

**STRONGER
ROOTS**

Jak zajistit, aby všechny strategie fungovaly dohromady?

Soulad mezi strategiemi a plánováním

PŘÍRUČKA

**Budování komunity
pro neziskovky**

AUTOR

Gábor Gosztonyi, bývalý výkonný ředitel
SOS dětských vesniček v Maďarsku,
mentor a konzultant programu
Stronger Roots v NIOK Foundation

Organizace může dobře fungovat, tedy efektivně dosahovat svých cílů, pouze pokud své aktivity dělá vědomě a umí je správně zaměřit. Jde o nepřetržitý proces, který začíná plánováním, pokračuje realizací aktivit, až dojde k jejich vyhodnocení a získání nových zkušeností... a pak běží znovu od začátku. Tento proces se skládá z několika klíčových částí, jež musejí hlídat lídři organizace.

JAKÝ JE ROZDÍL MEZI STRATEGIÍ A PLÁNOVÁNÍM?

Zakladatelé organizace pojmenují stav, kterého chtějí dosáhnout (vize). Také stanoví jednotlivé cíle, jež povedou k jeho dosažení a způsoby, jakým jej chtějí docílit (mise nebo programové prohlášení), a to ve stručné formě. Tyto krátké dokumenty slouží pouze jako návod pro ty, kteří v organizaci pracují (ve stručnosti sdělují, proč existujeme), ale neurčují jednotlivé kroky, které mají udělat (tedy jak cílů dosáhnout). Potřebujete tedy nějakou spojnicí mezi denními úkoly a misí, jinak řečeno **strategii, která definuje, jak se skrze specifické krátkodobé cíle a úkoly přiblížíte k vašemu hlavnímu cíli.**

Při vytváření strategie byste měli vždy uvažovat v časovém rámci několika let (většinou 3-5). Naopak plánování zahrnuje kratší časové období, většinou jeden rok. Tyto plány je užitečné rozdělit do menších kroků a aktivit nebo přímo do denních úkolů, aby bylo všem zaměstnancům organizace jasné, jak jejich denní náplň práce napomáhá k dosažení hlavního poslání organizace, což je zároveň motivuje k lepším pracovním výkonům. Pokud není každodenní práce zaměřená na vizi, aktivity se mohou začít cíli vzdalovat.

JAK VYBUDOVAT STRATEGII A CO BY MĚLA ZAHRNOVAT?

Strategie mohou být různé: můžete vytvořit celkovou dlouhodobou strategii organizace nebo dílčí strategie pro specifické oblasti, například fundraising, budování komunity příznivců, komunikaci, IT, personalistiku atd. Je však důležité, aby nešlo o oddělené části – strategie do sebe musejí zapadat a navzájem se podporovat. Celková strategie organizace musí sloužit k dosažení vaší mise, úkoly dílčích strategií musí být v souladu s cíli organizační strategie (strategické cíle mají vyšší prioritu než úkoly dílčích strategií, ale všechny musejí být ve vzájemném souladu). Pro ilustraci si vezměte následující příklad: dvě oddělení jedné organizace vypracují své vlastní strategie a nastaví si své vlastní úkoly. Pokud je kterýkoli z těchto úkolů v rozporu s cíli dané organizace nebo s cíli jiného oddělení, strategie je vypracovaná špatně, protože není konzistentní.

Ve zkratce: vize je základem ke zformulování mise, ta vede k definování strategických cílů, které se dají dále rozdělit na cíle podle krátkodobějšího plánu organizace a ty pak na konkrétní aktivity a úkoly. Pokud má organizace různá oddělení (např. finanční, komunikační, fundraisingové atd.), obecné cíle organizace musejí být specifikovány pro jednotlivá oddělení nebo jednotky až k jednotlivým zaměstnancům: tímto způsobem je zaměstnancům jasné, jak jejich specifické povinnosti přispívají k cílům jejich oddělení a jak tyto cíle podporují misi celé organizace.

KDO BY SE MĚL PODÍLET NA VYTVÁŘENÍ STRATEGIÍ?

Strategické plánování je týmová práce. Zahrňte tedy do něj co nejvíce zaměstnanců a vždy ty, kteří budou mít na starosti dosažení specifických cílů. Dílčí strategie většinou zpracovává vedoucí daného oddělení, ale i zde je užitečné, aby do vytváření strategie zahrnul své kolegy a také vedoucí dalších oddělení, díky čemuž všichni zaměstnanci vědí, k čemu jejich práce směřuje.

JAKOU STRUKTURU MAJÍ MÍT STRATEGICKÉ DOKUMENTY?

Strategie by měla být zpracována jako textový dokument napsaný jednoduchou řečí tak, aby ho všichni jasně chápali a mohli používat. V každé organizaci bude strategie vypadat trochu jinak, protože reflektuje specifické charakteristiky dané organizace i prostředí, ve kterém působí. Obecně by však měla obsahovat následující tři kapitoly:

Analýza současné situace: hodnocení minulosti a přítomnosti, jejich popis včetně faktů a dat

PEST nebo SWOT analýza: co je dobré a co je problematické a co to znamená, jaké si nastavit cíle

Strategické směry: jeden nebo více možností, jejich chytrý (SMART) popis, analýza rizik, případný plán B, časový plán a uzávěrky, kdo nese odpovědnost

JAKÝ JE VZTAH MEZI DLOUHODOBOU STRATEGIÍ A KRÁTKODOBÝM PLÁNEM?

Ačkoliv strategie jsou víceleté a plánování se děje každoročně, je užitečné se ke strategii pravidelně vracet (vždy když děláte plán) a posuzovat, jestli organizace dosahuje nastavených cílů. Jen velmi zřídka jsou plány 100% úspěšné. Některých částí se vám podaří dosáhnout dříve nebo lépe, než jste plánovali, a jiné části se vám naopak nepodaří uskutečnit. To neznamená, že plánování není potřeba, jen proto, že jste nedosáhli daných cílů. Budoucnost je vždy nejistá. Plánování je ale důležité, protože do práce vnáší smysl a řád a pomáhá nám zaměřit se na dlouhodobě důležité věci, které se dají rozdělit do denních aktivit. Nejistota vždy byla a bude – budoucnost nikdo nezná, ale vy musíte vědět, kam chcete směřovat. Proto je metoda tzv. průběžného plánování důležitá. Vždy plánujete pro stejný časový úsek (např. 2 roky), v dalším plánovacím období použijete stejný plán s aktualizacemi a úpravami na základě předchozích zkušeností.

JAKÉ BYSTE MĚLI MÍT PLÁNY A CO BY MĚLY OBSAHOVAT? CO DĚLÁ Z PLÁNU DOBRÝ PLÁN?

Můžete si vypracovat různé plány (např. časový, finanční, projektový, plán zdrojů) a to i zároveň. Může být také užitečné vytvořit několik verzí plánu (optimistický, pesimistický, realistický), ve kterých zhodnotíte, které části mohou výrazně ovlivnit uskutečnění plánu (analýza rizik a příležitostí) a jak reagovat, pokud na některé z nich dojde. Je také dobré mít plán B v případě, že cílů vůbec nedosáhnete.

Je nezbytné, aby plány, ať už strategické nebo každoroční, obsahovaly tzv. chytré cíle (SMART – specific, measurable, achievable, relevant, timely). Plánování je ve své podstatě iterativní proces, protože změny určitých částí plánu ovlivní jiné části. Například pokud potřebujete nového zaměstnance

na specifickou aktivitu, dané náklady by se měly odrazit ve finančním plánu, ale musíte také najít nebo přidat daný obnos do fundraisingového plánu.

Abyste byli schopni udržovat tyto komplexní vzájemné vztahy, strategie nebo plán nemohou být pouhým textovým popisem, ale musejí obsahovat také časový plán (jak se části navzájem časově ovlivňují, co může být provedeno ve stejnou dobu a co je závislé na předchozích akcích) a také finanční plán (jaké jsou náklady na každou část a jaké vytvoří příjmy, zda je možné realisticky získat finance na každou část). Do plánu nezahrnujte jen fakta, popište i předpoklady, které mohou ovlivnit, zda cílů dosáhnete či nikoli.

Také budete potřebovat odhady – ačkoli samozřejmě nemůžete vědět, co se stane v budoucnosti, je přece jen i špatný odhad lepší než žádný odhad. Musíte rozhodnout, kdo je za každý úkol v rámci plánu zodpovědný, co je přesně náplní jejich práce a kdy. Díky tomu můžete plán monitorovat a přizpůsobit, nejen ho obecně napsat. Každý plán by také měl mít rezervy na zvládnutí dopadů nečekaných událostí.

JAK MONITOROVAT PROVEDENÍ PLÁNŮ?

Je úkolem a zodpovědností managementu, s pomocí zaměstnanců, uvést plán do chodu a monitorovat, jestli bylo dosaženo jednotlivých cílů. K tomu musejí být v plánu definovány jasné ukazatele, jejichž dosažení nebo nedosažení ukáže, kterých cílů bylo dosaženo. Tyto indikátory by měly být monitorovány během celého období plánování, díky čemuž je možné zasáhnout do procesu v případě, když indikátory ukážou, že dosažení cílů je ohroženo.

Doporučuje se nejen monitorovat výsledek (indikátory výsledku), který je pouze znatelný po skončení procesu, kdy už není možné jej nijak ovlivnit, ale také vytvořit průběžné indikátory dílčích výsledků, které je možné monitorovat v průběhu procesu a díky tomu indikují, zda je proces na správné cestě a podaří se dosáhnout požadovaného výsledku.

Monitorování může být aplikováno na hlavní nebo dílčí aktivity celé organizace, (například vývoj zisků a nákladů oproti plánům, nebo vývoj počtu zaměstnanců oproti plánům), což umožní manažerům v organizaci znát skutečný vývoj jednotlivých procesů.

S KÝM A JAK BYSTE MĚLI PROBRAT VAŠE PLÁNY?

Abyste mohli efektivně dosáhnout nastavených cílů, je důležité o nich informovat vaše stakeholdery. Pro dobročinné organizace to obecně znamená zveřejnění klíčových částí vaší strategie. Ale informovanost vašich zaměstnanců je stejně důležitá, aby byli schopni plnit svou práci. Zapojení ostatních do vytváření plánů a strategií je důležité pro jejich uvedení do praxe. Interní a externí důvěra, které se dá primárně dosáhnout transparentností, je klíčová k úspěšnému a efektivnímu fungování organizace. Kvůli tomu je vhodné, aby lídři organizace pravidelně informovali veřejnost a zaměstnance o cílech a strategických krocích a plánech, o které usilují, a později o dosažených výsledcích.



