PLÁNONANIE

OSNOVA

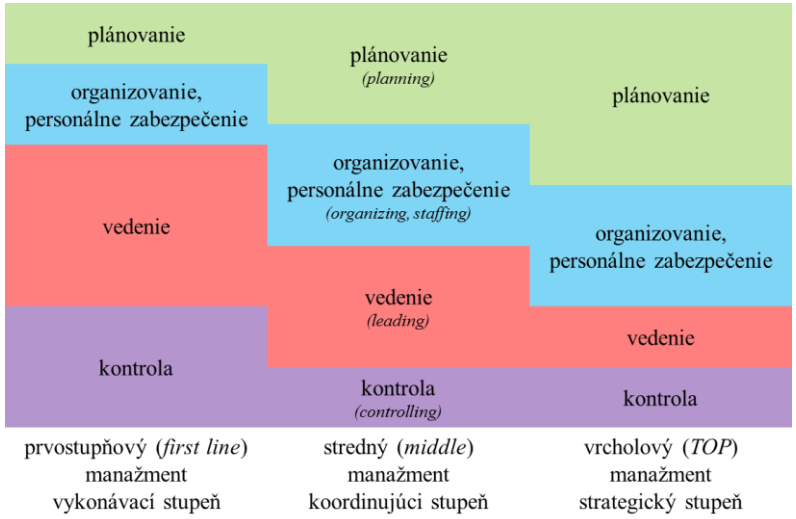
- podstata a obsah plánovania
- proces plánovania
- integrálnosť plánovania
- plánovanie, plány a ciele

PODSTATA A OBSAH PLÁNOVANIA

Základné funkcie manažmentu:

- **plánovanie**
- organizovanie
- personálna práca
- vedenie
- kontrolovanie

Východisková a najdôležitejšia funkciou riadenia (ovplyvňuje ostatné funkcie)



PODSTATA A OBSAH PLÁNOVANIA

Základné funkcie manažmentu:

plánovanie

a organizovanie

- personálna práca
- vedenie
- kontrolovanie

Aký druh organizačnej štruktúry bude potrebný?

Aký systém využitia zdrojov bude najvhodnejší?

PODSTATA A OBSAH PLÁNOVANIA

Základné funkcie manažmentu:

plánovanie

- organizovanie
  a personálna práca
- vedenie
- kontrolovanie

Aký typ pracovníkov bude potrebný a kedy?

PODSTATA A OBSAH PLÁNOVANIA

Základné funkcie manažmentu:

plánovanie

- organizovanie
- personálna práca
  a vedenie
- kontrolovanie

Aký spôsob vedenia ľudí bude najefektívnejší?

PODSTATA A OBSAH PLÁNOVANIA

Základné funkcie manažmentu:

plánovanie

- organizovanie
- personálna práca
- vedenie

a kontrolovanie

Čo, ako a kedy bude potrebné kontrolovať?

PODSTATA A OBSAH PLÁNOVANIA

Plánovanie je projektovanie budúceho stavu sústavy prostredníctvom definovania cieľov a ciest pre splnenie cieľov v určenom čase a kvalite.

Spôsoby realizácie plánovania

- využitie jednotlivých plánovacích činností (zložiek) plánovania;
- vypracovanie plánov na rôznej organizačnej úrovni;
- vypracovanie plánov pre rôzne časové obdobia.

PODSTATA A OBSAH PLÁNOVANIA

Etapy plánovania

- vytyčovanie všeobecných cieľov
- prognózovanie
- voľba smerov rozvoja
- výber a spresnenie cieľov organizácie

PODSTATA A OBSAH PLÁNOVANIA

Etapy plánovania

- **vytyčovanie všeobecných cieľov**
- prognózovanie
- voľba smerov rozvoja
- výber a spresnenie cieľov organizácie

- určuje základné zameranie činnosti
- dáva zmysel ďalším plánovacím prácam

PODSTATA A OBSAH PLÁNOVANIA

Etapy plánovania

- vytyčovanie všeobecných cieľov
- **prognózovanie**
- voľba smerov rozvoja
- výber a spresnenie cieľov organizácie

- poskytuje čo najobjektívnejšie informácie o budúcnosti
- je potrebné pre určovanie a postupné spresňovanie cieľov
- vytvára podmienky pre tvorbu progresívnych, reálnych a racionálnych plánov

PODSTATA A OBSAH PLÁNOVANIA

Etapy plánovania

- vytyčovanie všeobecných cieľov
- prognózovanie
- **voľba smerov rozvoja**
- výber a spresnenie cieľov organizácie

- slúži na predbežný výber určitého počtu prognostických alternatív

PODSTATA A OBSAH PLÁNOVANIA

Etapy plánovania

- vytyčovanie všeobecných cieľov
- prognózovanie
- voľba smerov rozvoja
- **výber a spresnenie cieľov organizácie**

- transformácia cieľov do záväzných ukazovateľov činnosti
- prideľovanie prostriedkov na splnenie stanovených cieľov

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- určovanie cieľov
- prognózovanie – tvorba prognóz
- určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií
- vypracovanie samotných plánov

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- **určovanie cieľov**
- prognózovanie – tvorba prognóz
- určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií
- vypracovanie samotných plánov

Etapy plánovania

- vytyčovanie všeobecných cieľov
- prognózovanie
- voľba smerov rozvoja
- výber a spresnenie cieľov organizácie

- prvoradá úloha riadiacich subjektov
- prelína sa celým plánovacím procesom
- proces tvorby cieľov:
  - vytýčenie všeobecných, globálnych cieľov
  - prognózovanie alternatív cieľov a spôsobov ich realizácie
  - tvorba rozvojových koncepcií - predbežný výber optimálnych cieľov a spôsobov ich realizácie
  - plánovanie - definitívne určenie konkrétnych cieľov systému a z toho vyplývajúcich úloh pre podsystémy

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- **určovanie cieľov**
- prognózovanie – tvorba prognóz
- určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií
- vypracovanie samotných plánov

- požiadavky na vlastnosti cieľov

Specific		špecifickosť, konkrétnosť
Measurable		merateľnosť
Achievable	/ **A**cceptable	dosiahnuteľnosť, prijateľnosť
Realistic	/ **R**elevant	reálnosť, vhodnosť (vzhľadom k zdrojom)
Time specific	/ **T**rackable	časová špecifickosť, sledovateľnosť

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- **určovanie cieľov**
- prognózovanie – tvorba prognóz
- určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií
- vypracovanie samotných plánov

- triedenie cieľov *(podľa rôznych kritérií)*
  - celospoločenské, skupinové, individuálne
  - dlhodobé (strategické), strednodobé (taktické), krátkodobé (operatívne)
  - hlavné, odvodené
  - hlavné, vedľajšie
  - komplexné, čiastkové (parciálne)
  - zložité, jednoduché
  - bezprostredné (medzi ciele), konečné (finálne)
  - účelné (racionálne), neúčelné (iracionálne)
  - všeobecné, konkrétne
  - reálne, nereálne

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- **určovanie cieľov**
- prognózovanie – tvorba prognóz
- určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií
- vypracovanie samotných plánov

- hierarchia cieľov (pyramída cieľov)
  - vzniká postupným rozkladaním hlavného cieľa na nižšie úrovne

    - celospoločenské, skupinové, individuálne
    - dlhodobé (strategické), strednodobé (taktické), krátkodobé (operatívne)
    - hlavné, odvodené
    - hlavné, vedľajšie
    - komplexné, čiastkové (parciálne)
    - zložité, jednoduché
    - bezprostredné (medzi ciele), konečné (finálne)
    - účelné (racionálne), neúčelné (iracionálne)
    - všeobecné, konkrétne
    - reálne, nereálne

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- určovanie cieľov
- **prognózovanie – tvorba prognóz**
- určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií
- vypracovanie samotných plánov

Činnosť uskutočňovania vedeckého predvídania vzťahujúca sa organizačné systémy alebo javy (objekty prognózovania)

úloha	poskytnúť čo najefektívnejšie predstavy o pravdepodobnom vývoji
predmet	vývoj príslušného objektu počas určitého obdobia alebo stav v určitom období (interné / externé podmienky)
výsledok	prognóza (kvalifikovaný, vedeckými metódami vypracovaný výrok o pravdepodobnom budúcom vývoji objektu riadenia)

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- určovanie cieľov
- **prognózovanie – tvorba prognóz**
- určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií
- vypracovanie samotných plánov

druhy prognóz

- **výskumné** vedecky usporiadané informácie o stave objektu
  zákonité závislosti charakterizujúce zmeny stavu objektu
- **intuitívne** praktická / vedecká intuícia (fantázia)

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- určovanie cieľov
- **prognózovanie – tvorba prognóz**
- určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií
- vypracovanie samotných plánov

Metodologické postupy výskumných prognóz

- **genetický (deskriptívny)** analýza vývoja a hodnotenie faktorov a zákonitostí ovplyvňujúcich vývoj v budúcnosti
- **normatívny (cieľový)** hľadá požadované podmienky a spôsoby pre dosiahnutie cieľa

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- určovanie cieľov
- **prognózovanie – tvorba prognóz**
- určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií
- vypracovanie samotných plánov

Metódy realizácie prognóz

- **intuitívne** (Expertné hodnotenie) založené na poznaní väzieb a zákonitostí (kaskádová metóda, brainstorming, brainwriting, delfská metóda)
- **kvantitatívne** používajúce matematický a štatistický metodologický aparát využívajúci množstvo údajov (analýza vývojových trendov, korelácií, regresii, modelovanie, simulácia)

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- určovanie cieľov
- **prognózovanie – tvorba prognóz**
- určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií
- vypracovanie samotných plánov

Techniky realizácie prognóz (analýzy)

- **Vonkajšie prostredie** PESTE (STEEP / SLEPT / PEST / STEER / PESTLE), BCG matica, 5F (Five Forces)
- **Vnútorné prostredie** SWOT, BCG matica, Model excelentnosti EFQM

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- určovanie cieľov
- prognózovanie – tvorba prognóz
- **určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií**
- vypracovanie samotných plánov

Proces výberu cieľov a smerov rozvoja z existujúcich alternatív predvídaných prognózou

úloha	vybrať hlavné dlhodobé rozvojové ciele a základné smery rozvoja.
výsledok	cieľové programy

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- určovanie cieľov
- prognózovanie – tvorba prognóz
- určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií
- **vypracovanie samotných plánov**

Záverečná fáza smerujúca k implementácii (realizácii) plánov, ktorá obsahuje

- sústavu cieľov
- prehľad zdrojov potrebných na realizáciu cieľov (zabepečenie)

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- určovanie cieľov
- prognózovanie – tvorba prognóz
- určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií
- **vypracovanie samotných plánov**

PROGNÓZOVANIE →	PROGRAMOVANIE →	ROZPOČTOVANIE
10-15 rokov	**4 - 6** rokov	**1 - 2** roky
DLHODOBÉ PLÁNY →	STREDNODOBÉ PLÁNY →	KRÁTKODOBÉ PLÁNY

PROCES PLÁNOVANIA

Zložky plánovania

- určovanie cieľov
- prognózovanie – tvorba prognóz
- určovanie smerov rozvoja – tvorba koncepcií
- **vypracovanie samotných plánov**

DLHODOBÉ

(10-15 rokov)

- prognózy
- stratégie
- koncepcie
- dlhodobé plány

STREDNODOBÉ

(4-6 rokov)

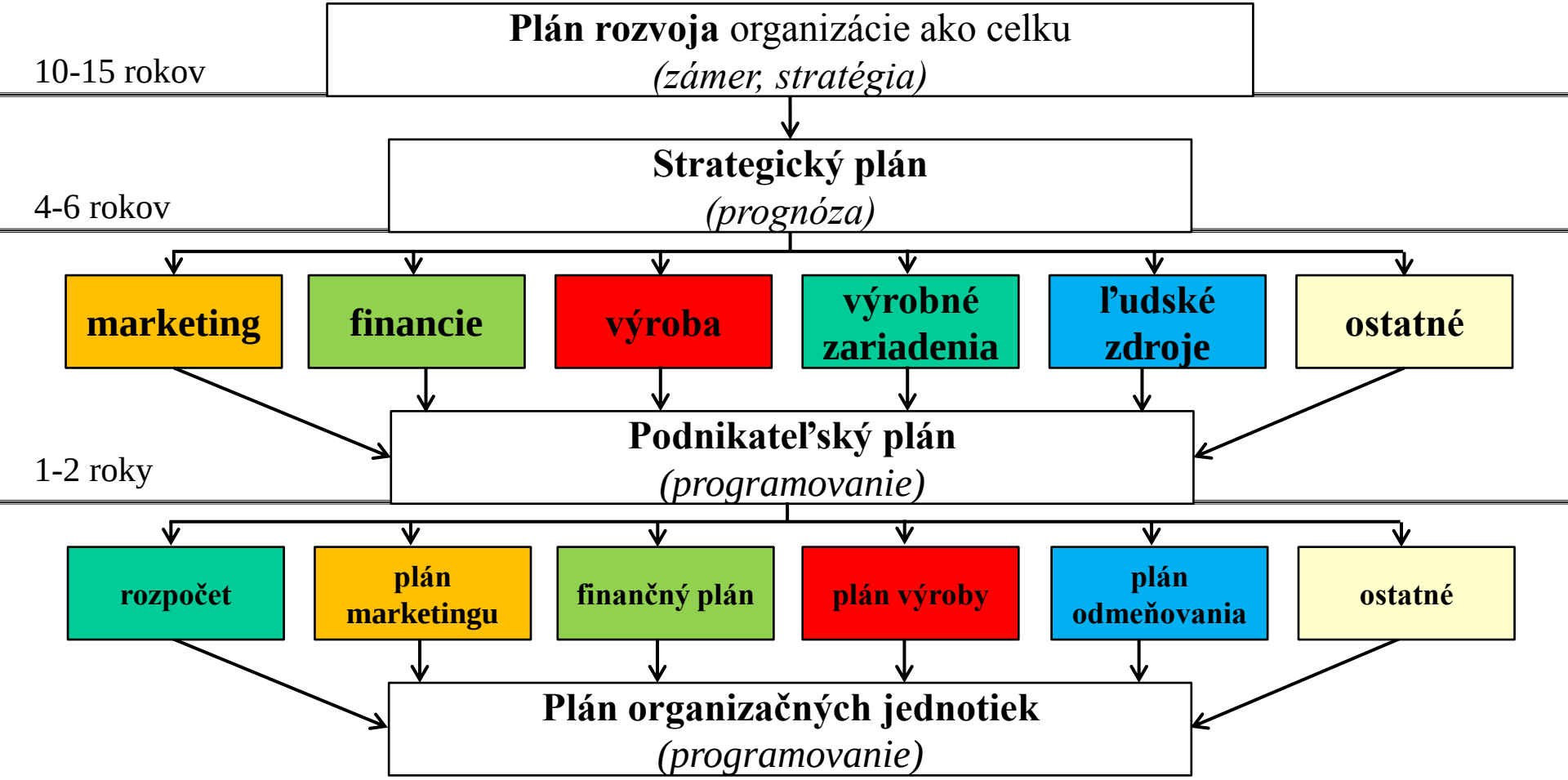
- projekty
- programy
- strednodobé plány

KRÁTKODOBÉ

(1-2 roky)

- vykonávacie plány
- implementačné plány
- finančné plány

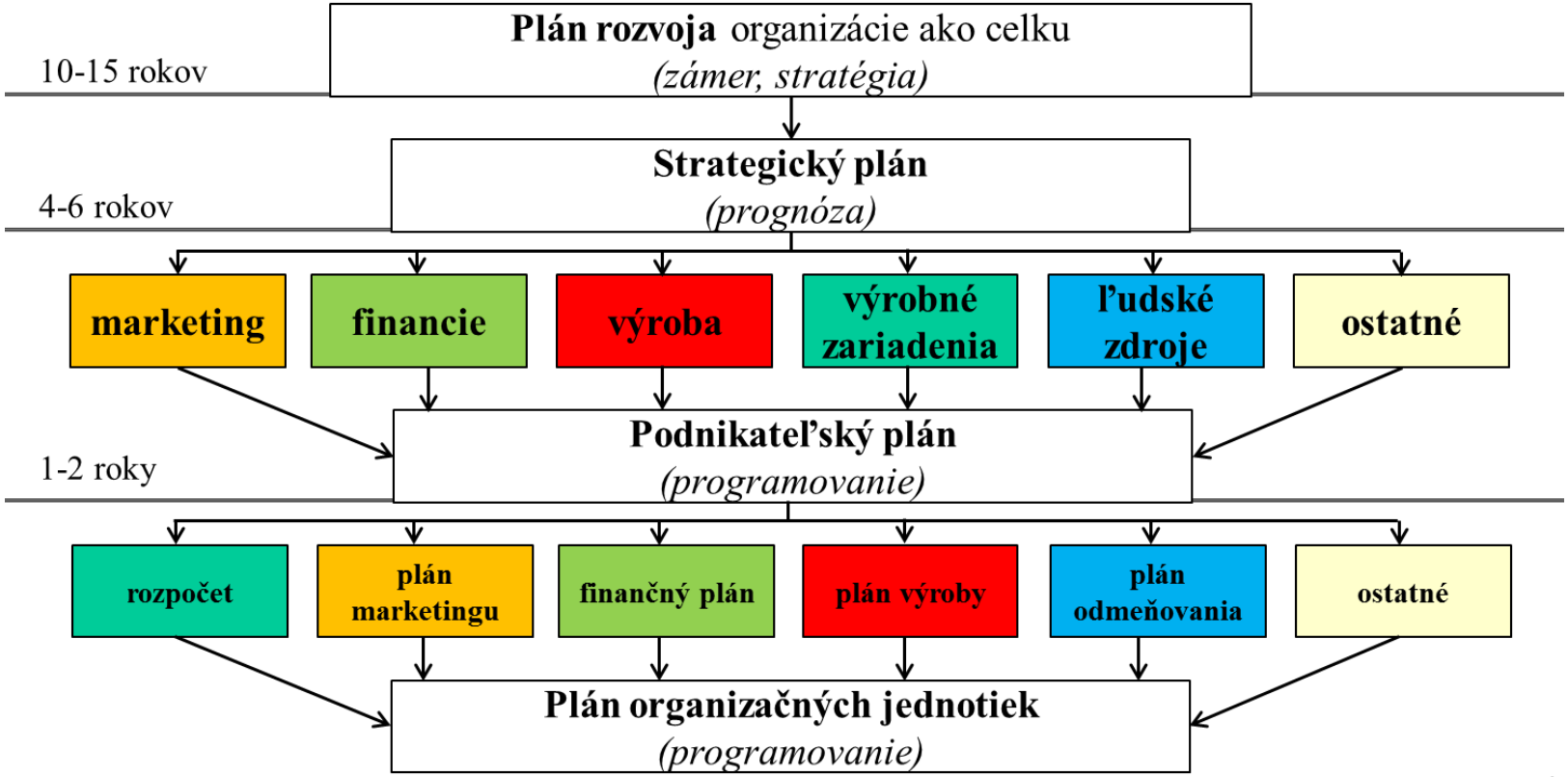
INTEGRÁLNOSŤ PLÁNOVANIA



INTEGRÁLNOSŤ PLÁNOVANIA

Integrálnosť plánovania:

- základný faktor komplexnosti a systémovosti
- východisko pre tvorbu systému podnikového plánovania



INTEGRÁLNOSŤ PLÁNOVANIA

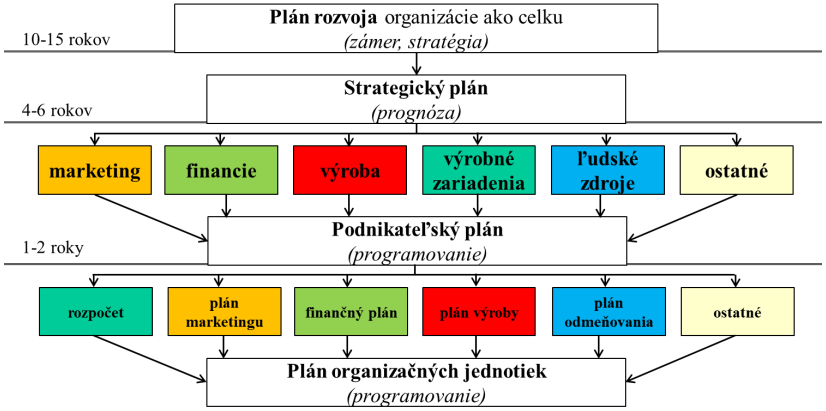
Aspekty integrálnosť plánovania:

- úroveň plánovania
- vecný obsah plánovania
- časový aspekt plánovania
- systém plánov organizácie
- organizačný aspekt
- integrálnosť procesu plánovania

INTEGRÁLNOSŤ PLÁNOVANIA

Aspekty integrálnosť plánovania:

- **úroveň plánovania**
- vecný obsah plánovania
- časový aspekt plánovania
- systém plánov organizácie
- organizačný aspekt
- integrálnosť procesu plánovania

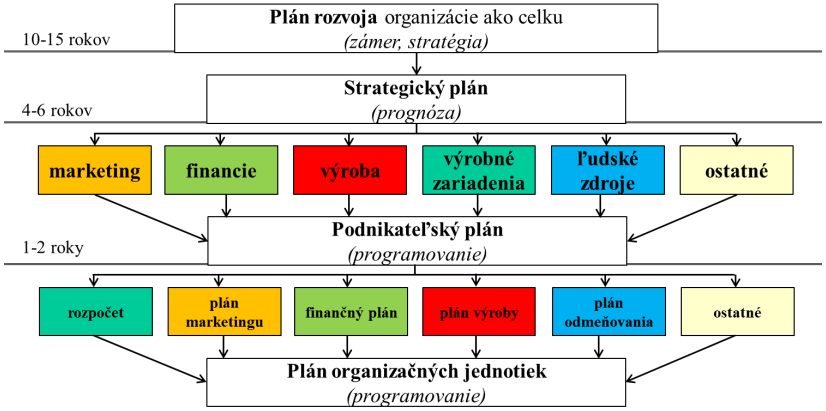


- plánovanie rozvoja organizácie ako celku *(korporatívne plánovanie)*
- plánovanie organizačných jednotiek
- funkčno-operačné plánovanie *(plánovanie výroby, marketing...)*
- plánovanie projektov
- plánovanie úloh
- plánovanie náhodných udalostí

INTEGRÁLNOSŤ PLÁNOVANIA

Aspekty integrálnosť plánovania:

- úroveň plánovania
- **vecný obsah plánovania**
- časový aspekt plánovania
- systém plánov organizácie
- organizačný aspekt
- integrálnosť procesu plánovania

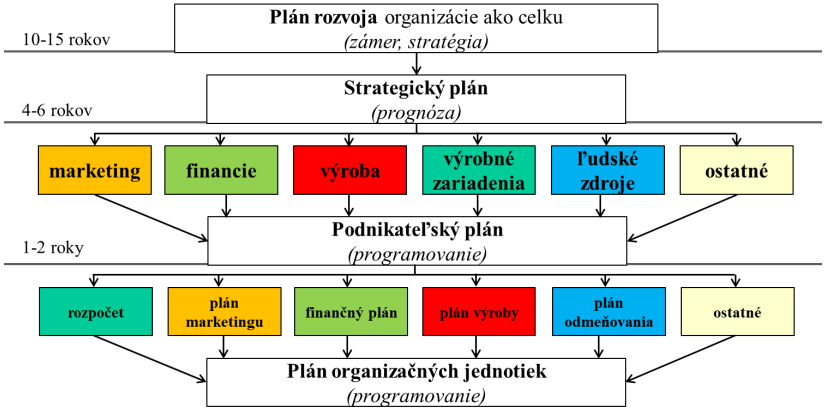


- plánovanie rozvoja podniku
- plán marketingu
- finančný plán
- plán výroby
- plán investícií
- plán výskumu a vývoja
- plán rozvoja ľudských zdrojov
- akvizičný plán.....

INTEGRÁLNOSŤ PLÁNOVANIA

Aspekty integrálnosť plánovania:

- úroveň plánovania
- vecný obsah plánovania
- **časový aspekt plánovania**
- systém plánov organizácie
- organizačný aspekt
- integrálnosť procesu plánovania

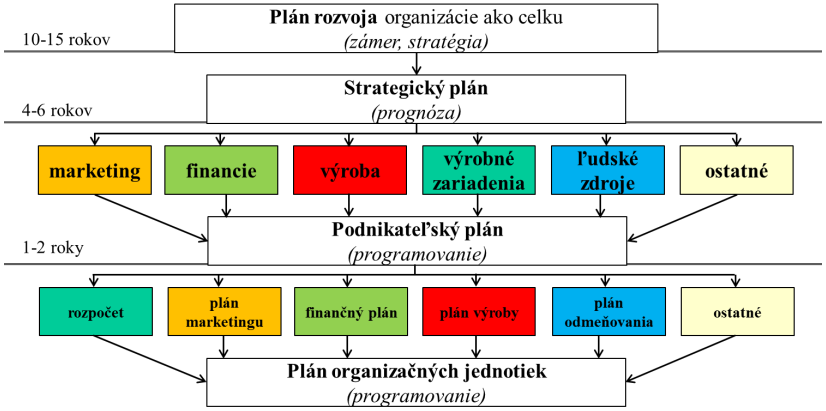


- dlhodobé / strategické plánovanie
- strednodobé ú podnikateľské plánovanie
- krátkodobé plánovanie (ročné plány a rozpočty)
- operatívne plánovanie

INTEGRÁLNOSŤ PLÁNOVANIA

Aspekty integrálnosť plánovania:

- úroveň plánovania
- vecný obsah plánovania
- časový aspekt plánovania
- **systém plánov organizácie**
- organizačný aspekt
- integrálnosť procesu plánovania



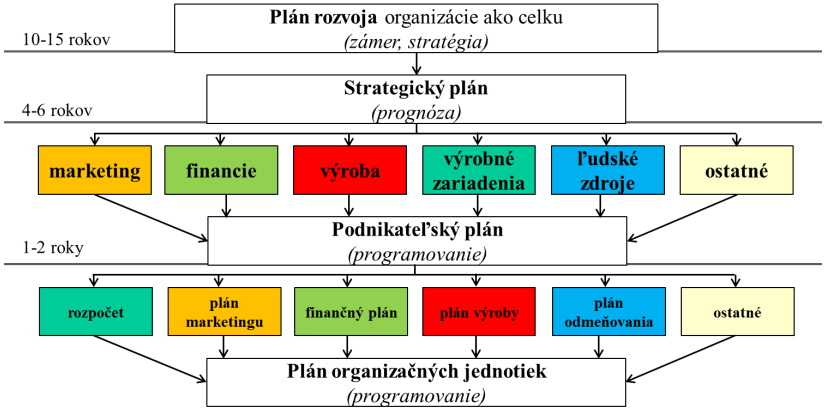
Systém realizácie, rešpektujúci:

- úroveň plánovania
- vecný obsah plánovania
- časový aspekt plánovania

INTEGRÁLNOSŤ PLÁNOVANIA

Aspekty integrálnosť plánovania:

- úroveň plánovania
- vecný obsah plánovania
- časový aspekt plánovania
- systém plánov organizácie
- **organizačný aspekt**
- integrálnosť procesu plánovania

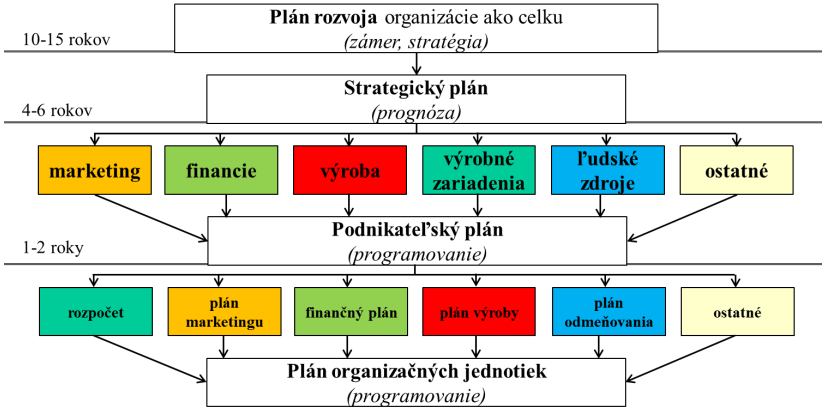


Zameraný na organizačné prepojenia v rámci procesu plánovania

INTEGRÁLNOSŤ PLÁNOVANIA

Aspekty integrálnosť plánovania:

- úroveň plánovania
- vecný obsah plánovania
- časový aspekt plánovania
- systém plánov organizácie
- organizačný aspekt
- **integrálnosť procesu plánovania**



Prepojenosť s ostatnými zložkami riadenia (kontrola a pod.)

PLÁNOVANIE, PLÁNY A CIELE

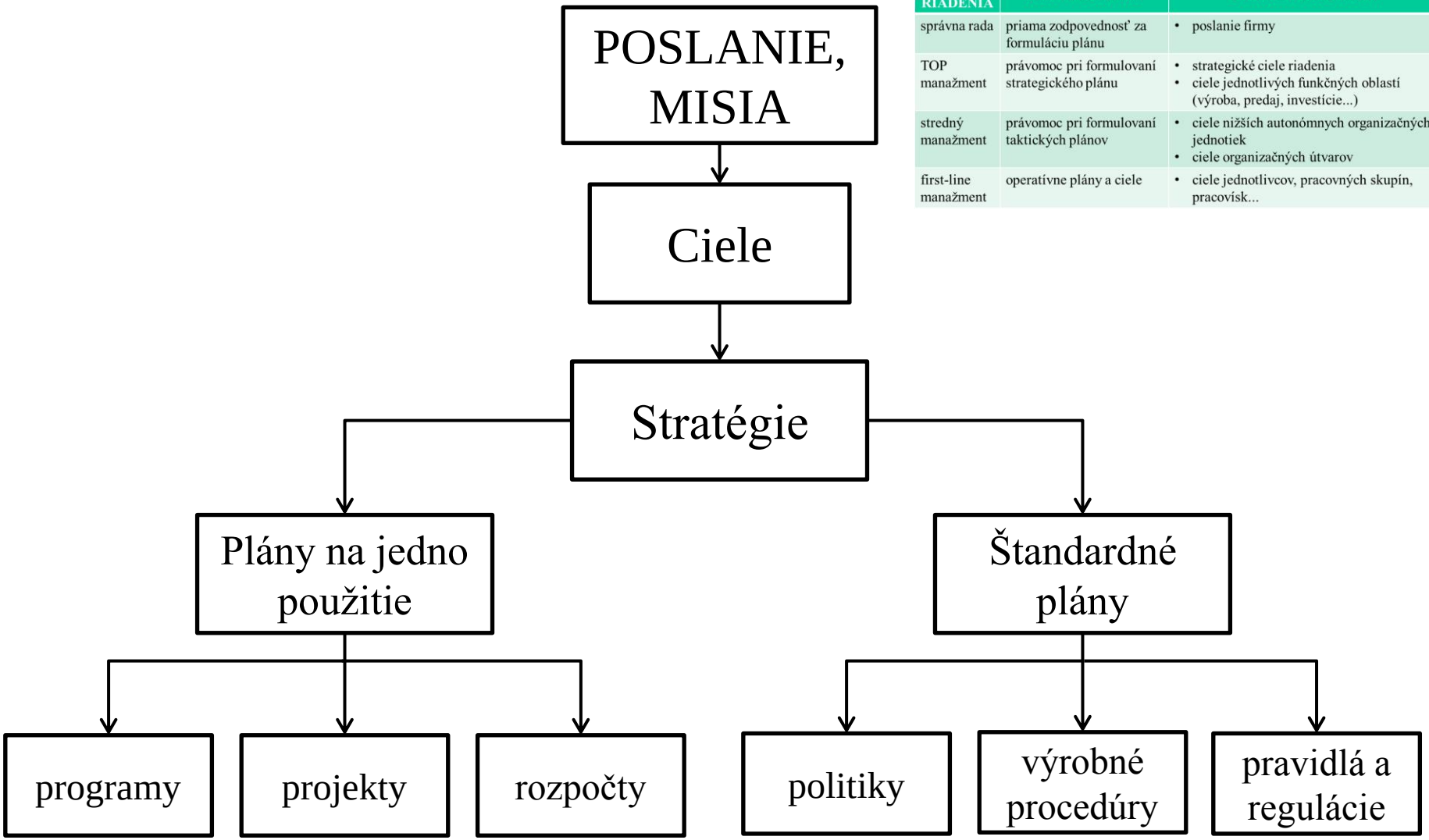
Úrovne riadenia pri plánovaní:

- správna rada (rada riaditeľov)
- vrcholové vedenie (výkonný výbor)
- vedúci na strednej úrovni riadenia
- vedúci na najnižšej úrovni riadenia (first-line manažéri)

ÚROVEŇ RIADENIA	ZODPOVEDNOSŤ	CHARAKTER CIEĽOV
správna rada	priama zodpovednosť za formuláciu plánu	• poslanie firmy
TOP manažment	právomoc pri formulovaní strategického plánu	• strategické ciele riadenia • ciele jednotlivých funkčných oblastí (výroba, predaj, investície...)
stredný manažment	právomoc pri formulovaní taktických plánov	• ciele nižších autonómnych organizačných jednotiek • ciele organizačných útvarov
first-line manažment	operatívne plány a ciele	• ciele jednotlivcov, pracovných skupín, pracovísk...

PLÁNOVANIE, PLÁNY A CIELE

ÚROVEŇ RIADENIA	ZODPOVEDNOSŤ	CHARAKTER CIEĽOV
správna rada	priama zodpovednosť za formuláciu plánu	• poslanie firmy
TOP manažment	právomoc pri formulovaní strategického plánu	• strategické ciele riadenia • ciele jednotlivých funkčných oblastí (výroba, predaj, investície...)
stredný manažment	právomoc pri formulovaní taktických plánov	• ciele nižších autonómnych organizačných jednotiek • ciele organizačných útvarov
first-line manažment	operatívne plány a ciele	• ciele jednotlivcov, pracovných skupín, pracovísk...



PLÁNOVANIE, PLÁNY A CIELE

Štruktúra cieľov:

- ciele firmy ako celku
- funkčné ciele
- ciele orientované podľa činností

ÚROVEŇ RIADENIA	ZODPOVEDNOSŤ	CHARAKTER CIEĽOV
správna rada	priama zodpovednosť za formuláciu plánu	• poslanie firmy
TOP manažment	právomoc pri formulovaní strategického plánu	• strategické ciele riadenia • ciele jednotlivých funkčných oblastí (výroba, predaj, investície...)
stredný manažment	právomoc pri formulovaní taktických plánov	• ciele nižších autonómnych organizačných jednotiek • ciele organizačných útvarov
first-line manažment	operatívne plány a ciele	• ciele jednotlivcov, pracovných skupín, pracovísk...

HLAVNÉ CIELE ORGANIZÁCIE

• zlepšovanie pracovných podmienok • získavanie schopných zamestnancov	• zvyšovanie tržieb • maximalizácia zisku • produktivita	• vývoj nových technológií, • ochrana pred konkurenciou	• objem výroby, • kvalita výroby

PLÁNOVANIE, PLÁNY A CIELE

Faktory ovplyvňujúce ciele organizácie

- vonkajšie vplyvy
- vnútorné vplyvy

HLAVNÉ CIELE ORGANIZÁCIE			
• zlepšovanie pracovných podmienok • získavanie schopných zamestnancov	• zvyšovanie tržieb • maximalizácia zisku • produktivita	• vývoj nových technológií, • ochrana pred konkurenciou	• objem výroby, • kvalita výroby
ĽUDSKÉ ZDROJE	FINANČNÉ ZDROJE	INFORMAČNÉ ZDROJE	TECHNICKÉ A MATERIÁLNE ZDROJE

POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola
HORVÁTHOVÁ Jarmila, GALLO Peter	Management – Teória a prax	80-7099-197-6	3
POPRENDA Ján	Základy manažmentu		5

Vaše

otázky

prosím ?!?