


# Plánování

# Po prostudování této lekce dokážete:

- ▶ Popsat základní prvky plánování
  - ▶ Vysvětlit význam plánování
  - ▶ Popsat kroky procesu plánování
  - ▶ Vyjmenovat druhy plánů
  - ▶ Vysvětlit bariéry plánování
  - ▶ Vyjmenovat zásady efektivního plánování
- 

# Co je to plánování?

Plánování je rozhodovací proces, který zahrnuje:

- ▶ Stanovení organizačních cílů,
- ▶ Výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení,
- ▶ Definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.

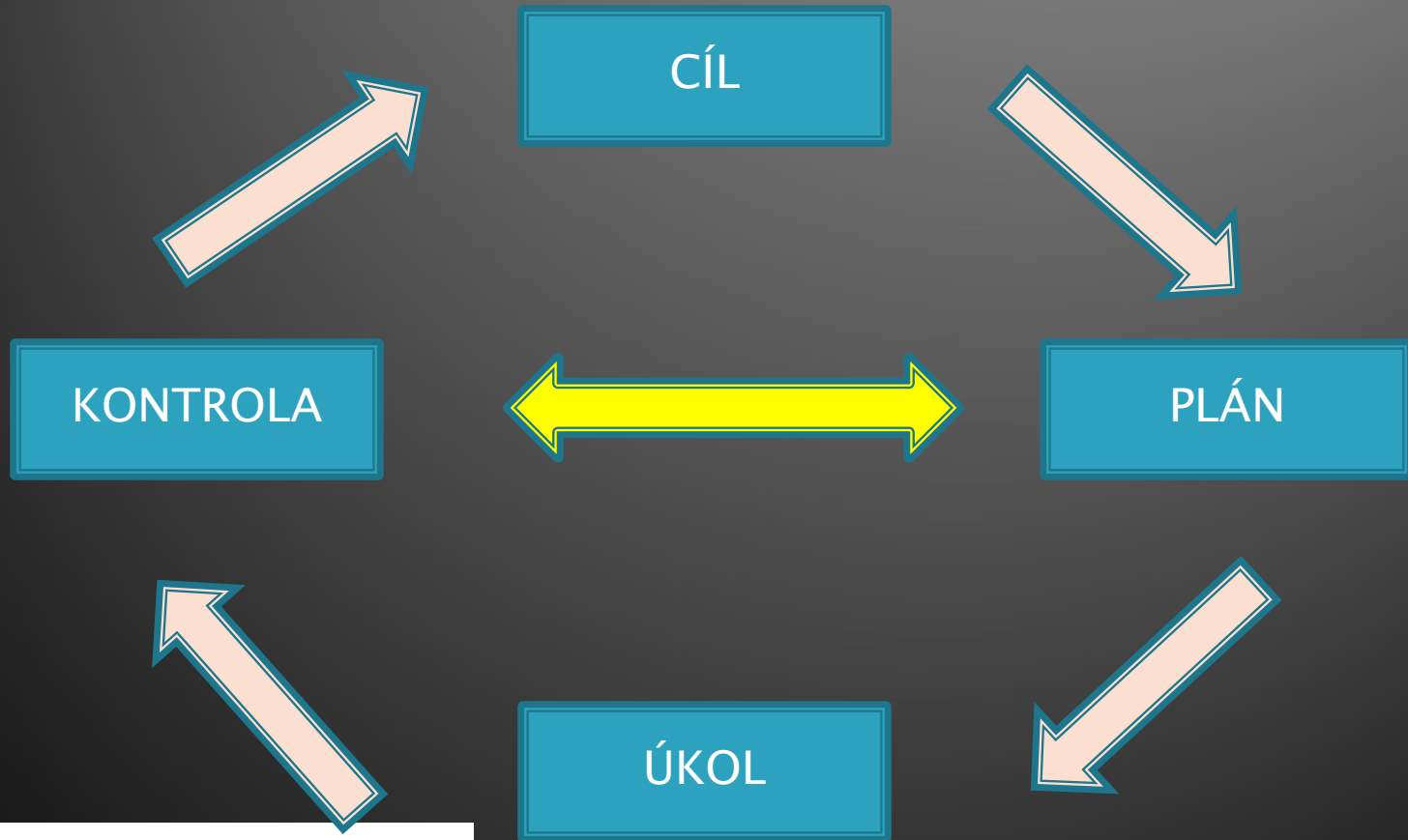
Plánování je nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů.

# Základní prvky plánování

Při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků:

- ▶ Cílů
- ▶ Postupů (akcí)
- ▶ Zdrojů,
- ▶ Úkolů (zavedení)
- ▶ Kontroly

# Základní koncept řízení



# CÍLE

Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy.

## Účel

Účel je nižší cíl, který se vztahuje na specifické činnosti nebo předměty. Často vyjadřuje budoucí záměry.

# Postupy

Dosažení cíle umožní vhodně zvolený postup.

Směrnice

Směrnice obsahují pravidla pro fungování nebo vodítka pro organizaci, která jsou neměnná.

Program/postup

Program je série kroků v určitém pořadí na uskutečnění plánu.

Podle rozsahu a důležitosti se plánované postupy označují jako strategie nebo taktiky.

# Zdroje

- ▶ Při plánování je nutné určit i potřebné zdroje pro dosažení cílů.
- ▶ Manažeři musí rozhodnout, jaké zdroje budou zapotřebí:
  - Lidé,
  - Materiál,
  - Energie,
  - Finance,
  - Znalosti .
- ▶ Musí rozhodnout o tom, jaká bude závislost mezi zdroji a jak budou k dispozici.
- ▶ Nástrojem této fáze plánování jsou rozpočty, které určují strukturu a objem disponibilních zdrojů.



# Úkoly

K realizaci plánovaných činností dochází zpravidla prostřednictvím jiných lidí – pracovníků, kterým musí manažeři úkoly zadat včetně pravomoci a odpovědnosti.

Manažeři musí při plánování rozhodnout, kdo bude za co odpovídat a jak bude motivován.

Pozor: Některé úkoly dělají manažeři sami!

# Kontrola

- ▶ Plánování může naplnit své poslání jen tehdy, jsou-li stanovena kritéria jeho plnění.
- ▶ Předpokládá to, že v plánu budou stanovena měřítka kontroly a způsoby hodnocení dosažených výsledků.

# Role a zodpovědnosti

- ▶ Dohodnout se, kdo je za co zodpovědný. Například:
  - Svolání schůzek (program, předběžná práce apod.)
  - Běžná expertiza
  - Milníky úkolů

Obvykle s využitím formátu RACI (ve formě tabulky)

- R – Responsible (zodpovědný)
- A – Accountable (mající na starost)
- C – Consulted (konzultovaný)
- I – Informed (informovaný)
- ▶ Zajištění nejen shody, ale závazku

Co je RACI?

# RACI – Několik stručných definic

- ▶ **Responsible (zodpovědný)** – Osoba (osoby), která provádí daný úkol; muž činu zodpovědný za provedení/ implementaci. Stupeň zodpovědnosti určuje osoba, která jí má na starosti. „R“ je možné rozdělit na více osob
- ▶ **Accountable (mající na starosti)** – Osoba, která je nakonec zodpovědná; zahrnuje ano/ne a právo veta. Jednomu úkolu je možné přiřadit pouze jedno „A“
- ▶ **Consulted (konzultovaný)** – Osoby, se kterými je nutné se poradit před konečným rozhodnutím nebo krokem. Dvoucestná komunikace
- ▶ **Informed (informovaný)** – Osoby, které musí být po rozhodnutí nebo provedeném kroku informovány.

# RACI – Akční termíny

- ▶ **Responsible** „Muž činu”
- ▶ **Accountable** „Na kom je zodpovědnost”
- ▶ **Consult** „Zasvěcenec” – před
- ▶ **Inform** „Uchovat v obrazu” – poté

# Lean Six Sigma Role a zodpovědnosti

<b>A</b>	Accountable
<b>R</b>	Responsible
<b>C</b>	Consulted
□	Částečné zapojení

	Vedení, fond, vlastní proces	Určení projektů	Výběr projektů	Realizace projektů	Monitorování projektů	Udržení přínosů projektů	Řízení přínosů projektu	Trénování Black Belts	Poskytování info o Lean Six Sigma	Přřazení zdrojů	Odstranění bariér Lean Six Sigma	Přispění nástroji Six Sigma	Přispění podrobnými znalostmi o procesu
Výkonné vedení	A	R	A		R	R	R		R		A		
Champion	R	A	R		R		A	A	A	R	R	R	C
Project Sponsor		R			A	A			R	A	R		A
Black Belt		C		A	R				R		R	A	C
Green Belt				R					R			R	R
Člen týmu				R		R							R
Master Black Belt <sup>1</sup>		C		C	R		R	R	R	R	R	C	R
Zbytek společnosti						R							

**Poznámky:**

1) RACI specifické pro roli MBB, nicméně v mnoha případech působí jako BB

# Výhody RACI

- ▶ Poskytuje konzistentní, zjednodušený přístup k definování rolí a zodpovědností
- ▶ Zvyšuje produktivitu definováním a zajišťováním zodpovědnosti tam, kam patří
- ▶ Redukuje duplikaci úsilí a zvyšuje kapacitu eliminováním zodpovědnosti/starosti tam, kde to není důležité
- ▶ Vyzdvihuje rozpory a redundance a poskytuje metodu pro jejich řešení
- ▶ Pomáhá při implementaci nových obchodních procesů
- ▶ Zlepšuje výsledky a snižuje chyby a přepracování eliminováním nedorozumění v rolích a zodpovědnostech
- ▶ Zlepšuje plánování a administraci následkem vestavění komunikačních spojů

# Ostatní klíčové problémy v RACI Charting

## Kritické faktory úspěchu RACI Charting

- ▶ Na jednu činnost spadá pouze jedno „A“
- ▶ Oprávnění musí doprovázet „A“
- ▶ Minimalizovat počet „C“ a „I“
- ▶ Všechny role a zodpovědnosti musí být dokumentovány a projednávány

## Obvyklé chyby

- ▶ Pokus zpracovat všechno přes RACI (vs. přidaná hodnota)
- ▶ Stálé přemýšlení o „hlavní starosti“
- ▶ Nepochopení, když se lidé snaží ospravedlnit jejich práci
- ▶ Nepoužívání sloves



# Význam plánování

Plánování má přímý vliv na:

- ▶ Zvyšování efektivity
- ▶ Snižování rizika
- ▶ Úspěšné organizační změny
- ▶ Integrace úsilí
- ▶ Rozvoj manažerů i zaměstnanců
- ▶ Vývoj standardů výkonnosti

# Proces plánování

1. Východiska = příležitosti, potřeby
2. Stanovení cílů
3. Přijetí plánovacích předpokladů (prognózy, omezení ...)
4. Vytvoření alternativních postupů
5. Hodnocení alternativ
6. Výběr postupu
7. Formulování návazných plánů
8. Realizace a sledování
9. Přijímání nápravných opatření
10. Vyhodnocení.

# Druhy plánů

1. Podle stupně obecnosti
2. Podle délky plánovacího období
3. Podle oblasti řízení

# Bariéry plánování

- ▶ Měnící se prostředí
- ▶ Osobní zájmy lidí
- ▶ Nedostatečná znalost organizace
- ▶ Odpor ke změně nebo k cíli
- ▶ Čas a náklady

# Typy organizačních cílů

- ▶ Strategické cíle
- ▶ Operační cíle
- ▶ Operativní cíle

# Strategické cíle

- ▶ Jsou zpravidla více abstraktní a otevřené.
- ▶ Často obsahují vyjádření jako:
  - „produkovat kvalitní výrobky“,
  - „Sledovat růst“,
  - „vysoký zisk“.

# Operační cíle

- ▶ Jsou více konkrétní a skládají se z otevřených i uzavřených cílů.
- ▶ Jsou často definovány na ročním základě

Doporučení P. Druckera pro oblasti:

1. Postavení na trhu
2. Inovace
3. Rentabilita
4. Produktivita
5. Materiální a finanční zdroje
6. Výkonnost a odpovědnost manažerů
7. Výkonnost a postoje pracovníků
8. Sociální odpovědnost.


# Operativní cíle

Jsou konkrétní a uzavřené.

- ▶ Informují vedoucí a pracovníky o kritériích výkonu, času dokončení a normách chování.



# Význam cílů pro organizaci

1. Pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí.
  2. Pomáhají koordinovat rozhodnutí.
  3. Stanovují kritéria pro hodnocení výkonu organizace.
  4. Cíle jsou konkrétnější než vize
- 

# Zásady efektivního plánování

- ▶ Podpora Top managementem
  - ▶ Efektivní komunikace
  - ▶ Participace
  - ▶ Integrace
  - ▶ Srozumitelnost
  - ▶ Flexibilita
  - ▶ Sledování a kontrola
  - ▶ Variantnost
- 