



Plánování

Příklady nových slajdů

JAROSLAV PAŠMIK

VSE FPH KATEDRA MANAGEMENTU



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Teorie plánování

Planning can best be envisioned as a continuous, and sometimes irregular, cycle of thought and action that can help us to design more durable and effective systems. It is not a discrete activity with a clear beginning and end. Systems thinking provides the philosophical outlook and methodological tools that help planners manage complexity rather than merely submit to it and hope that things will somehow work themselves out.

We do not advocate that planning should be applied in every area of human endeavor. There are convincing arguments in economics, for example, that the best way for things to arrange themselves is through the free market forces of supply and demand. Creativity and opportunity would be lost by interfering in a system that can find its equilibrium without too much control. However, there are many areas of human endeavor where we have no idea where to begin without a plan. Examples are the exploration of space, the design of cities, and the management of business enterprises. While there are situations where a *laissez faire* approach (allowing things to stabilize themselves) is called for, our concern in this chapter is with problems which call for intervention and planning.

Teorie plánování

- Plánování můžeme vidět jako nepravidelný cyklus myšlení a akce, který může pomoci budovat efektivnější a trvanlivější systémy.
- Ale pozor: Plánování vést k vyšší efektivitě také nemusí (plánovaná vs tržní ekonomika).
- Nicméně v mnoha oblastech lidské činnosti se bez plánování obejdeme jen těžko (například průzkum kosmu, rozvoj měst, nebo právě management podniku), pokud chceme předcházet problémům nebo je zmírňovat.

Definice plánování

Definitions of planning generally portray it as a future oriented decision making activity involving purpose and choice. To some, planning is a “process for determining appropriate future action through a sequence of choices” (Davidoff and Reiner, 1962: 103). To others, planning is “foresight in formulating and implementing programs and policies” (Hudson, 1979: 387). To still others, planning is a “process of preparing a set of decisions for action in the future, directed at achieving goals by preferable means” (Dror, 1963: 48). There is a definition of planning which tells us much more about it; what it is and how it should be done. Before giving it we need to examine and sort out different planning concepts and theories.

Definice plánování

With the characterization of planning provided above, we are in a position to define it as follows: *Planning is a thinking and social process of aligning what is deduced to be the likely outcome of a situation, given current actions, policies, and environmental forces, with what is perceived as a desirable outcome which requires new actions and policies.* Taking this definition a little at a time will reveal a deeper meaning.

To require that planning be a thinking process may seem strange. Is there something else besides thinking? Yes—blind adherence to a losing objective. A recent television program showed a method for trapping monkeys. The natives made a hole in a log and put bait inside. The monkey reached his hand in to get the bait, but when his fingers closed on it, he couldn't get his fist back through the hole. Determined to hang on to what he had, he was still hanging on when captured. All he needed to do to be free was let go. But to let go was to him incomprehensible—his priorities would not permit it. So he is destroyed by what he supposes is his highest priority objective.

Planning is a *thinking* process because it requires that one first make certain assumptions about current realities, future likelihoods, and available methods for eliciting and evaluating information about the two. One does this in order to draw what he believes to be valid conclusions which follow from the assumptions he makes and the methods or tools he uses to evaluate a problem. By reasoning from assumptions and following accepted rules or methodological guidelines, planners reach conclusions regarding actions necessary to attain a desired outcome and devise strategies for their implementation. As a *social* process planning takes place within a context of human interaction.

Definice plánování

Plánování je myšlení a sociální proces sladování pravděpodobného výsledku nějaké situace, vzhledem k současným akcím, politikám a silám v okolí s tím, co je vnímáno jako žádoucí výsledek, který předpokládá nové akce a politiky.

Filosofie plánování

—*Formal Planning*: Through this approach one narrows the scope of a problem in order to use quantitative models and optimization techniques.

—*Incremental Planning*: In this case one uses “common sense” and qualitative reasoning to make small modifications of existing policies. Here one relies on political bargaining, and compromise to reach a consensus (Lindblom, 1959).

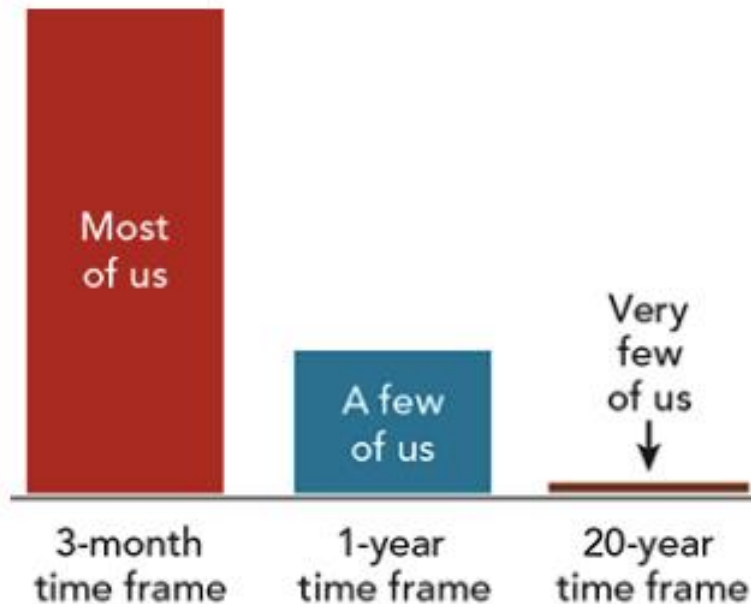
—*Systemic Planning*: This is a broader approach in which one attempts to structure planning problems in terms of multiple intervening forces and the relations among them. Here one seeks convergence between idealized, optimal responses and feasible, incremental ones, relying on a mix of qualitative and quantitative methods.

Filosofie plánování

- Formální plánování - Předpokládá, že problémy mohou být dobře popsány kvantitativními modely, a že existuje konsensus nad definicí problému.
- Inkrementální plánování - Předpokládá nedostatek konsensu nad definicí problému, ale nenabízí metodu pro charakterizování diverzity.
- Systemické plánování - Předpokládá chybějící konsensus a navrhuje specifické metody pro strukturování problému, které zahrnují škálu možných vnímání.

Časové rámce a horizonty

- Časové horizonty jsou krátkodobé (pod 1 rok) a dlouhodobé (3 a více let)
- Většině lidem stačí plánování v horizontu 3 měsíců
- Někteří pracují dobře v horizontu 1 roku
- A jen velmi málo lidí umí pracovat v rámci 20 let



Zdroj: Jaques, E. (1982). The form of time. Crane Russak & Company.

Filosofie plánování a plánovací proces

		Activities of a generic planning process		
		Problem structuring	Identification and evaluation of alternative responses	Implementation of chosen response
Prominent planning philosophies	Formal planning	Assumes that problems can be accurately characterized by quantitative models and that there is consensus on the definition of a problem.	Alternatives limited to those whose costs and benefits may be objectively measured, preferably in terms of criteria common to all options. Selects optimal plan in terms of precise criteria.	Assumes that the implementation of a plan follows naturally from the logic of its formulation.
	Incremental planning	Assumes lack of consensus on problem definition but offers no method for characterizing diversity.	Alternatives limited to those which represent marginal or small modifications of existing plans. Relies on bargaining and compromising to select plan that is "acceptable" versus "optimal". Criteria not explicit.	Relies on built-in flexibility that allows the users of a plan to adapt and modify it according to their needs and their interpretations of its intent.
	Systemic planning	Assumes lack of consensus and proposes explicit methods of problem structuring that capture the range of possible perceptions.	Relaxes constraints on range of alternatives identified and uses mix of quantitative and qualitative methods to identify criteria, assign importance to criteria, and select that plan which is perceived to fulfill important criteria.	Assumes that implementation is affected by subjective assessments of adequacy and relevance in the minds of the users of the plans. Stresses modification of a plan to meet the needs of users.

Saaty, T. L., & Kearns, K. P. (1985/2014). *Analytical planning: The organization of system* (Vol. 7). Elsevier.

Kroky v plánovacím procesu: Saaty

—*Problem Structuring*: One must first define one or several objectives and the constraints imposed on achieving these objectives. The constraints may be political, economic, social, technological, environmental and so on. The problem should be formulated in such a way as to allow for some kind of intervention and control.

—*Identification and Evaluation of Alternative Responses*: The next step is to list possible solutions or resolutions and estimate costs and benefits—tangible and intangible—associated with alternative means of achieving a desired end. A selection is made from the list based on predetermined criteria.

—*Implementation*: Thirdly, one specifies a sequence of activities to realize the plan.

The final component of the planning process, not discussed here, is monitoring and evaluation which determines first whether plans have been properly implemented and, second, the extent to which they have produced the desired effects or outcomes. Evaluation frequently takes place months or even years after a plan has been implemented. It is an activity with its own set of theories and procedures (see for example, Guttentag and Struening, 1975; Campbell and Stanley, 1971). Frequently, the designers of a plan are not involved in its evaluation.

Kroky v plánovacím procesu

1. Určete cíl

(Kam chceme jít? Jak zjistíme, že se přibližujeme, a že jste tam došli?)

2. Zjistitěte, jak si stojíme vzhledem k cíli

(Identifikujte silné a slabé stránky...)

3. Návrhněte, jak vytvořit budoucnost

(Návrh scénářů a alternativ. Jaké jsou hnací síly a překážky pro plnění scénářů?)

4. Sepište plán

(Vyberte scénář, který má největší pravděpodobnost úspěchu, sepište, co musí být uděláno, aby se “to” stalo.)

5. Implementujte plán a hodnotte výsledek

(akce, měření progresu vzhledem k cíli, korekce, revize plánu atd)

Strategické plánování

- Dlouhodobé plánování v organizaci
- Účel organizace je “vidět” ve vizi.

Operační a funkční plánování

- Operační plánování v organizaci má za úkol identifikovat nutné pro implementaci strategických plánů.
- Funkční plány určují, jak různé části organizace přispívají k celkové strategii:
 - Finanční plány
 - Marketingové plány
 - HR plány
 - Produkční plány
 - Plány budov a zařízení
 - ...

Rozpočet jako plán

- Rozpočty jsou plány, které přiřazují zdroje k aktivitám, programům a projektům.
- Typy rozpočtů:
 - Finanční rozpočty (projektují cash flow a výdaje)
 - Operační rozpočty (odhadují prodeje a příjmy)
 - Fixní rozpočty (alokují určené částky na specifické účely)
 - Flexibilní rozpočty (variují podle úrovně nebo velikosti aktivit)
 - „Zero based budget“ (začíná od nuly a ruší ukotvování v minulosti)

Vliv plánování na koordinaci

- Plánování je provázáno s kontrolou, aby bylo možné měřit úspěch
- Existuje hierarchie cílů – ty nižší cíle pomáhají doručit cíle vyšší:
 - Mise (být světová jednička v recyklovatelných obalech na potraviny)
 - Cíle top managementu (dodávat bezchybné produkty podle požadavků zákazníka)
 - Cíle vyššího managementu (100% bezchybné produkce na čas)
 - Cíle středního managementu (zvýšit bezchybnost produkce o 15%)
 - Cíle tým lídra (změřit schopnosti operátorů a trénink bezchybné produkce)

Vztah plánování a time managementu

- Plánování zlepšuje time management
 - Určete priority, co se skutečně má udělat a být hotovo
 - Pracujte nejdřív na těch nejvíce důležitých věcech
 - Nechte details na později nebo je delegujte jiným
 - Říkejte „NE“ zájmům, které odvracejí vaši pozornost od vašich priorit
 - Spravujte svůj kalendář, nenechte ostatní, aby kontrolovali, kdy a co děláte
 - Věnujte se vašim volbám, ne všechno si žádá okamžitou pozornost
 - Blokujte sociální sítě nebo je používejte, když se to hodí k úkolu, který řešíte

Forecasting

- Forecasting se snaží odhadovat budoucnost
- Kvalitativní forecasting spoléhá na expertní názory
- Kvantitativní forecasting spolého na matematické modely a statistickou analýzu

Backcasting

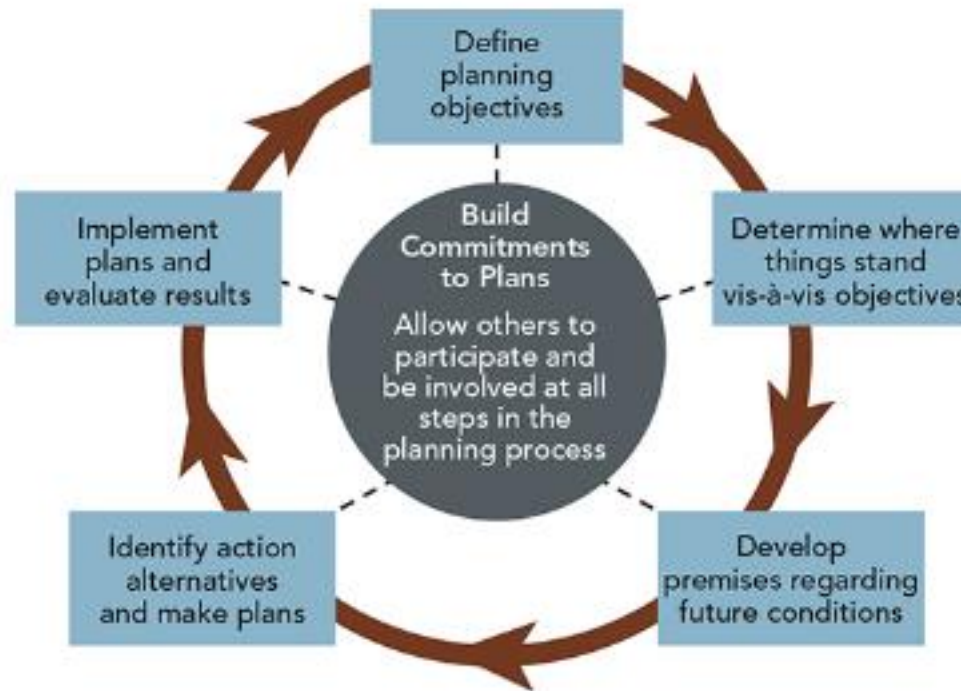
- Forecasting se snaží
- Funkční plány určují, jak různé části organizace přispívají k celkové strategii:
 - Finanční plány
 - Marketingové plány
 - HR plány
 - Produkční plány
 - Plány budov a zařízení
 - ...

Kontingenční plánování a scénáře

- Kontingenční plánování identifikuje alternativní cesty, když se záležitosti nevyvíjí dobře.
- Scénářové plánování se snaží určit budoucí scénáře a jak s nimi naložit

Participativní plánování

- Participativní plánování zlepšuje implementační proces a závazky k plánu.



Některá dilemata plánování



Top-down přístup (shora)



Bottom-up přístup (zdola)

- Máme ve firmách plánovat shora dolů, nebo zdola nahoru?
- Zkušenosti manažerů ukazují, že při hierarchickém přístupu se ztrácí důležité informace.
- Top manažeři nemusí být v blízkém vztahu se zákazníkem narozdíl od té nejnižší linie.
- Firmy proto musí hledat střední cestu, aby byla zachována adaptabilita firmy.

Zdroje:

Koontz, T. M., & Newig, J. (2014). From planning to implementation: Top-down and bottom-up approaches for collaborative watershed management. *Policy Studies Journal*, 42(3), 416-442.

Butler, J. R. A., Wise, R. M., Skewes, T. D., Bohensky, E. L., Peterson, N., Suadnya, W., ... & Bou, N. (2015). Integrating top-down and bottom-up adaptation planning to build adaptive capacity: a structured learning approach. *Coastal Management*, 43(4), 346-364.

Některá dilemata plánování



Ambiciózní plán



Splnitelný plán

- Ve velkých korporacích je proces plánování často také procesem vyjednávání.
- Centrála nebo mateřská firma požaduje například ambicióznější cíle než lokální vedení.
- Obvykle pak dochází k několika výměnám mezi centrálou a pobočkou.
- Hrozí, že nesplnitelný plán bude zaměstnance stresovat a frustrovat.

Zdroje:

Throgmorton, J. A. (1996). *Planning as persuasive storytelling: The rhetorical construction of Chicago's electric future*. University of Chicago Press.

Některá dilemata plánování



Rychlý a krátký proces



Hodně iterací

- Je lepší při plánování hledět hlavně na efektivitu a délku procesu, nebo je důležitější nespěchat?
- Iterativní proces používá kvalitativní způsob argumentace, vyjednávání, kompromisů a konsensu. Tento přístup může více uspokojit všechny zapojené zúčastněné strany, které jsou klíčové pro implementaci plánu.
- Rychlé plánování je možné spíše, když se nabízí kvantitativní modely a optimalizační techniky.
- Pokud jsme schopni použít jak kvantitativního i kvalitativního přístupu, mluvíme o systemickém plánování.

Zdroje:

Saaty, T. L., & Kearns, K. P. (2014). *Analytical planning: The organization of system* (Vol. 7). Elsevier.

De Geus, A. P. (1988). *Planning as learning* (pp. 70-74). March/April: Harvard Business Review.

Některá dilemata plánování



Top-down přístup (shora)



Bottom-up přístup (zdola)



Ambiciózní plán



Splnitelný plán



Rychlý a krátký proces



Hodně iterací

Zdroje:

Taylor, N. (1980). Planning theory and the philosophy of planning. *Urban Studies*, 17(2), 159-172.

Friedmann, J & Hudson, B (1974): Knowledge and Action: A Guide to Planning Theory, *Journal of the American Institute of Planners*, 40:1, 2-16

Yiftachel, O (1989) Towards a New Typology of Urban Planning Theories, *Environment and Planning B: Planning and Design* 16: 23–39.

Friedmann, J (1998): Planning theory revisited *European Planning Studies*, 6:3, 245-253
Allmendinger, P (2002) Towards a post-positivist typology of planning theory. *Planning Theory* Vol 1(1): 77–99

Flyvbjerg, B (2002) Bringing Power to Planning Research: One Researcher's Praxis Story *Journal of Planning Education and Research* 2002; 21; 353

Czarniawska, B (2002) A tale of three cities: or the glocalization of city management. Oxford University Press, Oxford.

Rydin, Y (2007) Re-Examining the Role of Knowledge within Planning Theory *Planning Theory* 2007; 6;52

Campbell, H (2012) Planning to change the world: between knowledge and action lies synthesis. *Journal of Planning Education and Research*. (Published online before print March 7, 2012, doi: 10.1177/0739456X11436347)

Carroll, S. J., & Gillen, D. I. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work?. *Academy of management review*, 12(1), 38-51.

Zdroje:

Koontz, T. M., & Newig, J. (2014). From planning to implementation: Top-down and bottom-up approaches for collaborative watershed management. *Policy Studies Journal*, 42(3), 416-442.

Butler, J. R. A., Wise, R. M., Skewes, T. D., Bohensky, E. L., Peterson, N., Suadnya, W., ... & Bou, N. (2015). Integrating top-down and bottom-up adaptation planning to build adaptive capacity: a structured learning approach. *Coastal Management*, 43(4), 346-364.

Throgmorton, J. A. (1996). *Planning as persuasive storytelling: The rhetorical construction of Chicago's electric future*. University of Chicago Press.

Saaty, T. L., & Kearns, K. P. (2014). *Analytical planning: The organization of system* (Vol. 7). Elsevier.

De Geus, A. P. (1988). *Planning as learning* (pp. 70-74). March/April: Harvard Business Review.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

