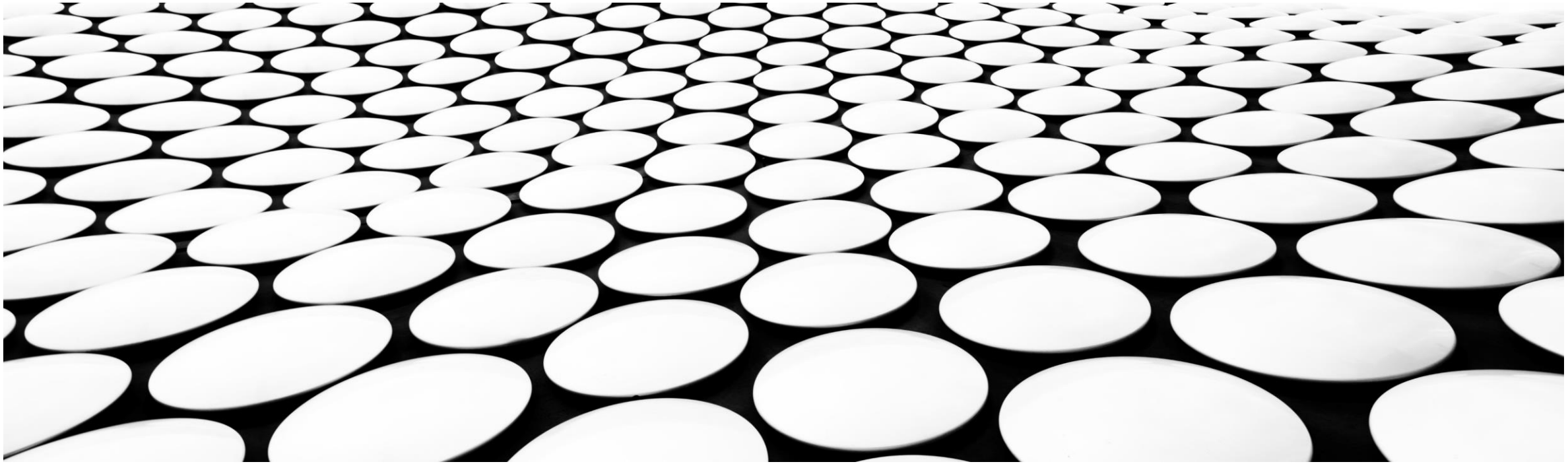
ZÁKLADY MANAGEMENTU 2

MGR. TEREZA VIPLEROVÁ

6. 3. 2022



ČLENĚNÍ PLÁNŮ

- Z hlediska funkce:
  - Strategické
  - Taktické
  - Operativní
- Z hlediska času
  - Dlouhodobé
  - Střednědobé
  - Krátkodobé
- Z hlediska dynamiky
  - Stabilní
  - Pružné
- Z hlediska plánovacích prostředků
  - Naturální
  - Hodnotové (finanční)
- Z hlediska důležitosti soustavy plánů v tržní ekonomice
  - Marketingové
  - Plány výzkumu, rozvoje a vývoje
  - Finanční
  - Plány prodeje, zásobování a výroby

ČLENĚNÍ PLÁNŮ Z HLEDISKA FUNKCE

- Strategické plány
  - Hlavní cíle podniku, směry podnikání
  - 3 a více let
- Taktické plány
  - Vycházejí ze strategických plánů a specifikují prostředky k jejich dosažení
  - Konkretizují cíle v kratším (etapovém) časovém horizontu – 1 – 3 roky
- Operativní plány
  - Běžné plány, které reagují na okamžité situace, detailizují taktické plány po všech stránkách a zabezpečují běžnou činnost podniku
  - Vychází z taktického rozhodnutí a velmi úzce se váže na znalost konkrétních podmínek a zdrojů, které má firma k dispozici
  - Převážně krátkodobé, většinou plány měsíční, dekádní, týdenní či denní – do 1 roku

ČLENĚNÍ PLÁNŮ Z HLEDISKA ČASU

- Dlouhodobé plány
  - Plány přesahující 8-10 roků, někdy i na 15 let dopředu, vycházejí z určité koncepce rozvoje firmy
  - Z hlediska stability považovány za málo přesně
  - Historie – tyto plány páteří celého plánovacího systému X Současnost – spíše orientační
- Střednědobé plány
  - Plány přesahující časové období 1 roku, maximálně 4-6 let, upřesňují plány dlouhodobé
  - V období hospodářské recese se kladl důraz na tento typ plánů s ohledem na nestabilitu dlouhodobých plánů (70. léta 20. stol.) – jsou schopné zachytit nejvýznamnější změny a reagovat na ně
- Krátkodobé plány
  - Plány do 1 roku, z hlediska funkce jsou operativní, z hlediska přesnosti lze považovat za dispoziční nástroje, zajišťující veškeré hmotné i informační vazby ve firmě

ČLENĚNÍ PLÁNŮ Z HLEDISKA DYNAMIKY

- Stabilní plány
  - Jsou v podstatě neměnné
  - Nezohledňují případné změny v závislosti na nastalých situacích
- Pružné plány
  - Opak stabilních plánů
  - Dynamicky se přizpůsobují změně podmínek trhu
  - Současná doba rychlého hospodářského vývoje společnosti si vyžaduje především pružné plánování

ČLENĚNÍ PLÁNŮ Z HLEDISKA PLÁNOVACÍCH PROSTŘEDKŮ

- Naturální plány
  - Sestavení pomocí naturálních ukazatelů
- Hodnotové (finanční) plány
  - Sestavené pomocí korunového či devizového vyjádření ekonomických ukazatelů

ČLENĚNÍ PLÁNŮ Z HLEDISKA DŮLEŽITOSTI SOUSTAVY PLÁNŮ V TRŽNÍ EKONOMICE

- Hierarchizace struktury plánů podniku:
  - Marketingové plány
  - Plány výzkumu, rozvoje a vývoje (plány investiční navazující na marketing)
  - Plány finanční (zabezpečující finanční zdroje pro financování)
  - Plány prodeje, zásobování a výroby (v daném pořadí)

PLÁNOVÁNÍ

- Rozsáhlé plánovací útvary, někdy až na stupni odborů (divizí), které zajišťují vypracovávání a úpravy hierarchické struktury plánů
- I tržní ekonomika vyžaduje značný stupeň plánovací činnosti a právě významné prosperující firmy jsou známé důkladností a propracovaností plánovací činností
- Otázka: Strategické plány jsou spíše plány dlouhodobé, střednědobé nebo krátkodobé?
- Plánování je proces tvorby informací, stanovování cílů a zajišťování zdrojů k jejich dosažení
  - Musíme s plány seznámit všechny zaměstnance – informace o cílech, záměrech a úkolech – součást každodenního života firmy na všech úrovních u všech zaměstnanců
- Každý člen společnosti by měl znát obecné, dílčí či individuální cíle celé komunity – korigování chování a jednání v zájmu společnosti – systém přenosu informací uvnitř firmy, společnosti a státu

PRACOVNÍ LIST Č. 1

PŘENOS INFORMACÍ JEDNOTLIVÝCH PLÁNŮ

- Nezbytná součást celého informačního procesu, tedy i řízení
- MBO – management by objectives
- Předávání jednotlivých druhů cílů od obecných, strategických až po cíle a úkoly nižších úrovní
- Přijetí cílů, ztotožnění se s úkoly – přijetí odpovědnosti za jejich splnění, sounáležitost s firmou – proces má několik fází

FÁZE

1. Fáze – stanovení strategických cílů
2. Fáze – formulace konkrétních cílů a úkolů
3. Fáze – průběžné hodnocení plnění stanovených cílů
4. Fáze – operativní zjištění o stavu plnění úkolů

DRUHY (PODOBY) PLÁNŮ

- Smysl či poslání
- Úkoly či cíle
- Strategie
- Taktiky
- Postupy
- Pravidla
- Programy
- Rozpočty

SMYSL ČI POSLÁNÍ

- Jakýkoli druh organizovaných činností (má-li být účelný), by měl mít přinejmenším nějaký smysl či poslání
- Např. co je smyslem obchodního podniku obecně?
- Např. co je smyslem státního úřadu pro rozvoj dálnic?
- Např. co je smyslem soudů?
- Např. co je smyslem školy?

ÚKOLY ČI CÍLE

- Cíle představují konec, ke kterému činnosti směřují
- Nejsou ale pouze koncovým bodem plánování, ale také konec, ke kterému směřuje organizování, řízení kolektivů, rozhodování, kontrolování
- Cíle podniku představují základní plán podniku, jednotlivá oddělení mohou mít také svoje vlastní cíle
  - Ty přispívají k dosažení podnikových cílů, ale mohou se zcela lišit

STRATEGIE

- Je definována jako určení dlouhodobých základních cílů podniku a stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů.
- Účelem strategie je určit (a prostřednictvím hlavních cílů a taktiky vyjádřit) předvídaný obraz podniku
- Strategie vytvářejí rámec pro uvažování a činnost
- Určitý typ plánů pro analytické účely

TAKTIKY

- Také jsou určitou formou plánů, které všeobecně určují či objasňují postupy nebo způsoby uvažování při rozhodování
- Definují oblasti, v jejímž rámci mají být rozhodnutí prováděna, aby byla jistota, že budou z hlediska cílů konzistentní a že budou přispívat k jejich dosažení
- Pro manažery vytvářejí možnost delegovat pravomoci a současně provádět kontrolu práce svých podřízených

POSTUPY

- Jsou to plány, které určují a vyžadují metody provádění budoucích činností
- Představují návody, které podrobně a přesně určují, jakým způsobem mají být činnosti provedeny

PRAVIDLA

- Určují specifické požadavky na činnosti a jiné záležitosti, které vylučují jakoukoli volnost – nejjednodušší typ plánu
- Často se plete s postupy – pravidla určují způsob provádění činností bez specifikace jejich časové posloupnosti
  - Postup je možné chápat jako posloupnost pravidel – pravidlo však může, ale také nemusí, být součástí postupu

- Uveďte pro vás nejzajímavější / nejkontroverznější pravidlo ve vámi vybraném sportu.

PROGRAMY

- Jsou souhrnem cílů, taktik, postupů, pravidel, přidělených úkolů, potřebných kroků, využívání zdrojů a dalších prvků potřebných k provádění dané posloupnosti činností – bývají podporovány rozpočtem

ROZPOČTY

- Je numerické stanovení očekávaných výsledků
- Možné označovat také jako program převedený na čísla
- Provozní finanční rozpočet často označován jako „plán zisku“
- Může být vyjádřen ve finančních jednotkách, v pracovních jednotkách, v jednotkách produkce, v provozních veličinách nebo v jakýchkoliv jiných měřitelných veličinách

PRACOVNÍ LIST Č. 2

PROSTOR PRO DOTAZY