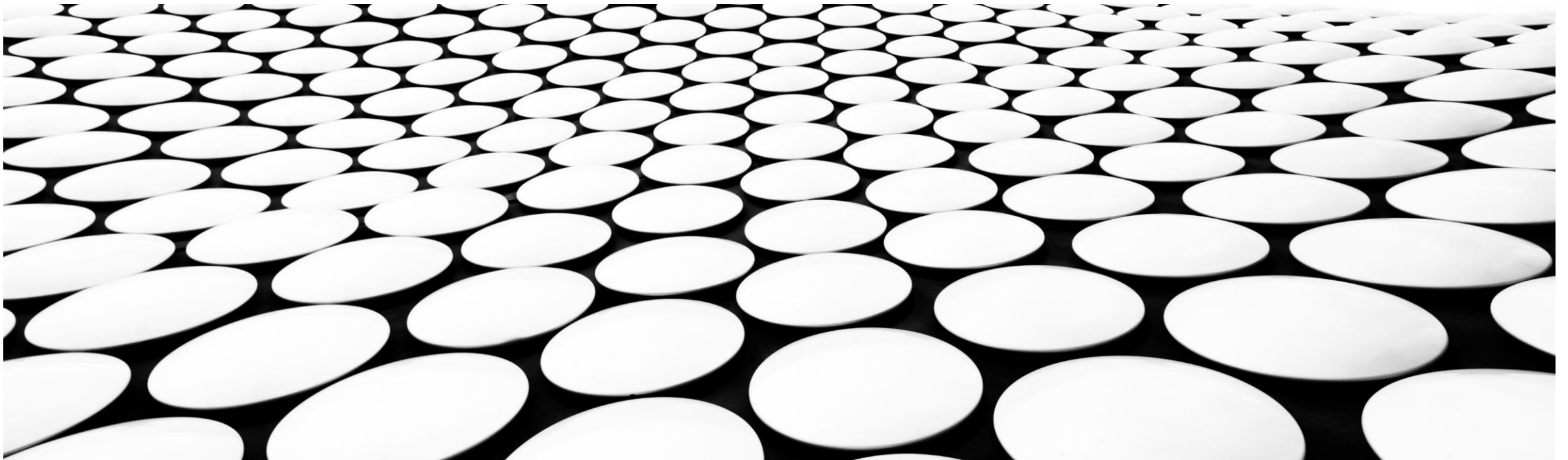


---

# ZÁKLADY MANAGEMENTU 2 – KLASIFIKACE PLÁNŮ

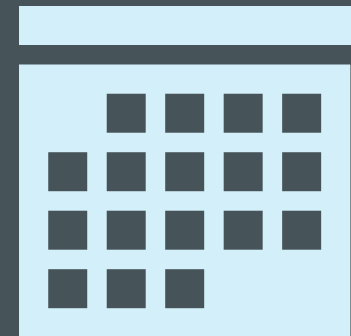
MGR. TEREZA VIPLEROVÁ

11. 3. 2024

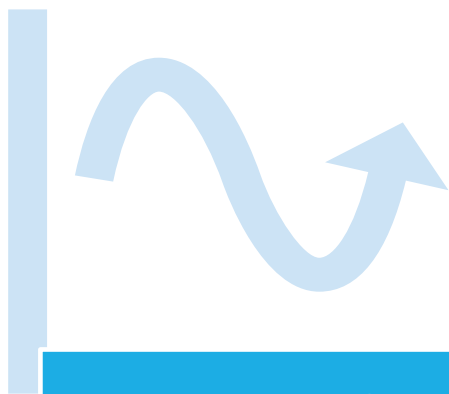


# ČLENĚNÍ PLÁNŮ

KLASIFIKACE



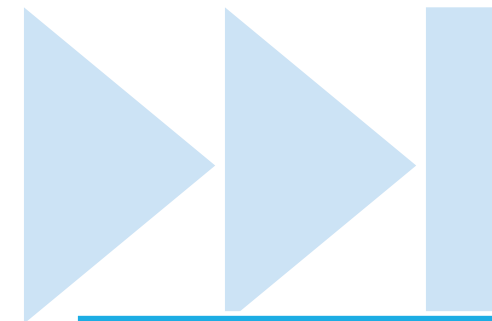
# PODLE ČEHO / JAK MŮŽEME PLÁNY KLASIFIKOVAT / ČLENIT ?



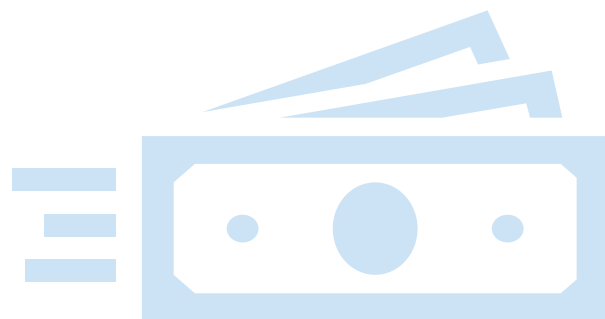
Z hlediska funkce



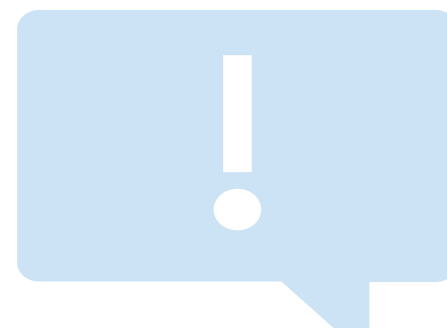
Z hlediska času



Z hlediska dynamiky



Z hlediska plánovacích  
prostředků



Z hlediska důležitosti soustavy  
plánů v tržní ekonomice

# Strategické



Hlavní cíle podniku,  
směry podnikání  
3 a více let

# Taktické



Vycházejí ze  
strategických plánů  
Specifikují  
prostředky k jejich  
dosažení  
Konkretizují cíle v  
kratším (etapovém)  
časovém horizontu  
- 1 - 3 roky

# Operativní



Běžné plány  
reagující na  
okamžité situace  
Detailizují taktické  
plány po všech  
stránkách  
Zabezpečují běžnou  
činnost podniku  
Znalost konkrétních  
podmínek a zdrojů,  
které jsou k  
dispozici  
Převážně  
krátkodobé,  
většinou plány  
měsíční, dekadní,  
týdenní či denní -  
do 1 roku



Z hlediska funkce



# WHAT IS AN OPERATIONAL PLAN?

 **eduworks**  
RESOURCES®

# Operativní plán

úspěch

**Vstupy**

**Výsledky**



---

# STRATEGICKÝ PLÁN

Vize

Směr

Cíle

# OPERATIVNÍ PLÁN

Převádí vizi, směr a cíle, které jsou definované strategií, do každodenní pracovních postupů a výsledků.

---

**Kde jsme teď?**

**Jak změříme  
náš pokrok?**

**Kde chceme  
být?**

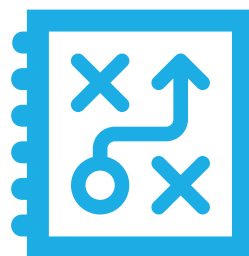
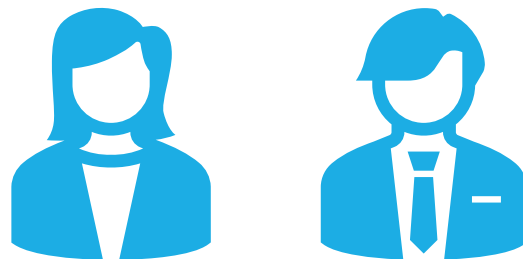
**Jak se tam  
dostaneme?**



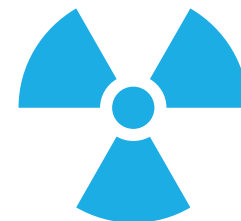
**Kde jsme teď?**



**Jak změříme  
náš pokrok?**



**Kde chceme  
být?**



**Jak se tam  
dostaneme?**

# CO BY MĚL MÍT JASNÝ OPERATIVNÍ PLÁN?

Jasně cíle  
Aktivity  
potřebné k  
naplnění cíle

Standardy  
kvality  
Požadované  
výsledky

Požadavky na  
personál a  
zdroje

Proces  
monitorování  
průběhu  
Realizační  
tabulky

# Dlouhodobé



8-10 roků (až 15 let)

Vycházejí z určité koncepce rozvoje firmy

Z hlediska stability – málo přesné

Historie (základy systému) x současnost (orientační)

# Střednědobé



1 – 4 (max. 6) let

Upřesňují plány dlouhodobé

70. léta 20. století – důraz na tento typ (nestabilita dlouhodobých, reagování na změny)

# Krátkodobé



Plány do 1 roku

Z hlediska funkce jsou operativní

Z hlediska přesnosti – zajišťují veškeré hmotné i informační vazby ve firmě



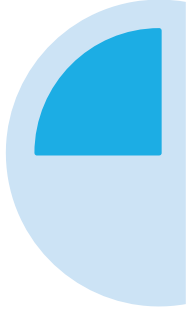
Z hlediska času

Strategický ~ dlouhodobý

Taktický ~ střednědobý

Operativní ~ krátkodobý

# Stabilní



Jsou v podstatě neměnné  
Nezohledňují případné  
změny v závislosti na  
nastalých situacích

# Pružné

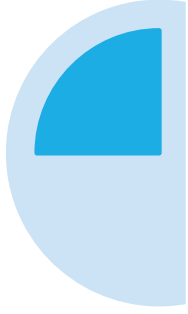


Opak stabilních plánů  
Dynamicky se přizpůsobují  
změně podmínek trhu  
Současná doba rychlého  
hospodářského vývoje  
společnosti si vyžaduje  
především pružné  
plánování



Z hlediska dynamiky

# Naturální

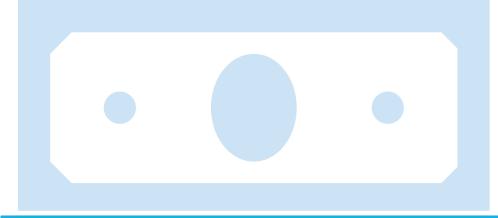


Sestavení pomocí  
naturálních ukazatelů

# Hodnotové



Neboli finanční  
Sestavené pomocí  
korunového či devizového  
vyjádření ekonomických  
ukazatelů

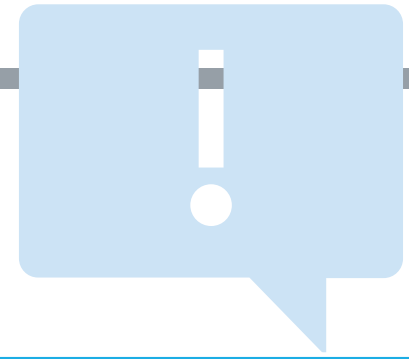


Z hlediska plánovacích  
prostředků

## 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)



Z hlediska důležitosti soustavy  
plánů v tržní ekonomice

# 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 činnosti
- Otázka: Strategické plány jsou spíše plány dlouhodobé, střednědobé nebo krátkodobé?



# PLÁNOVÁNÍ

- 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

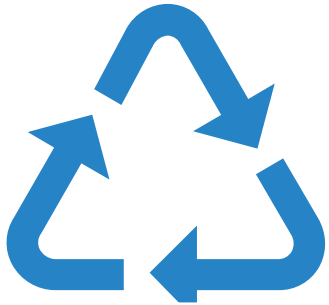
# PŘENOS INFORMACÍ JEDNOTLIVÝCH PLÁNŮ

- 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



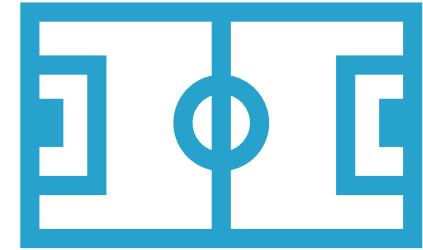
Smysl či  
poslání



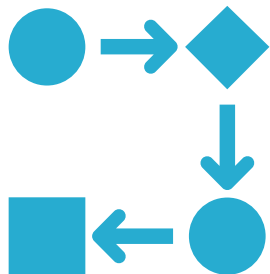
Úkoly či cíle



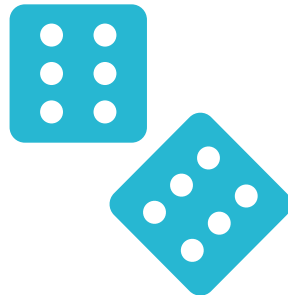
Strategie



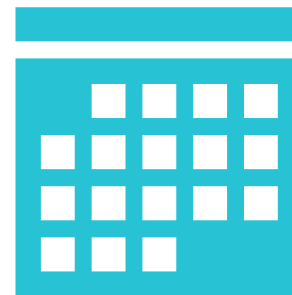
Taktiky



Postupy



Pravidla

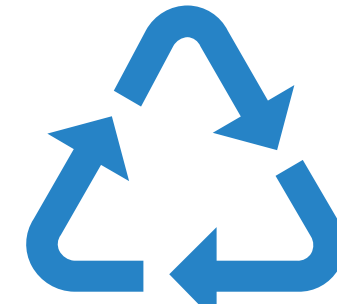


Programy



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



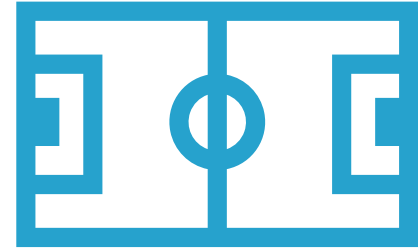
- Cíle představují **konec**, ke kterému činnosti směřují
- Nejsou ale pouze koncovým bodem plánování, ale také konec, ke kterému směřuje organizování, řízení kolektivů, rozhodování, kontrolování
- Cíle podniku představují **základní plán** podniku, jednotlivá oddělení mohou mít také svoje vlastní cíle
  - 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 **rámeček** pro uvažování a činnost
- Určitý typ plánů pro analytické účely

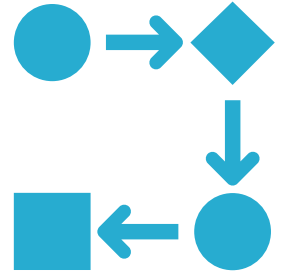
# TAKTIKY



- 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

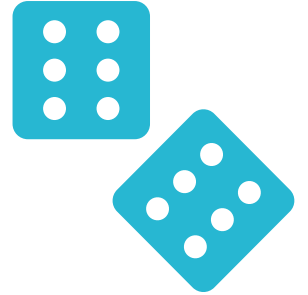


# POSTUPY



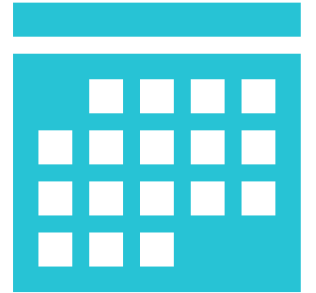
- Jsou to plány, které určují a vyžadují **metody provádění** budoucích činností
- Představují **návody**, které podrobně a přesně určují, **jakým způsobem** mají být činnosti provedeny

# PRAVIDLA



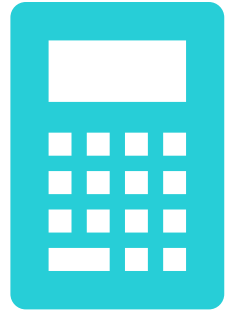
- Určují **specifické požadavky** na činnosti a jiné záležitosti, které **vyklučují jakoukoli volnost** – nejjednodušší typ plánu
- Často se plete s postupy – pravidla určují způsob provádění činností **bez specifikace jejich časové posloupnosti**
  - Postup je možné chápat jako posloupnost pravidel – pravidlo však může, ale také nemusí, být součástí postupu
- *Uved'te pro vás nejzajímavější / nejkontroverznější pravidlo ve vámi vybraném sportu.*

# PROGRAMY



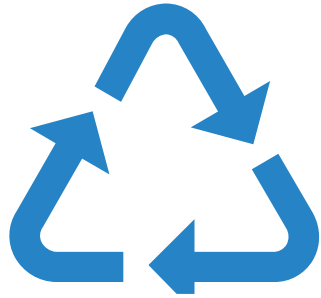
- Jsou **souhrnem** cílů, taktik, postupů, pravidel, přidělených úkolů, potřebných kroků, využívání zdrojů a dalších prvků potřebných k provádění dané **posloupnosti** činností – bývají podporovány **rozpočtem**

# 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

# ÚKOL: VYMYSLETE KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY PRO VÁMI VYBRANOU ORGANIZACI



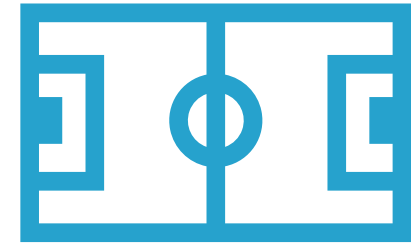
Smysl či  
poslání



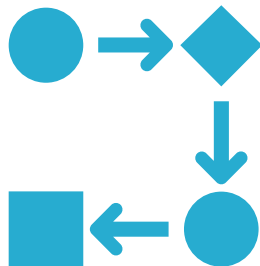
Úkoly či cíle



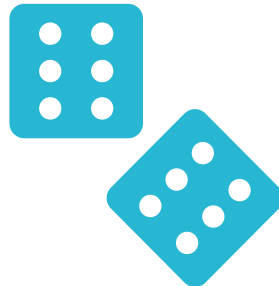
Strategie



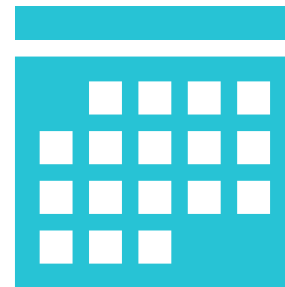
Taktiky



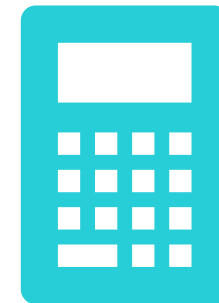
Postupy



Pravidla



Programy



Rozpočty



# **PRACOVNÍ LIST Č. 1**





# PROSTOR PRO DOTAZY

