

Dr Jan Beliczynski

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Funkcja planowania

Planowanie to przygotowanie się dzisiaj na nadejście jutra

Czynność ta stanowi obmyślanie tego, czego się chce i sposobów osiągnięcia tego

Plan

z j. łacińskiego *planta* - szkic budynku)

Planować znaczy zaprojektować szkic, schemat jak należy coś zrobić lub wykonać

Wyróżniki treściowe planowania:

- * zajmowanie się przyszłością**
- * konkretny sprawdzian alternatywnych możliwości postępowania w odniesieniu do przyszłej sytuacji**
- * wybór jednego z alternatywnych możliwości postępowania w sensie podjęcia decyzji**

Planowanie można uznać za pierwotną funkcję zarządzania.

W procesie zarządzania jest to bowiem funkcja logicznie i chronologicznie pierwsza.

Nie sposób sobie wyobrazić zarządzania dowolną instytucją, w którym u początku procesu zarządzania nie występowałoby przynajmniej elementarne planowanie

Definicje planowania

Planowanie to ciąg następujących działań: wybór misji i celów, opracowanie strategii (programów, planów i procedur), podejmowanie decyzji oraz wybór metod działania [H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich, 1986]

Planowanie to proces formułowania celów i sposobów ich realizacji oraz wybierania środków osiągnięcia celów, które zapewniają organizacji poczucie kierunku działania [por. A. J. DuBrin, 1986, A. Wajda, 2003]

Planowanie jest ustalaniem celów i projektowaniem sposobów realizacji przyszłych działań, opartym na identyfikacji i analizie obecnych i przewidywaniu przyszłych warunków

Etapy planowania:

- 1. Zdefiniowanie celów**
- 2. Określenie bieżącej sytuacji**
- 3. Ustalenie co sprzyja a co przeszkadza w osiągnięciu celu**
- 4. Opracowanie zbioru działań**

Etapy planowania

1. Określenie celów – cel najprostszego projektu powinien być zgodny z celami przedsięwzięcia jako całości

2. Dokonanie analizy sytuacji – uwarunkowania, wywierające wpływ na realizację planu

3. Opracowanie sekwencji działań zmierzających do realizacji celu (planowanie właściwe) – porządek w jakim działania będą spełniane

4. Opracowanie harmonogramu realizacji – czas wyznaczony na osiągnięcie celu – terminy końcowe i terminy pośrednie

5. Podjęcie decyzji dotyczącej realizacji – ostateczny przegląd planu przed realizacją

Z planowaniem nierozdzielnie związane są takie pojęcia jak przewidywanie, prognozowanie, programowanie. Wynika to z faktu, iż w literaturze przedmiotu najczęściej spotykany jest podział procesu planowania na:

- prognozowanie,**
- programowanie**
- właściwe planowanie (planowanie sensu *stricto*)**

Prognozowanie - przewidywanie przebiegu i stanu możliwych (prawdopodobnych) przyszłych zdarzeń (rzeczy, faktów, zjawisk) od nas niezależnych, oparte na podstawach naukowych

Prognoza - całokształt naukowo uzasadnionych wypowiedzi dotyczących przyszłego możliwego rozwoju i stanu przedmiotów prognozowania oraz kierunków osiągnięcia tego rozwoju i tego stanu

Programowanie - tworzenie modelu przyszłego stanu przedmiotów, układów lub procesów

Program - zbiór informacji określających całkowicie i jednoznacznie ciąg czynności, jakie należy wykonać, aby zadany proces przebiegał w sposób zaplanowany

Podstawowe zadania planowania:

- przyczynia się do zmniejszenia ryzyka błędnych decyzji,
- łagodzi skutki zagrożeń, pomaga w złagodzeniu skutków niepewności
- integruje poszczególne decyzje zawarte w planie całościowym,
- poprawia funkcjonowanie organizacji,
- zapewnia ukierunkowanie jej działalności,
- ułatwia kierownikom dostrzeżenie okazji,
- minimalizuje szansę popełnienia błędów,
- dostarcza materiały dotyczących tego co może się zdarzyć,
- pomaga przewidywać, uczy myślenia o nieprzewidzianych wypadkach w sytuacji kiedy nie wystarcza reakcja na to co już się stało,

Podstawowe zadania planowania (c.d.):

- pomaga przewidywać, uczy myślenia o nieprzewidzianych wypadkach w sytuacji kiedy nie wystarcza reakcja na to co już się stało,
- daje możliwość modelowania różnych rozwiązań,
- zapewnia koordynację działań,
- ułatwia reakcję organizacji na zmiany otoczenia,
- wyznacza standardy ułatwiające procesy kontroli,
- pomaga zespołowi zarządzającemu pracować w sposób przemyślany i roztropny,
- pomaga pokonać sytuację stresową, poprzez realne oszacowanie celów

Główne ograniczenia planowania:

- duży koszt,
- trudności w przewidywaniu przyszłości,
- branie pod uwagę szereg czynników wzajemnie się warunkujących,
- uwzględnianie niepewności i różnych stopni prawdopodobieństwa rozwoju możliwych sytuacji,
- stosowanie tradycyjnych technik i metod planowania które są coraz mniej użyteczne w nowych sytuacjach,
- wzrost ilości i złożoności informacji (zamiast dokładnych danych ilościowych często dostępne są tylko informacje jakościowe)

W planowaniu z reguły należy uwzględnić zarówno dane statystyczne z przeszłości jak i dane prognostyczne

Niepewność nie jest wymówką, żeby nie planować

Niepewność nie jest wymówką, żeby nie planować

Planowanie pełni funkcję:

- a) informacyjną,
- b) weryfikacyjną,
- c) koordynacyjną,
- d) motywacyjną,
- e) kontrolną.

Podstawowe cechy planowania:

- * ciągłość - ściśle łączy się z pojęciem aktualizacji planu.
- * kompleksowość - przejawiająca się w tendencji do całościowego ujmowania powiązań między procesami, szczeblami oraz między planami o różnych horyzontach czasu
- * elastyczność - bieżące dostosowanie planu do zmieniających się warunków
- * iteracyjność - postępowanie iteracyjne, powtarzalne n-krotnie
- * hierarchiczność
- * koordynacyjny charakter

Plan

- * wynik działalności planistycznej w formie pisemnej
- * przedmiot planowania
- * pomysł
- * program prac (zadań)
- * rysunek (schematycznie odwzorowany obraz terenu, obiektu)
- * miejsce realizowania akcji filmu
- * optymalny (wystarczająco dobry) projekt prowadzenia przyszłych działań, wybranych spośród wielu alternatywnych możliwości, respektujących obecne i przyszłe warunki działania

Plan (definicja T. Kotarbińskiego)

- opis możliwego w przyszłości doboru i układu czynności zjednoczonych wspólnym celem (*chodzi o zbiór czynności*)

lub

możliwego w przyszłości doboru i układu części składowych wytworu czynności tak zjednoczonych (*chodzi o zbiór składowych wytworu tych czynności*)

Plany mogą przybierać charakter [J. A. Stoner, 1992]:

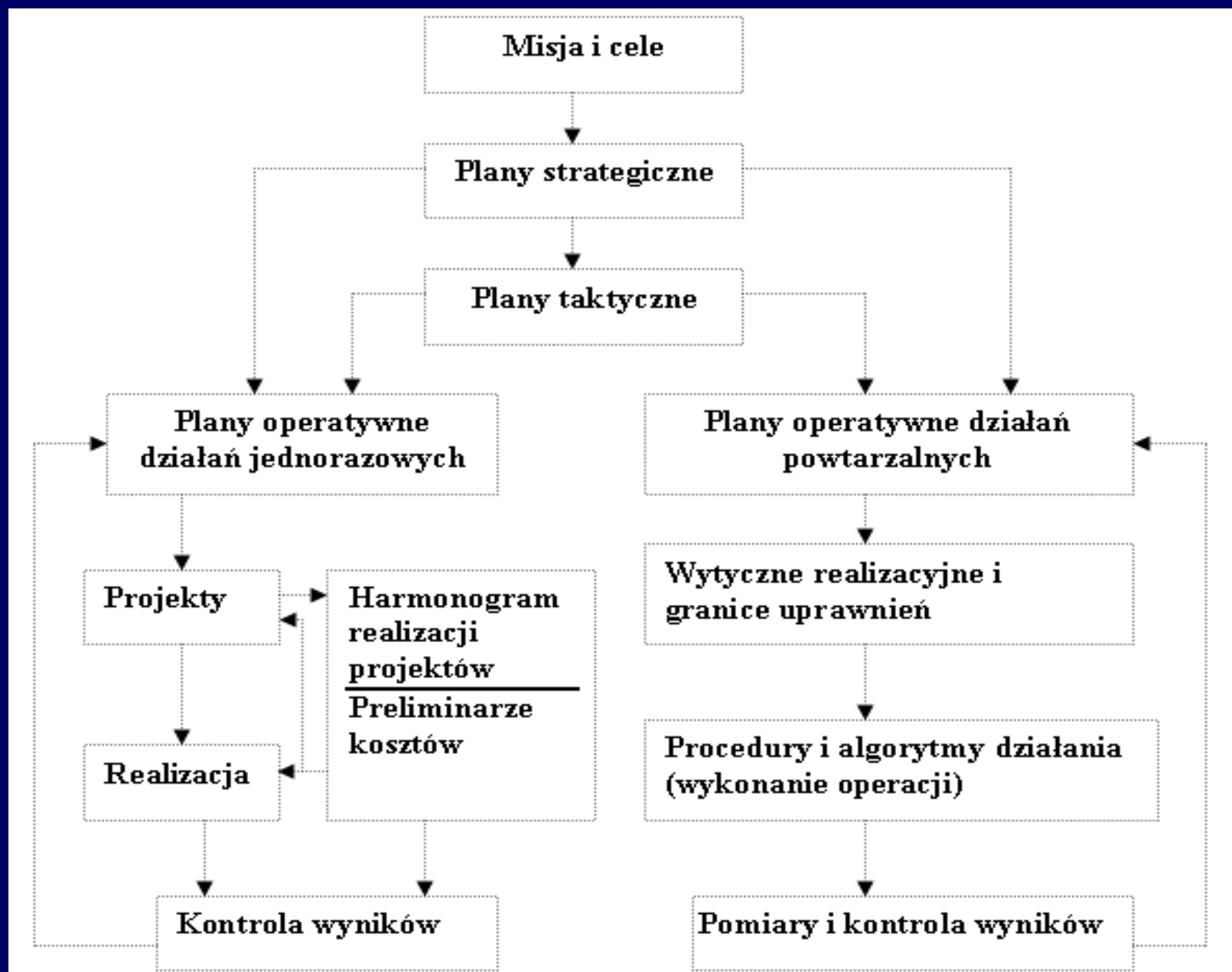
- * misji,**
- * celów,**
- * strategii,**
- * polityki,**
- * procedury**
- * programów**
- * projektów**
- * budżetu**

Rodzaje planów:

- 1. Plany strategiczne**
- 2. Plany jednorazowe**
 - Programy**
 - Projekty**
 - Preliminarze finansowe**
- 3. Plany trwale obowiązujące**
 - Wytyczne polityki**
 - Ustalone procedury**
 - Reguły**

Główne rodzaje planów:

- * **Strategiczne** - długookresowy, o małym stopniu konkretności, ma charakter ramowy i wytycza zasadnicze kierunki działania organizacji
- * **Taktyczne** - roczny lub kilkuletni, zawiera zbiór decyzji stosownie do celów strategicznych
- * **Operacyjne**
 - ** **Jednorazowe** – opracowywane dla uzyskania konkretnych celów, tracące swą ważność z chwilą osiągnięcia
 - ** **Trwale obowiązujące** – określające znormalizowany sposób postępowania w powtarzających się i przewidywanych sytuacjach.



Typologia planów ze względu na czasowy horyzont planowania (czasowy przedział działania). Ze względu na to kryterium wyróżnia się plany:

- * Długookresowe – w których rozpatrywany czasowy przedział działania jest względnie długi (z uwzględnieniem specyfiki danej instytucji); ogólnie za plany długookresowe (długoterminowe) uznaje się takie, których horyzont czasowy przekracza jeden rok
- * Średniookresowe – w których rozpatrywany czasowy przedział działania jest nie krótszy niż kwartał, lecz nie dłuższy niż rok
- * Krótkookresowe – miesięczne, dekadowe, tygodniowe, dzienne (czasem nawet zmianowe i godzinowe w razie działalności masowej).

Zasady planowania:

Zasada chronologicznej kolejności planowania i działania wymaga, by wszystkie lub przynajmniej istotne działania w instytucji były poprzedzone planem rozumianym jako decyzja o zamierzonych celach oraz sposobach ich osiągnięcia

Zasada hierarchiczności planowania wymaga, by z planów o szerokim przedziale rzeczowym (całościowych) i czasowym (długookresowych) były wyprowadzane plany o węższym przedziale rzeczowym (plany kompleksowe i odcinkowe) oraz czasowym (plany średnio- i krótkookresowe)

Zasada adekwatności planowania do aktualnych i przewidywanych warunków oznacza, że proces sporządzania planów musi bezwzględnie opierać się na analizie i prognozowaniu (przewidywaniu) obecnych i przyszłych warunków działania. Proces planowania i same plany muszą się opierać na rzetelnej, poznawczo ugruntowanej analizie tego, co jest, oraz na racjonalnej, uzasadnionej, wiarygodnej prognozie tego, co może być w przyszłości

Zasady planowania (c.d):

Zasada współdziałania kompetentnych podmiotów. We współczesnej gospodarce do planowania niezbędne są ugruntowana wiedza oraz szczegółowe informacje, rozproszone między wiele wewnętrznych podmiotów organizacyjnych

Poparcie ze strony naczelnego kierownictwa. Planowanie odgrywa swoją rolę jako funkcja, jeśli jest w instytucji postrzegane jako działalność sprzyjająca