

# Management – Přednáška 2

## Plánování, organizování

Ing. Jiří Richter, Ph.D.



# Obsah

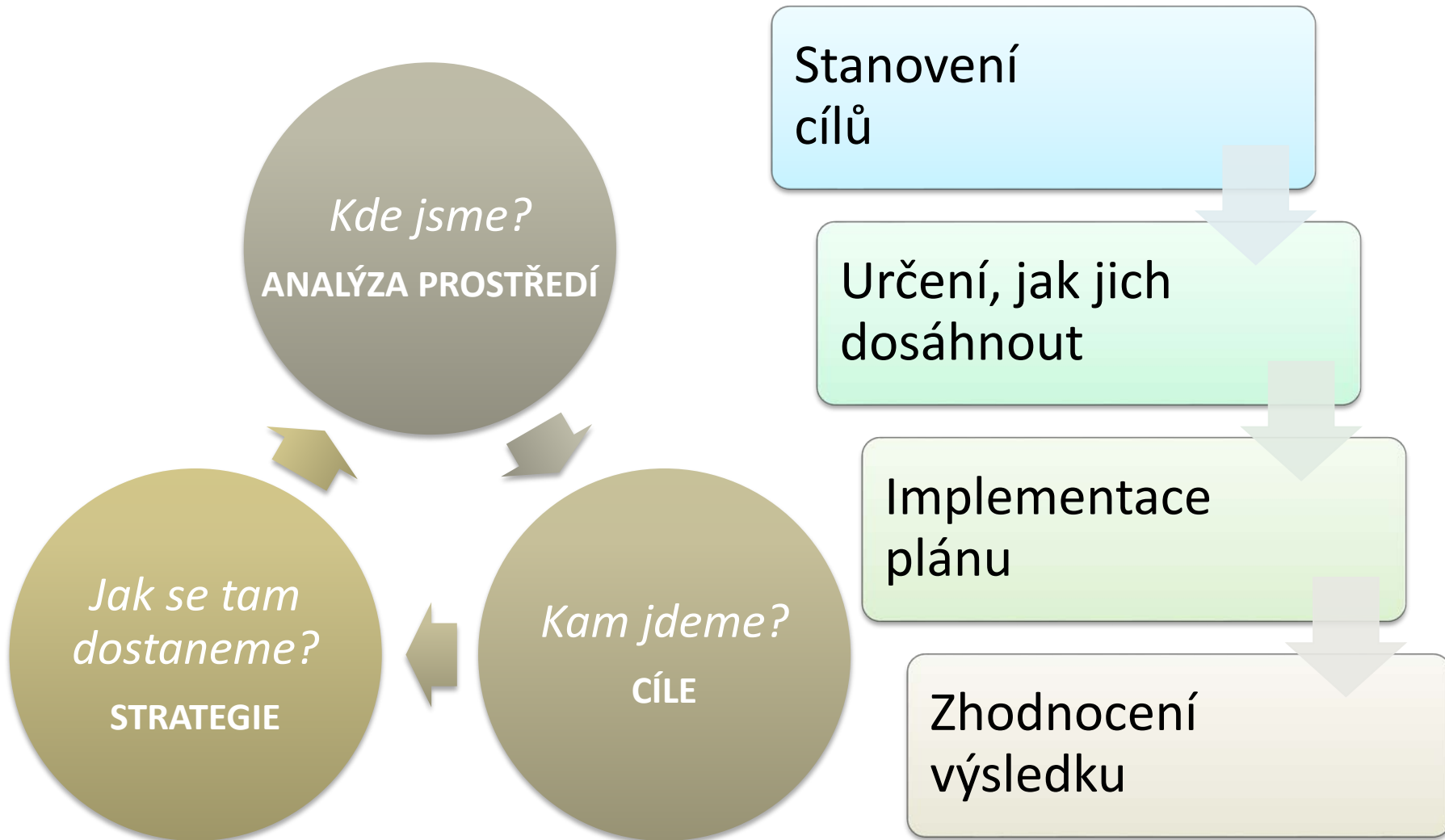
## 1. Plánování

Skripta str. 61 - 83

## 2. Organizování

Skripta str. 84 - 106

# Účel plánování



# Struktura plánu

## Plán

Titulní strana

Exekutivní souhrn

Vymezení organizace

Situační analýza

Stanovení cílů

Stanovení strategie

Takticko-operativní plány

Finanční plán

# Mise, vize, cíle



Mise

Vize

Cíle



Obecná

Někde  
mezi

Konkrétní

# Mise, vize

## □ Mise

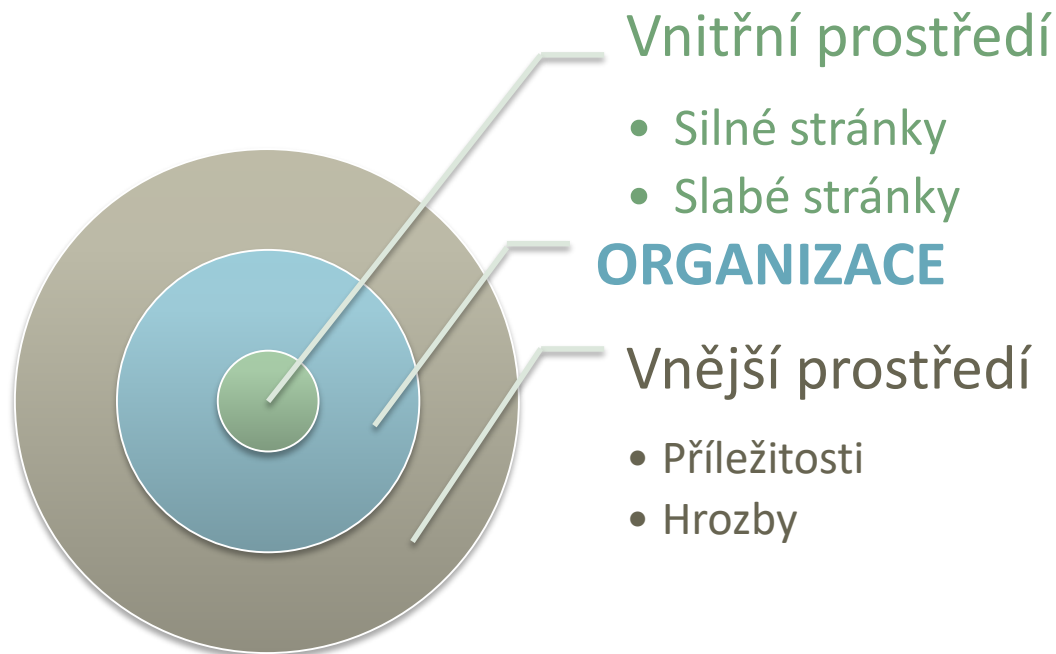
- Vyjádření základního účelu organizace a jejího zaměření, které se zpravidla během času nemění
- *„To refresh the world. To inspire moments of optimism and happiness. To create value and make a difference.“* (Coca-Cola)

## □ Vize

- Ctižádostivý popis situace, které chce organizace v budoucnu dosáhnout ve vztahu k předmětu své činnosti a zainteresovaným stranám
- *“Be a **great place to work** where people are inspired to be the best they can be. Bring to the world a **portfolio of quality beverage brands** that anticipate and **satisfy people's desires and needs**. Nurture a winning **network of customers and suppliers**, together we create mutual, enduring value. Be a **responsible citizen** that makes a difference by helping build and support sustainable communities. **Maximize long-term return** to shareowners while being mindful of our overall responsibilities. Be a **highly effective, lean and fast-moving organization**.”* (Coca-Cola)

# Analýza prostředí

- ✓ Kde jsme?
- ✓ Co se stane, když nebudeme nic dělat?
- ✓ Jaké hlavní faktory ovlivňují plánování?



# Metody analýzy prostředí

## Metody

### Vnější

PESTLE

Scénáře

DELPHI

Porterova analýza

### Vnitřní

Benchmarking

GAP analýza

EFQM/CAF

7S analýza

### Komplexní

Analýza zainteresovaných stran

SWOT



# Cíle

Vychází z  
poslání a  
vize

Cíl je popis žádoucího  
stavu, kterého chce  
jednotlivec, tým, organizač  
ní útvar či celá organizace  
(tedy příslušný objekt, pro  
něž je plán sestavován) v  
budoucnosti dosáhnout v  
určité oblasti  
svého podnikání či jiných  
aktivit

Vychází z  
analýzy  
prostředí

# Cíle

DLE ÚROVNĚ  
ROZHODOVACÍHO  
PROCESU



strategické, taktické,  
operativní

DLE ČASOVÉHO  
HORIZONTU



dlouhodobé, střednědobé,  
krátkodobé

DLE FUNKČNÍCH  
OBLASTÍ



ekonomické, výrobní,  
personální atd.

DLE VZÁJEMNÉHO VZTAHU



komplementární,  
konkurenční, protikladné,  
indiferentní

# Cíle

## SMART cíle

**SPECIFICKÝ** – Co přesně chci?  
*Zvýšit počet absolventů pětiletého studia...*

**MĚŘITELNÝ** – Jak cíl vyhodnotím?  
*... o 20% v porovnání s rokem 2019 ...*

**DOSAŽITELNÝ** – Je v mých silách ho dosáhnout?  
*... a tím se vrátit na hodnoty let 2012-2015 ...*

**RELEVANTNÍ** – Má smysl cíl plnit?  
*... za účelem dosažení směrných čísel ...*

**ČASOVĚ OHRANIČENÝ** – Kdy ho chci dosáhnout?  
*... do konce akademického roku 2022/2023.*

# Strategie

Způsob dosažení  
stanovených cílů

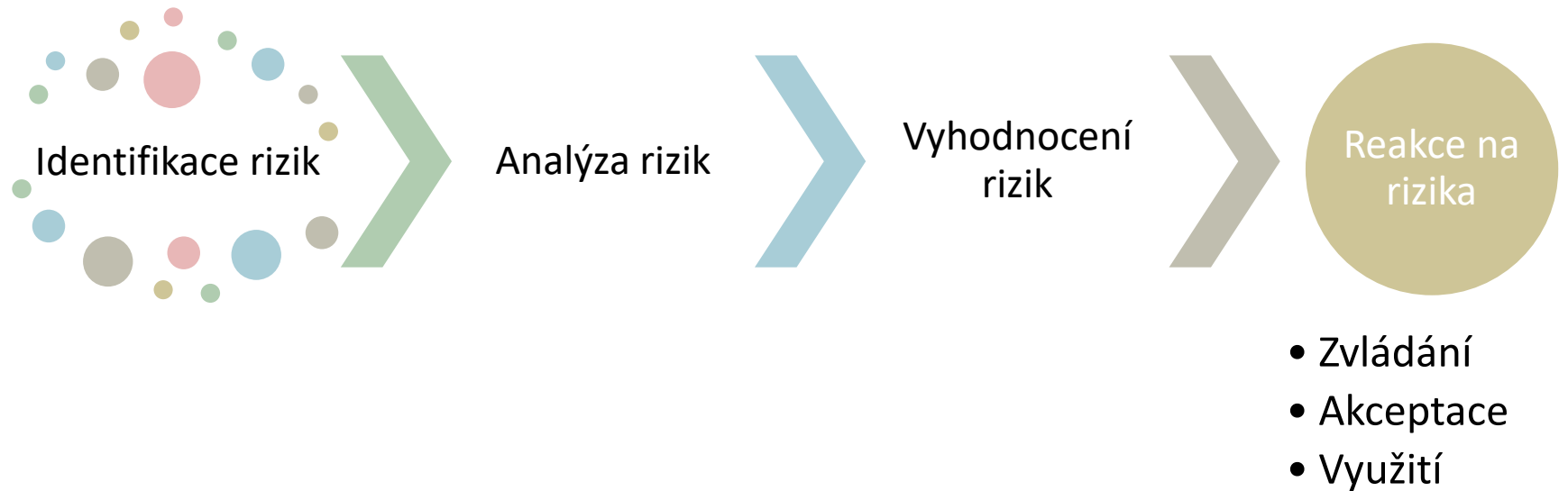
Kroky, aktivity  
vedoucí k  
požadovanému  
stavu

Hierarchická a  
propojená

Organizační,  
útvárová, funkční

# Rizika

***Riziko = faktor ovlivňující naplňování cíle***



# Obsah

## 1. Plánování

Skripta str. 61 - 83

## 2. Organizování

Skripta str. 84 - 106

## Samostudium

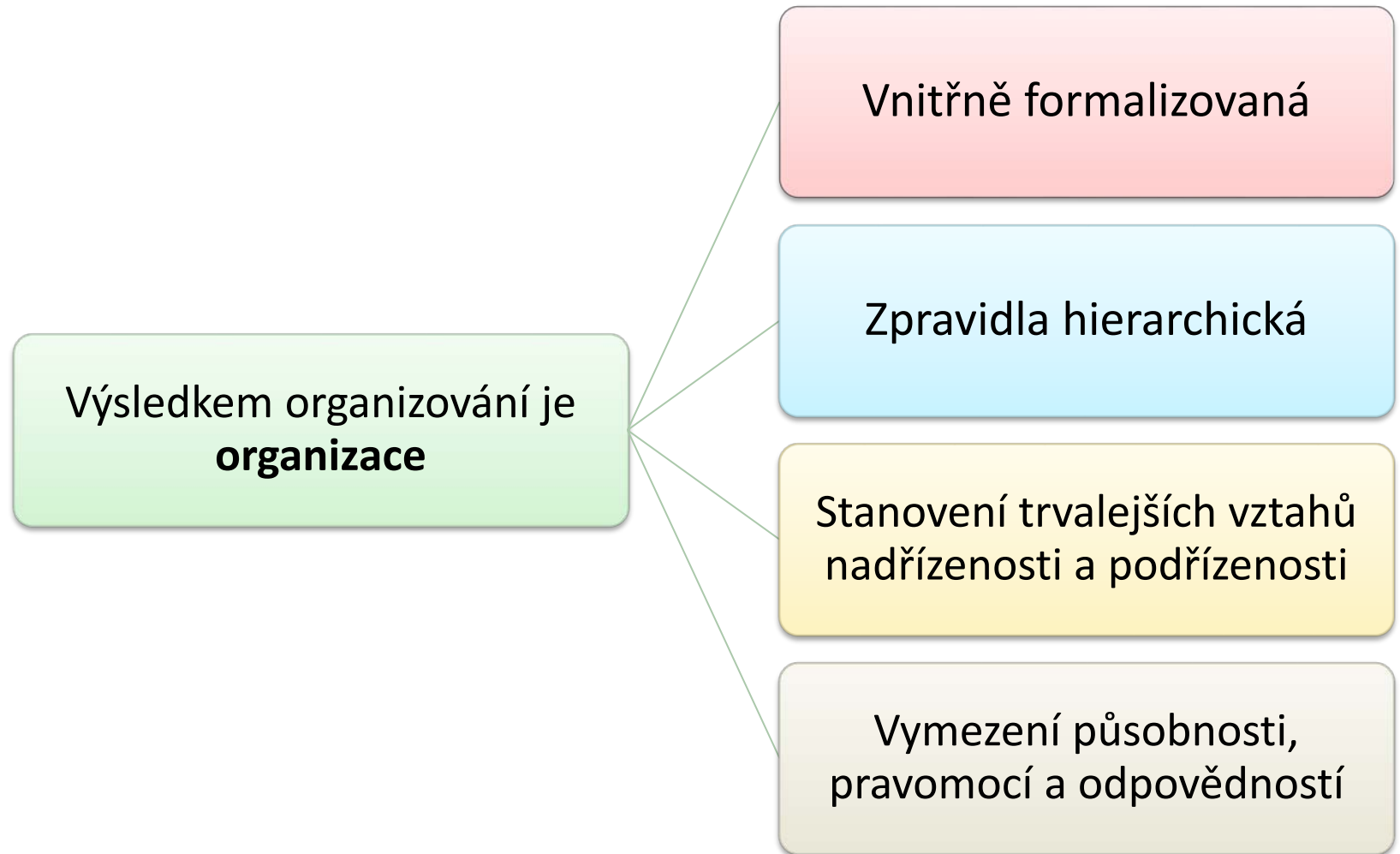
- Kapitola 4.2 – Druhy plánů
- Kapitola 4.3.5 – Situační analýza

# Podstata organizování

**Vytváření struktury systému -**  
definování prvků systému a **zejména vztahů** mezi těmito prvky

Aktivita, jejímž cílem je uspořádat prvky v systému, jejich činnosti, koordinaci, kontrolu tak, aby **maximálně dosahovaly stanovených cílů** organizace

# Podstata organizování





# Prvky organizování

## Specializace

- Reakce na rostoucí složitost procesů
- **Úlohou** organizování je nalézat **optimální specializaci daného člověka** v konkrétním podniku
- Zvyšování produktivity práce, snižování nákladů a ceny
- Čím vyšší specializace, tím vyšší potřeba koordinace



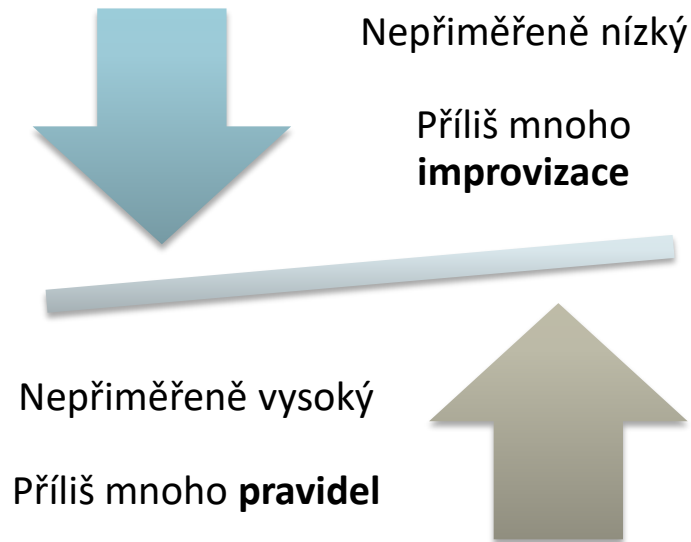
## Koordinace

- Vytvoření pracovního místa pro pracovníka, který bude vybaven pravomocí udělovat příkazy a ponese odpovědnost za úkoly svěřené jeho skupině
- Koordinace v organizaci - **uplatňování principu autority a spolupráce**

# Prvky organizování

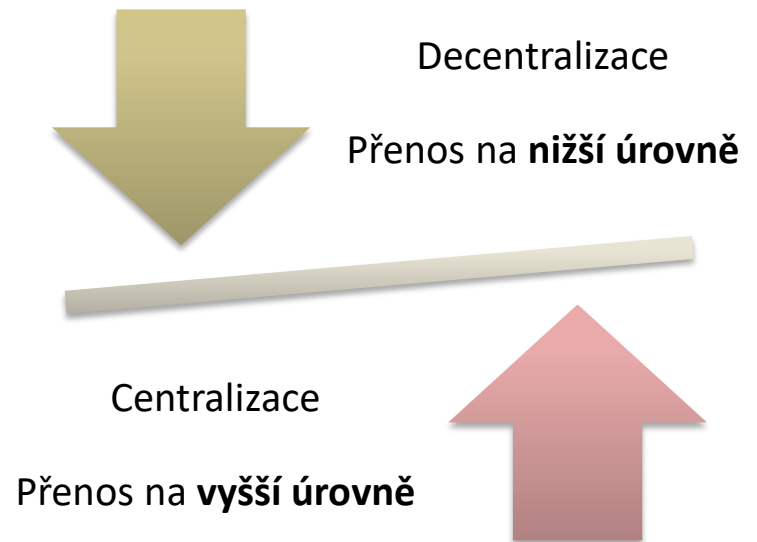
## Stupeň organizovanosti

- Vztah mezi tím, co je dopředu již relativně stabilně upraveno a tím, co je ponecháno bezprostřední řídicí činnosti vedoucího



## Centralizace

- Otázka rozdělení povinností a odpovědnosti
- Vykonávání moci je řízeno jedním centrem



# Delegování

Proces, při kterém se řídící pracovníci dělí o moc se svými podřízenými

Samostatnost v rámci stanovených pravidel

Dočasné  
×  
Trvalé

Formální  
×  
Neformální

Výběr správných úkolů

Výběr vhodného pracovníka

Příprava k delegování

Vysvětlení úkolu

Průběžná kontrola

# Týmová práce

## Efektivní tým

- Atmosféra směřuje k neformálnosti a uvolněnosti
- Četné konzultace
- Každý rozumí úkolu, který má plnit
- Lidé se nebojí vystupovat kriticky
- Otevřenost - každý ví, co si o projednávané záležitosti myslí ostatní

## Neefektivní tým

- Členové skupiny neposlouchají jeden druhého
- Lidé nehovoří o tom, co si myslí.
- Dominantní postavení několika členů
- Nikdo se nezajímá o to, co je třeba dělat, nenabízí pomoc druhým
- Skupina nemluví o tom, jak se jí vede, ani o problémech, které před ní stojí

## Týmový hráč

- Pochopit cíl týmu
- Zjistit, co se od vás očekává
- Analyzovat své vlastní dovednosti a kompetence
- Hodnotit své vlastní výkony jako člena týmu
- Nesnažit se utíkat před zodpovědností

## Vedoucí týmu

- Schopnost řešit problémy i tam, kde je ostatní obvykle řešit neumí
- Analyzovat ostatní členy týmu, jakou roli kdo hraje
- Odhad schopností jednotlivých členů
- Umět sjednotit názory
- Schopnost motivovat členy týmu
- Nestát mimo tým

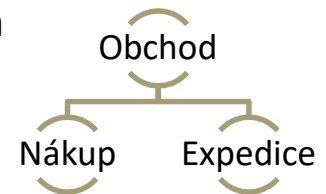
# Organizační struktura

## Procesní struktura

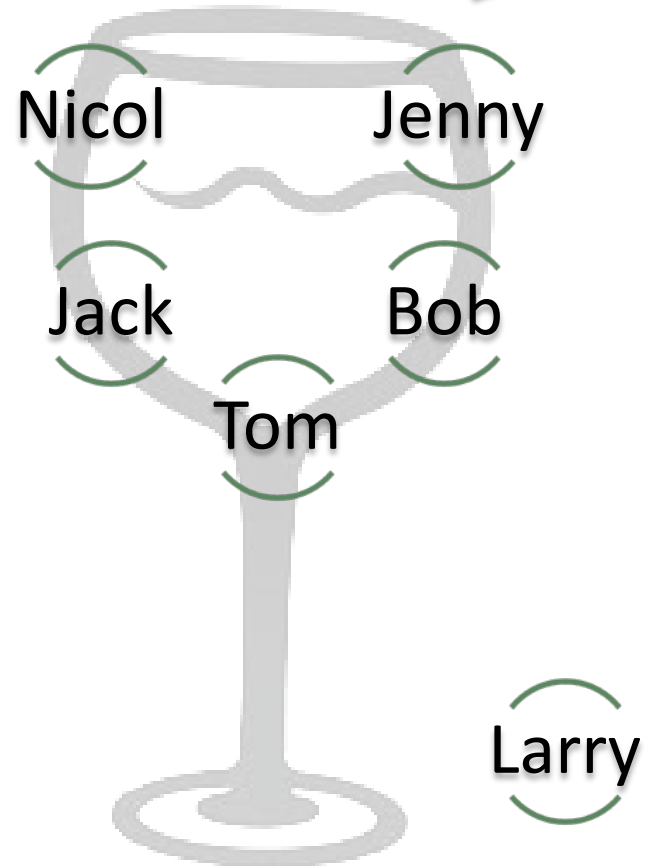
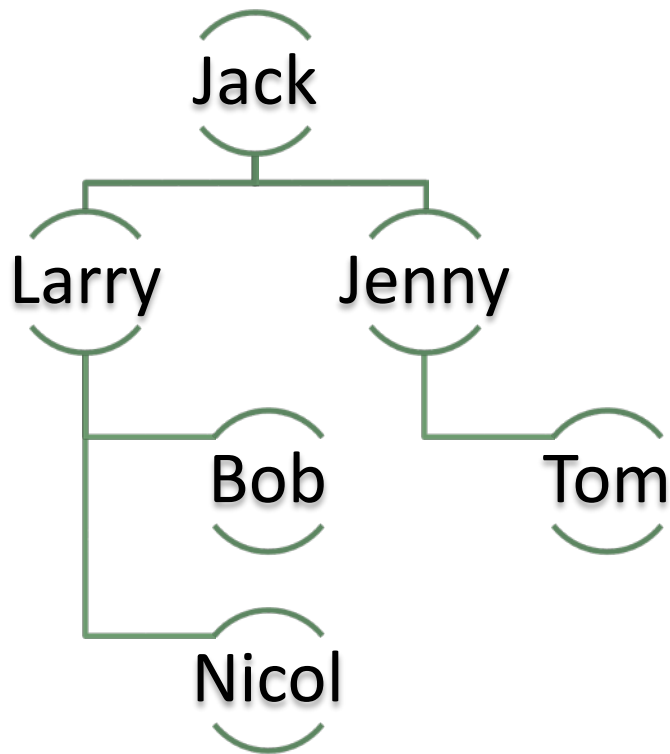
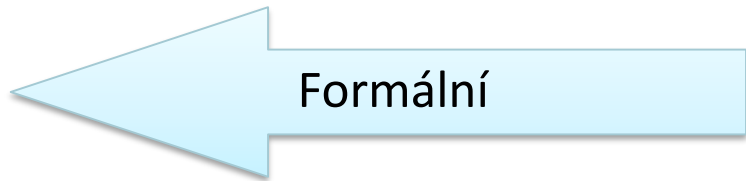
- Činnosti a vztahy mezi nimi
- Primární, vytvářena dříve
- Objednávka ⇒ Zpracování zakázky ⇒ Expedice

## Útvarová struktura

- Pracovní místa a vztahy mezi nimi
- Sekundární, závisí na procesech



# Organizační struktura



# Obsah

## 1. Plánování

Skripta str. 61 - 83

## 2. Organizování

Skripta str. 84 - 106

## Samostudium

- Kapitola 4.2 – Druhy plánů
- Kapitola 4.3.5 – Situační analýza
- Kapitola 5.3 – Organizační struktury
- Kapitola 5.4 – Organizační kultura

# Prostor pro dotazy