

**MUNI**  
**PED**

# **Plánování**

Ing. Nikola Straková

# Návaznost na analýzu prostředí

- analýza prostředí = získání informací pro jasnou formulaci toho, čeho chceme ve firmě dosáhnout
- základním strategickým cílem = obvykle růst
  - lze ale sledovat i jiné cíle (udržení postavení, stažení se z trhu, ...)
- růst podniku lze zajistit různými způsoby
  - Ansoffova matice strategického růstu

	Současné produkty	Nové produkty
Současné trhy	1. Pronikání na trh	2. Rozvoj produktu
Nové trhy	3. Rozvoj trhu	4. Diverzifikace

# Plánování

- Výchozí manažerská sekvenční funkce
- Využívá následující aktivity:
  1. Analýza prostředí
  2. Vytyčování **cílů**
  3. Určení **aktivit**
  4. Určení **zdrojů**
  5. **Implementace** plánu (určení pracovníků a jejich úkolů při plnění plánu)
- Zda byly plánované cíle dosaženy zjišťuje manažer **kontrolou**
- **výsledkem plánování je plán**

# 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
  - Vize, 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

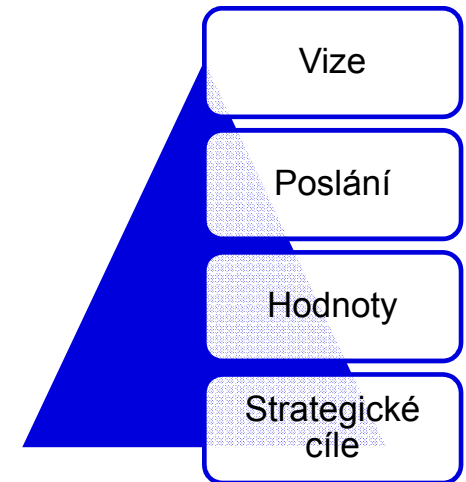


# Oblasti zájmu interních zájmových skupin

- 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



# Vize

- inspirující pohled na budoucnost podniku
- čeho chce podnik dosáhnout
  - pro podnik = chceme být jedničkou na trhu
  - pro zaměstnance a stakeholdery = přitažlivý obraz podniku, motivace, posílení angažovanosti na budoucnosti podniku
- ukazuje jaké zdroje, kompetence a dovednosti bude potřeba získat a vybudovat pro splnění vize

# Poslání/mise/krédo

- prohlášení o základním účelu podniku, jeho důvodu existence
- poskytuje důležitou informaci o produktech, zákaznících, geografických trzích, hodnotách, plánech budoucího růstu
- mohou být orientována na:
  - zákazníka – uspokojování jeho potřeb, řešení jeho problémů -> pružnější, adaptabilní
  - produkty – soustředí se na výrobky a služby -> menší pružnost, riziko zastarávání produktů

# Příklady inspirativních poslání (Tauchenová in Focus, 2015)



- **IKEA** „Cílem IKEA je vytvořit lepší každodenní život pro mnoho lidí.“
- **Nike** „Přinést inspiraci a inovaci každému sportovci světa.“ „Pokud máš tělo, jsi sportovec.“



- **Coca-Cola** „Osvěžit svět na mysli, těle i duchu. Vzbuzovat momenty optimismu a štěstí prostřednictvím našich značek. Vytvářet hodnotu a vytvářet odlišnost.“



- **Chanel** „Být ztělesněním luxusu, určovat styl a vytvářet touhu. Teď a navždy.“



# Hodnoty

- určují, jak by měli jednat lidé v podniku
- ukazují přístupy k dosahování cílů

# Hodnoty společnosti BASF



- Ctíme čtyři základní hodnoty: kreativitu, otevřenost, odpovědnost a podnikavost.
- Tyto čtyři pilíře jsou základem všeho, co děláme, a určují, jak chceme společně pracovat – jako tým, s našimi zákazníky a našimi partnery.
- [odkaz](#)

# Strategické cíle

- = očekávané výsledky jednotlivých podnikových činností
- obvykle vyjádřeny pomocí ukazatelů výnosnosti vloženého kapitálu (návratnost investic), zisku a hodnoty pro akcionáře, udržení a růst tržeb, tržního podílu, spokojenosti zákazníků, produktivity, míry inovace, společenské odpovědnosti, úrovně kvality a image



# Způsoby plánování

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

## 1. Retrogradní plánování (Top-Down)

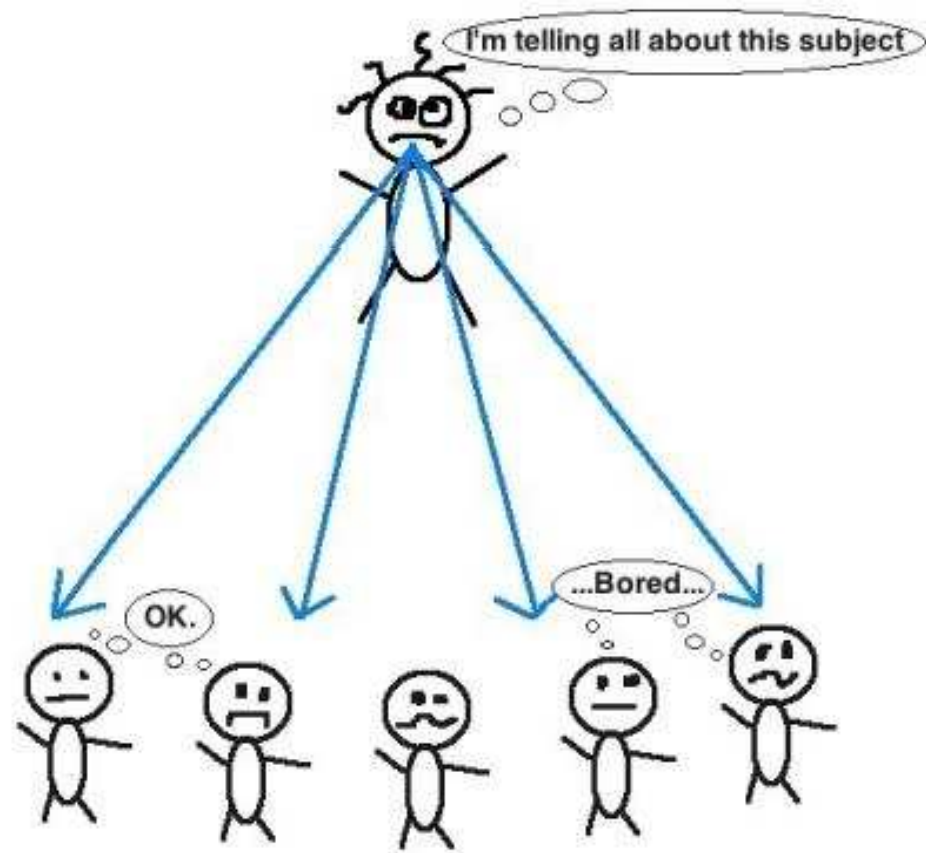
- Cíle a plány pro nižší stupeň řízení se odvozují shora dolů
- Vrcholový management-nadřazený dlouhodobý plán ->střední stupeň řízení-podřazený plán+nadřazený střednědobý plán->základní stupeň řízení-podřazený krátkodobý plán
- Nevýhoda: riziko ukládání nesplnitelných plánů

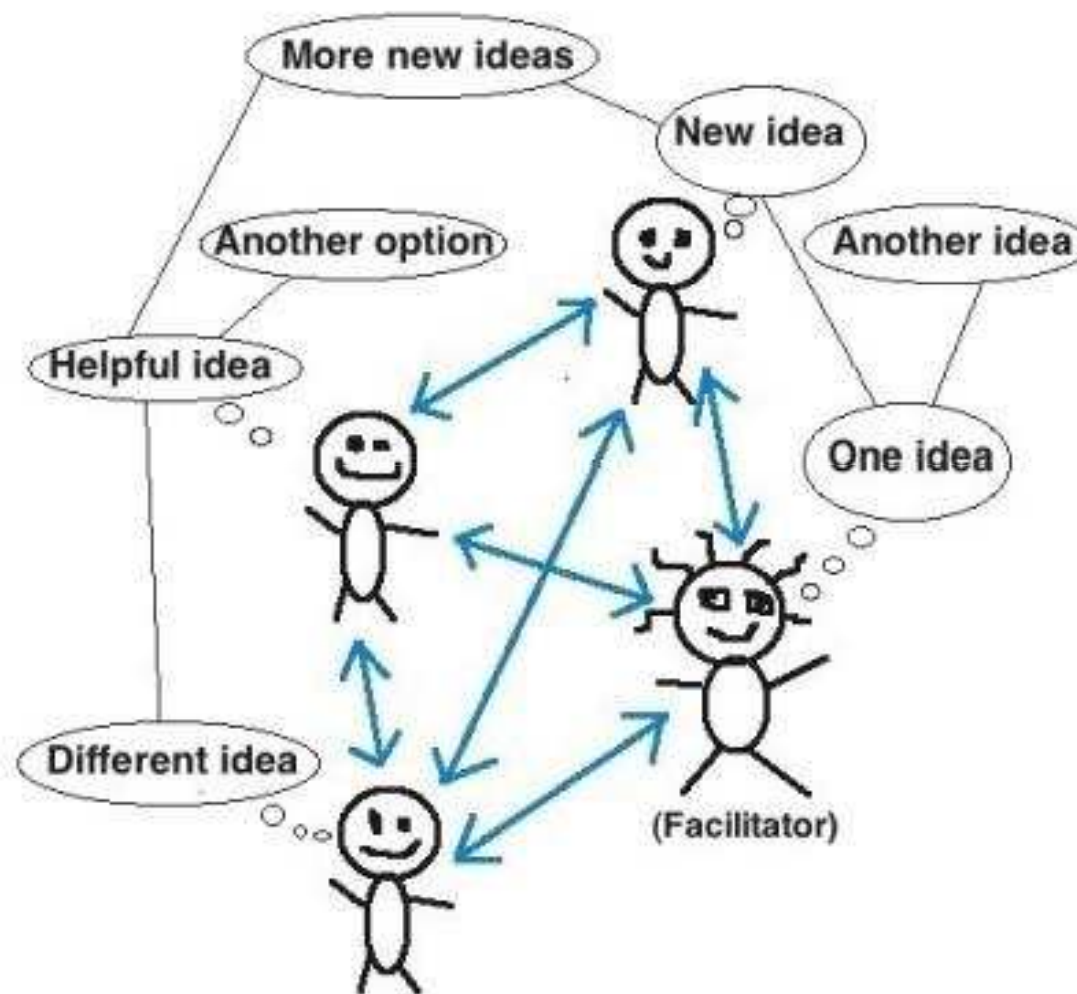
## 2. Progresivní plánování (Bottom-Up)

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

## 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

# Plnění denního plánu 2/2

## – 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

## – Závěrečná část dne:

Vyřídit drobné záležitosti a úkoly

Zkontrolovat plnění denního plánu

Vypracovat časový plán na další den

# Průběh normálního pracovního dne

- Před 10:00
  - Největší energie, vitalita => vyřizování obtížných a složitých úkolů
- 10:00 – 13:00
  - Ideální pro duševně náročnou fázi => detailní analýza, práce s čísly
- 13:00 – 16:00
  - Výkonnost se zpomaluje => vhodný kontakt s lidmi (telefonování, schůzky, jednání)
- 16:00 – 19:00
  - Pomalejší fáze => rutinní práce, psaní, studování, vyřizování e-mailů
- 19:00 – 22:00
  - Skončit s prací 😊 (zpětný pohled, vymýšlení plánů)





	Aktivita										Kategorie										Poznámky
$\Sigma$																					
	čtení	psaní	www	meeting	programování	mail	telefon	odpočinek / jídlo	přesuny	ostatní	Graph management	výzkum	publikování	výuka	administrativa	ošření pily	self-management	rodina	wasted		
7	0	15	30	45																	
8	0	15	30	45																	
9	0	15	30	45																	
10	0	15	30																		



# Osobní plán studia

- Stanovení cílů
  - SMART
- Plánování
  - Roční, čtvrtletní, měsíční, týdenní, denní
- Rozhodování
  - Volba druhů a množství činností a úkolů, kt. je potřeba vykonat
  - Volba pořadí (stanovení priorit)
  - Co budu vykonávat sám, co budu delegovat?
- Plnění plánu
  - Režim běžného školního dne? (ráno, dopoledne, v poledne, odpoledne, večer)