

PLANOWANIE OD PODSTAW

Opracowała phm. Aleksandra Nowak, instruktor WIP
na podstawie: E. Frankowska, „Planowanie” – materiały dla studentów Szkoły
Główniej Służby Pożarniczej

Czym jest planowanie?

⊙ Planowanie to definiowanie celów organizacji, określenie ogólnej strategii ich osiągnięcia oraz opracowanie zawartej hierarchii planów służących integracji i koordynacji działań.

⊙ Gdyby organizacje nigdy nie miały do czynienia ze zmianami w otoczeniu, planowanie nie byłoby potrzebne.

Dlaczego planujemy?

- Aby ustalić kierunek naszego działania.
- Aby móc przygotować się do różnych wydarzeń, zmian i zakłóceń.
- Aby uniknąć marnotrawstwa i robienia dwa razy tego samego.
- Aby wszyscy wiedzieli, na co mamy zwracać uwagę w czasie pracy i co jest naszym sukcesem na koniec.

Pytanie, na jakie odpowiada planowanie:

- **Co** ma to być zrobione?
- Kto ma to zrobić?
- **Gdzie** ma to być zrobione?
- **Jak** ma to być zrobione?
- **Kiedy** ma to być zrobione?

Planowanie można dzielić na:

- **Nieformalne** – cele spisuje się w bardzo niewielkim stopniu lub wcale, proces planowania dzieje się głównie w pamięci jednej lub kilku osób, ma charakter ogólny i brakuje mu ciągłości.
- **Sformalizowane** – konkretne cele są spisywane i członkowie organizacji są ich świadomi, co oznacza wyraźnie określoną ścieżkę, którą organizacja ma podążać. Tak wygląda planowanie w drużynach (Rada Drużyny tworzy program pracy drużyny, który wzajemnie się przenika z programami pracy zastępów), szczepach, namiestnictwach itp.

Planowanie prowadzi do koordynacji wysiłków, wytycza kierunek działania organizacji. Kiedy wszyscy instruktorzy wiedzą, dokąd zmierza ZHP i jaki musi być ich wkład w osiągnięcie ich celów, mogą przystąpić do koordynowania swoich czynności, a to sprzyja współdziałaniu. Im więcej osób wie co, gdzie, jak, kiedy i z kim ma zrobić, tym większa szansa na realizację celów.

⦿ **Plany stanowią „mapy drogowe”, według których organizacje podążają ku swoim celom.**

Cele:

⦿ **Cel to coś pożądanego stanu rzeczy w przyszłości, wyznaczający kierunek i strukturę działania. Cel jest na tyle cenny dla nas, że dla jego osiągnięcia, jesteśmy gotowi podjąć działania.**

Funkcje celów:

- Stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działań.
- Pozwalają wszystkim zrozumieć, dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie stanu docelowego jest tak ważne.
- Skuteczne wytyczanie celów sprzyja dobremu planowaniu.
- Cele są źródłem motywacji.
- Dostarczają skutecznego mechanizmu oceny i kontroli.

Cele klasyfikuje się według wielu kryteriów:

- **Szczeble** – w ramach organizacji. Podstawowy to misja, poza nim, cele strategiczne (ustalane na poziomie Głównej Kwatery), cele taktyczne i cele operacyjne.
- **Dziedziny** – organizacja wyznacza cele dla różnych dziedzin np. dla pracy z kadrami, programu, kształcenia.
- **Ramy czasowe** – czyli czas realizacji: długookresowe strategiczne (5-10 lat), średniookresowe taktyczne (1-5 lat) oraz krótkookresowe operacyjne (do 1 roku).

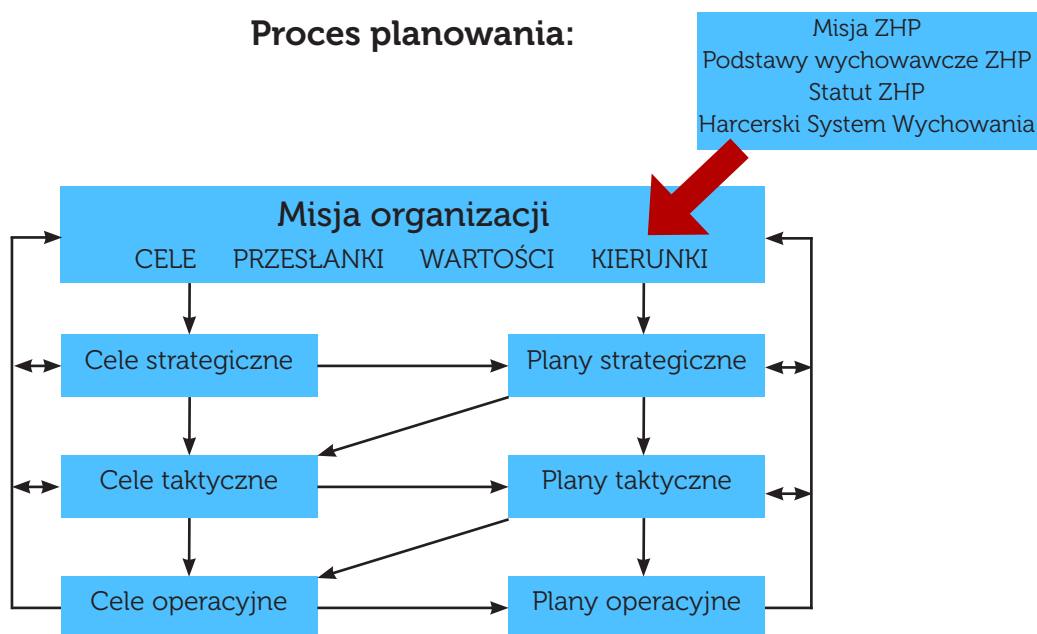
Misja planowania:

⊙ Aby rozpocząć proces planowania, musisz zacząć od zrozumienia otoczenia. Opierając się na zrozumieniu otoczenia menedżerowie muszą ustalić, co jest misją organizacji – wyznacza ona cel organizacji, założenia, wartości i kierunki. Z misji wypływają równoległe strumienie celów i planów.

Misja ZHP:

Wychowanie młodego człowieka poprzez stawianie wyzwań.

Proces planowania:



◉ Cele i misja ZHP pomagają określić plany strategiczne (czyli strategię ZHP). Z kolei strategiczne cele i plany są podstawowymi elementami dla opracowania planów taktycznych (dziejących się na poziomie chorągwi). Plany taktyczne wraz z celami taktycznymi kształtują cele operacyjne. Te cele oraz plany taktyczne określają plany operacyjne.

Cele strategiczne ZHP:

- Dobry program drużyny
- Prosta dokumentacja e-zhp
- Motywowanie i promowanie kadry ZHP
- Jawność i czytelność finansów
- Przyjazna struktura

Etapy w procesie planowania

- Etap 1 – **Jak chcemy, żeby było?** (Ustalenie celu lub zbioru celów).
- Etap 2 – **Jak jest obecnie?** (Określenie istniejącej sytuacji).
- Etap 3 – **Co nam pomoże, co przeszkodzi?** (Ustalenie, co sprzyja, a co przeszkadza w realizacji celów).
- Etap 4 – **Jak zrobić, żeby było dobrze?** (Opracowanie planu lub zbioru działań prowadzących do osiągnięcia celu).

Dlaczego warto planować?

1. Plan wytycza tor, po którym się poruszasz.

Pociąg, samochód wyścigowy czy biegacz - poruszają się szybko i sprawnie po torach. Znajdując się na torze, możesz się lepiej skoncentrować na rytmie, tempie i mecie, a nie na omijaniu każdej kałuży, kamienia czy koleiny.

2. Plan wytycza priorytety.

Nie możemy zrobić wszystkiego naraz. Niektóre rzeczy muszą być przełożone

na później; niektórymi trzeba się zająć natychmiast. Mając plan, wiesz, co należy zrobić najpierw, a co potem. Zabierając się do rzeczy po kolei możesz pracować wydajniej.

3. Plan oszczędza czas.

Unikasz nadaremnej pracy, błędów i marnotrawstwa środków i wysiłków harcerzy. Plan rozdziela zadania, przewiduje problemy i wychwytuje nadarzające się okazje.

4. Plan wykorzystuje Twoje mocne strony, kwalifikacje, zdolności i możliwości.

Każdy człowiek i każda grupa ma jakieś talenty, ale często pozostają one niezauważone, niedocenione i niewykorzystane. Dobry plan pomaga odkrywać te cenne zasoby i wykorzystać je w sposób konstruktywny.

5. Plan stwarza poczucie bezpieczeństwa.

Wszyscy instruktorzy i harcerze potrzebują poczucia bezpieczeństwa. Dobry plan stwarza wrażenie, że lider wie co robi i że przyszłość ZHP nie jest zagadką.

Funkcje planowania

Prawidłowo ułożone plany powinny określać następujące czynniki:

- Zasoby które będą wykorzystywane
- Metody, procesy i procedury, które będą zastosowane.
- Miejsce wykonania.
- Zadania, które mają być wykonane.
- Wiążące terminy, harmonogramy.
- Porządek, który należy zachować.
- Punkty sprawdzenia postępu.
- Odpowiedzialne oraz wykonujące osoby.
- Wyznaczone miary do oceny.

Rodzaje planów ze względu na poziom działania

Plan strategiczny – dotyczy całej organizacji, wyznacza nadrzędne cele, określa jej pozycję w stosunkach do środowiska.

Plan taktyczny – określa szczegóły, w jaki sposób ma się zrealizować nadrzędne zamierzenia organizacji.

◉ „Wygrać bitwę, przegrać wojnę” - plany taktyczne przygotowują bitwy, strategia natomiast wytycza plan wojny.

Plan operacyjny – nastawiony jest na wykonanie planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych. Plany operacyjne dzielą się na:

- plany jednorazowe w celu przeprowadzenia działań, które w przyszłości najprawdopodobniej nie będą powtarzane.
 - » Program – jest planem jednokrotnego użytku dla szerszego zestawu działań – jest to na przykład program (nie plan!!!) pracy drużyny
 - » Projekt – przypomina program, różni się od niego węższym zakresem i mniejszą złożonością – jest to na przykład biwak, obóz, zimowisko.
- plany trwałe określające sposób postępowania w powtarzających się sytuacjach
 - » Standardowa procedura działania – jakie podjąć kroki w określonych okolicznościach – np. procedura zatwierdzania biwaków w hufcu, procedura rozliczania obozów
 - » Przepisy i regulaminy – np. konstytucja szczepu, konstytucja drużyny wędrowniczej

Rodzaje planów ze względu na ramy czasowe

Plan długookresowy – obejmuje okres wieloletni (5-10 lat), być może nawet kilkudziesięcioletni. Jest on najbardziej narażony na zmiany

Plan średniookresowy – obejmuje okres od roku do pięciu lat, jest mniej hipotetyczny i mniej narażony na zmiany

Plan krótkookresowy – obejmuje na ogół okres jednoroczny lub krótszy. Wpływa on w znacznym stopniu na codzienne działania menedżerów. Ma dwie formy:

- **Plan działania** – służy wprowadzeniu w życie wszystkich innych planów
- **Plan reakcji** – umożliwia firmie reakcję na nieprzewidziane okoliczności

Planowanie strategiczne i operacyjne

Planowanie strategiczne – to formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych

Strategia obejmuje cztery podstawowe obszary:

- **Zasięg** - sfery, na których organizacja konkuruje
- **Dystrybucja zasobów** – sposób w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania
- **Wyróżniająca kompetencja** – to co organizacja robi szczególnie dobrze
- **Synergia** – sposób w jaki różne dziedziny działalności organizacji uzupełniają się lub wspomagają

Funkcja strategii – udziela informacji na pytania:

- Czym się zajmujemy i czym powinniśmy się zajmować?,
- Kim są, a kim powinni być nasi odbiorcy?

Planowanie strategiczne koncentruje się na robieniu właściwych rzeczy (skuteczność), planowanie operacyjne zaś na robieniu ich we właściwy sposób (sprawność).

Środkiem do realizacji planowania strategicznego jest planowanie operacyjne. Jest to dobór narzędzi do realizacji planów strategicznych. Charakteryzuje się krótkimi okresami planowania, 1 rok, 06, kwartał, miesiąc, tydzień. Drugą cechą jest szczegółowość (np. koszt transportu, płac, gazu, itp.) Trzecia to wycinkowość (planujemy kluczowe tematy).

Zarządzanie strategiczne nadaje zarządzaniu operacyjnemu ukierunkowane i określone ramy działania. Wypełnienie tych ram wymaga twórczej działalności w systemie zarządzania operacyjnego. Chodzi tu o osiągnięcie optymalizacji w zakresie realizacji celów strategicznych a w gruncie rzeczy o przetrwanie firmy. Przedmiotem zarządzania operacyjnego są wszystkie decyzje, które w różnych obszarach działań przedsiębiorstwa muszą być realizowane na bieżąco, aby realizować strategię.