

takie pytania ukształtują Twoje plany krótko- i długoterminowe i pomogą Ci w podjęciu wielu ważnych decyzji. Ludzie w organizacjach mają do czynienia z podobnymi decyzjami, które można wyjaśnić, zadając sobie pytania: Jaki jest nasz cel? Czy ta działalność przybliży nas, czy oddali od przyjętego celu organizacji?

- 4 **Cele pomagają nam w ocenie osiągniętych postępów.** Wyraźnie sformułowany, wymierny cel z określonym terminem realizacji staje się normą efektywności, która pozwala zarówno poszczególnym osobom, jak i menedżerom oceniać swoje postępy. Cele są zatem istotnym elementem *kontrolowania* — procesu upewniania się, czy działania są współmierne do celów i planów, które zostały opracowane do osiągnięcia tych celów. Jeżeli stwierdzimy, że zbaczamy z kursu albo jeżeli napotykamy nieoczekiwane przeszkody, możemy podjąć działania korygujące, modyfikując plan.

## ZNACZENIE PLANOWANIA W ORGANIZACJACH

**P**lanowanie w organizacjach jest procesem ustalania celów i wybierania środków do ich osiągnięcia. Bez planów menedżerowie nie wiedzieliby, w jaki sposób skutecznie organizować ludzi i zasoby. Mogłoby im nawet brakować jasnej koncepcji, *co właściwie* należałoby organizować. Bez planu nie mogą świadomie przewodzić innym ani oczekiwać, że inni podążą za nimi. Wreszcie bez planu menedżerowie i ich podwładni mieliby niewielką szansę osiągnięcia swoich celów bądź też zorientowania się, kiedy i jak schodzą z przyjętej drogi. Kontrolowanie stałoby się więc zajęciem bezprzedmiotowym. Aż nazbyt często błędy w planowaniu oddziałują na przyszłość całej organizacji. Planowanie ma podstawowe znaczenie!

## HIERARCHIA PLANÓW ORGANIZACJI

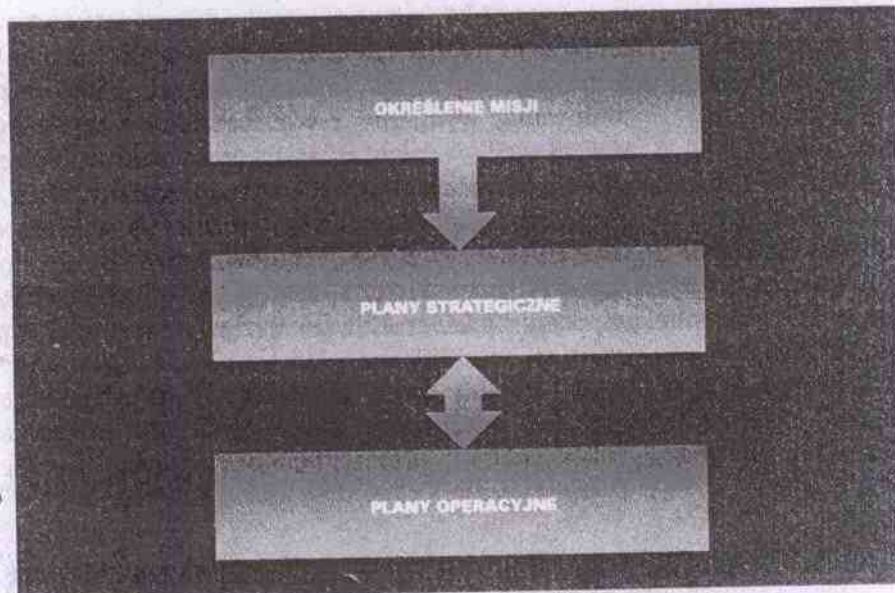
**O**rganizacjami zarządza się zazwyczaj za pomocą dwóch rodzajów planów. **Plany strategiczne** są opracowywane przez menedżerów najwyższego szczebla i definiują ogólne cele organizacji. **Plany operacyjne** zawierają szczegółowe ustalenia dotyczące wdrożenia planów strategicznych w codziennych działaniach. Zauważmy, że zarówno w planach strategicznych, jak i operacyjnych uwzględnia się wzajemne stosunki, w ramach których zmierza się do osiągnięcia celów organizacji. W planach strategicznych bierze się pod uwagę stosunki między ludźmi w danej organizacji i ludźmi działającymi w innych organizacjach, natomiast w planach operacyjnych — stosunki międzyludzkie w obrębie jednej organizacji. Po omówieniu różnic między tymi dwoma rodzajami planów w pozostałej części rozdziału

**Plany strategiczne:**  
plany wytyczające  
zasadnicze kierunki  
działania i określające  
ogólne cele organizacji

**Plany operacyjne:**  
plany zawierające  
szczegółowe ustalenia  
dotyczące wykonania lub  
wdrożenia planów  
strategicznych  
w codziennych działaniach  
operacyjnych

Rysunek 10-1 Hierarchia planów

Tworzone przez:\*

założyciela,  
radę nadzorczą lub  
naczelne kierownictwonaczelne kierownictwo  
i kierowników  
średniego szczeblakierowników średniego  
i najniższego szczebla

\* Jest to scenariusz idealny, ale w praktyce odpowiedzialność za opracowanie planów jest bardzo różna. W większych organizacjach często istnieją scentralizowane lub zdecentralizowane sztaby zatrudniające zawodowych planistów, zaś w mniejszych organizacjach plany opracowuje komitet, składający się z członków zarządu albo kierowników i kilku kluczowych pracowników, przeprowadzający burzę mózgów na temat planów. Ponadto niekiedy rada nadzorcza czynnie uczestniczy w ustalaniu celów strategicznych i planowaniu strategicznym.

skupimy się na planach strategicznych, odkładając omówienie planów operacyjnych do rozdziału 11.

Zarówno plany strategiczne, jak i operacyjne są opracowywane i wykonywane w układzie hierarchicznym, jak to przedstawiono na rysunku 10-1. Na szczycie znajduje się określenie misji, wskazującej ogólny cel organizacji oparty na przyjętych przez menedżerów założeniach dotyczących zamierzeń organizacji, jej umiejętności i miejsca w świecie.

Stwierdzenie misji jest względnie trwałym elementem tożsamości organizacji i może się przyczynić w znacznym stopniu do jednoczenia i motywowania członków organizacji. Popatrzmy na wizjonerską misję opisaną około 80 lat temu przez byłego przewodniczącego rady nadzorczej AT&T: „Marzenie o dobrych, tanich, szybkich, ogólnościatowych usługach telefonicznych nie jest mrzonką. Jest to jasne stwierdzenie, że coś będzie zrobione”<sup>1</sup>. Oczywiście, od czasu podziału miejscowych sieci telefonicznych

**Misja:**

ogólny cel organizacji oparty na przesłankach planu, uzasadniający istnienie organizacji

<sup>1</sup> Cyt. za: Ch.H. Granger, *The Hierarchy of Objectives*, „Harvard Business Review” 42, maj-czerwiec 1964, nr 3, s. 63-74.