

## Rövid útmutató

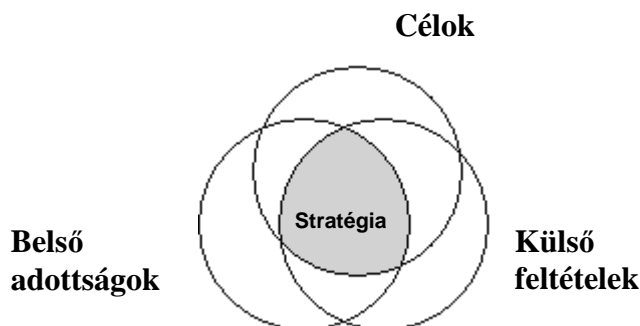
# Stratégia Tervezéshez

„Nincs annál haszontalanabb dolog, mint hatékonyan csinálni azt, amire tulajdonképpen nincs is szükség.” (Mark Twain)

### **Mi a stratégiai tervezés?**

Stratégiai tervezésen a szervezet jövőjére vonatkozó hosszú távú tervek kialakítását értjük.

A stratégiai tervezés során a szervezet hosszú távú céljaihoz (jövőkép, küldetés) képest elemezzük a megoldandó problémákat, tekintetbe véve a szervezetünk belső adottságait és a külső feltételeket.



### **Miért fontos a stratégiai tervezés?**

- § A világosan megfogalmazott jövőkép belső erőt ad, motivál a célok elérésére.
- § A túlterhelt, napi problémák szorításában dolgozók újra megtalálhatják az eredeti célokat, a tevékenységük értelmét.
- § Közös értékrend és célok kialakításával segít a szervezeti problémák megoldásában.
- § Biztos alapot szolgáltat a döntéshozatalhoz. Döntéseink valóban a céljainkat fogják szolgálni.
- § A tervezési folyamatban való részvétel fejleszti, elkötelezettebbé teszi a közösséget.
- § Segít az önállóság megőrzésében, saját céljainkat fogjuk követni és nemcsak a kívüllélőhöz alkalmazkodni.
- § A jól kidolgozott terv segít a tudatosabb és eredményesebb munkavégzésben.

### **Alapelvek:**

- Ø Bármilyen ragyogó stratégiai is csak akkor ér valamit, ha meg is valósítják! („A puding próbája az evés.”)
- Ø Sosem a lehetőségekből, hanem a célokból kell kiindulni. Álmokat szöni nemcsak lehet, de kell is! Csak későbbi lépés a célok és a feltételek összehangolása.
- Ø A gyengeségektől, hiányosságoktól nem kell megijedni. A kérdés az, hogyan tudjuk őket kiküszöbölni, vagy a javunkra fordítani.
- Ø A tervezés csak az értékeléssel együtt működik.
- Ø Bár a kidolgozott stratégiai terv fontos eredmény, de a megszületéséhez vezető folyamat még hasznosabb lehet egy szervezet fejlődésében!

## **A STRATÉGIAI TERVEZÉS LÉPÉSEI:**

- 1. Jövőkép, küldetés megfogalmazása** (ezek együttese a küldetési nyilatkozat).
- 2. Belső adottságok és külső körülmények elemzése.**
- 3. Problémák ok-okozati összefüggéseinek feltárása.**
- 4. Program majd projekt szintű célok megfogalmazása** (ezek lebontása konkrét tevékenységekre már a projekttervezés témakörébe tartozik).
- 5. Az értékelés módszereinek kidolgozása.**

### **1) Küldetési nyilatkozat megfogalmazása**

A küldetési nyilatkozat adja meg a szervezet identitását, más szervezettől való megkülönböztetőségét. Alkalmas arra, hogy a szervezet tagjai, illetve a szervezetnél dolgozók a legalapvetőbb kérdéseket tisztázzák egymás között, és hogy azokat a szervezeten kívüliek is megismerhessék. A küldetési nyilatkozatot sokféleképpen el lehet készíteni. Minden szervezet szabadon eldöntheti, hogy milyen tartalmi részekből és milyen módon állítja össze. A lényeg, hogy mindenki azonosulni tudjon vele a tagok közül.

**JÖVŐKÉP:** leíró megfogalmazása annak az állapotnak, amit végső soron el kívánunk érni.

**KÜLDETÉS:** az út, amin haladni akarunk (operatív, cselekvő jellegű), választ ad azokra a kérdésekre, hogy a jövőkép elérése érdekében Mit? Kinek? és Hogyan? fogunk csinálni. (Tehát milyen szolgáltatást, tevékenységet, milyen ügyfélkör, célcsoport részére és milyen módszerekkel, eszközökkel fogunk nyújtani.)

**ÉRTÉKEK és ELVEK:** érdemes a szervezet által vallott „szakmai” elveket, értékeket és normákat is rögzíteni a küldetési nyilatkozatban. Ez alkalmas arra is, hogy a szervezetben dolgozók megismerjék, megvitassák és lehetőleg közös nevezőre hozzák az általuk vallott alapértékeket.

**FOGALOMDEFINÍCIÓK:** egy tömör küldetési nyilatkozatban óhatatlanul szerepelni fognak olyan szavak, melyek jelentése egy külső személy számára esetleg nem egyértelmű. Célszerű megadni ezek ott érvényes értelmezését.

**FŐ CÉLOK:** egy szerteágazó tevékenységű szervezet esetében érdemes már itt, a küldetési nyilatkozatban megfogalmazni azokat a tevékenységi irányokat, amik a működés fő irányait meghatározzák.

A jövőkép a „hová?” kérdésre ad választ. A hasonló jövőképkel rendelkező szervezetektől a küldetés az, ami megkülönbözteti a mi szervezetünket. Egy elképzelt jövőt többféleképpen is el lehet érni. A küldetés mondja meg, hogy melyik utat választottuk.

A következő lépés az, hogy kiválasszuk azokat a programcélokat, amelyek küldetésünkkel egybevágóak és a belső adottságaink valamint a külső feltételek is lehetővé teszik.

## 2) Belső adottságok és a külső környezet elemzése

### SWOT analízis

Angol rövidítés, **Erősségeink/Gyengeségeink** és a **Lehetőségek/Veszélyek** felmérésére szolgál. Viszonylag egyszerű technika, mégis jó áttekintést ad helyzetünkről.

Lépései:

- Erősségeink listázása és szelektálás (csak azokat vegyük figyelembe, amelyek leginkább befolyásolhatják tevékenységünket).
- Gyengeségeink listázása és szelektálásuk.
- A Lehetőségek és Veszélyek összegyűjtése és szelektálása hasonló módon.
- A felsorolt szempontok céllá alakítása: „Hogyan tudjuk Erősségeinket, Lehetőségeinket jobban kihasználni?” illetve „Hogyan tudjuk Gyengeségeinket és az adódó Veszélyeket leküzdeni?”

Erősség	Gyengeség	} <i>Belső</i>
Lehetőség	Veszély	
<i>Erőforrás</i>	<i>Korlát</i>	} <i>Külső</i>

### STEP elemzés

Ismét egy angol rövidítés, a szociális, technológiai, gazdasági és politikai trendek felmérését jelenti. Többek között olyan kérdésekre keressük a választ a STEP elemzés során, mint: Milyen folyamatok érvényesülnek a környezetünkben? Mi várható a közeljövőben? Ezek a társadalmi folyamatok hogyan hatnak a szervezetünkre? A STEP elemzés akkor jó, ha a célközösségünkben zajló valódi folyamatokat tárja fel, hiszen ha ezekre alapozzuk tevékenységünket, akkor fogunk a valós igényekre reagálni.

*Szociális, kulturális tényezők:* demográfiai helyzet, jövedelem eloszlás alakulása, életmód változás, a környezethez való viszony, stb.

*Technológiai tényezők:* műszaki fejlesztések, amelyek tevékenységünket, céljainkat befolyásolják, ipari változások, stb.

*Gazdasági tényezők:* gazdasági változások iránya, életszínvonal alakulása, infrastrukturális fejlesztések, stb.

*Politikai tényezők:* törvények, adópolitika, kormányzati kiadások, döntéshozatal, érdekérvényesítés lehetőségei

### **3) Problémák ok-okozati összefüggéseinek feltárása**

A belső és a külső feltételek elemzése során sok olyan probléma felvetődhet, amelyek bonyolult összefüggéseket takarnak. Annak érdekében, hogy a problémákat ne csak tünetileg, hanem valójában is, a gyökereiknél orvosolni tudjuk, alaposabban elemezni kell ezeket. Erre szolgál a problémaelemzés.

Lépései:

- A felmerült problémák rangsorolása fontosság szerint.
- A kiemelt problémák pontosítása, átbeszélése, hogy mindenki értse mit takar.
- A problémát kiváltó okok összegyűjtése.
- Ok-okozati háló megrajzolása a probléma gyökerének feltárása érdekében.
- Kulcsfontosságú okok és esetleges ördögi körök kiválasztása.
- Az eredmények alapján célok kijelölése.

### **4) Program majd projekt szintű célok megfogalmazása**

A szervezet jövőképeinek és küldetésének tisztázása, valamint a belső és külső feltételek elemzése után elérkeztünk a szervezet stratégiai céljainak meghatározásához. Nagyon fontos pont, mert tulajdonképpen itt kell „összefésülni” a szervezet által vallott értékekből, küldetésből származó célokat a külső/belső környezet által lehetővé tett tevékenységekkel. A programszintű célok átfogóbbak, hosszabb távra szólnak. Ezeket kell azután lebontani jól körülhatárolható, konkrét projektekre. De ez már a projekttervezés témaköréhez tartozik.

### **5) Értékelés**

Már a tervezéskor meg kell határozni, hogy hogyan és mikor fogjuk stratégiánkat kiértékelni. Érdemes évente, vagy nagyobb változások idején felülvizsgálni stratégiai tervünket. A megvalósítás eredményei illetve tapasztalatai birtokában lehet értékelni a kezdeti helyzetelemzés, célválasztás helyességét, levonni a tanulságokat.

A tervezés egy folyamat, állandó önkorrekciók sorozata!

