
Planowanie i wyznaczanie celów

Podjęmowanie decyzji

2013



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Zachodniopomorska
Szkoła Biznesu
w Szczecinie

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Planowanie i wyznaczanie celów

Spis treści

1. Wstęp.....	3
2. Istota planowania.....	3
3. Efekty planowania.....	3
4. Elementy procesu planowania.....	3
5. Zasady planowania.....	4
6. Etapy planowania	5
6. Typy planowania	5
7. Efektywność pracy a umiejętność planowania.....	6
8. Cele w planowaniu	7
9. Efektywne wyznaczanie celów – metoda SMART.....	8
10. Wyznaczanie priorytetów	8
11. Metody ustalania priorytetów	9
12. Problemy / przeszkody zaburzające realizację planów	10
13. Zaplanuj swój dzień.....	11
14. Jak osiągać zamierzone cele w zaplanowanym terminie?	13
15. Podsumowanie	15
16. Literatura.....	15



Planowanie i wyznaczanie celów

1. Wstęp

Planowanie to proces podejmowania świadomych decyzji dotyczących przyszłości. Istotą planowania jest rozpoznanie przyszłości oraz zadań i środków potrzebnych do realizacji założonych celów. Planowanie jest nieodłącznym elementem życia człowieka i jest zwykle uważane za bardzo ważną cechę współczesnego człowieka. Zapoznaj się z materiałem na temat planowania.

2. Istota planowania

Już rzymski myśliciel Seneka pisał w swoich rozprawach w I wieku p.n.e.: Nie mamy za mało czasu, lecz mamy za dużo czasu, którego nie wykorzystujemy.

Wspólną cechą ludzi niezaradnych, zagubionych jest to, że przywiązują małą wagę do planowania i organizacji swej pracy. Wspólną cechą ludzi sukcesu, zwłaszcza w biznesie jest to, że szczegółowo planują swe zajęcia i pracują według priorytetów.

Wniosek: aby odnosić sukcesy, a przynajmniej dobrze wypełniać swe zadania, należy zacząć od planowania i zarządzania swym czasem.

3. Efekty planowania



Źródło: opracowanie własne.

4. Elementy procesu planowania

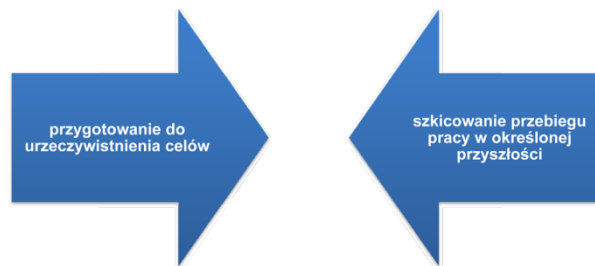
Punktem wyjścia do planowania jest określenie, jakie są twoje potrzeby w bliższej i dalszej przyszłości. Bez określenia potrzeb trudno mówić o planowaniu.

Planowanie nie musi być trudne i czasochłonne. Najbardziej efektywne są nieskomplikowane systemy zarządzania czasem. Przyzwyczajenie, które powodują marnowanie czasu, są jak choroba. Odbierają nam energię, przyczyniają się do niepotrzebnych stresów i konfliktów. Zmiana przyzwyczajeń nie jest łatwa i dlatego w tej kwestii należy powziąć konkretne postanowienia. Istotą planowania jest wyznaczanie i osiąganie celów.



Planowanie i wyznaczanie celów

Planowanie to



Źródło: opracowanie własne.

5. Zasady planowania

Celowość

Każdy plan formułowany jest, aby można było osiągnąć jakiś cel. Nie jest możliwe stworzenie planu, który nie zawierałby żadnego celu. Plan powinien zawierać również narzędzia i metody, które posłużą do osiągnięcia celu.

Kontrola planowania

Dobry plan powinien zawierać elementy, które umożliwią kontrolę poprawności wykonania planu. Kontrola jest szczególnie ważna przy planach długofalowych, im dłuższy plan tym więcej elementów kontroli powinien zawierać. Kontrola planowania umożliwia sprawdzenie czy nasz plan posuwa się w dobrym kierunku, czy jest realny oraz jakie ewentualne zmiany należy wprowadzić w planie, aby był on skuteczny.

Kompetencja

Planowanie muszą być ze sobą powiązane i prowadzić w jednym kierunku, wtedy dopiero plan staje się użytecznym narzędziem w osiąganiu celów. Plany, tworzone w różnym czasie i na różnych poziomach nie mogą się wzajemnie wykluczać tylko w ten sposób można podejmować trafne decyzje i osiągać zamierzone cele.

Skuteczność

Plan staje się skuteczny, gdy realizując go osiąga się cel przy minimum niepożądanych konsekwencji i przy wynikach przewyższających nakłady. Okresy planistyczne muszą być dostosowane do rodzaju prowadzonej działalności.

Cztery wyznaczniki efektywnego planowania



Źródło: opracowanie własne.



Planowanie i wyznaczanie celów

6. Etapy planowania

Dobre planowanie:

- to planowanie wydarzeń i stanów rzeczywistości w takiej kolejności czasowej, aby w możliwie najkrótszym lub określonym terminie i przy minimalnych nakładach osiągnąć zaplanowany stan końcowy;
- wymaga rozpatrzenia: co, kto, kiedy, czym i jak działa, w odniesieniu do działań i zasobów oraz ułożenia ich w sekwencję czasową tak, aby osiągnąć pożądany cel w najbardziej satysfakcjonujący sposób.

Co daje planowanie?

1. Wspiera osiągnięcie wyznaczonego celu przy minimalnym zaangażowaniu zasobów: czasu, energii, ludzi i finansów i dlatego jest podstawą efektywnego zarządzania.
2. Porządkuje działania pozwalając osiągnąć więcej w bardziej efektywny sposób. Zmniejsza ryzyko odczuwania destruktywnego stresu.
3. Sprzyja procesowi świadomego podejmowania decyzji, poprzez uświadomienie, co jest ważne i dlaczego.
4. Pozwala znaleźć najbardziej optymalną strategię osiągnięcia określonego celu, co maksymalnie przysparza satysfakcji i korzyści.
5. Pozwala na większą intensywność życia. Robiąc więcej rzeczy koniecznych, możemy mieć więcej czasu dla siebie.

W procesie planowania wyodrębnia się następujące etapy



Źródło: opracowanie własne.

6. Typy planowania

Planowanie strategiczne (powyżej 5 lat) dotyczy dalszej przyszłości, np. kierunku rozwoju firmy. To plan dalekosiężny, który z powodu długiego czasu realizacji zazwyczaj jest dość ogólny i nie zawiera szczegółów.



Planowanie i wyznaczanie celów

Planowanie długoterminowe (2–5 lat) przyjmuje formę konkretnych zadań i działań, np.:

- ukończenie studiów,
- nauka języka obcego,
- inwestycja w nową technologię w firmie.

Planowanie średnioterminowe (1–3 lata) skupia się głównie na planowaniu i wykonywaniu działań, dzięki którym osiągamy bardziej złożone cele.

Planowanie krótkoterminowe (3 mies. – 1 rok) opiera się na wyznaczeniu stosunkowo krótkich i konkretnych zadań do wykonania, które powinny być dokładnie sprecyzowane i określone w czasie. Planowanie krótkoterminowe powinno zawierać możliwie dużo szczegółów.

Planowanie bieżące (1 tydz. – 3 mies.) polega na planowaniu codziennych zadań i działań. Zawiera dużo szczegółów, jest precyzyjne i skupione na dość krótkiej perspektywie czasu.

Planowanie bieżące to np.:

- umówienie spotkania,
- załatwienie sprawy w urzędzie,
- zaplanowanie naprawy samochodu.

Pamiętaj, że im bardziej skraca się czas realizacji celów, tym bardziej wzrasta poziom ich szczegółowości i dokładności w czasie.

Ze względu na czas planowania można wyróżnić



Źródło: opracowanie własne.

7. Efektywność pracy a umiejętność planowania

Korzyści wynikające z umiejętności planowania:

- redukuje poziom chaosu wokół ciebie,
- eliminuje stany zagubienia i czas nicnierobienia,
- pozwala efektywniej realizować marzenia i aspiracje,
- pozwala osiągać konieczne cele przy minimalnym zaangażowaniu czasu i energii, pozostawiając te zasoby na inne działania,
- pozwala znajdować najbardziej optymalną drogę do celu,

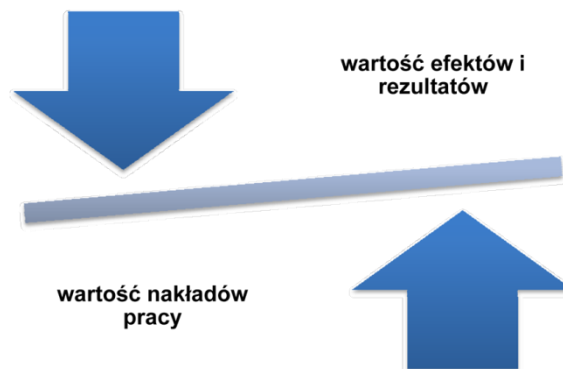


Planowanie i wyznaczanie celów

- daje poczucie większej kontroli nad wydarzeniami,
- daje większą świadomość, co jest ważne i dlaczego,
- pobudza motywację.

Zamiast skupiać się na właściwym robieniu rzeczy, należy się skoncentrować na robieniu właściwych rzeczy...

Efektywność twojej pracy to stosunek wartości nakładów pracy do wartości efektów i rezultatów twojej pracy



Źródło: opracowanie własne.

8. Cele w planowaniu

Cel to coś, co zamierzamy osiągnąć w przyszłości, na tyle cenne (pożądane) dla działającego, że dla jego osiągnięcia lub utrzymania jest on gotów podjąć działanie. Cele są wyobrażeniami przyszłości.

Wytyczanie celu to:

- określenie tego, co ma być osiągnięte poprzez działanie,
- stworzenie kryterium oceny efektów działania,
- określenie kierunku, w jakim zmierzamy,
- opisanie, jaka zmianę stanu początkowego chcemy osiągnąć, czyli wyznaczenie rezultatu działania.

Cele warto projektować na dwóch poziomach:

- celów ogólnych (wyznaczają kierunki działania),
- celów szczegółowych (precyzują poszczególne rezultaty zamierzonych działań).

Cele szczegółowe powinny być precyzowane w taki sposób, aby można było zaprezentować i ocenić ich efekty.

Wyniki badań wykazały, że ludzie, którzy efektywnie używają technik stawiania celów:

- mniej doświadczają stresu i niepokojów,
- lepiej się koncentrują,
- przejawiają więcej zaufania do siebie i swoich możliwości,
- efektywniej działają,
- potrafią kontrolować postępy podczas wykonywania zadań.



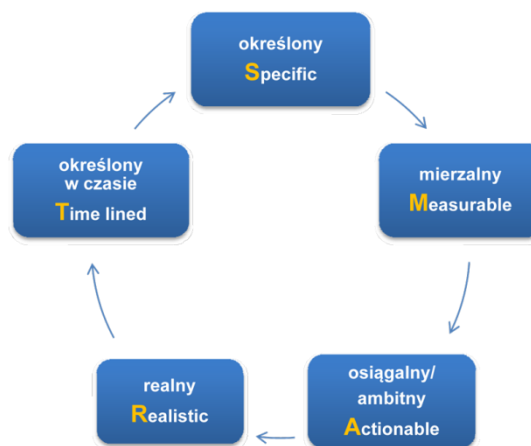
Planowanie i wyznaczanie celów

Wyznaczenie celów umożliwia skoncentrowanie się na właściwych zadaniach, daje długookresową wizję i krótkookresową motywację, pomaga również zorganizować zasoby.

9. Efektywne wyznaczanie celów – metoda SMART

Zgodnie z zasadą SMART cel powinien być ściśle określony, jasny i zrozumiały. Powinien również być wyrażony w jednostkach ilości, procentach, harmonogramach. Dobry cel motywuje do działania, zatem musi być możliwy do osiągnięcia. Nie powinno się wyznaczać celów, które z góry skazane są na porażkę. Wyznaczając cel, powinniśmy określić, w jakim czasie zakładamy jego realizację. Należy prowadzić odpowiednie zestawienia, na podstawie których można ocenić postęp w realizacji szczegółowych zadań.

Zgodnie z zasadą SMART cel powinien być



Źródło: opracowanie własne.

10. Wyznaczanie priorytetów

Peter F. Drucker, ojciec współczesnego zarządzania, powiedział: *Jeśli istnieje jakiś sekret efektywności, jest nim koncentracja. Ludzie skuteczni najpierw zajmują się tym, co pierwsze w hierarchii ważności, i nie zajmują się więcej niż jedną rzeczą naraz.*

Ustalanie priorytetów oznacza podejmowanie decyzji, jakimi zadaniami należy zająć się w pierwszej kolejności, jakimi w drugiej itd., a jakie pozostawić na koniec. Określenie priorytetów pozwala nie tylko ustalić kolejność celów, ale także zdecydować, na które z nich należy położyć największy nacisk, do których należy zaangażować najwięcej zasobów itp.

Zalety określania priorytetów:

- zajmowanie się zadaniami ważnymi, pilnymi lub koniecznymi,
- w danym czasie koncentracja na jednym zadaniu,
- realizując zadanie, cały czas utrzymujemy świadomość celu,
- wyznaczone cele są realizowane w najkorzystniejszy sposób w danych warunkach,
- na koniec okresu planowania są załatwione przynajmniej sprawy najważniejsze.



Planowanie i wyznaczanie celów

DOBRA RADA

Codziennie wieczorem o określonej porze sporządź listę spraw, które musisz załatwić dnia następnego. Następnie nadaj im stopień ważności. Konsekwentne wywiązywanie się z tego zadania i posługiwanie się sporządzoną listą pomoże ci podwoić swą wydajność. Na zakończenie dnia, tygodnia i miesiąca zatrzymaj się na chwilę, aby sprawdzić zrealizowaną już listę zadań. Podaruj sobie chwilę satysfakcji z tego, co osiągnąłeś.

11. Metody ustalania priorytetów

I. Zasada Pareto – reguła 80/20

Nazwa pochodzi od nazwiska włoskiego socjologa i ekonomisty Vilfreda Pareto, który na podstawie analizy danych statystycznych dochodów ludności we Włoszech w 1897 roku stwierdził, że 20% mieszkańców Włoch jest w posiadaniu 80% majątku w kraju. Zasada 80/20 głosi, że 80% wyników wpływa tylko z 20% przyczyn, inaczej mówiąc – skromniejszymi środkami i mniejszym wysiłkiem można osiągnąć większe efekty.

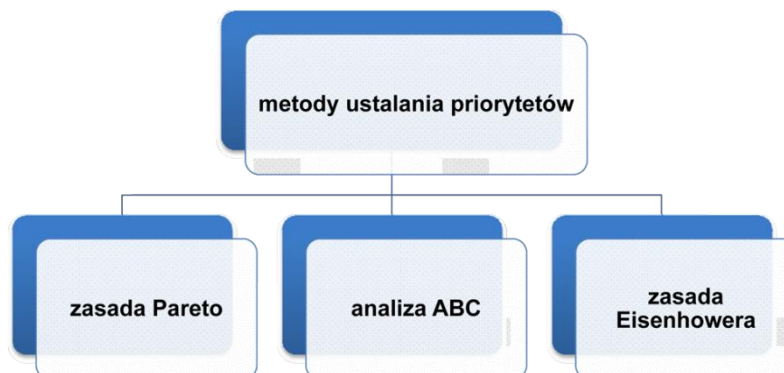
Zasada ta mówi, że:

- jedynie w ciągu 20% czasu zużytego na działanie (np. czas największej koncentracji na przygotowaniu się do pracy klasowej) osiąga się 80% wyników,
- 80% zużytego czasu (np. czas poświęcony na niby-przygotowywanie się do pracy klasowej) przynosi tylko 20% ogólnej wydajności.

Zasada Pareto pozwala wybierać priorytety oraz ułatwia organizację czasu, przez co osiągamy maksymalne wyniki w minimalnym czasie. Żaden człowiek nie jest w stanie zrobić wszystkiego. Dlatego też pracę powinniśmy rozpoczynać od „niewielu zasadniczych” problemów, a dopiero następnie przechodzić do załatwiania „wielu mało istotnych”. Taki optymalny wybór pozwala na osiągnięcie znacznie większych efektów, bo robimy tylko to, co rzeczywiście jest potrzebne.

Inaczej mówiąc: lepiej 1 godzina maksymalnej koncentracji uwagi na przygotowaniu się do pracy klasowej, niż 6 godzin przygotowań przerywanych aktywnością internetową, telefoniczną itd.

Planując, możesz skorzystać z metod określania priorytetów



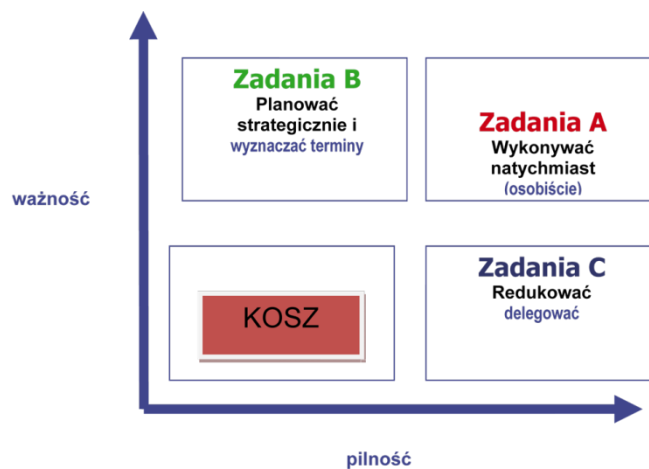
Źródło: opracowanie własne.



Planowanie i wyznaczanie celów

II. Zasada Eisenhowera

Polega na określeniu kolejności realizacji zadań ze względu na ocenę ich ważności i pilności



Źródło: opracowanie własne.

Zadanie typu A (pilne i ważne) wykonujemy natychmiast i najszybciej, jak możemy.

Zadania typu B (ważne, ale nie pilne) możemy rozłożyć w czasie i regularnie powtarzać (np. ćwiczenia fizyczne, przygotowania do ważnego, ale odległego projektu).

Zadania typu C (rzeczy pilne, jednak mało ważne) – powinniśmy wykonać zaraz po zadaniach z części A. Czynności z tego pola nie są istotne, lecz wymagają jak najszybszej realizacji.

Kosz (rzeczy mało ważne i mało pilne) to tzw. złodzieje czasu (Internet, smartfon, rozmowy przez telefon itd.).

III. Analiza ABC

Nadanie priorytetów zadaniom według kryterium ważności A, B i C:

- priorytet A – najważniejsze zadania (stanowią ok. 15% wszystkich zadań, jednak ich wartość w osiąganiu celów wynosi ok. 65%),
- priorytet B – przeciętnie ważne zadania (stanowią około 20% ogólnej liczby i również ich wartość wynosi 20%),
- priorytet C – zadania mniej ważne lub nieważne (stanowią 65% wszystkich zadań do wykonania, a ich udział w wartości wynosi

zaledwie 15%).

W pierwszej kolejności zawsze planuj działania o najwyższym priorytecie A, później B i C.

12. Problemy / przeszkody zaburzające realizację planów

Efekt piły – człowiek potrzebuje ok. 10 minut, aby osiągnąć pełną aktywność w wykonywanym zadaniu. Jeżeli ktoś lub coś nam przeszkodzi w pracy, to znów potrzebujemy tego czasu, aby w pełni skupić się na zadaniu. Dlatego zanim rozpoczniemy pracę, dobrze jest przygotować sobie własne stanowisko, wyciszyć telefon komórkowy.

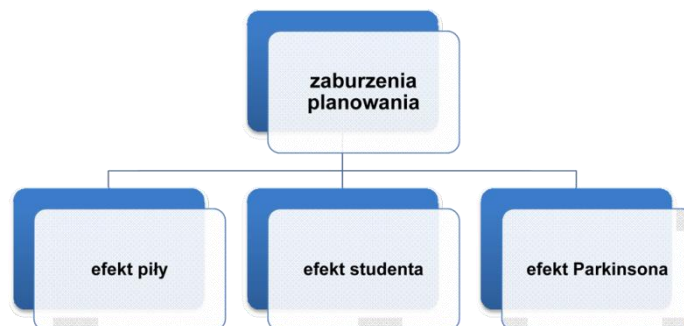


Planowanie i wyznaczanie celów

Efekt Parkinsona – odnosi się do czasu, jaki poświęcamy na wykonanie danego zadania. Okazuje się, że zwykle czas potrzebny na wykonanie zadania wynosi dokładnie tyle, ile na niego przeznaczaliśmy. Wynika to z tego, że jeżeli zaplanujemy sobie, że dane zadanie zajmie nam jeden tydzień, to zwykle dokładnie tyle czasu nam on zajmie. Jeżeli zaś zaplanujemy trzy dni, to zajmie nam to trzy dni. Dlatego warto określać sobie realną granicę.

Efekt studenta – polega na odkładaniu nauki aż do ostatniej chwili. Odkładamy tak długo, znajdując sobie inne „ważne” zajęcia, aż do momentu krytycznego. Zwykle jest to chwila maksymalnego skupienia lub panika.

Zapoznaj się z trzema efektami zaburzającymi realizację planów



Źródło: opracowanie własne.

13. Zaplanuj swój dzień

Zapoznaj się ze schematem i wykorzystaj go do zaplanowania dnia.

1. Sporządź listę spraw do załatwienia:

- sprawy typu A z planów dłuższych realizowanych przez ciebie obecnie,
- sprawy niezałatwione z poprzedniego dnia/dni,
- sprawy do załatwienia w danym dniu,
- regularnie powtarzające się zajęcia (treningi, zajęcia dodatkowe itd.).

2. Określ zadania, które muszą być wykonane dzisiaj i te które powinny być wykonane dzisiaj. Weź pod uwagę pilność i ważność zadania:

	Bardzo pilne (na dzisiaj)	Pilne (uwzględnij datę i czas potrzebny na wykonanie)	Niepilne
A bardzo ważne			
B ważne			
C mało ważne			KOSZ



Planowanie i wyznaczanie celów

W pierwszej kolejności zaplanuj zadania z priorytetem bardzo ważne – bardzo pilne, następnie uzupełnij pozostałe części tabeli.

Używaj kolorowych zakreślaczy do oznaczania pilności zadań.

3. Planuj tylko część swojego dnia – 50-60% (czyli 4 do 5 godzin), pozostawiając:

- 20% na zdarzenia niespodziewane i zakłócenia,
- 10–20% na działania spontaniczne i społeczne.

4. Pamiętaj: przez 20% czasu uzyskujemy 80% swoich wyników przy maksymalnej wydajności i kreatywności. Musisz wiedzieć, w których godzinach osiągasz największą wydajność oraz najlepsze wyniki i planować w tym czasie zadania o najwyższym prioryecie.

5. Grupuj czynności, np. telefony, prace pisemne itd.

Zaplanowane zadania realizuj zgodnie z planem, wykreślając kolejne z listy. Zrób eksperyment i jeden dzień „żyj zgodnie z planem”! Planuj najlepiej pisemnie. Nie zapomnij o rezerwie czasu na nieprzewidziane wydarzenia.

Planowanie tygodniowe

Zapoznaj się ze schematem i wykorzystaj go do zaplanowania tygodnia.

1. W piątek po południu zrób listę zadań na następny tydzień i ustal priorytety ABC oraz Ważne/pilne.

Nr	Zadanie	Czas na wykonanie	Ostateczny termin	ABC	Ważne/pilne	Moje zasoby
1						
2						
3						
4						
5						
....						

2. Zrób bilans czasu

- Godzin zaplanowanych: ...
- Godzin tygodniowo do dyspozycji: ...
- Godzin niezaplanowanych: ...

Planując, pamiętaj o zasadzie 60/40, zgodnie z którą planujemy:

- ok. 60% czasu na zadania określone,
- ok. 40% czasu na czynności nieoczekiwane i czynności spontaniczne.

Jeżeli z bilansu czasu wynika, że możesz mieć kłopot z realizacją zadań, zastanów się, które z nich (poza zadaniami z priorytetem A) możesz np. odłożyć na następny tydzień, poprosić innych o wsparcie, a może całkowicie z nich zrezygnować.



Planowanie i wyznaczanie celów

3. Przeanalizuj realizację zadań priorytetowych

Analiza ABC w praktyce funkcjonuje najlepiej, jeśli:

- zaplanujesz tylko 1–2 zadania A na dzień,
- przewidzisz dalsze 2–3 zadania B,
- resztę zarezerwujesz na zadania C.

4. Zrób szczegółowy plan tygodnia – zaplanuj, kiedy będziesz realizować zadania.

14. Jak osiągać zamierzone cele w zaplanowanym terminie?

Najważniejsze w osiągnięciu zamierzonych celów jest dobra organizacja pracy i nieodkładanie spraw na później.

Nie odkładaj spraw na jutro:

- już wieczorem zaplanuj, jak następnego dnia będziesz wykonywać to zadanie,
- najpierw wykonaj to, co najgorsze,
- podziel pracę na mniejsze zadania,
- ustal sobie termin wykonania zadania,
- wymyśl sobie jakieś przyjemności na koniec (etapu lub całości zadania),
- unikaj wszystkiego, co mogłoby cię odciągać od pracy,
- wyznacz sobie w kalendarzu czas na tę pracę,
- nie przerywaj zbyt wcześnie, popracuj nad tym np. 1 godz.

Dobre planowanie i efektywna organizacja swojej pracy działa jak nawyk: powtarzanie i wyuczenie początkowo żmudnych czynności po jakimś czasie staje się niezauważalne i „bezbolesne”!

Dobra organizacja pracy



Źródło: opracowanie własne.



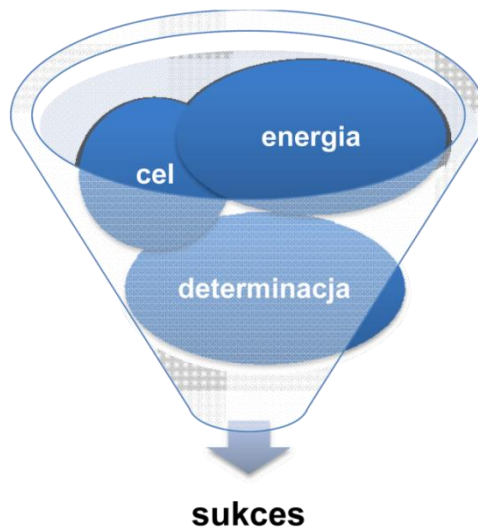
Planowanie i wyznaczanie celów

Jak się zmobilizować?

W planowaniu potrzebna jest motywacja. Motywacja to stan gotowości do działania, który pozwala na szybkie i sprawne wykonywanie obowiązków. Składa się ona z trzech elementów:

- wzbudzanie energii do działania,
- ukierunkowanie wysiłku na realizację celu,
- trwanie w wykonywaniu zadania, dopóki nie zostanie ono zakończone.

Sukces w planowaniu to



Źródło: opracowanie własne.

Planowanie w pigułce – podsumowanie

1. Wybierz obszar, w którym chcesz osiągnąć dany cel (np. wzrost kondycji fizycznej itd.).
2. Sformułuj cel pozytywnie, np. Będę wstawać o godz. 6 rano...
3. Pamiętaj o zasadzie SMART, wyznaczając cel:

S – spisany: napisz cel na kartce,

M – mierzalny: po czym poznasz, że już osiągnąłeś swój cel?

A – ambitny: ma cię mobilizować, a nie zniechęcać, czyli ma być wystarczająco ambitny,

R – realny: możliwy do osiągnięcia (w danym czasie),

T – terminowy: określony w czasie.

4. Oceń sytuację wyjściową i tę, która nastąpi po osiągnięciu celu. Co będzie inne, jaki będziesz, co pozostanie bez zmian? Dzięki temu będziesz wiedział, jakie kroki musisz podjąć, by zrealizować to, co chcesz.
5. Określ swoje zasoby, które mogą pomóc ci w osiągnięciu zamierzenia. Twoje zasoby intelektualne, fizyczne, emocjonalne, społeczne.
6. Wyznacz sobie nagrodę za realizację celu oraz za każdy krok, który cię do tego przybliży.



Planowanie i wyznaczanie celów

W procesie planowania należy być racjonalnym i krytycznym oraz opierać się na realnych możliwościach, ale również sięgać do celów ambitnych, inspirujących do działania. Podejmowanie realizacji wytyczonego celu bez dostępu do koniecznych zasobów jest skazane na porażkę, która spowoduje znaczną utratę zasobów angażowanych w ten proces.

15. Podsumowanie

Prezentowane opracowanie dostarczyło ci podstawowej wiedzy z zakresu planowania i efektywnego wyznaczania celów. Po zapoznaniu się z materiałem potrafisz:

- określić, czym jest planowanie,
- rozpoznawać, rozróżniać i wyodrębniać cele,
- wyznaczać i określać priorytety,
- oceniać kompletność, jakość i wartość swoich planów,
- wskazywać źródła zaburzeń w planowaniu,
- formułować plany krótko- i długofalowe,
- określać sposoby i zasady wyznaczania celów.

16. Literatura

1. J.A.S. Stoner, Kierowanie, PWE, Warszawa, 1996.