

## CURTEA 2. ETAPE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

Astăzi vom vorbi despre etapele și nivelurile de planificare strategică care trebuie organizate și trecute pentru a crea un plan strategic pentru organizație.

Planificarea strategică este o tehnologie destul de precisă. În primul rând, această tehnologie începe cu definirea sau revizuirea ideologiei ONG-ului: viziune, misiune și obiective de dezvoltare, care sunt componente importante pentru implementarea planului strategic. Ce înseamnă acest lucru? Fiecare organizație are o anumită ideologie, de ce există și există un anumit scop, ce face ONG-ul, ce implementează în mod constant în sistemul de management al organizației.

Formularea unei viziuni și a unei misiuni este procesul de la care începe de fapt planificarea strategică. Viziunea este ca calea pe care ai ales-o, adică unde mergi, cum mergi, ceea ce te deosebește de ceilalți. O viziune este o reprezentare ideală, o imagine dorită a unei organizații. Motivează echipa de angajați să realizeze această situație dorită. Dacă misiunea este formulată în termeni generali, atunci viziunea ar trebui să fie extrem de specifică. De exemplu, „a fi prima companie din industrie” este o viziune, dar nu o misiune.

Diferența fundamentală dintre o misiune și o viziune este că o misiune dezvăluie un curs de acțiune, arată cum sunt atinse anumite obiective sau viziuni. Viziunea, la rândul ei, este o imagine a viitorului: cât de ideală pare să fie starea de lucruri pentru care se străduiește organizația.

**Următorul pas este colectarea și analiza datelor pentru a identifica ce este în neregulă cu organizația, care este amenințarea și ce trebuie corectat. De exemplu, pandemia a exacerbat amenințarea de a organiza evenimente offline și ne-am restructurat și am început să organizăm cursuri online. Sau au decis să extindă implementarea proiectului în Republică, au început să se gândească la deschiderea unei filiale sau la construirea de comunicații cu alte ONG-uri și potențiali parteneri. Următorul punct pe care trebuie să-l dăm seama în al doilea pas este de ce există această situație și de ce sună destul de des. De ce nu am avut o filială în alt oraș? Doar că nimeni nu s-a dus și a creat o filială, pentru că toate activitățile erau îndreptate spre regiune. De asemenea, în a doua etapă trebuie să găsiți punctul de aplicare a efortului. Prin urmare, al doilea pas este foarte critic, deoarece ne obligă ca stabilitori de obiective să ieșim din zona noastră de confort și ne obligă să privim ceva la care nu vrem să ne uităm. Prin urmare, aceasta este o scurtă declarație a obiectivului, care este foarte clară, simplă și concisă și despre ceea ce trebuie să schimbăm.**

**Al treilea pas este de a formula o idee despre cum ne vom ocupa de această problemă. Sunt probleme pentru care nu există idei deosebit de strălucitoare (trecerea la training online). Una**

**dintre abilitățile care este foarte importantă pentru planificarea strategică este aceea că în momentul în care lucrezi la o strategie trebuie să te deconectezi de activitățile tale curente și chiar este recomandat să implici alți experți, deoarece aceștia nu sunt implicați, nu sunt cufundați. În sistemul dvs. de operare și cu ele puteți face pasul numărul doi și pasul numărul trei.**

Următorul pas numărul patru este scrierea unui plan strategic. Poți deja implica managerii de proiect atunci când trebuie să întocmești un plan strategic. „Ce idei ai? Să discutăm despre asta.” Ideea mea este să deschid o filială în alt oraș. La al patrulea pas, managerii de proiect încep să vă pună întrebări – cum va fi? Îi încurajezi să facă brainstorming și să găsească răspunsuri la aceste întrebări („cum? în ce loc? cum să începi?”) care apar în legătură cu implementarea planului tău și ei răspund la aceste întrebări, îi implici în includerea conștientă în planificarea strategică. și sunt siguri că acesta este planul lor și acestea sunt numerele lor. Aceasta înseamnă că îți este mult mai ușor să implementezi acest plan. Orice plan trebuie să includă de unde să obții bani pentru finanțarea proiectelor și activităților. Adică, la acest pas ar trebui să existe o descriere generală a ceea ce vom face.

**În al cincilea pas – Scrierea unui program pentru implementarea planului, scrieți o listă clară specifică de sarcini care sunt necesare pentru implementarea planului sau proiectelor programului. Adică, pasul 5 al planificării strategice: scrieți liste de sarcini, după date, după executanți.**

**A șasea etapă – Monitorizarea executării sarcinilor. Dumneavoastră, în calitate de șef al ONG-ului, începeți să monitorizați implementarea planului și să organizați o întâlnire în fiecare săptămână. La această întâlnire, fiecare își aduce planurile și sarcinile operaționale pentru următoarele două săptămâni și raportează despre ceea ce s-a făcut, ce urmează să facă, ascultă cu atenție, află ce dificultăți există. Și aici poate apărea un decalaj, deoarece planurile strategice contrazic întotdeauna prioritățile actuale, deoarece prioritățile actuale sunt întotdeauna legate de cum să obțineți mai multe rezultate chiar astăzi, cum să mențineți și să continuați activitățile astăzi fără a schimba nimic.**

La elaborarea unui plan strategic în diferite etape, se recomandă efectuarea unei analize cauză-efect a problemelor, care vă permite să determinați cauzele inițiale din lanțul de cauze și efecte care duc la obținerea unui anumit rezultat. În al doilea pas, puteți analiza problema și, după ce ați determinat cauza, puteți să o adăugați la plan. În al șaselea pas, puteți utiliza această metodă atunci când monitorizați implementarea planului dacă există un decalaj sau neîndeplinire. Esența analizei cauză-efect se rezumă la a începe cu starea finală – problema și a merge în direcția opusă, analizând cauze și consecințe până când cauza principală, sau inițială, sau combinația lor este dezvăluită. Baza acestei metode este convingerea că eliminarea cauzei fundamentale va duce la eliminarea întregului lanț și la schimbarea stării finale. Instrumentul 5 Whys funcționează foarte bine aici.

Aș dori să spun și despre utilizarea analizei situaționale în a doua etapă de planificare. Scopul aplicării analizei este de a determina poziția organizației în spațiul general social și civil și în mediul lor extern, principalii factori care o afectează, precum și caracteristicile agregate ale acesteia. Analiza vă permite să determinați indicatorii cantitativi și calitativi ai organizației (de exemplu, concurenții și influența acestora, măsurile de sprijin guvernamental și reglementările guvernamentale). Principalele domenii de analiză sunt analiza SWOT, Analiza poziției strategice (definirea zonelor strategice, definirea activităților organizației), Analiza concurenței (studiem potențialii concurenți actuali), Analiza pozițională (locație, poziționare).

**Există trei niveluri principale de planificare în activitățile ONG-urilor.**

**Primul nivel este nivelul operațional, cel mai simplu nivel. Planificarea operațională (pe termen scurt) este planificarea zi de zi pentru a atinge obiective specifice și măsurabile și pentru a implementa decizii strategice conform termenelor limită. Acesta este momentul în care angajatul tău începe săptămâna sau ziua de lucru și are un plan sau o listă de sarcini care trebuie îndeplinite. Planul este destul de fezabil și realist. Cu un plan, productivitatea și eficacitatea unui astfel de angajat este mult mai mare. Desigur, în acest plan există sarcini care aduc beneficii chiar acum sau în această săptămână și există sarcini asociate cu schimbări pe termen mai lung. De exemplu, scrieți un proiect, conduceți negocieri, organizați un fel de întâlnire. Poate că nu va fi pe deplin implementat, dar cu toate acestea, o persoană are un plan și chiar lucrează pentru a implementa planul în viață. Acesta este un plan operațional deoarece acoperă o perioadă scurtă de timp.**

**Următorul nivel este planurile tactice. Acesta este un plan care acoperă o perioadă lungă de timp. Și fiecare lider al unei organizații ar trebui să aibă unul. Există două tipuri principale de planuri tactice. Primul plan este tactic – producție. De exemplu, gestionați o organizație mare care implementează mai multe proiecte. Aveți directori, manageri și executanți de proiecte care lucrează pentru dvs. Toți acești oameni sunt sub comanda ta. Toți acești angajați „își produc produsul”, și anume, te ajută, ca manager, să construiești un sistem eficient de activități ale ONG-urilor. Acest lucru necesită să aveți un plan pentru cel puțin un an. Un plan tactic poate fi și pe termen lung.**

Permiteți-mi să vă atrag atenția asupra faptului că planul strategic este cel care ne schimbă radical. De exemplu, ați implementat proiecte într-o singură direcție. Ca și în cazul meu, am condus proiecte pentru a lucra cu copii speciali. Și am decis să dezvolt proiecte de mediu. Se pare că lucrez la fel cu tinerii și copiii, dar direcțiile sunt diferite. Acest lucru depășește modelul obișnuit al activităților noastre. Aceasta înseamnă că planurile strategice sunt planuri care ne obligă să ne schimbăm modelul, și calitativ. Un plan strategic nu trebuie să fie lung; se întâmplă că este posibil să se implementeze un plan strategic în termen de șase luni, în timp ce planurile

tactice pot acoperi câțiva ani. Adică, durata unui plan nu este un indicator al faptului că planul este strategic sau tactic.

Planul strategic spune mereu – să investim puțin timp și efort în viitorul nostru, să facem ceva neobișnuit cu care nu suntem obișnuiți să facem. Prin urmare, planurile strategice contrazic întotdeauna activitățile operaționale.

Dacă gestionați o organizație, atunci în ciuda volumului dvs. de muncă, având în vedere situația actuală pe care este dificil să vă concentrați, trebuie să găsiți timp pentru a vă angaja în strategii de dezvoltare a organizației. Și fă-o corect, pentru că nimeni nu va face strategia pentru tine, va trebui să-ți aloți timp pentru asta.

Astăzi am analizat principalele etape și niveluri de planificare strategică și instrumente de analiză a activităților organizației.

**NV Ca parte a sarcinii practice, trebuie să vă referiți la rezultatele unei evaluări instituționale a organizației dumneavoastră pentru a lua în considerare un plan de acțiune pentru dezvoltarea organizației folosind instrumentele de analiză propuse.**