Manažerská funkce: PLÁNOVÁNÍ

doc. Ing. Andrea Sujová, PhD.

PLÁNOVÁNÍ

Je východiskovou manažerskou funkcí (činností)

Podstatou plánování je cílevědomá příprava budoucnosti podniku

PLÁNOVANÍ je manažerskou činností, která v sobě zahrnuje prvky:

- **prognózování = předpověď pravděpodobnosti událostí v budoucnosti**
- **rozhodování na základě racionální myšlenkové přípravě a též na intuici**

OBSAH PLÁNOVÁNÍ

Vytýčení **CÍLŮ** a jich zreálňování

→

Stanovení **PROSTŘEDKŮ** na dosáhnutí cílů

→

Určení **ZPŮSOBŮ** na dosáhnutí cílů

OBSAH PLÁNOVÁNÍ

URČOVÁNÍ CÍLŮ

Cíle představují budoucí stavy, které třeba dosáhnout k určitému časově vymezenému okamžiku.

Základní podmínky pro formulaci cílů – model SMART

Podle modelu SMART cíle by měli být :

- specifické (Specific),

- měřitelné (Measurable),

- akceptovatelné (Agreed),

- realistické (Realistic),

- termínované (Trackable).

CÍLE Z ČASOVÉHO HLEDISKA:

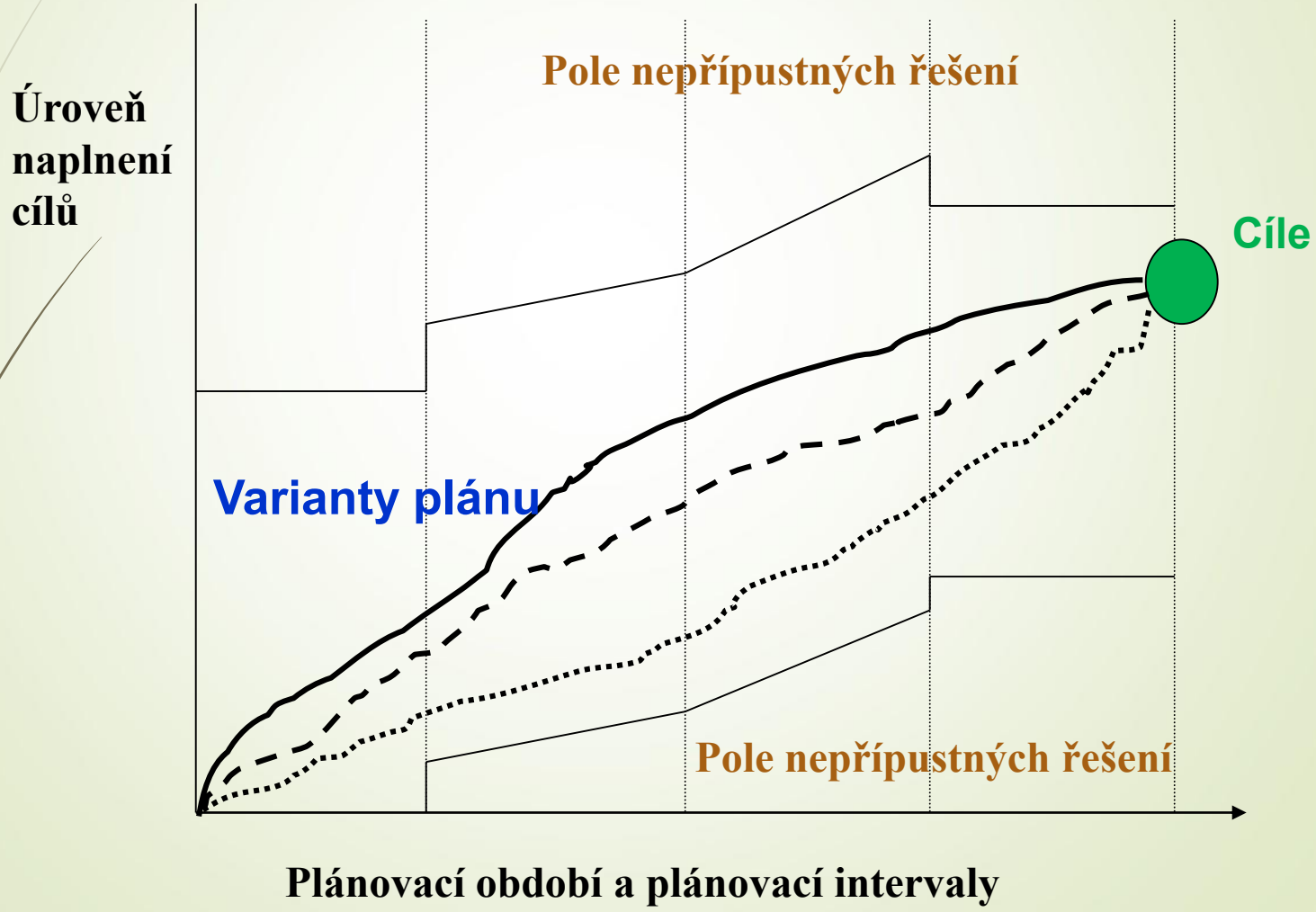
- **cíle dlouhodobé** (strategické cíle, na období cca 3 - 5 let),
- **cíle střednědobé** (taktické cíle, na období cca 1 až 3 roky),
- **cíle krátkodobé** (operativní cíle, na období do 1 roka).

CÍLE PODLE VĚCNÉHO OBSAHU A VÝZNAMOVÉ HIERARCHIE:

- **Společenské cíle:** ochrana ŽP, dodržování norem a zákonů
- **Zaměstnanecké cíle:** lidské zdroje, motivace, pracovní prostředí
- **Ekonomické cíle (trhové a finanční):** efektivnost, výkonnost, ziskovost, rast podílu na trhu

OBSAH PLÁNOVÁNÍ

ZPŮSOBY (CESTY) NA DOSÁHNUTÍ CÍLŮ
= návrh variantů – možností řešení



PROCES PLÁNOVÁNÍ

Stanovení cílů podniku

↓

Interní a externí analýza podniku

↓

Zpracování variantů plánu

↓

Hodnocení variantů plánu (stanovení kritérii a rizik)

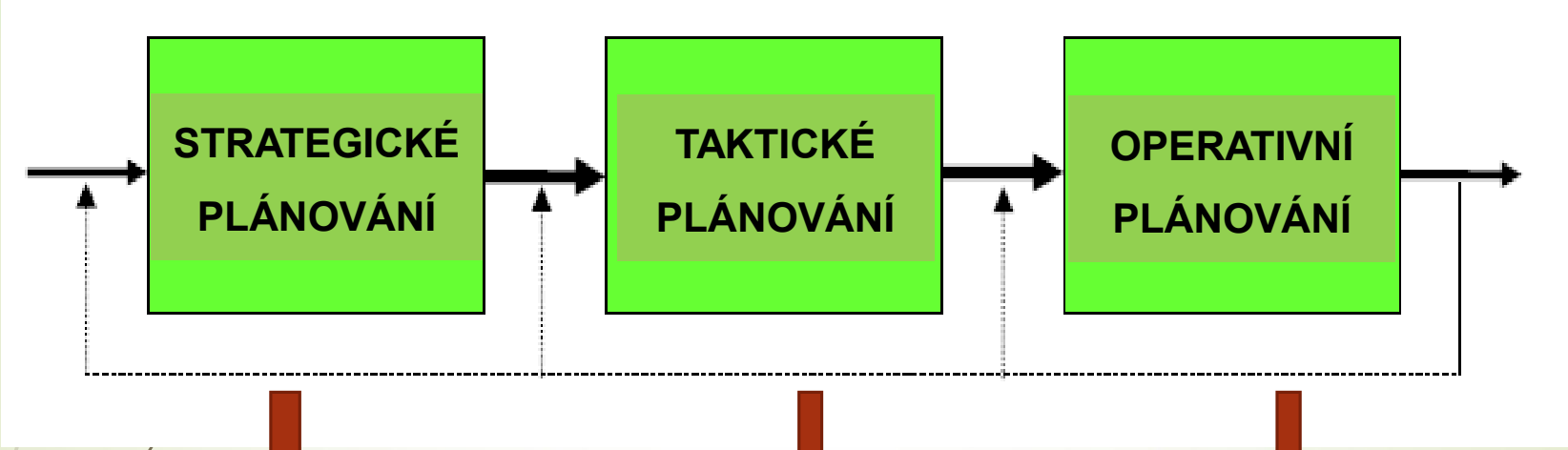
↓

Výběr optimálního variantu

↓

Návrh implementace a kontroly plánu

ÚROVNĚ PLÁNOVÁNÍ



Časový horizont nad 5 let
Plánování na úrovni podniku
Zodpovědnost: top management

Časový horizont 1-3 roky
Funkčné plány
Zodpovednosť: middle management

Časový horizont do 1 roka
Plánovaní na úrovni podnikových procesů
Zodpovědnost: low management

Sústava podnikových plánů

= výsledek plánovacího procesu:

Plán podniku jako celku
(korporativní)

↓

Plány podnikatelských jednotek
(divízí, předmětů podnikání)

↓

Plány funkčních oblastí
Marketingu Výroby Personálu Finanční Investiční Výzkumu a inovací

↓

Operativní plány organizačních jednotek
(provozů, pracovisk)

ORGANIZOVÁNÍ V MANAGEMENTU

doc. Ing. Andrea Sujová, PhD.

ORGANIZOVÁNÍ V MANAGEMENTU

Smyslem organizování je zajistit podmínky pro vytváření struktury procesů (určení způsobů výkonu práce) a struktury vztahů (vytvoření organizační struktury)

Organizovat znamená:

- *uspořádat řídicí systém a vytvořit organizační strukturu,*
- *zabezpečit normativní vztahy (pracovní náplně, kompetence, delegování pravomocí a odpovědnosti)*
- *vytvořit podmínky pro efektivní fungování celé organizace.*

Obsah organizování - systém OSCAR:

Objectives – cíle
Specialization – specializace
Coordination - koordinace
Authority – pravomoc
Responsibility - odpovědnost

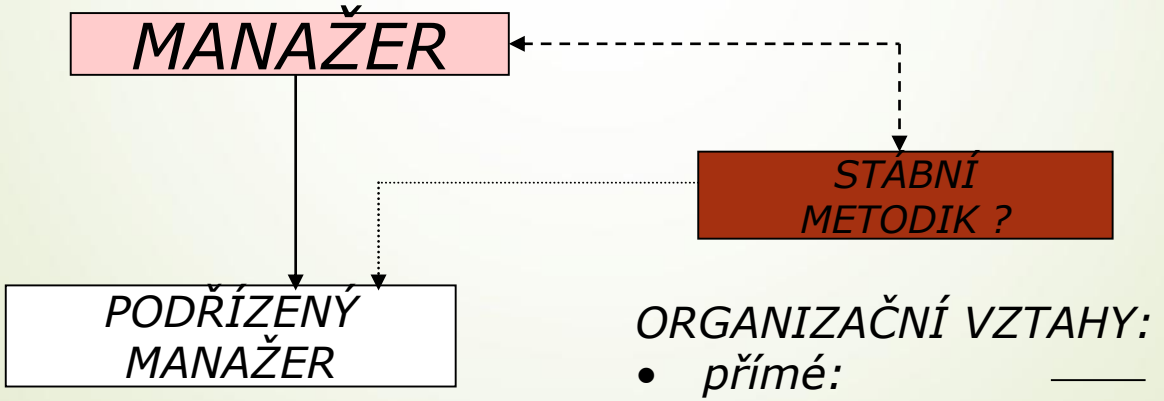
Proces organizování – komplex aktivit:

- *identifikace a klasifikace činností na dosáhnutí cílů,*
- *seskupování těchto činností z hlediska disponibilních lidských, materiálních a jiných zdrojů tak, aby bylo možné tyto činnosti účinně a efektivně provádět,*
- *delegování potřebných pravomocí pro jednotlivé osoby, aby mohli dané činnosti vykonávat,*
- *horizontální a vertikální provázanost těchto skupin činností pomocí vztahů podřízenosti a nadřízenosti a pomocí informačních toků*

ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

- *Organizační struktura je uspořádaní řídícího aparátu podniku, struktury prvků podniku,*
- *určuje vztahy mezi jednotlivými prvky podniku,*
- *slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů podniku,*
- *Umožňuje sledování aktivit podniku a využití zdrojů*

Je těžké racionálne a logicky organizační struktury projektovat, protože jsou závislé na vztazích, lidech, prostředí podniku aj okolí

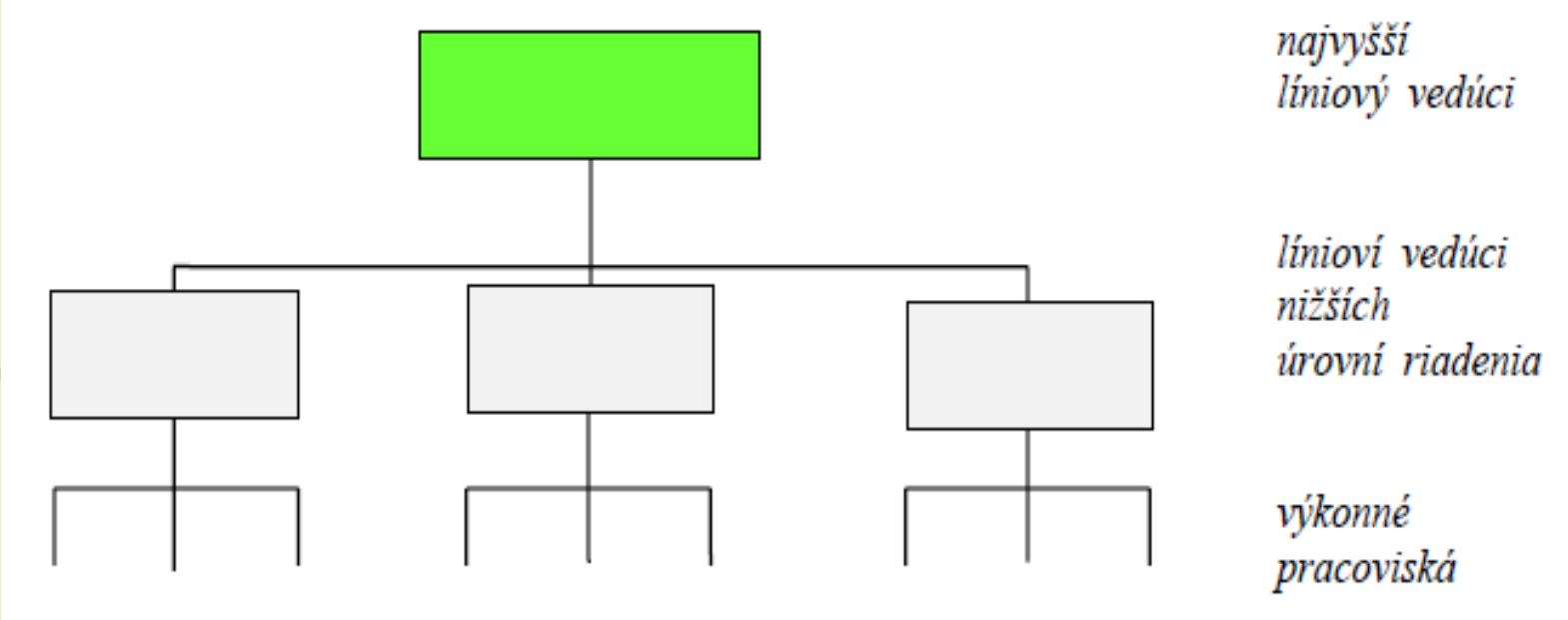


ORGANIZAČNÍ VZTAHY:

- *přímé:* ———
- *metodické:* ·····
- *konzultativní:* - - - - -

Organizační struktury

LINIOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



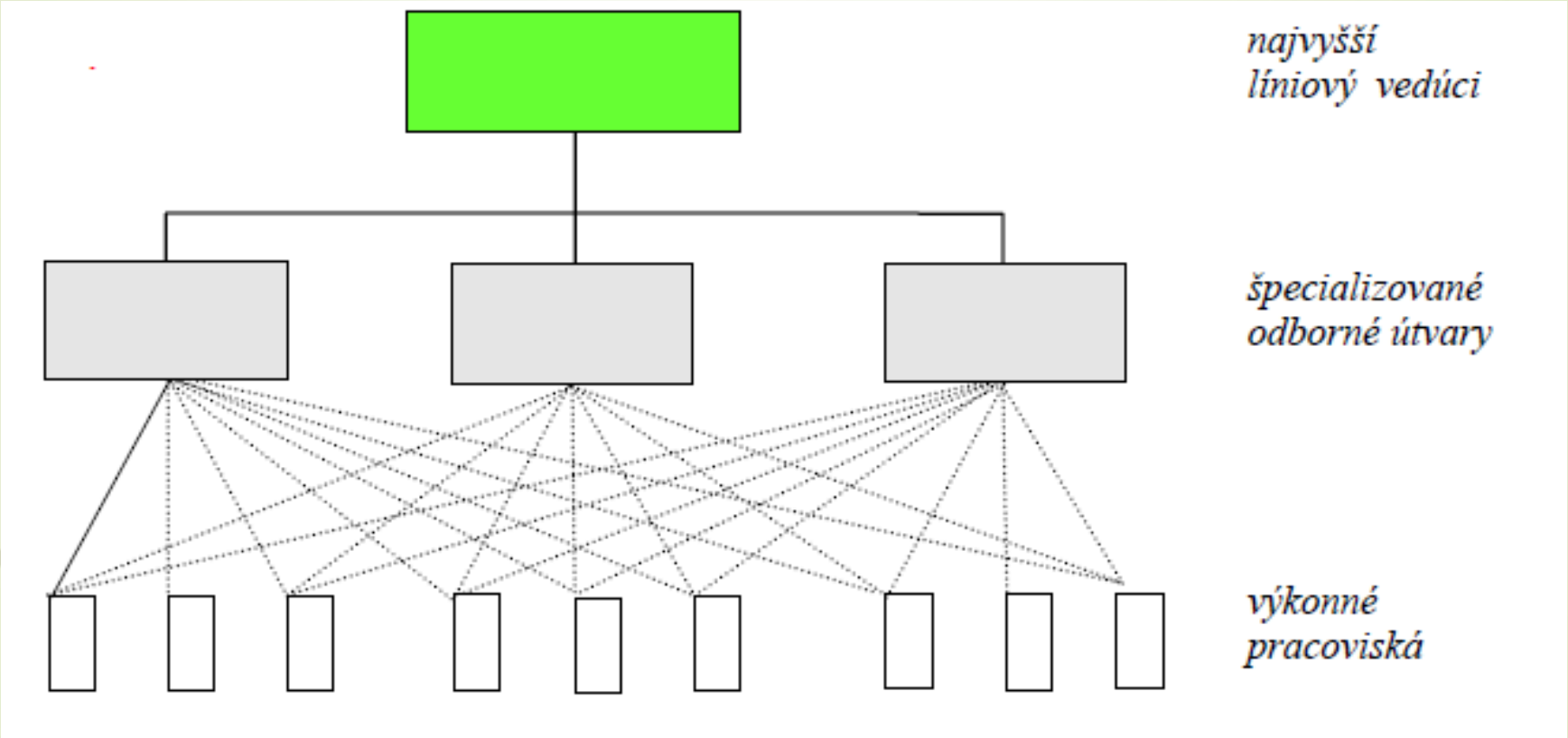
Zásada podřízenosti nižších útvarů jedinému vědoucímu

\+ *Jednoznační podřízenost*

\- *Absence specializovaného řízení útvarů*

Organizační struktury

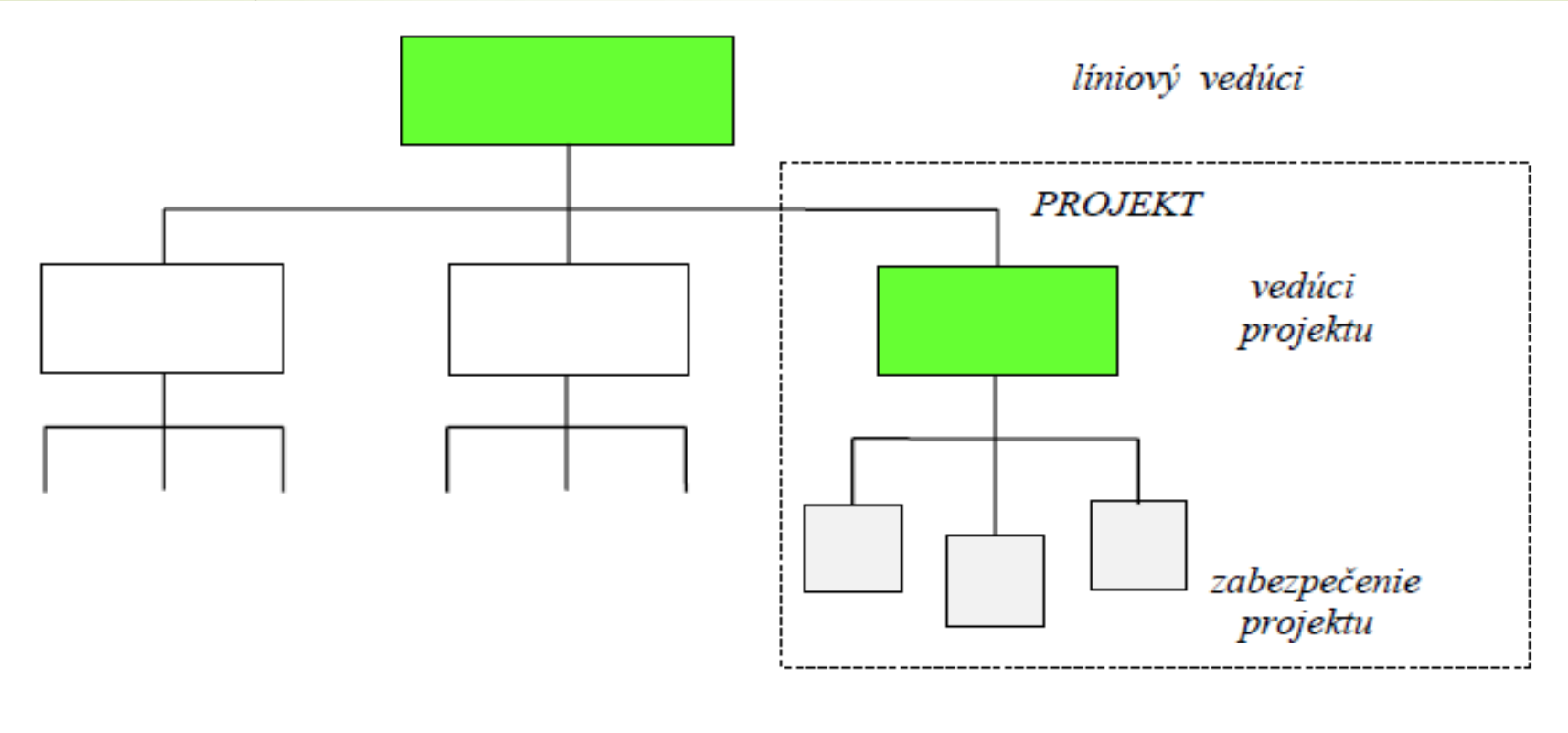
FUNKCIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Sdružení rovnakých činností do podnikových útvarů
+ kvalifikovanější řízení pomocí specializovaných útvarů
- výkonní pracoviska mají několik nadřízených útvarů, riziko protichodných pokynů

Organizační struktury *cílovo-programové*

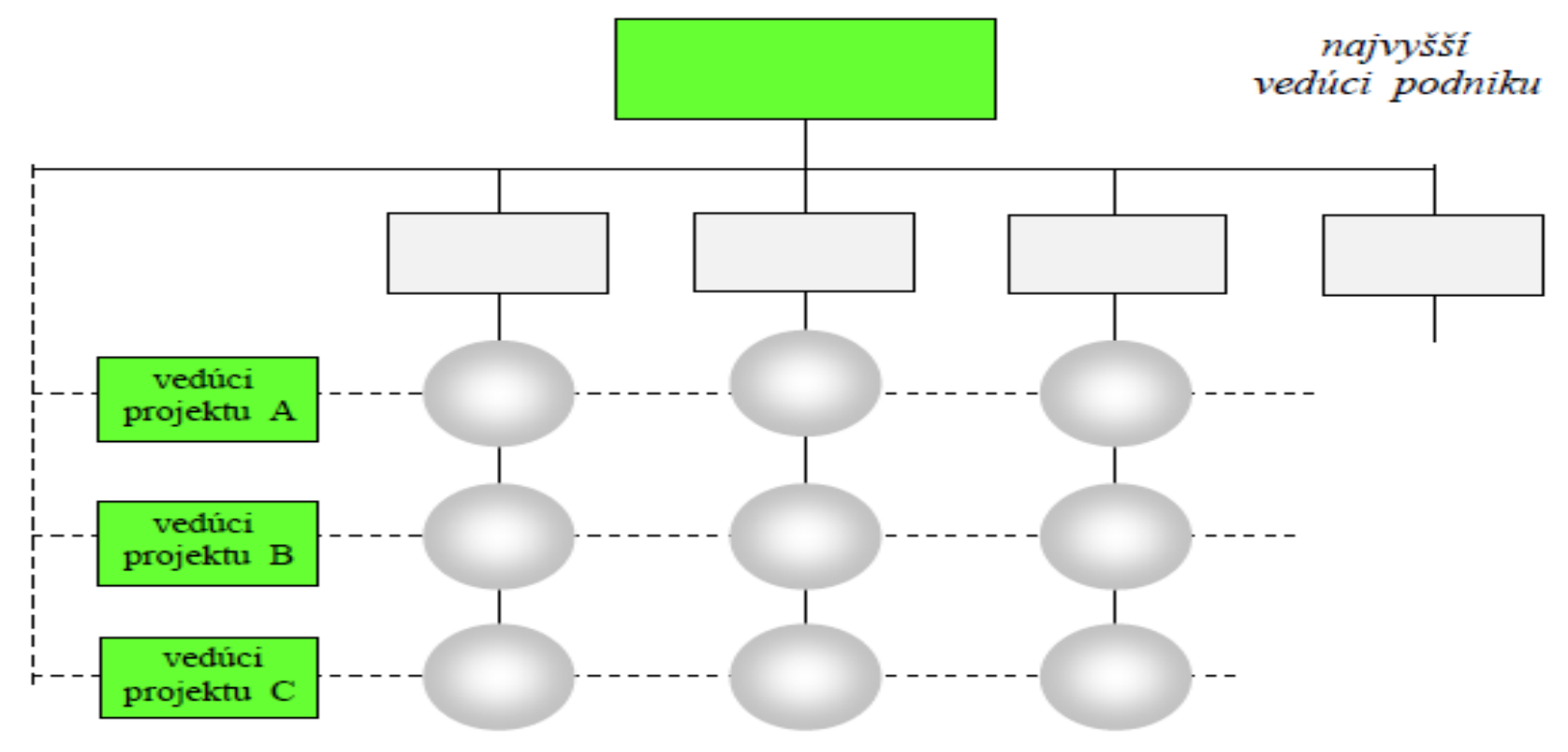
PROJEKTOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



- *Organizování podle projektů a projektových týmů*
- *Může být stálá nebo dočasná*

Organizační struktury *cílovo-programové*

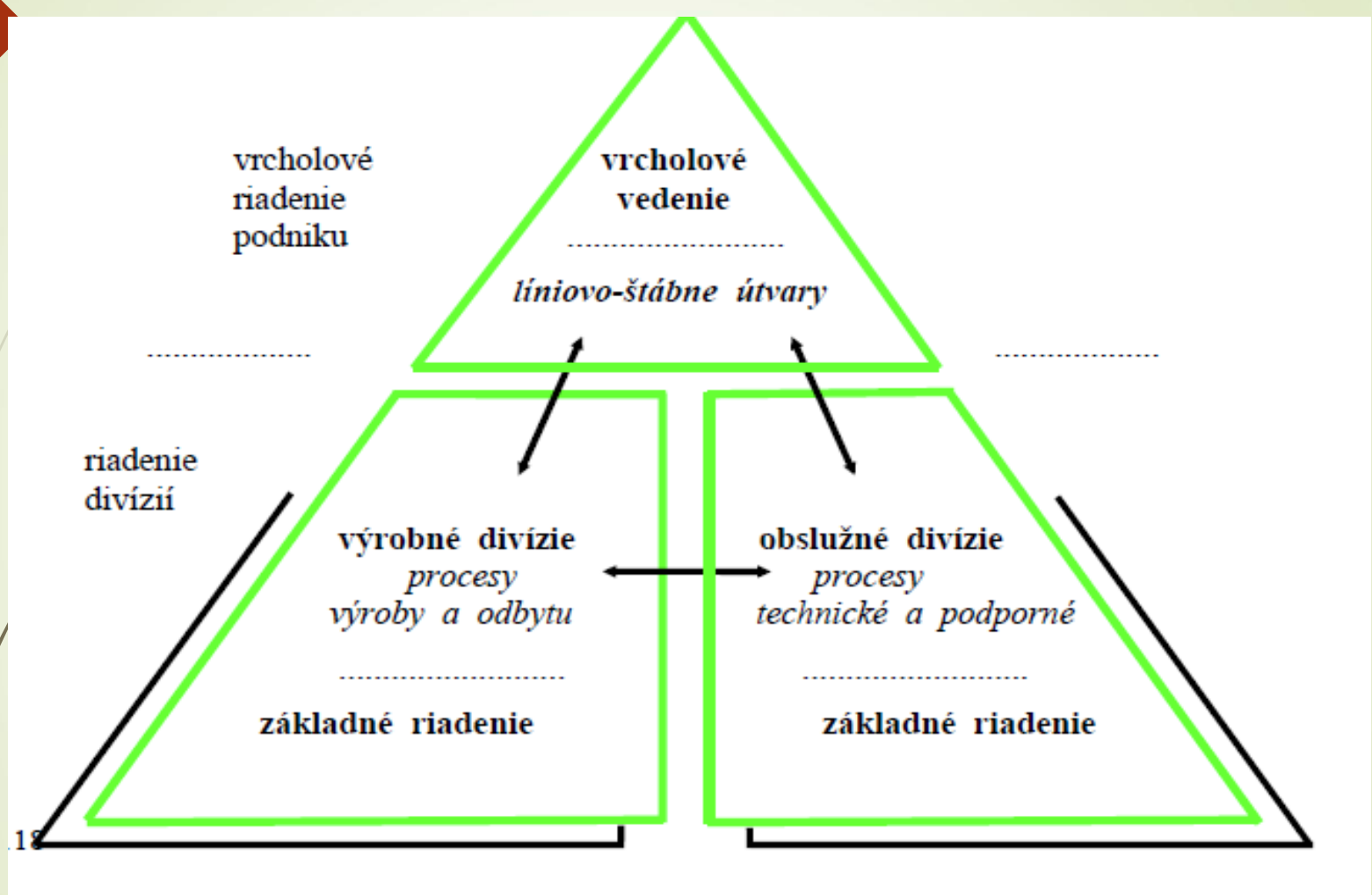
MATICOVÁ ORGANIZAČNÍ



Maticové uspořádání sestává z:

- *Liniových útvarů (řídí podřízené pracoviska)*
- *Funkčních útvar♪ (zajištění specializovaných oblastí)*
- *Projektových útvarů (vznikají pro projektové úlohy)*

DIVIZNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



- *Podnik je organizován podle objektů*
- *Divize jsou orientované produktově nebo trhově, zákaznícky*

ORGANIZAČNÍ NORMY

= vnitřní formální pravidla řízení – vnitřní řídicí akty.

Upravují vnitřní vztahy v organizaci

Soustava organizačních norem v podniku:

- Statuty a stanovy
- Organizační řády a ostatní řády
- Organizační směrnice
- Organizační pokyny
- Postupy (pracovní postupy)

ROZHODOVÁNÍ V MANAGEMENTU

Doc. Ing. Andrea Sujová, PhD.

PODSTATA ROZHODOVÁNÍ

Rozhodování v managementu *možno jednoduše a zúženě chápat jako proces nenáhodného výběru variantu, který vykonáva manažer pro splnění požadovaného cíle. Každý manažer je vybavený určitou odpovědností a pravomocí rozhodovat.*

3 přístupy k volbě variantu

***Zkušenost*: realizovaná minulost a chyby**

***Experiment*: vyzkoušení variantů a sledování dopadů**

***Výzkum a analýza*: na základě poznání celého problému a potřebných souvislostech a vztazích**

ROZHODOVACÍ PROCES - postup

1. ***Vymezení problému a stanovení cílů***
2. ***Rozbor informací a podkladů***
3. ***Stanovení variant řešení***
4. ***Stanovení kritérií na posouzení variant řešení***
5. ***Hodnocení a porovnávaní variant:***
   - ***měření užitkovosti***
   - ***odhad rizika***
6. ***Volba optimální varianty***
7. ***Realizace zvolené varianty a kontrola výsledků***

ROZHODOVÁNÍ jako činnost manažera

Rozhodování podle stylu myšlení manažera:

1. ***Intuitivní =*** *přirozený, náhodný výběr na základě zkušeností, hodnot a morálky, pocitů a vjemů, podvědomých myšlenkových pochodů, vědomostí a naučených postupů*
2. ***Racionální =*** *na základě důkladné znalosti variant vybrat nejlepší řešení, kdy maximalizuje přínos a minimalizuje ztráty (princip maximalizace užitku)*

Přístupy k rozhodovaní podle toho, v jakém rozsahu se manažer spoléhá na intuici a city nebo na skutečná fakta a logiku :

METODY ROZHODOVÁNÍ

= prostředky a nástroje poznání a řešení problémů (přípravy rozhodnutí):

1. <u>Empirické metody:</u>

a) Empiricko-intuitivní a empiricko-analytické

b) Expertní metody: brainstorming, synectics, delfská metoda

2. <u>Matematicko-statistické metody</u>:

a) metody matematické statistiky
b) metody matematické analýzy a lineární algebry
c) metody operační analýzy *(matemat. programování, PERT, CPM, kontingence)*

3. <u>Heuristické metody</u>:

- ***Použití při řešení nepoznaných, nových problémů a situací***
- ***Založeny jsou na konstrukci modelů postupů řešení, simulaci nových postupů***

a) systematická heuristika *– hledání standardního postupu*
b) programované heuristické modely *– rozhodovací analýza, rozhodovací strom, tab.*

KONTROLOVÁNÍ V MANAGEMENTU

V řízení je zásadní po stanovení cílů formulovat úkoly, organizovat a koordinovat úsilí zaměstnanců a stimulovat je k tomu.

To však není možné bez sledování, prověřování a kontroly souladu průběhu procesů a jejich výsledků se záměry a plánovanými cíli.

Kontrola verzus Kontrolování

Kontrola = zjišťování odchylek skutečného stavu od požadovaného

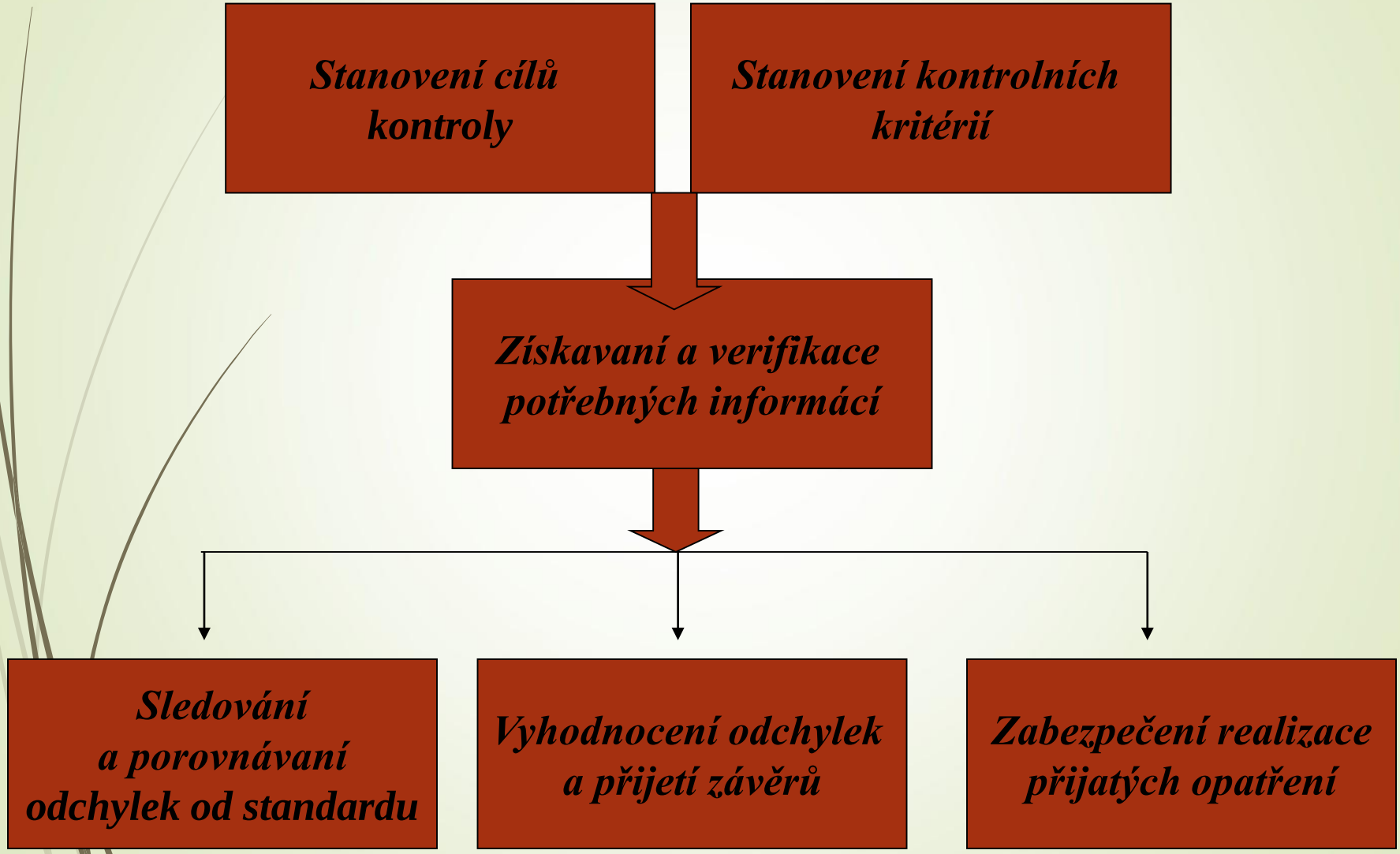
Kontrolování = Sústavní kritické hodnocení jevů a procesů, které již probíhají nebo jsou připravovány s cílem přispět k dynamické rovnováze systému a dosažení cílů.

Kontrolujeme:

- zda jsme udělali něco, co jsme měli udělat,

- zda jsme to dělali tak, jak jsme to měli dělat.

HLAVNÍ KROKY KONTROLY V PODNIKU



INFORMACE PRO KONTROLU

Příprava plánu *Realizace plánované činnosti* *Výstup, výsledek*

Využívaní informací „ex ante“ (zaměření na budoucnost)

využívaní informací „ex post“ (informace o průběhu – průběžné, informace o výsledku – konečné)

Zdroje informací:

lokální a účelové informační systémy, databázy, informace z operativní evidence, účetnictví, kalkulací, rozborů, statistiky a rozpočetnictví, vědecko-technické a ekonomické informace

Práce s informacemi:

1. **Získavaní a výběr informací pro kontrolu**
2. **Ověřování správnosti získaných informácí**

DRUHY KONTROLY

1. Podle povahy vzájemných vztahů mezi účastníky kontroly:

- *vnitřní kontrola,*
- *venší kontrola.*

2. Podle rozsahu kontrolovaných objektů:

- *všeobecní kontrola,*
- *speciální kontrola.*

3. Podle toho odkud kontrola přichází:

- *kontrola shora,*
- *kontrola zdola.*

4. Podle úrovně řízení na které se vykonává:

- *kontrola strategických záměrů,*
- *kontrola taktických, odborných činností,*
- *operativní kontrola.*

5. Podle termínů vykonávaní kontroly:

- *pravidělná (periodická) kontrola,*
- *nepravidělná (námatková) kontrola.*

6. Podle místa ve výrobním procesu:

- *předběžná kontrola,*
- *průběžná kontrola,*
- *výstupní kontrola.*

VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM PODNIKU

Prvky:

- ***proč kontrolovat***
- ***co kontrolovat***
- ***kdo kontroluje***
- ***kdy kontrolovat***
- ***jako kontrolovat***

CONTROLLING

= nástroj managementu

V případu vzniku odchylky, resp. nebezpečenství včas „rozsvítí červenou“ aby bylo možné včas přijmout nápravní opatření.

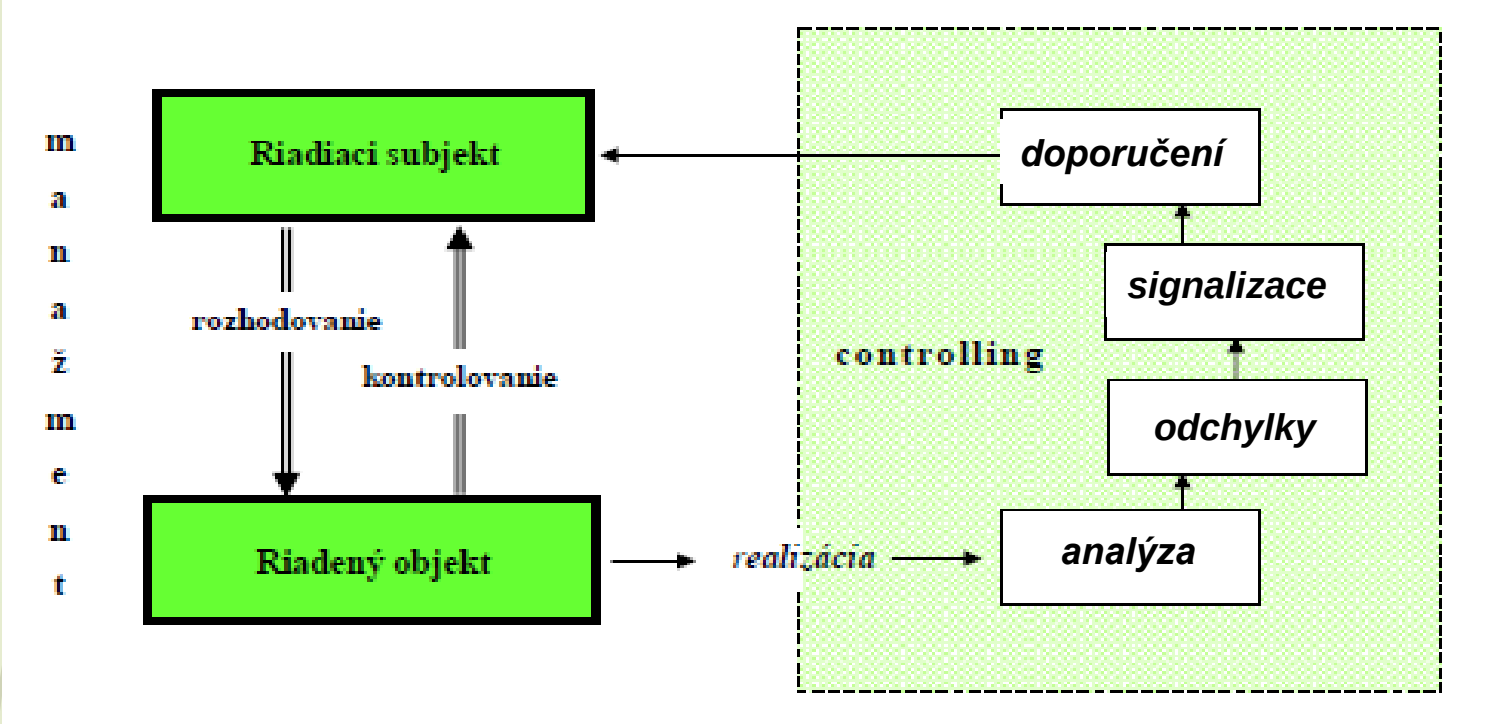
Řešení vzniklých odchylek je zaměřeno na budoucnost.

Funkce controllingu

- ***analyticko-informační***
- ***Kontrolno-koordinační***
- ***Poradenská a inovační***

CONTROLLING

Úlohy controllingu:



Časové dimenze controllingu:

- ***Strategický:*** ***systematické sledování budoucích příležitostí a hrozeb, orientace na vzdálenú budoucnost***
- ***Operativní:*** ***sledování plánu a skutečnosti za kratší období a uplatňování protiopatření včas.***

Děkuji za pozornost