



# STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Workshop  
„Strategické plánování“  
Brno 14.1.2006



## 1. Co je strategické plánování

### STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ JE

#### PŘÍLEŽITOST

umožnit lidem pokud možno strukturovaně uvažovat o tom, jaká organizace je, co chce, čeho je ještě schopna a čeho už vlastně ne, po tak dlouhou dobu, jakou si vymezím

vytrhnout se z každodenní rutiny a povídat si o minulosti, budoucnosti, přítomnosti a potom navrhnout kroky a nová pravidla, jak bude organizace fungovat

jak se rozhodovat o tom, co já osobně podniknu a příležitost mluvit o svých záměrech s dalšími lidmi, kteří v organizaci pracují

#### NÁSTROJ

intenzivní vnitřní komunikace

jak znovu definovat, kdo a jak vlastně v organizaci rozhoduje a upravit procesy tak, aby vyhovovaly všem zúčastněným

který umožňuje rozdělit úkoly tak, aby mohly být provedeny a dosáhlo se vytýčených cílů

přenosu informací uvnitř organizace a nástroj budování všeobecně sdíleného povědomí o cílech a hodnotách

## 2. Kdo by se měl strategického plánování účastnit a proč

### Kvalita strategického plánu závisí na třech faktorech:

- A) na kvalitě lidí, kteří ho tvoří (výběr lidí do pracovního týmu)
- B) na množství investované energie a dostatečném času
- C) na způsobu řízení (výběr facilitátora)

### Pracovní tým

#### 1. Počet členů pracovního týmu

3-8 malé organizace, 10-15 velké organizace

Čím větší je počet lidí zapojených do diskuze, tím delší a trnitější je cesta k jednoznačným výstupům

#### 2. Složení pracovního týmu

Členové pracovního týmu by měli mít tyto předpoklady:

- úzké sepětí s organizací,
- intenzivní zájem na jejím dalším fungování
- zároveň zodpovědnost za podobu organizace



Workshopu by se měly účastnit všechny typy lidí pracujících pro organizaci:

- ředitel
- projektový manažer
- projektový asistent
- dobrovolník

Cílem je omezený počet účastníků, pokud možno pokrývající celé spektrum pracovníků organizace

Složení účastníků by mělo být prodiskutováno s facilitátorem

### 3. Externí facilitátor

Pro vedení strategického plánování se doporučuje najmout si externího facilitátora, která má doložitelné zkušenosti s vedením SP nebo vedením obdobných procesů.

Během SP se totiž otevírají palčivé otázky fungování organizace, vyhodnocuje se efektivita některých dosavadních postupů, jak organizace funguje, hodnotí se úspěch jednotlivých programů organizace a navrhuje se, jakým způsobem by měly být dále rozvíjeny nebo utlumovány.

Všechny tyto otázky jsou velmi citlivé a debata o nich má obrovskou tendenci točit se v kruhu nebo vyvolávat konflikty mezi pracovníky organizace.

### Předpoklady kvalitního facilitátora pro strategické plánování

Umění naslouchat

Umění formulovat závěry a odhadnout stav mysli skupiny

Odvaha navrhnout kompromisy přijatelné pro všechny zúčastněné

Charisma a schopnost budit důvěru

Otevřenost, čestnost, smysl pro etiku diskuze a demokracii

Smysl pro humor a sebeironii

### 3. Příprava strategického plánování

#### Logistika a zázemí

Nejobvyklejší formou workshopu je 2-3 denní výjezdní workshop pracovního týmu mimo místo, kde organizace sídlí

Pokud je to možné, mělo by být slušně dostupné, abychom si mohli na workshop případně zvát hosty k některým bodům programu, např. účetního/ekonomu na analýzu finančního zdraví organizace

Všichni účastníci by měli dostat předem program workshopu

#### Místnost

Místnost pro jednání by měla být dostatečně prostorná, větraná. Měla by být vybavená pohodlnými židlemi postavenými do kruhu. Flipchart a židle pro facilitátora zaujmají jedno z míst v kruhu.

Naprosto nevhodné je sedět kolem stolu kde nevidí všichni účastníci do obličeje všech ostatních.

Podmínkou úspěchu je klid.



## Vybavení

Podmínkou jsou:

- flipchart
- fixy 4 základních barev
- papíry na flipchart i na poznámky
- vytištěný program
- občerstvení

## Doprovodný program

Záleží na konkrétních podmínkách. Je ideální, pokud je organizována společná večerní zábava pro všechny členy pracovního týmu. Posiluje to jeho soudržnost a některé komplikované otázky mohou být nenásilnou formou vyřešeny v neformálním prostředí.

Je důležité dodržovat pravidla duševní hygieny. Ačkoliv je proces strategického plánování velmi náročný a je nezbytné využít maximum času pro práci, efektivita jednání psychicky unavených lidí velmi klesá. Neměli bychom končit později než ve 20.30 a po večeri už by neměl probíhat pracovní program.

## 4. Pravidla workshopu

Neměla by chybět tato pravidla:

- Vypnutý mobil a dodržování pravidel slušného chování.
- Všichni jsme si rovni. Nikdo není chytřejší než kdokoliv jiný. Každý má stejné právo účastnit se debaty a všechny názory mají být alespoň vyslechnuty.
- Mluvíme jenom pravdu a nic se nesnažíme skrývat.
- Všichni máme moc měnit organizaci, nejen její ředitel, předseda.
- Plánujeme proto, abychom věděli, co chceme (nebo potřebujeme) udělat, nikoliv proto, abychom měli plán.
- Výsledek bodování lze měnit konsenzem. Plánujeme my, nikoli neosobní matematické techniky.

## 5. Popis jednotlivých bloků strategického plánu

Lidé organizace

SWOT analýza

Analýza pracovního okolí organizace

Analýza financování programů

Shrnutí analýzy organizace – SWOT a výsledky analýz

Vize organizace



Definování strategických směrů rozvoje organizace

Zpracování akčního plánu

Implementace strategického plánu

Aktualizace akčního plánu

## Lidé organizace

Úvodní blok. Pomáhá účastníkům uvědomit si svoji pozici v organizaci a vyslechnout si sebehodnocení ostatních. Nastavuje v praxi odsouhlasená pravidla workshopu, především rovnost v diskusi a otevřenost v hodnocení a názorů.

Účastníci odpovídají na otázky:

- Jak dlouho jsem v organizaci?
- V čem jsem pro organizaci nejpřínosnější a v čem nejméně přínosný?
- V čem je organizace mimořádná a v čem pokulhává?
- Kde chci být za 1 rok já jako pracovník organizace?

## SWOT analýza

### Analýza

Silných stránek (Strength)

Slabých stránek (Weakness)

Příležitostí (Opportunities)

Ohrožení (Threats)

**Silné a slabé stránky** jsou popisem vnitřního stavu organizace.

**Příležitosti a ohrožení** jsou vnějšími faktory, které však také mohou být výsledkem působení organizace ve vnějším světě. Mají spíše vazbu na budoucnost, ačkoli musí být reálné už v době plánování.

Na kvalitě SWOT analýzy životně závisí úspěch celého plánování. Pokud by v rámci tvorby SWOT nejsou popsány všechny klíčové faktory, které ovlivňují současný stav organizace, nemohou být v dalších krocích navrženy správné cíle a postupové kroky.

## Analýza pracovního okolí organizace

Cílem je zjistit spojence a konkurenty, aby mohla být kvalitněji vybrána prioritní tvrzení SWOT pro další plánování.

Analýza prostředí je také předpokladem pro pečlivé plánování kroků k rozvoji programů (obvykle se spojenci a konkurenti týkají činnosti/programové skladby organizace).

V rámci bloků jsou stanoveny zainteresované skupiny lidí kolem organizace, definován jejich vztah/zájem vzhledem k organizaci a její činnosti, dopad/vliv jejich činnosti na organizaci a priorit.



Nejlépe analýzu zpracujeme pomocí tabulky, ve které si napíšeme seznam zainteresovaných skupin (primárních i sekundárních), seznam jejich zájmů a předběžné zhodnocení dopadu, který může mít skupina na činnost a rozvoj organizace.

### **Analýza financování programů**

Podkladem je finanční uzávěrka připravená účetním nebo ekonomem organizace. Smyslem je rámcově a odhadem definovat finanční vazby mezi jednotlivými programy organizace jako doplnění předchozích analýz.

V neziskových organizacích je obvyklé, že některé programy jsou finančně výhodnější než jiné a dochází k vnitřnímu dotování nevýdělečných programů. Takový stav není ani výrazem pokřiveného fungování organizace ani finanční neudržitelnosti, pokud o tom bylo s veškerou odpovědností rozhodnuto na základě pravdivých dat.

Organizace nemůže naplánovat rozvoj nebo naopak útlum některých svých programů, pokud nemá představu o finančním stavu a potenciálu jednotlivých programů.

### **Shrnutí analýzy organizace – SWOT a výsledky předchozích analýz**

Stanovení priorit SWOT

Prioritní tvrzení jsou přepsána do 4 oddílů na jeden papír.

Oddíly:

- Programová skladba
- Řízení organizace
- Lidé a vybavení
- PR a vnější vztahy

Fundraising nemá zvláštní oddíl. Protíná všechny 4 oddíly.

Vybraná prioritní tvrzení SWOT jsou doplněna z dalších dvou analýz o nejzávažnější výstupy, pokud už nejsou zapsány.

*Je zpracován první ze tří důležitých papírů!*

### **Vize organizace**

Každý z účastníků si zvlášť na papír napíše, jaká je jeho vlastní vize v následujících oblastech:

- Programy organizace
- Velikost organizace
- Financování

Účastníci prezentují svoje odpovědi a je hledán společný konsenzus ve všech oblastech.

Vize stanovená v rámci tohoto bloku se považuje za dlouhodobý strategický cíl organizace. Jednotlivé aktivity a návrh úpravy pravidel fungování organizace proto musí bezprostředně směřovat k navržené a schválené vizi.

*Je zpracován druhý ze tří nejdůležitějších papírů.*

### **Definování strategických směrů rozvoje organizace**

Určit strategické směry rozvoje je pravděpodobně nejobtížnější krok celého strategického plánování.



Hledáme, jak se posunout z papíru „Shrnutí analýz“ na papír „Vize“ a takto navržené kroky se snažíme integrovat do širších celků – strategických směrů.

Neboli – Co všechno musíme udělat, abychom se z bodu A dostali do bodu B?

Obvyklý výsledný počet směrů je 4 – 6, může jich být i méně.

*Je zpracován třetí papír.*

## Zpracování akčního plánu

Cílem akčního plánu je zajistit naprosto konkrétní výstupy z workshopu. Všechny předchozí úkony sloužily pouze jako kvalitní příprava pro závěrečný blok.

V tomto bloku se ukazuje, že složení lidí by mělo být takové, aby neměli zábrany i zásadně měnit organizaci, pokud je to nutné a účelné.

Akční plán obsahuje:

- Schálená nová pravidla fungování organizace
- Úkoly rozdělené mezi přítomné (případně nepřítomné) pracovníky organizace. Každý úkol obsahuje odpovědnou osobu a termín dokončení.

Každý strategický směr by měl mít následující strukturu:

- a) celkový cíl
- b) dílčí cíle
- c) kroky v rámci jednotlivých dílčích cílů

## Implementace strategického plánu

Každý strategický plán musí mít „otce“ nebo „matku“, musí být zpracována tabulka úkolů a stanoveno, jak se bude vyhodnocovat realizace.

Strategický plán je živý dokument. V žádném případě by neměl být realizován mechanicky. Vždy pracujeme s omezeným množstvím informací a vycházíme z předpokladů, které se později mohou ukázat jako nepravdivé.

## Aktualizace akčního plánu

V závěru workshopu je naplánováno datum příštího strategického jednání a určen pravidelný rytmus těchto setkání.

Malá organizace by se měla setkávat nejméně 1 celý den alespoň 2x ročně.

Každé další strategické setkání vyhodnocuje, jak byly provedeny úkoly z minulého setkání a zda jejich uskutečnění splnilo požadovaný účel. Každé jednání se soustředí na všechny čtyři okruhy udržitelné organizace

- a) řízení organizace
- b) programová skladba
- c) lidské a materiální kapacity
- d) PR a vnější vztahy

Fundraising a finanční zdraví je projednáváno samostatně jako pátý okruh prolínající se všemi předchozími.