

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



Management 1

2. Plánování

Omar Ameir

Cíle prezentace:

- teoreticky vymezit problematiku plánování
- přiblížit „5 + 1“ základních otázek plánování
- popsat nástroje odpovídající „5 + 1“ základním otázkám plánování
- nastínit pravidlo SMART při formulaci cíle

Osnova prezentace

1. Definice plánování
2. „5 + 1“ základních otázek plánování

1. Definice plánování

- **Plánování je proces, v rámci kterého je formulován cíl činnosti a způsob jeho dosažení.**
- **V rámci plánování je tedy zapotřebí:**
 - **podrobně promyslet jednotlivé operace, které povedou k naplnění cíle;**
 - **odhadnout (resp. dle dostupných vnitropodnikových nástrojů přesně stanovit) zdroje nezbytné k provedení dílčích operací (zejm. finanční a lidské);**
 - **zvolit vhodné postupy a metody.**

1. Definice plánování

- **Plánování směřuje do budoucnosti – v rámci plánování management určuje, co se má stát (je velkou chybou, když management organizace pouze reaguje na to, co se již stalo, místo aby aktivně vytvářel budoucnost dané organizace).**
- **Plánování na úrovni strategického managementu je tedy otázkou práce v oblasti neznáma (musí mimo jiné určovat, co bude chtít zákazník kupovat, nebo dokonce, jaké emoce bude chtít prožívat).**

1. Definice plánování

- Manažer by měl při plánování uvažovat v těchto třech základních rovinách:
 - porozumění, **KDE** jsme (často opomíjený, ale naprosto zásadní krok - určuje východiska, tedy zejména dostupné zdroje, a je naplňován různými analýzami současného stavu);
 - rozhodnutí, **KAM** chceme jít (stanovení cíle);
 - plánování, **JAK** se tam dostaneme (rozpracování jednotlivých operací vedoucích k dosažení cíle).

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- Jaké otázky musíme při plánování řešit?
 - Proč?
 - Co?
 - Kdo?
 - Jak?
 - Kdy?
 - Za kolik?

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- **PROČ?**
 - naprosto zásadní otázka při plánování;
 - manažer si musí ujasnit, co od dané činnosti očekává a čemu realizací dané činnosti prospěje (proč to vlastně dělá);
 - jedná se tedy o formulaci záměru;
 - jeden záměr může být naplněn více různými aktivitami, přičemž každá z nich pouze přispěje k naplnění záměru (tzn., předpokládá se, že jediná aktivita zpravidla nenaplní záměr zcela).

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- CO?
 - na otázku „Co?“ si odpovíme formulací cíle;
 - při formulaci cíle je třeba se řídit pravidlem SMART (počátečními písmena slov, jež určují vlastnosti správně zformulovaného cíle);
 - cíl tedy musí být:
 - specifický;
 - měřitelný;
 - akceptovatelný;
 - realizovatelný;
 - termínovaný.

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- **KDO?**
 - Pod otázkou „Kdo?“ se skrývá stanovení týmu pracovníků, podílejících se na realizaci dané aktivity, tzn. definování:
 - jednotlivých pozic;
 - popisu pracovní náplně, včetně kompetencí, pravomocí a odpovědnosti;
 - odpovědnosti za aktivitu jako celek (tedy za naplnění cíle);
 - vztahů nadřízenosti a podřízenosti;
 - způsobu komunikace.

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- JAK?
 - odpověď na otázku „jak?“ se tvoří popisem jednotlivých kroků vedoucích k cíli;
 - k tomu je vhodné rozdělit aktivitu na dílčí, logicky uzavřené činnosti – jednotlivé operace;
 - mezi jednotlivými operacemi je vhodné stanovit vzájemnou provázanost (např. že jedna operace nemůže začít, aniž by byla ukončena operace předcházející, apod.). – součinnost s otázkou „kdy?“

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- **KDY?**
 - odpověď na otázku „Kdy?“ = harmonogram aktivity / cíle;
 - harmonogram aktivity vzniká na základě kvalifikovaného odhadu času, který bude potřeba pro realizaci veškerých činností vedoucích k naplnění dané aktivity;
 - harmonogram naplnění cíle vzniká na základě kvalifikovaného odhadu času, který bude potřeba pro realizaci veškerých činností vedoucích k naplnění cíle;

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- **KDY?**
 - stanovení časové jednotky závisí na povaze aktivity (hodiny, dny, měsíce, kvartály, roky atd.);
 - k časovému vymezení a vzájemné návaznosti jednotlivých operací je vhodné využít grafického zpracování (nejčastěji Ganttův diagram nebo PERT diagram).

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- KDY?
 - Ganttův diagram (úsečkový diagram) je snadno sestavitelnou a čitelnou formou harmonogramu (pohled z ptačí perspektivy na průběh projektu);
 - tvořen vodorovnými úsečkami, které zobrazují časovou provázanost jednotlivých operací (osa X = časové hledisko, osa Y = jednotlivé operace);
 - negativa GD:
 - do jednoho diagramu lze obtížně zanést strukturu a vzájemné souvislosti rozsáhlé aktivity o mnoha úrovních;

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

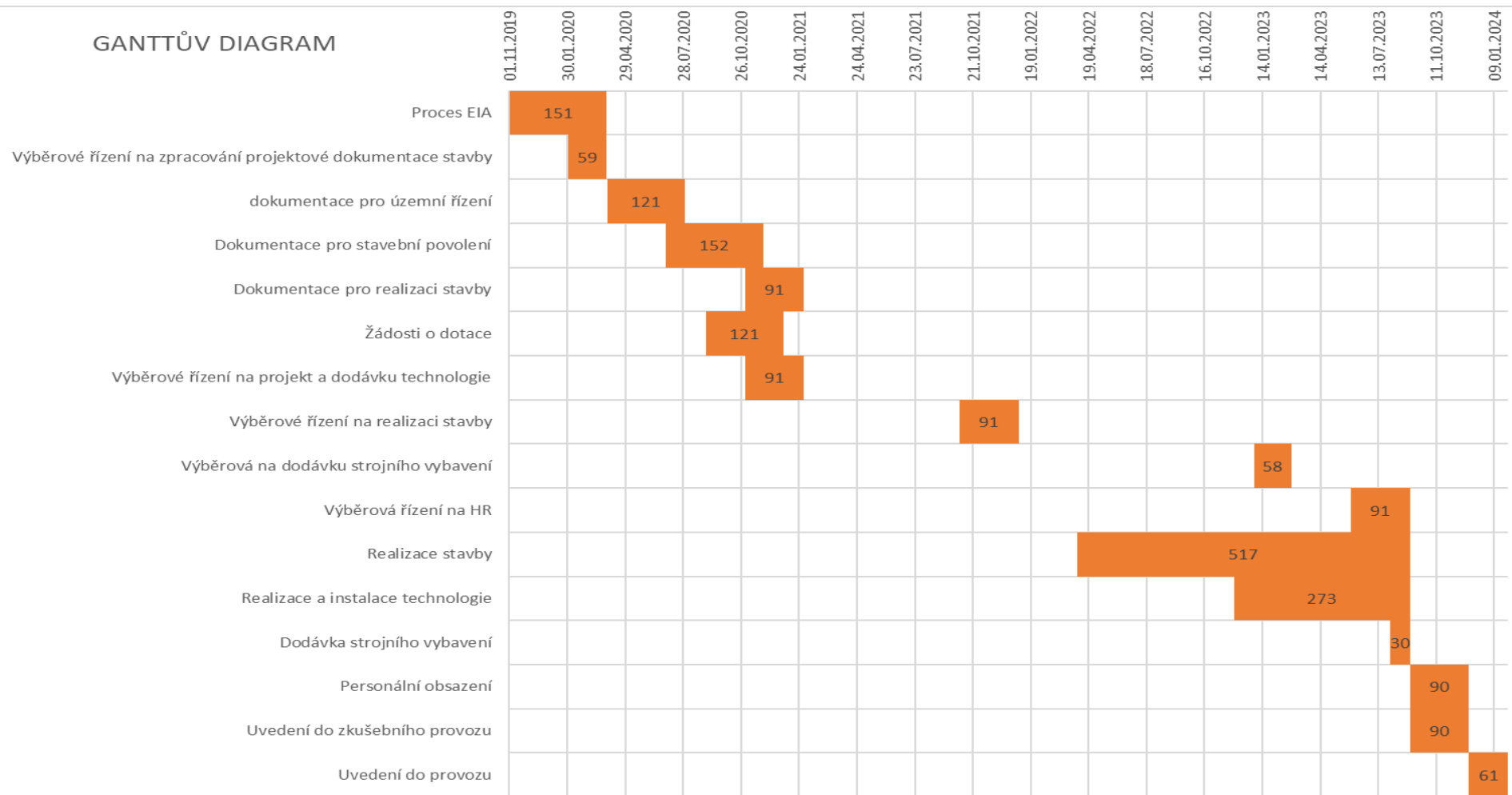
- **KDY?**

- **pozitiva GD:**

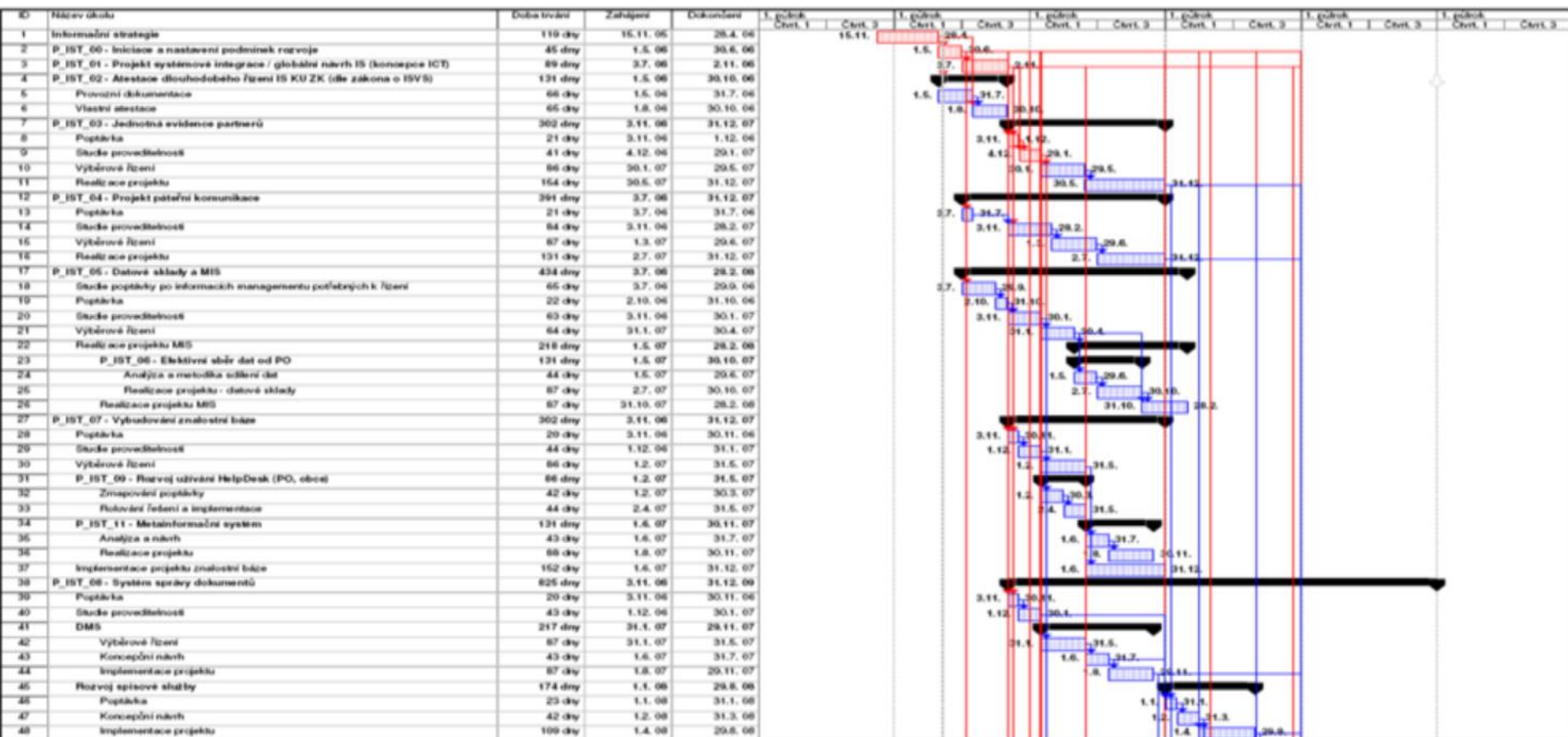
- nenáročné a rychlé grafické zpracování;
 - přehlednost;
 - možnost znázornění časové rezervy u jednotlivých operací;
 - představa o celkovém času potřebném pro realizaci celé aktivity, její struktura i o vztazích mezi jednotlivými činnostmi;
 - jednoduchá kontrola plnění harmonogramu.

2. 5 + 1“ základních otázek plánování

GANTTŮV DIAGRAM



2. „5 + 1“ základních otázek plánování



Projekt: Harmonogram
Datum: 11.5.06



Stránka 1

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- **KDY?**
 - PERT (Programme Evaluation and Review Technology) diagram (síťový diagram) je obtížnější metoda, která je vhodná spíše pro složitější aktivity;
 - aplikace PD bývají podporovány standardními počítačovými programy;
 - **Negativa PD**
 - složitost z hlediska sestavení;
 - relativně obtížnější orientace;

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- **KDY?**
 - **pozitiva PD:**
 - zachycení i početných činností a členitých vazeb mezi nimi;
 - určení časové rezervy mezi činnostmi a vytyčení tzv. kritické cesty (posloupnost činností, které nemají žádné časové rezervy).

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- **KDY?**
 - **Metody síťové analýzy:**
 - **Method CPM (Critical Path Method);**
 - **PERT Method (Program Evaluation and Review Technique);**
 - **MPM Method (Metra Potential Method);**
 - **CCM (Critical Chain Method);**
 - **GERT Method (Graphical Evaluation and Review Technique).**

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- **ZA KOLIK?**
 - Odpověď na otázku „Za kolik?“ představuje stanovení rozpočtu;
 - adekvátní odpověď na tuto otázku (adekvátní sestavení rozpočtu) požaduje:
 - stanovení potřeby zdrojů;
 - analýzu vlastních zdrojů;
 - na základě AVZ sestavení rozpočtu vyjadřující potřebu dodatečných zdrojů;

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- **ZA KOLIK?**
 - **jedná se zejména o tyto zdroje:**
 - **lidské zdroje (interní pracovníci/externisté, kvalifikace, odbornost, časové možnosti...);**
 - **materiálové zdroje (zařízení, prostory, ICT, energie, spotřební materiál...);**
 - **finanční zdroje (granty, dotace, vlastní prostředky, bankovní úvěry...).**

2. „5 + 1“ základních otázek plánování

- **ZA KOLIK?**
 - K co nejpřesnějšímu odhadu nákladů můžeme použít několik metod, například metody rozdělující aktivity na jednotlivé operace:
 - metoda „zdola-nahoru“ (bottom-up) – pro každou operaci jsou zvlášť definovány potřebné zdroje, na jejichž základě je vytvořen celkový rozpočet;
 - metoda „shora-dolů“ (top-down) – stanovuje se hrubý odhad nákladů pro aktivitu jako celek, které jsou posléze rozděleny mezi jednotlivé operace.

Děkuji za pozornost