

ZARZĄDZANIE I ZLDI, sem. 1

FUNCJE ZARZĄDZANIA (CZ 1.): PLANOWANIE

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz

e-mail: mjanko@prz.edu.pl

<https://mjanko.v.prz.edu.pl>

Budynek „Arcus”, p. 418

Tel. 17-86-51-798



WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ



POLITECHNIKA
RZESZOWSKA
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA

Plan to „coś, co potem wygląda **absolutnie inaczej**”
[Julian Tuwim, poeta]

„Umysł staje się zaschnięty, zastały, wąski
i zamknięty, jeśli nie poszukuje nowych idei. [...] Umysł staje się bardziej wyostrzony, bardziej **elastyczny** i bardziej skory do szybkiej i dokładnej pracy po tym, jak zanurzy się w nowych ideach z daleka od własnego poletka codziennej pracy”
[Napoleon Hill, pisarz]

**Klasyczna koncepcja funkcji administracyjnych
H. Fayola [A.K. Koźmiński, W. Piotrowski]:**

- 1. Przewidywanie – badanie przyszłości i ustalanie odpowiedniego do niej programu działania**
- 2. Organizowanie – tworzenie materialnego i społecznego organizmu przedsiębiorstwa**
- 3. Rozkazywanie – oddziaływanie na funkcjonowanie personelu**
- 4. Koordynowanie – łączenie, jednoczenie i harmonizowanie wszystkich czynności oraz wysiłków**
- 5. Kontrolowanie – czuwanie nad tym, aby wszystko odbywało się zgodnie z ustalonymi przepisami i wydanymi rozkazami**

FUNKCJE ZARZĄDZANIA LUB KIEROWNICZE

**PLANOWANIE
ORGANIZOWANIE
MOTYWOWANIE I PRZEWODZENIE
KONTROLOWANIE**

to powiązane ze sobą logiczne grupy czynności,
które powinny być wykonywane
w sposób ciągły przez każdego kierownika

PROCES

Proces

(łac. *processus* – postęp, postępowanie)
w zarządzaniu organizacją najczęściej
oznacza zbiór powiązanych ze sobą
czynności, których wykonanie jest
niezbędne dla uzyskania określonego
rezultatu (np. zaspokojenia potrzeb
interesariuszy)

Etapy (fazy, kolejne kroki) procesu

to następujące po sobie
i tworzące ciąg przyczynowo-skutkowy,
względnie jednorodne działania

DEFINICJA PLANOWANIA

„Proces tworzenia planu; jedna z funkcji kierowniczych; planować można tylko to, na co ma się wpływ; przyszłe zdarzenia, pozostające poza kontrolą planującego, może on tylko przewidywać lub prognozować; planowanie to ustalanie celów, ich rodzaju, pożądanego poziomu oraz czasu i miejsca ich osiągnięcia, a także dobór metod ich realizacji” [A.K. Koźmiński, W. Piotrowski]

Wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji. Planowanie służy określeniu wzoru działania dla osiągnięcia wyznaczonych celów, gromadzeniu informacji o zasobach organizacji, sposobach, metodach i czasie działania, potrzebach oraz szansach i zagrożeniach występujących w otoczeniu [R.W. Griffin]

„Obejmuje definiowanie celów organizacji, określenie ogólnej strategii ich osiągnięcia oraz opracowanie zwartej hierarchii planów służących do integracji i koordynacji działań” [S.P. Robbins, D.A. DeCenzo]

ETAPY PLANOWANIA

ETAPY PLANOWANIA WG R.W. GRIFFINA:

1. Zrozumienie kontekstu zarządzania, a więc uwarunkowań otoczenia (możliwości i ograniczeń zarządzania pochodzących z mikro- i makrootoczenia)
2. Ustalanie misji organizacji oraz wynikających z niej wartości, potrzeb, problemów i celów: strategicznych taktycznych i operacyjnych
3. Opracowanie planów: strategicznych taktycznych i operacyjnych
4. Korygowanie planów podczas ich realizacji

**UWAGA! nie możemy efektywnie zarządzać gdy:
błędnie realizujemy plan i/lub mamy błędny plan**

CEL JAKO ISTOTNY ELEMENT PLANU

Nauką o celu i celowości działania jest teleologia
(gr. *teleos* = osiągnięcie celu + *logos* = nauka)

Cel – powzięte z góry, subiektywne wyobrażenie końcowego efektu pewnych działań (zamiar, intencja), a także przyczyna, powód (motyw) ludzkiego postępowania [Mała encyklopedia filozofii]

Cel to po prostu zaspokajanie potrzeby [A. Hamrol, W. Mantura]

Cele organizacji to „formalnie ustalone i przewidywane do zrealizowania zamierzenia wynikające z potrzeb społeczno-gospodarczych środowiska, w jakim dana organizacja działa” [Encyklopedia organizacji i zarządzania]

Ustalenie celu lub zbioru celów polega na identyfikacji priorytetów i konkretyzacji zamierzeń, co jest niezbędne dla właściwej koncentracji zasobów organizacji [J.F.A. Stoner, Ch. Wankel]

HORYZONT PLANOWANIA

Horyzont planowania to okres, w którym ma obowiązywać plan; okres na jaki jest opracowywany plan

Horyzont planowania zależy od licznych czynników, np.:

- przedmiotu planowania – rodzaju problemów, których dotyczy, a więc typu planu i szczebla zarządzania, na którym powstaje
- wielkości organizacji
- złożoności, dynamiki i niepewności otoczenia oraz nowości zmian

TYPY PLANÓW WEDŁUG ICH HORYZONTU

- plan długookresowy – obejmujący okres wieloletni lub kilkudziesięcioletni (5 lat lub więcej)
- plan średniookresowy – obejmujący najczęściej okres od 1 roku do 5 lat
- plan krótkookresowy – obejmujący najczęściej okres roku lub do 1 roku
- plan działania – używany do uruchomienia określonego, innego planu
- plan reakcji – opracowany w celu zareagowania na nieprzewidziane okoliczności

TYPY PLANÓW WEDŁUG SZCZEBLA ZARZĄDZ.

- ❑ **plany strategiczne** – prowadzą do osiągnięcia głównych celów organizacji, wynikające z celów organizacji. Zarządzanie strategiczne jest ciągłym procesem, za pomocą którego naczelné kierownictwo organizacji ustala jej cele i metody ich realizacji – określa strategię
- ❑ **plany taktyczne** – są skierowane na osiągnięcie celów taktycznych opracowane dla elementu planu strategicznego
- ❑ **plany operacyjne** – określają sposoby wcielenia w życie planów operacyjnych

ELEMENTY PLANU

- MISJA
- CEL STRATEGICZNY
- PROGRAM
- WYTYCZNA POLITYKI
- PROCEDURA, OKREŚLANA TEŻ JAKO
STANDARDOWA PROCEDURA LUB
STANDARDOWA METODA
- REGUŁA

POWODY PLANOWANIA (1)

- ❖ **wytyczanie kierunków działania**
- ❖ **ograniczenie wpływów zmian w otoczeniu na organizację**
- ❖ **plan jest punktem wyjścia do podejmowania decyzji organizatorskich, które mają na celu m.in. minimalizowanie marnotrawstwa i dublowania czynności**
- ❖ **pozyskanie przez organizację odpowiednich środków i przeznaczenie ich do realizacji celów**

[S.P. Robbins, D.A. DeCenzo]

POWODY PLANOWANIA (2)

- ❖ **wytyczenie kierunków działania członków organizacji zgodne z przyjętymi celami i procedurami**
- ❖ **umożliwienie kontroli (pomiaru stopnia realizacji celów) i standardów ułatwiających kontrolę**
- ❖ **tworzenie się w organizacji reguł poziomego i pionowego podziału pracy oraz zadań**
- ❖ **określenie pozycji i ról poszczególnych składników organizacji oraz ukształtowanie takiej struktury organizacyjnej, która zapewni realizację planu – a więc celów organizacji**

[S.P. Robbins, D.A. DeCenzo]

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

PROSZĘ O PYTANIA

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz
mjanko@prz.edu.pl



**POLITECHNIKA
RZESZOWSKA**
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ