozlišujeme cíle:

- životní, pracovní, v současném zaměstnání, cíle v aktuálně vykonávané funkci
- Krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé

## – Princip SMART (správný postup tvorby cílů)

S – specifický: konkrétní, nic obecného

M – měřitelný: kvantifikovatelný, kontrolovatelný v průběhu plnění

A – akceptovatelný: přijatelný pro interní i externí zájmové skupiny, dosažitelný pro nás

R – realizovatelný: splnitelný z hlediska disponibilních zdrojů, reálný

T – termínovaný: měl by mít uvedený požadovaný termín splnění

# Plánování času

## – Skládá se z:

- Ročního a čtvrtletního plánu: pro pravidelné a předvídatelné úkoly  
Obsahuje: název úkolu, počet pracovních dní potřebných ke splnění, plánovaný a skutečný termín splnění
- Měsíčního plánu: převádějí se do něj čtvrtletní plány + nedokončené úkoly z předchozího měsíce a zařazují se nové úkoly + rezerva pro nepředvídatelné úkoly  
Obsahuje: název úkolu, potřebu času v hodinách, označení priorit, plánovaný a skutečný termín splnění
- Týdenního plánu: úkoly vyplývající z plánu měsíčního + nesplněné úkoly z předešlého týdne + úkoly nové  
Obsahuje: název úkolu, denní hodinu, den a celkový čas plnění a záznam o jeho splnění
- Denního plánu: nejdůležitější stupeň plánování, výchozí jednotka pro plnění ostatních plánů  
Pořadí plnění úkolů:
  1. Periodicky se opakující úkoly
  2. Nevykonané, nesplněné úkoly
  3. Aktuální nové úkoly

# Rozhodování

- Volba druhů a množství činností a úkolů, které je třeba vykonat.
- Volba pořadí, v jakém mají být plněny (priority).
- Rozhodování o tom, které činnosti bude manažer vykonávat sám a které bude delegovat.

# Metodické pomůcky při rozhodování

1. Paretovo pravidlo
2. Metoda ABC
3. Eisenhowerův princip

# Paretovo pravidlo – pravidlo 80/20

=umění, jak dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím

– 80 % výsledků, které dosáhne manažer v práci vyplývá z 20 %

vynaloženého času (=> 80 % času je vynakládáno na činnosti méně důležité)

– Aplikace pravidla spočívá v rozdělení úkolů na 2 skupiny:

1. Úkoly, které plní manažer bez odkladu a sám, je jich málo, mají velké důsledky, jsou velmi důležité a vyžadují menší podíl času (20 %)
2. Úkoly, které manažer může delegovat/odkládat, je jich mnoho, jsou méně naléhavé a důležité, ale vyžadují velkou spotřebu času (až 80 %)



# Metoda ABC – pravidlo 15:20:65

- Vychází ze stejných předpokladů jako Paretovo pravidlo
- Nerovnováha mezi příčinami a důsledky je vyjadřována ale poměrem 15:20:65
- 15 % úkolů je velmi důležitých
  - Manažer vykonává sám, bez odkladu
- 20 % středně důležitých
  - Větší část vykonává sám a část může delegovat
- 65 % méně důležitých
  - Měl by převážně delegovat, poze výjimečně vykonávat sám

# Eisenhowerův princip

- Rozlišuje činnosti podle 2 kritérií:
  - Důležitosti
  - Naléhavosti

<b>Velmi důležité úkoly</b>	Úkoly C	Úkoly A
<b>Méně důležité úkoly</b>	Úkoly D	Úkoly B
	<b>Méně naléhavé úkoly</b>	<b>Více naléhavé úkoly</b>

- Priority pro vyřizování se stanoví podle matice

- Podle ní lze všechny činnosti rozdělit do 4 skupin A, B, C, D = pořadí plnění činností

A – manažer vykonává sám a okamžitě

B – deleguje a kontroluje dodržení termínu

C – deleguje jejich přípravu, ale v konečné fázi plní sám manažer

D – všechny deleguje

# Plnění denního plánu 1/2

- Velmi individuální
  - Někdo plní raději důležité úkoly ráno, někdo odpoledne, někdo využívá raději týmové práce, někdo pracuje raději sám => každý má svůj osobní styl plnění úkolů
- Obecné zásady pro realizaci osobního plánu dne
  - Úvodní část dne
    - Začínat přibližně ve stejný čas,
    - Zkontrolovat denní časový plán z hlediska obsahu a priorit
    - Provést případné změny
    - Vyřídit nejdůležitější úkol dne
  - Střední část dne
    - Vyřizovat další nejdůležitější úkoly
    - Započaté úkoly ukončovat/upravit termín plnění
    - Prověřovat nové úkoly z hlediska důležitosti a delegovatelnosti
    - Odmítat nové, dodatečně naléhavé úkoly (vede k nesplnění úkolů plánovaných)
    - Racionálně pracovat s informacemi a komunikovat
    - Kontrolovat čas a pravidelně dělat přestávky
    - Zavést si nerušenou hodinu

# Plnění denního plánu 2/2

- Závěrečná část dne:
  - Vyřídit drobné záležitosti a úkoly
  - Zkontrolovat plnění denního plánu
  - Vypracovat časový plán na další den
- Připravenost člověka k pracovnímu výkonu v průběhu dne (<https://zsbozpvubp.cz>, 2019)

