

Krytyczne Punkty Planowania Strategicznego

Planowanie Strategiczne jest procesem zaglądania w przyszłość, identyfikującym opcje i możliwości oraz wyznaczającym ścieżki, jakimi organizacja chce podążać. Całość planowania strategicznego jest dokonywana z punktu widzenia *celów misji*. Jak tylko organizacja określi możliwości zaawansowania swojej misji, dostępne opcje, ograniczenia i realia świata, w którym istnieje, może pojawić się plan, który pozwoli jej na osiągnięcie pełnego potencjału i maksymalizacji swojej efektywności. Bez planu strategicznego, organizacja może zajmować się robieniem „dobrych rzeczy” nie mających nigdy jakiegokolwiek znaczenia.

Proces planowania strategicznego jest niezbędnym pierwszym krokiem do rozwoju planu operacyjnego lub biznes planu. Plan operacyjny jest szczegółowym wykazem akcji i decyzji niezbędnych do podjęcia działań wcielanych następnie do planu strategicznego i stawania się ich rzeczywistościami.

Różnica pomiędzy planowaniem strategicznym a operacyjnym można scharakteryzować jako różnicę pomiędzy wyborem miejsca rodzinnych wakacji (decyzja strategiczna) a dokonaniem niezbędnych rezerwacji lotu i hotelu, by wcielić ten plan w życie (decyzja operacyjna). Wiele organizacji działa bez planu strategicznego i, w efekcie, wchodzi na pokład samolotu nie znając miejsca przylotu lub powodu, dla którego jadą.

Cel Misji

Krytyczne elementy pomyślności planu zawierają cele misji. Są wyszczególnieniem dlaczego organizacja istnieje. Nie są wyszczególnieniem tego co lub jak robi; raczej jest na pierwszym miejscu określeniem powodu, dla którego została założona. Zazwyczaj cele misji określają filozoficzny punkt widzenia, jak „ocalenie świata, promowanie ludzkiego traktowania zwierząt, eliminacja zanieczyszczeń w Stanach Zjednoczonych, itp.”

Cel misji jest pojedynczą ścieżką, z którą wszystkie osoby związane z organizacją muszą się zgodzić. Cel misji jest prawdopodobnie pojedynczym, najważniejszym elementem krytycznym w procesie planowania organizacji. Prosty test pozwalającym na określenie czy organizacja powinna podjąć się działalności lub projektu jest pytanie: „Czy to zaowocuje zaawansowaniem misji organizacji?”

Cele

Cele są szerokimi zakresami działań, pośród których organizacja będzie szukać zaawansowań dla misji. Cele generalnie określają pola prób, na których organizacja chce się rozwijać. W procesie planowania, cele są pierwszym miejscem, w którym organizacja zaczyna podkreślać, co zrobi dla postępu misji. Te postanowienia mogą być ilościowe (wzrost dofinansowania o 10%, przyniesie \$40,000, zredukuje ciążę wśród nastolatków o 20%) lub jakościowe (wzrost ochrony zagrożonych gatunków, edukacja członków w celu ochrony przyrody, poprawa umiejętności naszego elektoratu).

Cele utworzą kategorie trudów, które mogą być proste lub złożone. Cele mogą odnosić się do tego samego przez lata lub być celami krótkoterminowymi, w zależności od potrzeb organizacji i możliwości przed tym.

Przykłady celów organizacji mogą być: "Edukacja publiczna dotycząca ochrony przyrody, Zapewnienie opieki weterynaryjnej poszkodowanym i osieroconym zwierzętom, Wzmocnienie bazy finansowej organizacji, Wzrost składek o 20%." Każde z tych punktów określa płaszczyznę, na której organizacja chce działa. Na tym etapie procesu planowania, nie określa się specyficznego planu, programu lub akcji, które będą wdrażane – ten etap planowania ma miejsce w artykulacji

Przedmioty działań

Przedmioty działań są specyficznymi projektami lub programami, które będą podejmowane przez organizację do wdrożenia swoich celów. Muszą być specyficzne i wymierne. Trzeba posiada punkt odniesienia, w stosunku do którego sukces może zostać zmierzony. Przedmiot działań, który mówi o tym, że organizacja będzie „zarabiać pieniądze poprzez sprzedaż T-shirtów” jest nieadekwatny. Specyficzna suma pieniędzy do zarobienia musi być określona w następstwie możliwości organizacji do wybrania kroków niezbędnych do osiągnięcia tych podmiotów działań. Pierwsze postanowienie, organizacja zarabiająca \$5 za sprzedaż koszulek może stwierdzić, że znalazła swój przedmiot działań; chociaż zdobywanie odpowiednich funduszy może upaść całkowicie. Kiedy specyfika jest dodatkiem do przedmiotu działań, jest możliwość wcześniejszego określenia czy osiągnięcia przedmiotów działań może realistycznie wspierać cele, co więcej, również misję grupy.

Jednorazowe ustalenie przedmiotów działań, wewnątrz każdego przedmiotu działań musi być ustalony jako plan akcji, który określa zadania i potrzebne źródła.

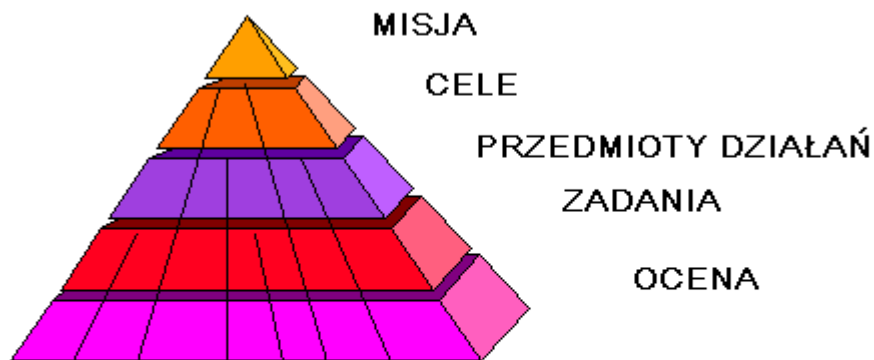
Zadania

Zadania są specyficznymi operacyjnymi przypisaniami, które są określane w celu osiągnięcia każdego przedmiotu działań. Przedmiotem działań może być uzyskanie \$1,500 przez sprzedaż koszulek, zamawianie, marketing, sprzedaż, zarabianie itp. Każde z tych zadań może być wykonywane przez inną lub tą samą osobę; chociaż, identyfikacja zadań niezbędną do wdrożenia każdego przedmiotu działań jest krytyczną listą spraw, która mierzy postęp działań i określa źródła niezbędne do podjęcia projektu.

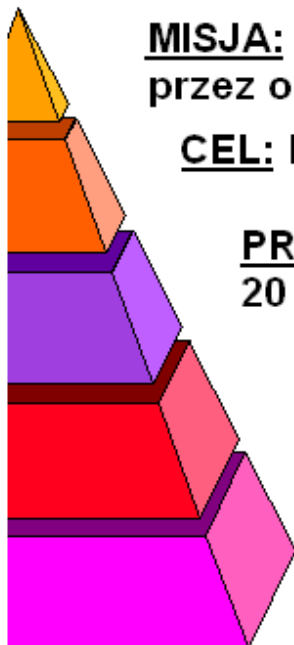
Każde zadanie realizowane wewnątrz planu powinno zawierać nazwisko osoby lub nazwiska grupy osób, do których zadanie jest przypisane, rozkład zajęć, na bazie którego zadanie jest wykonywane, kryterium jakościowe do określenia sukcesu i budżet niezbędny do podjęcia tych kroków. Jak tylko pełna lista zadań jest określona, należy stworzyć mapę akcji dla osiągnięcia przedmiotu działań.

Ocena

Krytycznym elementem procesu planowania jest ocena planu. Jest to warunek prawdopodobności sukcesu. Podczas, gdy planowanie rozpoczyna się od bardzo szeroko pojętej misji i pracy pomiędzy szczegółowymi listami zadań, proces oceny stanowi tego przeciwieństwo. W celu oceny adekwatności planu, lista zadań powinna być przejrzana, by określić czy istnieje prawdopodobieństwo sukcesu w osiąganiu przedmiotów działań, w stosunku do których przygotowano listę działań. Podsumowując, każdy przedmiot działań może być pomyślnie osiągnięty przez efektywne wykonanie każdego zadania, pytanie później powstałe, jeżeli wszystkie przedmioty działań będą osiągnięte to czy cel, do którego te przedmioty zostały ustalone, też zostanie osiągnięty. Widząc wysokie prawdopodobieństwo sukcesu, finałowym krokiem jest ocena czy efektywne wdrażanie celów do planu będzie prowadziło do pomyślnych zaawansowań w misji organizacji. Gdy każde z tych pytań uzyska odpowiedź twierdzącą, oznacza to, że już czas, by wprowadzić plan w życie.



PIRAMIDA PLANOWANIA



MISJA: "ochrona przyrody i zwierząt/siedlisk przez ośrodki rehabilitacji dzikich zwierząt"

CEL: Poprawa jakości opieki nad zwierzętami

PRZEDMIOT DZIAŁAŃ: Przeprowadzenie 20 zajęć szkoleniowych w 2003 roku

ZADANIE: Przygotowanie materiału audio wizualnego na CD

OCENA: Jak dużo ludzi?
Koszt \$? Jakość?