

Planowanie - ustalanie celów i projektowanie sposobów realizacji przyszłych działań, opartych na identyfikacji i analizie obecnych i przewidywaniu przyszłych warunków. Dotyczy ono przyszłości, celów i sposobów realizacji przyszłych działań. Odnosi się do jakiegoś realnego działania. Planowanie jest myślową operacją poprzedzającą i przygotowującą przyszłe działania. Opiera się na analizie aktualnych i przyszłych warunków.

Plan - jest optymalnym (wystarczająco dobrym) projektem prowadzenia przyszłych działań.

Rodzaje planowania:

- Plan strategiczny - ogólny plan zawierający decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych. Ustalane są przez zarząd i najwyższe kierownictwo, na ogół mają dłuższy horyzont czasowy i odnoszą się do kwestii zasięgu, dystrybucji zasobów, przewagi konkurencyjnej i synergii
- Plan taktyczny - nastawiony na osiągnięcie celów taktycznych, opracowany dla realizacji określonych części planu strategicznego. Plany taktyczne na ogół angażują wyższy i średni szczebel zarządzania, mają horyzont czasowy nieco krótszy niż plany strategiczne i koncentrują się na konkretnych sprawach. Zajmują się bardziej realizacją zadań niż ich stawianiem.
- Plan operacyjny - koncentruje się na realizacji planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych. Opracowuje go kadra niższego szczebla kierowniczego. Plany operacyjne koncentrują się na krótkim okresie i mają stosunkowo wąski zasięg. Obejmuje dość wąski zestaw działań.

Rodzaje według kryterium czasowego:

- Plan długoterminowy - plan obejmujący okres wieloletni, być może nawet okres kilku dziesięcioleci; najbardziej rozpowszechnione plany długoterminowe obejmują okres pięcioletni lub dłuższy.
- Plan średnioterminowy - plan obejmujący na ogół okres od roku do pięciu lat.
- Plan krótkookresowy - plan obejmujący na ogół okres jednoroczny lub krótszy
- Plan działania - plan używany do uruchomienia jakiegoś innego planu.
- Plan reakcji - plan opracowany w celu zareagowania na nieprzewidziane okoliczności.

Etapy planowania:

- 1. Identyfikacja i analiza aktualnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych** - podmiot planujący dąży do identyfikacji czynników istotnych, a następnie wyodrębnia z nich czynniki sterowalne (poddające się oddziaływaniu) i niesterowalne (kształtujących się niezależnie od planującego kierownika oraz wspomagającego go sztabu), ocenia i szacuje je, występuje selekcja informacji z punktu widzenia ich przydatności do planowania
- 2. Prognoza i analiza przyszłych warunków wewnętrznych i zewnętrznych** - określanie trendów (tendencji) rozwojowych w formie prognozy ich kształtowania się w przyszłości, dąży do ustalenia, które z prognozowanych czynników będą w przyszłości sprzyjać, a które nie sprzyjać powodzeniu instytucji
- 3. Konstrukcja alternatywnych celów działania**, uwzględniająca wyniki analiz i prognoz z poprzednich faz
- 4. Wybór optymalnego systemu celów** (optymalnej wiązki celów)
- 5. Konstrukcja alternatywnych sposobów działania instytucji** - polega na "obmyślaniu" możliwych trajektorii przejścia od bieżącego stanu instytucji do stanu docelowego
- 6. Wybór optymalnych sposobów działania instytucji** - jest wynikiem podjęcia decyzji o tym, które z alternatywnych sposobów działania zapewniają najefektywniejsze osiągnięcie ustalonych celów

Cechy dobrego planu:

1. Plany powinny być ambitne, ale wykonalne
2. Plany powinny być racjonalne (konieczność starannego prowadzenia faz identyfikacji, analizy i prognozy, gromadzenia informacji istotnych dla problemu oraz wiarygodnych, stosowania sprawdzonych metod i technik, korzystania z pomocy specjalistów)
3. Plany powinny być elastyczne (dopuszczać możliwość koniecznych zmian w trakcie realizacji)
4. Plany powinny być spójne (spójność co do kierunków i sposobów realizacji celów)
5. Plany powinny być operatywne (po zaznajomieniu się z nimi, wiedzieć co zrobić)
6. Plany powinny być kompletne (powinny zawierać wszystkie istotne elementy i tylko te)
7. Plany powinny być terminowe (zawierać terminy szacunkowe wykonania)
8. Plany powinny być celowe (tak skonstruowane, by prowadziły do ustalonego celu)
9. Plany powinny być komunikatywne (zrozumiałe dla odbiorców)
10. Plany powinny być odpowiednio długookresowe
11. Plany powinny być odpowiednio szczegółowe
12. Plany powinny być sprawne (spełniać większość cech dobrego planu)

Zasady planowania:

1. Zasada chronologicznej kolejności planowania i działania
2. Zasada hierarchiczności (plan długookresowy powinien być podzielony na mniejsze plany krótkookresowe, itd.)
3. Zasada adekwatności planowania do aktualnych i przewidywanych warunków
4. Zasada współdziałania kompetentnych podmiotów
5. Poparcie ze strony kierownictwa
6. Zasada integracji planowania i kontroli

Analiza SWOT - obejmuje ona analizę podstawowych wewnętrznych i zewnętrznych czynników prowadzenia organizacji oraz ustalenie na tej podstawie strategicznych kierunków działalności operacyjnej.

Etapy analizy SWOT:

1. Ustalenie kluczowych wewnętrznych i zewnętrznych czynników powodzenia organizacji
2. Identyfikacja tych kluczowych czynników wewnętrznych, które mają potencjalnie pozytywny i negatywny wpływ na organizację (silne i słabe strony)
3. Identyfikacja kluczowych czynników zewnętrznych, które mają potencjalnie pozytywny i negatywny wpływ na organizację (szanse i zagrożenia)
4. "Kojarzenie" ze sobą tych potencjalnie pozytywnych i negatywnych czynników wewnątrz. i zewnątrz., których kombinacja pozwala na przyjęcie pewnych ruchów strategicznych organizacji, czyli perspektywicznych i kierunkowych celów