

# METODIKA

## STRATÉGIE INŠTITUCIONÁLNEHO ROZVOJA

## OBSAH

PREDSLOV .....	1
ÚVOD .....	2
SKÔR NEŽ ZAČNEME PLÁNOVAŤ .....	4
SCHÉMA TVORBY STRATÉGIE .....	6
1 AKO BUDEME POSTUPOVAŤ .....	7
2 VÍZIA .....	8
2.1 Tipy ako naformulovať víziu .....	9
3 POPIS AKTUÁLNEJ SITUÁCIE .....	11
3.1 SWOT analýza .....	13
4 POTREBY A CIELE .....	16
4.1 Potreby .....	16
4.2 Strategické ciele .....	17
4.3 Špecifické ciele .....	19
4.4 Aktivity .....	21
4.5 Podaktivity a harmonogram .....	22
5 FINANČNÉ ZDROJE .....	26
6 PRIEBEŽNÉ HODNOTENIE STRATÉGIE .....	28
ZÁVER .....	30
ODPORÚČANÉ ZDROJE .....	31

## PREDSLOV

Strategické plánovanie a celkovo plánovanie je pre zariadenia, inštitúcie či organizácie jedným zo základných a neopomenuteľných krokov k rozvoju kvality služieb a starostlivosti, ktoré sú klientovi ponúkané. Strategické plánovanie je kľúčovou fázou procesu systematického rozvoja inštitúcie - od analýzy potrieb, cez plánovanie rozvoja, realizáciu plánu, až po hodnotenie a optimalizáciu činnosti zariadenia v nasledujúcom období.

Cieľom je, aby zariadenia poradenstva a prevencie (ďalej len „PaP“) nazerali na svoj inštitucionálny rozvoj z dlhodobého hľadiska. Takýto pohľad im pomôže zabezpečiť udržateľnosť existujúcich a novovzniknutých pracovných pozícií, dostatočné materiálo-technické vybavenie, poskytnutie potrebného vzdelávania odborným zamestnancom, a tým zabezpečenie zvyšovania kvality poskytovaných služieb. Naplnením týchto cieľov zariadenia dosiahnu dobrú klímu na pracovisku, motiváciu k napĺňaniu ďalších cieľov a v neposlednom rade spokojného klienta.

Metodika stratégie inštitucionálneho rozvoja (ďalej len „metodika“) je podporný nástroj, ktorého cieľom je zariadeniam uľahčiť proces plánovania a pružného reagovania na rôzne prichádzajúce zmeny na systémovej úrovni a ich implementáciu. Navyše, samotný strategický dokument môže byť využiteľný aj ako podklad k príprave projektov, napríklad pri zapojení sa do dopytovo orientovaných výziev. Vďaka nim budú môcť zariadenia požiadať o finančné prostriedky na pokrytie svojich potrieb tak, aby boli schopné pružne reagovať a implementovať rôzne prichádzajúce systémove zmeny.

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

## ÚVOD

Zariadenia sa vo svojej každodennej snahe o zabezpečenie kvalitných služieb pre klientov stretávajú s otázkami finančnej udržateľnosti existujúcich a novovzniknutých pracovných pozícií, materiálno-technického vybavenia, či poskytnutia potrebného vzdelávania odborným zamestnancom. Zároveň musia priebežne pružne reagovať na prichádzajúce systémové zmeny a ich implementáciu. Popri tom sa snažia o udržanie dobrej pracovnej klímy, motivovanie zamestnancov pre napĺňanie cieľov a spokojnosť na strane rodičov a ich detí.

Práve preto sme presvedčení, že strategické plánovanie je kľúčovým nástrojom na riešenie úskalí a výziev, s ktorými sa zariadenia stretávajú a neopomenuteľným krokom k tomu, aby vykonávali svoju prácu najlepšie, ako sa dá. Výsledkom strategického plánovania je totiž celkový a dlhodobý rozvoj inštitúcie a jej zamestnancov.

Zariadenia, ktoré nazerajú na svoj inštitucionálny rozvoj z dlhodobého hľadiska, dokážu odbremeniť zamestnancov v ich každodennom fungovaní a vylepšiť celkovú efektivitu práce a už v samotnom procese plánovania identifikovať svoj potenciál a silné stránky, vidieť možnosti ďalšieho rozvoja a určiť svoje celkové smerovanie.

Sme si vedomí, že sa zariadenia s pojmom „strategické plánovanie“ pravidelne stretávajú, pracujú s ním a rozumejú mu. Prečo teda vzniká táto metodika?

Cieľom tejto metodiky je zjednodušiť prácu na príprave stratégie inštitucionálneho rozvoja (ďalej len „stratégie“) a poskytnúť oporu pri spracovaní stratégie do podoby štruktúrovaného a prehľadného dokumentu. Vzhľadom na veľký potenciál jednotlivých zariadení sa táto metodika snaží o to, aby dokázali identifikovať a sústrediť sa na tie oblasti, ktoré sú realizovateľné a v ktorých dokážu zvýšiť kvalitu svojej práce a fungovania. Získavajú v nej aj návrh a návod, ako z dlhodobého hľadiska naplánovať a dosiahnuť želané zlepšenia. Výsledný dokument môže zároveň zariadeniam poslúžiť ako podklad, či príloha k zapojeniu sa do dopytovo orientovaných výziev.

Je len na zariadeniach, či sa rozhodnú využiť vytvorený materiál. No vďaka tomuto nástroju nebude celý proces implementácie zmien len na ich pleciach. Zároveň bude zariadeniam pri strategickom plánovaní, či tvorbe samotnej stratégie poskytnutá pomoc a podpora zo strany regionálnych projektových centier, zriadených v každom kraji Výskumným ústavom detskej psychológie a patopsychológie.

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

### Čo v metodike nájdete?

- návod – krok po kroku – procesu strategického plánovania,
- vysvetlenie všetkých krokov pre dosiahnutie výsledku – stratégie, ktoré sú použiteľné v akejkolvek situácii a kedykoľvek v budúcnosti,
- jednoduchý, rýchly postup, ktorý je možné ihneď aplikovať v zariadení a na základe ktorého je možné stratégiu tvoriť kedykoľvek podľa potreby,
- nástroje a pomôcky, o ktoré je možné sa oprieť pri tvorbe stratégie, či plánovaní iných činností, podujatí, aktivít,
- video príloha,
- formulár s prílohami, do ktorého môžete celú vašu stratégiu krok po kroku zapísať.

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

## SKÔR NEŽ ZAČNEME PLÁNOVAŤ

Ešte predtým, ako sa pustíme do samotného procesu tvorby strategického plánovania, je vhodné pripomenúť si jeden dôležitý fakt. Strategické plánovanie je zručnosť, ktorú sa každý dokáže naučiť a následne sa v nej zlepšovať. Metodika môže pomôcť nájsť si svoj vlastný štýl a cestu, ktorou dosiahnete očakávaný výsledok. Predtým ako začnete, prinášame sumár odporúčaní, ktoré by ste pri svojom plánovaní mali mať na mysli.

### o **Vytvorte si prehľad dôležitých dokumentov**

Aby ste si pri tvorbe stratégie nastavili reálne dosiahnuteľné ciele a aktivity, je nevyhnutné myslieť na činnosť a podstatu vášho zariadenia, ktorá je vymedzená legislatívne. Dokumenty sú vaše mantinely – sú to všetky zákony, vyhlášky, smernice, normy, sprievodca školským rokom, pokyny zriaďovateľa, interné plány činnosti a aktivít, metodické usmernenia a ďalšie, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou fungovania zariadenia. Vytvorte si prehľad dôležitej dokumentácie a časový harmonogram dôležitých termínov činností, o ktorých viete, že sa periodicky každý rok opakujú a mohli by ovplyvniť strategické plánovanie. Tento krok vám pomôže systematicky a reálne nahliadnuť do toho, čo musíte a kde máte priestor na realizáciu. Nezapúšťajte na následnú aktualizáciu vašich smerníc v prípade, že sa ich vaše ciele zo stratégie týkajú.

### o **Rozvíjajte participatívny prístup**

Participatívnosť je základným predpokladom pre to, aby ste stratégiu mohli efektívne realizovať. Progres vášho zariadenia je okrem iného závislý aj od nastavení a fungovania pracovného kolektívu. Tím zložený zo zamestnancov vášho zariadenia predstavuje neodmysliteľnú súčasť tak tvorby, ako aj realizácie stratégie. Veľkou výhodou v tomto smere môže byť aj spolupráca s vaším zriaďovateľom.

### o **Tvorte atmosféru spolupráce**

Je dôležité stratégiu tvoriť tímovo. Do procesu tvorby zapojiť všetkých členov tímu, rozdeliť si roly, zodpovednosti a v každom kroku prípravy spolupracovať na dosiahnutí spoločného výsledku. Dobrá pracovná atmosféra vzniká len v prostredí korektných emocionálne nasýtených kolegiálnych vzťahov, vzájomného rešpektu a partnerstva. Podarí sa ju vytvoriť vtedy, keď sme otvorení, vzájomne si zdieľame informácie, reflektujeme svoje názory a závery prijímame na základe diskusie a vzájomného konsenzu.

### o **Pomenujte spoločne víziu**

Vízia je vyjadrením predstavy, „ako by to malo vyzerat“ v budúcnosti. Základným kritériom tvorby vízie by malo byť, že je predovšetkým vaša. Mala by zrkadliť preferované hodnoty, ktoré sú pre vašu prácu základom vo vzťahu k príjemcovi starostlivosti – dieťaťu, rodičom (zákonným zástupcom), spolupracujúcim inštitúciám a komunite, v ktorej pôsobíte. Vízia by nemala byť

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

Štandardizáciou systému poradenstva a prevencie k inklúzii a úspešnosti na trhu práce

všeobecná, nič nehovoriaca fráza. Mal by jej rozumieť, no najmä stotožniť sa s ňou, každý z kolektívu.

o **Identifikujte a vyberte si merateľné ukazovatele pre kvalitu**

Preťažovanie zamestnancov administratívnymi úkonmi je realitou. Platí však, že ak máte problém, prejaví sa v objektívnych, merateľných dátach/ukazovateľoch, ktoré sú nazývané aj indikátormi kvality vykonávanej činnosti - napr. dlhé čakacie doby, fluktuácia zamestnancov, každoročné ad hoc dofinancovanie zriaďovateľom a pod. Progres vášho zariadenia by sa takisto mal prejavíť v merateľných ukazovateľoch. Tak viete, že vaše kroky naozaj fungujú. Odporúčame zvoliť si ukazovatele, ktoré máte k dispozícii a ktoré aj pravidelne sledujete. Prípadne sa pri sledovaní a posudzovaní ukazovateľov môžete oprieť o analýzu PESTLE (popis nájdete v Prílohe č. 1 - Facilitačné techniky). Analýza stavu systému PaP vo vašej pôsobnosti je základom pre vyhodnocovanie progresu, ako aj potrieb, podmienok, príležitostí a cieľov, ktoré tento stav ponúka.

o **Plánujte aktivity ako nástroj na dosahovanie cieľov**

Keď si položíme otázku „Kam sa vieme posunúť za tri roky?“, väčšina kolektívov siahne po brainstormingu aktivít, ktoré za tri roky vedú zrealizovať. Uistite sa, že váš cieľ nie je výpočtom plánu výstupov. Každý cieľ a aktivitu, ktorú na jeho dosiahnutie naplánujete, oprite o analýzu potrieb zariadenia.

o **Reflektujte bez obáv**

Pri tvorbe stratégie je potrebné vychádzať z reality, no zároveň sa nepodceňujte a nebuďte na seba príliš prísni. Reálne zhodnotenie nedostatkov, slabých stránok, či vecí, ktoré je potrebné zmeniť, vás vo veľkej miere posunie k nájdeniu správneho riešenia a zlepšenia. V centre záujmu je rozvoj potrieb dieťa, jeho rodiny a efektívnosť a spokojnosť v práci vás i kolegov.

o **Plánujte v čase**

Strategické plánovanie je dlhodobé, systémové, minimálne na trojročné obdobie. Jeho súčasťou je vytvorenie časového harmonogramu, v ktorom budú napĺňané strategické a špecifické ciele, aktivity a podaktivity. Dôležité je aj flexibilné, priebežné plánovanie všetkých krokov, ktorými pri príprave stratégie potrebujete prejsť a stanovenie konečného termínu, do ktorého bude stratégia vypracovaná.

o **Využite podporu, oprite sa o pomocné metodiky a materiály**

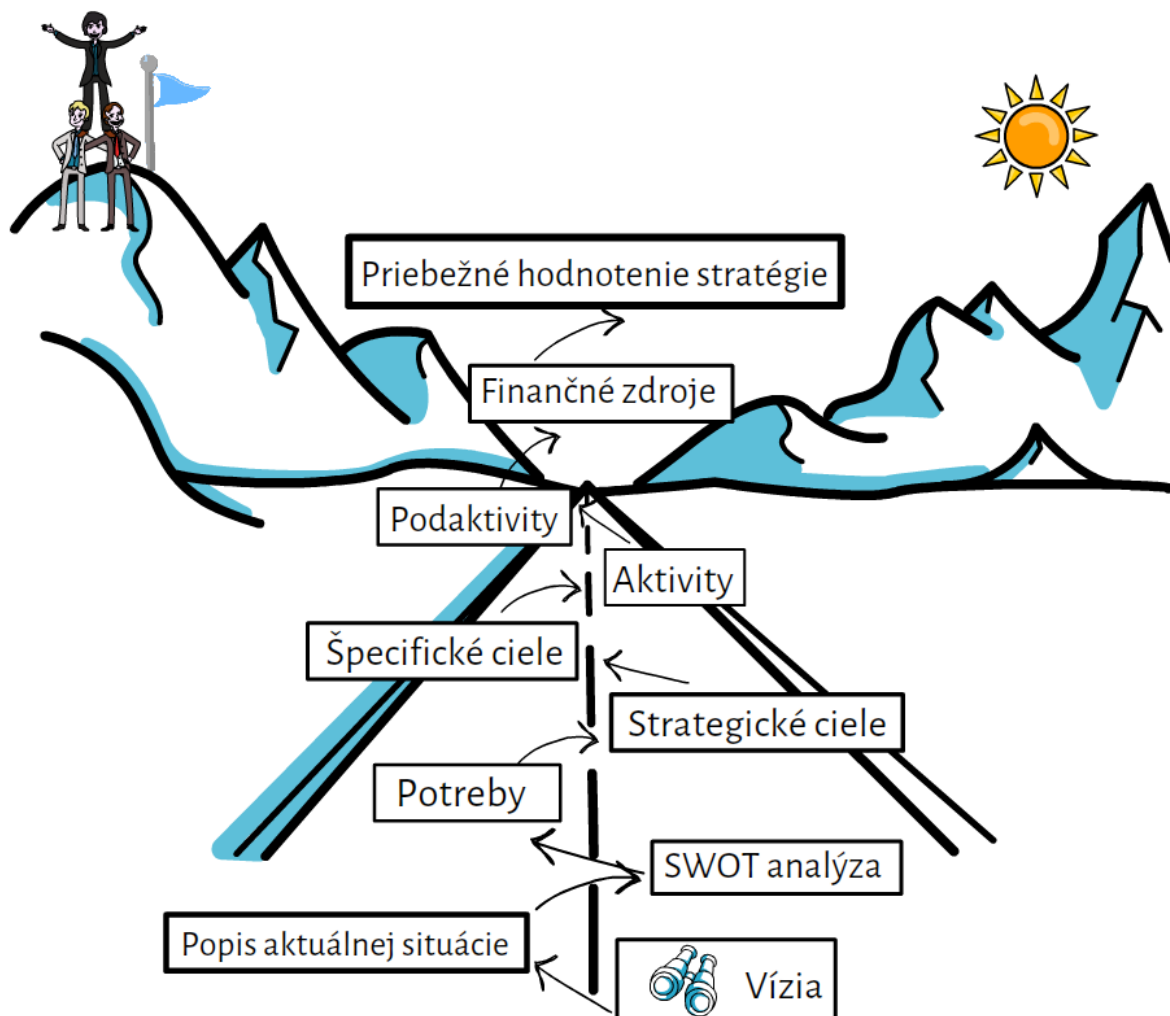
Stratégiu odporúčame tvoriť do formulára, ktorý nájdete v prílohe tohto dokumentu. Štruktúra formulára zodpovedá nižšie uvedenej SCHÉME TVORBY STRATÉGIE a jej kapitol.

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

## SCHÉMA TVORBY STRATÉGIE

Základnú schému tvorby stratégie sme spracovali do podoby krátkeho videa, ktoré vás vizuálne, krok po kroku, prevedie tvorbou stratégie. Pozrieť si ho môžete kliknutím na link [Video príloha](#).

Hlavné kroky a míľniky vidíte aj na obrázku nižšie:



Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.



## 1 AKO BUDEME POSTUPOVAŤ

Predtým, ako urobíte prvý krok na ceste k stratégii, potrebujete si ujasniť, prečo stratégiu pripravujete, na aké časové obdobie a aký bude jej prínos pre vaše zariadenie.

Pomocné otázky:

- *Prečo stratégiu potrebujeme?*
- *Aké je jej základné poslanie a cieľ?*
- *Aký prínos bude mať pre zariadenie?*
- *Na aké obdobie ju pripravujeme?*

Zdôvodnenie stratégie si zapíšete do rámčeka vo formulári stratégie v časti Úvod (Príloha – Formulár stratégie). Takýmto spôsobom vás metodika prevedie aj ďalšími krokmi plánovania v nasledujúcich kapitolách.

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

## 2 VÍZIA

*„Kto nevie, kam ide, nemôže sa čudovať, že dôjde úplne inde.“ (Mark Twain)*

Vízia je odvážny cieľ, jasný bod do budúcnosti, ktorý určuje smer, kam sa chceme dostať a čím chceme byť a jej tvorba je východiskovým krokom strategického plánovania. Najlepším spôsobom, ako zabezpečiť zmysluplnú a dlhodobú existenciu zariadenia, je pozrieť sa do budúcnosti a predstaviť si ideál toho, čo chceme dosiahnuť a v čom vidíme zmysel. Bez vízie sme len unášaní okolnosťami.

Pri tvorbe vízie odporúčame dodržať tri základné zásady:

### 1. Vízia je krátka a výstižná

Zvyčajne ide o jednu vetu, ktorá vyjadruje dlhodobý cieľ/identitu zariadenia. Je zrozumiteľná, vieme ju ľahko vizualizovať a je ľahko zapamätateľná.

### 2. V ľuďoch vzbudzuje odhodlanie

Inšpiruje, motivuje, odráža hodnoty, ktoré vyznávajú všetci pracovníci, zamestnanci a je formulovaná pozitívne.

### 3. Vychádza z trendov a novodobých potrieb

Je v súlade s víziou celého systému PaP a reflektuje súčasné aj budúce potreby klientov a inštitúcie.

Príklady vízií z rôznych oblastí:

Vízia Indícia	Implementačná agentúra MPSVR SR	Vízia ZŠ Chminianske Jakubovany
Naším snom je krajina s kvalitným výchovno-vzdelávacím systémom, ktorý účinne pripravuje mladých ľudí na uplatnenie sa v reálnom živote, poskytuje im pestré zážitky a podnety na vlastné objavovanie sveta. Krajina, v ktorej žiaci, študenti aj učitelia chodia do školy radi.	Stať sa výnimočnou a inovatívnou organizáciou s tímom profesionálnych odborníkov, fungujúcimi procesmi a pozitívnym imidžom.	Učíme sa pre život. Sprevádzame žiaka na jeho ceste za vzdelávaním a poznaním, aby sa cieľavedomosťou a zodpovednosťou stal plnohodnotným členom spoločnosti a mohol viesť šťastný život.

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

Vízia McDonald's	Vízia Avon	Vízia Slovnaft
<p>Byť najlepšou reštauráciou s rýchlym občerstvením na svete. Byť najlepší pre nás znamená poskytovať kvalitu, servis, čistotu a hodnotu tak, aby sme každému zákazníkovi v každej reštaurácii vykúzlili úsmev na tvári.</p>	<p>Byť spoločnosťou, ktorá svojimi produktami a službami najlepšie chápe a uspokojuje potreby žien, a to globálne.</p>	<p>Stať sa najuznávanejšou a najrešpektovanejšou integrovanou nadnárodnou ropnou Skupinou v strednej Európe, pôsobiacou v priestore, ktorý spája niekoľko morí.</p>

## 2.1 Tipy ako naformulovať svoju víziu

Najlepšie výsledky dosiahnete, keď budete víziu vášho zariadenia tvoriť tímovo. Čím viac ľudí bude v procese zapojených, tým rýchlejšie zistíte, či sa s ňou všetci stotožňujú. Techniky pre skupinovú facilitáciu nájdete v Prílohe č. 1 Facilitačné techniky.

Otázky, ktoré vám pri tvorbe vízie môžu pomôcť:

- *V čom je vaše zariadenie jedinečné?*
- *Aké sú potreby vašich klientov?*
- *Aké sú vaše potreby?*
- *Ktoré potreby vašich klientov a vás sú najdôležitejšie?*
- *Čo je to najväčšie, čo viete dokázať?*
- *Čo ste vždy chceli uskutočniť?*

Príklad vízie zariadenia:

*Chceme byť prvou a najlepšou voľbou pre deti a rodičov, ktorí hľadajú pomoc.  
Budeme schopní poskytovať komplexné služby od diagnostiky cez kvalitné intervencie, ktoré dieťa dovedú k zvládnutiu školských povinností a potrieb bežného života.*

### Skúška správnosti vízie:

*Akú emóciu vo vás vízia vyvoláva? Dáva vám zmysel? Skúste ju povedať niekomu inému. Rozumie jej? Ako si ju vysvetľuje?*

*Po dvoch dňoch sa ku svojej vízii vráťte a znova ju prehodnoťte. Dáva vám stále zmysel? Motivuje vás? Je to niečo, na čom chcete naozaj pracovať?*

*Ak máte pocit, že vaša vízia nie je dostatočná a nevystihuje to, čo by ste ňou chceli povedať a dať najavo, prepracujte ju. Prípadne do procesu jej tvorby pozvite ďalších, iných ľudí.*

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

### 3 POPIS AKTUÁLNEJ SITUÁCIE

Popis aktuálnej situácie vyplynie z posúdenia a reflexie súčasného stavu vášho zariadenia. Na jednej strane poskytne sumarizáciu základných informácií o zariadení, na strane druhej prinesie zhodnotenie jeho súčasného stavu prostredníctvom SWOT analýzy.

Stratégia by mala viesť k zlepšeniu a k celkovému efektívnejšiemu fungovaniu vášho zariadenia z dlhodobého hľadiska. Otvorený a precízny popis aktuálnej situácie uľahčí následné stanovenie si cieľov.

#### 1. V prvom kroku zarámčujete svoje postavenie v systéme PaP.

Zamerajte sa na tri oblasti, ktoré vidíte nižšie a stručne svoje zariadenie/inštitúciu popíšte.

KTO SOM?	KDE SOM?	PRE KOHO SOM?
Typ zariadenia	Región Kraj Mesto	Cieľové skupiny

Pomocné otázky:

- Aké je vaše miesto v systéme PaP?
- Aká je vaša špecializácia (autizmus, nadanie, NKS a pod.)?
- Na akom území pôsobíte (mesto, okres, kraj, región...)?
- S kým spolupracujete?
- Aké sú vaše cieľové skupiny?

Výstupom tohto kroku bude popis zariadenia v odporúčanej štruktúre:

- miesto zariadenia v systéme PaP (typ, zriaďovateľ, metodické usmerňovanie a pod.),
- pôsobnosť,
- spolupracujúce subjekty,
- cieľové skupiny.

#### 2. V ďalšom kroku popíšete najdôležitejšie fakty o zariadení.

Dôležité je vybrať fakty, ktoré vaše zariadenie vystihujú a ktoré sú pre jeho charakteristiku najdôležitejšie. Odporúčame zamerať sa na nasledovné oblasti:

- Najdôležitejšie fakty z histórie vášho zariadenia, ktoré majú presah na jeho terajší rozvoj.
- Riadenie a rozvoj odborných činností:

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

Štandardizáciou systému poradenstva a prevencie k inklúzii a úspešnosti na trhu práce

- odborné činnosti, ktoré zabezpečujete (druhy činností podľa procesu a obsahu, v akom pomere sú zastúpené, prípadne špecializácia zariadenia na konkrétnu odbornú oblasť/oblasti starostlivosti o klienta a pod.),
- priama a nepriama rezidenčná/ambulantná/terénna starostlivosť o klienta (proces starostlivosti o klienta, externá a interná komunikácia multidisciplinárneho tímu (ďalej len „MDT“) v rámci odbornej starostlivosti o klienta, externá komunikácia zariadenia smerom k cieľovým skupinám klientov),
- podpora rozvoja odborných činností (inovácie, ktoré máte zavedené),
- metodické usmerňovanie, profesijný rozvoj a supervízia MDT (ktoré subjekty metodicky usmerňujete, akou formou a pod.).
- Riadenie a rozvoj ľudských zdrojov:
  - organizačná štruktúra zariadenia (pozície a úrovne riadenia),
  - personálne zabezpečenie odborných činností odbornými, pedagogickými a nepedagogickými zamestnancami (počty zamestnancov celkovo a podľa kategórií, plnenie kvalifikačných predpokladov, úväzky, alokácia zamestnancov a pod.),
  - rozvoj a vzdelávanie zamestnancov.
- Materiálno-technické zabezpečenie (priestorové, IKT zabezpečenie, pomôcky na zabezpečenie odborných činností a pod.).
- Finančné zabezpečenie (štátna dotácia, vlastné zdroje, projekty a pod.).
- Nástroje na kontrolu efektívnosti činnosti zariadenia.

#### Pomocné otázky:

- *Ktoré míľniky z histórie zariadenia považujete za najdôležitejšie pre jeho terajší rozvoj?*
- *Ktoré odborné činnosti zabezpečujete?*
- *Zameriavate sa na nejakú konkrétnu oblasť odbornej starostlivosti (autizmus, nadanie, NKS a pod.)?*
- *Aké sú ukazovatele kvality a kvantity vašej činnosti, ktoré sledujete?*
- *Aké inovatívne metódy máte zavedené?*
- *Aké máte vytvorené podmienky pre multidisciplinárnu spoluprácu?*
- *Aké je vaše personálne pokrytie?*
- *Aká je vaša organizačná štruktúra?*
- *Aké materiálno-technické zdroje máte k dispozícii?*
- *Akými finančnými prostriedkami disponujete?*

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

### 3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je metóda strategického plánovania, ktorou hodnotíme vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú budúcnosť inštitúcie. Umožňuje identifikovať, čo v zariadení robíme správne (silné stránky), v čom sa môžeme zlepšiť (slabé stránky), nakoľko využijeme príležitosti, ktorým budeme čeliť a ako eliminujeme ohrozenia, ktoré by nás mohli oslabiť. Je nápomocná pri identifikovaní potrieb zariadenia a formulovaní strategických cieľov.

#### Pri realizácii SWOT analýzy odporúčame:

1. Analýzu vytvárajte spoločne so svojím tímom.
2. Využite dáta. Môžete pracovať s mnohými indikátormi, ktoré vám ukazujú stav vo vašom zariadení. Je potrebné pracovať s kvantitatívnymi aj kvalitatívnymi indikátormi, napr. počet klientov, pomer klientov na jedného odborného/pedagogického zamestnanca, počet výkonov na jedného klienta, pomer priamej a nepriamej činnosti s klientom, spokojnosť klientov, spätná väzba zamestnancov pre vedenie a pod.
3. Vychádzajte z posúdenia odborných činností, ktoré zabezpečujete. Opierajte sa pritom o porovnanie aktuálneho stavu odborných činností s procesnými, obsahovými a výkonovými štandardmi, ktoré popisujú minimálnu požadovanú úroveň kvality činností. Všimajte si, akými krokmi a postupmi už dnes štandardy vo vašej inštitúcii naplňate a pri ktorých odborných a odbornovo-metodických činnostiach potrebujete ešte doplniť, posilniť, či rozvinúť ich aktuálne fungovanie. Zaoberajte sa tiež oblasťami, kde potrebujete zaviesť nové procesy, či zmeniť/prenastaviť doterajšie postupy.
4. Od analýzy odborných činností prejdite k analýze ľudských, materiálno-technických a finančných zdrojov, ktorými disponujete. Môžete sa zamýšľať nad tým, na ktoré odborné činnosti vám stačia aktuálne zdroje a na ktoré by ste potrebovali zdroje doplniť.
5. Ak chcete posunúť SWOT analýzu na ďalšiu úroveň, skúste ju spojiť s PESTLE analýzou, prípadne doplňte o SOAR analýzu. Popis týchto nástrojov nájdete v Prílohe č. 1 – Facilitačné techniky.

Pri tvorbe SWOT analýzy si odpovedzte na nasledujúce otázky:

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Všetko interné, čo máte k dispozícii už teraz	Všetko interné, čo vás trápi už teraz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na čo ste vo vašom zariadení hrdí?</li> <li>• Čo sú veci, za ktoré vás ľudia chvália?</li> <li>• Na čo sa v zariadení viete vždy spoľahnúť?</li> <li>• Čím sú jedinečné vaše cieľové skupiny?</li> <li>• Čo sú vaše srdcovky (témy), čo sú činnosti, v ktorých sa cítite dobre?</li> <li>• V čom môžete inšpirovať ďalšie zariadenia?</li> <li>• Prečo za vami ľudia chodia?</li> <li>• Čo sa dá vášmu kolektívu bez problémov zveriť?</li> <li>• V čom máte dlhodobú pozitívnu tradíciu?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Čomu vo vašom zariadení nevenujete dostatočnú pozornosť?</li> <li>• Ktoré časti/výstupy práce neradi realizujete?</li> <li>• Čo by sa mali ľudia doučiť/dotrénovať?</li> <li>• Čo vám objektívne najviac chýba? (kvantifikovateľné veci)</li> <li>• Ktoré situácie by sa už nemali opakovať?</li> <li>• Ktoré objektívne ukazovatele vnímate ako najhoršie? (čakacia doba, fluktuácia, hospodárenie, atď..)</li> <li>• S čím sú zamestnanci nespokojní?</li> <li>• S čím sú nespokojní klienti?</li> </ul>
Príležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Všetko externé, čo neovplyvníte, ale viete využiť	Všetko externé, čo neovplyvníte, ale vás ohrozuje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S ktorými ľuďmi/inštitúciami by ste radi spolupracovali (s ktorými by ste si rozumeli)?</li> <li>• Aké inovácie zo Slovenska či zahraničia sa vám páčia?</li> <li>• Ktoré veci v systéme považujete za efektívne?</li> <li>• Pýtajú si vaši klienti niečo, čo neponúkate, no mohli by ste?</li> <li>• Pýtajú si vaši ľudia niečo, s čím nepracujete, no mohli by ste?</li> <li>• Je niečo, čo ste vždy chceli skúsiť a dáva vám zmysel?</li> <li>• Je niečo, čo dlhodobo chýba systému a vy to viete zaviesť?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Od koho/čoho je závislé vaše zariadenie?</li> <li>• Ktoré veci v systéme ľudí najviac hnevajú?</li> <li>• Z čoho sú najviac unavení?</li> <li>• Čo by ste hneď zrušili?</li> <li>• Čo dlhodobo pripomienkujete?</li> <li>• Čoho/koho sa najviac obávate?</li> </ul>

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.



Výsledky SWOT analýzy popíšte. Interpretujte vymedzené silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia. Opíšte príčiny slabých stránok, vzťah medzi silnými/slabými stránkami a príležitosťami, s prihliadnutím na reálne ohrozenia. Zamerajte sa na to, ako možno korigovať slabé stránky, či už minimalizáciou rizika, ktoré predstavujú alebo zmenami, ktoré budú zamerané na ich elimináciu. Pri odborných činnostiach, ktoré sú vašou slabou stránkou, uveďte, či ste schopní ich minimálnu kvalitu dosiahnuť a v prípade, že áno, v akom časovom horizonte. Dôležité je si uvedomiť príležitosti a využiť ich čo najviac. Uvažujte nad ohrozeniami, či sa dajú premeniť na príležitosti a ako inak sa s nimi dá vyrovať, keď vzniknú.

Po tomto kroku odporúčame ešte raz sa vrátiť k vízii a v kontexte poznania aktuálneho stavu zariadenia sa ubezpečiť, že je naformulovaná v súlade s predstavou, ktorú o budúcnosti vášho zariadenia máte.

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

## 4 POTREBY A CIELE

*„Ako ideme naše priority riešiť tak, aby sme sa priblížili k vízii“*

SWOT analýza ukázala, v akej situácii sa zariadenie aktuálne nachádza, čo vám chýba, na čo sa môžete zamerať, resp. čomu sa potrebujete vyhnúť. Vízia hovorí o tom, kde chcete byť v budúcnosti. Nasledujú otázky, ktoré silné stránky potrebujete rozvíjať a ako, ktoré slabé stránky posilniť a ako to urobiť, aké príležitosti môžete využiť, aby ste víziu naplnili alebo sa k nej priblížili. Identifikujete potreby, resp. rozdiel/medzeru medzi tým, kam sa chcete posunúť a tým, kde sa práve nachádzate.

### 4.1 Potreby

Potreba prvá	
Potreba druhá	
Potreba tretia	
Potreba štvrtá	
Potreba piata	

Príklad:

*Naše poradenské zariadenie potrebuje:*

1. *Doplniť personál – logopéd, sociálny pracovník, rozšíriť úväzky*
2. *Viac sa zviditeľniť a zintenzívniť komunikáciu (rozšíriť formy) s partnermi (rodičia, školy, lekári, ÚPSVaR, detské domovy...)*
3. *Optimalizovať materiálno-technické a priestorové zabezpečenie:*
  - *efektívnejšie využiť existujúce priestory,*
  - *rozšíriť priestory (bezpodnetová miestnosť),*
  - *obnoviť diagnostické a didaktické pomôcky, IKT.*

Potrieb sa vám môže v tomto kroku vynoriť viac, a preto odporúčame stanoviť si medzi nimi **PRIORITY**. Z mnohých potrieb vám tak môže zostať zopár, či dokonca iba **jedna prioritná potreba**, ktorej sa chcete venovať a zamerať sa na ňu pri tvorbe cieľov.

## 4.2 Strategické ciele

V nasledujúcom kroku preformulujte vaše potreby na strategické ciele.

Strategický cieľ je výsledok strategického plánovania alebo plánovacieho procesu:

- Strategický cieľ je preformulovaná/pretransformovaná potreba (vychádza zo SWOT analýzy).
- Má vyšší zmysel, konkretizuje víziu, spĺňa požiadavku spoločenského dopadu.
- Pýtame sa naň otázkami:
  - *Aké potreby chceme naplňovať? Prečo?*
  - *Aký problém chceme týmto cieľom vyriešiť?*
  - *Kam nás to zavedie?*
  - *Čo chceme dosiahnuť alebo kam sa dostaneme, keď dôjdeme do cieľa?*
- Strategické ciele smerujú ku:
  - Korekciám - zlepšeniu, zefektívňovaniu odborných činností zariadenia, k revitalizácii starého alebo slabín zariadenia, posilňovaniu jeho pozície voči klientom.
  - Poskytnutiu priestoru na posilnenie špecifík, silných stránok zariadenia.

Príklad:	
<b>Potreba</b>	<i>Doplniť personál – logopéd, sociálny pracovník, rozšíriť úväzky.</i>
<b>Strategický cieľ</b>	<i>Personálne zabezpečiť širokospektrálne pokrytie odborných služieb, aby sme uspokojili dopyt klientov.</i>

Štandardizáciou systému poradenstva a prevencie k inklúzii a úspešnosti na trhu práce

Uistite sa, že vaše strategické ciele spĺňajú dve základné požiadavky.

<p><b>1</b></p> <p><b>Vaše ciele by vás mali motivovať</b></p> <p>Každý cieľ, ktorý si dáte, by vo vás mal vzbudzovať radosť a odhodlanie.</p>	<p><b>2</b></p> <p><b>Kľúčom k úspechu je participatívnosť</b></p> <p>Ciele sa majú reálne plniť, stávať realitou. To sa stane iba vtedy, keď ľudia, ktorí na nich pracujú, im aj veria. Dobrý cieľ je taký, s ktorým sa stotožňuje váš pracovný kolektív a naozaj ho chce plniť.</p>
--	---

Príklady strategických cieľov:

<p><i>Zefektívniť poskytovanie komplexnej starostlivosti našim klientom vo všetkých procesných krokoch odborných činností, a to prostredníctvom nadviazania spolupráce s relevantnými subjektmi.</i></p>	<p><i>Zabezpečiť zvyšovanie vzdelanostnej úrovne marginalizovaných komúní ako jeden z nástrojov sociálno-ekonomickej integrácie, a to vytváraním inkluzívneho prostredia v MŠ, a prostredníctvom práce s rodinou, zvýšiť počet detí z marginalizovaných komúní, predovšetkým Rómov, ktorí navštevujú MŠ.</i></p>
<p><i>Zabezpečiť stimuláciu kognitívneho rozvoja a rozvíjať schopnosti myslieť a učiť sa u žiakov ZŠ a SŠ.</i></p>	<p><i>Zabezpečiť podporu procesu výchovy a vzdelávania na ZŠ a SŠ prostredníctvom stimulácie zmyslových vnemov žiakov.</i></p>

Tabuľka pre stanovenie strategických cieľov:

<b>Strategický cieľ 1</b>	
<b>Strategický cieľ 2</b>	
<b>Strategický cieľ 3</b>	
<b>Strategický cieľ 4</b>	
<b>Strategický cieľ 5</b>	

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

#### 4.3 Špecifické ciele

Ďalším krokom je rozpracovanie strategických cieľov do špecifických cieľov, ktoré budú aktívnym činnostným slovesom vyjadrovať, čo chcete dosiahnuť. Aby boli kontrolovateľné, odporúčame pri ich formulácii použiť metódu SMART.

Vaše špecifické ciele by mali byť napísané **SMART**ovo

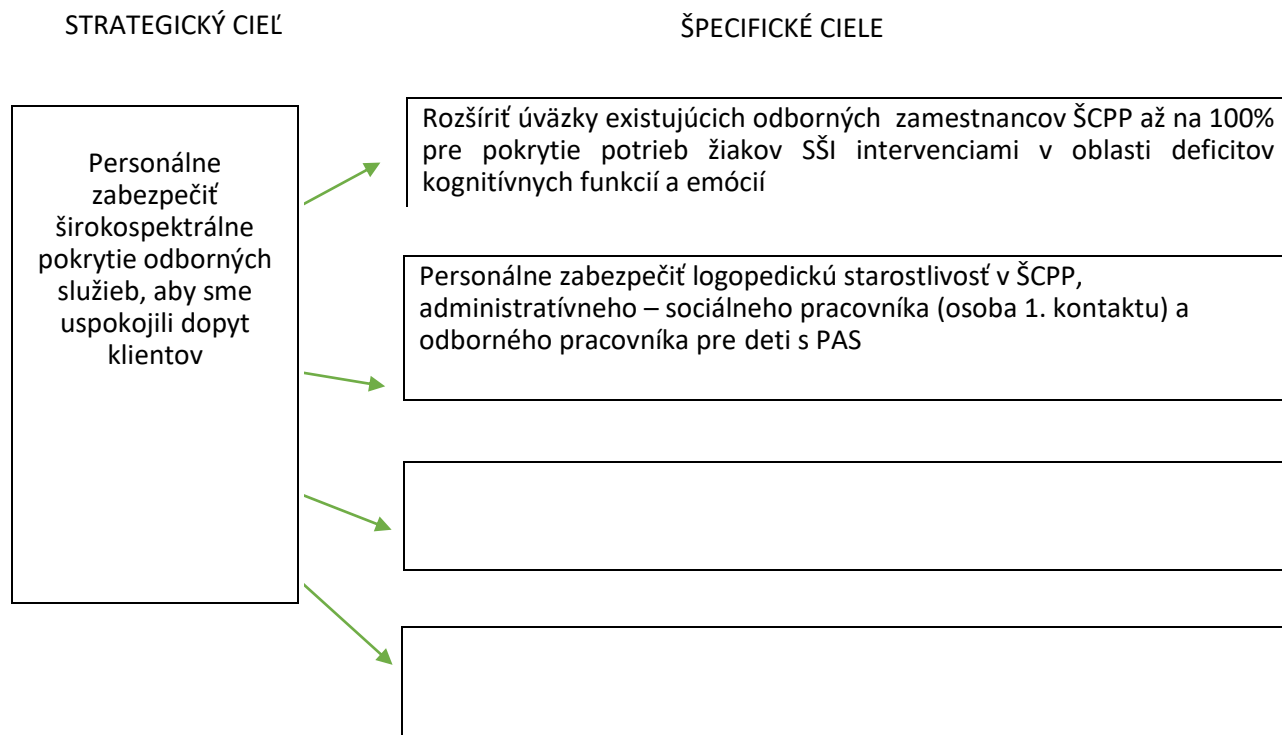
SMART ciele sú

<b>S</b> – špecifické, konkrétne
<b>M</b> – merateľné
<b>A</b> – dosiahnuteľné, prijateľné
<b>R</b> – realistické, relevantné
<b>T</b> – časovo špecifické, sledovateľné

<b>S</b> Specific	Buďte konkrétni.	<b>Ako áno</b>  Každý zamestnanec/zamestnankyňa absolvuje jedno školenie v téme „...“	<b>Ako nie</b>  Vyškolíme sa v téme „...“
<b>M</b> Measurable	Určite si ciele, ktoré sú merateľné. Len tak budete presne vedieť, do akej miery ste ich naplnili.	<b>Ako áno</b>  Naše čakacie doby sa skrátia o tretinu.	<b>Ako nie</b>  Klienti budú menej čakať na výkony.
<b>A</b> Achievable	Vyberajte si zásadne ciele, nad ktorými máte plnú kontrolu a ktoré nezávisia od iných činiteľov.	<b>Ako áno</b>  Vytvoríme tri nové kanály na získavanie ďalších financií.	<b>Ako nie</b>  Cez projekty získame aspoň 5tisíc eur do rozpočtu.
<b>R</b> Realistic	Váš cieľ by mal byť ambiciózny, zároveň však aj reálne splniteľný. Nedávajte si latku privysoko.	<b>Ako áno</b>  Účasť rodičov na rodičovských skupinách sa zvýši minimálne o 20%.	<b>Ako nie</b>  Návštevnosť rodičovských konzultácií sa zvýši o 50%.
<b>T</b> Time-bound	Dajte si ku všetkému nejaký časový ukazovateľ / termín splnenia. Takto najlepšie uvidíte, koľko toho za ten čas reálne stíhate, zároveň, kedy si cieľ máte vyhodnotiť.	<b>Ako áno</b>  Do konca roka (21.12.2020) získame 5 počítačov.	<b>Ako nie</b>  Získame aspoň 5 počítačov.

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

Príklad:



#### 4.4 Aktivity

Vaše špecifické ciele sú v tomto bode určené veľmi konkrétne, ambiciózne, zároveň reálne, merateľne a majú určený termín, prechádzame do ďalšej fázy strategického plánovania.

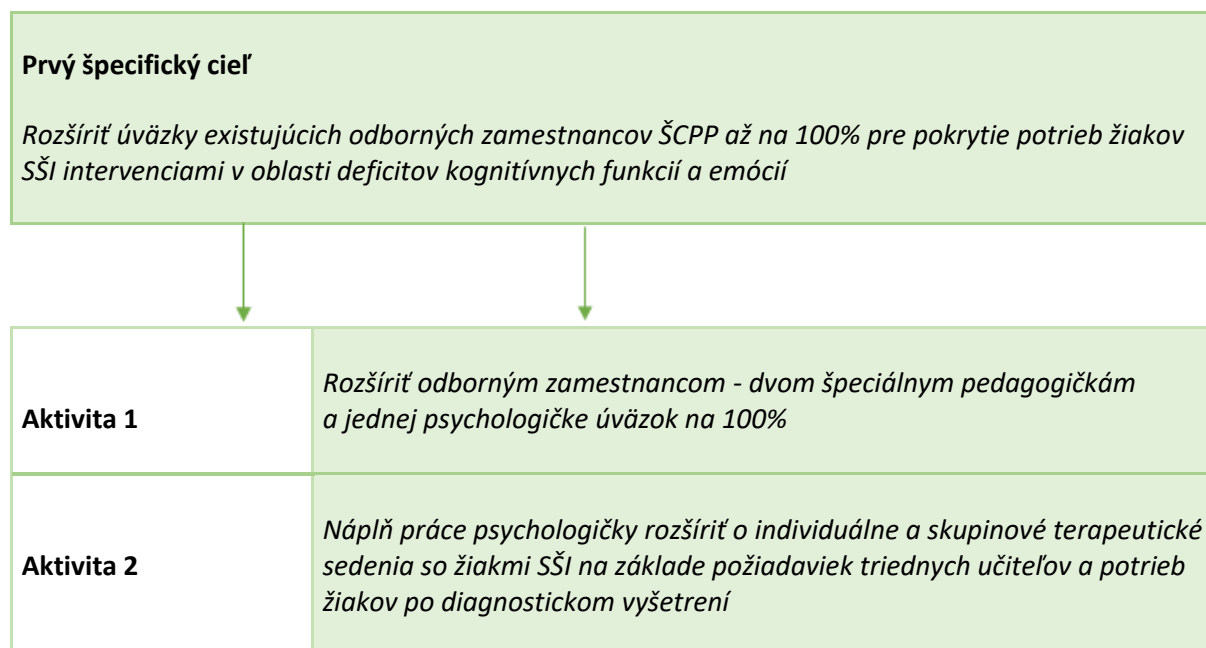
**Aktivitou** chápeme akúkoľvek dlhodobú činnosť, ktorá vás privedie k naplneniu vašich strategických cieľov. Niektoré ciele sa dajú dosiahnuť pomocou jednej aktivity, väčšinou však ciele bývajú komplexnejšie a vyžadujú na ich naplnenie viacero aktivít.

Pomôcť vám môžu nasledovné otázky:

- *Akými činnosťami dosiahneme špecifický cieľ?*
- *Akú aktivitu/aktivity musíme urobiť?*
- *S akou aktivitou začneme, aby sme dané ciele naplnili?*

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

Príklad:



#### 4.5 Podaktivity a harmonogram

V tomto kroku prichádza čas, kedy si naplánujete **konkrétne podaktivity**. Keď budete podľa nich postupovať, docielite zrealizovanie jednotlivých aktivít. Potrebujete dobrý plán, ktorý pri aktivitách myslí na všetky **tri fázy**, a to prípravnú, realizačnú a hodnotiacu. Preto by sa aj tieto tri fázy vo vašich podaktivitách mali odzrkadliť.

*„Brian Tracy hovorí, že každá minúta venovaná plánovaniu vám ušetrí desať až dvanásť minút času potrebného na realizáciu“.*

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.



## Ako na to?

Rozdeľte si aktivitu na jednotlivé podaktivity	Čo musíme v priebehu nasledujúcich dní urobiť?
<i>Určíte si ich postupnosť</i>	Čo urobíme ako prvé, druhé...?
<i>Odhadnite ich trvanie</i>	Koľko dní (mesiacov) nám bude trvať daná podaktivita?
<i>Vytvorte časový harmonogram realizácie</i>	Od kedy do kedy sa budeme podaktivite venovať?
<i>Vytvorte časový harmonogram priebežného hodnotenia</i>	Kedy budeme realizáciu podaktivity hodnotiť?
<i>Pridel'te zodpovednosti konkrétnym osobám</i>	Kto bude zodpovedný za zrealizovanie podaktivity a úloh z nej vyplývajúcich?
<i>Pripravte predpokladaný rozpočet</i>	Koľko peňazí budeme potrebovať na realizáciu podaktivít?

## Čo potrebujeme urobiť po určení podaktivít?

Po rozdelení aktivít na podaktivity usporiadajte podaktivity do logickej postupnosti. Je dôležité, aby na seba nadväzovali a navzájom sa dopĺňali. Viacero vašich podaktivít môže byť zo začiatku rovnakých, či podobných a je ich potrebné zjednotiť a formulovať jasne a výstižne. Formulácia aktivity/podaktivity vždy obsahuje sloveso.

### Príklad:

*Aktivita: Definovať oblasti (inštitúcie, odborníkov, organizácie, ktoré potrebujeme zahrnúť do multidisciplinárnej spolupráce v regióne)*

### Podaktivity:

- 1. Vytvoriť zoznam oblastí potrebných pre multidisciplinárnu spoluprácu v regióne*
- 2. Zrealizovať brainstorming s pracovným tímom*
- 3. Kontaktovať spolupracujúce subjekty a požiadať ich, aby doplnili zoznam oblastí pre multidisciplinárnu spoluprácu v regióne*

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

## Kto bude zodpovedný za zrealizovanie podaktivít a úloh z nej vyplývajúcich?

Zodpovedná osoba zodpovedá za **výsledok**. Ak sa dá, vytvorí si vlastný tím, deleguje čiastkové úlohy, organizuje pracovné skupiny. Stáva sa lídrom danej podaktivity. Ak pre podaktivitu nemáte dostatok ľudí, jednotliví zamestnanci môžu byť zapojení vo viacerých podaktivitách alebo viaceré podaktivity môžu byť realizované iba jedným človekom. Ak sa nachádzate v tejto situácii, je dôležité zamerať sa na to, kto vám pri realizácii podaktivít vie pomôcť a ako potrebných ľudí získate.

## Od kedy a do kedy sa budeme podaktivitám venovať?

Pri navrhovaní harmonogramu realizácie podaktivít potrebujete ukotviť každú podaktivitu v zvolenom období realizácie stratégie. V prípade, že to časová, obsahová a personálna náročnosť dovolí, je možné jednotlivé podaktivity realizovať aj súbežne. Pri nastavovaní časového harmonogramu nezabúdajte na pravidelné aktivity a úlohy, ktoré vo vašom zariadení už máte naplánované. Myslite pritom aj na možnosti vašich partnerov a celkovo na všetky vonkajšie faktory (štátne sviatky, veľké športové podujatia, prázdniny a pod.). Termíny realizácie podaktivít odporúčame rozplánovať po mesiacoch.

Príklad:

1. Zrealizovať brainstorming s pracovným tímom: **začiatok septembra**
2. Vytvoriť zoznam oblastí potrebných pre MDS v regióne: **začiatok septembra**
3. Kontaktovať partnerov a požiadať ich, aby doplnili zoznam oblastí pre MDS v regióne: **druhá polovica septembra**

## Koľko dní/týždňov nám budú trvať jednotlivé podaktivity a všetky ich fázy?

Plánujte s časovou rezervou, aby vás neočakávané iné úlohy nemohli prekvapiť ani zaskočiť. Pri plánovaní počtu dní pre dané podaktivity sa snažte byť reálni, nepreceňujte a zároveň nepodceňujte seba ani svoj tím.

Príklad:

1. Zrealizovať brainstorming s pracovným tímom: **1 týždeň**
2. Vytvoriť zoznam oblastí potrebných pre MDS v regióne: **1 týždeň**
3. Kontaktovať partnerov a požiadať ich, aby doplnili zoznam oblastí pre MDS v regióne: **2 týždne**

## Koľko financií budeme potrebovať na realizáciu podaktivít?

Vytvorte si **finančný prehľad**, aby ste vedeli, koľko financií potrebujete a akú finančnú rezervu je potrebné mať na realizáciu danej podaktivity. Finančný prehľad si spravte na každú z nich. Výdavky následne zrátate a dostanete tak potrebný rozpočet pre danú aktivitu. Finančný prehľad je prepojený na rozpočet.

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

Aktivity a podaktivity si môžete naplánovať v Prílohe k formuláru stratégie č. 1 - Plánovanie aktivít a podaktivít:

Strategický cieľ 1	Personálne zabezpečiť širokospektrálne pokrytie ďalších odborných služieb, aby sme uspokojili dopyt klientov.				
Špecifický cieľ 1	Rozšíriť úväzky existujúcich odborných zamestnancov ŠCPP až na 100% pre pokrytie potrieb žiakov SŠI intervenciami v oblasti deficitov kognitívnych funkcií a emócií.	Aktivita1	Rozšíriť odborným zamestnancom - dvom špeciálnym pedagogičkám a jednej psychologičke úväzok na 100%.	Podaktivita 1	Rozšírenie úväzkov odborným zamestnancom.
				Podaktivita 2	Vypracovanie dodatkov ku zmluve.
				Podaktivita 3	
				Podaktivita 4	
		Aktivita2	Náplň práce psychologičky rozšíriť o individuálne a skupinové terapeutické sedenia žiakov SŠI na základe požiadaviek triednych učiteľov a potrieb žiakov po diagnostickom vyšetrení.	Podaktivita 1	Analýza požiadaviek triednych učiteľov a potrieb žiakov.
				Podaktivita 2	Diagnostika, regiagnostika žiakov.
				Podaktivita 3	Vypracovanie plánov deficitných kognitívnych funkcií a emócií žiakov.
		Aktivita3		Podaktivita 1	
				Podaktivita 2	
				Podaktivita 3	
				Podaktivita 4	
		Aktivita 4		Podaktivita 1	
				Podaktivita 2	
				Podaktivita 3	
				Podaktivita 4	

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

## 5 FINANČNÉ ZDROJE

Dostávame sa k dôležitému kroku, a to určiť si, odkiaľ na nami naplánované aktivity a podaktivity získame finančné prostriedky. Uvádzame sumár možných, dostupných zdrojov financovania.

### Financie od zriaďovateľa

Pozrite sa do svojho rozpočtu, či viete nájsť „finančnú rezervu“, ktorá sa dá presunúť na tento účel. Jednou z možností je aj komunikácia so zriaďovateľom o možnosti podpory pre naplánované aktivity. Podpora sa môže týkať napríklad poskytnutia priestorov, služieb, vzdelávania a podobne.

### Externé zdroje

#### 1. dotácie a granty

V prípade, že na pokrytie vašich potrieb nemáte dostatok finančných prostriedkov v rámci vlastného rozpočtu, odporúčame preskúmať možnosti z iných zdrojov. Sledujte pripravované a aktuálne výzvy (napr. na stránke [www.grantexpert.sk](http://www.grantexpert.sk)). Okrem výziev na projekty financované z EÚ, môžu byť zaujímavé aj výzvy na malé granty, vyhlásené rôznymi nadáciami väčších firiem (napr. banky, IT firmy, telekomunikační operátori a pod.).

#### 2. sponzoring

Ak ste doteraz sponzoring nevyužili, teraz môže byť tá chvíľa, kedy začať. Aktívne oslovujte potenciálnych sponzorov vo svojom okolí. Urobte si krátku prezentáciu vašej stratégie, kde vysvetlíte, aký pozitívny dopad bude mať a uvediete, čo sponzor získa svojím príspevkom (Je niečo, čo môžete sponzorovi ponúknuť? Minimálne reklamu a dobré meno...). Ideálne je hľadať takého sponzora, ktorého obchodné alebo osobné záujmy súvisia s vašou činnosťou. Sponzoring nemusí byť len vo forme financií, ale aj formou poskytnutia služieb a tovarov.

#### 3. crowdfunding

Vytvorte kampaň na získanie financií od množstva malých darcov. Vašu kampaň môžete uverejniť na portáloch, ako napr. [dobrakrajina.sk](http://dobrakrajina.sk), [startlab.sk](http://startlab.sk), [darujme.sk](http://darujme.sk). Popíšte pútavo váš príbeh, na čo budú použité finančné prostriedky a aký to bude mať pozitívny dopad. Nezapudnite vašu kampaň aktívne propagovať, napr. cez sociálne siete.

#### 4. vlastné zdroje

Prostredníctvom napr. založenia občianskeho združenia sa môžete uchádzať o 2% z daní, prípadne získať financie za predaj výrobkov a podobne.

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

Je nevyhnutné podrobne si naplánovať, koľko bude stáť naplnenie stratégie na nasledujúce tri roky a odkiaľ viete získať financie na konkrétne ciele a aktivity (viď Príloha k formuláru stratégie č. 2 – Plánovací rozpočet).

Uvedené tabuľky sú sumarizačné, v stratégii ponúkajú zjednodušený komplexný pohľad na plánovanie.

	Plánovaný rozpočet/ výdavky v EUR		
	2021	2022	2023
Strategický cieľ 1			
Strategický cieľ 2			
Strategický cieľ 3			
Strategický cieľ 4			
Spolu za daný rok:			
Spolu:	€		

Dostupné zdroje vyjadrené v € alebo %:

1. Vlastné zdroje	
2. Dotácie a granty	
3. Sponzoring	
4. Crowdfunding (drobní finanční darcovia)	
5. Financie od zriaďovateľa	

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

## 6 PRIEBEŽNÉ HODNOTENIE STRATÉGIE

Vypracovaný strategický plán je len prvým krokom k tomu, aby bola stratégia úspešná. Tým ďalším je samotná realizácia, ktorá vedie k napĺňaniu strategických cieľov. Ďalším z kľúčových krokov z pohľadu napĺňania stratégie je jej priebežné vyhodnocovanie.

Akokoľvek dobre je vypracovaný plán a stratégia na ďalšie roky, môže sa stať, že ak sa nebude pravidelne vyhodnocovať jej napĺňanie, nemusí byť tak úspešná, ako sme dúfali.

Pravidelné vyhodnocovanie stratégie má zmysel z viacerých dôvodov:

1. priebežne kontroluje napĺňanie úloh a aktivít,
2. pomáha včas identifikovať náročné situácie, ktoré sprevádzajú napĺňanie stratégie a umožňuje na ne reagovať,
3. v prípade neúspešnosti nám umožňuje včas sa vrátiť späť a nájsť vhodnejšiu metódu, zmeniť postup alebo spôsob práce.

Udržiava motiváciu všetkých zamestnancov, ktorí sú zapojení do realizácie vášho strategického plánu. Je pravdepodobné, že motivácia ľudí sa vytratí vzhľadom na pracovné povinnosti a každodennú rutinu, pokiaľ sa nebude priebežne vyhodnocovať. Aby bolo hodnotenie stratégie efektívne, je potrebné, aby sa pravidelne realizovalo. To nám umožní nielen priebežne hodnotiť úspešnosť, resp. neúspešnosť samotného procesu strategického plánovania a zvolenej metódy, ale aj identifikovať náročné situácie a poskytnúť ľuďom zodpovedným za konkrétne oblasti dostatočnú podporu pri ich napĺňaní.

Je nevyhnutné si vopred stanoviť, aké dáta, ukazovatele alebo indikátory ideme sledovať a vyhodnocovať a ako často. Hodnotenie stratégie by malo prebiehať pravidelne, minimálne raz za 3-4 mesiace, a to napriek tomu, či boli alebo neboli ukončené aktivity alebo naplnené ciele. V rámci priebežného hodnotenia viete zistiť a overiť si, ako sa vám darí pri realizácii konkrétnych aktivít a napĺňaní cieľov, s akými prekážkami sa pri napĺňaní stretávate, čo je treba podporiť a pod. Komplexné hodnotenie môže prebehnúť raz ročne. Záleží samozrejme aj na definovaných cieľoch a termínoch ich plánovaného naplnenia. K hodnoteniu by malo dochádzať aj pri náhlych zmenách situácie (napr. zmena vízie, hlavného cieľa, priorít, aktivít, alebo môžu byť vynútené aj vonkajšími faktormi, ako napr. Covid-19).

V procese hodnotenia zisťujeme, ktoré ciele sa naplnili, ktoré sa stali neaktuálnymi, aký pokrok sme dosiahli, atď. Nejde tu len o „odškrtnutie“, či sa ciele splnili. Je potrebné sa zamerať aj na samotný proces, na jednotlivé kroky a s tým spojenú spokojnosť klienta. Nesplnenie cieľa nemusí znamenať, že pracovníci zariadenia urobili niečo zle. Je však potrebné analyzovať, vyhodnotiť a na základe toho prípadne upraviť ďalší plán činnosti.

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

Súčasťou hodnotenia môže byť aj monitorovacia tabuľka. Ako pomôcku uvádzame monitorovaciu tabuľku, ktorá tvorí jednu z príloh tejto metodiky (Príloha k formuláru stratégie č. 3 – Monitorovanie plánovania).

### MONITOROVACIA TABUĽKA (príklad)

<b>Strategický cieľ 1:</b>				
<b>Termín (dátum) pre splnenie celkového cieľa:</b>	<b>Plánovací rok</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>Plán. Štvrťrok</b>			
<b>Zodpovední za plnenie:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kto bude zodpovedný za monitoring plnenia jednotlivých úloh, míľnikov, indikátorov a ukazovateľov efektívnosti</li> <li>• kto bude zodpovedný za spracovanie správ o výsledkoch monitoringu</li> </ul>			
<b>Vyhodnotenie plnenia - forma:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• akú formu budú mať tieto správy</li> <li>• komu budú tieto správy predkladané</li> <li>• kto a ako bude správu oponovať, resp. ako sa budú prijímať zmeny/inovácie/rozhodnutia na jej základe</li> </ul>			
<b>Vyhodnotenie plnenia – samohodnotenie</b>				
<p>Úprimne prehodnoťte svoj cieľ. <b>Je toto naozaj cieľ, ktorý chcete dosiahnuť?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- účinnosť</li> <li>- relevantnosť</li> <li>- pravdepodobnosť naplnenia očakávaných dopadov</li> <li>- udržateľnosť</li> </ul> <p><b>Ohodnoťte</b> aj vôľu a schopnosti na realizáciu konkrétnych úloh na dosiahnutie cieľa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- motivácia je: vysoká/nízka</li> <li>- zručnosti na dosiahnutie cieľa sú: vysoké/nízke</li> </ul>				
<b>CIEĽ splnený</b>	<b>CIEĽ čiastočne splnený</b>	<b>CIEĽ sa plní priebežne</b>	<b>CIEĽ nesplnený</b>	

## ZÁVER

Metodika stratégie inštitucionálneho rozvoja si dala za cieľ previesť zariadenia krok po kroku celým procesom plánovania. V závere si dovoľujeme poukázať na tri dôležité zásady, ku ktorým sa je dobré neustále vracieť a pripomínať si ich:

Po prvé, **nezabúdajte vaše plánovanie kontinuálne sledovať a vyhodnocovať**. Čím viac bude váš proces zameraný na objektívny posun, tým skôr sa k nemu dopracujete. Dobrou praxou je **pravidelný termín, napr. na týždennej, či mesačnej báze**, ktorý vôbec nemusí trvať dlho – ide len o to, mentálne si pripomenúť, prečo to všetko robíte a tímovo sa naladiť na spoločné ciele.

Po druhé, plánovanie je zručnosť, ktorú každý vykonáva trochu iným spôsobom. Aj v rámci odbornej literatúry nájdete veľmi pestré množstvo prístupov, návodov a teórií. Spoločnú majú len jednu vec: **klúčové je nájsť to, čo vyhovuje vám. Nedopracujete sa k tomu dovedy, kým nevyskúšate rôzne možnosti a nevyhodnotíte, čo je pre vás to pravé**. Je možné, že s vašim prvým plánovaním (aj podľa tejto metodiky) sa hneď nezžijete a nebudete sa v ňom cítiť úplne komfortne. Plánovanie ďalej skúšajte, obmieňajte a inovujte, podľa svojich potrieb.

A po tretie, **dôležité je zapálenie tímu**. S otvorenou komunikáciou, priestorom na poctivú participatívnosť a pravidelné vyhodnocovanie sa k tomuto prirodzene dopracujete.

*„Nebud' na seba hrdý až keď dosiahneš cieľ. Bud' hrdý na každý malý krok, ktorý spraviš na ceste k cieľu.“*



## ODPORÚČANÉ ZDROJE

1. Strategické riadenie (Strategic Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 22.01.2016 [cit. 01.04.2020]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/strategicke-riadenie-strategic-management>
2. Stanovenie SMART cieľov. [online]. [cit. 01.04.2020]. Dostupné na: <http://karierabezhranic.sk/karierny-svet/start/stanovenie-cielov/osobne-planovanie/stanovenie-smart-cielov/>
3. Martinovičová, E. Koučing samého seba – stanovenie cieľa. [online]. [cit. 26.03.2020]. Dostupné na: <https://www.edwell.sk/koucing-sameho-seba-stanovenie-ciela/>
4. SWOT analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 24.07.2015 [cit. 11.04.2020]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/swot-analyza>
5. Zlepšovanie organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia. [online]. [cit. 12.04.2020]. Dostupné na: [https://www.unms.sk/swift\\_data/source/dokumenty/kvalita/2014/caf/Prirucka\\_CAF\\_2013.pdf](https://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/caf/Prirucka_CAF_2013.pdf)
6. Strategické a metodické dokumenty. [online]. [cit. 21.04.2020]. Dostupné na: <https://www.vlada.gov.sk//strategicke-a-metodicke-dokumenty/?page=7>
7. Ray, S. A Guide to Writing the Perfect Vision Statement ( with Examples). In: Project Manager. [online]. [cit. 25.04.2020]. Dostupné na: <https://www.projectmanager.com/blog/guide-writing-perfect-vision-statement-examples>
8. Wright, T. How to Write a Good Vision Statement [online]. [cit. 11.04.2020]. Dostupné na: <https://www.executestategy.net/blog/write-good-vision-statement>
9. Best Examples of Strong Company Vision Statements. [online]. [cit. 29.03.2020]. Dostupné na: <https://examples.yourdictionary.com/best-examples-of-a-vision-statement.html>
10. Hall, B. Seven simple steps for creating your company vision statement. [online]. [cit. 03.04.2020]. Dostupné na: <https://www.interact-intranet.com/blog/7-simple-steps-defining/>
11. Cleek, M. How to Create a Strategy, Vision and Mission: Start. [online]. [cit. 11.04.2020]. Dostupné na: <https://fundingsage.com/clarify-the-vision-10-questions-to-create-an-effective-vision-statement/>
12. Kotter, J.P. 2012. Leading Change. Harvard Business Press. 194 s. ISBN 9781422186435 [online]. [cit. 15.04.2020]. Dostupné na: [https://books.google.sk/books/about/Leading\\_Change.html?id=xpGX1EWL\\_EMC&redir\\_esc=y](https://books.google.sk/books/about/Leading_Change.html?id=xpGX1EWL_EMC&redir_esc=y)

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

13. Berkun, S. 2008. Making Things Happen: Mastering Project Management. "O'Reilly Media, Inc." 392 s. ISBN 9780596517717. [online]. [cit. 01.04.2020]. Dostupné na: [https://books.google.sk/books?id=at-bAgAAQBAJ&hl=sk&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.sk/books?id=at-bAgAAQBAJ&hl=sk&source=gbs_navlinks_s)
14. Online Cambridge Dictionary. [online]. [cit. 01.05.2020]. Dostupné na: <https://dictionary.cambridge.org/>
15. Elias, R. 10 Reasons to Use SWOT Analysis for Your Company. [online]. [cit. 23.04.2020]. Dostupné na: <https://pestleanalysis.com/10-reasons-to-use-swot-analysis-for-your-company/>
16. Heyman, D.R., Brenner, L. 2019. A Nonprofit Fundraising 101: A Practical Guide with Easy to Implement Ideas and Tips from Industry Experts. Wiley Online Library. 656 s. ISBN 978-1119585459 [online]. [cit. 05.05.2020]. Dostupné na: <http://www.njnonprofits.org/NonprofitFundraising101-EventsChapter.pdf>
17. Ritson, N. Strategic Management. 2011. Neil Ritson and Ventus Publishing ApS. ISBN 978-87-7681-417-5 [online]. [cit. 17.04.2020]. Dostupné na: <https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>
18. O nás. Vízia. Nezisková organizácia Indícia. [online]. [cit. 29.03.2020]. Dostupné na: <https://www.google.com/url?q=https://www.indicia.sk/assets/Uploads/PDF-dokumenty/Misia-a-vizia.pdf&sa=D&ust=1589204217029000&usg=AFQjCNEPsq2pGBHo9MZECPNcAKMw6VjoQ>
19. Implementačná agentúra Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky: O nás. [online]. [cit. 01.04.2020]. Dostupné na: <https://www.google.com/url?q=https://www.ia.gov.sk/sk/o-agenture/o-nas&sa=D&ust=1589204217027000&usg=AFQjCNF3OcHqPC4RQfzZDxtbJotgt3BzOg>
20. Základná škola Chminianske Jakubovany: Vízia našej školy. [online]. [cit. 01.04.2020]. Dostupné na: <https://www.google.com/url?q=https://zschjakubovany.edupage.org/&sa=D&ust=1589204217028000&usg=AFQjCNHwlbK-XA7mru-PeWOZAXF8YEPQkg>
21. Slovaft. Vízia a uznávané spoločné hodnoty. [online]. [cit. 01.04.2020]. Dostupné na: <https://www.google.com/url?q=https://slovaft.sk/sk/o-nas/nasa-spolocnost/riadenie-spolocnosti/vizia-a-uznavane-spolocne-hodnoty/&sa=D&ust=1589204217030000&usg=AFQjCNF3G3cU0kbiShFyvpI89bVSBrd6DNA>

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.