


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.

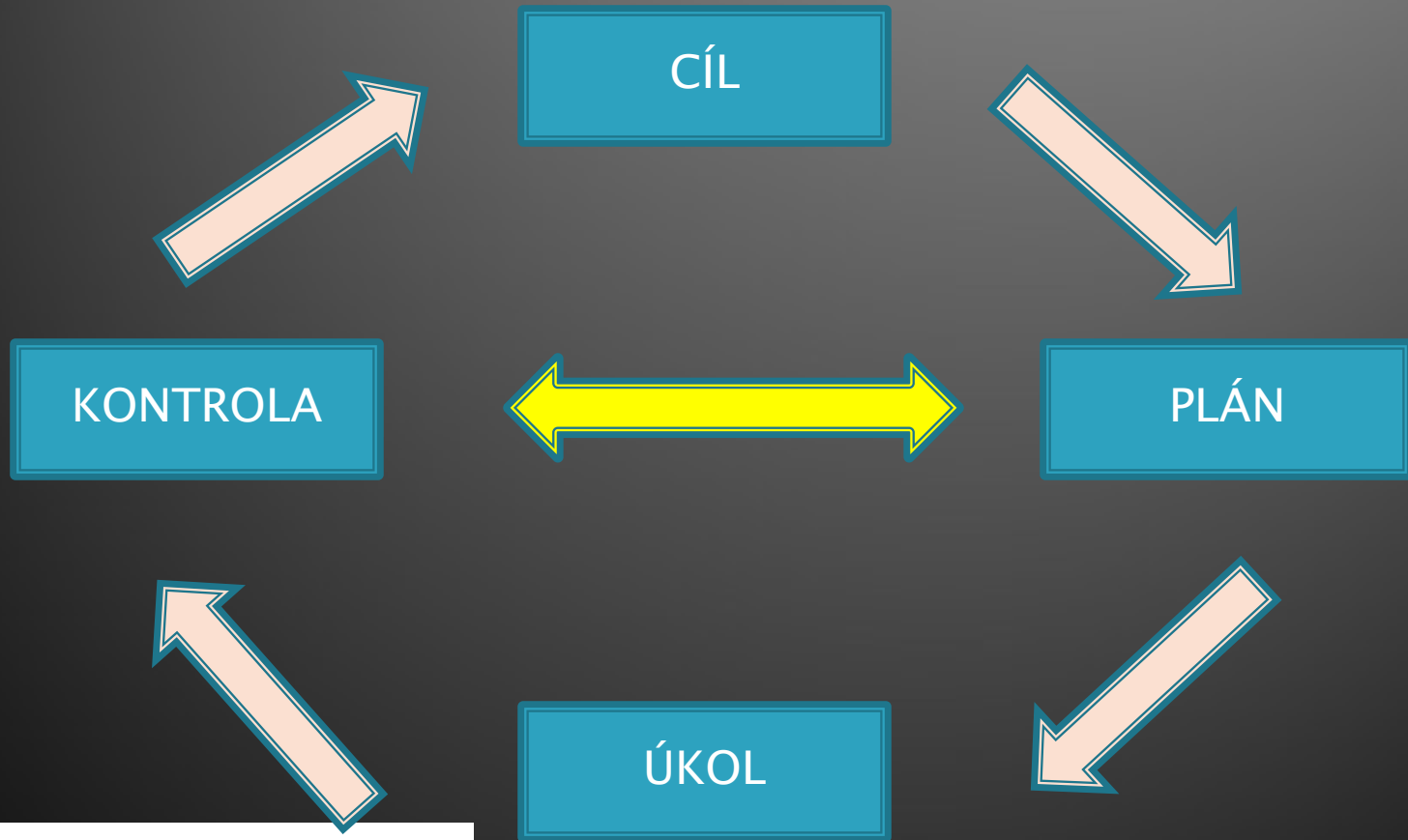
Plánování je nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů.

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

A	Accountable
R	Responsible
C	Consulted
□	Částečné zapojení

	Vedení, fond, vlastní proces	Určení projektů	Výběr projektů	Realizace projektů	Monitorování projektů	Udržení přínosů projektů	Řízení přínosů projektu	Trénování programu	Poskytování info o Lean Six Sigma	Přřazení zdrojů	Odstranění bariér Lean Six Sigma	Aplikace nástrojů	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 ¹		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
- 