

**STRONGER
ROOTS**

Ako zabezpečiť, aby všetky stratégie fungovali spoločne?

Súlad medzi stratégiami a plánovaním

PRÍRUČKA

Budovanie komunity pre neziskovky

AUTOR

Gábor Gosztonyi, bývalý riaditeľ SOS
Children's Village, ekonóm, mentor
a konzultant v programe Stronger Roots
v NIOK Foundation

Organizácia môže dobre fungovať, teda efektívne dosahovať svoje ciele, len vtedy, ak svoje aktivity robí vedome a vie ich správne nasmerovať. Ide o nepretržitý proces, ktorý začína plánovaním, pokračuje realizáciou aktivít, až príde k ich vyhodnoteniu a získaniu nových skúseností... a potom proces beží opäť od začiatku. Proces skladajúci sa z niekoľkých kľúčových častí sledujú a riadia lídri organizácie.

AKÝ JE ROZDIEL MEDZI STRATÉGIOU A PLÁNOVANÍM?

Zakladatelia organizácie pomenujú stav, ktorý chcú dosiahnuť (vízia). Stanovujú aj jednotlivé ciele, ktoré k tomu vedú, a spôsoby, akými to chcú dosiahnuť (poslanie alebo programové vyhlásenie), a to v stručnej forme. Tieto krátke dokumenty slúžia len ako návod pre tých, ktorí v organizácii pracujú (v stručnosti hovoria o tom, prečo organizácia existuje), ale neurčujú jednotlivé kroky, ktoré majú urobiť (teda, ako cieľ dosiahnuť). Je potrebné vytvoriť prepojenie medzi každodennými úlohami a víziou (poslaním). Tým je **stratégia, ktorá definuje, ako sa priblížiť k vášmu veľkému cieľu implementáciou a dosahovaním konkrétnych krátkodobých cieľov a krokov.**

Pri tvorbe stratégie by ste mali vždy myslieť v časovom horizonte niekoľkých (zväčša 3 – 5) rokov. Naproti tomu plánovanie zahŕňa kratšie časové obdobie, zvyčajne jeden rok. Je užitočné rozložiť tieto plány na menšie kroky a aktivity alebo dokonca na denné úlohy, aby bolo každému členovi organizácie jasné, ako ich každodenné úlohy súvisia s väčším celkom a zároveň ich motivovali k lepšej práci. Ak sa každodenná práca nezameriava na víziu, aktivity sa jej môžu začať vzdávať.

AKO PRIPRAVIŤ STRATÉGIU A ČO BY MALA ZAHŔŇAŤ?

Stratégie sa dajú vypracovať pre mnoho vecí: pre celé fungovanie organizácie alebo pre špecifické oblasti (čiastkové stratégie), napríklad fundraising, budovanie komunity priaznivcov, IT, financie, personalistiku atď. Je dôležité, aby nešlo o oddelené časti – stratégie do seba musia zapadať a navzájom sa podporovať. Celková stratégia organizácie musí slúžiť na dosiahnutie vízie/poslania, úlohy čiastkových stratégií musia byť v súlade s cieľmi organizačnej stratégie (strategické ciele majú vyššiu prioritu ako úlohy čiastkových stratégií, ale všetky musia byť navzájom zosúladené). Pre ilustráciu uvádzame nasledovný príklad: Dve oddelenia organizácie vypracujú svoje vlastné stratégie a stanovujú si svoje vlastné úlohy. Ak niektorá z nich v akejkoľvek miere odporuje cieľom organizácie ako celku alebo cieľom druhého oddelenia, stratégia nie je dobrá, pretože nie je konzistentná.

Stručne povedané: Vízia je základom pre formuláciu poslania, ktoré je zase základom pre strategické ciele, ktoré možno rozdeliť na ciele podľa krátkodobejšieho plánu organizácie a tie následne na špecifické aktivity a úlohy. Ak má organizácia rôzne oddelenia (napr. finančné, komunikačné, fundraisingové atď.), všeobecné ciele organizácie musia byť špecifikované pre jednotlivé oddelenia alebo jednotky až po úroveň personálu. Týmto spôsobom je zamestnancom jasné, ako ich špecifické povinnosti prispievajú k cieľom ich oddelenia a tiež, ako tieto ciele podporujú misiu celej organizácie.

KTO BY SA MAL PODIEĽAŤ NA TVORBE STRATÉGIE?

Strategické plánovanie je tímová práca. Zapojte do nej čo najviac zamestnancov a vždy tých, ktorí budú mať na starosti dosiahnutie špecifických cieľov. Čiastkové stratégie väčšinou vypracúva vedúci daného oddelenia, ale aj tu je užitočné, aby do vytvárania stratégie zahrnul svojich kolegov a tiež vedúcich ďalších oddelení, vďaka čomu všetci zamestnanci vedia, k čomu ich práca smeruje a cítia spoluzodpovednosť za výsledok.

AKÚ ŠTRUKTÚRU MAJÚ MAŤ STRATEGICKÉ DOKUMENTY?

Výsledkom vypracovania stratégie je písomný dokument napísaný jednoduchým jazykom, to zabezpečuje jeho jasnú implementáciu a možnosť sa k nemu vrátiť v budúcnosti. Strategický dokument každej organizácie vyzerá inak, pretože do značnej miery závisí od charakteristík organizácie a prostredia, v ktorom pôsobí. Vo všeobecnosti však musí obsahovať tieto tri hlavné kapitoly:

Analýza súčasného stavu – hodnotenie minulosti a súčasnosti, ich popis vrátane faktov a dát.

PEST alebo SWOT analýza – čo je dobré a čo je problematické, čo to znamená, aké ciele si stanoviť.

Strategické smerovanie – jedna alebo viac možností, ich SMART popis, analýza rizík, prípadný plán B, časový harmonogram, termíny, zodpovednosti.

AKÝ JE VZŤAH MEDZI DLHODOBOU STRATÉGIOU A KRÁTKODOBÝM PLÁNOM?

Aj keď sú stratégie viacročné a plánovanie sa robí v rámci nich každoročne, je výhodné znova a znova sa vracieť k stratégii, keď plánujete a kontrolujete, ako plníte stanovené ciele. Plány sa dajú len veľmi zriedka splniť na 100 %. Niektoré časti sa vám podarí dosiahnuť skôr alebo lepšie, ako ste plánovali, no nájdú sa aj také, pri ktorých budete zaostávať za svojimi cieľmi. To neznamena, že plánovanie nie je potrebné len preto, že ste nedosiahli stanovené ciele. Budúcnosť je vždy neistá. Plánovanie je dôležité, pretože prináša základnú orientáciu do každodenných úloh, pomáha nám sústrediť sa na veci, ktoré sú z dlhodobého hľadiska dôležité. Vždy tu bola a bude neistota – nikto nepozná budúcnosť, ale musíte vedieť, kam chcete ísť. Aj preto je dôležitá metóda takzvaného postupného plánovania, kedy plánujete vždy na rovnaké časové obdobie (napr. na 2 roky), potom v ďalšom plánovacom období opäť na 2 roky, kedy využijete a aktualizujete predchádzajúci plán na základe dovtedajších skúseností.

AKÉ PLÁNY BY STE MALI MAŤ A ČO BY MALI OBSAHOVAŤ? ČO ROBÍ Z PLÁNU DOBRÝ PLÁN?

Môžete robiť veľa rôznych plánov (napr. časové, finančné, projektové, plán zdrojov), a to aj súčasne. Môže byť prospešné vytvoriť niekoľko verzií plánu (optimistický, pesimistický, realistický) s hodnotením toho, ktoré časti by mohli významne ovplyvniť realizáciu tohto plánu (analýza rizík a príležitostí) a čo robiť, ak sa niektorý z nich vyskytne. Je tiež dobré mať plán B v prípade, že sa cieľ nedosiahne.

Je nevyhnutné, aby plány, či už strategické alebo každoročné, obsahovali takzvané SMART ciele (konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené). Plánovanie je v podstate opakujúci sa proces, pretože zmeny niektorých častí

stratégie ovplyvnia aj iné časti. Ak napríklad potrebujete na nejakú činnosť nového zamestnanca, jeho náklady by sa mali premietnuť do finančného plánu ako výdavok, ale musíte na to nájsť alebo získať zdroje napríklad vo fundraisingových plánoch.

Aby bolo možné sledovať tieto zložité vzájomné vzťahy, je dôležité, aby stratégia alebo plán neboli len textovým popisom, ale obsahovali aj časový harmonogram (ako sa časti navzájom ovplyvňujú v čase, čo je možné realizovať súčasne a čo len jedno po druhom) a tiež finančný plán (aké náklady má každá časť a aké príjmy generuje, či sa dajú reálne nájsť zdroje pre každú časť). Tvorba plánu by nemala vychádzať len z minulých faktov, ale aj zo zoznamu budúcich predpokladov, podľa ktorých sa očakáva dosiahnutie cieľov.

Potrebujete tiež odhady, aj keď presne neviete, čo prinesie budúcnosť, pretože zlý odhad je stále lepší ako žiadny. Musíte tiež definovať, kto je zodpovedný za každú z úloh uvedenú v plánoch, čo presne musí urobiť a dokedy. Týmto spôsobom je možné plán monitorovať a prispôbiť, nielen všeobecne napísať. Každý plán by mal mať určité rezervy na zvládanie dopadov neočakávaných udalostí.

AKO MONITOROVAŤ IMPLEMENTÁCIU?

Úlohou a zodpovednosťou manažmentu je implementovať plány s pomocou zamestnancov a monitorovať dosahovanie cieľov. Na to je potrebné v plánoch definovať ukazovatele, ktorých dosiahnutie alebo nesplnenie ukáže, do akej miery boli ciele dosiahnuté. Tieto indikátory by sa mali monitorovať počas celého plánovacieho obdobia, čo umožňuje zasiahnuť do procesov, ak indikátory ukazujú, že dosiahnutie cieľov je ohrozené.

Odporúča sa nesledovať len výsledok (indikátory výsledku), pretože ten je viditeľný až na konci procesu, kedy sa už nedajú výsledky ovplyvniť. Súčasne je vhodné vytvoriť jeden alebo viacero indikátorov úspešnosti (alebo čiastkových výsledkov), ktoré sa budú monitorovať počas procesu a budú indikovať, že ak bude proces pokračovať týmto spôsobom, dosiahne sa žiadaný výsledok.

Monitorovanie možno aplikovať na hlavné alebo čiastkové procesy celej organizácie (napr. vývoj ziskov a nákladov v porovnaní s plánmi alebo vývoj počtu zamestnancov v porovnaní s plánmi). To pomáha nielen vedúcemu a/alebo manažérom organizácie mať presné informácie o vývoji procesov, ale môže byť nástrojom na riadenie implementácie v každodenných interakciách medzi manažérmi a ich priamymi podriadenými.

S KÝM A AKO BY STE MALI PREBRAŤ SVOJE PLÁNY?

Na to, aby boli stanovené ciele dosiahnuté, je dôležité, aby ste o nich komunikovali so zainteresovanými subjektmi/partnermi (stakeholdermi). Pre organizáciu občianskej spoločnosti to zvyčajne znamená zverejnenie kľúčových prvkov stratégie. Rovnako dôležité je však oznámiť tieto plány všetkým interným zamestnancom organizácie dostatočne podrobne, aby vedeli adekvátne plniť svoje úlohy. Zapojenie ostatných do tvorby plánov a stratégie je dôležité pre ich uvedenie do praxe. Interná a externá dôvera, ktorú je možné primárne dosiahnuť transparentnosťou, je kľúčom k úspešnému a efektívnemu fungovaniu organizácie. Preto je žiaduce, aby lídri organizácie pravidelne informovali verejnosť a zamestnancov o cieľoch, strategických plánoch a krokoch, ktoré sledujú, a následne aj o dosiahnutých výsledkoch.



