

WORKSHOP

Strategické plánování a řízení

Projekt Monitoring a vyhodnocování KPSS na Otrokovicu je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky

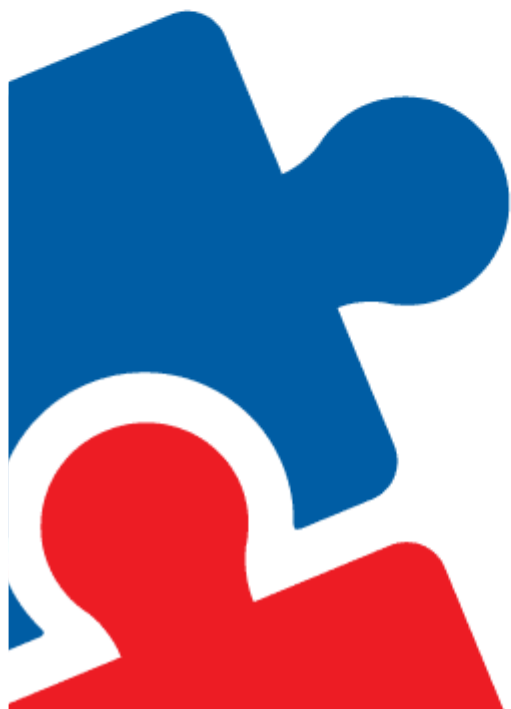
Program

- **10:00** Zahájení
- **10:05 – 11:20** Úvod do problematiky
(Mgr. Josef Zdražil)
- **11:30 – 12:30** Diskuze, praktická cvičení
(Mgr. Josef Zdražil)
- **12:30 – 13:00** Přestávka, občerstvení
- **13:00 – 14:30** Diskuze ke strategickému plánování
a řízení vycházející z dotazů účastníků
workshopu (Mgr. Jan Kostečka)
- **14:40 – 16:00** Pokračování diskuze
(Mgr. Jan Kostečka)



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

WS Strategické plánování 9.10.2012



Zdroj informací

- Teorie čerpána z publikace Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace, autoři Tomáš Kažmierski a Petr Pelcl, vydáno v roce 2003 REC ČR a CpKP.
- Vlastní praxe

Cíl prezentace

- Předat souhrn praktických informací
- Seznámit účastníky s procesem strategického plánování (SP)
- Popovídat si o strategickém řízení



Obsah

- K čemu je plánování dobré
- Kdo by se měl zúčastnit
- Příprava
- Pravidla
- Program
- Dokument strategický plán
- Fungování strategického řízení
- Rizika strategického řízení

K čemu je strategické plánování dobré

- Strukturované uvažování o tom, jaká organizace je a kam by se měla posunout, co zvládneme a co nezvládneme.
- SP je více než porada o tom, co dál. Může to být čas povídat si o tom, co bylo. Umožní novým lidem v organizaci, aby se dozvěděli o její historii a pokroku, který prodělala.

K čemu je SP dobré

- Je to příležitost navrhnout nová pravidla fungování, přerozdělení kompetencí a změnu pracovních pozic, např. i v návaznosti na úkoly ze SP.



Kdo by se měl zúčastnit

- CV: brainstorming – koho byste zapojili do SP?



Kdo by se měl zúčastnit

- Čím více lidí se zapojí, tím složitější budou diskuse, ale tím více názorů a nápadů získáme.
- SP bude o to složitější, o co větší je organizace a její šíře činností.
- SP je proces, který je iniciován a veden shora od vedení organizace.

Kdo by se měl zúčastnit

- V případě, že je organizace příliš velká na to, aby se účastnili všichni, je třeba vytipovat účastníky tak, aby byla zastoupena celá struktura.
 - členové vedení, účetní, projektový manažer, fundraiser, řadový pracovník, dobrovolník, hosté – přizvaní odborníci, příznivci, členové partnerské organizace
 - facilitátor – externista

Kdo by se měl zúčastnit

- Složení musí být prodiskutováno s facilitátorem
- Vhodné je upozornit na problémové jedince



Příprava

- **Logistika a zázemí** – obvykle 2-3 denní výjezdní zasedání mimo město, kde organizace sídlí. Tak je zajištěno vytržení z běžné rutiny, účastníci se mohou soustředit jen na SP.
- Ideální je najít místo bez signálu.
- Dopravně dobře dostupné, aby se mohli zapojit i přizvaní hosté.
- Zajištěné ubytování a stravování.

Příprava

- **Místnost** – velká, větraná, aby se v ní dalo po celou dobu vydržet.
- Židle do kruhu, jestli budou nebo nebudou se stolem je jedno, záleží na vás a facilitátorovi, ideální je, když jsou k dispozici i místa, kde se dá sedět u stolu a něco psát.

Příprava

- **Vybavení** – flipchart + papíry
- Papíry na poznámky
- Fixy 4 barvy
- Vytisknutý program
- Káva, čaj, voda, ovoce...
- Notebook + dataprojektor, pokud chcete psát plán rovnou do nachystaných tabulek

Příprava

- Doprovodný program – nelze pořád jen pracovat, i když je třeba práci věnovat maximum času. Unavení lidé bývají méně efektivní. Společný večerní program utužuje kolektiv.
- Práce by neměla trvat déle než do 20:30 (přibližně) a po večeri už by se nemělo pracovat – je čas na povídání, seznamovací nebo jiné hry apod.

Pravidla

- CV: brainstorming – zkuste navrhnout pravidla pro účastníky workshopu zaměřeného na SP.



Pravidla

- Vypnutý mobil
- Slušné chování
- Všichni jsme si rovni a každý názor by měl být alespoň vyslechnut
- Mluvíme jen pravdu a nic neskrýváme
- Všichni máme právo měnit organizaci, nejen ředitel

Pravidla

- Plánujeme proto, abychom věděli co chceme nebo potřebujeme udělat, nikoli proto, abychom měli plán.
- Výsledek bodování lze měnit konsenzem, plánují lidé, nikoli matematické techniky.
- ...

Program

CV: Zkuste navrhnout v pracovních skupinách hlavní body 2 – 3 denního programu (bez přestávek).

(5 min.)



Program

- Představení lidí, očekávání, pravidla
- Analýza – SWOT, analýza stakeholderů, analýza financování organizace
- Definice vizí
- Stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů
- Zpracování akčního plánu
- Kontrola a aktualizace – jak budeme strategicky řídit

Program – analýzy – na co se zaměřit

- Řízení organizace
- Programová skladba/činnosti organizace
- Lidské a materiální kapacity
- PR a vnější vztahy...
- ... a to vše ještě souvisí s fundraisingem

Program – vize – na co se zaměřit

- Programová skladba – co bychom měli dělat jinak (změny ve službách, naplánování nových služeb, útlum)
- Styl práce a řízení – co by se mělo změnit v řízení organizace (porady, delegování pravomocí, sdílení informací, utajení informací...)

Program – vize – na co se zaměřit

- Velikost a působnost – kam by měla organizace expandovat, jaké lidi budeme potřebovat pro naplnění vizí.
- Financování – jaké zdroje musíme udržet, jaké získat, které potřebujeme posílit a co proto musíme udělat (samofinancování, fundraising).

Program - co lze udělat potom

- Ne vše se někdy zvládne v rámci jednoho setkání. Proto lze některé věci udělat později. Ale pozor, pro reálnost plánu a pro strategické řízení jsou nezbytné.
- Nastavení objektivně ověřitelných ukazatelů
- Rozpočet

Tyto části jsou dopracovány odpovědnou osobou a předloženy ke schválení

Dokument strategický plán

- Důležitý je kvalitní zápis. Pokud ten chybí, vše může zkolabovat.
- Strukturován dle jednotlivých oblastí - vizí: programy a činnosti, styl práce a řízení, velikost a působnost, financování a fundraising.

Dokument strategický plán

- Akční plán musí obsahovat ke každému definovanému cíli: číslování cílů a dílčích kroků, popis kroků – konkrétní úkoly, odpovědnou osobu, termín a předpoklady realizace.
- Je třeba reálně zvážit, zda má dotyčná osoba dostatek kapacit na zvládnutí všech úkolů v daných termínech.

Fungování strategického řízení

- Vůle pokračovat – neutuchající snaha mít zapsané výstupy z jednání a potom zapsané úkoly skutečně splnit je základní podmínkou úspěchu.
- Otevřenost komunikace – zamlčování informací, vyhýbání se konfliktním tématům, nedostatek sebekritiky činí ze SP cár papíru.

Fungování strategického řízení

- Pragmatické výstupy plánování – je lepší naplánovat pár kroků správným směrem, které jsme schopni splnit, než se snažit o detailní naplánování na dlouho dopředu.
- Další harmonogram plánování – ne vše se stihne projednat na prvním setkání, proto je vhodné naplánovat další setkání. Vždy je v zásobě dostatek témat k projednání.

Fungování strategického řízení

- Externí facilitátor – pro úvodní setkání je skoro podmínkou. Pro další setkání už zvažte, zda jej potřebujete. Vždy však musí být určena osoba, která setkání k SP řídí.

Fungování strategického řízení

- Závaznost kroků a stanovených pravidel – žádný plán není naplněn beze zbytku, protože okolní svět se mění a ovlivňuje i organizaci a její cíle. Ale úkoly by měly být splněny a pokud ne, měla by následovat sankce.
- Stratég – na závěr úvodního workshopu je třeba určit hlavní odpovědnou osobu, která dohlédne na to, aby byl plán plněn.

Rizika strategického řízení

CV: Zkuste v pracovních skupinách definovat, jaká jsou rizika procesu strategického řízení, která nám budou bránit v realizaci SP.

(10 min.)

Rizika strategického řízení

- Nikdo v organizaci neví nic o strategickém plánování a jak na to
- SP se nebude realizovat
- Nekonkrétnost navržených směrů, cílů a kroků
- Plánování dramatického růstu, aniž by k tomu byly podmínky
- Strach ze zániku organizace v případě neplnění SP

Rizika strategického řízení

- Naplánování mnoha aktivit najednou
- Nerovnoměrná distribuce úkolů v organizaci
- Neochota vést otevřenou debatu, neochota sdílet informace
- Neschopnost změnit zaběhnuté postupy
- Neochota lidí (včetně vedoucích pracovníků) dodržovat dohodnutá pravidla

Rizika strategického řízení

- Neschopnost překonat konflikty v organizaci
- Jsme přece neziskovka, nesmíme vydělávat x zajištění odbornosti a profesionality. Hrozí odchod schopných lidí, kteří potřebují uživit sami sebe a rodinu. V lepším případě odejdou mimo obor nebo region, v horším případě posílí konkurenci.

Děkuji za pozornost.

Mgr. Josef Zdražil

tel: 773 176 760

e-mail: zdrazil@wbs.cz

www.zdrazil.wbs.cz

