

22. PLANOWANIE DZIAŁAŃ



22.1. Przygotowanie działania

Obserwacja działań wielu ludzi oraz rezultatów ich pracy wskazuje na znaczne różnice indywidualne, wyrażające się w sposobie zorganizowania pracy, jak i efektach końcowych. **Tajemnica sukcesów jednych oraz niepowodzeń drugich tkwi głównie w sposobie działania.**

Ludzie sukcesu pracują „zmyślnie”, czyli zmierzają do założonych celów w sposób [130]:

- przemyślany,
- planowy,
- konsekwentny.

Ludzie słabo zorganizowani, a przez to mało sprawni, improwizują, postępując bez głębszego zastanowienia i przygotowania. Można więc się zgodzić ze stwierdzeniem, że:

„Wysoka sprawność, a zwłaszcza zdumiewające efekty pracy dobrze zorganizowanej wymagają nie tyle nadludzkiej pracowitości, co pewnego wysiłku umysłowego, związanego z obmyśleniem planu”. (T. Kotarbiński [62])

Planowanie jako wstępne przygotowanie każdego działania zajmuje ważne miejsce w realizacji wszelkich zamierzeń. **„Dwa razy pomyśl, a raz zrób”** – sens tego powiedzonka sprowadza się do tezy, że warunkiem możliwości dokonania czegoś bez doraźnego przygotowania jest przygotowanie uprzednie, czyli planowanie. Zanim kierownicy przystąpią do organizowania, przewodzenia i kontroli, muszą wykorzystać tę pierwszą swoją funkcję, jaką jest planowanie, ustalając: *co* trzeba zrobić, *kiedy* i *jak* należy to zrobić oraz *kto* to ma zrobić [77].

Planowanie polega więc nie tylko na usunięciu przeszkód, ale jest to także wstępne ukształtowanie materiału, przygotowanie instrumentarium, przysposobienie sprawcy oraz opracowanie planu. Ponadto może polegać na przeprowadzeniu prób i eksperymentów laboratoryjnych oraz przygotowaniu procesu technologicznego. Planowe działania, jako świadome i celowe poczynania wstępne, są niezbędne do sprawnej realizacji działań podstawowych. Potrzeba planowania występuje na wszystkich szczeblach organizacji i w istocie narasta na wyższych szczeblach, gdzie są największe możliwości wywarcia wpływu na powodzenie organizacji. Kierownicy najwyższych szczebli na ogół poświęcają większość czasu na planowanie (opracowanie strategii) dalszej jej przyszłości [128]

Do elementów przygotowawczych działania należy zebranie odpowiednich informacji i wszelkich innych czynników (głównych i pomocniczych), które mogą przyczynić się do sprawności realizacji zadania. Pozwoli to na mniej lub bardziej świadomą ocenę, czy istnieją warunki do tego, żeby zamierzone działanie mogło się powieść. Istnienie takich warunków nazywa się możliwością działania, czyli wykonalnością zamiaru. Stwierdzenie istnienia takich warunków jest pewną pracą myślową (wyrządzeniem myślowym).

Wyprzedzenie myślowe jest to metodologiczny środek uzasadniający i organizujący działanie w fazie przygotowawczej [63]. W działaniach z organizacją pierwszym punktem w tym zakresie jest rozpracowanie systemu kierowniczego, tj. wyspecyfikowanie funkcji i zadań kierowniczych. Obejmuje to także związki występujące między tymi funkcjami, procesami i czynnikami działań, w tym i takimi realnymi, jak: personel, wyposażenie, metody i technika [78]

Wstępna analiza metod działania może doprowadzić do zastosowania uproszczeń i ulepszeń działań, przez zespalanie czynności lub ich zawężenie. Do tych zabiegów upraszczających i usprawniających działanie należy zaliczyć upośrednienie akcji.

Upośrednienie akcji jest to tego rodzaju układ czynności w znaczeniu czasowym, przestrzennym i pośredniczącym, który umożliwia harmonijne powiązanie ze sobą różnych elementów działania [104]. Stosuje się go w tych przypadkach, gdy pewne dalsze cele można osiągnąć przez osiągnięcie celów bliższych, pomocnych w realizacji wyników końcowych, np. zaliczanie kolejnych lat studiów jest stopniem pośrednim w uzyskaniu wykształcenia wyższego.

22.2. Cechy dobrego planu

Praca może odbywać się w sposób zorganizowany lub niezorganizowany. Praca zorganizowana została wcześniej obmyślana i przygotowana. Występuje więc w niej racjonalne zespolenie czynników pracy oraz ukształtowanie się właściwych stosunków pomiędzy uczestnikami działania. Praca niezorganizowana jest przeciwieństwem pracy zorganizowanej i wskutek braku planowości i określonych metod w działaniu, zastąpionych często wyczuciem, powoduje niezrealizowanie zamierzonego celu lub tylko częściowe jego osiągnięcie, nierzadko w późniejszym terminie [53].

Plan jest logiczną konstrukcją, opartą na sieci wynikających kolejno z siebie decyzji [76].

Po zdefiniowaniu roli planu, warto mieć na uwadze wymogi, jakim powinien odpowiadać i sprostać plan, aby dobrze spełniał swe zadanie. T. Kotarbiński [62] wyróżnił aż jedenaście takich cech dobrego planu. Inni autorzy, np. [68, 83, 109] uzupełniają tę listę jeszcze większą liczbą cech.

Dobry plan cechuje [62]:

1. **Celowość.** Należy, mieć na względzie końcowy wynik, rezultat swoich zamierzeń, gdyż on głównej mierze wyznaczać powinien zarówno kierunek, jak i samą strukturę działania;
2. **Wykonalność.** Oznacza to, że plan musi posiadać możliwie duże prawdopodobieństwo osiągnięcia celu działań, przy uwzględnieniu wszystkich warunków. Przede wszystkim należy więc opierać się na działaniach już sprawdzonych, wypróbowanych, bądź też zdobywać doświadczenia przez jego wykonaniem. Jest to głównie rola nauki i prób (generalnych). Z próbami tego typu spotykamy się szczególnie tam, gdzie chodzi o dobre zgranie wszystkich elementów procesu realizacyjnego, np. osób w teatrze, lub maszyn w produkcji [104];
3. **Zgodność wewnętrzna.** Cechę tę określa się też konsekwencją planu. Chodzi tu o to, aby w planie nie było wewnętrznych sprzeczności, tzn. istnienia w nim jednocześnie koncepcji umożliwiających i uniemożliwiających założone działania. Poszczególne elementy planu winny się z sobą zazębiać, uzupełniać wzajemnie, a nie przeszkadzać sobie lub wręcz się wykluczać.
4. **Operatywność.** Plan, który także stanowi pewnego rodzaju narzędzie do wykonywania zamierzonych działań musi być łatwy do zastosowania w konkretnym działaniu. Operatywnym będzie więc plan, w którym łatwo przechodzi się od jego uświadomienia do realizacji (co warunkuje jego prostota, przejrzystość budowy, zrozumiałość i precyzja);
5. **Elastyczność.** Cechę tę formułuje się też jako giętkość, plastyczność, zwrotność, a więc przeciwstawienie sztywności planu. Postuluje się tutaj, aby plan dawał się łatwo modyfikować z uzasadnionej konieczności wynikłej w trakcie jego realizacji;
6. **Właściwa szczegółowość.** Należy podkreślić, że do dobrego planu nie wymaga się dopracowania do najdrobniejszych szczegółów, gdyż to krępuje swobodę działania i kłóci się z innymi cechami (np. operatywnością). Nie wolno również planować w sposób zbyt ogólnikowy, bo i to nie służy właściwej realizacji celów. Musi się, więc wyważyć i wypośrodkować te dwa skrajnie różne podejścia, uszczegóławiając zamierzenia we właściwych proporcjach;
7. **Długodystansowość.** Ta cecha dobrego planu zmusza planującego do właściwego przewidywania przyszłych zdarzeń. Jest to zależne głównie od zasięgu i sensu przewidywania warunków działań;
8. **Terminowość.** Plan terminowy to taki, który zawiera określony termin realizacji, jak również (w miarę możliwości) posiada określone terminy poszczególnych części składowych.
9. **Kompletność (zupelność).** Cecha ta predysponuje do zawarcia w planie wszystkich istotnych czynników dotyczących działania;
10. **Racjonalność.** Dobry plan winien być oparty na rozumnych podstawach i uwzględniać wszystkie związki przyczynowo-skutkowe zachodzące pomiędzy jego częściami;
11. **Sprawność.** Chodzi tu o operatywność planu, ale w sensie praktycznej możliwości.

Tę listę cech uzupełnia jeszcze jedna istotna, cecha, a mianowicie [91]:

12. **Komunikatywność.** Oznacza ona, że plan powinien być zrozumiały dla osób, do których jest adresowany (czyli wykonawców), a nie tylko przez samego planującego.

22.3. Metody i technika planowania

Planując działanie można się posługiwać (podobnie jak przy ustalaniu zadań i celów) **metodą kolejnych przybliżeń**. Polega ona na systematycznej kolejnej analizie zadań i celów, wychodząc od określonych uprzednio celów ogólnych, jakie mają być osiągnięte. Rozpatrując je dąży się do wykrycia zadań i środków, które są niezbędne do danej realizacji [78].

Opracowanie planu za pomocą metody kolejnych przybliżeń wymaga spełnienia dwóch warunków:

- na każdym etapie tego procesu powinna być dokonana analiza wykonalności,
- powinna być zanalizowana efektywność dalszych kroków (wariantów).

Racjonalne postępowanie w tej metodzie wymaga posługiwania się modelami uproszczonymi, odzwierciedlającymi tylko główne cechy programu (strategiczne), bez wdawania się w szczegóły. Opracowując bardziej złożone przedsięwzięcia celowe jest skorzystanie z **metod badań operacyjnych**, w tym zwłaszcza z techniki sieciowej. Polega ona na graficznym i tabelarycznym przedstawieniu powiązań i zależności czasowych pomiędzy czynnościami oraz określeniu optymalnego rozłożenia ich w czasie – metoda ścieżki krytycznej (CPM) lub PERT [131].

PERT i CPM są powszechnie stosowane i wywierają znaczny wpływ na planowanie oraz kontrolę projektów i programów. CPM jest odpowiedniejsza do powtarzalnych procesów, w których zadania mają stały czas trwania i znane terminy realizacji, PERT natomiast nadaje się zwłaszcza do procesów niepowtarzalnych, w których można jedynie w przybliżeniu oszacować okres realizacji i terminy zakończenia zadań. Pierwotnie PERT i CPM było tak pracochłonne i kosztowne, że używano je jedynie od najbardziej złożonych projektów, w których czas odgrywał rolę krytyczną, jak np. budowa autostrad, statków czy wprowadzanie wielkich systemów przetwarzania danych.

Obecnie do opracowywania planów działań w większości zakładów wykorzystuje się komputery. Programy analizy sieci do komputerów osobistych udostępniły metody PERT i CPM kierownikom, którzy poprzednio nie mieli niezbędnej wiedzy ani środków potrzebnych do ich stosowania. Takie oprogramowanie pomaga pozwala im na zastosowanie tych metod do znacznie mniejszych zamierzeń. Istnieją całe skomputeryzowane systemy planowania ogólnozakładowego i operatywnego produkcji (np. MRP), pozwalające na bieżąco wprowadzać korekty i codziennie aktualizować plany [17]. Kierownicy mogą teraz bardzo szybko opracować i aktualizować programy oraz sprawdzać na nich wpływ jakichś hipotetycznych czynników na postępy realizacji projektu, np. możliwych opóźnień dostawy ważnego elementu przez podwykonawcę, itp. Programy te szczegółowo omawiane są na kursie kształcenia „Logistyka w przedsiębiorstwie” i nie będą tu szczegółowo rozwijane. Ogólnie należy jednak zgodzić się z poglądem, że:

„Bez procesu planowania – w sensie określania celów i sposobów ich osiągnięcia – nie można skutecznie organizować, kierować ludźmi i oceniać działania”. [128]

Racjonalnie opracowany plan winien uwzględniać [40]:

1. Podział na zadania cząstkowe lub etapy, które łącznie złożą się na osiągnięcie celu;
2. Podział zadań złożonych na proste, zgrupowane według kolejności ich wykonania oraz wykonawców (wydziałów, sekcji, stanowisk pracy), z określeniem osoby odpowiedzialnej za terminową i prawidłową realizację planu jako całości oraz jego poszczególnych odcinków;
3. Dokładne określenie dla każdego działania:
 - celu tego działania,
 - miejsca wykonania,
 - środków pracy niezbędnych do jego spełnienia (urządzeń, narzędzi),
 - potrzebnych przedmiotów pracy (materiałów) wraz z ewentualnym uwzględnieniem ilości oraz podaniem sposobu dostarczania na miejsce pracy,
 - przebiegu działań oraz ich terminów rozpoczęcia i zakończenia lub czasu wykonania (najlepiej jeżeli są one przedstawione w postaci tzw. wykresu Gantta).
4. Ustalenie osób kierujących (odpowiedzialnych) oraz wykonujących i kontrolujących.

22.4. Prakseologiczne zasady budowy planów

Zasady ogólne [63]

1. Zasada prostoty, jasności i przejrzystości

Na jasność i przejrzystość składa się wyraźne określenie etapów, kroków, dokładne rozgraniczenie zakresów czynności osób lub odpowiednich komórek. To także logicznie i starannie obmyślana symbolika zapisu graficznego w dokumentacji.

2. Zasada kierowania się jednością organizacji i zadań

Wszelkie problemy organizacyjne, szczególnie podział zakresów działania oraz dobór do nich podmiotów i środków (ludzi, pomieszczeń i maszyn), powinny być rozpatrywane w aspekcie zasadniczych celów działania (rentowności).

3. Zasada starannego zabezpieczenia toku działania przed zakłóceniami

Rozwiązaniami takimi mogą być odpowiednie kontrole zapobiegawcze i bieżące: przebiegu pracy, braków, zapasów, odpowiedzi na korespondencję, terminów zadań odcinkowych, stanu maszyn, itp. Tak jak nie można oczekiwać nieprzerwanej prawidłowej pracy maszyny, tak nie można zakładać, że da się zrealizować w 100 procentach nawet najlepiej zaplanowanego działania.

4. Zasada zwracania szczególnej uwagi na najsłabsze ogniwa („wąskie gardła”)

Najczęstszą przyczyną słabych punktów są niedostateczne kwalifikacje pracowników lub nieodpowiednia organizacja pracy. Jeśli ich nie można zmienić, należy roztoczyć nad nimi szczególną opiekę.

Zasady szczegółowe [109]

• zasady organizacyjno-kinetyczne:

1. *Zasada ustabilizowanych przebiegów działania* – ustabilizowanie procesu sprzyja wydajności;
2. *Zasada synchronizacji przebiegów* – właściwe rozłożenie przebiegów działania w czasie;
3. *Zasada ustalania terminów wszystkich zadań* – rezerwy czasowe między zadaniami;
4. *Zasada pełnego informowania uczestników działania* – dokładna informacja sprzyja wykonaniu;
5. *Zasada dokładnego ustalenia dróg komunikacji* – dróg przekazywania informacji;
6. *Zasada wyraźnego określenia odpowiedzialności*;
7. *Zasada samoczynności kontroli* – przebiegi działania winny mieć określone miejsca kontrolne.

• zasady organizacyjno-statyczne:

1. *Zasada podziału pracy*

Podzielenie czynności na mniejsze jednostki podnosi wydajność pracy. Regułę tę stosuje się praktycznie w ten sposób, że poddaje się analizie wszystkie składowe czynności danego działania. Badanie te przeprowadza się pod kątem wyodrębnienia powtarzających się czynności i przydzielenia każdemu pracownikowi ograniczonego zakresu działania. Dotyczy to zarówno działań kierowniczych, jak i wykonawczych: tak fizycznych, jak umysłowych. Jak wąski może być ten zakres, to zależy od kwalifikacji pracownika, jego zdolności umysłowych oraz innych predyspozycji. Z regułą podziału czynności wiążą się reguły pomocnicze, np.:

- a) reguła wyraźnej hierarchii i jedności kierownictwa,
- b) reguła oddzielenia czynności kierowniczych od wykonawczych,
- c) reguła zgodności pomiędzy uprawnieniami a odpowiedzialnością.

2. *Zasada koncentracji czynności*

Przez skupienie czynności o podobnym charakterze w jednym miejscu osiąga się oszczędność wysiłku i zastosowanych środków działania, a tym samym lepszy wynik ekonomiczny.

3. *Zasada uregulowania powiązań*

Podkreśla konieczność należytego zespolenia podzielonych i skoncentrowanych czynności. Z nowszych rozwiązań w tym zakresie można tu wymienić tzw. organizację macierzową (koordynację funkcji odnoszących się do określonych przedmiotów działania np. wyrobów), organizację branżową (podział zakładów wg grup wyrobów) i sterowanie przedsięwzięciami.