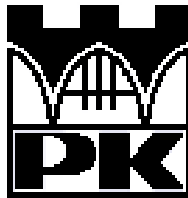


POLITECHNIKA KRAKOWSKA

Wydział Mechaniczny



PODSTAWY ZARZĄDZANIA

Ćwiczenie 5: Określenie misji, celów i planów organizacji. Budowanie drzewa celów.

Pytania wprowadzające:

1. Co to jest proces planowania? Podaj przykład.
2. Na czym polega istota procesu planowania, wyjaśnij na rysunku.
3. Jakie znasz rodzaje planów. Przeprowadź charakterystykę w aspekcie celów planowania, horyzontu, funkcji i podstawowych instrumentów planowania.
4. Wymień elementy procesu planowania. Podaj przykłady.
5. Wymień etapy procesu planowania. Podaj przykład.
6. Cele: definicja, rodzaje, charakterystyka. Przykłady celów.
7. Podstawowe problemy w planowaniu.
8. Co to jest misja firmy? Jak się tworzy misję i jaka jest jej rola?

Zadania do wykonania :

Biorąc pod uwagę dotychczasowe informacje o firmie określ:

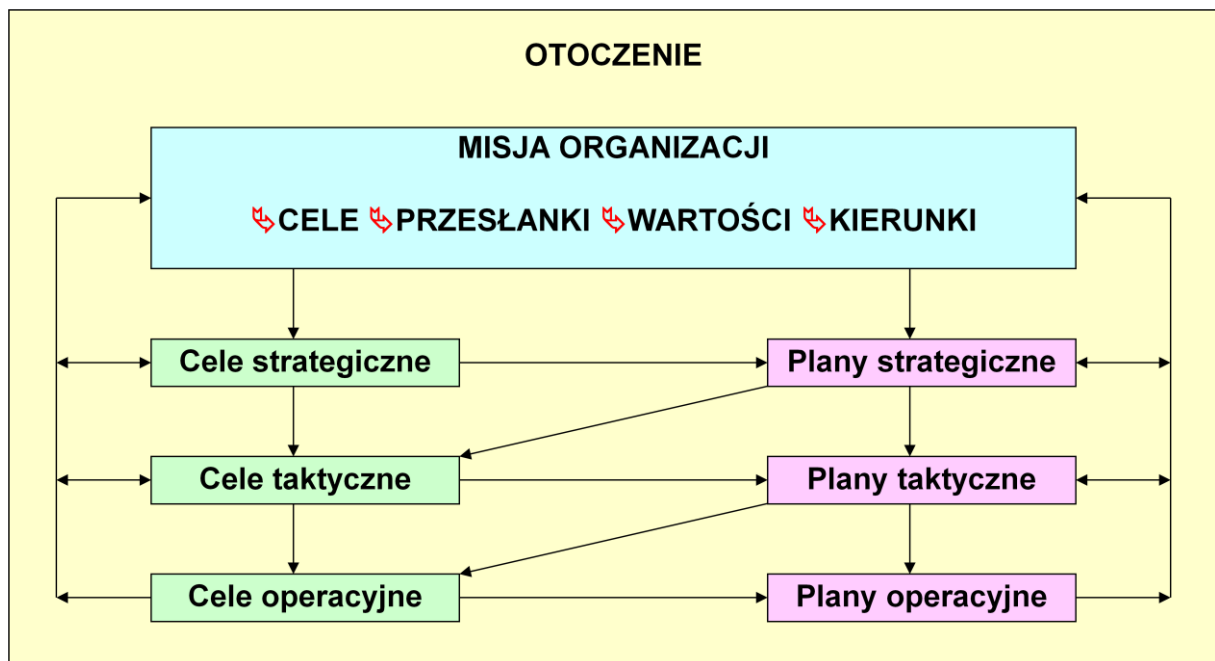
1. Misję firmy
2. 3 cele strategiczne
3. Dla każdego celu strategicznego określ 3 cele taktyczne, w różnych dziedzinach.
4. Dla każdego celu taktycznego określ co najmniej 3 cele operacyjne.

Cele muszą być wyrażone precyzyjnie, możliwe do pomiaru i określone terminami realizacji.

Literatura:

1. Griffin R.W. „Podstawy zarządzania organizacjami” PWN Warszawa
2. Koźmiński A., Piotrowski W. „Zarządzanie teoria i praktyka” PWN Warszawa

PROCES PLANOWANIA odbywa się w kontekście określonego otoczenia. Menedżerowie muszą wyrobić sobie pełne i dogłębne zrozumienie tego kontekstu po to, by określić misję organizacji i opracować jej cele strategiczne, taktyczne i operacyjne.



Cele organizacji

Funkcje celów:

1. stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom ludzi pracujących w organizacji;
2. praktyka ustalania celów wpływa na planowanie;
3. mogą być źródłem motywacji dla pracowników organizacji;
4. cele dają skuteczny mechanizm oceny i kontroli;

Rodzaje celów:

1. **wg szczebla zarządzania**; cele ustalane są na różnych szczeblach i dla różnych szczebli w ramach organizacji; cztery podstawowe szczeble celów obejmują misję oraz cele strategiczne, taktyczne i operacyjne;

Misja organizacji jest to sformułowanie jej podstawowego, niepowtarzalnego celu, który wyróżnia ją wśród innych firm tego typu i wskazuje na zakres operacji przedsiębiorstwa w kategoriach produktu i rynku.

Cele strategiczne cele wyznaczone na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa organizacji.

Cele taktyczne są ustalane na średnim szczeblu zarządzania i dla menedżerów średniego szczebla organizacji, koncentrują się na sposobie operacjonalizacji działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych;

Cele operacyjne są ustalane na niższym szczeblu zarządzania i dla menedżerów niższego szczebla organizacji. Dotyczą krótkookresowych problemów związanych z celami taktycznymi;

2. **wg dziedziny**; organizacje wyznaczają cele dla różnych dziedzin, np. operacji, marketingu, finansów, jakości, wydajności, fluktuacji pracowników, absencji w pracy, innowacji produktowych;
3. **wg ram czasowych**; najczęściej cele strategiczne są celami długofalowymi (10 lat i więcej), cele taktyczne średnioterminowymi (ok. 5 lat), a cele operacyjne krótkookresowymi (2-3 lata);

niektóre cele mają wyraźnie zaznaczone ramy czasowe (np. otwarcie 150 nowych restauracji w ciągu 10 lat), inne nie mają określonego horyzontu czasowego (np. utrzymanie 10% rocznego tempa wzrostu);

Rodzaje planów organizacji:

- ☞ plan strategiczny (długookresowy)- ogólny plan zawierający decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych; ustalane są przez zarząd i najwyższe kierownictwo, mają dłuższy horyzont czasowy i dotyczą kwestii zasięgu, dystrybucji zasobów, przewagi konkurencyjnej i synergii;
- ☞ plan taktyczny (średniookresowy)- plan skierowany na osiągnięcie celów taktycznych, opracowany dla realizacji elementów planu strategicznego; ustalane są przez wyższy i średni szczebel zarządzania, mają horyzont czasowy krótszy niż plany strategiczne i koncentrują się na konkretnych sprawach; zajmują się realizacją zadań;
- ☞ plan operacyjny (krótkookresowy) - plan nastawiony na wykonanie planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych; ustala je kadra średniego i niższego szczebla zarządzania, koncentrują się na krótkim okresie i mają wąski zasięg;

PRZYKŁADOWE OBSZARY PLANOWANIA STRATEGICZNEGO:

1. plan sprzedaży
2. marketingowy i rozwoju rynku
3. plan produkcji i usług
4. plan inwestycji
5. plan badawczo – rozwojowy
6. plan zatrudnienia
7. plan finansowy

REGULA SMART - dklarowane cele powinny spełniać następujące kryteria:

- | | | |
|---|----------------|-------------------------------|
| S | - specific | - konkretne (skonkretyzowane) |
| M | - measurable | - mierzalne |
| A | - acceptable | - akceptowalne |
| R | - realistic | - realne (realistyczne) |
| T | - time bounded | - określone w czasie |

MATERIAŁY DODATKOWE Określenie misji przedsiębiorstwa

Misja przedsiębiorstwa jest najbardziej ogólnym celem - tym, co zarząd uważa za przyczynę, podstawę istnienia przedsiębiorstwa (nazywana bywa także filozofią, zbiorem zasad działalności i wartości, credo firmy). Misja określa naturę i zakres biznesów, a także formułuje zasady, które menedżerowie najwyższego szczebla uważają za najważniejsze dla zarządzania danym przedsiębiorstwem.

Określenie misji przedsiębiorstwa można sprowadzić do następujących pytań:

- Po co działamy jako przedsiębiorstwo?
- W jakim biznesie działamy? (definicja biznesu)
- Jaki jest zakres naszych biznesów?
- Jaki powinien być zakres naszych biznesów (jaki powinien być kierunek naszego rozwoju)?
- Jaką wartość kreujemy dla naszego rynku (naszych rynków)?

Misja przedsiębiorstwa definiuje to, czym dane przedsiębiorstwo ma się odróżniać od innych. Zwykle jest to opis potrzeb docelowych nabywców, ofert, za pomocą których przedsiębiorstwo

zaspokaja te potrzeby, oraz stosowanej przez przedsiębiorstwo filozofii tworzenia tych ofert. Misja określa zakres działalności przedsiębiorstwa oraz wartości uważane przez zarząd firmy za najważniejsze w tej działalności. Może także zawierać ogólne określenia dotyczące wymaganych przez zarząd osiągnięć (takich jak np. pożądany wizerunek) oraz sposobu i zasad działania.

Określenie misji ma ułatwić pracownikom, klientom oraz wszystkim zainteresowanym identyfikację zakresu działań przedsiębiorstwa, zrozumienie kierunków jego rozwoju oraz przyczyniać się do tworzenia pozytywnych postaw wobec tych działań i kierunków rozwoju.

Decyzje dotyczące misji przedsiębiorstwa powinny uwzględniać informacje o otoczeniu, dotychczasową historię przedsiębiorstwa oraz posiadane zasoby i umiejętności będące lub mogące być podstawą osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej (czyli chodzi o jego podstawową kompetencję w walce konkurencyjnej).

Składniki misji:

1. Klienci
2. Produkty i usługi
3. Obszar działania
4. Technologia
5. Pomysł na przetrwanie
6. Filozofia działania
7. Własny wizerunek
8. Troska o publiczny wizerunek (image) firmy
9. Troska o własnych pracowników

Struktura misji:

- ✓ Po co istniejemy?
- ✓ Do czego dążymy?
- ✓ Co mamy osiągnąć?
- ✓ Czyje (podmiotowo) i jakie (przedmiotowo) potrzeby zaspokajamy?
- ✓ Jakie jest nasze społeczne przeznaczenie?

Wizjonerskie przywództwo

