

**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

**Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

**Analýza systému plánování ve vybraném
podniku**

Vypracoval: Veronika Novotná

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 19. 04. 2019

.....

Veronika Novotná

Poděkování

Touto cestou si dovoluji poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za odbornou pomoc, pokyny a konzultace, které mi pomohly úspěšně vypracovat bakalářskou práci, a hlavně za projevenou důvěru. Zároveň děkuju společnosti Robert Bosch, spol. s.r.o. za poskytnutí informací potřebných k zpracování dat pro potřeby této bakalářské práce.

V Českých Budějovicích, dne 19. 04. 2019

Obsah

1 Úvod.....	2
2 Teoretická východiska plánování v podniku.....	3
2.1 Podstata managementu.....	3
2.2 Manažerské funkce.....	4
2.2.1 Vztahy mezi manažerskými funkcemi	8
2.2.2 Dovednosti v managementu	9
2.3 Plánování.....	10
2.3.1 Přednosti a nedostatky plánování.....	12
2.3.2. Kritický pohled na podnikové plánování	13
2.3.3. Prvky plánování	15
2.4 Plánování v podniku.....	19
2.5 Postup tvoření plánů.....	22
2.6 Metody plánování.....	24
3 Cíl a metodika	26
4 Charakteristika podniku	27
5 Analýza plánování ve vybraném podniku.....	29
5.1 Rozhovor	29
6 Diskuze a návrh změn	38
7 Závěr	41
8 Seznam použité literatury.....	43
I Seznam obrázků, grafů a tabulek	
II Přílohy	

1 Úvod

Bakalářská práce "Analýza systému plánování ve vybraném podniku" se zabývá manažerskou funkcí plánování ve vybraném podniku v České republice. Hlavním cílem bakalářské práce je vymezení problematiky plánování podniku v České republice na základě teoretického poznání v předmětné oblasti, verifikovat toto poznání s praxí konkrétního podniku v Čechách, vypracovat závěry z verifikace a navrhnout opatření pro zkvalitnění plánování v podniku. Vybraným podnikem je Robert Bosch, spol. s.r.o. sídlící v Jihočeském kraji, v Českých Budějovicích. Tato bakalářská práce se dělí na osm kapitol. V teoretické části je stručně charakterizován management, jeho význam a funkce a další část teoretické kapitoly je věnována podrobné analýze manažerské funkce plánování. Poznatky v praktické části práce jsou zjišťovány formou otázek a odpovědí s vedoucím pracovníkem tohoto podniku. Poslední část bakalářské práce přináší návrhy a doporučení pro podnik, které jsme verifikací a analýzou z předchozích dvou kapitol zjistili.

2 Teoretická východiska plánování v podniku

V první kapitole bakalářské práce se budeme v krátkosti zabývat pojmem management, jeho podstatou, významem a funkcemi managementu, mezi které patří i nejhlavnější funkce plánování, která má z ostatních funkcí managementu největší význam.

2.1 Podstata managementu

Podstata managementu je odvozena z anglického slova "to manage", což znamená vést, ovládat a řídit. Management je často používaným pojmem v našich ekonomických a společenských podmínkách. Zprvu byl management definován jako „umění řídit podnikovou činnost“. Později jako „umění dosáhnout vytyčené cíle podniku“. Management byl chápán jako proces, který začíná předvídaním, dále postupuje organizováním, přikazováním a koordinací a končí kontrolou. Nicméně, v současnosti je management nejčastěji označován jako seskupení způsobů, přístupů a doporučení, díky kterým se v podniku plní základní manažerské funkce a dosahují stanovených cílů (Cimbálníková & Chladková, 2016). Podle autorů Borovského & Vargica (2005) je management celkové sladění všech drojů v zájmu dosažení cílů prostřednictvím lidí (pracovníků). Takže lze říci, že management je proces tvorby a zároveň i udržování prostředí, ve kterém lidé pracují společně, a protože pracují ve skupinách, rychleji dosahují stanovené cíle. Management představuje široký komplex teoretických poznatků a praktických zkušeností, přičemž teorie tvoří asi 30 %, zbytek jsou praktické zkušenosti, tvořivost a schopnost manažera řídit skupinu lidí, jejichž úkolem je plnit manažerské funkce a zajistit plnění vytyčených cílů. Všude, kde se lidé shromažďují za účelem dosažení zisku a stanovených cílů, představuje management jednu z nejdůležitějších lidských činností. Tento proces slouží ke zpracování aktivit, které pomáhají k přeměně vstupů na žádoucí výstupy (Suchý, Papánek & Náhlovský, 2016).

V teorii managementu se mluví o pojmu „Sedm nástrojů managementu“. Tento pojem představilo japonské sdružení vědců a techniků JUSE proto, aby

manažeři zefektivnili proces jejich rozhodování v podnicích. Tyto nástroje jsou velmi jednoduché, nenáročné, univerzální a jsou to: diagram afinity, relační diagram, stromový diagram, maticový diagram, analýza maticových dat, rozhodovací diagram a síťový diagram (Veber a kol., 2016).

Pojem management lze chápat ve třech základních významech, a to:

- management jako praktická činnost;
- management jako vědní disciplína;
- management jako skupina lidí.

Management jako praktická činnost představuje koordinaci činností skupiny lidí tak, aby bylo dosaženo výsledků, které by nebylo možné dosáhnout v případě, pokud by jednotlivci jednali samostatně.

Management jako vědní disciplína vychází ze sociologie, psychologie, ekonomie a podobně. V odborné literatuře jsou o této disciplíně různé názory, avšak stále zde hovoříme hlavně o souhrnu poznatků v principech a metodách, které jsou vypracovány na základě abstrakce a empirie a následně je umět aplikovat v praxi. Setkáváme se také s pojmem vědní obory, které se zaměřují na příznačné problémy managementu, jako například finanční management nebo management lidských zdrojů.

Management jako skupina lidí představuje skupinu pracovníků (manažerů), jejichž posláním je plnit základní manažerské funkce. Jsou to plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Manažerské funkce se mohou vztahovat na skupinu všech manažerů nebo jen na část z nich, tj vrcholových manažerů organizací (Bělohávek a kol., 2006).

2.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou zařazeny do obsahové náplně manažera a patří mezi typické činnosti, které má manažer ve své práci realizovat.

Nejvíce akceptované členění manažerských funkcí je podle Koontze a Weiricha. Rozdělují funkce na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, ovlivňování (vedení) lidí a kontrolu. Podle francouzského důlního inženýra H. Fayola mají manažerské funkce ve všech organizacích obecnou platnost a v roce 1916 ustanovil 5 základních manažerských funkcí, přičemž jde o plánování, organizování, příkazování, koordinaci a kontrolu (Veber, 2009). Kromě zmíněných manažerských funkcí existují i takzvané paralelní funkce, mezi které patří:

- analýza – startovací bod pro analýzu dalších činností a zdrojových předpokladů pro různé postupy realizace jsou poznatky z minulosti, případně přítomnosti;
- rozhodování – rozhoduje se o výběru ze všech možných scénářů;
- implementace – podnik musí pružně reagovat na změny, které nastávají v měnících se podmínkách a následně je třeba koordinovat změněn soubor činností (Majtán a kol., 2016).

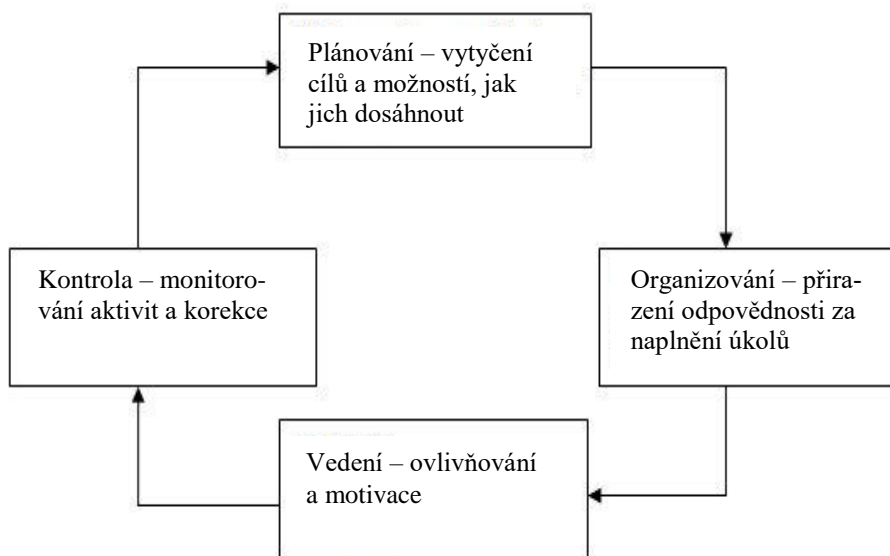
V současné době se v managementu vyskytují čtyři základní manažerské funkce, a to:

- a) Plánování – dává odpověď na následující otázky:
 - Jaké jsou dlouhodobé cíle organizace?
 - Jaké zdroje využívá organizace při plnění svých cílů?
 - Jaká strategie je nejdůležitější a nejúčinnější na splnění vytyčených cílů v podniku?
- b) Pořádání – dává odpověď na následující otázky:
 - Jak mají být organizovány činnosti pro dosažení cílů v podniku?
 - Kdy a jak se musí inovovat organizační struktura dané organizace?
- c) Vedení lidí – dává odpověď na následující otázky:
 - Jak je třeba motivovat a stimulovat lidi na pracovišti?
 - Jak je možné řešit vzniklé konflikty na pracovišti?
 - Jaký styl vedení lidí je nejvhodnější v daných podmínkách?
- d) Kontrola – dává odpověď na následující otázky:

- Které organizační činnosti vyžadují kontrolu a jakým způsobem se má kontrola provádět?
- Které organizační odchylky jsou pro pracovníky nejdůležitější a jak využívat poznatky o daných odchylkách? (Porvazník, 2003)

Vzájemný vztah mezi základními funkcemi managementu je ukázán na Obrázku 1.

Obrázek 1 - Základní funkce managementu

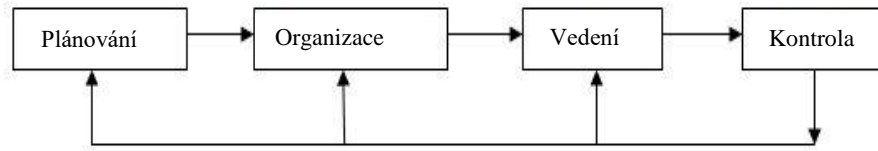


Zdroj: vlastní zpracování podle Papula & Papulová, 2010

Na Obrázku 1 jsou znázorněny základní manažerské funkce: plánování, organizování, vedení a kontrola. Funkce jsou seřazeny podle své posloupnosti v podniku. Na začátku se stanoví plán a co možná nejvhodnější postupy a cesty k dosažení těchto plánů. Následně se pověří zodpovědní pracovníci, jejichž úkolem je zajišťovat správný chod plánů po celou dobu jejich trvání. Tyto zaměstnance je třeba neustále motivovat k lepší práci různými faktory, mezi které patří například příplatky za správné provedenou práci nebo možnost pracovní a osobně se vyvíjet. Motivace je určitý psychologický proces, který výrazně ovlivňuje psychiku člověka. Poslední fáze v tomto procesu je zaměřena na kontrolování naplněných plánů.

Zpětná vazba manažerských funkcí je znázorněna na Obrázku 2.

Obrázek 2 - Zpětná vazba manažerských funkcí managementu



Zdroj: vlastní zpracování podle Papula & Papulová, 2010

Organizování je taková funkce, pomocí které se do objektu řízení začleňují vztahy, díky kterým se plní úkoly v podniku v návaznosti na vytyčené cíle. Organizování obsahuje tvorbu organizační struktury, ale také synchronizaci subjektivních činností pracovníků v organizaci (Majtán a kol., 2016). Mezi nejdůležitější úkoly organizování patří vytvoření správné a dobře fungující organizace, vytvoření hierarchických vztahů na pracovišti, vytvoření podmínek pro vznik synergických efektů a stabilizačního účinku pomocí prvku pevnosti, pružnosti a setrvačnosti.

Vedení lidí v organizaci představuje působení manažera na skupinu lidí s cílem, aby konali správné rozhodnutí a aby se chovali v souladu s požadavky svých nadřízených. Zjednodušeně můžeme říci, že vedení v podniku představuje proces vzájemného působení. Efektivní vedení lidí představuje schopnost realizovat všechny ostatní manažerské funkce v organizaci (Hanzelková, Keřkovský&Vykypl, 2017).

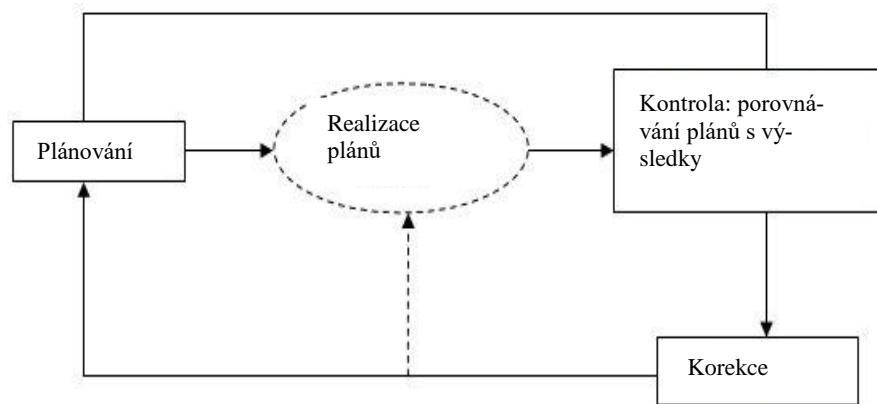
Kontrola je manažerská funkce, která je zaměřena na hodnocení jevů a procesů, které již proběhly v objektu řízení, probíhají nebo teprve očekáváme, že budou někdy v budoucnu probíhat. V užším slova smyslu můžeme smysl kontroly chápat v náročném, kritickém a objektivním hodnocení skutečnosti s plánem a následné prověřování, zda se splnily určené plány a zjistit včas dané odchylky (Majtán a kol., 2016).

Ve fázi plánování se v organizaci rozhoduje o jeho blízké, jakož i vzdálenější budoucnosti. Tvoří prvotní funkci v managementu, na níž závisí účinnost ostatních řídicích činností. Mezi důvody, proč je plánování v organizaci nezbytné patří například fakt, že plánování koordinuje činnost pracovníků, identifikuje úlohy a jejich význam, ale zajišťuje i srovnání faktických výsledků se stanovenými cíli (Suchý, Papánek & Náhlovský, 2016).

2.2.1 Vztahy mezi manažerskými funkcemi

Plánování je úzce spjato s druhou nejdůležitější manažerskou funkcí kontrolou, protože bez plánování není co kontrolovat a bez kontroly plánování nemá smysl. Lze podotknout, že hovorově se tyto dvě funkce nazývají dvojčata managementu. Plánování v podstatě stanoví podklady pro kontrolu (Borovský&Vargic, 2005). Na Obrázku 3 je ukázán vztah kontroly a plánování.

Obrázek 3 - Vztah kontroly k plánování



Zdroj: vlastní zpracování podle Sedlák, 2000

Na Obrázku 3, na kterém je znázorněn vztah prvních dvou nejdůležitějších funkcí v managementu, a to vztah plánování a kontroly, můžeme analyzovat, že první činností, kterou podnik realizuje je plánování. Funkční útvary nebo vedení firmy na počátku připraví plány, které se následně realizují. Po jejich zrealizování nastává další fáze, a to kontrola, jejímž cílem je porovnání, zda byly všechny plány podniku naplněné. Lze říci, že úkolem kontroly je porovnat skutečné dosažení cíle s cíli plánovanými.

Zjistit, zda se splnily plány, a to do jaké výše, případně pokud se nesplnily, které faktory způsobily jejich nesplnění.

Existuje i vztah mezi plánováním a rozhodováním. Manažeři vypracovávají zpravidla několik variant plánů, pomocí kterých lze splnit vytyčené cíle podniku, neexistuje v tomto směru pouze jedno řešení pro naplnění cílů.

Optimalizací, podle určitých kritérií pak vyberou nejvhodnější plán. Odborná literatura hovoří i o další souvislosti mezi plánováním a informacemi. Takzvané informační vstupy jsou východiskem plánování v podniku. Informace členíme na vnitřní a externí. Pod pojmem externí informace chápeme informace od odběratelů, dodavatelů, o konkurenci a podobně. Zdrojem těchto informací jsou různé průzkumy, trendy na trhu nebo i požadavky našich zákazníků. Interní informace jsou informace o výsledcích činnosti organizace a o budoucím možném vývoji (Urban, 2017)

2.2.2 Dovednosti v managementu

Dovednosti mají významný vliv na úspěšnost splnění manažerských funkcí. Je třeba, aby manažeři v organizaci měli určité dovednosti k implementaci plánů podniku. Dovednosti lze chápat jako určité schopnosti manažera, které ovlivňují výsledek jeho práce. Manažer své dovednosti dokáže získat především během praktické činnosti, přičemž ale podotýkáme, že pro praktickou činnost jsou významné i teoretické znalosti manažera získané v rámci studia, případně v rámci speciálních kurzů.

Dle Borovského & Vargica (2005) se dovednosti se dělí na dvě základní skupiny:

- technické dovednosti – zahrnují všechny schopnosti manažera na uplatňování specifických metod a postupů v praxi;
- interpersonální dovednosti – tyto dovednosti souvisí se schopností vedení lidí tak, aby byli sami motivováni při výkonu práce.

2.3 Plánování

Slovo plánovat je odvozeno z latinského názvu „planta“, což znamená náčrt. Na základě významu tohoto slova můžeme říci, že plánování vyjadřuje projektování toho, jak je třeba provést manažerské úkoly v podniku (Vejdělek, 1999).

Plánování má v managementu podniku klíčové postavení a je právem označováno jako výchozí a nejdůležitější funkce v řízení podniku, protože ovlivňuje všechny ostatní manažerské funkce, které jsou v podniku navzájem provázané. Musí brát v úvahu ekonomické a společenské podmínky. Vytváří pro manažerské funkce jádro – bez plánování manažeři v podnicích nevědí organizovat, vést a kontrolovat. Na Obrázku 4 je znázorněna manažerská funkce plánování jako výchozí pro ostatní funkce managementu. Plánování pro své základní postavení můžeme nazvat královskou funkcí řízení, protože každý podnikatel vyžaduje, aby ve firmě bylo plánování úspěšné a co možná i dlouhodobě udržitelné (Srpková & Řehoř, 2010).

Význam plánování spočívá v eliminaci nesprávných verdiktů, a díky tomu zvyšování možností k dosažení cílů a nejuhodnějších cest, jak tyto cíle splnit ve stanoveném čase na stanovené úrovni. Výše postavené cíle nesmějí být v nesouladu s níže postavenými cíli a směrem dolů k nejnižší úrovni se zvyšuje stupeň detailnosti a konkrétnosti.

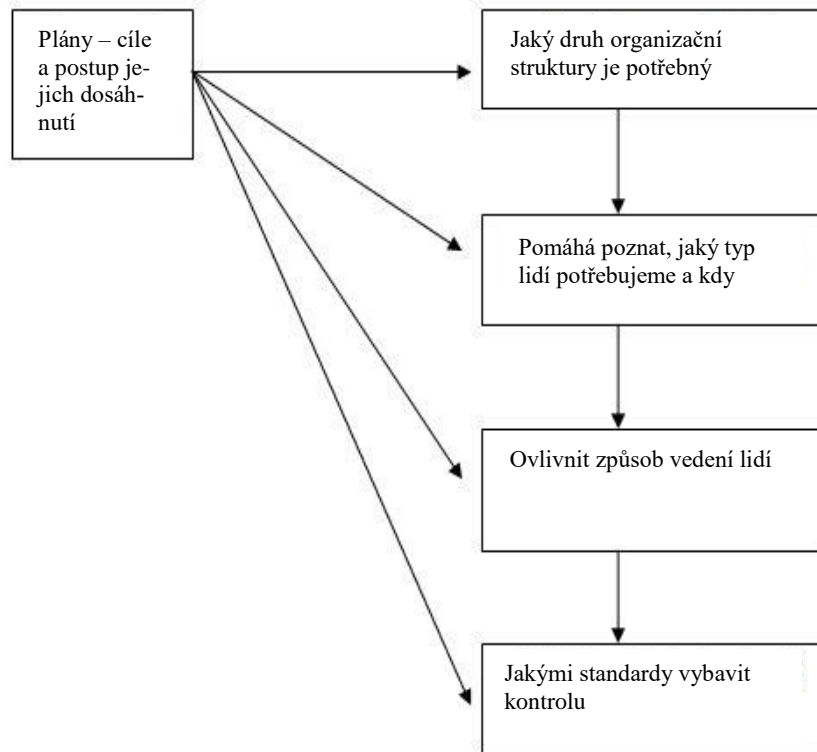
Plánování má přímý vliv na:

- Zvyšování efektivity – úspěšná podnikatelská činnost z velké míry závisí na plánování. Aby byly tyto činnosti co nejvíce účinné, je potřeba, aby byly cíle co nejlépe, nejsrozumitelněji stanoveny, jakož i vhodně zvolené optimální varianty k jejich dosažení a definovaná kritéria hodnocení.

- Snižování rizika – riziko v organizaci lze eliminovat díky dobrému plánování. Plánování umožňuje určit riziko v různých podnikových aktivitách, a tak i dokáže omezit negativní dopad na ně.

- Úspěšné organizační změny – čím lépe představy o organizačních změnách budou manažeři mít, tím snadněji se budou moci vyrovnat s důsledky. Úspěšné dosažení změn v organizaci není možné bez kvalitního plánovacího postupu.

Obrázek 4 - Plánování jako východisko všech ostatních manažérských funkcí

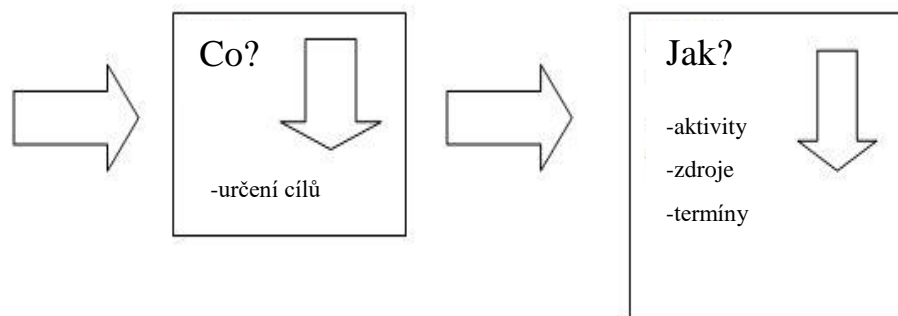


Zdroj: vlastní zpracování podle Veber, 2009

- Rozvoj manažerů – nejvíce pozitivní vliv na rozvoj manažerů, ale i organizace má analyzování vývoje interního a externího prostředí, vyhledávání a následné řešení problémů a přijímání trvalých změn (Veber, 2009).

Výstupem plánování je plán. Podoba všech plánů se od sebe navzájem liší, avšak všechny plány musí odpovědět na dvě základní otázky, kterými jsou: co a jakým způsobem má být dosaženo – tyto otázky jsou znázorněny na Obrázku 5.

Obrázek 5 - Obsah plánů



Zdroj: vlastní zpracování podle Veber a kol., 2016

2.3.1 Přednosti a nedostatky plánování

Ve dvacátých letech 20. století se ve velkých podnicích kladl důraz zejména na investiční výdaje, které souvisely se sestavováním plánů. V dnešní době již není možné, a tak snadné předvídat budoucí chování konkurentů jako kdysi. V minulosti nebyl problém s předvídaním chování konkurentů, dodavatelé firm měli nadvládu nad zákazníky a podniky mohly plánovat svou budoucí situaci a vytvářet vhodné aktivity pro vnitřní procesy. Negativem současnosti je, že zákazník může kdykoliv vyměnit svého obchodního partnera za druhého a toto způsobuje podniku potíže, protože v této situaci nedokáže efektivně kontrolovat svou budoucí cestu.

Mezi základní přednosti plánování patří:

- minimalizuje neproduktivnost práce zaměstnanců;
- umožňuje podniku připravit se na možné změny v budoucnosti;
- vede k lepšímu využití výrobního zařízení a zdrojů podniku;
- vytváří nástroj pro kontrolu – plány se stanoví termín zahájení a ukončení práce (Majtán a kol., 2016).

Mezi základní nedostatky plánování patří:

- pro malé firmy je plánování velmi nákladné;
- ve velkých firmách může plánování vést až k byrokracii, a také potlačuje iniciativu zaměstnanců tím, že často upřednostňuje rozhodnutí vedoucího manažera na provádění úkolů;
- vyskytuje se i psychologický problém, protože se podniky více starají o přítomnost jako o budoucnost;
- plánování je limitováno přesností informací (Majtán a kol., 2016);
- plán je hotový po časovém limitu, na který se vztahoval;
- plánování nezahrnuje všechny pracovníky, kteří budou ovlivněni plány;
- management vytváří plány, ale mnohdy podle nich nepracuje;
- absentuje horizontální a vertikální integrace (Papula & Papulová, 2010).

2.3.2. Kritický pohled na podnikové plánování

Plánování je v podnicích realizovatelné rutinním způsobem, a tedy lze říci, že je chápáno jako samozřejmost, a to zejména ve středních a velkých podnicích. Problém při plánování nastává, pokud se v podniku vyskytují přehnané očekávání na výsledek plánování, manažeři ne vždy zohledňují schopnosti a možnosti současné technologie a premisy v plánování nejsou permanentně v potřebné míře aktualizovány.

Kritický pohled plánování tvrdí, že tradiční postupy většinou nereagují na změny v organizačním prostředí, ani nemanipulují s potřebným ústrojím při plánování systémů (Grznár & Šinský, 2009).

Další příčiny kritického hodnocení tradičního plánování:

- Vazba na minulost – nevěnuje pozornost změnám v okolním prostředí, nereaguje na požadavky zákazníků a ignoruje inovace v technologiích. V tradičním plánování jsou často jen extrapolované hodnoty z minulosti.

- Operativní zaměření – tradiční podnikové plánování se zaměřuje zejména na alokaci zdrojů a efektivnost jejich využití. Změny, které jsou v podniku třeba, se využívají méně.
- Orientace na vstupy – sestavování plánů se zaměřuje především na alokaci vstupů.
- Nízká flexibilita – plánovací postupy nedokáží pružně reagovat na okolní změny, jsou stabilně stanoveny, a tak je nelze měnit v průběhu plánování.

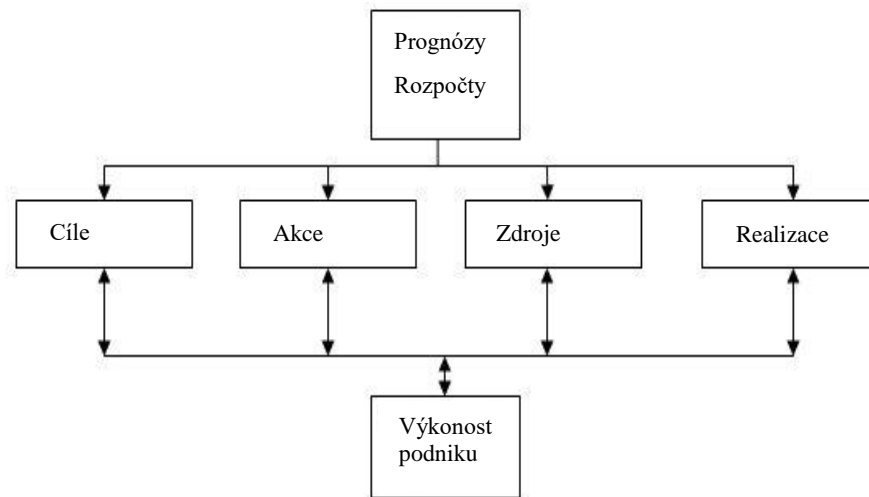
Platí to zejména pro výnosy a náklady, a to tak, že je stanovena spodní hranice, která se musí dosáhnout a hranice horní, která se nesmí překročit.

- Nákladová náročnost plánování – podnikové plánování je náročné z hlediska financí, tak z hlediska času. Výsledky provedené díky plánování ne vždy pokryjí všechny vynaložené náklady.
- Odpor ke změně – plánování s sebou přináší také změny v organizaci, a ne všichni pracovníci jsou způsobilí na tyto změny pružně reagovat.
- Měnící se prostředí – v měnícím se prostředí manažeři nejsou schopni předvídat budoucí změny, a tak se plánování stává obtížnou manažerskou funkcí.
- Upřednostňování nevhodných metod a postupů tvorby plánů – tato příčina se vyskytuje zejména v upřednostňování empirických metod před exaktními a heuristické metodami. Z hlediska reálných podmínek rizik, ve kterých se plánování uskutečňuje, jsou exaktní a heuristické metody vhodnější (Szabo, Grznár & Šinský, 2009).

2.3.3. Prvky plánování

Manažerská funkce plánování se skládá ze čtyř základních prvků, kterými jsou cíle, akce, zdroje a realizace. Na Obrázku 6 je vysvětlen vztah mezi jednotlivými prvky, prognózami, nebo rozpočty a výkonností podniku.

Obrázek 6 - Prvky plánování



Zdroj: vlastní zpracování podle Papula & Papulová, 2010

- 1) Cíle organizace – představují stav, který chce podnik dosáhnout ve stanoveném čase. Je důležité, aby se manažer v podniku postaral o to, aby každý ze zaměstnanců pochopil postup k dosažení cílů v podniku a aby byly správně stanoveny zdroje potřebné k naplnění vytyčených cílů. Cíle mířené na zaměstnance musí vytvářet dobré podmínky pro člověka, jeho výkonnost, vhodné pracovní klima a rovněž musí zdůraznit důležitost lidského činitele v podniku. Na druhé straně je nutno podotknout, že manažer musí umět řídit i sebe sama, aby byl pro své podřízené dobrým příkladem a to tím, že bude ve své práci zásadový, flexibilní, připravený pohnout se vpřed a v neposlední řadě nebude očerňovat svůj tým (Andrlíková, 2017).

Cíle se diferencují délkou období, rozsahem a stupněm podrobnosti zpracování a jejich obsahem musí být:

- Věcné vymezení – u cílů musí být jasné, na kterou oblast jsou zaměřené, lépe řečeno, musí být jasné, jaký druh pozice je naším cílovým stavem. V situaci, kdy stanovujeme cíle z několika oblastí je za potřeby určit, kterou z těch daných oblastí považujeme za prioritní, tj. určit důležitost cílů po pořadí. Hovoříme o hierarchii cílů.
- Měřitelnost – neměřitelné cíle nelze kontrolovat, takže v případě, pokud mají vyjadřovat určitý stav a je důležité hodnotit stupeň naplnění vytyčeného cíle, je za potřeby, aby byly měřitelné.
- Časová omezenost – je důležité určit termín, ke kterému se cel v podniku musí naplnit. Přirozeným časovým obdobím pro stanovení cílů může být rok, na vysokých školách semestr, u provozovatelů vleků je to zas zimní sezóna a podobně. Z časového hlediska rozdělujeme cíle na dlouhodobé (7 až 10 let), střednědobé (3 až 5 let), běžné (1 až 2 roky) a krátkodobé (méně než 1 rok) (Papula & Papulová, 2010).

Cíle musí v managementu plnit kritéria, označované akronymem SMART, aby mohli plnit své úkoly. Slovo SMART je zkratka pro počáteční písmena anglických pojmů Specific, Measurable, Acceptable, Realistic a Time Bound. V překladu to znamená, že cíle musí být jasně vymezeny, měřitelné, akceptovatelné, realistické, ale zároveň i splnitelné a časově ohraničené (Urban, 2017).

Hlavní požadavky při určování cílů:

- Určení priorit – je třeba, aby se v plánování upřednostňovali cíle, na které se klade u objektu plánování větší význam.
- Měřitelnost – pokud chceme dosáhnout, aby vytyčený cíl dosáhl žádoucí stav, je třeba, aby konkrétní specifikace cílů byla co nejjasnější.
- Přiměřenost – cíle musí být na jedné straně přiměřené s ohledem na vnější vývoj (konkurenci), na straně druhé musí korespondovat se zdroji organizace.

Význam cílů pro podnik:

- Cíle napomáhají synchronizovat rozhodnutí – pokud všichni zaměstnanci, kterých se dotýká plnění plánů, znají všechny potřebné cíle, dokáží redukovat konflikty při rozhodování. Cíle vedou zaměstnance k žádoucímu chování a jednání.
- Pomáhají definovat místo organizace v prostředí – svými cíli dokáže organizace přilákat pozornost lidí, protože organizace potřebuje zdůvodnit své působení hlavně v očích veřejnosti – zákazníků.
- Cíle stanovují standardy pro hodnocení výkonu organizace – srovnání dosaženého stavu s žádoucím cílem může určit efektivitu podniku v daném období.
- Cíle jsou konkrétnější než vize – sledování vize je v podniku více náročnější, tedy i málo motivující pro zaměstnance (Bělohlávek a kol., 2006).

2) Akce organizace – tyto specifické činnosti provádí organizace s cílem dosahování stanovených cílů. Akce do velké míry ovlivňují cíle podniku a mezi nimi navzájem je vytvořen úzký vztah.

Prognózování – prognóza znamená pohled do budoucnosti, takže prognózování je velmi důležitou součástí zejména při tvorbě dlouhodobých plánů.

Aby byla prognóza použitelná, je třeba, aby splňovala následující podmínky:

- přesnost a jednoznačnost formulace;
- časový a prostorový interval;
- verifikovatelnost.

Metody prognózování:

- odhady;
- průzkum trhu;
- analýzy časových řad;
- ekonometrické modely.

3) Zdroje organizace – představují určitá omezení v podniku, které se při plánování musí za každých okolností akceptovat. V organizaci se vyskytují zdroje lidské, materiální a finanční.

Mezi hlavní způsoby při vytváření zdrojových podmínek v plánování patří:

- koncentrace zdrojů na několik dílčích cílů;
- vytváření zdrojové disponibility;
- nákladné zdroje je za potřeby doplňovat levnějšími variantami;
- využívání recyklace;
- urychlování oběhu oběžných prostředků snižováním zásob hotových výrobků.

4) Realizace plánu – určení skupiny pracovníků a přiřazení jim úkolů nezbytných k uskutečnění plánu. Lze říci, že plánování buduje mosty mezi tím, kde se nacházíme a tím, kam chceme směřovat. Plánování je zaměřeno na budoucí vývoj organizace a na to, co se má stát, nikoliv však reakce na to, co se stane. Plán tvoří úspornou cestu k dosažení stanovených cílů, a to například vymezením postupů, aktivit a opatření (Veber, 2009).

Plány by měly být:

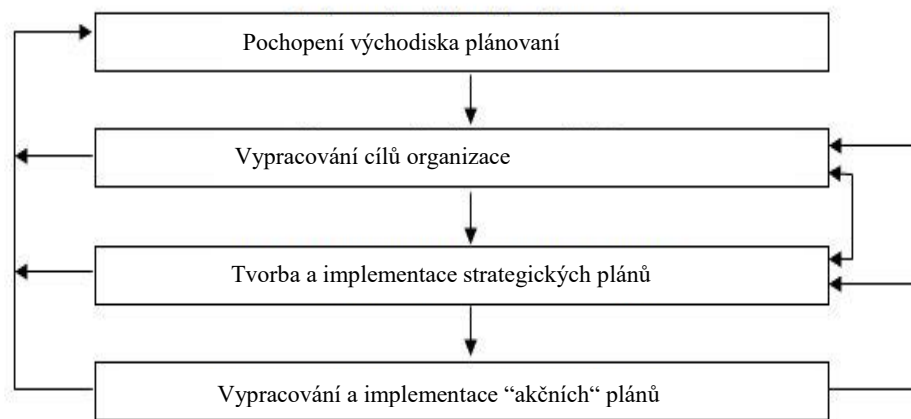
- pružné – schopnost reagovat při realizaci plánu;
- úplné – plán by měl reagovat na většinu faktorů, které se mohou v podniku vyskytnout při jeho realizaci;
- koordinované – při realizaci plánů musí být související aktivity navzájem sladěny;
- etické – dodržování základních norem při realizaci plánů;
- jednoznačné – plány musí být jasné, srozumitelné a přesné.

2.4 Plánování v podniku

Plánování je obecná činnost, která se provádí ve všech organizacích, ale žádné dvě organizace to nedělají stejným způsobem.

Plánování samo o sobě je komplexní proces, který obsahuje stanovení cílů, plánů a souvisejících činností (Dytrt, 2015). Protikladem funkce plánování lze nazvat improvizaci, nebo i pracování bez plánu. Plánování se aplikuje na odlišných objektech řízení a na každém jejich stupni je rozmanitý. Jeho obsah je jiný podle úkolů, které má daná organizační úroveň a mění se také rozsah prací, jakož i časový horizont. Na nejvyšší úrovni podniku připadá velký objem práce na plánování, a opačně, malý objem práce na průběžné řízení. Poměr činností se mění v závislosti na úrovni řízení podniku (Košťan & Šuleř, 2002). Díky plánování se budoucnost instituce nepřetržitě upřesňuje, což dává možnost podniku pružně reagovat na nepředvídané události. Plánování, jako proces, si popíšeme na Obrázku 7.

Obrázek 7 - Plánování jako proces



Zdroj: vlastní zpracování podle Kožíšek & Stieberová (2015)

Lze zmínit zásady, které mají pro funkci plánování obecnou platnost. Je to například pružnost a komplexnost plánování, tvořivost v plánování, kontinuita, reálnost v plánování, ale také zohlednění rizik, které mohou vzniknout během plánování (Řezáč, 2009).

Před vypracováním plánů je třeba analyzovat výchozí situace, rozhodnout o možné variantě plánu, a nakonec realizovat plán v souladu s měnícími se podmínkami, na které podnik musí pružně a včas reagovat.

Při plánování by si firma měla vytvořit tzv. podnikatelský plán, což je písemný dokument a slouží jako informace o podnikatelském záměru firmy pro potenciálního investora. Hlavním důvodem vytváření podnikatelských plánů je mít v úmyslu přesvědčit investora o tom, že vynaložené prostředky do firmy jsou efektivní a návratné.

Některá pravidla pro bezchybné zpracování podnikatelského plánu:

- stručnost, přehlednost a kvalita ve formální stránce vypracování;
- jednoduchost;
- orientování plánu na budoucnost;
- demonstrování na výhody produktu;
- věrohodnost a realističnost (Borovský & Vargic, 2005).

V plánovací činnosti v podniku se setkáváme s dvěma základními materiály, a to:

- Plánovací manuál (příručka) - má za úkol zaznamenat, jak, kdy a s kým bude plánování provedeno. Vedoucí kontroly sestaví systém plán a plánovací manuál to celé zdokumentuje.
- Kalendář plánování – vyskytuje se v plánovacím manuálu. Kalendář obsahuje postupné kroky plánu, které se realizovaly v procesu a termíny s pověřenými osobami.

Plánování rozdělujeme na:

a) Formální – hovoříme o něm tehdy, pokud jsou definovány úkoly a cíle pro určité časové období a také faktický plán pro jejich dosažení, navíc pokud jsou tyto cíle vypracované písemnou formou. Hlavní výhodou tohoto typu je skutečnost, že cíle jsou jasně formulovány a navzájem sladěny.

b) Neformální – vyskytuje se převážně v malých firmách, v nichž manažer ví, jakou cestou bude svůj byznys rozvíjet. Manažer zadává dennodenně úkoly

zaměstnancům verbálně, co a jak se má provést a jaké prostředky se při tom použijí. Jedná se zde o hledání příležitostí pro dosažení cílů a rozhodování o předmětu podnikání (Vnoučková & Zuzák, 2015).

Setkáváme se se 4 základními plánovacími dokumenty:

- poslání organizace;
- vize organizace;
- strategie organizace;
- prováděcí plány organizace.

Poslání organizace vyjadřuje rozsah výrobků a služeb, na které jsou zaměřeny veškeré činnosti v organizaci. V odborné literatuře se poslání organizace vyjadřuje zejména jako filozofie podnikání nebo fungování podniku. Mezi plánovací dokumenty řadíme například společenskou smlouvu nebo organizační řád.

Vize organizace je druhým hlavním plánovacím dokumentem. Není stanovena na konkrétní časové období a vytváří se jako celek, podobně jako to je v poslání organizace. Vize představuje obraz o budoucnosti, čili vize jsou obrazy, na které je třeba dívat se očima budoucnosti, ne viděno očima současnosti, které by si uměl vytvořit každý z nás. Působí i na emoce lidí, nejen na jejich rozum, což má za následek, že je dokáže inspirovat k tvůrčí činnosti a posouvá vpřed často i celé generace manažerů. Správně vypracovaná vize by měla vést organizaci, inspirovat zaměstnanců ne samotnou prací, ale výsledkem práce a v neposlední řadě by nás měla zkorigovat na to, co a jak dělat, hlavně v případech, kdy se začneme zabývat prací, v níž se nevyznáme. Úkolem vize je nás tehdy usměrnit a přivést zpět do zaběhnuté činnosti. Každá organizace, která se chce uplatnit na konkurenčním trhu a chce mít jasno v tom, kam směřuje, potřebuje vizi budoucnosti. Je podstatné vědět rozlišit mezi krátkodobou a dlouhodobou vizí. Krátkodobá vize hovoří o tom, jak bude vypadat budoucnost podniku a v čem se bude lišit od přítomnosti. Ukazuje, jak bude vypadat budoucnost v nejbližší době a vytváří předpoklady pro krátkodobé úspěchy. Naopak, z dlouhodobé vize získáváme dlouhodobý předstih v řízení.

Tento typ vize je však pro mnohé manažery nereálný a nevyhovující (Papula & Papulová, 2010).

Strategie organizace je v současnosti více zmiňovaná v teoretické oblasti než praktické. Podle odborníků se v nejbližší době stane z organizace a jejích principů nejvíce naléhavá součást managementu. Vytvořená strategie musí být pružná na okolní změny, protože podmínky v organizacích se neustále mění.

Prováděcí plány organizace udržují rovnováhu podniku a uskutečňuje se v nich efektivní využívání zdrojů. Tyto plány se zpravidla dělají na jeden hospodářský rok, případně na kratší období. Vypracovávají se jen pro jednotlivé organizační úrovně (Povrazník, 2003).

Známe tři základní funkce plánování, a to:

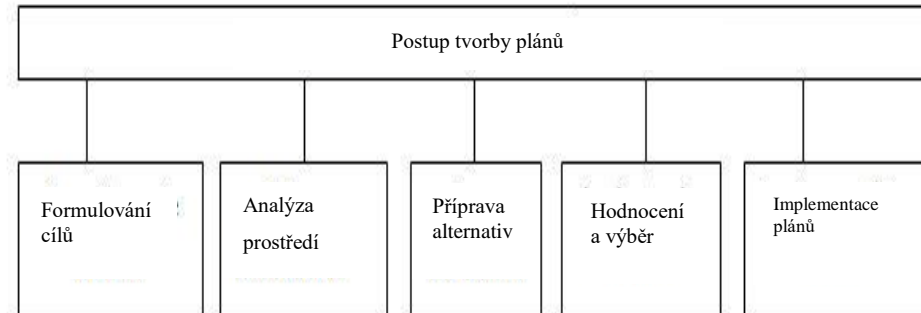
- Poznávací funkce – podstatou funkce je získávat a následně kumulovat informace o minulé, současné a budoucí situaci podniku a jeho okolí.
- Rozhodovací funkce – řídící pracovníci rozhodují o cílech podniku, avšak určují i taktiku, jak tyto cíle splnit. Rozhodovací funkce spočívá v tvorbě cílů a stanovování úkolů.
- Programovací funkce – podnikové plány se stávají pro podnik a vnitropodnikové jednotky programem činnosti (Grznár & Šinský, 2009).

2.5 Postup tvoření plánů

V plánování představuje přední úlohu postup plánovacích rozhodnutí. Avšak zcela přesný a důsledný postup neexistuje, je však možné alespoň naznačit kroky, pomocí kterých se dostaneme k výslednému plánovacímu rozhodnutí. Jednoduchá situace při postupu tvorby plánů nastává při stabilních a silných firmách. Takové firmy jasně definují své požadavky pro budoucí období a na základě stanovených požadavků se vytvoří velmi přesný plán výroby a na něj navazující procesní plány. Komplikovanější situace nastává v menších podnicích, které nemají přesně stanovené výhledy do budoucna. Výchoziskem plánování pro tyto podniky může být analýza dosavadního vývoje firmy. Postup tvorby plánu je znázorněn na Obrázku 8.

Postup tvorby plánu může tvořit: formulování cílů, analýza prostředí, příprava alternativ, hodnocení a výběr a implementace plánu.

Obrázek 8 - Postup tvorby plánů



Zdroj: vlastní zpracování podle Papula & Papulová, 2010

Formulování cílů – v tvorbě plánů je to výchozí krok. Cíle stanoví budoucí stav v podniku, kterých se má do příštího období dosáhnout.

Analýza prostředí – předmětem je externí prostředí. Vytváří příležitosti, jako například růst počtu zákazníků a jejich zájem o výrobek, ale na druhé straně vytváří i hrozby a rizika, kde zařazujeme růst cen surovin potřebných na výrobek, růst energií a služeb a podobně.

Příprava alternativ – tato fáze je zaměřena na hledání způsobů, jak naplnit vytyčené cíle v podniku. Pozitivně přispět ke zkvalitňování úrovně plánovací činnosti mohou i matematické metody a počítačová technika.

Hodnocení a výběr alternativ – obrací se na hodnocení pozitivních a negativních stránek z pohledu vymezených kritérií odvozených od cílů podniku.

Implementace plánů – je závěrečná fáze, díky níž se připravuje zavedení plánů do života. Na jejich realizaci je zapotřebí vypracovat projekty, užít informační systémy, vypracovat další pomocné plány a podobně (Papula & Papulová, 2010).

2.6 Metody plánování

V managementu se vyskytuje mnoho metod, nejčastěji vyskytující se jsou:

- Kvantitativní metody – jejich hlavní zaměření probíhá na analýzu vývoje v minulosti. Projektuje se budoucí vývoj podniku pomocí počtů ukazatelů a umožňuje využívání počítačové techniky. Statistické, bilanční a optimalizační metody patří mezi základní plánovací metody. K dalším kvantitativním metodám patří ekonometrické modely, lineární programování, modely regresní a modely srovnávací analýzy a podobně.
- Kvalitativní metody – jejich podstata je založena na schopnostech odborných manažerů, kteří vědí pomocí empiricko-analytických postupů prognózovat budoucí vývoj ve vymezené oblasti. Při těchto metodách se setkáváme hlavně s využíváním expertíz a scénářů. Expertízy mohou vypracovat jednotlivci nebo týmy odborníků, díky kterým se připraví komplexnější stanovisko k problémům, protože získají poznatky od několika lidí z více oborů. Experti posuzují a následně řeší problém a vypracovávají expertní stanovisko. Scénáře mají přednost a tou je úplný a obecný pohled na řešení situace, který obsahuje i předpoklady, díky kterým je možné realizovat danou situaci. Je možnost vypracovat více scénářů, a tehdy jsou základem pro zpracování variant plánů (Grznár&Šinský, 2009).
- Rozpočtování – v této metodě se plánuje pomocí plánovacích jednotek celá řada ekonomických, jakož i finančních veličin, například náklady a výnosy, ale rozpočtování lze uplatnit i při příjmech a výdajích. Plánovací jednotky mohou být organizační, mezi které patří například provozu nebo útvary, ale než o plánovací jednotky může jít o aktivity, kam řadíme například opravu a údržbu, nebo produkty.
- Bilancování – základ pro tuto metodu plánování je bilancování aktiv a pasiv v rozsahu účetní rozvahy. Tato metoda koordinuje potřeby a zdroje, takže principem je proto úplné vyrovnaní mezi nimi, což lze nazvat i jako základní bilanční pravidlo.

- Velmi důležitou veličinou při bilancování je nastavení hospodaření se zásobami a pohledávkami, kdy v úvahu je třeba brát i průběžný stav, aby se podnik nevyskytl v platební neschopnosti. Obrátka zdrojů, kde se řadí čistý pracovní kapitál a cizí zdroje musí být delší než obrátka oběžných aktiv.
- Kalkulování – pomocí kalkulování plánujeme náklady na tzv. kalkulační jednici. Výpočtovou jednici může být jakákoli činnost, pro kterou potřebujeme náklady (Borovský & Vargic, 2005).

3 Cíl a metodika

Cílem této bakalářské práce je analýza plánování ve vybraném podniku s návrhem případných změn pro zlepšení tohoto systému. Analytická část bakalářské práce je zpracována podle nabytých poznatků z teoretické části. V praktické části analyzujeme manažerskou funkci plánování ve vybraném podniku v České republice. Tato část je řešena polo strukturovaným rozhovorem s předem připravenými otázkami, na jejímž základě jsme získané údaje porovnávali v tabulkách a grafech. Vhodně vypracované otázky potřebné k dotazníku do této části byli konzultováni s manažerem firmy. Bylo mu položeno několik otázek vztahujících se k plánování a faktům, které souvisejí s touto oblastí v jejich firmě. Rozhovor proběhl na začátku dubna roku 2019.

4 Charakteristika podniku

Do analytické části byl vybrán podnik sídlící v jižních Čechách, přesněji v Českých Budějovicích, a to Robert Bosch, spol. s r. o. Plánování bylo analyzováno v podniku, který má více než 130letou historii se širokým spektrem spokojených klientů z různých zemí Evropy právě díky tomu, že poskytuje především kvalitní služby se zohledněním na individuální potřeby zákazníka.

Podle oficiálních stránek firmy je to nadnárodní strojírenská a elektronická společnost, která sídlí ve městě Gerlingen nedaleko Stuttgartu v Německu. Je největším dodavatelem automobilových dílů na světě. Hlavními produkty společnosti jsou automobilové díly, průmyslové produkty, spotřební zboží a stavební materiál (včetně domácích spotřebičů, elektronářadí, bezpečnostních systémů a termotechnologie). Bosch má více než 350 dceřiných společností ve více než 60 zemích a jeho produkty jsou prodávány v přibližně 150 zemích. V roce 2017 investoval kolem 4,8 miliardy eur do výzkumu a vývoje a použil více než 3800 patentů po celém světě.

Tato bakalářská práce zkoumá konkrétně výrobní závod v Českých Budějovicích. Společnost Robert Bosch, spol. s r. o. v Českých Budějovicích byla založena 1. května 1992 a v roce 1995 se společnost Bosch stala jediným vlastníkem společnosti.

Pro novou společnost byl kompletně vystavěn nový závod s nejmodernějším vybavením a infrastrukturou na globální úrovni, s vlastním oddělením vývoje a výzkumu, včetně zkušebny pro dlouhodobé zkoušky.

Téměř 4000 zaměstnanců se podílí na výrobě a vývoji komponentů do osobních aut. Hlavní výrobní program tvoří moduly pro redukci NOx, nádržové čerpadlové moduly, plynové pedály, rozvaděče paliva, zpětné vedení paliva, sací moduly a škrťací klapky. Budějovická firma se řadí mezi atraktivní zaměstnavatele. V roce 2017 obsadila 1. příčku v anketě Zaměstnavatel regionu.

Obrázek 9 znázorňuje oficiální logo společnosti Robert Bosch GmbH.

Obrázek 9 - logo firmy BOSCH



Zdroj: oficiální stránky firmy Robert Bosch, spol. s.r.o.

5 Analýza plánování ve vybraném podniku

Tato část se zabývá konkrétními otázkami, které se spojují s funkcí plánování. Poznatky čerpány do této části práce poskytl manažer firmy, se kterým byl veden rozhovor podle předem připravených otázek (viz Příloha I). Bylo čerpáno z interních dokumentů společnosti.

5.1 Rozhovor

Plánovací nástroje

Zde bylo řešeno, jaké prostředky usnadňují práci manažera na vrcholové funkci při plánování a plnění jeho pracovních úkolů. Po důkladném sesbírání dat byl shromážděn následující seznam nejvíc používaných softwarů a k nim přiřazeno jejich zastoupení v plánovacím procesu:

Tabulka 1 - Seznam a využití softwarů

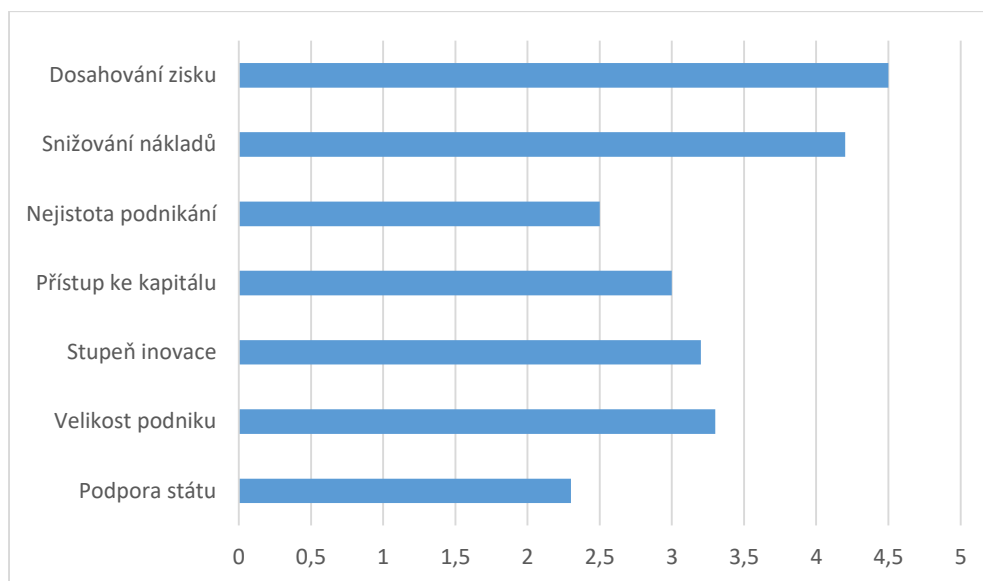
Název programu	Význam
Easy Project	Komplexní řízení projektů
SAP	Archivace a přehled interní dokumentace
Citrix Receiver	Archivace a přehled interní dokumentace
ISIR	Výroba – všechny informace o dílech zpracovávaných v závodě
Pilum	Archivace a přehled interní dokumentace
Outlook	Plánování a tvorba schůzek

Zdroj: vlastní zpracování

Motivy plánování

Každý podnik plánuje, ať už ve větší míře či menší, v porovnání s ostatními, ale v konečném důsledku každý podnik si potřebuje pro efektivní plánování stanovovat motivy plánování. Motivы a podněty pro plánování jsou důležitými faktory k tomu, aby se podnik zabýval svojí budoucností, ale každý podnik připisuje různou míru hodnoty jednotlivým motivům plánování.

Graf 1 - Motivy plánování



Zdroj: vlastní zpracování

Na Grafu 1 je znázorněných sedm základních motivačních faktorů firmy a jednotlivé motivační faktory byly hodnoceny bodovou hodnotou od 1 do 5, přičemž jednotce odpovídá nejnižší hodnota motivu a pětce nejvyšší hodnota motivu.

Na předchozím grafu je zřejmé, že pro naši analyzovanou firmu představuje dosahování zisku hodnotu až 4,5 z celkové nejvyšší hodnoty motivu 5. Druhé nejvyšší hodnocení dosáhl motiv snižování nákladů. Jelikož právě snižování nákladů souvisí v podniku s dosahováním zisku, jeho bodová hodnota mohla být ještě o něco vyšší, než je. Jak je v Grafu 1 vidět, mezi uvedenými motivy se nachází motiv podpora státu, avšak hodnota tohoto motivu je nízká – 2,5, což souvisí s tím, že čím je podnik větší, tím má menší podporu státu, protože většina podniků, které jsou v soukromých rukou financovaných ať domácím nebo zahraničním kapitálem nepřipisují tomuto motivu významnou roli pro plánování. Z teoretických poznatků je známo, že motiv podpora státu se nejvíce vyskytuje při středních podnicích, které mají možnost získat státní zakázky. Stupeň inovace roste s velikostí podniku, kterému podnik přičítá hod-

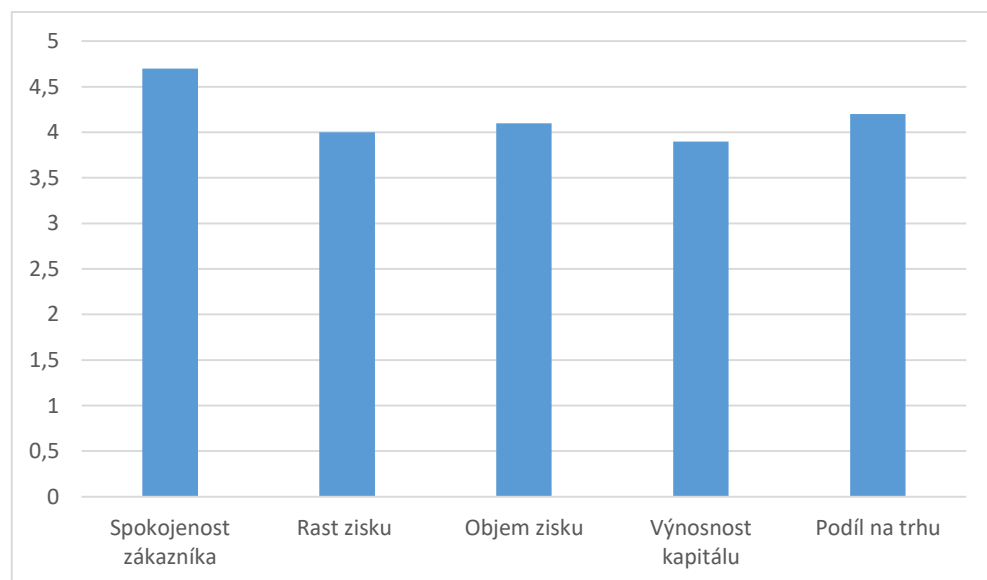
notu motivu 3,2 z 5 a další motiv, a to nejistota podnikání naopak klesá s velikostí podniku, kterému analyzovaný podnik připisuje hodnotu nízkou, jen 2,5 z celkové hodnoty 5.

Významnost cílů

Základem pro plánování v každém podniku je stanovení cest a postupů, pomocí kterých se splní vytyčené cíle. Podnik připisuje významnosti cílů velký význam, avšak určování významnosti cílů je náročný proces, protože v určitém čase může být dosažení jednoho cíle pro podnik důležitější než dosažení ostatních vytyčených cílů, to znamená, že důležitost cílů se určuje bez ohledu na čas. Při určování významnosti cílů je potřeba permanentní zvažování toho, zda je pro podnik lepší věnovat se krátkodobým výhodám na úkor dlouhodobých přínosů.

V Grafu 2 je popsáno srovnání významnosti cílů v podniku, přičemž pod hodnotou 1 chápeme fakt, že cíl je bezvýznamný a pod nejvyšší hodnotou 5 fakt, že cíl je pro podnik velmi významný.

Graf 2 - Významnost cílů



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z uvedeného grafu vidět, podnik připisuje poměrně stejnou významnost každému cíli. Každý cíl dosahoval nadprůměrné hodnoty, procentuálně vyjádřené je to od 70 % - 94 %. Největší význam ze všech však připisuje spokojenosti zákazníka. Pro podnik je zákazník a jeho spokojenost s nabídnutými službami důležitá, protože zákazník mu zajišťuje vyšší tržby, a tím i růst zisku.

Funkční plány

Tento úsek praktické části analyzuje uplatňování funkčních plánů. První kladená otázka na manažera firmy byla, zda vůbec tyto plány sestavují, a pokud ano, tak které z nich, kdo je vyžaduje a na jak dlouhé časové období. V následující tabulce jsou vypsány podnikové plány z funkčního hlediska a průměrnou dobu sestavení těchto plánů měřenou v měsících.

Tabulka 2 - Funkční plány

Plány	Průměrná doba sestavení v měsících
Finanční	1
Marketingový	1,1
Investiční	1,3
Výrobní	0,6
Personální	1,4
Zásobování	0,3
Výzkumu a vývoje	12

Zdroj: vlastní zpracování

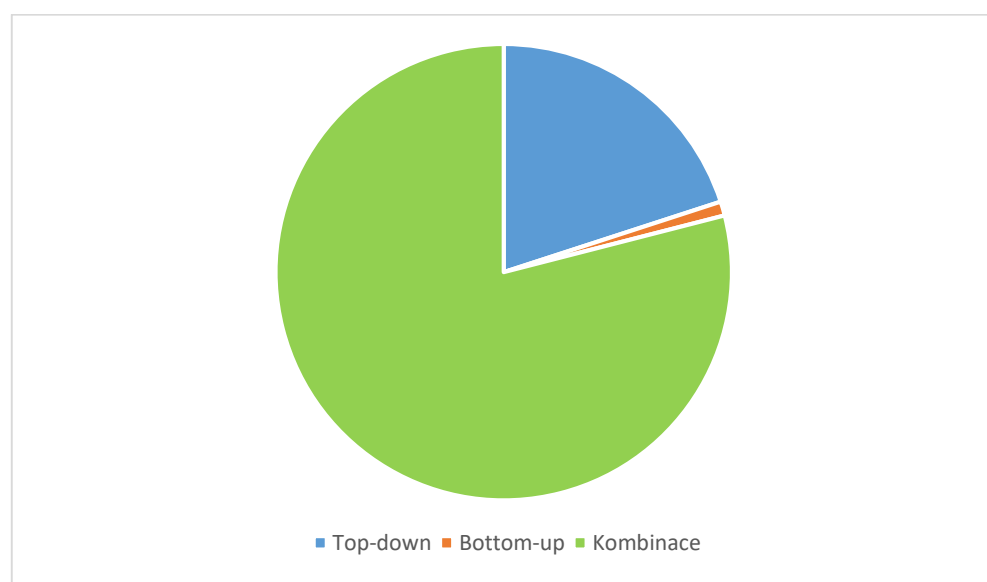
Vybraný podnik využívá hlavně finanční funkční plány, které jsou tvořeny skoro ve všech podnikatelských subjektech. Dle rozvoru je průměrný časový horizont finančního funkčního plánu podle teoretických poznatků je 1 rok a doba sestavení plánu je přibližně 1 měsíc, avšak velké podniky využívají tento plán s delším časovým horizontem a delší dobou sestavení plánu.

Tento typ plánů je vyžadován hlavně ze strany vrcholového managementu firmy nebo speciálního funkčního útvaru. Další nejčastěji se vyskytující funkční plán je marketingový, a to bez ohledu na velikost podniku nebo odvětví nabízených služeb. Jeden z nejméně se vyskytujících plánů je výrobní plán (viz. Tabulka 2). Odhadem lze poznamenat, že podniky se starají a zajímají o své klienty a jejich spokojenost, jakož i o trh v dané oblasti podnikání, a tak využívají marketingové funkční plány. Mezi nejméně časté funkční plány patří plán zásobování, jehož doba sestavení plánu je 2 týdny (ale také méně) a plán výzkumu a vývoje, jehož plány mají časový horizont 1 rok a doba sestavení těchto plánů je totožná, také 1 rok.

Plánovací postupy

Teorie uvádí, že v podnicích se realizují a kombinují tři základní metodologické postupy plánování. Každý podnik si aplikuje svůj vlastní plánovací postup, který závisí na konkrétním systému plánování. Na následujícím grafu lze procentuálně doložit, který ze tří typů plánovacích postupů firmy využívají nejvíce.

Graf 3 - Plánovací postupy v podnicích



Zdroj: vlastní zpracování

Dle odhadu lze usoudit, že podnikatelské subjekty nejvíce využívají kombinovaný plánovací postup, který spočívá v tom, že plán je rozdělen na jednotlivé níže postavené úrovně řízení a ty vypracují plány, ale v tomto postupu vystupuje i vrcholové vedení. Plánovací postup Top – down využívá průměrně 20 % podnikatelských subjektů. Tento postup spočívá v tom, že se na plánování podílejí i vyšší hierarchické úrovně, které vypracují plány pro nižší úrovně. Jen 1 % podniků využívají plánovací postup Bottom – up. Podniky, které využívají tento přístup patří mezi ty největší. Ze všech tří uvedených plánovacích postupů je nejefektivnější kombinovaný, který zajišťuje sloučitelnost cílů na všech úrovních podniku a motivuje zaměstnance na nižších úrovních řízení tím, že je zapojuje do celkového procesu plánování (Grznár & Šinský, 2009).

Komparovaná firma dle výzkumu využívá na svou podnikatelskou činnost kombinovaný plánovací postup, ve kterém se ve velké míře angažuje iniciativa manažerů na nižší úrovni řízení. Právě iniciativa manažerů na nižších úrovních spolu s velikostí podniku je způsobena tím, že se v podnicích využívá kombinovaný postup řízení. Kombinovaný plánovací postup má za následek, že firma dosahuje zisk, protože na plánování svých cílů využívá poznatky jak z vrcholového řízení firmy, tak i z níže postavených zaměstnanců.

Tvorba plánů

Dle výzkumu, podnik využívá všechny fáze tvorby plánů, co je způsobeno tím, že manažeři jsou zkušení v zásadách tvorby plánů, co je ovlivněno tím, že organizace má zahraničního majitele. Procentuálně by se dalo konstatovat, že kolem 80 % se zahraničním majitelem využívá všechny fáze tvorby plánů, zatímco u firem s domácím majitelem všechny fáze tvorby plánů využívá pouze přibližně 40 % firem. Do další skupiny tvořící všechny fáze tvorby plánů patří podniky dosahující nadprůměrné zisky, jde až o přibližně $\frac{3}{4}$ podniků. Naopak při podnicích, které využívají jen malou část postupů tvorby plánů se to odráží i v dosahování zisku, tyto podniky dosahují průměrný nebo podprůměrný zisk.

Podnik vyhodnocuje své plány v pravidelném časovém intervalu, a to každý měsíc. Tímto vyhodnocováním se zabývá vedení firmy.

Druhy plánů

Dle výzkumu, většina podnikatelských subjektů plánuje krátkodobě, mezi tyto podniky patří i náš vybraný podnik, který se zabývá výrobou komponentů do automobilů. Podle údajů, které nám poskytl manažer firmy, průměrná doba sestavení plánu je méně než jeden týden. Průměrné hodnoty dle výzkumu krátkodobého plánování v praxi dosahují 7 měsíců. Krátkodobé plánování je nejvíce využíváno v podnicích působících v oblasti výroby a financí. Růst časového horizontu krátkodobého plánování vede k růstu ziskovosti podniku.

Finanční plán

Tabulka 3 - Využívané části a metody tvorby finančního plánu

Využívané části finančního plánu	Metody tvorby finančního plánu
Rozvaha	Finanční modely
Výsledovka	Globální metoda
Cash – flow	Analýza nulového bodu
	Postupné sestavení rozpočtů
	Poměrové finanční ukazatele
	Percentuální podíl na tržbách

Zdroj: vlastní zpracování

Cash – flow si vede každý podnik za konkrétní časové období, nejčastěji je to 1 rok, čtvrtletí nebo měsíc. Firma má v tomto dokumentu uveden stav peněžních prostředků na začátku a konci období a jednoduše řečeno, cash – flow zobrazuje náklady a výnosy (příjmy a výdaje), takže přehled finančních toků podniku. Druhý dokument, který si tvoří všechny podniky, i vybraný podnik je výsledovka, takže výkaz zisků a ztrát. Rozvahu si nemusí tvořit podniky, které nevedou podvojně účetnictví, takže jejich plán financí neobsahuje předpovědi rozvahy.

Dle Mareka (2006) je obecně nejvíce využívanou metodou v podnicích při finančním plánování je metoda procentního podílu na tržbách, dále je to metoda poměrových finančních ukazatelů a metoda finančních ukazatelů. Nejméně využívaná metoda je globální metoda. Rozdíl v používání metod při finančním plánu spočívá ve velikosti podniků, kdy větší podniky využívají současně i čtyři metody, avšak malým podnikům stačí jedna nebo dokonce žádná. V případě, pokud malé podniky nevyužívají žádnou metodu, příjmy a výdaje se plánují odhadem.

Informační zabezpečení

Důležitou součástí procesu plánování je informační zabezpečení, protože bez správně zvoleného informačního systému by plány podniku nemuseli odpovídat realitě.

Známe 6 základních informačních systémů, a to:

- počítačový IS,
- informační systémy pro podporu rozhodování (DSS),
- manažerský IS (MIS),
- IS pro podporu exekutivy (EIS),
- expertní systémy,
- IS pro podporu skupinového rozhodování.

Mezi největší výhody informačních systémů patří:

- rychlost k informacím,
- dostupnost,
- přesnost,
- přehlednost (Grznár & Šinský, 2009).

Dle výzkumu, společnost využívá počítačový informační systém, který je zároveň nejčastěji využívaným informačním systémem mezi všemi podniky. Využívá ho odhadem 80 % podnikatelských subjektů. Avšak čím je podnik větší, tím více informačních systémů využívá, takže každý podnik využívá minimálně jeden informační systém při plánování a získávání informací

pro něj, ale většinou podniky využívají všechny informační systémy zavedené v podnicích a až v 80 % podniků mají útvary potřebné množství informací pro efektivní plánování. I díky správně zvoleným informačním systémům se podnikům daří splňovat očekávání v plánování, jako je tomu i v podniku Robert Bosch, spol. s.r.o.

Kontrola plánování

Kontrola plnění plánů je velmi důležitá součást při plánování, díky ní se zjišťuje, zda jsou plněny cíle, které jsme na začátku v podniku nařídili, a naopak pokud se cíle nesplnily, zjistíme, jaké příčiny to mají za následek. Kontrolu v plánování mohou provádět majitelé, vedení firmy nebo funkční útvary. V malých podnicích kontrolu provádějí majitelé, ve větších podnicích funkční útvary, které plně za plánování odpovídají. Lze poznamenat, že ani v jednom velkém podniku nevykonávají kontrolu plánů majitelé nebo vedení podniku, ale funkční útvary, ale kontrolu toho, jak podnik plánoval provádí každá podnikatelská organizace. Kontrola vlastně představuje zpětnou vazbu plánování.

Dle výzkumu, v podniku provádějí kontrolu plánů funkční útvary. Každý měsíc kontrolují finanční plán, který pro své vlastnosti patří k nejčastěji kontrolovaným plánem. Podnik musí pružně reagovat na každou jeho změnu, protože finanční ukazatele jsou často měnící se veličinou, v průměru je to každé 3 měsíce. Při rozhovoru s manažerem firmy bylo zjištěno, že měsíční kontrola v plánování monitoruje, že plánování neustále splňuje všechna očekávání podniku. Analyzovaný podnik se dostává ke svým vytyčeným cílům díky prostředku snižování nákladů. Mezi další dva základní prostředky, kterými se chtějí podniky dostat k cílům, patří zvyšování motivace zaměstnanců a zvyšování výrobních postupů.

6 Diskuze a návrh změn

Na základě provedené analýzy vybraného podniku v České republice, a to konkrétně společnosti Robert Bosch, spol. s.r.o. v Českých Budějovicích, bylo zjištěné následující pozitivní výsledky v rámci výzkumu bakalářské práce:

Společnost velmi dobře reaguje na měnící se požadavky trhu, což se projevuje její ziskovostí. Vyžívá efektivní způsob plánování a na základě toho je konkurenceschopným podnikem. Jako pro každou, správně nastavenou firmu, i pro vybraný podnik je velmi důležité dosahování zisku. Peněžní prostředky potom následně využívá k neustálému zlepšování kvality nabízených výrobků a služeb a zároveň ke zkvalitňování pracovního života svých zaměstnanců.

To souvisí s další součástí problematiky plánování, a plánování lidských zdrojů. Zkoumaný podnik je jedním z předních zaměstnavatelů celého Jihočeského kraje a zároveň i celé České republiky. Firemní kultura je kromě zákazníka, který je samozřejmě vždy prioritou, taky silně orientována na potřeby a přání svých zaměstnanců. Není proto žádným překvapením, že tuto nemalou výhodu každoročně potvrzuje získáváním mnohých ocenění souvisejících s dosaženou úrovní kvalitativních parametrů podniku ve vztahu k zaměstnancům. To má samozřejmě za následek, že v řadách samotných zaměstnanců dochází k všeobecné harmonii a pohodě. I to je jeden z mnoha faktorů, proč fluktuace zaměstnanců v dané společnosti dosahuje nízkých hodnot.

V rámci výrobních procesů se společnost uchyluje k zaručeným a lety ověřeným metodám plánování na různých stupních výroby, ale zároveň je jejím cílem i neustále zlepšování a inovace. Udržuje tak i krok s vyspělými moderními technologiemi, a to je jedním z klíčových parametrů jejího dlouholetého úspěchu (i) v segmentu Automotive.

Ale jako každá prosperující firma, i analyzovaná firma má aspekty, na kterých je nutno zapracovat a zlepšit je. Z analýzy shromážděných dat, které byli zjištěny v procesu tvorby této bakalářské práce, jasně vyplynulo, že firma by

mohla investovat víc peněžních prostředků do školení zaměstnanců zaměřených na výrobní procesy, hlavně na úrovni montážních dělníků výrobních linek. Nedostatky s výrobním plánováním je jasně naznačeno i v Tabulce 2. Problémem je, že montážní pracovníci nejsou dostatečně znalí komplexních výrobních procesů, a proto dochází např. k zvýšení doby a frekvence výskytu prostojů na výrobních linkách oproti požadovaným hodnotám. Řešením by mohli být školení hrazené zaměstnavatelem, které by se zaměřili na prohloubení informací o výrobních procesech pro zmiňovanou skupinu zaměstnanců této společnosti.

Dané řešení by se promítlo v číslech následovně:

Tabulka 4 - Kalkulace nákladů

Průměrná hodinová mzdová sazba dělníka	180 Kč/hod
Průměrná hodinová mzdová sazba školitele	220 Kč/hod
Průměrná kapacita zasedacích místností v RBCB	15
Délka trvání školení	7 hodin
Celkové mzdové náklady na jednoho dělníka/školení	1260
Celkové mzdové náklady na jednoho školitele (interní pracovník)/školení	1540
Náklady na zabezpečení občerstvení pro jednoho pracovníka/školení	250
Celkové průměrné náklady/školení	22930

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedených kalkulací možno zhodnotit, že školení by na straně jedné mělo za následek rozšířené znalosti zaměstnanců obsluhujících montážní linky, na straně druhé by však bylo nemalým finančním nákladem pro společnost.

Na základě výše uvedeného teda doporučuji, aby se vedení společnosti více zajímalo o školení montážních pracovníků a jejich komplexnější obeznámení s procesem výroby. Školení samotné je však pro firmu finančně i časově náročné, a proto bych navrhovala, aby školení bylo zpoplatněno, ale po úspěšném absolvování školení a prokazatelném implementování získaných vědomostí do praxe, by z pozice mistra přišel návrh na zvýšení hodinové mzdové sazby, případně by se pracovník odměnil jinou formou motivující peněžité, či nepeněžité kompenzace.

Výsledky bakalářské práce lze interpretovat následovně:

Zkoumaný podnik zvládá praktickou implementaci prvků plánování v souladu s důkladným vypracováním strategických plánů zkušenými odborníky v oboru. To se odráží i skutečnost, že společnost je lídrem ve svém předmětu podnikání. Lze odhadnout, že za stávajících podmínek bude firma pokračovat v nastaveném trendu ziskovosti a konkurenceschopnosti. Na základě provedeného výzkumu a poskytnutých informací se firma prioritně zaměřuje na potřeby zákazníka (viz. Graf 2). Každá firma však primárně stojí na svých zaměstnancích, a právě v jejich řadách by byl prostor pro zlepšení. Když firma aplikuje návrhy řešení do praxe, mohlo by jí to dlouhodobě ušetřit finanční náklady spojené s údržbou strojů, které vznikají v důsledku neodborné manipulace.

7 Závěr

Management se objevuje již od 2. poloviny 19. století ve tvaru

„management“, a to v USA. Zprvu byl definován jako umění řídit podnikovou činnost, později jako umění dosáhnout vytyčené cíle podniku. Novodobých definic na management se vyskytuje mnoho, avšak můžeme říci, že pod pojmem management chápeme řízení organizací v podmínkách tržního hospodářství, které se vyznačuje pružnou konkurenční strukturou. Management zahrnuje čtyři základní funkce, kterými jsou plánování, organizování, kontrola a vedení lidí.

Plánování je nejdůležitější a zároveň výchozí funkce v managementu, má klíčové postavení a ovlivňuje všechny ostatní manažerské funkce. Plánování zahrnuje činnosti, které by měli manažeři provádět při určování cílů organizace, určování prostředků, jak těchto cílů dosáhnout a také cest a způsobů jejich dosažení. Pro snadnější implementaci plánu je důležité uplatňovat zásady, jako pružnost, úplnost, koordinovanost, etiku a jednoznačnost, to znamená, že plány musí být jasně formulovatelné a srozumitelné, realizace plánu by se měla provádět při dodržování základních norem etiky, plán by měl reagovat na co největší počet náhodných externích a interních faktorů a realizace plánu musí zajistit koordinaci vzájemně souvisejících aktivit. Plánování je často extrapolované na hodnoty z minulosti, přitom požadavky zákazníků, technologické i informační inovace zůstávají nezměněny. Plány na nižší úrovni by měly být v souladu s výše postavenými plány.

Jak už bylo v této bakalářské práci naznačeno, vybraný podnik v rámci plánování efektivně aplikuje teoretické poznatky a implementuje je do praxe. Lze to usoudit na základě výhodného postavení oproti konkurenci ve svém segmentu podnikání – Automotive. Musí však dát větší důraz na kvalifikovanost vyselektované skupiny zaměstnanců – pracovníci montážních linek. Jejich odbornost totiž přímo ovlivňuje výrobní kapacitu výrobních linek a tím pádem i další fungování společnosti, která je tomto faktoru závislá.

Summary

This bachelor thesis is engaged in managerial function planning in a selected company in the Czech Republic. The chosen company is Robert Bosch spol. s.r.o., located in České Budějovice. The main goal of this work is to determine the issue of the business planning on the basis of theoretical knowledge in this field, verify the knowledge and practice of the particular company, draw conclusions from the verification and propose measures to improve planning in the particular company. This thesis briefly describes the management, its importance and function, it analyzes in detail the managerial capacity of planning. Knowledge are detected by means of questions and answers with the executives of the company. Suggestions and recommendations for the company is provided result of this paperwork.

Keywords: planning, management, management function

8 Seznam použité literatury

- Andrlíková, A. (2017). *Systém řízení kvality ve vybraném podniku*. České Budějovice.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2006). *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s..
- Borovský, J., Vargic, B. (2005). *Manažment pre malých a stredných podnikateľov*. 1. vyd. Bratislava: EUROUNION, s. r. o..
- Cimbálníková, I., Chládková, H. (2016). *Management: distanční studijní opora*. Brno: Brno International Business School.
- Dytrt, Z. (2015). *Odpovědný management*. Praha: Management Press.
- Grznár, M., Šinský, P. (2009). *Firemné plánovanie*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C. H. Beck.
- Košťan, P., Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace: analýza konkurence, tržní příležitosti, modely plánování, statistické techniky, alternativní strategie*. Brno: Computer Press.
- Kožíšek, J., Stieberová, B. (2015). *Management kvality I*. 4. vydání. V Praze: České vysoké učení technické.
- Majtán, M., Grznár, M., Matulčíková, M., Papulová, Z., Slávik, Š., Szabo, E.,...Thomasová, E. (2016). *Manažment*. Šiesté prepracované vydanie. Bratislava: Sprint 2.
- Marek, P. a kol. (2006). *Studijní průvodce financemi podniku*. 1.vyd. Praha: Ekopress.
- Papula, J., Papulová, Z. (2010). *Strategické myslenie manažérov*. 1. vyd. Bratislava: Kartprint.
- Porvazník, J. (2003). *Celostní management*. 2. vyd. Bratislava: Sprint.

- Řezáč, J. (2009). *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press.
- Srpová, J., Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010.
- Suchý, J., Papánek, P., Náhlovský, P. (2016). *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2017). *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy.
- , J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press.
- Veber, J. a kol. (2016). *Management inovací*. Praha: Management Press.
- Vejdělek, J. (1999). *Jak zlepšit podnikové plánování*. Praha: Grada.
- Vnoučková, L., Zuzák, R. (2015). *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, Edice učebních textů.

I Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1 - Základní funkce managementu	6
Obrázek 2 - Zpětná vazba manažerských funkcí managementu	7
Obrázek 3 - Vztah kontroly k plánování	8
Obrázek 4 - Plánování jako východisko všech ostatních manažerských funkcí	11
Obrázek 5 - Obsah plánů.....	12
Obrázek 6 - Prvky plánování.....	15
Obrázek 7 - Plánování jako proces.....	19
Obrázek 8 - Postup tvorby plánů.....	23
Obrázek 9 - logo firmy BOSCH.....	28
Graf 1 - Motivy plánování.....	30
Graf 2 - Významnost cílů.....	31
Graf 3 - Plánovací postupy v podnicích.....	33
Tabulka 1 - Seznam a využití softwarů.....	29
Tabulka 2 - Funkční plány	32
Tabulka 3 - Využívané části a metody tvorby finančního plánu	35
Tabulka 4 - Kalkulace nákladů	39

II Přílohy

Příloha 1: Seznam otázek kladených v rámci dotazníku:

Jaké nástroje využíváte při své každodenní pracovní rutině?

Má podnik motivy plánování, pokud ano, jaké a jak vysokou hodnotu jim připisují?

Jak velkou roli připisujete významnosti cílů?

Které jsou funkční plány podniku?

Jaké má podnik plánovací postupy?

Které prvky tvorby plánů podnik využívá? Zabývají se pravidelným vyhodnocováním plánů, pokud ano, v jakých časových intervalech?

Jaký typ plánů podnik využívá?

Má podnik vizi?

Které jsou využívané části a metody tvorby finančního plánu?

Jaké má podnik informační zabezpečení? Splňuje plánování očekávání podniku?

Jak často se provádí kontrola plánů a kdo to má za úkol? Jakou cestou a jakými prostředky se chce podnik dostat k cíli?