

Strategické plánovanie

(teoretické minimum k metodickému dokumentu

„Postavenie mladých ľudí v regióne“)

**OBČIANSKE ZDRUŽENIE VIDIECKY PARLAMENT NA
SLOVENSKU**

OPERAČNÝ PROGRAM EFEKTÍVNA VEREJNÁ SPRÁVA

Projekt Vidiecka mládež v regióne

Kód projektu v ITMS2014+: 314011L960

Strategické plánovanie

(aj samospráva potrebuje dobrý strategický plán)

Teoretické základy : (mladým je potrebné vysvetliť , čo je obsahom strategického plánovania)*

- možno využiť i externého lektora

Ciele a podmienky podpory regionálneho rozvoja, pôsobnosť orgánov štátnej správy, vyšších územných celkov, obcí a ďalších subjektov územnej spolupráce ustanovuje Zákon č. 539/2008 Z. z.[1] Zákon ďalej definuje základné dokumenty podpory regionálneho rozvoja v nasledovnej hierarchickej štruktúre (§ 5), pričom každý hierarchicky nižší strategický dokument by mal byť vypracovaný v súlade s cieľmi a prioritami nadradeného:

1. Národná stratégia regionálneho rozvoja Slovenskej republiky;
2. program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja (PHSR) vyššieho územného celku;
3. program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja (PHSR) obce[2];
4. resp., spoločný program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obcí.

Zákon o podpore regionálneho rozvoja explicitne neukladá povinnosť obciam mať a priori spracované PHSR. Vypracovanie a schválenie PHSR na úrovni VÚC a miestnych samospráv, spolu s príslušnou územnoplánovacou dokumentáciou, je ale základnou podmienkou na predloženie žiadosti o poskytnutie dotácie zo štátneho rozpočtu a z doplnkových zdrojov, vrátane zdrojov Európskych štrukturálnych a investičných fondov (§ 8 ods. 6). Obciam s nízkym počtom obyvateľov je odporúčané vypracovávať

spoločné programy rozvoja obcí z dôvodu združovania zdrojov a kapacít na realizáciu vytýčených priorít.

Okrem vypracovania a schválenia dokumentu je rovnako dôležitá skutočnosť, či je tento dokument zverejnený a dostupný pre širokú verejnosť. Prostredníctvom komunikácie svojich cieľov a plánov sa stáva samospráva čitateľnou a otvorenou voči svojim obyvateľom a potenciálnym partnerom. Pokiaľ strategický rozvojový dokument nie je zverejnený a dostupný, jeho funkcia sa stáva formálnou iba pre potreby splnenia podmienky pre čerpanie dotácií. Táto skutočnosť deformuje pohľad na proces udržateľného regionálneho rozvoja a nevytvára predpoklady na budovanie lokálnych partnerstiev.

Príprava nového dokumentu je spojená s analýzou aktuálnych údajov o území, ako aj zberom spätnej väzby od obyvateľov prostredníctvom participatívnych nástrojov.

5 KROKOV STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA

V zjednodušenej forme vyzerá postupnosť krokov strategického plánovania nasledovne:

- 1. príprava plánovania,**
- 2. analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia organizácie,**
- 3. tvorba stratégií,**
- 4. spracovanie strategického plánu,**
- 5. realizácia, monitoring a hodnotenie výsledkov strategického plánu.**

Každý jeden krok vychádza z výsledkov predchádzajúceho kroku. V žiadnom prípade sa nemá obmieňať postupnosť krokov – v budúcnosti nám to môže spôsobiť problémy.

1. Príprava plánovania

Dva dôležité kroky:

a) plánovanie procesu strategického plánovania

Pomocné otázky:

Kto má byť členom plánovacej skupiny?

Ako dlho bude trvať celý proces, aký bude jeho harmonogram?

Aké dlhé obdobie obsiahne náš strategický plán?

Budeme potrebovať nezávislého konzultanta alebo facilitátora?

b) formulovanie alebo preformulovanie poslania, vízie a hodnôt organizácie.

2. Analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia organizácie

V tomto kroku má byť vykonaná dôkladná analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia e.

Pomocné otázky:

Kde sme?

Čo robíme?

Prečo to robíme?

Čo chce naša cieľová skupina?

Čo chcú naši pracovníci a dobrovoľníci?

Aké sú požiadavky našich donorov?

Aké požiadavky vnímame z miestnej komunity

2. Tvorba stratégií

Tvorba stratégií je viacstupňová záležitosť, vyžadujúca zo všetkých krokov najviac času a energie. Má však kľúčový význam.

Postupnosť krokov je nasledovná:

- a) tvorba cieľov organizačných a programových
- b) tvorba stratégií na dosiahnutie vytýčených cieľov
- c) definovanie kľúčových úloh, zodpovedných a určenie časového harmonogramu
- f) zostavenie finančného plánu na dané obdobie
- g) spracovanie plánu monitoringu plnenia strategického plánu
- h) spracovanie komunikačného plánu strategického plánu

4. Spracovanie strategického plánu

V tejto fáze sme práve dali odpoveď na 3. otázku „Ako sa tam dostaneme?“.

Spracovaný strategický plán je potrebné dať pripomienkovať, prípadne vylepšiť a vo finálnej podobe schváliť. Veľmi dôležitý je akčný plán, ktorý obsahuje úlohy na prvé ročné alebo dvojročné obdobie.

5. Realizácia, monitoring a hodnotenie výsledkov strategického plánu

Hotovým strategickým plánom práca neskončí, práve naopak. Hlavnou úlohou je teraz realizácia prvého akčného plánu. Úspešnosť možno sledovať pomocou vopred stanovených indikátorov. Nezabúdať pritom na pravidelný monitoring aktivít.

Ak je z nejakého dôvodu potrebné zmeniť strategický alebo akčný plán, treba dbať, aby bola každá zmena dokumentovaná a pripojená k strategickému plánu ako dodatok.

SWOT analýza

Názov SWOT analýzy pochádza zo štyroch anglických slovíčok – **S**trength, **W**eakness, **O**portunity a **T**hreat. V preklade to znamená, že sa tak analyzujú silné stránky a slabé stránky obce, zároveň aj príležitosti, ktoré obec má a ohrozenia, ktoré na ňu vplyvajú. Silné a slabé stránky predstavujú vnútorné prostredie obce, príležitosti a ohrozenia zase vplyvy z vonkajšieho prostredia.

Najčastejšie je SWOT analýza používaná ako situačná analýza v rámci [strategického riadenia](#). Autorom SWOT analýzy je [Albert Humphrey](#), ktorý ju navrhol v šesťdesiatych rokoch 20. storočia.

Práca v tíme

(workshop) *pokyny pre účastníkov workshopu*

(keď idete spoločne plánovať , najskôr musia účastníci dostať teoretické základy a následne sa oboznámiť s pravidlami, ako postupovať)

Pravidlá :

Základom tímového rozhodovania je dosiahnutie „konsenzus“. Pre jeho dosiahnutie je potrebné dodržiavať určité zásady:

- Svoje myšlienky a názory vyjadrujte jasne a stručne. Pri prílišným rozvíjaním svojich myšlienok vyvoláte zbytočnú a odťažitú diskusiu, čím si sami pripravujete vlastnú pascu.
- Vyvarujte sa okamžitému posudzovaniu myšlienok a reakciám na ne. Každý člen tímu má právo prezentovať svoje stanovisko a ostatní majú právo klásť doplňujúce otázky. Kritika prezentovaných názorov spôsobuje, že ľudia prestanú spolupracovať a tím sa stane nefunkčným.
- Konsenzus vyžaduje prispôsobivosť od členov tímu a ich ochotu ku kompromisu. Neprispiievajú k nemu osobné konflikty, prezentácia sily, ani zákulisné intrigovanie.
- Napriek rôznym názorom, členovia tímu sú rovnocenní a všetci rozumejú problému, ktorý riešime. Hodnotenie názoru nie je závislé do „váhy“ člena, ktorý ho prezentuje. Rovnocennosť členov tímu podnecuje ich aktivitu a angažovanosť.
- Rôznosť názorov pôsobí vyzývajúco a inšpirujúco, podnecuje kreativitu, koriguje subjektivnosť, rozširuje obzor (pohľad na „big picture“) a umožňuje učenie sa členov tímu.
- Pri tímovom rozhodovaní je dôležité „zjednotiť si noty“, t.j. už na začiatku si ujasniť problém a ciele, ktoré chceme jeho riešením dosiahnuť.
- Pre správne fungovanie tímu je dôležité zabezpečiť pre všetkých členov prístup k základným informáciám. Na prácu tímu veľmi negatívne pôsobia zistenia, že členom tímu boli poskytnuté rôzne informácie.
- Prijatie konsenzu vyžaduje vymedziť pre jednanie dostatok času. Nie však príliš veľa času, lebo ľudia sa môžu unaviť a stratiť záujem o riešenie problému.

Brainstorming

- je jednou z techník tímového rozhodovania, ktorú sme zvolili pre vypracovanie SWOT analýzy.

Okrem toho sa v strategickom plánovaní využívajú ďalšie techniky :
technika formálnej skupiny, delfi technika, metóda súhlasných kariet,
technika párovacieho výberu, technika kritériálneho hodnotenia

Brainstorming je technika, ktorá podporou kreativity členov tímu umožňuje generovať mnoho nápadov a ich postupné redukovanie až po prijatia základných alternatív riešenia.

Základné kroky brainstormingu:

1. Príprava brainstormingovej schôdzu

- Vymedziť časový limit pre schôdzu (všeobecne postačuje 30 až 60 minút)
- Zabezpečiť flip-chart alebo tabuľu na ktorých budeme zaznamenávať všetky nápady, tak aby boli všetkým dostupné a viditeľné a umožnili lepšiu spoluprácu členov tímu.
- Stanoviť základné pravidlá brainstormingu - napríklad:
 - nekritizovať nápady ostatných členov tímu, i keby boli akokoľvek nevhodné
 - neupravovať, čo už bolo povedané
 - podporovať vytvorenie čo najviac nápadov, redukovať sa budú až v druhej fáze
 - neobmedzovať priestor pre kreativitu a podporovať vytváranie i extrémnych a na prvý pohľad nerealistických nápadov (nech sa každý z členov tímu volne nechá inšpirovať nápadmi iných)

2. Určenie, ktorý zo základných postupov brainstormingu použijeme

- a) voľnú diskusiu, založenú na simultánnom vytváraní myšlienok, pri ktorej každý člen tímu môže kedykoľvek uviesť svoju myšlienku, kedykoľvek ho napadne
- b) organizovanú diskusiu, pri ktorej postupne každý člen prezentuje svoje nápady (pričom každý člen má právo vynechať kolo, t.j. v určitom kole sa nezapojiť do diskusie)

V oboch prípadoch sa všetky nápady zaznamenávajú na flip-charge alebo fólii a nápady sú ponúkané, až do ich vyčerpania.

3. Generovanie myšlienok

- podporujeme vytvorenie čo najväčšieho počtu myšlienok a nápadov,
- všetky myšlienky a nápady sú zaznamenávané na flip-charge alebo fólii
- diskusiu uzavrieme vtedy, ak sa všetci členovia mali možnosť vyjadriť a už nie je viac ponúkaných nápadov (po moderátorovej „poslednej výzve“)

4. Stanovenie „filtrov“ pre hodnotenie návrhov

Filtrami je sústava kritérií alebo obmedzení, ktoré nám umožnia posudzovať prijateľnosť alternatívy a postupne redukovať ich počet, až do prijateľného počtu alternatív riešenia.

5. Aplikácia filtrov

Každý nápad na zozname posudzujeme postupne podľa stanovených filtrov. Každý filter nám vyselektuje nápady iným spôsobom. Po aplikácii filtrov nám nakoniec zostanú určité nápady, ktoré neboli vyradené žiadnym z uplatnených filtrov alebo boli kriticky hodnotené iba podľa niektorého z filtrov.

6. Ukončenie brainstormingu

Po ukončení hodnotenie alternatív pomocou filtrov uskutočníme prehľad nápadov ktoré zostali ako základné alternatívy. Ešte raz ich zopakujeme a definujeme, aby sme sa uistili, že každý z členov im rozumie a súhlasí s ich výberom.

(zdroj :Strategické plánovanie, prof.Ing.Jozef Papula,PhD.,2005)

Ďalšie užitočné informácie :

Jozef Papula-Zuzana Papulová „ Stratégia a strategický manažment“,2015

Publikácia poodkrýva tajomstvá strategického myslenia a naznačuje základné princípy pri tvorbe stratégie. Poukazuje na vhodné analytické nástroje a techniky, ktorých pomocou je možné odhaliť pôsobenie faktorov z prostredia. Popri tvorbe stratégie sa venuje aj otázkam implementácie stratégie a jej hodnotenia a kontroly. Zdôrazňuje, že v súčasnosti nie je dôležité iba súťažiť a víťaziť, ale účinné je posilňovať svoje pozície vytváraním strategických partnerstiev. Určená je pre študentov vysokých škôl, ale aj pre manažérov v praxi, ktorí hľadajú spôsob, ako doviestť firmu v náročnom a ťažko predvídateľnom prostredí k dlhodobej úspešnosti.

Odkazy na web :

[https://www.academia.edu/10100410/Strategicky_Manazment -
_Martin_Polakovic](https://www.academia.edu/10100410/Strategicky_Manazment_-_Martin_Polakovic)

[https://www.otvorenestrategie.sk/strategicke-planovanie-v-miestnych-
samospravach-sr/](https://www.otvorenestrategie.sk/strategicke-planovanie-v-miestnych-samospravach-sr/)

(strategické plánovanie v samosprávach)

[https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2011/index.files/clanky/Peter%20
0Malega%20Metodika.pdf](https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2011/index.files/clanky/Peter%20Malega%20Metodika.pdf)

(metodika tvorby strategického plánu)

<https://www.unipo.sk/public/media/13200/Pl%C3%A1novanie%20rozvoja%20regi%C3%B3nov%20na%20lokalnej%20%C3%BArovni%20v%20nov%C3%BDch%20podmienkach%20demokracie.pdf>

(Plánovanie rozvoja regiónov na lokálnej úrovni (na príklade vidieckeho mikroregionu)