



Planowanie strategiczne, jako narzędzie realizacji celów organizacji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Szkolenie organizowane w ramach projektu „Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej - Akademia Zarządzania Publicznego II etap”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V Dobre rządzenie, Działanie 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałanie 5.1.1 Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr).



Tematyka szkolenia

- Wprowadzenie do planowania strategicznego.
 - Główne pojęcia.
 - System planowania w organizacji.
 - Cele i zasady planowania strategicznego.
 - Metody i etapy planowania strategicznego.
 - Rola oraz wady i zalety planowania strategicznego.
 - Rola zespołu pracowników w planowaniu strategicznym.
- Proces planowania strategicznego.
 - Przebieg procesu planowania.
 - Powiązania planowania strategicznego z funkcjami organizacji.
 - Planowanie strategiczne a działalność operacyjna.
 - Błędy procesu planowania strategicznego.





Tematyka szkolenia

- Analiza potencjału strategicznego.
 - Sposoby prowadzenia analizy strategicznej.
 - Planowanie strategiczne a zmiana warunków zewnętrznych - kryzys, oszczędności.
- Programowanie strategii.
 - Formułowanie wartości, wizji i misji organizacji.
 - Określanie strategii ogólnej.
 - Określanie celów organizacji, rodzaje celów organizacji.
 - Planowanie działań modernizacyjnych i innowacyjnych.





Tematyka szkolenia

- Realizacja strategii.
 - Planowanie taktyczne i operacyjne.
 - Zarządzanie celami, ocena stopnia zrealizowanego celu, jak rozliczać i monitorować realizację celu.
 - Motywowanie zespołu.
 - Technologie informatyczne – jako narzędzie wspierające procesy planowania.
 - Uwzględnienie czynników ludzkich i organizacyjnych we wdrażaniu strategii.





Wprowadzenie do planowania strategicznego

- Główne pojęcia.
- System planowania w organizacji.
- Cele i zasady planowania strategicznego.
- Metody i etapy planowania strategicznego.
- Rola oraz wady i zalety planowania strategicznego.
- Rola zespołu w planowaniu strategicznym.





Co to jest strategia organizacji?

- Wizja i ogólny sposób działania stanowiący scenariusz osiągania celów przyszłości, do których dąży podmiot strategii, dzięki któremu można zarządzać transformacją sytuacji obecnej w projektowaną.
- Sposób wykorzystania otoczenia do osiągania celów przez organizację.

Opracowanie własne





Zasady strategii

- Koncentrować siły,
- Wzmacniać silne, redukować słabe strony,
- Wykorzystać szanse z otoczenia,
- Stosować trafne innowacje,
- Wykorzystać potencjały synergii,
- Dopasowywać cele i środki,
- Tworzyć sprawny, dający się sterować system zarządzania organizacją,
- Wyrównywać ryzyko,
- Wykorzystywać możliwości koalicji,
- Upór i konsekwencja zespołu,
- Jedność nastawienia zespołu.





***Jeśli nie zmienimy kierunku, to zapewne
dotrzemy tam, dokąd zmierzamy***

Stare przysłowie chińskie





Czym jest strategia?

- to długofalowy plan określający generalny kierunek działania jednostki administracji publicznej oraz metody i narzędzia jego wdrażania;
- jest wyznacznikiem decyzji merytorycznych, organizacyjnych i finansowych, podejmowanych przez władze jednostki administracji publicznej;
- jest najważniejszym dokumentem jednostki administracji publicznej, pozwalającym jej wyróżnić swoje działania i określić swoją specyfikę na tle otoczenia.





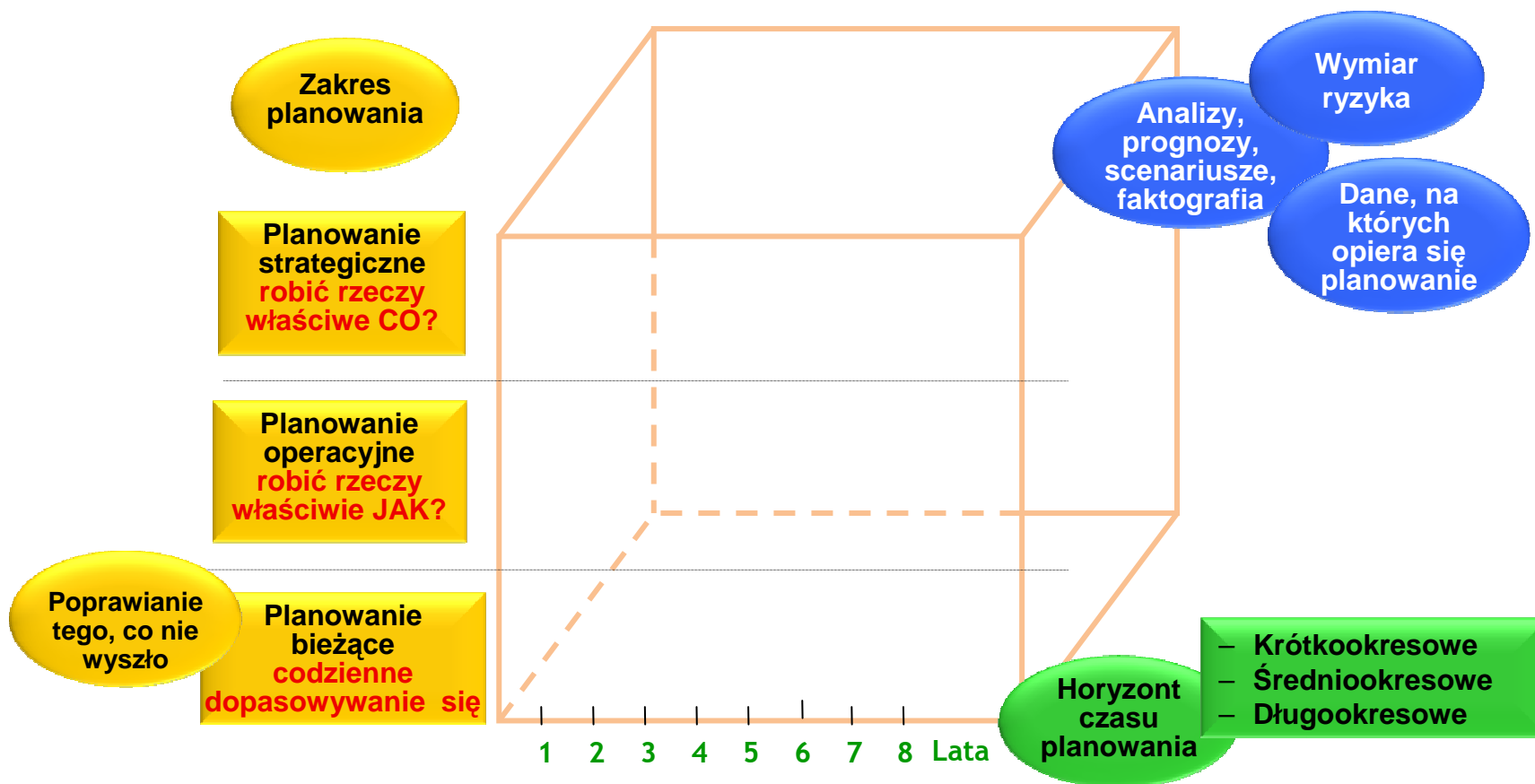
Zarządzanie strategiczne - definicja

Zarządzanie strategiczne to kierowanie rozwojem organizacji w długim czasie, nastawione na wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu.

Zarządzanie strategiczne to ciągły proces osiągania zamierzonych celów, polegający na użyciu właściwych środków w konkretnym czasie i miejscu, przy uwzględnieniu istniejących ograniczeń i możliwości.



System planowania w organizacji



Opracowanie własne



Główne pojęcia

Cel - konkretny, przewidywalny wynik, który organizacja chce osiągnąć poprzez działania w ramach strategii.

Planowanie strategiczne - proces, w którym organizacja określa miejsce, jakie chce zajmować w przyszłości oraz sposoby, jakie wykorzysta, by w nim się znaleźć.

Strategia - koncepcja prowadzenia działań na 3-5 lat, na której opiera się plan operacyjny.

Plan operacyjny - opis poszczególnych zadań i działań, obejmujący również niezbędne do ich realizacji zasoby ludzkie, wymagane środki i czas.





Czym jest planowanie strategiczne?

- narzędzie zarządzania stosowane przez organizacje w celu dostosowania się do zmian w konkurencyjnym otoczeniu;
- źródło całościowego obrazu i analizy organizacji oraz związanego z nią otoczenia;
- określony plan działań, które podejmuje organizacja.





Główne cechy planowania strategicznego

Kompleksowość / globalność

Interaktywność / dynamika

Elastyczność

Opracowanie własne





Cechy planowania strategicznego

Perspektywiczność

Celowość, realność

Konkretność, terminowość

Zgodność wewnętrzna (spójność)

Operatywność, zdolność do realizacji

Opracowanie własne





Główne kwestie w planowaniu strategicznym

- Podmiot planowania strategicznego, atrybuty:
 - Autonomia decyzyjna,
 - Kreatywność.
- Przedmiot planowania strategicznego.
- Organizacja i jej specyficzne otoczenie.
- Relacje zachodzące pomiędzy organizacją i otoczeniem.
- Procesy wewnętrzne związane z oddziaływaniem otoczenia na organizację.





Ważne pytania

- **Co** chcemy osiągnąć, jakie wyniki?
- **Jak** tam się dostać?
- **Kto** nas tam zaprowadzi?
- **Kiedy** chcemy tam dojść?
- **Gdzie** to będzie miało miejsce?
- **Jak** się dowiemy, że już tam jesteśmy?
- **Czego** jeszcze będziemy potrzebowali - jakich zasobów materialnych?





Cele planowania strategicznego

- Zintegrować elementy organizacji w jedną sprawnie działającą całość.
- Zapewnić, żeby bezpośrednie działania organizacji miały bezpośredni związek z jej nadrzędnymi celami.
- Zapewnić, żeby działania organizacji miały miejsce wtedy, kiedy jest to wymagane.
- Właściwie wykorzystać zasoby ludzkie i materialne.





Zasady planowania strategicznego

Efektywna strategia rozwoju powinna:

- Być partnerska;
- Być dynamiczna – silne strony / zewnętrzne szanse;
- Nawiązywać do istniejących programów rozwoju oraz strategii jednostek wyższego szczebla;
- Być nakierowana na sprawy zasadnicze – priorytety;
- Posiadać zapis hierarchiczny (cele strategiczne - cele operacyjne – zadania);
- Być systematycznie weryfikowana i aktualizowana – przeglądy strategiczne;
- Wdrażać realizację zadań i osiągnięcie celów.





Metody planowania strategicznego

- Analizy: SWOT, PESTER, portfelowo-macierzowe, pozycji konkurencyjnej,
- Systematyczna analiza strategiczna,
- Metoda scenariuszy,
- Segmentacja strategiczna, jednostki działań strategicznych.





Etapy planowania strategicznego

- Planowanie wstępne (plan for planning),
- Analizy (diagnoza sytuacji, badanie zasobów),
- Analiza problemów,
- Określenie wizji i misji organizacji,
- Wybór strategicznych kierunków i celów,
- Budowa planu operacyjnego,
- Wdrażanie strategii i monitoring.





Planowanie strategiczne – zainteresowane strony

Rodzaje zainteresowanych stron:

- Klienci/odbiorcy rezultatów (zewnątrzni i wewnętrzni),
- Dostawcy,
- Inne organizacje/instytucje,
- Administracja państwowa,
- Konkurenci,
- Związki zawodowe,
- Społeczność lokalna,
- Organizacje ekologiczne,
- Media.

Organizacja powinna stworzyć swoją mapę wszystkich zainteresowanych stron.





Rola planowania strategicznego

Planowanie strategiczne powinno być integralną częścią zarządzania organizacją, w związku z czym musi uwzględniać ograniczenia stawiane przez uwarunkowania, takie jak: sprzeczne interesy grup wpływających na funkcjonowanie organizacji, bariery finansowe, ograniczenia zasobowe, niedostatek informacji, potencjał strategiczny, braki kompetencji, przewidywane zmiany w otoczeniu, działania konkurencji.





Rola planowania strategicznego

- Trwała zdolność dostosowywania się do dynamicznego otoczenia.
- Zapewnienie poczucia kierunku, w którym zmierza organizacja.
- Dostarczenie informacji do podejmowania decyzji i planowania operacyjnego.
- Określenie kryteriów sukcesu organizacji.
- Motywowanie do współdziałania w organizacji.
- Koncentracja środków i wysiłków zespołu.





Wady i zalety planowania strategicznego

Wady

- Wymaga sporych nakładów czasu i pracy.
- Silna orientacja na cele ilościowe.
- Trudności z planowaniem aspektów jakościowych.
- Duża wrażliwość na zmiany w otoczeniu.

Zalety

- Ułatwia rozpoznanie przyszłych sytuacji.
- Pozwala na konsekwentne działanie w długim okresie czasu.
- Mobilizuje do działania zespół organizacji.





Zaangażowanie pracowników - argumenty

- Pracownicy mają realną wiedzę o problemach związanych z funkcjonowaniem organizacji – dostęp do tej wiedzy;
- Zwiększenie poziomu utożsamiania się pracowników z organizacją;
- Zwiększanie poziomu motywacji pracowników do wdrażania strategii (osiągania celów organizacji);
- Zaangażowanie interesariuszy do procesu planowania umożliwia pozyskanie informacji o ich oczekiwaniach związanych z funkcjonowaniem organizacji;





Zaangażowanie pracowników - argumenty

- Zwiększanie wzajemnego poziomu zaufania pracowników i kierownictwa;
- Uzyskanie poparcia pracowników i interesariuszy dla planowanych przez kierownictwo działań;
- Umożliwienie pracownikom przekonania się, że decyzje związane z zarządzaniem organizacją są podejmowane mądrze i uczciwie;





Zaangażowanie pracowników

- Nie należy angażować ludzi do działań pozornych, źle zorganizowanych i nie przynoszących wymiernych wyników;
- Osoby biorące udział w procesie formułowania strategii będą oczekiwały wykorzystania ich zaangażowania w ostatecznym rezultacie pracy.





Zaangażowanie pracowników

Sposoby angażowania pracowników i interesariuszy do procesu planowania:

- spotkania bezpośrednie (warsztaty, spotkania ekspertów, prezentacje, fora dyskusyjne, panele dyskusyjne, etc.),
- ankiety,
- profesjonalne badania opinii publicznej.

Częstym błędem organizowanych powszechnie tzw. „konsultacji” jest prezentacja gotowego rozwiązania, w momencie kiedy nie istnieje możliwość jego zmiany. Tego typu spotkanie jest de facto spotkaniem informacyjnym lub promującym przyjęte rozwiązanie.





Proces planowania strategicznego

- Przebieg procesu planowania.
- Powiązania planowania strategicznego z funkcjami organizacji.
- Planowanie strategiczne a działalność operacyjna.
- Błędy procesu planowania strategicznego.





Uwarunkowania w pracy nad strategią

- Jaki jest zakres swobody?
- Jakie są ograniczenia dla naszej strategii?
- Z czym startujemy, co już mamy?
- Jakie są twarde terminy?
- Jacy są: uczestnicy, interesariusze, komplementariusze – jakie są ich bieżące i przyszłe role?



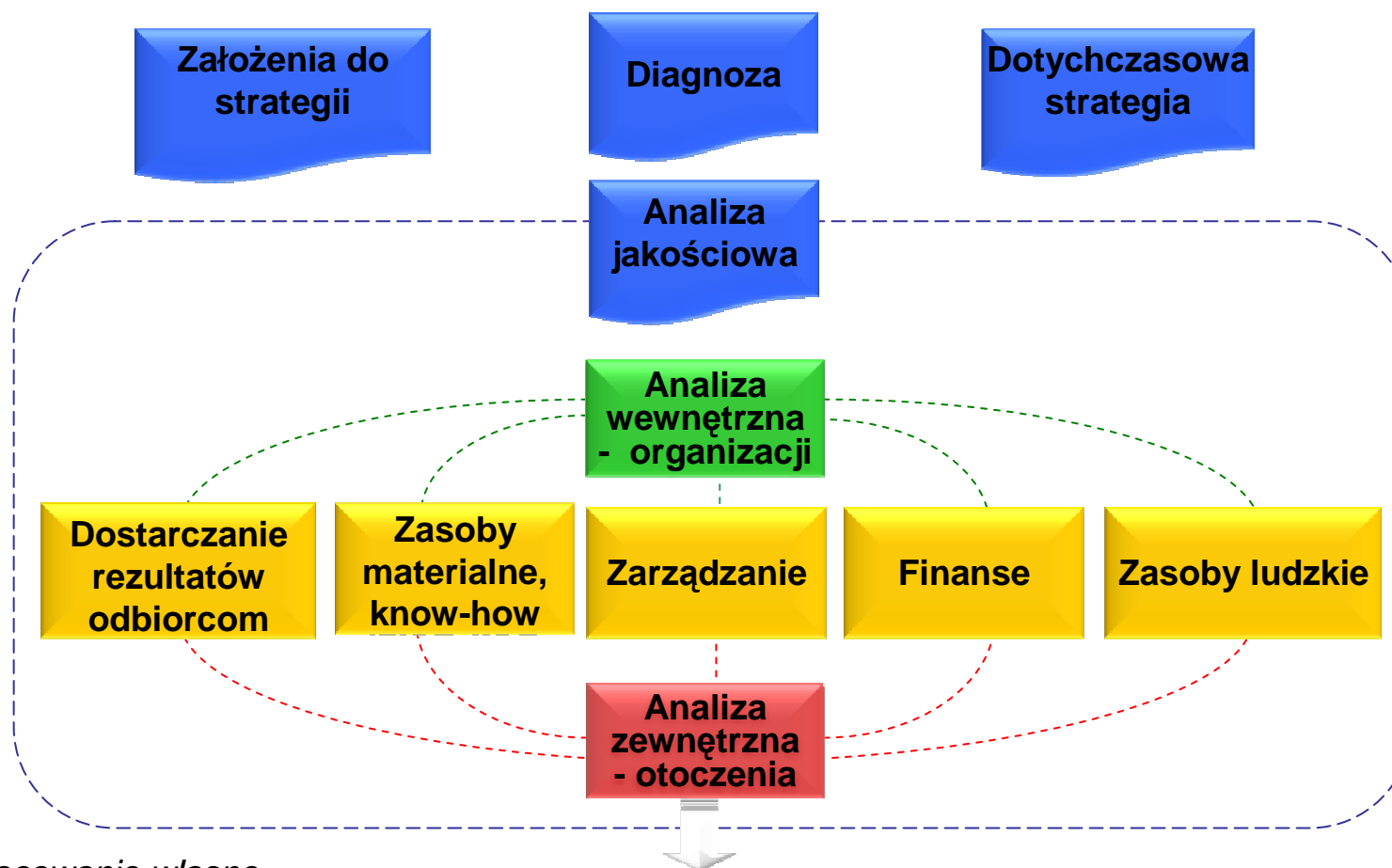


Podejścia w procesie tworzenia strategii rozwoju

- Urzędnicze.
- Partnerskie (partycypacyjne).
- Eksperckie.

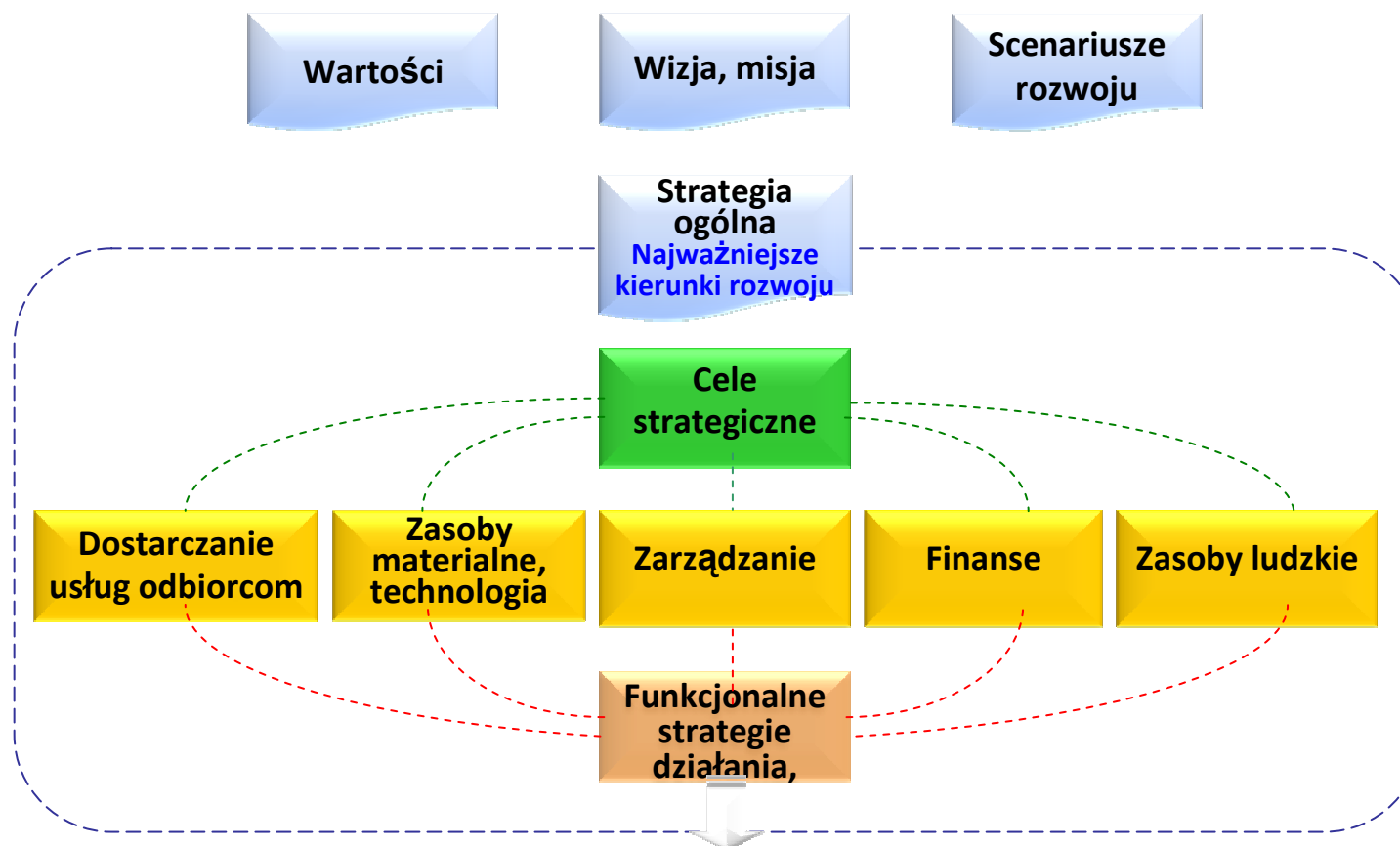


Przebieg procesu - część diagnostyczna



Opracowanie własne

Przebieg procesu - część projektowa



Opracowanie własne

Sposób zarządzania strategią, plan wdrożenia
controlling strategiczny, BSC, wskaźniki monitorowania



Główne założenia do strategii

- Podmiot strategii.
- Okres planowania.
- Domena działalności, przedmiot działalności.
- Do kogo chcemy się porównywać?
- Kierunki rozwoju wiedzy/techniki i technologii.
- Obszar działania.





Podmiot strategii

- Określa właściciela strategii, któremu ma służyć i który będzie decydował o jej przyjęciu.
- Przygotowując i przyjmując strategię podmiot kieruje się swoimi statutowymi celami/zadaniami.





Cechy podmiotu

- **Autonomia**, czyli zdolność i prawo do zajmowania się sprawami będącymi przedmiotem strategii;
- **Moc decyzyjna**, czyli prawo do podejmowania decyzji w sprawach będących przedmiotem strategii;
- **Kreatywność** osób reprezentujących podmiot, czyli zdolność do rozwiązywania problemów i podejmowania wyzwań stojących przed podmiotem strategii, głównie poprzez poszukiwanie rozwiązań dotychczas niestosowanych.





Istota strategii

Szerokie otoczenie dalsze

Szerokie otoczenie bliższe - zmiany makroekonomiczne, społeczne, demograficzne, zmiany technologiczne, zmiany polityczne i prawne.

Specyficzne otoczenie - środowisko, pod wpływem którego jest organizacja i na które oddziałuje bezpośrednio, odbiorcy rezultatów organizacji, dostawcy organizacji.

Szanse

Zagrożenia

Podmiot strategii

Słabe strony

Mocne strony

Wymiana,
synergetyczny
most organizacji z
otoczeniem

O strategii możemy mówić, o ile występują relacje pomiędzy podmiotem strategii a specyficznym otoczeniem.

Opracowanie własne





Czynniki rozwojowe wewnętrzne

Opisują sytuację wewnętrzną organizacji i są identyfikowane jako **słabe** i **mocne** strony organizacji.

- Przeważnie mamy na nie wpływ, mają charakter jakościowy (niewymierny), stąd trafność ich sformułowania przez grupę ma decydujące znaczenie dla jakości opracowywanych na ich podstawie strategii.
- Mają charakter prospektywny, to znaczy interesuje nas głównie ich znaczenie z punktu widzenia rozwoju sytuacji w przyszłości.





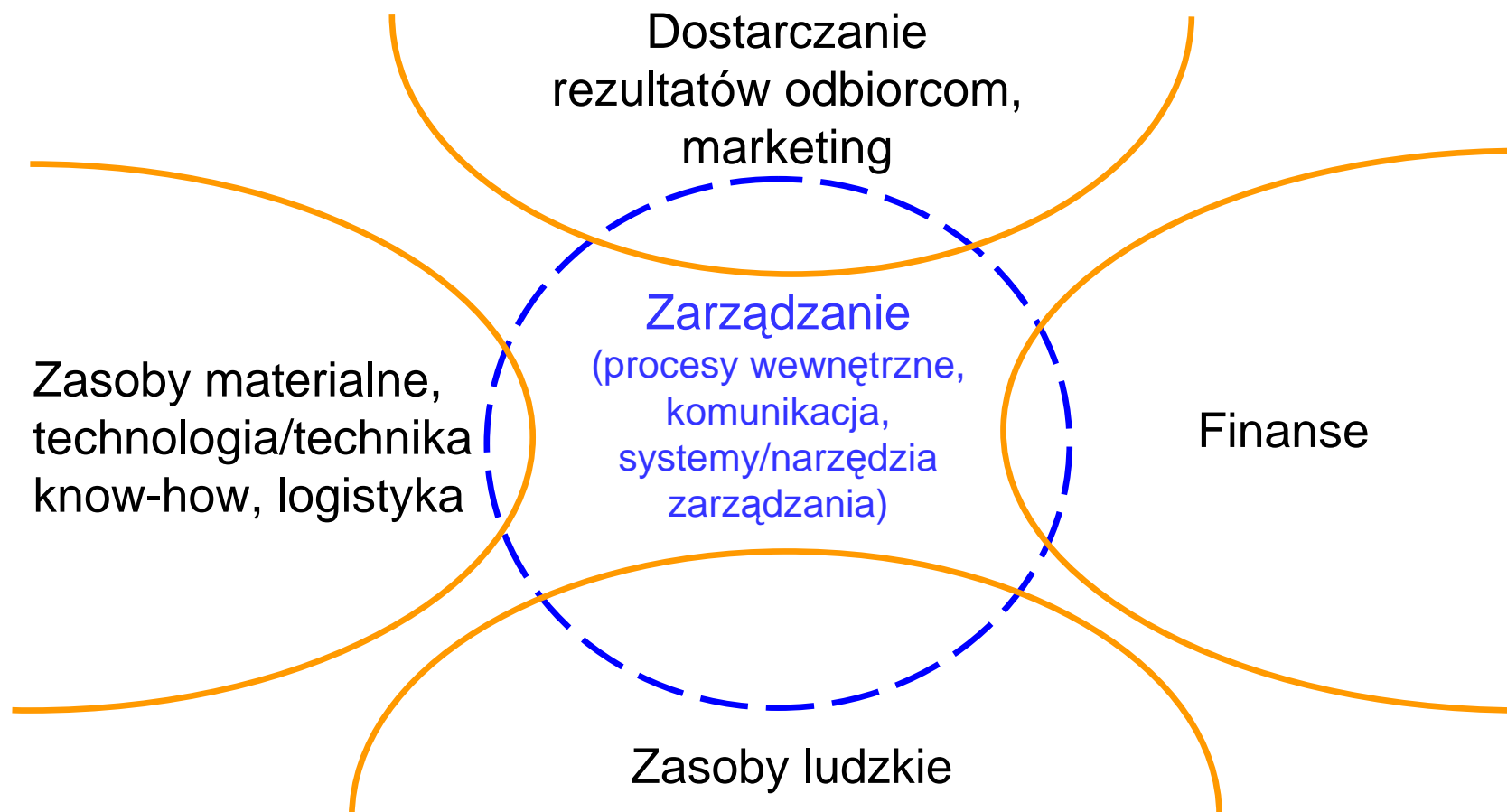
Czynniki rozwojowe zewnętrzne

Opisują sytuację zewnętrzną organizacji i są identyfikowane jako **szanse** i **zagrożenia** w otoczeniu.

Otoczenie zewnętrzne organizacji to wszystkie warunki i siły, na które zazwyczaj organizacja nie ma wpływu, lecz które oddziałują na jej sytuację i ewentualne strategie.



Analiza organizacji – obszary funkcjonalne



Opracowanie własne



Obszar funkcjonalny - dostarczanie rezultatów odbiorcom

- Odbiorcy usług/relacje z odbiorcami.
- Sposób współpracy i dostarczania rezultatów.
- Warunki dostarczania usług.
- Dostawcy/relacje z dostawcami.
- Formy i sposób obsługi.
- Komunikacja z odbiorcami.
- Sposób reagowania na zarzuty i skargi.





Obszar funkcjonalny - zasoby, technologia

- Budynki, wyposażenie, urządzenia.
- Infrastruktura sieciowa.
- Stan techniczny i bieżące utrzymanie zasobów.
- Technologie.
- Baza wiedzy, know-how, licencje.
- Sposób i zakres świadczenia usług.
- Jakość.
- Logistyka.
- Badania i rozwój.





Obszar funkcjonalny - finanse

- Koszty prowadzonej działalności.
- Zasoby majątkowe.
- Źródła pochodzenia środków finansowych.
- Przepływy finansowe, płynność.
- Źródła finansowania.
- Kredyty.
- Efektywność prowadzonej działalności/produktywność.
- Inwestycje.





Obszar funkcjonalny - zasoby ludzkie

- Liczba pracowników i struktura zatrudnienia.
- Wiedza i kwalifikacje pracowników.
- System motywacji i oceny.
- Kreatywność.
- Styl kierowania.
- System szkolenia.
- Stosunki międzyludzkie.
- Postawy pracowników.



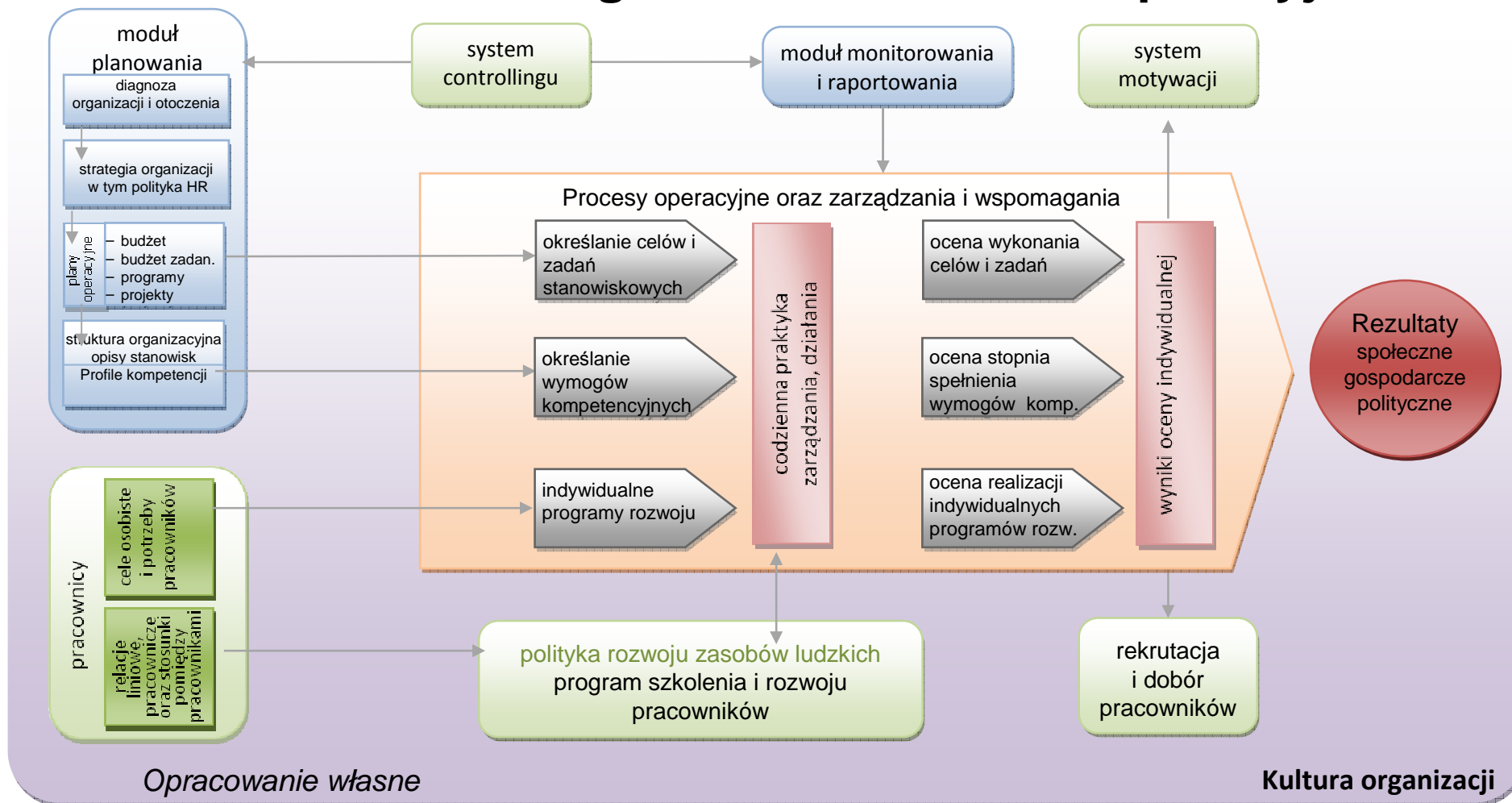


Obszar funkcjonalny - zarządzanie

- Status prawny, własnościowy.
- Struktura władzy.
- Kultura organizacji.
- Struktura organizacyjna.
- Kierowanie procesami, procedury.
- Sposób planowania działalności.
- Controlling.
- System informacji i komunikowania.
- Aplikacje informatyczne.



Planowanie strategiczne a działalność operacyjna





Kultura organizacji

Kultura organizacji (culture of corporation) to historycznie wykształcony system wartości, norm, postaw i wzorców zachowań, które są stymulatorami zachowań członków organizacji i oddziałują na kształtowanie się jej stosunków z otoczeniem. Kultura ta odnosi się zarówno do wewnętrznego życia organizacji (podejmowanie decyzji, nagradzanie i karanie pracowników, poszanowanie ludzi, tolerowanie opozycji itp.), jak i zgodnego współżycia z otoczeniem, w którym ona działa.





Błędy procesu planowania

- Oderwanie procesu planowania od osób/komórek, które będą wdrażać strategię,
- Nadmierne scentralizowanie procesu planowania,
- Nadmierna „sztywność” przyjętej metody, niedopasowanie metody planowania do organizacji,
- Nadmierna formalizacja i standaryzacja, która może wyprzeć myślenie i elastyczność.





Błędy dotyczące dokumentów strategii:

- Niezdefiniowanie lub błędne zdefiniowanie podmiotu planowania;
- Niezdefiniowanie założeń planowania;
- Analiza SWOT nie podparta faktami i nie skonsultowana w gronie interesariuszy strategii;
- Nierozróżnianie czynników strategicznych od problemów w analizie SWOT;
- Nieskonfrontowanie analizy SWOT z analizą strategiczną i wyborem strategii ogólnej (kierunków rozwoju strategicznego);
- Mylenie wizji strategicznej z misją podmiotu planowania.

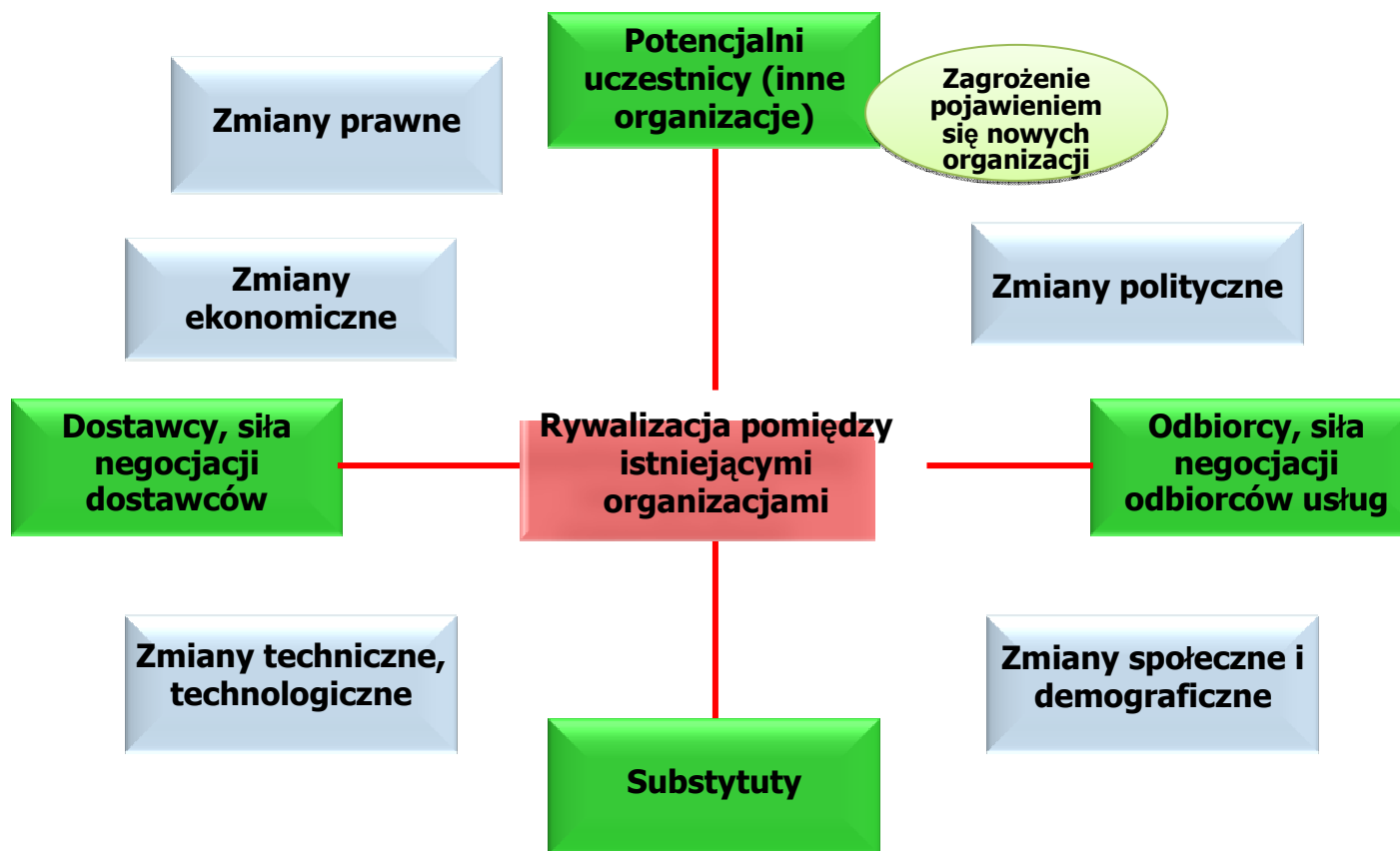




Analiza potencjału strategicznego

- Sposoby prowadzenia analizy strategicznej.
- Planowanie strategiczne a zmiana warunków zewnętrznych - kryzys, oszczędności.

Analiza 5 sił Portera - analiza otoczenia PESTER



Opracowanie własne



Zainteresowane strony - pozyskiwanie informacji o potrzebach (1)

- Prowadzenie stałej bazy informacji o zainteresowanych stronach (na wzór rozwiązań CRM), w tym gromadzenie informacji o potrzebach i oczekiwaniach,
- Pozyskiwanie bezpośrednie (ciągłe, okresowo, okazjonalnie) informacji od zainteresowanych stron,
- Współpraca ze środowiskami naukowymi, badawczo-rozwojowymi w zakresie pozyskiwania informacji o potrzebach zainteresowanych stron.





Zainteresowane strony - pozyskiwanie informacji o potrzebach (2)

- Prowadzenie samodzielnych badań lub zlecenie ich na zewnątrz (badania ankietowe bezpośrednio i prowadzone przez Internet, bezpośrednio wywiady pogłębione indywidualne i grupowe, wywiady kwestionariuszowe),
- Pozyskiwanie informacji z analiz prowadzonych poprzez wykorzystanie metod prognostycznych (np. foresight lokalny, regionalny, krajowy),
- Prowadzenie analiz wartości uzyskiwanych informacji z uwzględnieniem ich źródeł i jakości informacji.



Analiza strategiczna SWOT - pytania strategiczne

<p>Otoczenie</p> <p>Organizacja</p>	<p>Szanse</p>	<p>Zagrożenia</p>
<p>Mocne strony</p>	<p>Czy mocne strony pozwalają wykorzystać szanse?</p>	<p>Czy mocne strony pozwalają przezwyciężyć zagrożenia?</p>
<p>Słabe strony</p>	<p>Czy słabe strony utrudniają wykorzystanie szans?</p>	<p>Czy słabe strony potęgują zagrożenia?</p>

Opracowanie własne



Strategie działania

Względnie stałe sposoby osiągania celów strategicznych. Strategie działania są odpowiedzią na wyzwania stojące przed organizacją i wymagają innowacyjności i najwyższej kreatywności od zespołu opracowującego plan strategiczny. Podstawą do formułowania strategii działania jest analiza jakościowa (SWOT).





Strategie działania

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	W jaki sposób dzięki mocnym stronom wykorzystać szanse?	W jaki sposób dzięki mocnym stronom przeciwdziałać zagrożeniom?
Słabe strony	W jaki sposób pomimo słabych stron wykorzystać szanse?	W jaki sposób, pomimo słabej strony, możemy uniknąć potęgowania zagrożenia?

Opracowanie własne





Programowanie strategii

- Formułowanie wartości, wizji i misji organizacji.
- Określenie strategii ogólnej.
- Określanie celów organizacji, konstrukcje celów organizacji.
- Planowanie działań modernizacyjnych i innowacyjnych.





Wartości

Wartości stanowią najwyżej postawiony w hierarchii punkt odniesienia i weryfikacji wszystkich zamierzeń Strategii.

Wartości stanowią najcenniejszy i najsilniejszy element motywujący ludzi do działania.





Wartości - przykłady

Niezależność

Zaufanie

Przyjaźń

Radość

Rozwój

Pieniądz

Integrity

Respectis

Transparency

Courage

Achievement





Wizja organizacji

Wizja – opis roli podmiotu i efektów jego działania w otoczeniu, jak podmiot chce być postrzegany. Wizja jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować.



Misja organizacji

Obraz przewodni podmiotu strategii.

Syntetyczna, najczęściej jedno lub kilkuzdaniowa deklaracja określająca najwyższego poziomu cel, sens i powód oraz główne pola działania podmiotu strategii, często też najogólniejszą koncepcję działania.





Misja organizacji

Funkcje misji:

- pozwala koncentrować się na istocie działania,
- pozwala dostosować działania do długookresowych celów,
- identyfikuje z podmiotem strategii, motywuje pracowników instytucji,
- przyciąga odbiorców oferty, promuje w otoczeniu.





Misja organizacji

Główne elementy, wokół których można określać misję:

Co organizacja chce robić, na czym się koncentrować?

cechy rezultatów organizacji

Gdzie i dla kogo chce to robić?

cechy odbiorców działalności organizacji

Co będzie nas wyróżniało, co będzie specyficzne, unikalne?

cechy organizacji





Strategia ogólna

Plan najważniejszych działań,
poprzez które podmiot strategii zamierza
osiągnąć swoje długofalowe cele
strategiczne w dynamicznym otoczeniu
zewnętrznym.





Cel

Pożądaný wynik określony w czasie, którego osiągnięcie może być kontrolowane.





Cele strategiczne

Cele strategiczne – perspektywiczne zamierzenia kierownictwa organizacji optymalizujące wykorzystanie jej potencjału i sytuujące ją na korzystnej pozycji w przyszłości.

Cele strategiczne dotyczą zmian w potencjale organizacji. Wymaga to określenia:

- Jaki stan chcemy osiągnąć?
- W jakim terminie?
- Jak zmierzimy poziom realizacji celu?





Rodzaje celów strategii

- Cele ekonomiczno – finansowe.
- Cele jakościowe.
- Cele związane z alokacją zasobów (inwestycyjne).





Realizacja strategii

- Planowanie taktyczne i operacyjne.
- Zarządzanie celami, ocena stopnia zrealizowanego celu, jak rozliczać i monitorować realizację celu.
- Technologie informatyczne – jako efektywne narzędzie wspierające procesy planowania i strategicznego zarządzania.
- Uwzględnienie czynników ludzkich i organizacyjnych we wdrażaniu strategii.





Zarządzanie strategią

Zarządzanie strategią oznacza zdolność zespolenia strategii i działań dla osiągnięcia wysokiej sprawności wewnętrznej organizacji i jej harmonijnego rozwoju w ścisłym powiązaniu z aktualnym i przyszłym otoczeniem w celu zmniejszenia niepewności. Jako proces zarządzania składa się z dwóch współzależnych etapów, tj. formułowania oraz wdrażania i realizacji strategii.





Decyzje strategiczne

Decyzje strategiczne są ważne dla organizacji, ponieważ:

- mają znaczący, decydujący wpływ na przyszłość organizacji,
- są wielofunkcyjne (dotyczą wszystkich funkcji instytucji), ujmują przyszłość organizacji całościowo,
- powodują względnie trwałe skutki,
- podejmowane są na najwyższym poziomie hierarchii.





Planowanie taktyczne

Planowanie taktyczne określa zadania ogólne dla całej organizacji, konkretyzuje cele i kierunki działania ustalone w planie strategicznym, aktualizuje je i dostosowuje do warunków panujących w otoczeniu.

Plan taktyczny formułowany jest najczęściej na okres jednego roku i składa się z części technicznej i finansowej.





Planowanie operacyjne

Planowanie operacyjne jest podstawowym elementem organizacji pracy wewnątrz danej jednostki i zapewnia jej prawidłowe funkcjonowanie. Plan operacyjny wynika z planu taktycznego i obejmuje krótsze odcinki czasu, np. miesiąc czy kwartał.





Planowanie operacyjne

W **planowaniu operacyjnym** operuje się nie celami, ale konkretnymi zadaniami do realizacji, powierzonymi konkretnym wykonawcom, odpowiadającym za ich wykonanie niezbędnymi zasobami (środkami), a także terminami wykonania zadań.

Planowanie operacyjne nazywa się także planowaniem bieżącym lub wykonawczym.





Wdrażanie strategii i monitoring

Cele:

- Logistyczne usprawnienie realizacji zadań strategicznych.
- Umożliwienie monitorowania sposobu realizacji zadań strategicznych – bieżący wybór najbardziej optymalnych metod.
- Ułatwienie dostosowywania zapisów Strategii do zmieniających się warunków wewnętrznych i otoczenia.





Poziomy monitorowania

- Organizacyjny.
- Merytoryczny.
- Społeczny.





Zbilansowana Karta Wyników

- Zbilansowana Karta Wyników (ang. Balanced Scorecard) to koncepcja monitorowania strategii opracowana (1990) przez R. Kaplana i D. Nortona.
- Karta służy zapewnieniu informacji i kontroli kierownictwa jednostki nad realizacją strategii.
- Karta służy do zapewnienia spójności między celami a podejmowanymi działaniami, mierzenia i kontroli efektów działań strategicznych oraz do motywującego oddziaływania na pracowników.





Zbilansowana Karta Wyników

Zadaniem Zbilansowanej Karty Wyników jest:

- przełożenie strategii organizacji na cele dla różnych obszarów jej działalności oraz
- komunikacja i nadzór nad wdrożeniem strategii.





Zalety Zbilansowanej Karty Wyników

- W jej skład wchodzi prosty i logicznie dobrane wskaźniki.
- Zrównoważona Karta Wyników jest użytecznym narzędziem w kontroli osiągania strategicznych celów organizacji, zarówno ilościowych jak i jakościowych (np. wizerunek organizacji).
- Przejrzyście ujmuje działalność organizacji oraz jej jednostek w całości celów i sposobów ich osiągania.





Zalety Zbilansowanej Karty Wyników

- Może być wykorzystywana w całej organizacji poprzez departamentowe karty dokonań, jak również karty dokonań dla indywidualnych pracowników. Pozwala to na synchronizację działań wszystkich komórek i indywidualnych pracowników w celu osiągnięcia strategicznych celów organizacji.
- Działa w najlepszych i najbardziej prestiżowych organizacjach.





Perspektywy Zbilansowanej Karty Wyników

Zbilansowana Karta Wyników umożliwia spojrzenie na organizację z 4 różnych perspektyw:

Perspektywy	Charakterystyka
Finansowa	Przedstawiona za pomocą mierników finansowych, które umożliwiają ocenę efektów finansowych wdrożonej strategii. Określa, w jaki sposób realizowana strategia wpływa na kondycję ekonomiczną i wyniki organizacji.
Klientów	Celem jej jest określenie segmentów rynku, w których organizacja zamierza konkurować. Wykorzystuje się tu mierniki, które odzwierciedlają udział organizacji w rynku, obsłudze klientów, poziom ich zadowolenia.
Procesów wewnętrznych	Przedstawiona za pomocą wskaźników odnoszących się do procesów tworzących wartość dla klienta.
Rozwoju	Przedstawiona za pomocą mierników, które pokazują podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia.





Zrównoważona Karta Wyników

Zagadnienie główne	Zagadnienia I poziom	Zagadnienia szczegółowe - II poziom
STRATEGIA	Perspektywa finansowa	Przychody
		Koszty
		Aktywa
		Struktura finansowania aktywów
	Perspektywa klientów	Rynek docelowy
		Utrzymanie i pozyskanie klientów
		Satysfakcja klientów
		Propozycja wartości
	Perspektywa procesów	Procesy projektowania i doskonalenia
		Procesy wytwórcze
		Procesy marketingu i obsługi
	Perspektywa wiedzy i rozwoju	Infrastruktura majątkowa
		Infrastruktura społeczna
		Infrastruktura zarządzania





Najważniejsze narzędzia wspomagające zarządzanie w administracji

- **informatyczne systemy zarządzania (MIS)**, które służą wspomaganie rutynowych czynności organizacji, czyli planowania, zarządzania wszelkimi zasobami organizacyjnymi, kierowania, kontrolowania działalności organizacji,
- **systemy wspomagające decyzje (DSS)**, do których zaliczamy interaktywne systemy komputerowe wspomagające kadrę kierowniczą w podejmowaniu decyzji nieustrukturyzowanych przez zastosowanie odpowiednich danych i modeli komputerowych,
- **systemy ekspertowe (ES)**, których celem jest wspomaganie decydenta w nieustrukturyzowanej sytuacji decyzyjnej. Systemy te nie posługują się modelami świata rzeczywistego, lecz naśladują tok rozumowania eksperta lub decydenta.





Korzyści z zastosowania zintegrowanych systemów zarządzania

- lepsze jakościowo wspomaganie procesów decyzyjnych,
- wieloprzekrojowe i na różnych poziomach zarządzania informowanie kierownictwa organizacji,
- objęcie kanałami informacyjnymi wszystkich kluczowych agend organizacji m.in. finansów, logistyki, działalności operacyjnej itd.,
- podniesienie wiarygodności informacji dzięki wprowadzeniu ich do systemu w miejscu powstawania.





Korzyści z zastosowania zintegrowanych systemów zarządzania

- kontrolowanie kosztów w oparciu o ich pomiar w miejscu powstawania,
- symulowanie budżetowe i analizy finansowe, prognozy zarówno krótko jak i długoterminowe,
- zarządzanie strumieniem zasobów w ramach wykonywanych prac organizacji,
- mechanizmy zapewniające bezpieczeństwo zasobów danych.





Sposoby minimalizacji kosztów funkcjonowania organizacji

- redukcja celów i zadań w organizacji,
- minimalizacja kosztów pracy i innych zasobów (zwiększanie wydajności, produktywności zasobów),
- stosowanie najtańszych na rynku zasobów pracy i najtańszych środków rzeczowych,





Sposoby minimalizacji kosztów funkcjonowania organizacji

- łączenie zapotrzebowania kilku instytucji na zasoby materialne i usługi kupowane na rynku (aby uzyskać niższe ceny),
- racjonalizowanie kosztów poprzez optymalizację procesów wewnętrznych,
- outsourcing zadań i przez to redukowanie własnych zasobów pracy (jeżeli są mniej wydajne i droższe).



Motywowanie zespołu do realizacji celów strategicznych

Motywacja zespołu zależy od:

- Sposobu pracy nad planem strategicznym.
- Sposobu zaplanowania i wdrażania strategii.
- Sposobu komunikacji planu strategicznego.

Motywowanie zespołu do realizacji celów strategicznych

Sposób pracy nad planem strategicznym

Decydujący jest stopień zaangażowania kluczowych osób w organizacji w przygotowanie planu. Wiąże się to z przyjętym modelem pracy np. urzędniczym, partycypacyjnym, eksperckim lub mieszanym. Z modelem pracy wiążą się poziomy motywacji zespołu organizacji (patrz slajd 91).

Motywowanie zespołu do realizacji celów strategicznych

Sposób zaplanowania i wdrażania strategii

Często przygotowana strategia nie posiada planu operacyjnego, bez którego nie ma warunków technicznych do realizacji celów. Nieodpowiednim jest taki plan wdrożenia strategii, który nie wskazuje zadań dla poszczególnych osób lub zespołów. Stanowi to usprawiedliwienie dla zespołu organizacji, dlatego strategia nie jest w polu jego zainteresowania.

Motywowanie zespołu do realizacji celów strategicznych

Sposób komunikacji planu strategicznego

Plan strategiczny wymaga komunikacji w całym zespole. Poszczególne grupy pracowników powinny otrzymać przekaz dostosowany w zakresie treści i formy do ich roli pełnionej w organizacji. Ważna dla motywacji zespołu jest postawa kierownictwa organizacji wobec planu strategicznego.



Poziomy motywacji członków zespołu

- Identyfikacja z celami strategii.
- Adaptacja do celów strategii.
- Kupno jako motywacja do realizacji celów strategii.
- Przymus (psychiczny, emocjonalny, oparty na lęku o utratę pozycji w lub pracy organizacji).





Błędy dotyczące wdrażania planu

- Zbyt ambitne (nierealne) określenie celów,
- Nieprzypisanie wskaźników do celów,
- Nieokreślenie części operacyjnej,
- Nieokreślenie komórek/osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych celów/zadań,
- Słaba komunikacja strategii,
- Niewystarczające warunki i działanie motywacyjne wobec członków organizacji.





Dziękujemy