

6 PROGNOZOVANIE A PLÁNOVANIE

Stanovovanie cieľov a tvorba plánov patrí k východiskovým funkciám manažmentu organizácie. V podstate ide o rozhodovací proces, ktorý vychádza z dlhodobého zámeru organizácie, ktorý musí akceptovať aj vývoj faktorov vnútorného a vonkajšieho prostredia a na základe ich analýzy a predvídania ich vývoja stanoviť konkrétne dlhodobé i krátkodobé ciele a postupy na ich dosiahnutie.

6.1 Význam prognózovania pre manažment, prognostické prístupy

Rozhodnutie o pláne je výsledkom plánovacieho procesu, je to rozhodnutie o rôznych stránkach vývoja objektu riadenia smerujúceho k vytýčeným cieľom. Musí mu predchádzať nasledujúce postupné kroky:

- a) *vytýčenie hlavných cieľov* – ide o proces, ktorý je výsledkom **analýzy záujmov, možností a predpokladov, zdrojov a vplyvov okolia, a prognózy budúceho stavu**,
- b) *vytýčenie čiastkových cieľov*,
- c) *stanovenie predpokladov pre ich realizáciu*.

Zložitosť a náročnosť plánovania narastá s veľkosťou organizácie, s hierarchiou riadenia, s dĺžkou časového horizontu plánu a najmä s rastom intenzity zmien v prostredí. Tieto skutočnosti predpokladajú od manažmentu:

- § **Schopnosť predvídať budúci vývoj** externého a interného prostredia, anticipovať možné zmeny v ňom.
- § **Zohľadňovať záujmy rôznych zainteresovaných subjektov**, individuálne, skupinové i celospoločenské
- § **Prihliadať** tak na ekonomické ako **aj na sociálne a etické kritériá**.

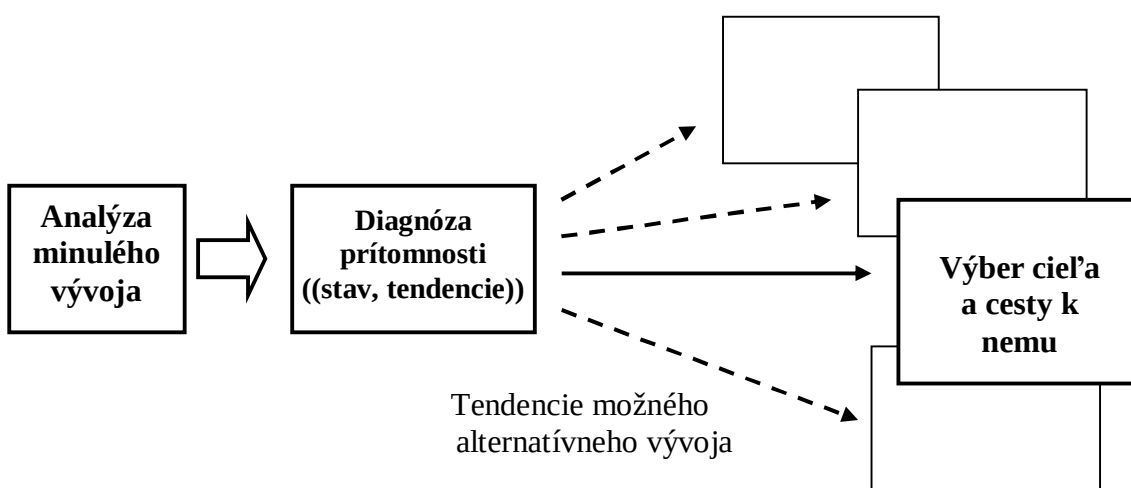
Prognózovanie, predvídanie, je teda významným predpokladom tvorby dôležitých najmä dlhodobých plánov. **Prognóza** je pohľad do budúcnosti, je to *vedecky zdôvodnené tvrdenie o pravdepodobnom vývoji reálnych alebo neznámych, ale reálne možných faktorov (ekonomických, spoločenských, politických, technologických, prírodných a i.)*. V manažmente nás bude zaujímať najmä ich vplyv na fungovanie organizácie (napr. na podmienky podnikania), dostupnosť zdrojov, spotrebiteľské preferencie, nároky spoločnosti a pod.

Prognóza je vtedy použiteľná, keď spĺňa nasledujúce požiadavky:

- § *presnosť a jednoznačnosť formulácie* – ide o presnosť vymedzenú charakteristikou faktora (javu, udalosti), pravdepodobnosťou jeho vplyvu,
- § *časový a priestorový interval* – kedy nastane, po akú dobu sa dá predpokladať jeho vplyv,
- § *verifikovateľnosť* – možnosť overenia (z viacerých zdrojov, viacerými technikami).

Prognostika pozná viaceré prístupy pri predvídaní spoločenských javov, ktoré sa líšia vzťahom k predvídaným javom a procesom. Každý z nich má svojich zástancov. Ide o nasledujúce prístupy:

- a) prístup zameraný na **hľadanie všetkých možných variantov vývoja** daného objektu vychádza skôr z logiky teoreticky možného, výsledkom je množina pravdepodobných i menej pravdepodobných stavov (medzi také prognózy patria napr. aj rôzne úvahy o možnosti zániku Zeme po stretnutí s veľkým asteroidom a pod.),
- b) prístup zameraný na **hľadanie najviac pravdepodobných variantov** rešpektuje mieru pravdepodobnosti ako aj časové hľadisko možného výskytu javu (napr. prognóza vývoja cien ropy po čas vojny v Iraku, prognóza vývoja dopytu po vybavení pre snowboarding a pod.),
- c) prístup zameraný na **voľbu preferovaného variantu** – tento prístup okrem posúdenia pravdepodobnosti znamená aj hodnotenie jeho prijateľnosti či potreby preferencie. Tento prístup môže byť pozitívny, napr. v prípade, že sa viaceré možné varianty nevylučujú a že jeden je pre organizáciu podstatne výhodnejší. Ale nekritické preferovanie môže byť zdrojom problémov, najmä keď preferovaný variant je menej pravdepodobný, alebo svojimi dôsledkami pre podstatnú časť systému neakceptovateľný, alebo z iných dôvodov ťažko realizovateľný.



Obr. 11 Proces prognózovania

Objektívne efektívne prognózovanie umožňuje kvalifikovane rozhodovať o rôznych stránkach vývoja riadenej organizácie (alebo iného objektu riadenia) smerom k vytýčenému cieľu. Je však dôležité uvedomiť si, že to bude možné iba v prípade splnenia týchto predpokladov:

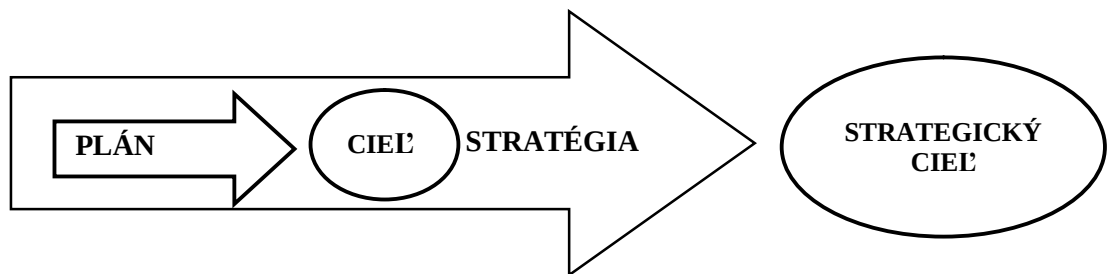
- § sú identifikované najvýznamnejšie faktory majúce rozhodujúci vplyv na realizáciu cieľov organizácie,
- § sú uvažované rôzne alternatívy budúceho vývoja týchto faktorov a ich vplyvu,

- § sú uvažované rôzne varianty spôsobov ako dosiahnuť cieľ,
- § je overená a zaistená akceptovateľnosť vypracovaných prognóz tými, ktorí sa budú podieľať na ich realizácii, alebo ktorých sa uvažované prognózy týkajú.

6.2 Podstata plánovania, typy plánov

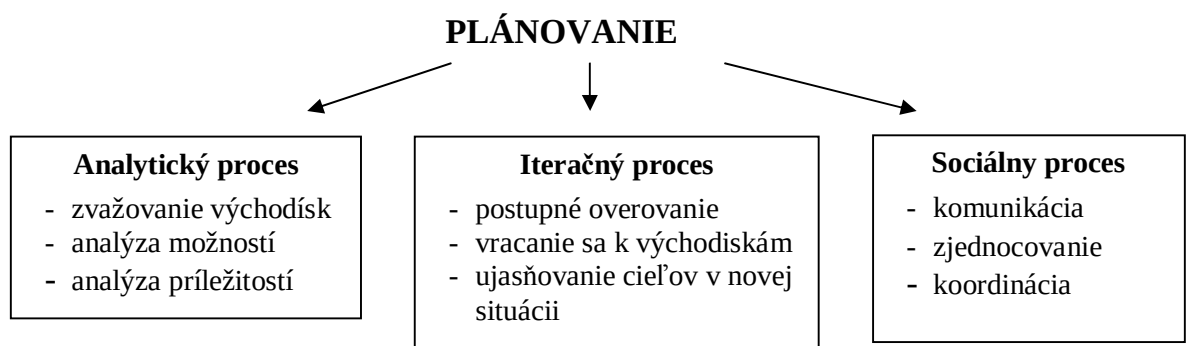
Každá organizácia existuje za nejakým účelom, je nejako orientovaná, táto orientácia je podmienkou jej existencie. **Plán** predstavuje program naplnenia tejto účelnosti. Plán teda môžeme definovať ako manažérmi vypracovaný *program postupu, ako sled vzájomne previazaných aktivít (činností, krokov) vedúcich k tomu, aby stanovené ciele boli uskutočnené v stanovenom čase a v požadovanej kvalite.*

Manažérske rozhodovanie (a to nie iba o pláne) predstavuje súbor činností spájajúcich účel a poslanie organizácie a jej dlhodobý zámer (stratégiu) s cieľmi a plánmi postupu, s organizáciou úloh jednotlivých riadených subjektov a ich činností.



Obr. 12 Schéma vzťahu stratégie, cieľov a plánu

Proces plánovania je procesom postupného ujasňovania východísk a zámerov, špecifikácie cieľov a zdrojov, posúdenie predpokladaných činností a postupov. Predpokladá zapojenie ďalších osôb, zvnútra eventuálne i zvonka organizácie (napr. plánovanie bezpečnostných opatrení v prípade protiteroristického zásahu). Plánovanie je proces iteračný, analytický a sociálny (Obr. 13)



Obr. 13 Plánovanie ako analytický, iteračný a sociálny proces.

Plánovanie je proces majúci priamy vplyv na obsah a priebeh organizačných a realizačných činností, rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuje efektívnosť fungovanie organizácie. Jeho význam rastie s hierarchickou úrovňou riadenia. Je výhodné, keď sa do plánovacieho procesu zapájajú manažéri na všetkých úrovniach riadenia, lebo to umožňuje integrovať a koordinovať úsilie jednotlivých prvkov organizácie a znižovať prípadné riziká.

Hlavný význam plánovania v organizácii spočíva v tom, že :

- § **Určuje ciele, činnosti a zdroje** potrebné k realizácii, vytvára organizačné predpoklady pre implementáciu zámerov do činnosti jednotlivých zložiek.
- § **Umožňuje identifikáciu budúcich príležitostí**, anticipáciu a definovanie rizík, umožňuje vyhnúť sa im.
- § **Určuje rozsah úloh**, zabezpečuje ich previazanosť podľa úrovne riadenia a podľa jednotlivých pracovísk, umožňuje ich rozpracovanie do čiastkových úloh, orientuje na ne ďalšie rozhodovacie procesy.
- § **Zjednocuje úsilie manažérov** a nimi riadených skupín, koordinuje zamestnancov na jednotlivých úrovniach a pracoviskách zjednocuje ich na dosahovanie cieľov (najmä, keď sa sami podieľali na ich vytváraní).
- § **Umožňuje rozvíjať intelektuálnu aktivitu manažérov** a ďalších tvorivých pracovníkov, rozvíja systematické myslenie a umožňuje rozvíjať ich schopnosti pracovať s informáciami.
- § **Rozvíja schopnosť anticipácie**, schopnosť uvažovať o súčasnosti z pohľadu budúcnosti, pripravenosť na prácu v budúcich podmienkach.
- § Zodpovedne vypracovaný plán **umožňuje realizáciu potrebných zmien** v organizácii, najmä keď sa zmena očakáva vo vzdialenejšej budúcnosti, zabezpečuje pripravenosť na zmenu a na včasné reagovanie na predvídané hrozby i príležitosti.
- § **Plán určuje očakávané správanie** a to sa vlastne stáva **štandardom výkonnosti**, čo umožňuje hodnotiť výkon podľa jasných kritérií a vhodne motivovať zamestnancov.

Plán môže mať rôzne podoby, záleží od toho, či je spracovávaný na dlhšie či kratšie obdobie, či ide o východiskový dokument, alebo o plán čiastkových úloh jedného pracoviska (Majtán, 2003).

Po formálnej stránke môže ísť o písaný dokument schválený príslušným orgánom, alebo o záznam na elektronickom nosiči, môže ísť o ústny dohovor, ale aj o zatiaľ neformulovaný myšlienkový zámer. V odbornej literatúre je možné nájsť rôzne hľadiska klasifikácie plánov.

Klasifikácia plánov

a) Podľa rozsahu či šírky komplexnosti

- poslanie podniku, strategické plány,
- plány závodu,
- plány prevádzky, dielní.

b) Podľa času, podľa dĺžky plánovaného obdobia

- dlhodobé: 3 – 5 rokov (pri dlhodobom zámere aj dlhšie, ale súčasné tendencie smerujú skôr k skracovaniu vzdialeného horizontu plánu),
- strednodobé: 1 – 3 roky (v súčasnosti spravidla na jeden rok s výhľadom na druhý a tretí rok),
- krátkodobé: spravidla ide o vykonávacie plány týždenné, mesačné, alebo o plánovanie nepravidelnej špecifickej činnosti.

c) Podľa úrovne riadenia

- strategický plán na úrovni vrcholového manažmentu,
- operačný plán na úrovni stredného manažmentu,
- plán taktických opatrení na najnižšom stupni riadenia (tým nevylučujeme taktické opatrenia na vyšších stupňoch riadenia).

d) Podľa funkčnej oblasti (podľa vecného obsahu)

- plán vývoja a výskumu, plán výroby, marketingový plán,
- finančný plán, plán rozvoja ľudských zdrojov a pod.

Na typy plánovania majú vplyv aj rôzne situačné faktory, ako napr. vývoj životného cyklu organizácie, charakter a vývoj externého prostredia a pod.

Vplyv životného cyklu organizácie

Plánovanie nemá po celý čas životného cyklu organizácie (podniku) nemennú podobu. Na začiatku prevažuje skôr direktívne plánovanie na kratšiu dobu, v prípade stabilizácie sa uprednostňuje dlhodobý plán, v prípade predpokladania výskytu krízových situácií sa posilňujú direktívne prístupy. Pripravujú sa krízové plány, či rôzne typy havarijných plánov, ktoré sa síce môžu pripravovať s predstihom, ale predpokladá sa krátky čas ich uplatnenia (obdobie riešenia krízovej situácie do nabehnutí normálnej činnosti). Plány by sa mali po určitom čase prehodnocovať a aktualizovať.

Vplyv charakteru rozhodovacej situácie (stupeň istoty či neistoty vplyvu faktorov prostredia)

V prípade situácie, kde rad faktorov a ich vplyvov je nejasných sa predpokladá častejšie využitie krátkodobých direktívnych plánov, lebo plánovanie na dlhšie čas by mohlo byť neefektívne až kontraproduktívne. Na druhej strane, keď je situácia známa, nehrozí podstatné zmeny v jej vývoji, je vhodné venovať väčšiu pozornosť participatívneho spôsobu spracovávania plánov na väčší časový úsek. No je treba vidieť, že súčasné tendencie vývoja externého prostredia a mnohé menej očakávané zmeny povedú manažérov k variantnému plánovaniu na kratšie časové úseky.

6.3 Prvky plánovania a etapy plánovacieho procesu

V predchádzajúcich častiach bolo zdôraznené, že jadrom plánovania je zosúladenie vytýčených cieľov so zabezpečením zdrojov a s potrebnými činnosťami a postupmi na zabezpečenie na realizáciu uvedených cieľov. Je preto dôležité tieto základné prvky plánu bližšie špecifikovať.

Ciele predstavujú špecifikované budúce žiaduce stavy, u ktorých rozlišujeme:

- *priority* – v daný čas môžu mať jednotlivé ciele rôznu dôležitosť,
- *časový rámec* vyjadruje jednak termín splnenia, jednak čas po ktorý bude činnosť vykonávaná,
- *konflikty cieľov* sú spôsobené predovšetkým konfliktmi medzi ich nositeľmi alebo medzi prioritami (napr. medzi akcionármi a manažmentom, manažmentom a odbormi, medzi zachovaním rastu zisku a potrebou investovať do rozvoja a pod.)

Ciele sú determinované účelom a poslaním organizácie a ich legitimitou, t.j. spoločenskou akceptovateľnosťou (oprávnenosťou). Už pri koncipovaní cieľov je vhodné uvažovať o ich alternatívach pri rešpektovaní strategického smerovania organizácie.

Pri tvorbe manažérskych cieľov v organizácii je vhodné rešpektovať požiadavky na vlastnosti cieľov vyjadrených slovami, ktorých anglické ekvivalenty sa zvyčajne označujú skratkou SMART:

S (*specify*) – špecifikované, presne vymedzené, aby bolo jasné, čo sledujú, aby boli zrozumiteľné na všetkých stupňoch riadenia a najmä realizátorom,

M (*measurable*) – merateľné, posudzovateľné, nielen na konci plánovaného obdobia, ale aj v jeho priebehu,

A (*agreed*) – akceptované, akceptovateľné, v inej literatúre *achievable* (*dosiahnuteľné*), tu nejde o to, že so všetkým musia všetci súhlasiť, ale o to, že v organizácii musí existovať podmienky na ich splnenie,

R (*realistic*) – reálne, uskutočniteľné, vychádzajúce z objektívneho posúdenia možností,

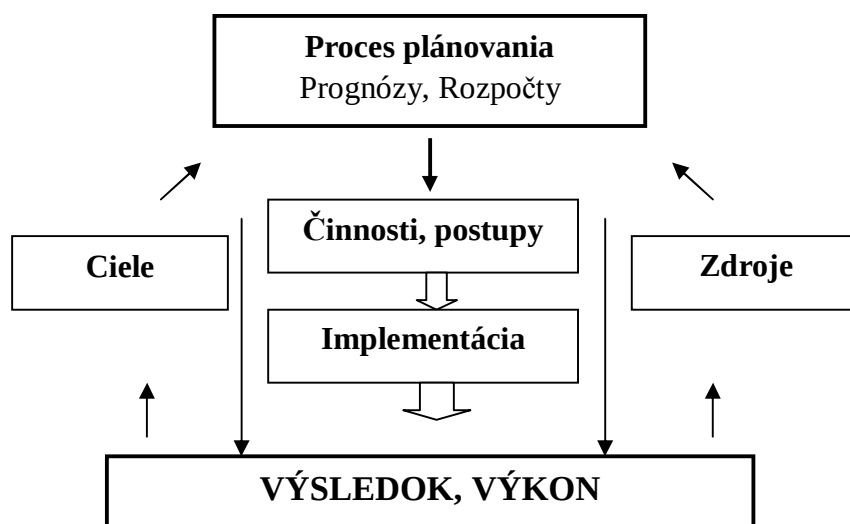
T (*trackable, timed*) – sledovateľné, termínované – sledovateľné v čase, či vývoj ich plnenia odpovedá predpokladom.

Zdroje – vlastné, cudzie – hmotné, nehmotné (licencie, patenty, know-how), materiálne, finančné, ľudské (schopnosti, zručnosti a motivácia zamestnancov), zároveň predstavujú aj obmedzenie, ktoré musia manažéri pri plánovaní rešpektovať. Ich premyslené zabezpečovanie a vhodné rozvrhnutie je zárukou efektívneho fungovania organizácie.

Činnosti, akcie – špecifické aktivity, postupy, metódy a opatrenia zamerané na dosiahnutie plánovaných cieľov.

Etapy plánovacieho procesu

Postup pri plánovaní vyjadruje určitú následnosť jednotlivých krokov vedúcich k formulácii plánu. Ich štruktúru vyjadruje schéma na obr. 14.



Obr. 14 Schéma procesu plánovania

V závislosti od zložitosti a náročnosti podmienok možno všeobecne vymedziť nasledujúce kroky či fázy:

- § **definovanie cieľov** – t. j. vyjadriť, čo chceme dosiahnuť, pri ich formulácii treba rešpektovať vyššie uvedené požiadavky, východiskom je analýza situácie a predpoveď budúceho vývoja vonkajšieho prostredia (Vejdělek, 1999),
- § **generovanie a vyhodnotenie možností** – ide o rozhodovací proces, o hľadanie najlepších, najvhodnejších možných ciest, postupov, posudzovať rôzne varianty podľa viacerých kritérií (náklady, zložitosť, čas, vplyv na iné činnosti či ciele, širšie súvislosti),
- § **identifikácia činností** – vymedzenie a opísanie jednotlivých činností, akcií,
- § **zoradenie činností, návrh postupov** – vytvoriť najvýhodnejšie poradie činností, ich previazanosť, časovú a materiálnu následnosť,
- § **identifikácia a spôsob zaistenia zdrojov** – vymedziť potrebné zdroje, určiť spôsob ich zabezpečenia a efektívneho využitia ,
- § **vyhodnotenie návrhu plánu** – vyhodnotiť predchádzajúce kroky z hľadiska realizovateľnosti, výsledkom môže byť návrat k predchádzajúcim krokom, eventuálne až k prehodnoteniu cieľov,
- § **príprava plánu opatrení a harmonogramov** – po všestrannom posúdení sa pripraví harmonogram (časový sled činností) a organizácia nevyhnutných podporných opatrení zabezpečujúcich implementáciu plánu,

§ monitorovanie a kontrola – ide o sledovanie procesu prípravy plánu a jeho postupnej implementácie do činnosti organizácie, umožňuje priebežne a včas reagovať na zmeny a korigovať plánovací proces či upraviť konečnú podobu plánu.

Nie vždy prináša plánovanie žiaduce výsledky, v praxi môže dojsť k zlyhaniu plánovacieho procesu. Príčin je obyčajne viac, majú objektívny i subjektívny charakter. Väčšina problémov, obmedzení a prekážok je spôsobená nasledujúcimi príčinami:

Nejasné ciele. Nejasne formulované, nerešpektujúce požiadavky „SMART“, prípadne nedobre rozpracované na nižších úrovniach, nezrozumiteľné pre realizátorov.

Nedostatok informácií. Vždy budú niektoré dôležité informácie chýbať, ide o to, aby boli dostupné informácie o tých faktoroch vnútorného a vonkajšieho prostredia, ktoré sú pre realizáciu kľúčové, aby boli dostupné v potrebnom čase a aby mali potrebné vlastnosti (pozri časť 4 Informačné procesy).

Nedostatočná znalosť organizácie. Chýbajúci prehľad o možnostiach, cieľoch a úlohách jednotlivých organizačných zložiek a z toho vyplývajúce nepochopenie plánovaných úloh.

Odpor k zmenám. Každý plán znamená určitú zmenu, najmä chystané a nepochopené zásadnejšie zmeny v cieľoch a organizácii môžu vyvolať odpor u realizátorov. To môže viesť k podceňovaniu, k vyhýbaniu sa, k strate motivácie.

Nedostatok času. Aby plánovanie bolo efektívne je vhodné zapojiť viaceré subjekty, zaistenie ich spolupráce môže byť organizačne zložité a časovo náročné, čo môže od podielu na plánovaní mnohých odradiť. Inokedy sama situácia (naliehavosť, časová tieseň) neumožňuje dodržať všetky zásady efektívneho plánovania.

Neprimerané náklady. Zlé plánovanie postupných činností obyčajne spôsobuje nárast nákladov, čo negatívne ovplyvňuje nasledujúce plánovacie postupy.

Zmena podmienok. V praxi často dochádza k zmenám interných a najmä externých podmienok, čo znehodnocuje doterajšie plány, znižuje ich funkčnosť. Preto dobré plány by mali predvídať niektoré javy, prípadne by mali obsahovať určité variantné riešenie.

Zásady efektívneho plánovania

Spracovanie funkčného plánu je výsledkom tvorivého procesu. Efektívne plánovanie, najmä pri tvorbe dlhodobých strategických plánov, predpokladá rešpektovanie nasledujúcich princípov (zásad):

§ komunikácia všetkých tých, ktorých sa plánovaná činnosť dotýka,

§ participácia jednotlivých subjektov,

- § **koordinácia** vzájomne súvisiacich aktivít,
- § **variantnosť** – pri určovaní cieľov a hľadání potrebných postupov je vhodné uvažovať viacero možných variantov,
- § **flexibilita** - plán musí byť pružný, musí umožňovať určité prípadné korekcie,
- § **úplnosť** – mal by umožňovať reagovať na všetky predvídateľné udalosti,
- § **zrozumiteľnosť** – jasne formulovaný, aby bol správne pochopený na tých úrovniach, kde sa realizuje,
- § **etika** – vnútri organizácie aj smerom k verejnosti,
- § **jednoznačnosť** (záujmov, metód, činností, miera záväznosti).

6.4 Metódy plánovania

Pri plánovaní sa často uplatňujú všeobecné metódy rozhodovania (plánovanie je typom rozhodovacieho procesu). Pre konkrétne prípady sa používajú niektoré častejšie používané špecifické metódy, ktoré môžeme rozdeliť podľa rôznych kritérií. Napr. podľa vzťahu k jednotlivým krokom plánovacieho procesu:

- a) *Metódy a techniky hľadania a vytvárania možností – už známe metódy všeobecne používané v rozhodovacom procese.*
- b) *Metódy a techniky hodnotenia možností – sledujú sa najmä také kritériá ako kvalita, náklady, jednoduchosť, rýchlosť výstupu. Tieto metódy neumožňujú vnímať problém v celej šírke, nie vždy je jasné, ktoré kritériá preferovať, či akú váhu jednotlivým kritériám dať.*

Technika PMI (plus – minus – interesting) – ide o postup jednoduchého posúdenia alternatív (predbežné prijatie – odmietnutie – prípadne upozornenie na niektorú zaujímavú či v niektorých prípadoch využiteľnú zvláštnosť).

Hodnotiaca tabuľka – jednoduchšia, obsahujúca jednotlivé parametre a ich hodnotenie (slovné alebo bodové).

Hodnotiaca matica - pre zložitejšie prípady, keď je treba akceptovať viaceré faktory okolia a ich zmeny – tzv. „stavy sveta“).

- c) *Metódy identifikácie a určenia poradia aktivít:*

Ganttov diagram – umožňuje zoradiť činnosti podľa priebehu a podľa časovej nadväznosti, sleduje poradie úloh a termín ich splnenia. Neumožňuje vyjadriť vzájomné prepojenie úloh, ich vzájomné vzťahy. Je vhodný pre jednoduchšie plánovanie organizácií i osobné plánovanie jednotlivcov.

Influenčný diagram – umožňuje posúdiť jednak vzájomnú previazanosť vykonávaných činností, jednak ich časovú následnosť. Konštrukciou sa blíži sieťovému grafu.

Diagram kľúčových udalostí – predstavuje spracovaný zoznam jednotlivých činností s graficky znázornenou časovou následnosťou a vzájomnou previazanosťou. U zložitejšej činnosti sa jednotlivé činnosti môžu združiť za vybranými kľúčovými udalosťami (z hľadiska významu i termínu splnenia). Metóda je vhodná pre plánovanie zložitejších výrobných operácií či organizáciu rôznych spoločenských akcií, napr. zavedenie nového výrobku, príprava vedeckej konferencie, a pod. Predpokladá komunikáciu všetkých zainteresovaných.

Sieťové grafy – umožňujú zobrazit' okrem poradia v čase aj vzájomné väzby, vzájomnú podmienenosť činností, ukazujú po skončení ktorej činnosti je možno začať s činnosťou nasledujúcou. Pracuje so znakmi: činnosti (hrany), udalosti (uzly – ukončenie činnosti), zdroje (čas – znak nad hranou), sieť (logický sled rôznych činností). Podľa charakteru vplyvov prostredia sa najčastejšie využívajú:

Metóda CPM (Critical Path Method - metóda kritickej cesty) – ide o deterministickú metódu, lebo časové trvanie jednotlivých činností je presne vymedzené.

Metóda PERT (Program Evaluation and Review Technique – metóda hodnotenia a kontroly projektu) je metódou stochastickou, využíva sa tam, kde je treba nájsť najpravdepodobnejšie trvanie určitej činnosti, pri čom sa zvažujú rôzne možné situácie. Je použiteľná napr. pri projektovaní zložitejších procesov (technologických, stavebných a pod.)

d) Metódy umožňujúce efektívnejšie plánovanie zdrojov:

Analýza životného cyklu výrobku – umožňuje vnímať dynamiku vývoja výrobku – od fázy vývoja výrobku (náklady na výskum a vývoj), k fáze zavádzania až fáze rastu (tržby postupne prevýšia náklady), k fáze zrelosti a fáze starnutia, kde ústup z trhu znamená aj pokles zisku.

ABC analýza – umožňuje identifikovať kľúčové ťažiskové problémy a činnosti. Ide o aplikáciu Paretovho pravidla, podľa ktorého 20% vykonávaných činností prináša až 80% zo všetkých výsledkov, zatiaľ čo na ostatných 20% výsledkov spotrebujeme zvyšných 80% činností. Je to možno aplikovať aj na úsilie. ABC znamená rozdelenie činností na tri skupiny podľa dôležitosti a podľa početnosti, napr.:

činnosti A – najdôležitejšie (počtom asi 15%, ale podielom na výsledkoch asi 65%)

činnosti B – stredné (počtom asi 20% a podielom na výsledkoch tiež okolo 20%)

činnosti C – najmenej dôležité (je ich síce najviac – 65 %, ale na výsledkoch sa podieľajú asi len z 15%).

(Metóda je známa napr. z teórie riadenia zásob).

Nákladová funkcia – vyjadruje vzťah medzi vývojom objemu produkcie a vývojom nákladov. Ako plánovacia metóda umožňuje sledovať tento vývoj vo vzťahu k stupňu využívania výrobných kapacít.

Analýza zlomového bodu (Break-even Point Analysis) má vzťah k analýze životného cyklu výrobku, sleduje pri akom množstve produkcie dojde k vyrovnaníu tržieb a celkových nákladov.

Rozpočtovanie ako nástroj plánovania vychádza z toho, že dlhodobé plány sa rozpracovávajú na ročné plány, ktoré majú finančnú podobu ročného rozpočtu. Rozpočtovanie môže mať podobu:

Inkrementálneho rozpočtovania (prírastkového) – vychádza sa z hodnôt predchádzajúceho roku zvýšených o financovanie ďalších aktivít, upravených o infláciu, o úspory atď. Príkladom môže byť konštrukcia štátneho rozpočtu.

Rozpočtovanie od nuly (ZBB – Zero Base Budget) – neberie sa ohľad na predchádzajúce rozpočty, čo vytvára tlak na odôvodnenosť nákladov, na efektívnejšie využitie finančných zdrojov.

Charakterom i obsahom zvláštnou metódou je metóda strategického plánovania známa pod skratkou **MBO (Management by Objectives – Riadenie podľa cieľov)**. Ide o postup tvorby strategického plánu a jeho rozpracovávanie na nižšie úrovne riadenia. Zmyslom je obmedziť nesprávne pochopenie cieľov a širších súvislostí stratégie organizácie, čo bolo spôsobované najmä príliš direktívnymi metódami a izoláciou realizátorov od tvorby plánu. Hlavné zásady tejto metódy sú:

- a) účasť manažérov z nižších úrovní riadenia,
- b) postupné rozpracovávanie stratégie na nižšie články (závody, prevádzky).

Postupné kroky metódy MBO:

- § formulácia strategických cieľov za účasti manažérov z nižších stupňov riadenia,
- § analogická (obdobná) tvorba cieľov na nižších úrovniach riadenia,
- § analogický postup až po najnižšiu úroveň riadenia,
- § stanovenie pravidiel pre zabezpečenie spätnej väzby a pre kontrolu plnenia cieľov stanovených pre jednotlivé úrovne riadenia,
- § monitorovanie, porovnávanie a vyvodzovanie záverov.

Základným predpokladom pre zavedenie metódy je **zoznámiť** s cieľom a významom metódy príslušných zamestnancov, **dosiahnuť pochopenia jej zmyslu na jednotlivých úrovniach riadenia**.

Modifikovaná metóda MBO sa s úspechom využíva aj pri plánovaní osobného rozvoja a pri hodnotení jednotlivcov ako *metóda vedenia*. Ide o stanovenie individuálnych cieľov a úloh formou rozhovoru vedúceho so zamestnancom po posúdení potrieb organizácie a možností jednotlivca. O stratégiu a strategickom manažmente podrobnejšie pojednáva kapitola 7.

Plánovanie nie je procesom, ktorý sa uskutočňuje iba na jednotlivých úrovniach riadenia a iba pre potreby organizácie. Dôležitým predpokladom k tomu je aj *osobné plánovanie manažéra*. Osobné plánovanie manažéra úzko súvisí s jeho schopnosťou efektívne využiť čas v prospech rozvoja

organizácie ako aj v prospech svojho osobného rozvoja. Štýl organizácie práce manažéra odráža jeho hodnotový svet, vzťah k úlohám, spolupracovníkom, svojim blízkym, k vlastným potrebám a záujmom. Efektívne sebariadenie (selfmanagement) a rozumné využívanie času (time management) sú predpokladom racionálnej práce, zachovania duševného zdravia ako aj smerovania k dôležitým osobným cieľom.

Otázky a úlohy:

1. Objasnite význam plánovania pre organizáciu.
2. Aké poznáte prognostické prístupy? Vyberte si niektorý z nich a objasnite ho na schéme procesu prognózovania?
3. Na konkrétnom príklade z vašej organizácie (alebo z Vašej skúsenosti) vysvetlite obsah základných fáz procesu plánovania.
4. Objasnite na konkrétnom príklade jednu z metód plánovania.
5. V čom spočíva podstata metódy riadenia podľa cieľov ako metódy rozpracovania strategického plánu?

LITERATÚRA

- Donnelly, J.- Gibson, J.- Ivancevich, J.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997.
- Fotr, J. – Dědina, J. – Hrušková, H.: *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 1997.
- Majtán, M a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003.
- Papula, J.: *Strategický manažment*. Bratislava: Elita, 1993.
- Sedlák, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997.
- Šimák, L.: *Krízový manažment vo verejnej správe*. FŠI ŽU, 2004.
- Šimková, H.: 1999. *Úvod do manažmentu*. Košice: EF TU, 1999.
- Vejdělek, J.: 1999. *Jak zlepšit podnikové plánování*. Praha: Grada, 1999.
- Vodáček, L.- Vodáčková, O.: 1999. *Management. Teorie a praxe 90.let*. Praha: Management Press, 1999.
- Vysušil, J.: *Základy managementu*. Praha: HZ Edition, 1996.