



Pakiet Edukacyjny
Pozaformalnej Akademii
Jakości Projektu
Część 5

Analiza potrzeb





Pakiet Edukacyjny
Pozaformalnej Akademii
Jakości Projektu
Część 5

Analiza potrzeb

Koncepcja i redakcja tekstu: Anna Szlęk

Opracowanie tekstu: Anna Szlęk

Projekt graficzny i skład: Jerzy Parfianowicz w nawiązaniu do projektu poprzednich edycji serii PAJP wykonanego przez Justynę Marciniak

Koordynacja: Magdalena Malinowska

Korekta: Katarzyna Izdebska

Druk: Gratis Art Spółka z o.o.

Nakład: 3000 egzemplarzy

ISBN: 978-83-60058-66-4

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji

Narodowa Agencja Programu „Młodzież w działaniu”

ul. Mokotowska 43 (IV p.), 00-551 Warszawa

Tel: 22 46-31-323; 22 46-31-000

Fax: 22 46-31-025; 22 46-31-026

e-mail: mlodziez@mlodziez.org.pl

www.mlodziez.org.pl

Ta publikacja została zrealizowana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną.

Publikacja bezpłatna



Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji



Program
Młodzież
w działaniu

SPIS TREŚCI

Wstęp	4
 ROZDZIAŁ 1 Analiza potrzeb i jej wymiary	6
 ROZDZIAŁ 2 Analiza zasobów i potrzeb organizacji	12
 ROZDZIAŁ 3 Analiza potencjału i potrzeb ludzi w organizacji	33
 ROZDZIAŁ 4 Analiza zasobów i potrzeb środowiska	42
 ROZDZIAŁ 5 Analiza potrzeb grup docelowych	57
 ROZDZIAŁ 6 Planowanie strategiczne	73
 ROZDZIAŁ 7 Metody szkoleniowe	86
ANEKSY	
Aneks 1 Arkusz roboczy „Zasoby organizacji”	99
Aneks 2 Arkusz roboczy „Analiza interesariuszy”	100
Aneks 3 Arkusz roboczy „Analiza SWOT”	101
Aneks 4 Arkusz roboczy „Macierz BCG”	102
Aneks 5 Macierz BCG – studium przypadku	103
Aneks 6 Arkusz roboczy „Koło kompetencji”	106
Aneks 7 Arkusz roboczy „Analiza PEST”	108

WSTĘP

Trzymacie właśnie w ręku publikację, która powstała jako wynik szkolenia „Analiza potrzeb” realizowanego przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji w ramach Pozaformalnej Akademii Jakości Projektu.

Skąd pomysł na taki temat szkolenia? „Analiza”, „planowanie”, „zarządzanie” to pojęcia, które jeszcze nie tak dawno temu kojarzyły się wyłącznie ze światem biznesu. Organizacje pozarządowe często w ogóle nie brały ich pod uwagę, bo przecież wiązały się z tematem obrotów i zysków, a nie szlachetnych idei i pracy na rzecz innych. Obecnie jednak w takim samym, a może nawet większym stopniu potrzebują one dobrego zarządzania.

Zmiany w prawie, nowe trendy społeczne, zmiany polityczne i ekonomiczne powodują, że dla wielu organizacji podstawą funkcjonowania jest reagowanie na najpilniejsze, bieżące potrzeby, brakuje im natomiast długofalowych przemyślanych strategii działania. Jednym z przejawów tego braku jest angażowanie się w liczne, często przypadkowe projekty, niepasujące do reszty działań lub sprzeczne z pierwotnymi celami powstania organizacji. Funkcjonowanie w takiej rzeczywistości przypomina jazdę kolejką górską w wesołym miasteczku – nie wiadomo, dokąd jedzie, wiadomo tylko, że coraz szybciej.

Jak zatem dokonać zmiany i zacząć wpływać na rzeczywistość, zamiast jedynie reagować na to, co dzieje się w świecie zewnętrznym? Analiza potrzeb jest pierwszym ku temu krokiem, bo pozwala nie tylko zobaczyć, jaki organizacja ma potencjał, ale także dokąd chce zmierzać. Jest ona też punktem wyjścia do tworzenia strategii i ma kluczowe znaczenie w zarządzaniu, ponieważ determinuje to, czy organizacja odnosi sukcesy, otrzymuje finansowe wsparcie i czy jej pracownicy są zadowoleni. Dlatego właśnie stała się ona tematem naszego szkolenia, a jego głównym celem było wyposażenie uczestników w wiedzę i umiejętności, które pozwolą im na dokonanie analizy potrzeb, tak aby ich organizacja mogła efektywnie działać w oparciu o swoje cele i priorytety.

Analiza potrzeb to temat bardzo szeroki, bo obejmuje organizację i pracujących w niej ludzi, a także środowisko i grupy docelowe. Publikacja zawiera opis każdego z nich wraz z narzędziami, które możecie wykorzystać. Składa się na nią 7 rozdziałów i 7 aneksów, w których umieściliśmy arkusze robocze dotyczące poszczególnych narzędzi.

W pierwszym rozdziale znajdziecie wyjaśnienie pojęć kluczowych dla zrozumienia treści publikacji – definiujemy w nim „analizę”, „potrzebę” i „analizę potrzeb”. Przeczytacie w nim także o tym, czyje potrzeby możemy analizować. Drugi rozdział został poświęcony analizie zasobów i potrzeb organizacji. Dowiedzie się, na czym ona polega oraz poznać narzędzia umożliwiające analizę potencjału organizacji (analiza sił napędowych), identyfikację grup, które mogą ją wspierać (analiza interesariuszy), poznanie mocnych i słabych stron organizacji (analiza SWOT) oraz tego, które działania powinna kontynuować, a z których się wycofać (macierz BCG).

W rozdziale trzecim opisujemy analizę potencjału i potrzeb ludzi pracujących w organizacji. Będziecie mogli się dowiedzieć, na czym ona polega oraz jakie narzędzia ją umożliwiają (koło kompetencji oraz kwestionariusz samooceny). Kolejna część poświęcona jest analizie zasobów i potrzeb środowiska. Dzięki niej dowiedzie się, jak zacząć działać w środowisku lokalnym i jak tworzyć działania odpowiadające na rzeczywiste potrzeby społeczności. Ponadto poznać metodę pozwalającą organizacji przyrzeć się swojemu otoczeniu, czyli różnym czynnikom, które mogą na nią oddziaływać (analiza PEST).

Piąty rozdział poświęciliśmy analizie potrzeb grup docelowych. Czytając go dowiedzie się, w jaki sposób je badać, tak aby przedstawiciele grup docelowych chętnie włączali się w realizowane przez organizację projekty. Znajdziecie tutaj także informacje o badaniach ilościowych i jakościowych oraz tym, co je od siebie różni. W rozdziale szóstym opisaliśmy planowanie strategiczne. Dowiedzie się, czym ono jest i jak wyglądają jego kolejne kroki.

I wreszcie ostatni rozdział zawiera zbiór metod dotyczących zagadnienia analizy potrzeb, z których część została zastosowana podczas szkolenia PAJP. Opisaliśmy je w taki sposób, aby można je było łatwo zastosować podczas realizowanych przez Was warsztatów i szkoleń.

Dodatkowo, w rozdziałach poświęconych poszczególnym elementom analizy potrzeb (2-5) oraz planowaniu strategicznemu (6), zamieściliśmy linki i tytuły publikacji. Sięgając po nie, możecie dowiedzieć się więcej na temat opisanego w danym rozdziale zagadnienia.

Czego nie znajdziecie w naszej publikacji? Przede wszystkim przykładów analizy potrzeb. Choć proces ten realizuje się według pewnego schematu, to jednak w każdej organizacji będzie on wyglądał inaczej. Tu nie ma gotowych wzorów do skopiowania, konieczna jest natomiast własna motywacja i inwencja.

Mamy nadzieję, że ta publikacja nie tylko przekona Was, że analiza potrzeb jest ważnym elementem zarządzania organizacją, ale także zachęci do jej realizacji u siebie.

Powodzenia!



ROZDZIAŁ 1

ANALIZA POTRZEB I JEJ WYMIARY

Było sobie czterech ślepców, którzy wędrowali przez świat. W pewnym momencie napotkali przeszkodę. Aby zorientować się, co to jest – zaczęli jej dotykać.

– To jest gruba lina – powiedział jeden.

– Nie, to kolumna – stwierdził drugi.

– Nie macie racji, to jest wąż – zdenerwował się trzeci.

Czwarty natomiast stwierdził – to dzida.

Pokłócili się i rozeszli każdy w swoją stronę. Tymczasem był to... słon. Jeden ze ślepców dotykał ogona, drugi nogi, trzeci trąby, a czwarty – kła...

Zanim zaczniemy, spróbujcie odpowiedzieć na poniższe pytania:

Czy spotkaliście się kiedyś z wyrażeniem „analiza potrzeb”?

Czy potraficie zdefiniować to pojęcie?

Czy wiecie, gdzie i po co może być ona stosowana?

Jeśli trudno Wam znaleźć odpowiedzi,
to koniecznie przeczytajcie ten rozdział.



NAJWAŻNIEJSZE ZAGADNIENIA ROZDZIAŁU



- Definicja „analizy”
- Definicja „potrzeby”
- Definicja „analizy potrzeb”
- Wewnętrzny i zewnętrzny wymiar analizy potrzeb

ZACZNIJMY OD POCZĄTKU, CZYLI DEFINICJE NAJWAŻNIEJSZYCH POJĘĆ



Publikacja, którą właśnie trzymacie w ręce, została w całości poświęcona analizie potrzeb. Aby dobrze zrozumieć jej zawartość, warto zacząć od zdefiniowania kluczowego pojęcia, a więc tego, czym właściwie jest owa analiza.

Wyrażenie „analiza potrzeb” składa się z dwóch słów, zacznijmy zatem od pierwszego. Według słownika Wydawnictwa Naukowego PWN, analiza to:

1. «rozpatrywanie jakiegoś problemu, zjawiska z różnych stron w celu jego zrozumienia lub wyjaśnienia»
2. «metoda badawcza polegająca na wyodrębnieniu z danej całości jej elementów i badaniu każdego z osobna»

Innymi słowy, **analiza polega na zbadaniu danego zjawiska poprzez jego podział na części, aby poznać każdą z nich dokładnie**. Dzięki temu można zobaczyć, jaką strukturę ma badane zjawisko, w jaki sposób działa oraz jakie zależności i powiązania w nim występują.

ANALIZA – zbadanie danego zjawiska poprzez jego podział na części, aby poznać każdą z nich dokładnie.



Potrzeba natomiast **to odczucie braku czegoś, co jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizmu i psychiki ludzkiej**. Każdy z nas codziennie odczuwa różnorodne potrzeby – jedzenia, odpoczynku, miłości itp. Pojawia się wówczas napięcie wewnętrzne, które motywuje nas do zdobycia tego, czego potrzebujemy. Gdyby ująć to jeszcze prościej – potrzeba to różnica między tym, „co jest”, a tym, „co powinno być”, która ukierunkowuje nasze działania na zdobycie tego ostatniego.

POTRZEBA – odczucie braku czegoś, co jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizmu i psychiki ludzkiej.





NAPIĘCIE MOTYWACYJNE

JEST



POWINNO BYĆ

POTRZEBA

Wiemy już, czym jest potrzeba i co oznacza analiza, jak zatem zdefiniować analizę potrzeb? Jest to **proces identyfikacji i oceny potrzeb** występujących **w danej społeczności lub innej określonej populacji ludzi**.

Takie skojarzenia pojęciami „analizy” i „potrzeby” mieli uczestnicy szkolenia PAJP:



POTRZEBA	ANALIZA
- Chęć posiadania lub zrealizowania czegoś - Poczucie braku czegoś - Potrzeby wynikają z braku czegoś lub chęci zrobienia czegoś więcej - Chęć zmiany, modyfikacji, rozwoju - Potrzeby indywidualne - Potrzeby społeczne - Brak, marzenie - Problem - Potrzeba czai się na każdym rogu i przejawia się w każdym aspekcie życia - Subiektywne poczucie braku czegoś - Piramida potrzeb według Masłowa - Zaspokajanie - Pragnienie czegoś - Brak, niedosyt, deficyt - Konflikt interesów - Spoivo do tworzenia wspólnoty, szczęścia - Rodzaje: fizjologiczne, psychiczne, duchowe, zawodowe (samorozwój), bezpieczeństwa, bliskości, przynależności, uznania, tożsamości, świadoma /nieświadoma - Niezaspokojenie rodzi niechęć, frustrację, stres, depresję, całkowitą bezradność, wzrost skali problemu - Złość, agresja - Gdzie: w moim środowisku, w grupie, otoczeniu, we mnie	- Szczegółowe, wnikliwe badanie - Rozłożenie na czynniki - Interpretacja - Praca badawcza, zastanowienie się - Gdzie: w literaturze, pedagogice, pracach badawczych, finansach, chemii, ekonomii, gospodarce, nauce, sądzie, medycynie, statystykach, marketingu, szkole, zarządzaniu, planowaniu, sztuce, kulturze, w każdym działaniu - Może być: ogólna, szczegółowa, pogłębiona, pobieżna, szacunkowa, logiczna, przyczynowo-skutkowa (dzieł literackich, zachowania, środowiska, potrzeb, możliwości, ryzyka, substancji chemicznych, bezpieczeństwa, finansowa, chemiczna, moczu) - Badanie zagadnienia sytuacji, kondycji - Rozbieranie na czynniki - Wieloaspektowość - W psychologii - Badanie, rozbiór na czynniki pierwsze - Przemyslenie + wnioski na temat przyczyny stanu rzeczy – wnioski, co zrobić – jak rozwiązać problem – przewidzieć skutki obecnego stanu rzeczy - Krew, dogłębne rozłożenie tego, nad czym się zastanawiamy, przegryzienie się – przetrawienie tematu - Wynik - Rozpoznanie rzeczywiste

- Proces myślowy
- Badanie
- Ogarnięcie problemu
- Refleksja
- Zamyśł
- Burza mózgów

CZYJE POTRZEBY ANALIZOWAĆ, CZYLI O WYMIARZE WEWNĘTRZNYM I ZEWNĘTRZNYM



Skoro już znamy definicję kluczowego pojęcia, warto zastanowić się, czyje właściwie potrzeby powinniśmy analizować. Analiza potrzeb ma **dwa podstawowe wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny**.

Analiza wewnętrzna dotyczy **potrzeb i potencjału organizacji oraz ludzi w niej pracujących**.

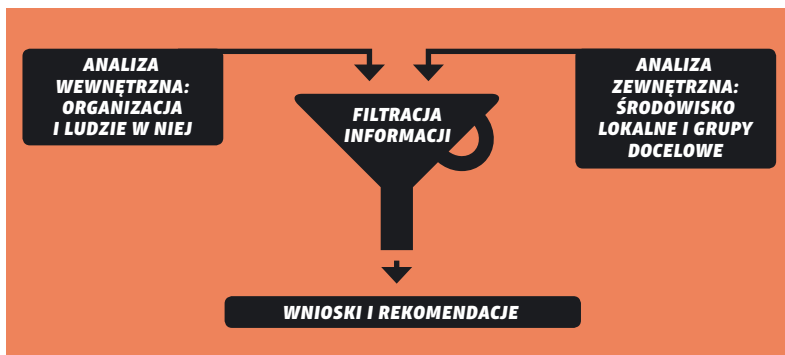
Analiza zewnętrzna natomiast dotyczy **potencjału i potrzeb środowiska lokalnego** (ludzi, organizacji funkcjonujących na danym terenie, miejsc etc.), w którym funkcjonuje organizacja oraz **grup docelowych**, z którymi i dla których pracuje.

Innymi słowy, pełna analiza (wewnętrzna i zewnętrzna) powinna obejmować potrzeby:

- Organizacji
- Ludzi w organizacji
- Środowiska lokalnego
- Grup docelowych



Aby mieć **pełny obraz** i materiały do określania **dalszych działań** w organizacji, należy **poddać badaniu wszystkie wymiary analizy**.



PO CO ANALIZA POTRZEB?

Aby dobrze to zrozumieć, warto odwołać się do **celu istnienia organizacji pozarządowych**. Działają one społecznie i nie dla zysku, a powstają jako wyraz woli pewnej grupy ludzi jednoczącej się wokół określonego problemu bądź potrzeby. Aby organizacje pozarządowe mogły być skuteczne w swoich działaniach, muszą najpierw **do-wiedzieć się, z jakimi problemami borykają się ludzie wokół i co chcą zmienić**. Dopiero wtedy będą mogły realizować **działania, które są odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby społeczności**. Ponieważ jednak świat stale się zmienia i zmieniają się ludzie, organizacje powinny **na bieżąco uzupełniać swoją wiedzę dotyczącą problemów i potrzeb środowiska oraz grup docelowych**, z którymi pracują. I tu właśnie jest miejsce na analizę potrzeb, która pozwala sprawdzić je i ocenić, a dopiero potem podjąć działania.



„Wszędzie pojawia się jedna konkluzja: analiza potrzeb jest ważna, a nawet niezbędna i warto ją dobrze przeprowadzić, bo w kontekście projektu to połowa sukcesu”

Uczestniczka szkolenia PAJP



„Przed każdym moim przedsięwzięciem związanym z nowym projektem zasiadam z moimi liderami młodzieżowymi i analizujemy razem, czy to, co chcemy robić, ma jakiś sens, co nam to da, czego się nauczymy, czy mamy odpowiednie zasoby, aby przeprowadzić dane działanie... To pomaga później w przygotowywaniu samego spotkania, pisaniu wniosku i podziale obowiązków”

Uczestniczka szkolenia PAJP

CO DAJE ANALIZA POTRZEB?



- Pozwala poznać potencjał i potrzeby organizacji oraz pracujących w niej ludzi
- Pozwala poznać problemy, potrzeby i zasoby środowiska, w którym działa organizacja
- Pozwala poznać potencjał i potrzeby grup docelowych organizacji
- Pozwala organizacji planować i realizować działania odpowiadające na rzeczywiste potrzeby społeczne

Co może spowodować **ignorowanie analizy potrzeb**? Jeśli działacie lub pracujecie w organizacji pozarządowej, to być może znacie sytuację, w której świetny pomysł jej członków okazał się strzałem w dziesiątkę i stał się podstawą udanego projektu. Ale być może pamiętacie też pomysły i marzenia, które pozostały **niezrealizowane**, ponieważ **nie znalazły oddźwięku w środowisku**. Jeszcze trudniejsza sytuacja może powstać, gdy zdecydujemy się realizować pomysł, który nie tylko nie odpowiada na potrzeby społeczności, ale jest wbrew interesom tworzących ją ludzi. Łatwo w ten sposób wywołać ich **niechęć zarówno w stosunku do projektu, jak i organizacji**. Przemysłana analiza potrzeb pozwala uniknąć takich sytuacji.





ROZDZIAŁ 2

ANALIZA ZASOBÓW I POTRZEB ORGANIZACJI

Czy wiecie, czym jest analiza zasobów i potrzeb organizacji?

Czy wiecie, jakie siły napędzają Waszą organizację do działania?

Czy znacie jej strategicznych kibiców?

Czy potraficie wskazać „dojne krowy” i „gwiazdy” wśród działań organizacji?

Czy wiecie, czym są analiza SWOT i macierz BCG oraz jak je stosować?

Jeśli nie znacie odpowiedzi na te pytania,
koniecznie przeczytajcie ten rozdział.



NAJWAŻNIEJSZE ZAGADNIENIA ROZDZIAŁU

- Analiza zasobów i potrzeb organizacji – definicja
- Analiza sił napędowych organizacji (wartości, zasoby, innowacyjność)
- Analiza interesariuszy
- Analiza SWOT
- Macierz BCG

CZYM JEST ANALIZA ZASOBÓW I POTRZEB ORGANIZACJI

W poprzednim rozdziale zdefiniowaliśmy pojęcia kluczowe dla zrozumienia publikacji i opisaliśmy dwa **podstawowe wymiary analizy potrzeb: wewnętrzny i zewnętrzny**. W tym rozdziale zajmiemy się wymiarem wewnętrznym i skoncentrujemy na analizie zasobów i potrzeb organizacji.



Czym właściwie jest analiza zasobów i potrzeb organizacji? Jest to bliższe przyjrzenie się temu, **jaki potencjał (zasoby materialne i niematerialne) ma organizacja i czego potrzebuje, aby się rozwijać**. Dzisiejsze tempo życia nie omija organizacji pozarządowych, które angażując się w dużą liczbę różnorodnych przedsięwzięć, często funkcjonują „od projektu do projektu”, a ich działanie ogranicza się do reagowania na najpilniejsze, bieżące problemy. W takich warunkach trudno znaleźć czas i przestrzeń na zastanowienie się, dokąd zmierza organizacja, łatwo też **nie dostrzec zagrożeń i przeoczyć** ważne dla jej rozwoju **szanse**.

Analiza pozwala organizacji poznać swoje zasoby i potrzeby. Te pierwsze tworzą jej siłę i w dużej mierze to właśnie od nich zależy, czego uda jej się dokonać. Odkrycie potrzeb natomiast umożliwia organizacji znalezienie odpowiedzi na pytanie, w jakim kierunku chce się rozwijać. To pierwszy krok do tego, aby zacząć wpływać na otaczającą rzeczywistość, zamiast jedynie reagować na to, co dzieje się w świecie zewnętrznym.



CO DAJE TAKA ANALIZA?

- Motywuje do wnikliwego obserwowania organizacji
- Pozwala zdiagnozować zasoby, które często pozostają niezauważone i niewykorzystane
- Pozwala zdiagnozować potrzeby organizacji
- Pozwala zrozumieć, w jakim punkcie znajduje się obecnie organizacja
- Pozwala zrozumieć, dokąd organizacja chce zmierzać
- Pomaga wyznaczać cele i stanowi podstawę planowania strategicznego



„(...) Chciałbym zaapelować o poświęcenie 5 minut dla przyjrzenia się organizacji z boku. (...) Zobaczycie wówczas rzeczy, których normalnie się nie dostrzega, wystarczy macierz BCG albo analiza SWOT. Nie jest to trudne, a da Wam obraz organizacji i pomoże w pracy (...), wzmocni to Waszą więź z organizacją, a tym samym wzmocni Was i Wasze NGO”

Uczestnik szkolenia PAJP



„Efektem [przeprowadzenia analizy w nowej organizacji] był bogaty materiał, na którym możemy budować nowe działania”

Uczestniczka szkolenia PAJP

W tym rozdziale skupimy się na czterech narzędziach, które mogą być wykorzystane w analizie zasobów i potrzeb organizacji. Są to:

1. Analiza sił napędowych
2. Analiza interesariuszy
3. Analiza SWOT
4. Macierz BCG

ANALIZA SIŁ NAPĘDOWYCH ORGANIZACJI



Tekst opracowany na podstawie: A. Lawrie, The complete guide to Business and strategic planning for Voluntary organizations, Directory of Social Change, 2001

Każda organizacja oprócz problemów i potrzeb posiada też potencjał i zasoby. Dobrym punktem wyjścia do analizy tych ostatnich jest przyjrzenie się siłom napędowym organizacji: wartościom, zasobom i innowacyjności. Warto je poznać, ponieważ mogą zarówno wpłynąć na wzrost efektywności organizacji, jak i spowodować wzrost sił hamujących. Świadomość tego, w jaki sposób siły napędowe działają w organizacji i kiedy mogą spowolnić jej rozwój, pozwoli skuteczniej wzmacniać te pierwsze i osłabiać te drugie.

SIŁY NAPĘDOWE ORGANIZACJI



Wartości

Zasoby

Innowacyjność

Określenie sił napędowych składa się z czterech podstawowych kroków:

- ustalenia wartości organizacji,
- identyfikacji zasobów organizacji,
- identyfikacji „unikalnej propozycji sprzedażowej”,
- sprawdzenia, która z sił „napędza” organizację i jest najważniejsza dla jej rozwoju w przyszłości.

1. WARTOŚCI JAKO SIŁA NAPĘDOWA

Wartości to, najprościej rzecz ujmując, **to, co ważne dla organizacji** i co stanowi **fundament jej istnienia**.

Słowo „wartość” pochodzi od łacińskiego *valor* lub *valere* (wartość, być wartym) oraz od greckiego *aksios*, co znaczy odpowiedni, wart, godny, cenny.



Wartości:

- Dają poczucie zaangażowania i wspólne zrozumienie sensu istnienia organizacji
- Stanowią podstawę tworzenia misji, wizji i celów istnienia organizacji
- Wyznaczają kierunki i sposób działania
- Wyznaczają sposób podejścia do ludzi

PYTANIA POMAGAJĄCE OKREŚLIĆ WARTOŚCI ORGANIZACJI

- Co jest dla nas ważne?
- W jaki sposób chcemy działać?
- Jak zamierzamy zachowywać się w stosunku do innych?
- Jak chcemy traktować naszych klientów/odbiorców działań?
- Jak chcemy traktować społeczność lokalną?
- Jakich granic nigdy nie przekroczymy?
- Jeśli będziemy działać tak, jak powinniśmy, to jak nasze działania będzie widział zewnętrzny obserwator?

Na podstawie: P. Senge „Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się”.

Kiedy wartości mogą stać się siłą hamującą?

Gdy organizacja, zbyt mocno skupiając się na nich i ich ciągłym analizowaniu, przestaje przywiązywać wagę do realizowanych przez siebie działań. Tymczasem, jak mawiają niektórzy, „wartościami trudno się najeść”.

2. ZASOBY JAKO SIŁA NAPĘDOWA

Zasoby to **wszystko to, co posiada organizacja** i co pozwala jej realizować planowane działania.

ZASOBY ORGANIZACJI

- **Zasoby materialne** – Budynek, pomieszczenia, sprzęt – posiadany i dostępny dla organizacji
- **Zespół** – Liczba zatrudnionych osób, liczba wolontariuszy, relacje w zespole
- **Zadania** – Podstawowe działania podejmowane przez organizację
- **Wiedza** – Opracowane materiały dydaktyczne, własne metody pracy, wydane publikacje itp.
- **Środki finansowe** – Składki członkowskie, projekty, darowizny od sponsorów

Na podstawie materiałów Centrum Aktywności Lokalnej CAL

Kiedy zasoby mogą stać się siłą hamującą?

Zasoby wpływają na rozwój organizacji, należy jednak uważać, aby chęć ich zwiększania (coraz więcej oddziałów, podejmowanych działań, ludzi, sprzętu itd.) szła w parze z powiększaniem efektywności organizacji. Znane powiedzenie mówi, że ilość nie zawsze przekłada się na jakość, a rzeczywistość pokazuje, że największe i najbardziej zasobne organizacje nie zawsze są najbardziej efektywne.

3. INNOWACYJNOŚĆ JAKO SIŁA NAPĘDOWA

Innowacyjność umożliwia organizacji **stosowanie nowych podejść i rozwiązań, podejmowanie ryzyka i bycie kreatywną**. Wiele organizacji pozarządowych jest z natury innowacyjnych – podejmują one działania, które sektor publiczny i prywatny odrzuciłby, uznając za mało rozsądne lub zbyt ryzykowne.

Słowo „**innowacja**” pochodzi od łacińskiego *innovatis*, czyli odnowienie, tworzenie czegoś nowego.

W przyjrzeniu się organizacji pod kątem innowacyjności może pomóc **USP – Unique Selling Proposition**. Jest to często stosowana w organizacjach biznesowych technika marketingowa polegająca na identyfikacji „**unikalnej propozycji sprzedażowej**”, a więc tego, co wyróżnia jej produkty lub usługi wśród konkurencji. Innymi słowy to jest to, co czyni proszek do prania innym od pozostałych.

CZYNNIKI, KTÓRE MOGĄ DECYDOWAĆ O WYJĄTKOWOŚCI ORGANIZACJI

- Lokalizacja i dostępność
- Zakres oferowanych usług
- Styl pracy
- Zaangażowanie odbiorców działań
- Zaangażowanie lokalnej społeczności
- Lokalne osadzenie
- Niezależność od innych podmiotów
- Profil odbiorców
- Zaangażowanie wolontariuszy
- Efektywność w zakresie kosztów
- Nawiązane partnerstwa

Niektóre organizacje formułują swoją misję wokół tych czynników, które czynią je wyjątkowymi i odróżnialnymi od pozostałych. Praca nad własną „wyjątkowością” pozwala im rozwijać silne poczucie tożsamości, które ułatwia wyznaczanie celów i czyni je spójnymi.

Zastanawiając się nad innowacyjnością swojej organizacji, spróbujcie odpowiedzieć na pytania:

- Co wyróżnia organizację wśród pozostałych? Co jest w niej wyjątkowego?
- Co by się wydarzyło, gdyby organizacja przestała działać? Czy istnieje jakaś dostępna alternatywa? Czy organizacja musiałaby zostać ponownie stworzona?

Kiedy innowacyjność może stać się siłą hamującą?

Gdy organizacja wraz z upływającym czasem staje się coraz bardziej bezpiecznym miejscem i zaczyna odrzucać pomysły i innowacje, ponieważ mogłyby zagrozić jej *status quo*, czyli temu, co już osiągnęła.



4. JAKIE SIŁY NAPĘDZAJĄ ORGANIZACJĘ?

Określenie sił napędowych organizacji można zacząć od zachęcenia pracowników do indywidualnej refleksji i próby odpowiedzenia na pytania znajdujące się poniżej. Kolejnym elementem może być wspólne przyjrzenie się wynikom refleksji (podobieństwom i różnicom w sposobie widzenia sił napędowych organizacji) oraz zastanowienie, która z sił wymaga wzmocnienia, aby prowadziła do wzrostu efektywności organizacji.

1. Co obecnie „napędza” organizację?
2. Która z tych sił wydaje się najważniejsza?
3. Czy, a jeśli tak, to w jaki sposób, organizacja łączy różne siły napędowe?
4. Która z nich będzie najważniejsza dla rozwoju organizacji w przyszłości?

Co daje analiza sił napędowych organizacji?

- Odkrycie potencjału organizacji w postaci ważnych dla niej wartości, posiadanych zasobów i tego, co czyni ją wyjątkową
- Świadomość tego, co napędza organizację i co może stać się siłą hamującą jej działania

ANALIZA INTERESARIUSZY



Tekst opracowany na podstawie: MindTools, <http://www.mindtools.com/>

CZYM JEST ANALIZA INTERESARIUSZY?

Jest to metoda pozwalająca na **identyfikację kluczowych interesariuszy** (nazywanych też kibicami strategicznymi) **wewnątrz i na zewnątrz organizacji**, czyli takich grup osób, które mogą **wywierać wpływ na organizację i podejmowane przez nią działania**. Lista interesariuszy może obejmować:

- **Interesariuszy wewnętrznych**, czyli członków organizacji, pracowników, wolontariuszy i zarząd
- **Interesariuszy zewnętrznych**, czyli współpracowników, partnerów, sponsorów, banki, media, organizacje rządowe i pozarządowe itp.

Ich **nastawienie do organizacji** może być zarówno **pozytywne** (np. grupy docelowe, wolontariusze), jak i **negatywne** (np. inne organizacje działające w tym samym obszarze). Ważne jest zidentyfikowanie obu grup, aby wiedzieć, u kogo można szukać wsparcia i jak radzić sobie z tymi, którzy mają negatywny stosunek do organizacji i jej działań. Zarządzanie relacjami z interesariuszami to klucz do sukcesu każdego projektu.

NA CZYM POLEGA ANALIZA INTERESARIUSZY?

Analiza interesariuszy polega na przejściu przez trzy, opisane poniżej, kroki.

Krok I – Identyfikacja interesariuszy

Pierwszym krokiem jest identyfikacja interesariuszy. Punktem wyjścia może być burza mózgów i wypisanie wszystkich interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Mogą to być organizacje, instytucje, grupy, zespoły i osoby:

- na które organizacja ma wpływ,
- które mają nad organizacją władzę lub mogą w inny sposób wpływać na nią i jej działania,
- które mają interes w tym, żeby organizacja, projekt czy działanie odniosły sukces lub poniosły porażkę.

PRZYKŁADOWI INTERESARIUSZE:

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| ▪ Urząd miasta | ▪ Urząd Marszałkowski | ▪ Założyciele organizacji |
| ▪ Inne organizacje pozarządowe | ▪ Partnerzy krajowi | ▪ Wolontariusze |
| ▪ ZUS | ▪ Partnerzy zagraniczni | ▪ Rząd |
| ▪ Szkoły | ▪ Media | |
| | ▪ Policja | |

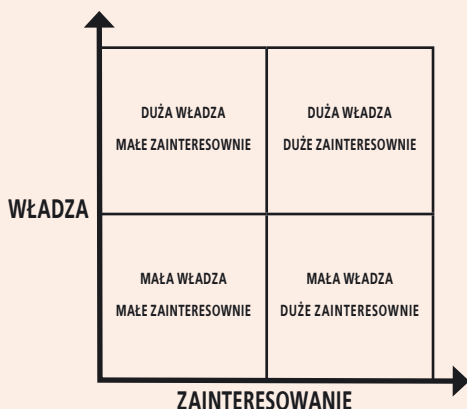


Warto pamiętać, że choć interesariuszami mogą być organizacje, to będziemy się komunikować z reprezentującymi je ludźmi. Dobrze jest zidentyfikować także ich.

Krok II – Ustalenie priorytetowych interesariuszy

Kolejnym krokiem jest zastanowienie się, **jaki wpływ mogą mieć zidentyfikowani interesariusze na organizację**. Czy są zainteresowani tym, co robi organizacja? Czy będą ją wspierać? A może raczej ograniczać i przeszkadzać? Ta wiedza jest potrzebna, aby podjąć w stosunku do nich właściwe działania.

Poniżej znajduje się diagram (arkusz roboczy znajdziecie w Aneksie nr 2), na którym można zaznaczyć interesariuszy, klasyfikując ich według poziomu zainteresowania organizacją i jej działaniami oraz władzy, jaką nad nią mają.



Źródło: Mind Tools

Sposób zaznaczenia interesariusza na diagramie pokazuje, jakie działania w odniesieniu do niego powinny zostać podjęte:

- **Duża władza, duże zainteresowanie:** to osoby, z którymi organizacja powinna blisko współpracować i włożyć wysiłek w to, aby relacje z nią postrzegali jako satysfakcjonujące. Warto na przykład poprosić je o opinię dotyczącą przedsięwzięć, jakie organizacja zamierza realizować. Zdobyte dzięki temu wskazówki mogą okazać się cenne, a organizacja zwiększa swoje szanse na uzyskanie wsparcia z ich strony.
- **Duża władza, małe zainteresowanie:** te osoby warto zaangażować w stopniu, który spowoduje ich satysfakcję, ale nie znudzenie. Dzięki temu w razie potrzeby organizacja będzie mogła liczyć na ich wsparcie.

- **Mała władza, duże zainteresowanie:** to osoby, które warto informować o działaniach organizacji, aby utrzymać ich zainteresowanie, które może zostać wykorzystane w przyszłości.
- **Mała władza, małe zainteresowanie:** podobnie jak wyżej – warto informować o działaniach organizacji, ale nie zniechęcić nadmierną komunikacją.

Krok III – Zrozumienie kluczowych interesariuszy

Ostatnim krokiem jest próba zrozumienia kluczowych interesariuszy:

- W jaki sposób mogą zareagować na podejmowane przez organizację działania?
- Jak najlepiej zaangażować ich w działania i projekty organizacji?
- W jaki sposób z nimi rozmawiać?

Znając odpowiedzi na te pytania, będziemy wiedzieli, w jaki sposób zdobyć ich wsparcie.

Oto pytania, które pomogą zrozumieć interesariuszy:

- Jaki jest stosunek interesariuszy do organizacji i podejmowanych przez nią działań?
- Czego od niej potrzebują?
- Co mogą zyskać na relacji z organizacją?
- W jaki sposób organizacja może zagrozić ich pozycji?
- Jaka jest ich opinia o pracy organizacji?
- Kto ogólnie ma wpływ na ich opinie i kto ma wpływ na ich opinię o organizacji? Czy ci ostatni mogą stać się ważnymi interesariuszami sami w sobie?
- Kto jeszcze może być pod wpływem ich opinii? Czy ci ludzie mogą stać się interesariuszami sami w sobie?
- W jaki sposób organizacja poradzi sobie z negatywnym nastawieniem tych interesariuszy, których nie zdołała przekonać do siebie?
- Jakie informacje interesariusze chcą otrzymywać od organizacji?
- Jak chcą otrzymywać informacje? Jaki jest najlepszy sposób przekazywania im informacji?

Dobrym sposobem uzyskania odpowiedzi na te pytania jest **bezpośrednia rozmowa z interesariuszami**. Ludzie często są otwarci na dzielenie się swoimi opiniami i poglądami, a zapytanie ich o to może być pierwszym krokiem w budowaniu relacji.

Zdobyte o interesariuszach informacje warto umieścić na diagramie. Dzięki temu można łatwo sprawdzić, którzy z nich mogą wspierać działania organizacji, a którzy mogą je blokować. Dobrym sposobem jest wykorzystanie kodów kolorystycznych, np. kolor zielony może oznaczać zwolenników i sympatyków organizacji, czerwony – interesariuszy, którzy jej nie sprzyjają, a pomarańczowy – tych, których postawa w stosunku do niej jest neutralna.

Na tej podstawie można też zaplanować sposób, w jaki organizacja będzie komunikować się z poszczególnymi interesariuszami.

Co daje analiza interesariuszy?

- Pozwala zidentyfikować interesariuszy organizacji
- Pozwala zrozumieć, jaki wpływ na organizację mają poszczególni interesariusze
- Pozwala zrozumieć, kto może wspierać, a kto blokować działania organizacji
- Pozwala stworzyć przybliżoną hierarchię ważności interesariuszy
- Pozwala przewidzieć reakcje interesariuszy wobec działań i projektów organizacji i przygotować odpowiedni plan działania
- Uzyskanie poparcia wpływowych interesariuszy może pomóc organizacji w zdobyciu potrzebnych zasobów





CZYM JEST ANALIZA SWOT?

Jest to jedna z podstawowych **metod analizy strategicznej organizacji**, która uwzględnia **badanie** zarówno **wnętrza organizacji**, jak i jej **otoczenia zewnętrznego**. Polega na **identyfikacji kluczowych atutów i słabości organizacji** oraz na **skonfrontowaniu ich z aktualnymi i przyszłymi szansami i zagrożeniami w otoczeniu**.

Metoda wywodzi się z koncepcji pola sił Kurta Lewina, służącej do badania warunkowań zmian organizacyjnych, czyli czynników sprzyjających i niesprzyjających zmianom.

Nazwa **SWOT** pochodzi od pierwszych liter angielskich słów:

Strengths

mocne strony

Weaknesses

słabe strony

Opportunities

szanse

Threats

zagrożenia



NA CZYM POLEGA ANALIZA SWOT?

Analiza SWOT polega na przejściu przez trzy, opisane poniżej, kroki.

Krok I – Określenie mocnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń w otoczeniu

Punktem wyjścia jest zastanowienie się i zapisanie czynników, które mają wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję organizacji. Jeżeli pojawi się ich bardzo dużo, warto już tutaj dokonać selekcji i wybrać tylko najistotniejsze, czyli te, które mają znaczenie strategiczne dla organizacji (innymi słowy, dla jej przetrwania i rozwoju).

Następnie powinny one zostać podzielone na:

- **zewnętrzne i wewnętrzne** w stosunku do organizacji
- mające **pozytywny i negatywny wpływ** na organizację

Po zestawieniu tych podziałów powstaną cztery kategorie, z których należy utworzyć tabelę (arkusz roboczy znajdziecie w Aneksie nr 3):

1. zewnętrzne pozytywne – szanse
2. zewnętrzne negatywne – zagrożenia
3. wewnętrzne pozytywne – mocne strony
4. wewnętrzne negatywne – słabe strony



	POZYTYWNE	NEGATYWNE
WENĘTRZNE cechy organizacji	 MOCNE STRONY	 SŁABE STRONY
ZEWNĘTRZNE cechy organizacji	 SZANSE	 ZAGROŻENIA

KROK II – WYPEŁNIENIE TABELI

Zidentyfikowane mocne i słabe strony organizacji oraz szanse i zagrożenia w otoczeniu należy wpisać do tabeli, opisując każdy z czynników.



	POZYTYWNE	NEGATYWNE
WENĘTRZNE	Silne strony organizacji, czyli wewnętrzne czynniki pozytywne To unikalne zasoby organizacji, umiejętności oraz inne walory odróżniające ją od konkurencji – innowacyjne działania, pracownicy o wysokich kwalifikacjach, zgrany zespół, dobra lokalizacja, własny lokal itp. Pomocne pytania: • Jakie są zalety organizacji? • Co organizacja robi dobrze? • Do jakich istotnych zasobów ma dostęp? • Co inni postrzegają jako jej mocne strony? Ważne, aby mocne strony rozważać z własnego punktu widzenia oraz z perspektywy osób, z którymi i dla których organizacja działa. Nie skromnie, a realistycznie. Jeśli ta część sprawia problemy, warto zacząć od stworzenia listy cech swojej organizacji. Niektóre z nich powinny okazać się mocnymi stronami.	Słabe strony organizacji, czyli wewnętrzne czynniki negatywne To wszystkie aspekty funkcjonowania, które ograniczają sprawność i mogą blokować rozwój organizacji – np. brak zasobów technologicznych, niewielkie środki finansowe i materialne, brak ludzi do pracy itp. Pomocne pytania: • Co można poprawić w organizacji? • Co organizacji nie wychodzi? • Czego powinna unikać? Warto rozważyć słabe strony także z punktu widzenia innych osób: • Jakie słabości organizacji mogą dostrzegać inni ludzie? • Czy konkurenci są w czymś lepsi od organizacji? Lepiej od początku realistycznie patrzeć na organizację i zmierzyć się z, czasem nieprzyjemną, prawdą.



	POZYTYWNE	NEGATYWNE
ZEWNIĘTRZNE	Szanse w otoczeniu, czyli zewnętrzne czynniki pozytywne To zbiór wydarzeń i procesów, które tworzą korzystną dla organizacji sytuację w otoczeniu. Może to być np. zaangażowanie społeczności lokalnej w działania organizacji, wsparcie ze strony mediów, rozbudowany system dotacji w mieście itp. Szanse mogą dotyczyć takich obszarów jak: ▪ Zmiany w polityce rządu związane z obszarem działania organizacji ▪ Zmiany wzorców społecznych, zmiany demograficzne, stylu życia, itp. ▪ Wydarzenia lokalne Pomocne pytania: ▪ Jakie możliwości stoją lub mogą się pojawić przed organizacją? ▪ Jakie trendy może wykorzystać?	Zagrożenia w otoczeniu, czyli zewnętrzne czynniki negatywne To zbiór wydarzeń i procesów, które tworzą niekorzystną dla organizacji sytuację w otoczeniu. Zagrożenia są postrzegane przez organizację jako bariery, utrudnienia i niebezpieczeństwa – np. pojawienie się w środowisku silnego konkurenta, zmiana grupy docelowej i jej potrzeb, brak zaangażowania społeczności lokalnej itp. Pomocne pytania: ▪ Jakie przeszkody stoją lub mogą się pojawić przed organizacją? ▪ Co robi konkurencja? ▪ Jakie zmiany mogą zagrozić pozycji organizacji?

Krok III – Zbadanie relacji zachodzących między silnymi i słabymi stronami oraz szansami i zagrożeniami

Można to zrobić, odpowiadając na pytania:

- W jaki sposób zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać pojawiające się szanse?
- W jaki sposób zidentyfikowane słabości mogą wpłynąć na niewykorzystanie pojawiających się szans?
- W jaki sposób zidentyfikowane mocne strony pozwolą na przezwycięzenie zagrożeń?
- W jaki sposób zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń?

OGÓLNE WYTYCZNE ANALIZY SWOT:

- wykorzystywać szanse
- wzmacniać słabe strony
- unikać zagrożeń
- opierać się na mocnych stronach





ZALETY ANALIZY SWOT

- **Przejrzystość** – zestawienie 4 czynników (mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia) w jednej tabeli pozwala zobaczyć organizację w szerszej perspektywie
- **Uniwersalność** – analiza SWOT może być stosowana zarówno w odniesieniu do organizacji, planowanych projektów, jak i osobistych planów
- **Niski koszt** – głównym kosztem związanym z analizą jest czas potrzebny na jej przeprowadzenie
- **Prostota** – może być przeprowadzona przez każdą osobę zaangażowaną w działalność organizacji (a nie zewnętrznych specjalistów) w dogodnym czasie

CO DAJE ORGANIZACJI ANALIZA SWOT?

- Motywuje do wnikliwego obserwowania wnętrza organizacji i jej otoczenia
- Pozwala zidentyfikować i nazwać:
 - mocne i słabe strony organizacji
 - szanse i zagrożenia w otoczeniu organizacji
- Pozwala rozróżnić czynniki, na które organizacja ma wpływ, oraz czynniki od niej niezależne
- Pomaga w identyfikacji kluczowych kompetencji organizacji
- Pomaga budować atuty organizacji i wzmacniać jej słabe strony
- Pomaga wykorzystywać szanse w otoczeniu i przewyższać zagrożenia
- Pomaga odpowiedzieć na pytania:
 - czym jest organizacja dziś?
 - czym powinna być w przyszłości?
 - jaka powinna być jej droga do realizacji pożądanego, przyszłego celu?
- Pozwala generować nowe pomysły dla organizacji
- Pomaga w ustalaniu celów dla planowania strategicznego

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

Mocne i słabe strony oraz **szanse i zagrożenia** powinny zostać **dokładnie opisane** (jedno zdanie może nie wystarczyć). Jeżeli nie jesteśmy pewni, co oznacza „dokładnie”, spróbujmy tak skonstruować opis, aby był on jasny i czytelny dla osoby z zewnątrz, nieznającej organizacji.

Zdarza się, że organizacje ograniczają analizę SWOT do prostego wyliczenia mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Tymczasem, aby była ona naprawdę skuteczna, trzeba **przyrzeć się rozmiarowi szans i zagrożeń i zobaczyć, jak są powiązane z mocnymi i słabymi stronami organizacji**. Ważne jest też **rozważenie atutów i słabości w porównaniu do konkurencji**, aby określić, jak silna jest pozycja organizacji w rzeczywistości.

W analizę SWOT warto **zaangażować jak największą liczbę pracowników i wolontariuszy**, ponieważ ich obecność zapewni różnorodność punktów widzenia i perspektyw.

Ludziom na ogół **łatwiej jest wyliczać słabości i zagrożenia, niż mocne strony i szanse**. Pomocne w zachowaniu równowagi może być podanie przykładów pozytywnych stron czy wprowadzenie zasady minimalnej liczby mocnych stron, które każdy uczestnik analizy powinien zidentyfikować.

Może się zdarzyć, że to, co dla jednych będzie słabością, inni będą postrzegać jako mocną stronę. Warto rozmawiać o tych odmiennych perspektywach, bo mogą okazać się cennym źródłem wiedzy o organizacji i prowadzić do nowych, nieoczekiwanych wniosków.

Niektóre zidentyfikowane czynniki mogą się wydawać neutralne – ani pozytywne, ani negatywne. Lub inaczej – mogą być zarówno jednym, jak i drugim. Użytecznym pytaniem będzie w takiej sytuacji: co możemy zrobić, aby ten czynnik stał się atutem organizacji?

Zazwyczaj ludzie **skupiają się na tym, w jaki sposób przezwyciężyć słabe strony i zagrożenia**. Tymczasem bardzo **ważne jest, aby zastanowić się także nad mocnymi stronami i szansami**. Organizacja powinna dbać o to, co posiada, bo to zasoby tworzą jej siłę. Dlatego warto się zastanowić, jak je utrzymać i budować na nich swoją przyszłość.

Dokonując analizy SWOT, należy koncentrować się na faktach, bez tworzenia rozwiązań. Powinny się one pojawić dopiero wtedy, kiedy wypełniony zostanie podstawowy diagram.

Czytając materiały dotyczące analizy **SWOT**, trudno znaleźć informacje na temat autora tej koncepcji. Jest to szczególnie ciekawe, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt jej niezwyklej popularności. Za jej twórcę uznaje się czasami Alberta Humphreya, który w latach 1960-1970 prowadził projekt badawczy na Uniwersytecie Stanforda, jednakże literatura akademicka nie przypisuje mu jednoznacznie autorstwa. Nie istnieje także jedna publikacja, która dała początek koncepcji.



CZYM JEST MACIERZ BCG?

Jest to najstarsza, najbardziej znana i w dalszym ciągu bardzo użyteczna **metoda pozwalająca na ocenę możliwości rozwojowych firmy i określenie jej pozycji strategicznej**. Nazwa metody pochodzi od amerykańskiej firmy consultingowej **Boston Consulting Group**, która jako pierwsza zastosowała to narzędzie w **1969 roku**. Dzięki macierzy BCG przedsiębiorstwo może ustalić, które towary powinny zostać wycofane z asortymentu, a które powinny przynieść większy zysk w przyszłości. Organizacja zarządkowa może ustalić to samo w odniesieniu do podejmowanych przez siebie działań.



Nazwa metody pochodzi od amerykańskiej firmy consultingowej **Boston Consulting Group**, która zastosowała ją jako pierwsza.

NA CZYM POLEGA MACIERZ BCG?

Macierz BCG została skonstruowana na podstawie dwóch zmiennych: **stopy wzrostu działań w środowisku** oraz **względnego udziału działań w środowisku**. Wzrost działań w środowisku oznacza to, w jakim stopniu organizacja zwiększa liczbę realizowanych przez siebie działań. Względny udział działań w środowisku natomiast – ile działań organizacja realizuje w stosunku do innych organizacji (na przykład, ile ze stu działań młodzieżowych organizowanych rocznie w danej miejscowości realizuje nasza organizacja).



Macierz BCG przewiduje cztery typy działań, których opis znajdziecie w tabeli poniżej.

		UDZIAŁ W ŚRODOWISKU W STOSUNKU DO INNYCH ORGANIZACJI	
		WYSOKI	NISKI
WZROST W ŚRODOWISKU	WYSOKI	Gwiazdy – przebojowe projekty z dużym potencjałem wzrostu, dynamiczne i kreatywne. Przynoszą popularność organizacji i są powodem do dumy. Gwiazdy z biegiem czasu mogą przekształcić się w dojne krowy. Możemy wyróżnić: ▪ młode gwiazdy – projekty, które wymagają dużych nakładów pracy i finansowych, ponieważ znajdują się w trakcie rozwoju, ▪ stare gwiazdy – projekty w dużej mierze samofinansujące się.	Znaki zapytania – nowe lub innowacyjne projekty, jeszcze niesprawdzone i znajdujące się w fazie rozwoju. W dłuższej perspektywie, jeżeli zostaną doinwestowane, mogą stać się gwiazdami.
	NISKI	Dojne krowy – solidne, niezawodne projekty, zapewniające organizacji stabilność finansową i bezpieczeństwo. Mogą być źródłem dofinansowania rozwijających się gwiazd.	Psy – programy, które „zawsze były” i wciąż są realizowane, ponieważ nikt nie może zdecydować się na ich likwidację. Inaczej kule u nogi, pochłaniające duże zasoby organizacji, dające małą wartość przy dużym zaangażowaniu. Są źródłem kosztów i problemów.

Krok I

Punktem wyjścia jest zastanowienie się nad działaniami podejmowanymi przez organizację według ich udziału w środowisku i wzrostu działań w środowisku.

Krok II

Ten krok polega na przyporządkowaniu każdego z działań do jednej z czterech kategorii (gwiazdy, znaki zapytania, dojne krowy, psy) i zapisaniu w tabeli (arkusz roboczy znajdziecie w Aneksie nr 4).

Pytania, które mogą być pomocne:

- Czy jest to działanie popularne w środowisku?
- Czy jest to projekt innowacyjny? Jeśli tak, dlaczego?
- Czy organizacja zna dobrze działanie i wie, jak je realizować?
- Czy działanie jest wizytówką organizacji, czy może się ona nim chwalić?
- Czy projekt jest stabilny finansowo? Czy organizacja może mieć poczucie bezpieczeństwa finansowego, czy też ponosi straty?

Jeśli wydaje się, że któreś z działań nie pasuje do jednej kategorii, warto raz jeszcze realistycznie spojrzeć na sytuację – na to, jak wyglądało to działanie w przeszłości oraz jakie przynosiło efekty, i podjąć decyzję, gdzie powinno zostać umieszczone.

Krok III

Ten krok polega na tym, aby przyglądając się wpisanym do tabeli działaniom, spróbować odpowiedzieć na pytania:

- Czy istnieje równowaga w realizowanych przez organizację działaniach?
- W jaki sposób każde ze zidentyfikowanych działań będzie się rozwijać w następnym roku i kolejnych latach (biorąc pod uwagę zapotrzebowanie, możliwą zmianę trendów itp.)?
- W jaki sposób organizacja może zarządzać działaniami zidentyfikowanymi jako gwiazdy i znaki zapytania?
- W jaki sposób organizacja może zarządzać działaniami zidentyfikowanymi jako dojne krowy i psy?

Krok IV

W tym kroku organizacja podejmuje decyzję o tym, co zrobi z każdym z działań. W tabeli poniżej znajdziecie cztery różne strategie do zastosowania.



GWIAZDY	ZNAKI ZAPYTANIA
Wzmacniać dzięki nadwyżkom z dojnych krow.	Wybrać te, które mają potencjał i wzmacniać dzięki nadwyżkom z dojnych krow. Tworzyć ze znaków zapytania nowe gwiazdy. Wyeliminować te ze słabymi perspektywami, aby nie marnować zasobów.
DOJNE KROWY	PSY
Dbać o dojne krowy, aby jak najdłużej generowały nadwyżki finansowe.	Zrezygnować z kul u nogi, a przynajmniej nie inwestować w nie.

CO DAJE MACIERZ BCG?

- Identyfikację działań/produktów/programów przynoszących organizacji korzyści
- Identyfikację działań/produktów/programów przynoszących organizacji straty
- Możliwość planowania przepływu środków finansowych w ramach realizowanych działań i programów, który umożliwi utrzymanie pożądanego kierunku rozwoju organizacji
- Systematycznie prowadzona analiza BCG pozwala na ocenę rozwoju działań/produktów/programów w czasie oraz podjęcie odpowiednich kroków w przypadku, gdy ten rozwój jest niekorzystny dla organizacji
- Stanowi podstawę planowania strategicznego

CHCIECIE DOWIEDZIEĆ SIĘ WIĘCEJ? POCZYTAJCIE!



LITERATURA



- R. Tylińska, *Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju*, Wydawnictwo: WSIP
- J. Filipczuk, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sochaczew 2008
- B. Gajdzik, B. Jama, *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006
- G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
- N. Lake, *Planowanie strategiczne w firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005
- A. Lawrie, *The complete guide to Business and strategic planning for Voluntary organizations*, Directory of Social Change, 2001
- K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010
- K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000
- L. Żabiński (red.), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju (za pomocą metody SWOT)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000
- B. Olszewska, *Zarządzanie strategiczne – Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008
- J.M. Bryson, *Strategic planning for public and non-profit organizations*, Business Journal, Londyn 2002



- B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996
- A. Balicki, *Analiza rynku*, Wydawnictwo WSZ, Gdańsk 2002
- R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006



LINKI

- <http://analiza-swot.org/>
- <http://www.analiza-swot.org/analizaswot.php> – tutaj znajdziecie konkretne przykłady analizy SWOT



ROZDZIAŁ 3

ANALIZA POTENCJAŁU I POTRZEB LUDZI W ORGANIZACJI

Czy wiecie, czym jest analiza potencjału i potrzeb ludzi w organizacji?

Czy wiecie, jak Abraham Maslow zbudował swoją piramidę?

Czy wiecie, czym jest koło kompetencji?

Jeśli jesteście ciekawi odpowiedzi, przeczytajcie ten rozdział.





NAJWAŻNIEJSZE ZAGADNIENIA ROZDZIAŁU

- Analiza potrzeb ludzi w organizacji
- Hierarchiczna teoria potrzeb Abrahama Masłowa
- Koło kompetencji
- Kwestionariusz samooceny



CZYM JEST ANALIZA POTRZEB LUDZI W ORGANIZACJI?

W poprzednim rozdziale przyglądaliśmy się bliżej analizie zasobów i potrzeb organizacji. W tym będziemy się nadal zajmowali wewnętrznym wymiarem analizy potrzeb, tym razem koncentrując się na analizie potrzeb ludzi w organizacji.



Analiza potrzeb ludzi polega na sprawdzeniu, **jakie potrzeby mają osoby pracujące w naszej organizacji i w jakim stopniu są one realizowane**. Dlaczego to ważne? Ponieważ to właśnie **ludzie** – osoby zarządzające, pracownicy i wolontariusze – tworzą organizację i to oni kształtują jej wizerunek i kierunki działania. To **najcenniejszy kapitał organizacji**, a jej **sukces zależy od wykorzystania kwalifikacji, wiedzy i umiejętności pracowników**.

Rozpoznanie potrzeb pracowników i stopnia ich zaspokojenia jest podstawą tworzenia systemu motywacyjnego. Aby skutecznie kierować działaniami ludzi i zachęcać ich do określonych zachowań, musimy dowiedzieć się, jakie potrzeby mają nasi pracownicy i które z nich nie zostały zaspokojone. Dopiero wówczas będziemy mogli efektywnie motywować ich do pracy (np. gdy niezaspokojona jest potrzeba samorealizacji, organizacja powinna stwarzać warunki do rozwijania się pracownika czy wolontariusza poprzez powierzanie mu trudniejszych zadań, zwiększanie zakresu jego obowiązków i odpowiedzialności itp.).

Ważne jest też, aby sami pracownicy byli świadomi swoich potrzeb. Ich zrozumienie pozwoli im zarządzać własną motywacją, zamiast biernie ulegać wpływowi środowiska i innych ludzi.

TROCHĘ TEORII, CZYLI O HIERARCHICZNEJ TEORII POTRZEB ABRAHAMA MASLOWA



W 1954 roku Abraham Maslow opracował teorię potrzeb, która stanowiła źródło inspiracji dla wielu innych autorów. Postawił on hipotezę, że **człowiek** w swoim działaniu dąży do **zaspokojenia zespołu potrzeb**, które tworzą **logiczną hierarchię**. Rozpoczynają ją **potrzeby niższego stopnia**, których zaspokojenie pozwala **zredukować niedobory w organizmie**, a kończą potrzeby wyższego stopnia, które nadają życiu człowieka **sens**. Maslow był przekonany, że **potrzeby wyższego stopnia mogą się pojawić tylko wtedy, gdy zostaną zaspokojone potrzeby niższego stopnia**.





W tabeli poniżej znajdziecie opis poszczególnych potrzeb oraz konsekwencje ich niezaspokojenia.



POTRZEBA	OPIS	KONSEKWENCJE NIEZASPOKOJENIA
Potrzeby fizjologiczne	Jedzenie, picie, oddychanie, schronienie, potrzeby seksualne, brak napięcia, sen.	Potrzeby fizjologiczne decydują o przetrwaniu człowieka. Ich niezaspokojenie może spowodować śmierć, ból, fizyczny dyskomfort, choroby. Gdy potrzeby fizjologiczne nie są zaspokojone, dominują nad wszystkimi innymi i wypierają je na dalszy plan.
Potrzeby bezpieczeństwa	Potrzeba zależności, opieki i oparcia, wygody, spokoju, wolności od strachu.	Napięcie, niepokój, uczucie strachu, panika.
Potrzeby przynależności /afiliacji	Potrzeba więzi, bycia kochanym, poczucia przynależności i akceptacji, które mogą wynikać zarówno z uczestnictwa w większych grupach społecznych (kluby sportowe, organizacje, grupy religijne itp.), jak i mniejszych (rodzina, przyjaciele, powiernicy, zespoły itp.).	Poczucie osamotnienia i obcości, niepokój, depresja.
Potrzeby szacunku i uznania	Potrzeba zaufania do siebie, poczucia własnej wartości, kompetencji, poważania, uznania (szacunku) i prestiżu. Maslow rozróżnia dwie wersje tej potrzeby: – Niższą – potrzeba szacunku i uznania ze strony innych (potrzeba statusu, sławy, prestiżu i uwagi); – Wyższą – potrzeba szacunku i uznania we własnych oczach (siła, pewność siebie, niezależność, wolność).	Niska samoocena, kompleks niższości.
Potrzeby samorealizacji	Potrzeba posiadania celów, rozwoju swoich możliwości, spełnienia swojego potencjału.	Poczucie bezsensu, alienacji lub zgorzknienia.



Zachowanie człowieka według teorii potrzeb określone jest przez dwa **prawa: prawo homeostazy i prawo wzmocnienia**.

- **Prawo homeostazy** mówi o **dążeniu do równowagi potrzeb niższego rzędu** (ich niezaspokojenie narusza równowagę w organizmie człowieka, natomiast zaspokojenie przywraca ją i powoduje, że znika stan napięcia).
- **Prawo wzmocnienia** ma **zastosowanie do potrzeb wyższego rzędu**. Ich **zaspokojenie nie powoduje, że zanikają**, lecz wręcz przeciwnie, człowiek odczuwa je jako przyjemne i dąży do ich wzmocnienia.

Struktura występowania określonych potrzeb związana jest z osobowością człowieka. Wraz z jej rozwojem pojawia się większa motywacja do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu.

Krytycy teorii Maslowa zwracają uwagę na fakt, iż **nie tłumaczy ona wszystkich zachowań ludzkich**. Zdarzają się **istotne wyjątki** od reguły mówiącej, że człowiek podejmuje działania związane z potrzebami wyższego rzędu dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższego stopnia. Przykładem mogą być heroiczne działania podejmowane przez ludzi w trakcie wojny przy niezaspokojonej potrzebie bezpieczeństwa. Dlatego też warto pamiętać, że na stosunek człowieka wobec swoich potrzeb wpływają jeszcze czynniki genetyczne, środowiskowe oraz aktywność własna.



Abraham Maslow (1908-1970)

– amerykański psycholog, autor teorii hierarchii potrzeb. Jeden z najważniejszych przedstawicieli nurtu psychologii humanistycznej i psychologii transpersonalnej.



INNE TEORIE POTRZEB I MOTYWACJI

- Teoria ERG Alderfera
- Dwuczynnikowa teoria Herzberga
- Teoria potrzeb McClellanda
- Teoria wzmocnień Skinnera



W tym rozdziale skupimy się na dwóch narzędziach, które mogą być wykorzystane do analizy zasobów i potrzeb ludzi w organizacji. Są to:

1. Koło kompetencji
2. Kwestionariusz samooceny



Podstawą obu jest autorefleksja, a służą do ustalenia i klaryfikacji własnych zasobów (kompetencji) i potrzeb. Mogą też stanowić ważne źródło wiedzy o pracownikach dla osób zarządzających organizacją.



Narzędziem pozwalającym poznać indywidualne zasoby jest także opisana w drugim rozdziale analiza **SWOT**.

KOŁO KOMPETENCJI

CZYM JEST KOŁO KOMPETENCJI?

Jest to oparte na autorefleksji narzędzie, pokazujące najważniejsze, z indywidualnego punktu widzenia, kompetencje. Pozwala ono pracownikowi zastanowić się nad tym, które z nich i w jaki sposób chce rozwijać, oraz opracować konkretne kroki, które mogą go do tego przybliżyć.



Słowo „**kompetencja**” pochodzi od łacińskiego *competentia*, co oznacza odpowiedniość, zgodność, uprawnienie do działania.

Pojęcie to jest wieloznaczne i bardzo różnie definiowane. Przyjmując jedno z prostszych wyjaśnień, możemy uznać, że kompetencja składa się z trzech elementów:

- wiedzy (wiem co),
- umiejętności (wiem jak i potrafię),
- postawy (stosunek do danego przedmiotu lub sytuacji).

NA CZYM POLEGA KOŁO KOMPETENCJI?

Koło kompetencji polega na przejściu przez cztery, opisane poniżej, kroki.

Krok I

Punktem wyjścia jest indywidualna refleksja pracownika nad własnymi kompetencjami, czyli posiadaną przez niego wiedzą, umiejętnościami i postawami, które uznaje za ważne w swojej pracy. Warto je wszystkie zapisać na kartce

Krok II

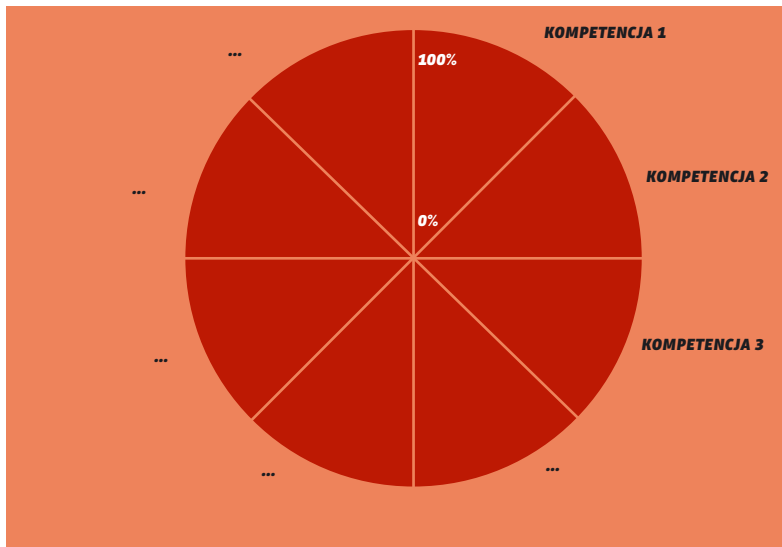
Z listy wszystkich kompetencji pracownik wybiera osiem najważniejszych i nanosi je na koło kompetencji (arkusz roboczy znajdziecie w Aneksie nr 6).



Krok III

W tym kroku pracownik określa poziom poszczególnych kompetencji (np. jeżeli kompetencją jest zdolność do ustalania i realizowania celów – to, w jakim stopniu ją posiada) w skali od 1% (najmniej) do 100% (najwięcej) – im bliżej obramowania koła, tym wyższy poziom kompetencji.

Zaznaczone punkty na kole powinny zostać połączone.



Krok IV

Ten krok polega na wyobrażeniu sobie przez pracownika czasu przyszłego (np. za kilka miesięcy, za rok) i zastanowieniu się, jak będzie wówczas wyglądało jego koło kompetencji i co się w nim zmieni. Rysuje on nowe koło i zastanawia się nad tym, co zrobić, aby właśnie tak ono wyglądało. Może w tym pomóc Indywidualny Plan Rozwoju (arkusz roboczy znajdziecie w Aneksie nr 6).

INDYWIDUALNY PLAN ROZWOJU

- Co zamierzasz zrobić, aby przybliżyć się do zwiększenia poziomu swoich kompetencji?
- Jaki będzie Twój pierwszy krok?
- Co możesz zrobić od razu?
- Do kiedy zamierzasz to zrobić?
- Kto może Ci pomóc?





Koło kompetencji może służyć jako narzędzie indywidualnej refleksji lub można je wręczyć pracownikom i poprosić o informację zwrotną.

CO DAJE KOŁO KOMPETENCJI?

- Świadomość własnych kompetencji
- Świadomość potrzeb związanych z ich rozwojem
- Możliwość opracowania kroków służących zwiększeniu poziomu kompetencji



KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY PRACOWNIKA/WOLONTARIUSZA

CZYM JEST KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY?

Jest to narzędzie pozwalające pracownikom i wolontariuszom poznać poziom satysfakcji z wykonywanej pracy i potrzeb w zakresie dalszego rozwoju.

NA CZYM POLEGA?

Na indywidualnej refleksji i wypełnieniu kwestionariusza, który znajduje się poniżej. Podobnie jak w przypadku koła kompetencji może służyć jako narzędzie indywidualnej refleksji lub można go wręczyć pracownikom i poprosić o informację zwrotną dotyczącą ich potrzeb.



KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY PRACOWNIKA/WOLONTARIUSZA

1. Jakie są Twoim zdaniem najważniejsze zadania i obowiązki na zajmowanym przez Ciebie stanowisku?

.....

2. W jaki sposób organizacja mogłaby pełniej wykorzystywać Twoje kwalifikacje i doświadczenie?

.....

3. Z których wyników swojej pracy jesteś zadowolony/a, a z których nie?

.....

4. Co należy uczynić, aby Twoje wyniki i zadowolenie z pracy w organizacji wzrosły w najbliższej przyszłości? Co może zrobić:

- Twój/Twoja bezpośredni/a przełożony/a?

.....



- Zarząd/Członkowie?

.....

- Twoi współpracownicy?

.....

- Ty sam/a?

.....

5. Które obszary/zadania w Twojej pracy interesują Cię najbardziej?

.....

6. Które najmniej?

.....

7. Czy jest takie zadanie, z którym sobie nie radzisz? Jeśli tak, to czego potrzebujesz, aby poradzić sobie z tym problemem?

- dodatkowych informacji

- pomocy współpracowników

- szkolenia

- zmiany zakresu obowiązków

- inne?

.....

.....

Źródło: Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów

CHCECIE DOWIEDZIEĆ SIĘ WIĘCEJ? POCZYTAJCIE!



LITERATURA



- A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
- L. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
- M. Buckingham, *Wykorzystaj swoje silne strony. Użyj dźwigni swojego talentu*, MT Biznes, 2010

ROZDZIAŁ 4

ANALIZA ZASOBÓW I POTRZEB ŚRODOWISKA

„Miej zawsze świadomość tego, skąd idziesz i dokąd zmierzasz”

K.E. Bachman

Czy wiecie, na czym polega analiza zasobów i potrzeb środowiska?

Czy wiecie, jak stworzyć mapę zasobów i potrzeb?

Czy wiecie, na czym polega analiza PEST?

Jeśli jesteście ciekawi odpowiedzi, przeczytajcie ten rozdział.



NAJWAŻNIEJSZE ZAGADNIENIA ROZDZIAŁU

- Analiza zasobów i potrzeb środowiska
- Mapa zasobów i potrzeb
- Analiza PEST

CZYM JEST ANALIZA ZASOBÓW I POTRZEB ŚRODOWISKA?

Dwa poprzednie rozdziały poświęciliśmy wewnętrznej analizie potrzeb – organizacji i ludzi w niej pracujących. W tym natomiast zajmiemy się wymiarem zewnętrznym i skoncentrujemy na analizie zasobów i potrzeb środowiska.



Aby zacząć działać w środowisku lokalnym, musimy wiedzieć: **po co i dlaczego?** Czy nasze działania mają sens? Czy jest na nie zapotrzebowanie? Czy kogoś w ogóle to interesuje? I tu właśnie jest miejsce na analizę zasobów i potrzeb środowiska, w którym działamy. To ważne z dwóch powodów. Po pierwsze, jak wspomnieliśmy już w pierwszym rozdziale, aby **organizacje pozarządowe** mogły efektywnie funkcjonować, muszą najpierw się dowiedzieć, **z jakimi problemami borykają się ludzie wokół i co chcą zmienić**. Dopiero wtedy będą mogły tworzyć **działania odpowiadające na rzeczywiste potrzeby społeczności**. Po drugie, dlatego że mieszkając lub działając w danym środowisku, może nam się wydawać, że świetnie je znamy. Co więcej, może nam się też wydawać, że to, co my sami (i być może osoby z naszego najbliższego otoczenia) postrzegamy jako problem, na pewno doskwiera całej społeczności. Tymczasem mieszkańcy to szersza grupa i takie uogólnienia rzadko się sprawdzają. Aby dowiedzieć się, co jest dla nich ważne, co im dokucza i co chcieliby zmienić w swoim otoczeniu, musimy ich o to zapytać. Dopiero rzetelne zbadanie ich opinii daje nam pełniejszy obraz społeczności i jej potrzeb.

„Przekonałam się, że nie zawsze to, co mnie wydaje się najlepsze i najfajniejsze, inni ocenią tak samo”

Uczestniczka szkolenia PAJP



”

„(...) Uświadomiłem sobie, jak różne może być postrzeganie problemu przez osoby z wewnątrz i zewnątrz. To, co dla mnie było wyrazem dumy i potencjałem, dla osoby, która doskonale zna moje środowisko, a jednocześnie obecnie może na nie patrzeć z perspektywy, było wadą i przyczyną wielu porażek.

(...) Nie mogę w swoich diagnozach opierać się tylko i wyłącznie na informacjach płynących z wewnątrz”

Uczestnik szkolenia PAJP

”

„Z punktu widzenia koordynatora jestem przekonana, że aby przeprowadzać działania społecznie odpowiedzialne na rzecz społeczności lokalnej, niezbędnym elementem jest analiza potrzeb”

Uczestniczka szkolenia PAJP

Warto na początek zadać sobie pytanie o to, jaka jest rzeczywistość, w której funkcjonujemy. Możemy to zrobić, zbierając dane o tym, co działa, a co nie działa w naszej społeczności, co już mamy, a co musimy znaleźć. Innymi słowy stworzyć **raport o stanie faktycznym naszej społeczności**.



SPOŁECZNOŚĆ LOKALNA to zbiorowość zamieszkująca wyodrębnione, stosunkowo niewielkie terytorium, jak np. parafia, wieś, czy osiedle, w której występują silne więzi wynikające ze wspólnoty interesów i potrzeb, a także z poczucia zakorzenienia i przynależności do zamieszkiwanego miejsca.

Wikipedia



SKĄD CZERPAĆ INFORMACJE O ŚRODOWISKU?

- | | | |
|----------------------------|---------------------------|-------------------------|
| ▪ wycinki prasowe | ▪ organizacje pozarządowe | ▪ policja |
| ▪ szkoły | ▪ obserwacja | ▪ Urząd Pracy |
| ▪ kalendarze | ▪ „plotki” | ▪ strona internetowa |
| ▪ raporty | ▪ portale | Urzędu Gminy |
| ▪ dane statystyczne | ▪ straż miejska | ▪ materiały promocyjne |
| ▪ strategia rozwoju miasta | ▪ wywiady | ▪ książki, filmy |
| ▪ kronika miejska | ▪ GOPS, p. kierownik | ▪ plakaty, ogłoszenia |
| ▪ opracowania naukowe | ▪ dokumentacja | ▪ fora internetowe |
| ▪ imprezy, festyny | fotograficzna | ▪ ludzie, sonda uliczna |

Źródło: szkolenie „Analiza potrzeb” w ramach Pozaformalnej Akademii Jakości Projektu



CO MOŻE SPOWODOWAĆ BRAK WŁAŚCIWEJ ANALIZY ŚRODOWISKA LOKALNEGO



- **Niewłaściwe określenie potrzeb adresatów działań**, czego skutkiem będą trudności ze znalezieniem uczestników i/lub ich niechęć do organizacji i podejmowanych przez nią działań.
- **Zlekceważenie barier, które istnieją w środowisku**, np. nierozwiązany konflikt istniejący między instytucjami zaproszonymi na warsztat, podczas którego mają współpracować. Może to spowodować, że wysiłek organizacji, zamiast na działaniach, zostanie skoncentrowany na radzeniu sobie z tą sytuacją.
- **Niewykorzystanie zasobów środowiska**, np. niezaproszenie do współpracy osób i instytucji, które mogłyby znacząco pomóc w realizacji działań.
- **Dublowanie działań** – kiedy organizacja planuje pracować z grupą, którą inna instytucja objęła już podobnymi działaniami.

Źródło: A. Urbanik, A. Gołdys, A. Daszkowska-Kamińska „Diagnoza potrzeb młodzieży w środowisku lokalnym”

W tym rozdziale skupimy się na dwóch narzędziach, które mogą zostać wykorzystane do analizy zasobów i potrzeb środowiska. Są to:

1. Mapa zasobów i potrzeb
2. Analiza PEST

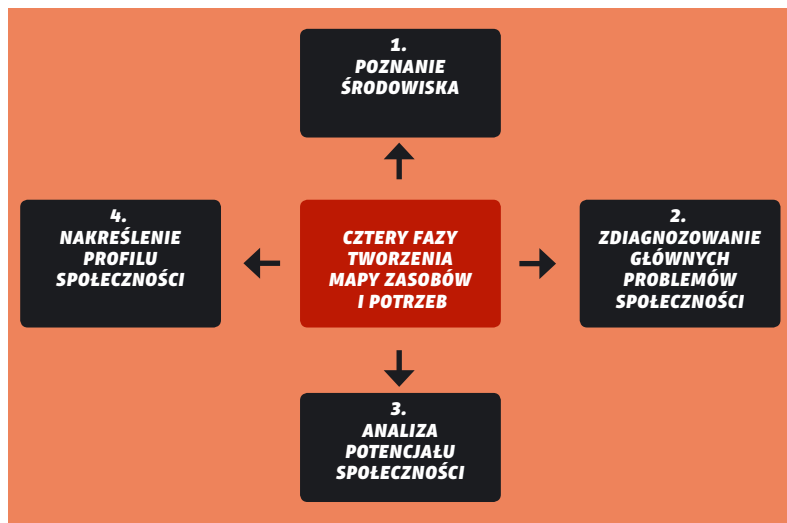


Tekst opracowany na podstawie materiałów Centrum Aktywności Lokalnej.

CZYM JEST MAPA ZASOBÓW I POTRZEB?

Mapa jest narzędziem opracowanym przez Centrum Aktywności Lokalnej (CAL), służącym ustaleniu:

zasobów, problemów, potrzeb osób zamieszkujących wybrany teren. Aby je poznać, warto przejść przez cały proces tworzenia mapy, składający się z czterech faz.



Krok I – Poznanie środowiska

Celem działań podejmowanych na tym etapie jest rzetelne poznanie środowiska oraz zapewnienie przychylności i zaangażowania osób badanych. Warto pamiętać, że to nie tylko badanie, ale krok mający przygotować organizację do zmiany sytuacji w środowisku i poprawy położenia uczestników badania.



BADANIE POWINNO OBJĄĆ:

- Ludzi
- Instytucje i organizacje
- Miejsca, przestrzenie
- Kanały komunikacji społecznej
- Tradycje i doświadczenia społeczne

1. LUDZIE

Poznanie ludzi, którzy tworzą środowisko, jest niezbędne przy planowaniu działań, ponieważ zebrane dane pozwalają precyzyjnie określić co, po co, dla kogo, kiedy, gdzie. Warto znaleźć odpowiedzi na pytania:

- Ile osób zamieszkuje teren działania organizacji?
- Jaki jest rozkład wieku? (które grupy wiekowe dominują)
- Jaka jest struktura rodzin? (małe czy wielodzietne)
- Ile jest osób bezrobotnych, niepełnosprawnych, korzystających z pomocy społecznej?
- Jakie są zasoby mieszkaniowe? (budownictwo wielo- czy jednorodzinne, lokale własnościowe czy spółdzielczo-lokatorskie)
- Ile jest osób aktywnie włączających się w życie społeczne i jakie są ich zainteresowania?
- Gdzie uczą się dzieci i młodzież i ile czasu zabiera im dojazd do szkoły?
- Gdzie pracują dorośli i ile czasu zabierają im dojazdy do miejsca pracy?
- Jaka jest struktura wyznaniowa i kulturowa? (czy na danym terenie mieszkają jakieś mniejszości narodowe i/lub religijne)
- Czy w środowisku mieszkają lokalne osobowości – politycy, dziennikarze, artyści, szefowie ważnych instytucji i na ile będziemy mogli liczyć na ich pomoc?

O czym pamiętać?

- Ważne jest nie tylko zebranie danych, ale ich systematyzacja (w zależności od celu badania) i efektywna selekcja.
- Warto zrezygnować z nadmiernej szczegółowości w raporcie (zbyt dużej ilości danych statystycznych, tabel, wykresów itp.) na rzecz precyzyjnie wybranych informacji, które dadzą organizacji wiedzę umożliwiającą podjęcie działania.

Co daje ten etap badania?

- Nawiązanie kontaktów z różnymi środowiskami i organizacjami
- Zwiększenie zainteresowania działaniami organizacji ze strony mieszkańców
- Możliwość zaproszenia nowych osób do współpracy

2. INSTYTUCJE I ORGANIZACJE

Poznanie instytucji funkcjonujących na terenie, na którym działa organizacja, może ułatwić jej później pozyskanie sojuszników.

Poznając je, warto poszukać odpowiedzi na pytania:

- Jaki jest status prawny, misja i cele działania tych placówek?
- Jakie mają zasoby? (budynki, programy, ludzie, środki, kontakty itp.)
- Jaką organizacja ma z nimi relacje i/lub jakie mogą być w przyszłości?



INSTYTUCJE I ORGANIZACJE, KTÓRE WARTO POZNAĆ:

- urzędy,
- szkoły,
- ośrodki zdrowia,
- domy kultury,
- biblioteki,
- organizacje społeczne, pozarządowe i religijne,
- przedsiębiorstwa prywatne i państwowe,
- handel i usługi.

O czym pamiętać?

- Ważne, aby spróbować trafić do wszystkich instytucji na danym terenie, nawet tych o bardzo odmiennym profilu działania.
- Myśląc o korzyściach, jakie organizacja może wynieść z nowych relacji, warto także zastanowić się, co może im zaoferować i czym może się z nimi podzielić.

Co daje ten etap badania?

- Nowe kontakty, które mogą zaowocować przyszłymi koalicjami wokół realizowanych przez organizację działań
- Poszerzenie stanu materialnego organizacji (rzeczowo lub finansowo)
- Możliwość promocji organizacji i jej działań

3. MIEJSCA, PRZESTRZENIE

Przy tym zadaniu może pomóc aparat fotograficzny i mapa. Warto przyjrzeć się wszystkim **potencjalnym miejscom do wykorzystania w okolicy** i poszukać odpowiedzi na pytania:

- Kto jest ich właścicielem?
- W jaki sposób organizacja może wykorzystać je w swoich działaniach?



POTENCJALNE MIEJSCA DO WYKORZYSTANIA:

- puste place
- parki
- skwery
- tereny zielone (lasy, łąki itp.)
- góry do wykorzystania w zimie
- stawy, zalewy, rzeki
- boiska
- place zabaw
- strychy
- piwnice
- kina, teatry, sale koncertowe
- miejsca nieformalnych spotkań młodzieży itp.

Co daje ten etap badania?

- Pozwala określić niewykorzystane dotąd miejsca i przestrzenie.
- Pozwala ustalić, w jaki sposób organizacja może z nich korzystać.



4. KANAŁY KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ

Żyjemy w świecie, w którym informacja jest niezwykle ważna. Informacje docierają do nas z różnych źródeł, jedne dotyczą świata, inne kraju, jeszcze inne naszego najbliższego otoczenia. I właśnie te ostatnie nas interesują. Dla skutecznych działań w środowisku konieczne jest poznanie jego specyficznych form porozumiewania się. Ten etap badania polega na identyfikacji kanałów informacji, jakie wykorzystuje społeczność, by dowiadywać się o lokalnych wydarzeniach. Te informacje pomogą organizacji w realizacji działań i ich promowaniu wśród społeczności.

MOŻLIWE KANAŁY INFORMACJI:

- lokalna telewizja
- lokalne gazety
- lokalne radio
- plakaty
- billboardy
- banery w newralgicznych miejscach
- słupy ogłoszeniowe
- gablotki ogłoszeń
- ogłoszenia w środkach komunikacji miejskiej
- ulotki w drzwiach mieszkań
- tablice informacyjne w lokalnych sklepach
- ogłoszenia parafialne
- poczta pantoflowa



O czym pamiętać?

- Ważne, aby najpierw zastanowić się, o jaką formę komunikacji ze społecznością chodzi – jednostronną, w której przekazuje ona informacje, idee, dane itp., czy raczej dialog z ludźmi tworzącymi społeczność.
- Należy uważać, aby nie zagubić się w wielkiej ilości potencjalnych dróg przekazu i wybrać taki środek komunikacji ze społecznością, który jest adekwatny do potrzeb organizacji.

Co daje ten etap badania?

Zebrane informacje o kanałach komunikacji pomogą organizacji w przyszłości skuteczniej dotrzeć z działaniami do odbiorców.

5. TRADYCJE I DOŚWIADCZENIE SPOŁECZNE

Aby dobrze poznać miejscowość, w której organizacja będzie działać, nie wystarczy zdobycie wiedzy o tym, jak obecnie ona funkcjonuje. Ważna jest też jej historia, ponieważ wpływa ona na to, jak mieszkańcy postrzegają współczesne problemy. Dla organizacji istotne jest dotarcie do tak zwanej prawdy subiektywnej, czyli tego, **jak fakty historyczne są postrzegane i interpretowane współcześnie przez mieszkańców danego środowiska**. Aby się tego dowiedzieć, warto rozmawiać z ludźmi, szukając odpowiedzi na pytania:

- Jaka jest historia społeczności? (Czy jest to społeczność zasiedziała czy z przerwaną ciągłością historii)
- Jakie tradycje w niej występują? (Ustalone czy z widocznymi wpływami nowych mieszkańców)
- Jak mieszkańcy mówią o historii miejscowości?
- Jakie lokalne układy i sieci powiązań funkcjonują w społeczności?

Krok II – Zdiagnozowanie głównych problemów społeczności

Dysponując wiedzą o środowisku, organizacja może, poprzez ankiety, wywiady czy obserwację (sprawdźcie rozdział 5), zdiagnozować problemy, z jakimi boryka się lokalna społeczność. Zebrane dzięki temu informacje będą podstawą podejmowanych przez nią działań.

O czym warto pamiętać?

- Badanie może dotyczyć albo reprezentatywnej grupy mieszkańców, albo konkretnej grupy docelowej, np. młodzieży, emerytów, bezrobotnych itp.
- Warto dobrze przygotować się do tego etapu badań. Być może ktoś po raz pierwszy zapyta mieszkańców o to, co jest dla nich ważne i dlatego trzeba zrobić to w taki sposób, aby zyskać ich przychylność
- Należy dobrze przygotować ankieterów, bo to oni docierają bezpośrednio do osób badanych i tworzą wizerunek organizacji i projektu.
- Warto zwiększyć liczbę osób ankietowanych, bo włączając w projekt dużą grupę mieszkańców, organizacja uzyska więcej opinii. To także element promocyjno-informujący, który może jej ułatwić dalsze kroki w społeczności.

Krok III – Analiza potencjału społeczności

Każda społeczność, oprócz problemów i potrzeb, posiada także swój potencjał, który można ocenić dzięki informacjom zebranych w poprzednich etapach badania. Potencjał to pozytywne aspekty danej miejscowości oraz czynniki sprzyjające jej rozwojowi. Wiedza o nich może się organizacji przydać przy planowaniu projektów.



Potencjał to wszelkie możliwości, moce, zdolności, które tkwią w kimś lub w czymś (w osobie, działaniu, instytucji itp.).

W jaki sposób można poszukiwać i określać potencjał społeczności? Eksperti CAL proponują:

- Zdefiniowanie głównych źródeł kapitału: finansowego, przyrodniczego, kulturowego, obywatelskiego, wiedzy
- Analizę SWOT (opis znajdziecie w rozdziale 2)

- Identyfikowanie kluczowych osób, instytucji, organizacji, grup docelowych, które mogą być sojusznikami w realizacji projektu (sprawdźcie „Analizę interesariuszy” opisaną w rozdziale 2)
- Analizę wpływów społecznych (wewnątrz środowiska i zewnętrznych) – poszczególnych osób i instytucji
- Analizę relacji w środowisku (określenie rzeczywistych relacji między różnymi podmiotami w środowisku)

Krok IV – Nakreślenie profilu społeczności lokalnej

Ostatnim etapem rozpoznania środowiska jest **nakreślenie obrazu społeczności, w której działa organizacja**. Co może jej sprzyjać? Co może blokować jej pracę w środowisku? Jest to również **określenie grup docelowych**, z którymi organizacja będzie w przyszłości pracować.

Zwieńczeniem pracy badawczej jest sporządzenie raportu pod nazwą „**Mapa zasobów i potrzeb**”, w którym powinny się znaleźć **wszystkie materiały** zebrane podczas badania. Aby dokument był użyteczny dla organizacji, należy go wciąż **uaktualniać i udoskonalać**. Powinni się z nim zapoznać wszyscy pracownicy i wolontariusze, warto też zaprezentować go w całości lub części mieszkańcom, mediom oraz władzom.

Co daje Mapa zasobów i potrzeb?

- Możliwość aktywnego poznawania społeczności (od wewnątrz)
- Możliwość poznania problemów społeczności
- Możliwość poznania zasobów społeczności (sił do zmiany problematycznej sytuacji)
- Uporządkowanie zdobytych informacji
- Nowe kontakty, wiedzę i relacje, które umożliwią wspólne działanie w środowisku
- Oszczędność czasu, bo analiza pozwala dopasować działania do potrzeb społeczności





CZYM JEST ANALIZA PEST?

Jest to narzędzie stosowane do **badania otoczenia organizacji**, czyli różnych istniejących wokół czynników, które mogą na nią oddziaływać. Umiejętność ich zidentyfikowania i przewidzenia wpływu, jaki mogą mieć na organizację, pomoże jej przygotować się na przyszłość – wykorzystać nadchodzące okazje i ograniczyć ryzyko.

Ze względu na to, że „otoczenie” jest bardzo szerokim pojęciem i może być różnie definiowane, w analizie PEST dzielimy je na części: **polityczne, ekonomiczne, socjokulturowe, technologiczne**. Nazwa analizy PEST pochodzi właśnie od pierwszych liter tych czterech słów.



Nazwa **PEST** pochodzi od pierwszych liter angielskich słów:

Political

Economic

Social

Technological

NA CZYM POLEGA ANALIZA PEST?

Analiza PEST polega na przejściu przez trzy, opisane poniżej, kroki.

Krok I – Identyfikacja czynników

Pierwszy krok to **wyszczególnienie** i zapisanie w każdym z czterech obszarów (polityczny, ekonomiczny, socjokulturowy, technologiczny) **czynników**, które **znacząco wpływają** lub **mogą wpłynąć** na **działalność organizacji**. W tabeli poniżej znajdziecie ich opis. Arkusz roboczy znajduje się w Aneksie nr 7.



P polityczne	Czynniki, które wiążą się z otoczeniem politycznym i prawno-regulacyjnym specyficznym dla kraju czy regionu, w jakim funkcjonuje dana organizacja.	
	Poziom krajowy ▪ System polityczny ▪ Partie i ugrupowania krajowe ▪ Stabilność polityczna ▪ Dostępność subsydiów rządowych ▪ Program społeczno-gospodarczy rządu	Poziom lokalny ▪ Polityka władz lokalnych ▪ Ustawy i rozporządzenia dotyczące działalności samorządu
E ekonomiczne	Czynniki działające w tym obszarze to procesy makroekonomiczne, jak wzrost gospodarczy kraju, ale też lokalne, związane na przykład z poziomem zatrudnienia w mieście czy regionie.	



E ekonomiczne	Makroekonomiczne ▪ System ekonomiczny ▪ Rozmiar gospodarki według wielkości PKB ▪ Zatrudnienie i poziom bezrobocia ▪ Struktura biznesu ▪ Poziom życia obywateli ▪ Regulacje finansowe ▪ Styl pracy i pracowania ▪ Stopy wzrostu gospodarczego i poziom rozwoju gospodarczego	Lokalne ▪ Sytuacja gospodarcza regionu ▪ Wysokość dochodów i wydatków gminy, zadłużenie ▪ Zatrudnienie i poziom bezrobocia w regionie ▪ Średnie zarobki obywateli w miejscu działania organizacji ▪ Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych/działających w gminie ▪ Liczba banków/instytucji finansowych działających w gminie ▪ Zasoby naturalne ▪ Położenie geograficzne ▪ Specjalne strefy ekonomiczne
S socioekologiczne	Czynniki działające w otoczeniu społecznym organizacji – zagadnienia demograficzne, struktura wiekowa populacji, przemiany stylów życia, wzorów rodzinnych, kultury, religii, edukacji itp.	
	Poziom krajowy ▪ Wartości, postawy i wierzenia ▪ Styl życia i tradycje kulturowe ▪ Standardy pracy i postawy wobec pracy ▪ Religijność społeczeństwa ▪ Poziom edukacji i wykształcenia ▪ Etyka działalności gospodarczej ▪ Ochrona zdrowia ▪ Otwartość na produkty międzynarodowe i nowe technologie ▪ Dostęp do edukacji	Poziom lokalny ▪ Liczba mieszkańców gminy ▪ Rozkład wykształcenia mieszkańców ▪ Wiek mieszkańców ▪ Styl życia ▪ Religijność mieszkańców ▪ Liczba instytucji kultury ▪ Liczba instytucji edukacyjnych ▪ Liczba organizacji pozarządowych
T technologiczne	Czynniki w tej sferze obejmują zjawiska związane z innowacjami technologicznymi i sposobem ich użytkowania. To wpływ technologii – narzędzi i rozwiązań – na różne obszary życia, na działania i relacje społeczne, a także bezpośrednio na organizację.	
	Poziom krajowy ▪ Nowe technologie ▪ Formy przepływu informacji ▪ Wpływ Internetu na egzystencję ludzi ▪ Liczba telefonów komórkowych ▪ Stopień zaawansowania technologicznego nauki ▪ Aktywność technologiczna	Poziom lokalny ▪ Infrastruktura transportu w gminie ▪ Infrastruktura energetyczna ▪ Infrastruktura wodociągowa ▪ Infrastruktura telekomunikacyjna ▪ Parki technologiczne ▪ Ośrodki naukowe



Krok II – Analiza poszczególnych czynników i ustalenie stopnia wpływu każdego z nich na działanie organizacji

Na ten krok składają się:

- Określenie **czynników, które wyjątkowo mocno determinują działalność organizacji**, oraz tych, które **w mniejszym stopniu na nią wpływają** (dla niektórych organizacji duże znaczenie ma profil i działania partii politycznej znajdującej się aktualnie u władzy w kraju, dla innych dużo ważniejsze jest to, jaka partia polityczna ma władzę w regionie czy danej miejscowości).
- Podział czynników ze względu na **siłę oddziaływania** (można to zrobić, postępując się skalą punktową, np. przypisując każdemu czynnikowi ocenę w skali od 1 do 5) oraz **czas** – czy organizacja już ma z nimi do czynienia, czy będzie miała w przyszłości.

Krok III – Określenie relacji między organizacją a otoczeniem

Oznacza to zestawienie danego czynnika z tym, jak wpływa lub może wpłynąć na działalność organizacji.

Co daje Analiza PEST?

- Pozwala zrozumieć szersze otoczenie organizacji.
- Podnosi świadomość istniejących w otoczeniu zagrożeń dla organizacji i pomaga podjąć działania w celu ich uniknięcia lub zminimalizowania wpływu.
- Pomaga dostrzec i wykorzystać szanse dla organizacji w otoczeniu.
- Wspiera rozwój myślenia strategicznego.

Na co zwrócić uwagę?

- Przy analizie PEST ważne jest, aby opierać się na faktach i zebrać jak największy materiał wyjściowy do analizy poszczególnych obszarów.
- Warto pamiętać, że szybkie tempo zmian w społeczeństwie powoduje coraz większą trudność w przewidywaniu tego, co może mieć wpływ na organizację w przyszłości.
- Analiza PEST obejmuje środowisko wokół organizacji i jej wyniki należy rozpatrywać w połączeniu z analizą innych czynników, takich jak sama organizacja, konkurencja i branża, w której działa itp.
- W pierwszym etapie do przygotowania obszarów otoczenia i wyodrębnienia czynników najlepiej wykorzystać pracę zespołową i burzę mózgów. Dla jednej osoby, nawet doskonale znającej organizację, może to być trudne zadanie.
- Analizując czynniki w drugim kroku, warto zwrócić uwagę na istniejące między nimi powiązania.



LINKI

- www.mapa.cal.org.pl – na tej stronie Centrum Aktywności Lokalnej możecie, po zarejestrowaniu się, stworzyć własną Mapę zasobów i potrzeb.
- www.mapa.cal.org.pl/lista_map.php – tutaj znajdziecie przykłady Map zasobów i potrzeb stworzonych przez inne organizacje i instytucje.
- http://ctb.ku.edu/en/dothework/tools_tk_2.aspx – strona The Community Tool Box w języku angielskim. Znajdziecie tutaj praktyczne wskazówki dotyczące budowania społeczności, w tym także narzędzia analizy zasobów i potrzeb środowiska.
- www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks – strona Banku Danych Regionalnych. Dane w nim prezentowane pochodzą z badań objętych Programem Badań Statystyki Publicznej, spisów powszechnych i źródeł administracyjnych. Możecie tutaj w szybki sposób stworzyć portret terytorialny wybranego przez Was obszaru (województwa, podregionu, powiatu lub gminy). Otrzymacie tabelaryczne zestawienie wszystkich dostępnych danych dla wybranego okresu (od roku 2002).
- www.mojapolis.pl – serwis Moja Polis powstał jako odpowiedź na potrzebę zgromadzenia w jednym miejscu rozproszonych danych publicznych, trudno dostępnych dla zwykłych użytkowników. Znajdziecie tu różne informacje zbierane przez instytucje – zarówno publiczne (urzędy, ministerstwa), jak i prywatne (organizacje pozarządowe, ośrodki badawcze). Jego podstawowym założeniem jest prezentowanie ich w czytelny, przystępny i atrakcyjny sposób.
- www.cbos.pl; www.tns-obop.pl – strony ośrodków badawczych CBOS i TNS OBOP, które publikują syntetyczne opracowania i wyniki badań.
- www.foresightobywatelski.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=171:pest&Itemid=87 – portal powstał w ramach projektu Foresight Obywatelski, realizowanego przez Pracownię Badań i Innowacji Społecznych STOCZNIA. Jego celem było stworzenie warunków do myślenia o rozwoju polskiego sektora pozarządowego i aktywności obywatelskiej w dłuższej perspektywie. Znajdziecie tu opis analizy PEST i przykłady czynników, które mogą wpływać na organizacje.
- http://4business4you.com/biznes/zarzadzanie_strategiczne/analiza-pest/ – tutaj znajdziecie sporo informacji o analizie PEST i tym, jak ją stosować.
- www.rownacszanse.pl/books/3412_Poradnik_do_diagnozy_RS_2010_OKG.pdf – tutaj znajdziecie publikację „Jak diagnozować środowisko lokalne”, która powstała w ramach programu „Równać szanse” realizowanego przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności (autorzy: A. Nowotny, K. Sztandar-Sztanderska, A. Daszkowska-Kamińska).
- http://partycypacjaobywatelska.pl/uploads/pdf/AURbanik_Quo%20vadis.%20O%20partycypacyjnej%20diagnozie%20lokalnej.pdf – tutaj znajdziecie publikację „Quo va-

dis? O partycypacyjnej diagnozie lokalnej” (autorka: Agata Urbanik), a w niej informacje o tym, jak w badania włączyć społeczność lokalną.

- http://bip.um.szczecin.pl/icorumfiles/7099B83F_raport_internet.pdf – tutaj znajdziecie raport z badań socjologicznych Społeczność lokalna północnych dzielnic Szczecina wobec rewitalizacji (Rejon ul. Światowida), (autorzy: M. Kowalewski, S. Kołodziejczak, J. Kowalewski), Instytut Socjologii i Psychologii, Uniwersytet Szczeciński.



LITERATURA

- E. Jasińska, B. Skrzypczak, *Rozpoznanie środowiska*, CAL, Warszawa 2005
- E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005
- Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 2001
- M. Lewicka, *Ewaluatywna mapa Warszawy: Warszawa na tle innych miast* w: J. Grzelak, T. Zarycki (red.), *Społeczna mapa Warszawy. Interdyscyplinarne studium metropolii warszawskiej*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004



ROZDZIAŁ 5

ANALIZA POTRZEB GRUP DOCELOWYCH

Czy wiecie, jakimi metodami można badać potrzeby grup docelowych?

Czy wiecie, jak można prowadzić badanie zza biurka?

Czy wiecie, czym różni się badanie ilościowe od jakościowego?

Jeśli chcecie się tego dowiedzieć, przeczytajcie ten rozdział.





NAJWAŻNIEJSZE ZAGADNIENIA ROZDZIAŁU

- Analiza potrzeb grup docelowych
- Desk research, czyli badanie zza biurka
- Badania ilościowe
- Na co zwrócić uwagę przy tworzeniu ankiety
- Badania jakościowe



CZYM JEST ANALIZA POTRZEB GRUP DOCELOWYCH?

W tym rozdziale nadal będziemy zajmowali się zewnętrznym wymiarem analizy potrzeb, tym razem jednak koncentrując się na grupach docelowych.



Jedną z zalet opisanej w poprzednim rozdziale Mapy zasobów i potrzeb jest to, że pozwala nam ona na zdefiniowanie grup docelowych, z którymi i dla których chcemy pracować. Kolejnym krokiem powinno być sprawdzenie, **czego przedstawiciele tych grup potrzebują**. Jeżeli prawidłowo określimy ich potrzeby, wówczas mamy szansę zaproponować działania, w które chętnie się włączą. W innym przypadku trudno nam będzie znaleźć uczestników lub, co gorsza, nawet zniechęcimy ich do naszej organizacji i tego, co robimy.



Grupa docelowa to grupa, do której organizacja kieruje swoje projekty i/lub inne działania. Mogą to być na przykład osoby określone ze względu na wiek (młodzi ludzie między 16. i 20. rokiem życia), płeć, miejsce zamieszkania (konkretnie miasto, dzielnica, region itp.), wykształcenie (średnie, zawodowe itp.) czy dochód (rodziny o dochodach powyżej 1000 PLN miesięcznie).

W tym rozdziale zajmiemy się różnymi sposobami badania potrzeb grup docelowych. Wśród nich znajdują się:

1. Desk research, czyli analiza danych zastanych
2. Badania ilościowe
3. Badania jakościowe

„Istnieje wielka potrzeba znalezienia dla (...) młodzieży jej »miejsca na ziemi«. Ale najpierw musimy zbadać, czy na pewno tego chcą sami zainteresowani. Jeśli tak, to w jakiej formie i co na to otoczenie – mam na myśli władze, rodziny i sąsiadów.

”

Zacząłabym od obserwacji – zbadania, co robią na co dzień. Następnie zrobiłabym wywiad z nimi, a potem z ich rodzinami. Dotyczyłby ich codzienności, pragnień, oczekiwań i marzeń. Przeprowadziłabym również sondaż uliczny, który ukazałby nam opinię otoczenia na temat problemów i potrzeb tej konkretnej grupy młodzieży. Gdy miałabym już wiedzę, z jakimi problemami się borykają i jakie potrzeby tych młodych ludzi należałoby zaspokoić, zaczęłabym wspólnie z nimi działać”

Uczestniczka szkolenia PAJP





JAK BADAĆ POTRZEBY GRUP DOCELOWYCH?

Tekst opracowany na podstawie: A. Urbanik, A. Gołdys, A. Daszkowska-Kamińska, „Diagnoza potrzeb młodzieży w środowisku lokalnym”

DESK RESEARCH, CZYLI BADANIE ZZA BIURKA

Zanim pracownicy i wolontariusze organizacji zaczną rozdawać ankiety z prośbą o ich wypełnienie, warto najpierw sprawdzić, **jakie informacje** związane z grupami docelowymi **są już dostępne**. Taką analizę danych zastanych, czyli już istniejących, określa się mianem „desk research”, co można przetłumaczyć jako „badanie zza biurka”.

Co daje analiza danych zastanych?

- Pozwala stwierdzić, co już zostało wcześniej zbadane i jakie materiały powstały w obszarze, który interesuje organizację
- Oszczędność czasu, pieniędzy i energii, bo nie musimy wytwarzać danych, które już istnieją
- Pozwala dostrzec tło i kontekst działań organizacji
- Odminną perspektywę na interesujące organizację kwestie
- Pozwala postawić pierwsze hipotezy i zweryfikować postawione wcześniej założenia
- Pozwala lepiej poznać odbiorców działań i warunki ich życia

Warto pamiętać, że mamy obecnie dostęp do ogromnej liczby źródeł informacji, z których nie wszystkie są wiarygodne, a część jest nieaktualna. Aby taka analiza miała sens, należy:

- odpowiedzieć sobie na pytanie: czego szukamy?
- umiejętnie selekcjonować informacje – gromadzić ważne, odrzucać niepotrzebne,
- rozdzielać fakty od opinii,
- wystrzegać się szybkiej i zbyt uproszczonej interpretacji danych,
- pamiętać, że zarówno obecność danych, jak i ich brak jest cennym źródłem informacji.

I oczywiście na poszukiwanie informacji trzeba zaplanować czas i uzbroić się w cierpliwość.

Analiza zza biurka jest dobrym wstępem do poznania grup docelowych i ich potrzeb, nie daje ona jednak pełnego ich obrazu. Kolejnym krokiem powinny być badania wykonane przez organizację samodzielnie. W zależności od potrzeb, może one zdecydować się na badania ilościowe, jakościowe lub połączenie obu.

GDZIE SZUKAĆ INFORMACJI? ŹRÓDŁA

- Prasa specjalistyczna
- Biuletyn agencji prasowych
- Materiały instytucji specjalistycznych
- Publikacje legislacyjne, dzienniki urzędowe, dzienniki ustaw itp.
- Publikacje zwarte (monografie, podręczniki)
- Opracowania statystyczne
- Strony WWW
- Katalogi tematyczne i książki teleadresowe
- Publikacje okazjonalne – katalogi wystawowe, materiały z konferencji, sympozjów
- Raporty agencji badawczych, firm doradczych, opracowania na zlecenie
- Roczne raporty organizacji, instytucji

Na podstawie: Szkolenie „Analiza potrzeb” zrealizowane w ramach Pozaformalnej Akademii Jakości Projektu (PAJP)

GDZIE SZUKAĆ INFORMACJI? MIEJSCA

- Urzędy gminne, ich wydziały i komisje (np. biuro planowania przestrzennego, komisja ds. przeciwdziałania problemom alkoholowym, wydział lokalowy, edukacji czy spraw społecznych)
- Ośrodki pomocy społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie (np. raporty i opracowania OPS-ów na temat sytuacji rodzin w trudnym położeniu)
- Powiatowe urzędy pracy (PUP-y) – (np. dane na temat bezrobocia wśród absolwentów szkół)
- Placówki opiekuńcze i oświatowe (np. przedszkola, żłobki, szkoły, domy dziecka, świetlice środowiskowe)
- Policja i straż miejska (np. dane na temat interwencji policyjnych, miejsc niebezpiecznych)
- Centra i domy kultury, biblioteki (np. informacje o działalności kulturalnej oraz uczestnictwie dzieci w zajęciach)
- Ośrodki zdrowia (np. statystyki dotyczące szczepień małych dzieci, opieki nad kobietami w ciąży)
- Parafie, koła Caritasu (np. informacje na temat rodzin korzystających z pomocy)
- Lokalne organizacje pozarządowe (np. przebieg dotychczasowych działań, grupy odbiorców)

Źródło: A. Urbanik, A. Gołdys, A. Daszkowska-Kamińska, „Diagnoza potrzeb młodzieży w środowisku lokalnym”



BADANIA ILOŚCIOWE

Tekst opracowany na podstawie: A. Urbanik, A. Gołdys, A. Daszkowska-Kamińska, „Diagnoza potrzeb młodzieży w środowisku lokalnym”

Celem badania ilościowego jest poznanie odpowiedzi na pytania: „ile?”, „czy?”, „jak często?”. Dzięki niemu można uzyskać **informacje na temat wielkości i częstotliwości badanego zjawiska**, np. jaki procent mieszkańców danego miasta, miejscowości, regionu, kraju itd. ma dostęp do internetu, czyta prasę codzienną, chodzi do teatru itp. Innymi słowy, można uzyskać ilościowy wskaźnik jakiegoś stanu rzeczy, który chcemy poznać.



BADANIA ILOŚCIOWE POZWALAJĄ ODPOWIEDZIEĆ NA PYTANIA:

Ile?

Czy?

Jak często?

KOGO BADAĆ?

Badania ilościowe są zazwyczaj prowadzone na tak zwanych **próbach**. Oznacza to, że nie biorą w nich udziału wszystkie osoby (np. wszyscy mieszkańcy danej miejscowości), lecz tylko ich część. Próby dobierane są w sposób pozwalający na **zgeneralizowanie wyników badań na szerszą populację**. Określa się to mianem **reprezentatywności**, która oznacza, że wyodrębniona grupa poddana badaniom odpowiada cechom całej populacji. Na przykład, jeżeli 64% populacji stanowią osoby w wieku 18-60 lat, to dokładnie taki sam procent osób w tym wieku powinien znaleźć się w próbie. Dzięki temu można na podstawie badań przeprowadzonych na próbie wyciągać wnioski na temat całej populacji.



- **Populacja generalna** – wszyscy mieszkańcy danego kraju lub obszaru rozpatrywani łącznie.
- **Populacja w badaniach** – cały zbiór osób (np. mieszkańcy miejscowości), z którego pobrana jest próba.
- **Próba** – ta część populacji, która bezpośrednio podlega badaniu.
- **Próba reprezentatywna** – ta część populacji, która zachowuje wszelkie właściwości struktury całej populacji.

Tak rygorystyczne wymogi dotyczą badań ilościowych realizowanych przez duże instytucje badawcze. W lokalnym kontekście trudniej o profesjonalny dobór osób badanych, dlatego możemy przyjąć mniej surowe zasady i uznać, że na przykład 50 przebadanych osób dobrze reprezentuje opinię w naszej miejscowości.

Próby można podzielić na **kwotową, losową i celową**.

Próba kwotowa	Dobrana w taki sposób, aby rozkład (czyli kwota) wybranych cech w tej grupie był taki sam jak w badanej populacji. Jeśli w badanej miejscowości kobiety stanowią 52% populacji, to w próbie także powinny stanowić 52%.
Próba losowa	Zupełnie przypadkowy dobór osób do badania, np. co 3. gospodarstwo domowe.
Próba celowa	Do tej próby dobiera się osoby, które zdaniem badacza będą miały najwięcej do powiedzenia lub z jakichś innych powodów będą dla nich użyteczne, np. uczniowie gimnazjów.



Chcąc dowiedzieć się więcej o potrzebach grup docelowych, badacze mogą zdecydować się na jedną z prób lub na **dobór mieszany**.

Należy pamiętać, aby informując o badaniu podawać liczebność próby. Dzięki temu odbiorcy wyników będą mieli pojęcie o jego skali.

BADANIA ILOŚCIOWE MOŻNA REALIZOWAĆ POPRZEC:

- wywiad bezpośredni
- ankietę pocztową (wysłaną respondentom pocztą)
- ankietę telefoniczną
- ankietę audytoryjną (wypełnianą np. w sali/audytorium, w którym zostali zgromadzeni uczestnicy badania)
- ankietę elektroniczną (umieszczoną na stronie internetowej)



Badania ilościowe na ogół realizowane są w oparciu o **ankietę**. Jest to **zbiór specjalnie dobranych i sformułowanych pytań, na które osoby badane odpowiadają na piśmie**. Ankietę można stosować do badań indywidualnych, choć **najczęściej wykorzystywana jest w badaniach masowych** służąc do sondażu poglądów i opinii większych grup społecznych. Metoda ta wydaje się łatwa i prosta w zastosowaniu, jednak przygotowanie ankiety wymaga **precyzyjnego sformułowania zarówno instrukcji, jak i pytań**. Tworząc ją, zwłaszcza po raz pierwszy, można łatwo wpaść w jedną z wielu pułapek. Poniżej znajdziecie kilka wskazówek, które mogą być pomocne.

„Ankieta – w ten sposób również można by się dowiedzieć więcej o potrzebach młodzieży, zwłaszcza jeśli pytania miałyby formę otwartą, opisową wbrew pozorom młodzi ludzie chcą się dzielić tym, co ich gryzie, co chcieliby zmienić.”

Uczestniczka szkolenia PAJP

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ, KONSTRUUJĄC ANKIETĘ

1. WSTĘP

We wstępie powinna znaleźć się **informacja wyjaśniająca, jak należy wypełniać ankietę**. Jeżeli ankieta zawiera skalę („Zaznacz na skali od 1 do 5”) – wyjaśnienie, co ona oznacza. Dobrze jest także napisać, **do czego badaczom potrzebne są odpowiedzi** udzielone przez ankietowanych i w jaki sposób zostaną wykorzystane.

2. LICZBA PYTAŃ

Najważniejszy jest zdrowy rozsądek. Liczba pytań powinna być wystarczająca do uzyskania tego, czego badacze szukają. Warto jednak pamiętać, że **zbyt dużo pytań może łatwo zniechęcić ankietowanych** do odpowiadania, a tym bardziej wpisywania komentarzy pod pytaniami.

3. TRUDNE PYTANIA

Każde pytanie powinno dotyczyć jednego zagadnienia, błędem jest poruszanie jednocześnie dwóch problemów w jednym pytaniu.

4. TRUDNY JĘZYK

Ważne jest, aby **unikać** formułowania **pytań podwójnie złożonych** lub **z podwójnym zaprzeczeniem**. Jeśli osoba wypełniająca ankietę nie będzie rozumiała pytania – jest mała szansa, że badacze otrzymają adekwatne informacje zwrotne. **Pytania** powinny być w miarę **krótkie**, zbudowane **z prostych zdań**. **Język** używany przy tworzeniu pytań powinien być **zbliżony do języka używanego przez grupę poddawaną badaniu**.

5. WIEDZA ANKIETOWANEGO

Podczas tworzenia ankiet warto wykorzystać wiedzę osób badanych w temacie, który jest poruszany w pytaniach. **Pytania** powinny być zatem **dostosowane do wiedzy ankietowanego**.

6. LICZBA ODPOWIEDZI

W przypadku pytań, w których odpowiedzi zostały zawarte w podpunktach „do wyboru”, należy ograniczyć liczbę tych możliwości. Jeżeli będzie ich zbyt dużo, stworzą zamglony obraz, utrudniając ankietowanemu udzielenie odpowiedzi.

7. KOLEJNOŚĆ PYTAŃ

Pytania na **wstępie** powinny być **proste**, aby zachęcały do udziału w ankiecie. Ponadto powinny też być ustawione w kolejności **od najszerzej obejmujących zagadnienie do szczegółowych** (zasada „od ogółu do szczegółu”). Ułatwi to osobom badanym udzielanie odpowiedzi.

8. NARZUCANIE ZDANIA, TENDENCYJNE ODPOWIEDZI

Układając pytania, należy **unikać sugerowania odpowiedzi**. Jeżeli ankietowany może wybierać spośród kilku opcji, powinny one być tak zaproponowane, aby obejmowały szeroki wachlarz możliwości.

9. SZATA ANKIETY

Ważne jest, aby ankieta była **przejrzysta, schludna i czytelna**. Każdą grupę problemową, podobnie jak każde pytanie, dobrze jest wyraźnie oznaczyć liczbami lub literami. Dobrze, gdy wygląd odzwierciedlał charakter ankiety.

10. WNIOSKI WYCIĄGNIĘTE Z ANKIETY

Bardzo ważna jest na koniec ocena zebranego materiału.

Badania ilościowe dają **wstępny obraz grupy docelowej**. Uzyskane dzięki nim informacje warto następnie poszerzyć o wiedzę z badań jakościowych.

„(...) Razem z inną wolontariuszką organizacji opracowałam, przygotowałam i przeprowadziłam ankietę badającą potrzeby i zasoby organizacji. Ze względu na charakter stowarzyszenia ankieta była rozprowadzana w formie elektronicznej. Pomysł przeprowadzenia ankiety był także bezpośrednim efektem spotkania strategicznego, które odbyło się tuż przed szkoleniem. Zwrot ankiet był bardzo skąpy, pojawiły się też głosy krytyki co do treści pytań, jednakże odpowiedzi były dosyć oszczędne. Myślę, że cel ankiety, choć zwerbalizowany, nie został zrozumiany – stąd tak słaby zwrot i głosy krytyki”

Uczestniczka szkolenia PAJP

”



BADANIA ILOŚCIOWE

ZALETY

- Pozwalają zebrać konkretne informacje, które mogą być wyrażone w liczbach (np. ile osób należy do kół zainteresowań w danej miejscowości)
- Umożliwiają objęcie badaniem dużej grupy osób
- Umożliwiają dotarcie w krótkim czasie do dużej liczby osób
- Umożliwiają wnioskowanie na temat całej populacji w oparciu o badania przeprowadzone na próbie tej populacji
- Zapewniają respondentom anonimowość oraz swobodę wypowiedzi (brak sugestii ze strony innych)
- Niskie koszty realizacji
- Łatwość realizacji

OGRANICZENIA

- Nie dają odpowiedzi na pytanie o przyczyny zjawisk
- Analiza wymaga znajomości programów statystycznych, a wnioskowanie – reguł statystycznych
- Bywają nużące dla osób badanych
- Brak możliwości pogłębienia i doprecyzowania odpowiedzi respondentów
- Brak osobistego kontaktu z badanym uniemożliwia uzyskanie dodatkowych danych
- Konieczność zadawania prostych, zrozumiałych pytań



BADANIA JAKOŚCIOWE

Tekst opracowany na podstawie: A. Urbanik, A. Gołdys, A. Daszkowska-Kamińska, „Diagnoza potrzeb młodzieży w środowisku lokalnym”

Celem badania jakościowego jest uzyskanie odpowiedzi na pytania: „co?”, „jak?”, „dlaczego?”. Wykorzystując metody jakościowe, można dowiedzieć się więcej o motywacjach, opiniach, preferencjach, postawach, potrzebach i wyobrażeniach osób, z którymi rozmawiamy.

BADANIA JAKOŚCIOWE POZWALAJĄ ODPOWIEDZIEĆ NA PYTANIA:

Co?

Jak?

Dlaczego?

Proces przeprowadzania badań jakościowych można przedstawić na prostym schemacie.



Punktem wyjścia jest **obserwacja**. Na jej podstawie zostają **sformułowane hipotezy**, które następnie są **weryfikowane w badaniach** z wykorzystaniem specjalnie przygotowanych **narzędzi**. Zebrane dzięki nim **dane** zostają **poddane analizie**. Cykl kończy się **ponowną obserwacją**, w wyniku której następuje modyfikacja narzędzi lub hipotezy. Taki cykl badawczy można stale powtarzać.

Badania jakościowe dają szansę na **bezpośrednie i otwarte spotkanie z przedstawicielami grup**, z którymi i dla których organizacja chce pracować. Można na bieżąco dopytywać o interesujące badaczy zagadnienia, modyfikować opracowane wcześniej pytania i elastycznie reagować na informacje zwrotne od rozmówców.

NARZĘDZIA BADAŃ JAKOŚCIOWYCH:

- Wywiady indywidualne
- Wywiady grupowe
- Obserwacja



Aby łatwiej było poznać i porównać poszczególne narzędzia badań jakościowych, zgromadziliśmy je w jednej tabeli. Znajdziecie w niej krótki opis każdego z nich oraz ich zalety i ograniczenia.



WYWIAD INDYWIDUALNY

Opis	Pozyskiwanie danych na podstawie rozmowy z respondentem na określony temat bądź na podstawie specjalnie przygotowanego scenariusza – kwestionariusza pytań. Istnieje wiele typów wywiadów, wśród nich: ▪ Ustne i pisemne (pytania zadawane są na piśmie, np. w ankiecie i odpowiedzi są udzielane na piśmie) ▪ Bezpośrednie (przeprowadzane osobiście) i pośrednie (przeprowadzane telefonicznie) ▪ Skategoryzowane (przeprowadzane ściśle według wcześniej przygotowanego kwestionariusza), częściowo skategoryzowane (prowadzone w oparciu o wykaz problemów, które prowadzący powinien poruszyć w trakcie wywiadu) i nieskategoryzowane (prowadzone w sposób swobodny) ▪ Jawne (respondent jest poinformowany o tym, że prowadzony jest z nim wywiad oraz o rzeczywistej roli badającego i celu badań) i ukryte
Zalety	▪ Możliwość doboru odpowiedniej próby ▪ Możliwość poruszenia skomplikowanych i szczegółowych kwestii ▪ Możliwość doprecyzowania lub wyjaśnienia odpowiedzi respondentów ▪ Możliwość modyfikowania scenariusza badania na bieżąco ▪ Możliwość obserwacji zachowania respondenta i jego reakcji na zadawane pytania
Ograniczenia	▪ Czasochłonność i pracochłonność ▪ Brak anonimowości, który może wpływać na udzielanie nieszczerých odpowiedzi ▪ Wpływ ankietera na respondenta

WYWIAD GRUPOWY (GRUPA FOKUSOWA)

Opis	Rozmowa specjalnie dobranej grupy osób (8-12), z udziałem doświadczanego moderatora ukierunkowującego przebieg dyskusji na zagadnienia, które mają zostać omówione podczas spotkania. Spotkanie prowadzone jest na podstawie scenariusza, rozmowa nagrywana jest za pomocą dyktafonu lub na wideo.
Zalety	▪ Możliwość zebrania dużej ilości informacji w krótkim czasie ▪ Możliwość doprecyzowania lub wyjaśnienia odpowiedzi respondentów ▪ Dynamika grupy (pozytywny wzajemny wpływ uczestników na siebie – m.in. stymulowanie własną wypowiedzią innych do brania udziału w dyskusji)

Zalety	▪ Wiele możliwości interpretacji (bogactwo wniosków) ▪ Możliwość poznania języka osób należących do grupy docelowej ▪ Niski koszt ▪ Szybka realizacja
Ograniczenia	▪ Konieczność zaangażowania doświadczonego moderatora ▪ Wartość wyniku ściśle uzależniona od wiedzy i doświadczenia moderatora oraz sposobu prowadzenia dyskusji ▪ Problemy ze zgromadzeniem wszystkich uczestników w jednym miejscu i czasie ▪ Możliwość wystąpienia negatywnego wzajemnego oddziaływania uczestników na siebie (m.in. zjawisko konformizmu grupowego, sugerowanie, dominowanie) ▪ Możliwość wystąpienia negatywnego wpływu moderatora (np. nieświadoma manipulacja) ▪ Ryzyko nadinterpretacji lub błędnej interpretacji ▪ Niechęć respondentów do nagrywania rozmów ▪ Konieczność technicznego przygotowania badania
OBSERWACJA	
Opis	Poznanie zdarzeń, zachowań, interakcji zachodzących pomiędzy badanymi w ich naturalnym otoczeniu. Istnieją różne typy obserwacji, które można podzielić między innymi ze względu na: 1. Stopień współuczestniczenia badacza w obserwowanej sytuacji ▪ uczestnicząca (aktywna) ▪ nieuczestnicząca (bierna) 2. Stopień poinformowania badanych o roli badacza ▪ ukryta ▪ jawna 3. Stopień ingerencji w obserwowaną sytuację ▪ niekontrolowana ▪ kontrolowana
Zalety	▪ Możliwość poznania zjawisk ukrywanych, niezauważanych ▪ Ułatwia interpretację badanych zdarzeń, zachowań ▪ Dostarcza informacji o procesie w trakcie jego przebiegu
Ograniczenia	▪ Możliwość subiektywnego podejścia badacza do opisywanych wyników, nadmierne zaangażowanie emocjonalne ▪ Obawa nienaturalnego zachowania obserwowanych osób, w przypadku, gdy rola badacza jest jawna ▪ Czasochłonność realizacji i analizy



”

„Wywiad – ta metoda pozwala na otrzymanie informacji z pierwszej ręki, od samej młodzieży i wydaje mi się, że dzięki niemu można by dowiedzieć się o wiele więcej o potrzebach młodych ludzi”

Uczestniczka szkolenia PAJP

”

„Obserwacja (...) to bardzo dobra metoda, jeżeli tylko ma się możliwość obserwowania różnych grup młodzieżowych, z boku widać bowiem dużo ciekawych rzeczy”

Uczestniczka szkolenia PAJP



BADANIA JAKOŚCIOWE

ZALETY

- Pozwalają dowiedzieć się więcej o motywacjach, opiniach, preferencjach, postawach, potrzebach i wyobrażeniach osób, z którymi rozmawiamy
- Pozwalają spojrzeć na interesującą nas kwestię oczami osób badanych
- Dają możliwość dotarcia do dużej liczby szczegółów różnorodnych złożonych zjawisk
- Dają możliwość szybkiego reagowania oraz dopytania, zgłębienia istotnych, a nieprzewidzianych wcześniej, wątków
- Dają możliwość zaobserwowania reakcji niewerbalnych

OGRANICZENIA

- Czasochłonność
- Analiza wymaga umiejętności interpretacyjnych, „szukania poza słowami”
- Trudności z uzyskaniem szczerych odpowiedzi ze względu na brak anonimowości
- Brak możliwości ilościowej generalizacji wyników na populację

NA JAKIE BADANIE SIĘ ZDECYDOWAĆ?

Zacznijmy od tego, że badania jakościowe i ilościowe nie stanowią przeciwstawnych propozycji stosowanych zamiennie. Uzupełniają się one nawzajem i często występują obok siebie, tworząc kompleksowe badanie.

Dobór metod zależy **od celu**, jaki przyświeca badaczom i **tematu**, jaki chcą lepiej poznać. Najlepiej wykorzystać podczas **badania kilka różnych metod**, by uzyskać jak najbardziej szczegółowy i rozbudowany obraz grup docelowych. Punktem wyjścia może być analiza z za biurka, ponieważ oznacza niewielki koszt, a ponadto mamy dostęp do wielu różnych, w tym także liczbowych danych. Potem, w zależności od tego, co nas interesuje, możemy zdecydować się na badania ilościowe, jakościowe lub ich połączenie. Warto pamiętać, że jednym z najważniejszych elementów badań, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, jest **wyciągnięcie wniosków**.



LINKI



- <http://zoomnadomykultury.e.org.pl/data/files/zrob-to-sam.pdf> – tutaj znajdziecie publikację „Zrób to sam. Jak zostać badaczem społeczności lokalnej? Poradnik dla domów kultury”, a w niej dziesięć prostych metod, które można stosować w diagnozowaniu społeczności lokalnej. Wydany przez Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e” (red. A. Nowotny), Warszawa 2010.
- www.wiemjakjest.pl/Media/Files/Poradnik-MProbosz-PSadura.-Konsultacje-spoleczne – tutaj znajdziecie publikację „Konsultacje społeczne. Planowanie, przygotowywanie i prowadzenie konsultacji społecznych metodą warsztatową”, M. Probosz, P. Sadura, Instytut Socjologii UW, Warszawa 2011.
- www.rownacszanse.pl/books/3769_Diagnoza_potrzeb_mlodziemy.pdf – tutaj znajdziecie publikację „Diagnoza potrzeb młodzieży w środowisku lokalnym”, A. Urbanik, A. Gołdys, A. Daszkowska-Kamińska. Jest to poradnik dotyczący diagnozowania środowiska lokalnego, adresowany do tych, którzy chcą realizować lokalnie działania odpowiadające na dobrze zdiagnozowane potrzeby. Publikacja powstała w ramach projektu „Badaj i realizuj”, prowadzonego przez Polską Fundację Dzieci i Młodzieży.
- www.rownacszanse.pl/books/3414_Poradnik_do_diagnozy_wywiady_RS_2010_OKG.pdf – tutaj znajdziecie publikację „Jak diagnozować środowisko lokalne? Część II. Wywiady”, A. Nowotny, K. Sztandar-Sztanderska, A. Daszkowska. Zawiera ona informacje na temat zasad wykorzystania narzędzia badawczego, jakim jest wywiad. Publikacja powstała w ramach programu „Równać szanse”, realizowanego przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności.
- www.rownacszanse.pl/books/3416_Poradnik_do_diagnozy_ankiety_RS_2010_OKG.pdf – tutaj znajdziecie publikację „Jak diagnozować środowisko lokalne? Część III. Ankiety”, A. Nowotny, K. Sztandar-Sztanderska, A. Daszkowska. Zawiera ona informacje na temat zasad wykorzystania narzędzia badawczego, jakim jest ankieta. Publikacja powstała w ramach programu „Równać szanse”, realizowanego przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności.

LITERATURA



- S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
- E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
- E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007



- *Badania empiryczne w socjologii, Tom I i II*, M. Malikowski, M. Niezgoda (red.), WSSG w Tyczynie, Tyczyn 1997
- G. Babiński, *Wybrane zagadnienia z metodologii socjologicznych badań empirycznych*, Kraków 1980
- J. Lutyński, *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*, Łódź 1994
- M. Szreder, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Warszawa 2010
- L. Gruszczyński, *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*, Katowice 2001
- *Fieldwork jest sztuką*, P.B. Sztabiński, Z. Sawiński, F. Sztabiński (red.), Warszawa 2005
- N. K. Denzin N. K., Y. S. Lincoln, *Metody badań jakościowych, T I i II*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
- G. Gibbs, *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
- D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012
- S. Kvale, *Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Trans Humana, Białystok 2004
- S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2011
- M. Hammersley, R. P. Atkinson, *Metody badań terenowych*, Wydawnictwo Zys i S-ka, 2000



ROZDZIAŁ 6

PLANOWANIE STRATEGICZNE

-
- *Czy mógłbyś mi łaskawie powiedzieć, w którą stronę mam pójść?*
 - *Zależy to w dużym stopniu od tego, w którą stronę zechcesz pójść – powiedział kot.*
 - *Nie zależy mi na tym, w którą... – powiedziała Alicja.*
 - *Więc nie ma znaczenia, w którą stronę pójdziesz – powiedział kot.*

Lewis Carroll, Przygody Alicji w Krainie Czarów





NAJWAŻNIEJSZE ZAGADNIENIA ROZDZIAŁU

- Strategia, planowanie strategiczne, plan strategiczny – definicje
- Co daje planowanie strategiczne
- Elementy planowania strategicznego



CZYM JEST PLANOWANIE STRATEGICZNE?

Tekst opracowany na podstawie: A. Lawrie, The complete guide to Business and strategic planning for Voluntary organizations, Directory of Social Change, 2001 oraz „Planowanie strategiczne”, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

W poprzednich rozdziałach poznawaliśmy zagadnienie analizy potrzeb. Mogliście dowiedzieć się, na czym polega odkrywanie potrzeb i potencjału organizacji i pracujących w niej ludzi (analiza wewnętrzna), a także środowiska, w którym działa i jej grup docelowych (analiza zewnętrzna). Poznaliście też konkretne narzędzia, które można zastosować w różnych typach analiz.

Już na samym początku podkreślaliśmy, że **pełna analiza potrzeb** (zewnętrzna i wewnętrzna) jest konieczna, aby móc określić **dalsze działania** organizacji, czyli rozpocząć planowanie. I temu właśnie poświęcamy ostatni rozdział – planowaniu, czyli **określeniu przyszłych działań organizacji przy uwzględnieniu tego, co chce ona osiągnąć, jaki ma potencjał i jakie czynniki zewnętrzne wpływają na jej funkcjonowanie**. Aby skutecznie się rozwijać, każda organizacja musi działać według określonego planu. Warto go wypracować nie tylko w ramach aktualnie realizowanych przedsięwzięć, ale na kilka lat, czyli stworzyć tak zwany **plan strategiczny**.

Zanim przejdziemy do kolejnych kroków planowania strategicznego, wyjaśnimy podstawowe pojęcia. W poświęconych zarządzaniu opracowaniach można znaleźć ogromną ilość różnorodnych definicji, w których łatwo się zagubić. Spróbujmy zatem je uprościć, tak aby łatwiej było je zrozumieć i zapamiętać.

1. **Strategia** to przyjęta przez organizację **koncepcja działania**. Mówi ona o tym, co **organizacja chce osiągnąć**.
2. **Planowanie strategiczne** to **proces tworzenia strategii**, czyli określenie przez organizację miejsca, jakie chce zajmować w przyszłości, oraz sposobów, jakie wykorzysta, by to osiągnąć.
3. **Plan strategiczny** to szczegółowy opis konkretnych kroków służących realizacji tego, co organizacja chce osiągnąć.

Słowo **strategia** pochodzi od greckiego słowa *strategós*, które składa się z dwóch pojęć *stratós* – oznaczającego armię i *agein* oznaczającego dowodzenie. *Strategós* oznaczało przewodzenie armii i tworzenie koncepcji walki.

Strategia to przyjęta przez daną organizację ogólna koncepcja działania, mająca zapewnić realizację jej fundamentalnych celów. W sensie najbardziej ogólnym strategia ma zapewnić przetrwanie i rozwój organizacji.

Wikipedia

DLACZEGO WARTO PLANOWAĆ?

- Planowanie zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu,
- Planowanie pozwala zarządzać rozwojem organizacji, a nie tylko radzić sobie z bieżącymi trudnościami,
- Planowanie poprawia efektywność działania organizacji,
- Planowanie pozwala organizacji wpływać na otaczającą rzeczywistość, zamiast jedynie reagować na to, co dzieje się w świecie zewnętrznym,
- Planowanie pozwala podzielić zadania pomiędzy osoby zaangażowane z uwzględnieniem ich predyspozycji i doświadczeń,
- Planowanie pokazuje sens działania organizacji.

Ponadto posiadanie planu strategicznego powoduje, że **działania organizacji są bardziej przewidywalne**. Tym samym staje się ona **bardziej wiarygodna** nie tylko dla ludzi, z którymi i dla których pracuje, ale także dla potencjalnych sponzorów. Dla tych ostatnich fakt posiadania przez organizację planu strategicznego może okazać się ważnym argumentem wpływającym na decyzję o finansowym wsparciu.

„Projekt realizowany przeze mnie w ramach Pozaformalnej Akademii Jakości Projektu zakładał sporządzenie kompleksowej analizy strategicznej Fundacji Akademia Obywatelska w celu jej zdiagnozowania i wytyczenia dalszej ścieżki rozwoju. Dziś jestem dumny, że udało mi się stworzyć analizę strategiczną organizacji, w której na co dzień pracuję i rozwijam się, ponieważ mogłem poznać czynniki wpływające na rozwój organizacji oraz nauczyć się sporządzania analiz strategicznych”

Uczestnik szkolenia PAJP



”

„(...) Najbardziej znaczącym doświadczeniem było zrozumienie sensu samej analizy strategicznej, a ponadto jej znaczenia w rozwoju organizacji. (...) Okazuje się, że przytłaczająca większość organizacji [w województwie] nigdy kompleksowej analizy nie robiła (wyjątkiem są te duże z większym doświadczeniem, które realizują większe projekty). Przekłada się to na ich funkcjonowanie, utrudniając im znacznie rozwój”

Uczestnik szkolenia PAJP

Warto wiedzieć, że nie każde planowanie można nazwać strategicznym. Istnieje także, mocno się od niego różniące, planowanie operacyjne.



PLANOWANIE OPERACYJNE:

- Krótkoterminowe (rok lub mniej)
- Dotyczy realizacji poszczególnych zadań
- Dotyczy poszczególnych części organizacji, programów
- Określane przez dostępne organizacji zasoby (np. budżet, kadra)

PLANOWANIE STRATEGICZNE:

- Długoterminowe
- Dotyczy rozwoju organizacji
- Dotyczy całości organizacji
- Określane przez wizję przyszłości organizacji

NA CZYM POLEGA PLANOWANIE STRATEGICZNE?

Planowanie strategiczne składa się z 7 kroków, które opisujemy poniżej.



ELEMENTY PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

PRZYGOTOWANIE PLANOWANIA

1

OPRACOWANIE LUB REWIZJA WIZJI I MISJI ORGANIZACJI

2

ANALIZA ORGANIZACJI – MOCNE I SŁABE STRONY ORGANIZACJI

3

OPRACOWANIE STRATEGII

5

ANALIZA OTOCZENIA – SZANSE I ZAGROŻENIA

4

REDAKCJA DOKUMENTU PLANU STRATEGICZNEGO

6

ZAPLANOWANIE PROCESU WDRAŻANIA

7

„Kiedy zaczynałem pisać analizę swojej organizacji, dostrzegłem braki, problemy, potrzeby, które natychmiast powinny być rozwiązane bądź zaspokojone. Pozwoliło mi to zobaczyć, co funkcjonuje dobrze, a co działa tylko na papierze, ponadto (...) taka analiza pozwala w tym kawałku zobaczyć i ocenić siebie”

Uczestnik szkolenia PAJP

Krok I – Przygotowanie planowania

Zanim zaczniemy tworzyć szeroko zakrojone plany, warto dobrze **przygotować się do tego procesu**. To ważne, bo **wymaga on czasu, nakładu pracy i zaangażowania jak największej liczby osób z organizacji**. Im lepiej ten proces zostanie zaplanowany, tym mniej trudności i zniechęcenia napotkamy po drodze. **Punktem wyjścia** powinno być **zastanowienie się nad tym, czy to właściwy moment na rozpoczęcie planowania**.

Kiedy nie rozpoczynać planowania strategicznego? Dwie sytuacje, w których na pewno powinniśmy się wstrzymać z rozpoczęciem tego procesu, to:

1. Kiedy **organizacja przeżywa poważne kłopoty** (na przykład gdy brakuje funduszy na bieżącą działalność, w zespole ma miejsce konflikt, brakuje lidera itp.), ponieważ **planowanie strategiczne nie jest sposobem rozwiązywania problemów**. Innymi słowy, zanim zaczniemy planowanie, najpierw musimy poradzić sobie z wewnętrznymi trudnościami organizacji.
2. Kiedy **liderzy lub przełożeni nie chcą się zaangażować w proces**. Kierownictwo organizacji musi być przekonane do idei planowania strategicznego, inaczej nie zaangażuje się w proces jego tworzenia i późniejszą realizację. A to oznacza, że opracowany plan strategiczny stanie się kolejnym, nikomu niepotrzebnym, dokumentem. Zanim zaczniemy planowanie, musimy przekonać do niego liderów.

JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO PLANOWANIA STRATEGICZNEGO?

Przygotowując się do planowania, warto:

1. Zorganizować zespół planujący:
 - Wybrać odpowiednie osoby do zespołu (z organizacji i z zewnątrz)
 - Zdecydować o tym, kto za co będzie odpowiadał w procesie planowania
 - Poinformować wszystkich członków o sposobie planowania i przydzielonych im zadaniach (najlepiej w proces planowania zaangażować jak największą liczbę osób z organizacji)
2. Ustalić czas planowania i kalendarz spotkań:
 - Określić, jak długo ma trwać proces planowania
 - Ustalić, kiedy mają się odbyć spotkania, ile ma ich być i kto ma wziąć w nich udział



3. Ustalić wspólną dla całej organizacji procedurę planowania:
 - Ustalić wzór dokumentu (format) planu strategicznego
 - Przedstawić wszystkim uczestnikom procesu procedurę planowania strategicznego – jednolitą dla całej organizacji
4. Zebrać aktualne dokumenty i przydatne informacje:
 - Zebrać aktualne wersje podstawowych dokumentów organizacji (statut, regulaminy, ważne porozumienia i uchwały itp.)

Źródło: Planowanie strategiczne, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Krok II – Opracowanie lub rewizja wizji i misji organizacji

Punktem wyjścia jest zadanie **pytania o wizję organizacji**, czyli o to, **dokąd zmierza i jaki jest obraz jej przyszłości**. Na podstawie wizji powinna zostać opracowana misja organizacji. Jeżeli zarówno wizja, jak i misja zostały sformułowane wcześniej, warto im się przyjrzeć i sprawdzić, czy nadal są aktualne czy też wymagają wprowadzenia zmian.

Często zdarza się, że choć organizacja posiada misję, to właściwie nikt już nie pamięta, kiedy i przez kogo została sformułowana i, co gorsza, czego właściwie dotyczy. Staje się ona wówczas nic nieznaczącym zapisem w dokumentach organizacji i na stronie internetowej. Podobna sytuacja ma miejsce, gdy misja jest pełna złożonych, skomplikowanych i górnołotnych zwrotów, co powoduje, że trudno ją zrozumieć i zapamiętać, a tym bardziej utożsamić się z nią. Tymczasem wcale nie musi ona brzmieć górnołotnie ani zajmować wiele miejsca. Wręcz przeciwnie – powinna być napisana przystępnym i zrozumiałym dla każdego językiem i zajmować tak mało miejsca, jak to tylko możliwe. A co najważniejsze, pracownicy powinni ją znać i rozumieć.



WIZJA – Słowo „wizja” pochodzi od łacińskiego *videre* – „widzieć”. Wizja jest **obrazem przyszłości**, jaką organizacja stara się stworzyć, przedstawionym w czasie teraźniejszym – jakby już się zrealizował. Sformułowanie wizji pokazuje, **dokąd organizacja zmierza i jak chce tam dotrzeć**. Im bardziej obraz przyszłości jest bogaty w szczegóły i plastyczny wizualnie, tym większą ma siłę oddziaływania.

Trzy warunki, które wizja musi spełniać, aby skutecznie inspirować pracowników i wyznaczać im kierunek działania:

- Określenie celu lub misji: do czego powołana jest organizacja?
- Sprecyzowanie zadań: kamienie milowe, do których organizacja chce dotrzeć
- Sprecyzowanie systemu wartości: w jaki sposób organizacja chce zmierzać ku pożądaną przyszłości?

Na podstawie: P. Senge „Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się”.



PO CO WIZJA?

- Wizja jest źródłem motywacji pracowników i pozwala zaangażować ich w realizację celów organizacji
- Wytycza kierunek rozwoju, bez którego organizacja może jedynie reagować na bieżące problemy
- Pomaga ukierunkować działania organizacji oraz sprawdzić zgodność bieżących działań z długofalowymi celami – zarówno jeśli chodzi o działania całej organizacji, jak i jej poszczególnych działów

MISJA – Słowo „misja” pochodzi z łacińskiego *mittere*, które oznacza „rzucić, uwolnić, posłać”. Misja to słowna prezentacja wizji organizacji. Określa ona **sens istnienia organizacji**, jej **główne i najważniejsze zadanie** oraz **wartości**, jakimi się kieruje. Odpowiada na pytania: „Po co istnieje organizacja?”, „Jakie zaspokaja potrzeby?”, „Jakie wartości realizuje?”.



Misja (sformułowanie misji) powinna spełniać kilka cech i być:

- **Maksymalnie krótka** – powinna się zmieścić w jednym zdaniu
- **Sformułowana w sposób pozytywny** – wskazująca, co organizacja robi i jakie działania podejmuje (zamiast wskazywania czego unika)
- **Zrozumiała** – napisana językiem prostym i zrozumiałym dla każdego klienta oraz pracownika
- **Prawdziwa** – mająca potwierdzenie w rzeczywistej działalności organizacji
- **Wskazująca działania organizacji**

PO CO MISJA?

- Dzięki niej pracownicy rozumieją, jak powinni postępować
- Powoduje silniejsze utożsamianie się pracowników z organizacją oraz buduje poczucie wspólnoty. To z kolei zwiększa motywację i zaangażowanie pracowników oraz ich poczucie odpowiedzialności za organizację.
- Jako narzędzie komunikacji na zewnątrz, misja przyczynia się do lepszego zrozumienia organizacji, jej działań i wartości, wśród społeczności.
- Ułatwia zweryfikowanie i projektowanie ról i zadań w organizacji pod kątem ich przydatności. Kiedy misja jest znana i czytelna, łatwiej jest dokonywać wyborów działań, które tworzą spójną całość i prowadzą do wspólnego celu.



Krok III – Analiza organizacji – mocne i słabe strony

W tym kroku należy przeprowadzić **analizę organizacji**, czyli **określić jej mocne i słabe strony**, uwzględniając wszystkie ważne elementy, z których składa się organizacja. W rozdziale 2. opisaliśmy **analizę SWOT**, którą można tutaj wykorzystać.

Krok IV – Analiza otoczenia – szanse i zagrożenia

Podstawowym zadaniem tego etapu jest **określenie środowiska, w którym działa organizacja** – uwarunkowań społecznych, gospodarczych, politycznych i technicznych oraz ludzi i podmiotów, od których organizacja jest zależna. Innymi słowy jest to analiza możliwości i zagrożeń dla pracy organizacji w otoczeniu. Można tutaj wykorzystać opisaną w rozdziale 2 **analizę SWOT** oraz **analizę PEST** zamieszczoną w rozdziale 4.

Krok V – Opracowanie strategii

Kolejnym krokiem, po dokonaniu analizy czynników wewnętrznych i zewnętrznych (3. i 4. krok) wpływających na organizację, jest skonstruowanie **realistycznej strategii jej działania w przyszłości**. Powinna ona, biorąc pod uwagę mocne i słabe strony organizacji oraz możliwości i zagrożenia w otoczeniu, w najlepszy sposób **prowadzić do realizacji wizji**. Przy opracowywaniu strategii warto posługiwać się **zasadą minimalizacji ryzyka i maksymalizacji korzyści**.



TRZY METODY TWORZENIA STRATEGII ORGANIZACJI

1. Kluczowe problemy. Metoda ta polega na:

- Wyborze problemów kluczowych dla rozwoju organizacji (na bazie analizy SWOT)
- Stworzeniu opcji rozwiązań każdego problemu, ich ocenie i wyborze najbardziej obiecujących
- Sprawdzeniu, czy rozwiązania pasują do siebie i tworzą spójną strategię
- Opisanu strategii

To podejście może być szczególnie atrakcyjne dla małych organizacji.

2. Cele strategiczne. Ta metoda polega na:

- Ustaleniu ogólnych celów strategicznych organizacji
- Stworzeniu kilku alternatywnych scenariuszy działań – opisujących, jak wybrany cel strategiczny może być realizowany
- Wyborze najlepszych scenariuszy
- Napisaniu szczegółowych planów realizacji strategii
- Opisanu strategii

To podejście najczęściej stosowane przez organizacje pozarządowe i firmy prywatne.

3. Scenariusze przyszłości organizacji. Metoda ta polega na:

- Stworzeniu alternatywnych scenariuszy (optymistycznych, pesymistycznych i pośrednich) przyszłości organizacji, określeniu ich punktów wspólnych i rozbieżności
- Ocenie scenariuszy i wyborze wariantu realistycznego
- Dopracowaniu i uszczegółowieniu jego zawartości
- Opisanu strategii

To podejście często stosowane w przypadku bardzo złożonych mechanizmów, na przykład w planowaniu strategicznym miast.

Mogą być one używane pojedynczo lub w różnych kombinacjach.

Źródło: Planowanie strategiczne, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Pozostaje teraz wybrać konkretną strategię dla organizacji. Poniżej znajdziecie opracowane przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego opis sześciu rodzajów strategii realizowanych przez organizacje pozarządowe.

SZEŚĆ STRATEGII DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

- **Strategia wyjątkowości** – prowadzenie działalności, jakiej nie prowadzi żadna inna organizacja. Taka strategia może leżeć u podstaw tworzenia organizacji (kiedy powstaje ona, by zaspokajać potrzeby, którymi nikt wcześniej się nie zajął) lub może być podjętą w trakcie planowania świadomą decyzją.
- **Strategia ukierunkowania** – ukierunkowanie działań organizacji na konkretną grupę klientów. W tym przypadku organizacja robi podobne rzeczy do innych, z tym że ze swoimi działaniami/usługami dociera do najważniejszej dla siebie grupy odbiorców. Taką strategię realizują na przykład stowarzyszenia chorych na specyficzne choroby.
- **Strategia jakościowa** – organizacja robi to, co inne, ale jej działania charakteryzuje wyższa jakość. Jest to trudna do realizacji strategia w warunkach dużej konkurencji. Ważne jest nie tylko bycie najlepszym, ale także wykreowanie przekonania, że tak jest. Oznacza to konieczność posiadania specjalistycznej wiedzy, a przy tym umiejętności marketingowych do promocji.
- **Strategia powielania** – realizowanie przez organizację działań, które mają multiplikować swoje rezultaty (np. poprzez docieranie nie do bezpośrednich odbiorców, lecz do „pośredników”, którzy przekażą idee dalej – nauczycieli, trenerów itp.).
- **Strategia zmiany społecznej** – podejmowanie przez organizację działań mających wprowadzić zmiany, np. prowadzenie badań i rozpowszechnianie ich wyników (wpływ na świadomość społeczną), angażowanie się w politykę (zmiany w prawie) czy tworzenie z innymi organizacjami i instytucjami koalicji na rzecz zmian.
- **Strategia dochodowej misji** – polega na wypracowywaniu przez organizację środków na swoją działalność. Dochód z działalności jest przeznaczany na mniej opłacalne projekty.



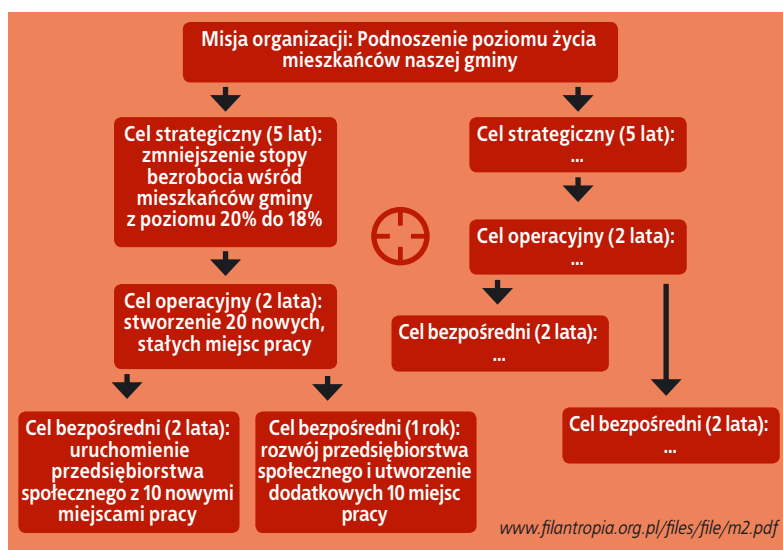
Decydując się na strategię, należy także opracować cele strategiczne i cele operacyjne.

Cele strategiczne określają, **co i kiedy organizacja chce osiągnąć**. Prawidłowo określony cel strategiczny:

- Dotyczy organizacji jako całości
- Wypływa z misji i jest z nią powiązany
- Jasno określa kierunek działań
- Jest skoncentrowany na rezultatach
- Jest zintegrowany z innymi celami strategicznymi
- Jest realistyczny i osiągalny

Cele operacyjne to te, które **realizują cele strategiczne**. Są one **opisem konkretnych działań** wymaganych od poszczególnych jednostek organizacyjnych i osób. Prawidłowo określony cel operacyjny:

- Jest zgodny z misją organizacji
- Realizuje cel strategiczny
- Jest sprawdzalny – można stwierdzić, czy i kiedy został osiągnięty
- Jest skoncentrowany na wynikach, a nie tylko na działaniach
- Jest krótki, prosty, precyzyjny i zrozumiały
- Zostaje powierzony do realizacji konkretnym osobom/grupom
- Jest realistyczny i wystarczający





Krok VI – Redakcja dokumentu planu strategicznego

Postanowienia z każdego etapu planowania strategicznego należy zapisać w dokumencie, który powinien się składać z maksymalnie trzydziestu stron. Jest to gotowy do realizacji plan strategiczny.



PLAN STRATEGICZNY – STRUKTURA DOKUMENTU	
ROZDZIAŁ	ZAWARTOŚĆ
Wprowadzenie	Krótki opis zawartości dokumentu. Powinien zawierać informację o proponowanych kierunkach działań i rozwoju, o kluczowych zadaniach i celach organizacji. Maksimum jedna strona tekstu.
Misja	Pełna deklaracja misji.
Opis organizacji	Krótki opis organizacji, status, opis innych dokumentów określających organizację i jej sposób działania oraz wszystkie te informacje, które pozwolą czytelnikowi zobaczyć pełen obraz organizacji (np. informacje o pracownikach, odbiorcach usług, geograficznym obszarze działań).
Opis dotychczasowej działalności	Krótką prezentację historii organizacji. Przedstawienie dotychczasowych osiągnięć, a także problemów, z jakimi borykała się organizacja. Analiza SWOT jest idealnym źródłem informacji zawartych w tym paragrafie.
Przewidywane trendy	Przedstawiony w punktach opis przewidywań dotyczących zmian w otoczeniu – opis odnosi się do przewidywanych potrzeb, na które organizacja będzie odpowiadać w najbliższej przyszłości.
Kierunki strategiczne	Opis głównych priorytetów, jakie będą ukierunkowywały działania i rozwój organizacji w najbliższej przyszłości. Pokazanie głównych różnic i zmian w stosunku do obecnej sytuacji.
Cele strategiczne	Przedstawienie celów strategicznych na kilka najbliższych lat. Można tutaj także zamieścić krótki opis proponowanych operacyjnych rozwiązań dla każdego celu.
Implikacje	W tej części należy opisać rezultaty zmian, które zajądą jako skutek decyzji podjętych w planowaniu strategicznym – np. zmian w dotychczasowej działalności organizacji, zmian stanu prawnego itp.
Implikacje finansowe	Opis sposobu, w jaki zostanie sfinansowana realizacja planu. Przedstawienie wpływów i wydatków planowanych na najbliższy rok oraz przewidywanych na następne lata. Lista założeń finansowych, które regulują politykę finansową organizacji na najbliższe lata.
Plan krótkoterminowy – operacyjny	Szczegółowo rozpisane działania dotyczące realizacji pierwszych kroków zawartych w planie strategicznym.

Źródło: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



Co daje planowanie strategiczne?

- Pozwala organizacji na konsekwentne działanie w długim okresie
- Zapewnia jasność zadań i ułatwia ich realizację we właściwym czasie
- Skutecznie integruje poszczególne działy i ich pracowników w jedną sprawnie funkcjonującą całość
- Daje możliwość lepszego korzystania z atutów organizacji oraz kwalifikacji i walorów każdego z jej pracowników
- Pomaga dostrzec sytuacje ryzykowne i nadarzające się okazje oraz dokonać prawidłowego wyboru między nimi
- Ułatwia przewidywanie problemów, zanim powstaną i tym samym minimalizuje szanse ich popełnienia
- Pomaga zminimalizować koszty funkcjonowania organizacji i tym samym zwiększyć jej zyski
- Mobilizuje do działania zespół organizacji
- Daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa, ponieważ wiedzą, jak organizacja będzie działała w przyszłości



CHCIECIE DOWIEDZIEĆ SIĘ WIĘCEJ? POCZYTAJCIE!



LINKI

- www.mlodziez.org.pl/sites/mlodziez.org.pl/files/publication/210/pakiet_szkoleniowy_1_zarzadzanie_organizacja_pdf_33123.pdf – tutaj znajdziecie pakiet szkoleniowy poświęcony zarządzaniu organizacją, a w nim opis poszczególnych kroków planowania strategicznego.

LITERATURA

- J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer Polska, 2010
- M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
- I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer Polska, 2010
- M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, 2009
- Harvard Business School Press, *Harvard Business Review. Doskonalenie strategii*, 2006
- N. Lake, *Planowanie strategiczne w firmie*, 2005
- A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012
- G. Jonson, K. Sholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, Warszawa 2010





- S. W. Floyd, H. D. Sherman, A. S. Huff, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Polska, 2011
- E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Warszawa 2007
- G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009
- J. M. Bryson, *Strategic planning for public and non-profit organizations*, *Business Journal*, Londyn 2002
- L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002
- P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer, 2012
- D. Głazewska (red.), *Zarządzanie, planowanie i ocena własnych działań*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, 2006



ROZDZIAŁ 7

METODY SZKOLENIOWE

W tym rozdziale znajdziecie opis metod dotyczących zagadnienia analizy potrzeb. Część z nich została zastosowana podczas szkolenia PAJP.

Opis każdej z metod zawiera:

⚙️ **TYTUŁ**

🕒 **PRZEWIDYWANY CZAS REALIZACJI**

✂️ **POTRZEBNE DO REALIZACJI MATERIAŁY**

🎯 **CEL**

👉 **PRZEBIEG, CZYLI OPIS KROK PO KROKU**

❓ **PYTANIA DO REFLEKSJI (które można zadać w podsumowaniu ćwiczenia)**

! **UWAGI**

Wszystkie metody zostały opracowane z myślą o 20-25 uczestnikach, ale mogą być też zastosowane w grupach zarówno większych, jak i mniejszych (należy wówczas dostosować czas oraz ilość materiałów, czasami także sposób pracy).

Metody powstały na bazie własnego doświadczenia trenerek Narodowej Agencji Programu „Młodzież w działaniu”. Wyjątkiem jest metoda „Puzzle ludzkich potrzeb”, która została zaczerpnięta (za zgodą autorów) ze skryptu poświęconego rozwojowi kompetencji liderkich opracowanego przez Stowarzyszenie Morena.





1. WPROWADZENIE DO ANALIZY POTRZEB

CZYM JEST ANALIZA POTRZEB



PRZEWIDYWANY CZAS:



- 1 godzina 50 minut

MATERIAŁY:



- Papier A4, markery, długopisy, taśma malarska, papier flipczartowy

CEL:



- Wzrost/wyrównanie wiedzy uczestników na temat analizy potrzeb.
- Ustalenie definicji analizy potrzeb.

PRZEBIEG



1. Wyjaśniamy cel ćwiczenia i sposób, w jaki uczestnicy będą pracować.
2. Dzielimy uczestników na 6 mniejszych grup, z których:
 - 3 grupy pracują nad definicją analizy (czym jest, z czym im się kojarzy, gdzie się z nią spotkali, jakie rodzaje analiz znają);
 - 3 pozostałe grupy pracują nad definicją potrzeby (czym jest i z czego wynika, z czym im się kojarzy, gdzie się z nią/nimi spotkali, jakie rodzaje potrzeb znają).

Każda otrzymuje kartki i długopisy lub markery. Czas: 20 minut.

3. Grupy prezentują wyniki swojej pracy na forum.
4. Kolejnym zadaniem uczestników jest stworzenie definicji analizy potrzeb na podstawie usłyszanych wcześniej na forum definicji analizy i potrzeby. Jest ona tworzona najpierw w dwuosobowych zespołach (po jednej osobie z grupy pracującej nad definicją analizy i definicją potrzeby), potem w grupach 4-osobowych i wreszcie w 8-10-osobowych. Powstają w ten sposób trzy definicje, które zostają zaprezentowane na forum. Następnie cała grupa wraz z trenerem/ką wybiera jedną z nich lub składa definicję z owych trzech przedstawionych. Czas pracy: 30-40 minut.
5. Definicja lub definicje zostają zapisane na papierze flipczartowym i zawieszone w sali szkoleniowej.
6. Krótkie podsumowanie na forum.



PYTANIA DO REFLEKSJI:

1. Jak się Wam pracowało nad tworzeniem definicji?
2. Jakie znaleźliście podobieństwa między tym, jak rozumiecie i definiujecie analizę potrzeb i tym, jak widzą i rozumieją ją inni?
3. Czy pojawiły się jakieś różnice zdań?
4. Czego nauczyliście się dzięki temu ćwiczeniu?



UWAGI:

- Należy uważać na grupę i jej skłonności do dyskusji. Ćwiczenia mogą się bardzo wydłużyć, w szczególności praca nad definicją.

2. WYMIARY ANALIZY POTRZEB



OPOWIEŚĆ O TYGRYSKU, CZYLI WYMIARY ANALIZY POTRZEB



PRZEWIDYWANY CZAS:

- 50 minut



MATERIAŁY:

- Kolorowe kartki A4, markery, rysunek do pocięcia na puzzle, klej



CEL:

- Poznanie i zrozumienie celu analizy potrzeb.
- Poznanie i zrozumienie elementów analizy potrzeb.
- Poznanie i zrozumienie istoty wielowymiarowości/kompleksowości potrzeb.



PRZEBIEG

1. Dzielimy uczestników na pięć grup. Każda z nich otrzymuje kartkę A4, na której znajduje się fragment większego obrazka. Grupy nie wiedzą, że każda z nich ma jeden element układanki. Zadaniem grup jest ułożyć i napisać krótką historię o tym, co przedstawia ich rysunek (kto się na nim znajduje, co się dzieje itp.). Grupy mają na to 20 minut.
2. Kiedy grupy skończą pracę, prosimy pierwszą z nich o pokazanie pozostałym uczestnikom rysunku, jaki otrzymała i odczytanie swojej historii. Następnie przyklejamy rysunek na papierze flipczartowym. Powtarzamy tę czynność przy pozostałych czterech grupach, aż poszczególne fragmenty stworzą jeden obraz. Czas: 15 minut.



3. Rozpoczynamy krótką rozmowę w grupie.
4. W podsumowaniu prezentujemy elementy analizy potrzeb i jej wymiary.

PYTANIA DO REFLEKSJI



1. Dlaczego przedstawione przez Was historie się różnią?
2. Co zdecydowało o kształcie Waszej historii?
3. Co należy wziąć pod uwagę, aby mieć pełny obraz sytuacji wyjściowej do działania?
4. Czego nauczyliście się dzięki temu ćwiczeniu?





3. ANALIZA ZASOBÓW I POTRZEB ORGANIZACJI (I)



ODKRYWANIE POTENCJAŁU ORGANIZACJI



PRZEWIDYWANY CZAS:

- 1–1,5 godziny



MATERIAŁY:

- Papier A4, markery, długopisy, taśma malarska, papier flipczartowy oraz przygotowane na kartkach:
 - pytania dotyczące wartości organizacji (jedna sztuka dla każdego uczestnika, patrz: tabela w rozdziale 2)
 - pytania dotyczące zasobów organizacji (jedna sztuka dla każdego uczestnika, patrz: arkusz „Zasoby organizacji” w Aneksie nr 1)
 - pytania dotyczące jej unikalnych cech (Unique Selling Proposition; jedna sztuka dla każdego uczestnika, patrz: tabela w rozdziale 2)



CEL:

- Poznanie sił napędowych organizacji jako metody analizy potencjału organizacji.



PRZEBIEG

1. Po wprowadzeniu tematu analizy zasobów i potrzeb organizacji wyjaśniamy cel ćwiczenia i sposób, w jaki uczestnicy będą pracować.
2. Przedstawiamy krótko siły napędowe organizacji: wartości, zasoby, innowacyjność.
3. Zadaniem uczestników jest odkrycie potencjału organizacji, które reprezentują. Wszyscy przechodzą przez trzy fazy analizy:
 - Odpowiadają na pytania dotyczące wartości organizacji
 - Odpowiadają na pytania dotyczące zasobów organizacji
 - Odpowiadają na pytania dotyczące unikalnych cech/działań/produktów organizacji

Każdy uczestnik pracuje indywidualnie, notując odpowiedzi na pytania na osobnych kartkach. Podczas całej sesji istnieje możliwość konsultacji z prowadzącymi.

4. Dzielimy uczestników na mniejsze 3-4-osobowe grupy, które mają 20 minut na rozmowę o siłach napędowych swoich organizacji.
5. Krótkie podsumowanie na forum.



PYTANIA DO REFLEKSJI

1. Czego dowiedzieliście się o swojej organizacji?
2. Czy coś Was zaskoczyło?
3. Jak postrzegacie to narzędzie?
4. W jaki sposób można je wykorzystać w organizacji pozarządowej?
5. Na co warto zwrócić uwagę?
6. Czego nauczyliście się dzięki temu ćwiczeniu?



UWAGI

- Warto przypomnieć uczestnikom, żeby pracując w mniejszych grupach (punkt 4), zadbali o to, aby każdy mógł się wypowiedzieć.

4. ANALIZA ZASOBÓW I POTRZEB ORGANIZACJI (II)

GWIAZDY I DOJNE KROWY, CZYLI MACIERZ BCG



PRZEWIDYWANY CZAS



- 1 godzina 15 minut

MATERIAŁY



- Papier A4, markery, długopisy, taśma malarska, papier flipczartowy, studium przypadku do Macierzy BCG (jedna kopia dla każdej grupy, patrz: Aneks nr 5)

CEL



- Poznanie macierzy BCG jako metody analizy z metod analizy zasobów i potrzeb organizacji.

PRZEBIEG



1. Po wprowadzeniu tematu analizy zasobów i potrzeb organizacji prezentujemy macierz BCG – jej cel i podstawowe zasady. Następnie wyjaśniamy cel ćwiczenia i sposób, w jaki uczestnicy będą pracować.
2. Dzielimy uczestników na mniejsze grupy. Wręczamy każdej z nich opis przypadku organizacji i jej działań. Zadaniem każdej z grup jest opisanie działania za pomocą macierzy BCG. Grupy mają 25 minut na zadanie.
3. Omawiamy wraz z grupą wszystkie przypadki (ok. 20 minut).
4. Podsumowujemy ćwiczenie na forum.



PYTANIA DO REFLEKSJI

1. Jak postrzegacie to narzędzie?
2. Jakie widzicie zalety macierzy BCG?
3. W jaki sposób można ją stosować w organizacji pozarządowej?
4. Na co warto zwrócić uwagę?
5. Czego nauczyliście się dzięki temu ćwiczeniu?



UWAGI

- Przed rozpoczęciem pracy w grupach, warto upewnić się, że wszyscy uczestnicy dobrze zrozumieli, na czym polega macierz BCG.

5. ANALIZA POTENCJAŁU I POTRZEB LUDZI W ORGANIZACJI (I)



PUZZLE LUDZKICH POTRZEB



PRZEWIDYWANY CZAS

- 60 minut



MATERIAŁY

- Duży arkusz papieru dla każdego uczestnika, pisaki, nożyczki



CEL

- Uświadomienie uczestnikom, że to, co uznają za ważne, może się okazać mniej istotne dla innych i odwrotnie.
- Zwiększenie świadomości na temat odkrywania potencjału i potrzeb jednostek w organizacji.
- Poznanie metody badania potrzeb swoich oraz innych członków zespołu.



PRZEBIEG

1. Po wprowadzeniu tematu analizy potrzeb ludzi w organizacji wyjaśniamy cel ćwiczenia i sposób, w jaki uczestnicy będą pracować.
2. Wręczamy każdemu uczestnikowi duży arkusz papieru i prosimy, aby narysował na nim kontur człowieka. Jeśli papier jest wystarczająco duży, uczestnicy mogą nawzajem obrysować kontur swojego ciała. Następnie prosimy, aby każdy wyciął swój kontur i tnąc podzielił go na sześć części – jak układankę.



3. Pytamy uczestników o to, co jest dla nich ważne i zapisujemy wszystkie propozycje na papierze flipczartowym (np. przyjaciele, jedzenie, schronienie, edukacja, stały dochód, posiadanie ideałów, wolność słowa, możliwość podróżowania, pokój na świecie – ważne, aby było to minimum 30 propozycji).
4. Prosimy, aby każdy z uczestników wybrał z tej listy sześć potrzeb, które są dla niego obecnie ważne. Każdą z wybranych przez siebie rzeczy uczestnicy zapisują na jednej części swojej układanki.
5. Następnie prosimy, aby jedna z osób zaprezentowała swoją układankę, wyjaśniając, dlaczego wybrała te, a nie inne potrzeby. Jeśli ktoś z uczestników ma te same elementy, prosimy, aby położył je przed sobą. Kiedy osoba prezentująca skończy, pytamy grupę, kto dokonał podobnego wyboru lub które elementy się powtórzyły. Musimy jednak pamiętać, aby nie zamieniło się to w dyskusję o tym, które potrzeby są słuszne czy bardziej rozsądne – każdy wybór jest indywidualny i jego słuszność nie podlega dyskusji!
6. Prosimy kolejne osoby w grupie, aby podzieliły się swoim wyborem i ponownie pytamy, czy ktoś z sali wybrał podobne potrzeby. Liczba rund zależy od sytuacji w grupie.
7. Dyskusja podsumowująca.

PYTANIA DO REFLEKSJI



1. Dlaczego ludzie różnie postrzegają potrzeby?
2. Które z potrzeb są fundamentalne dla każdego człowieka?
3. Czy Wasze potrzeby były podobne do tego, co wybrali inni uczestnicy?
4. Dlaczego inni uważają pewne potrzeby za ważniejsze niż my?
5. W jaki sposób dokonywaliście wyboru?
6. Czy Wasza lista potrzeb wyglądała inaczej pięć lat temu? A jak może wyglądać za pięć lat?
7. Czego nauczyliście się dzięki temu ćwiczeniu?

UWAGI



- Należy szybko reagować, jeśli dyskusja grupowa (punkt 5) zamieni się w ocenianie potrzeb swoich i innych.



6. ANALIZA POTENCJAŁU I POTRZEB LUDZI W ORGANIZACJI (II) – ODKRYWANIE WŁASNYCH POTRZEB



ANALIZA POTRZEB „JA”



PRZEWIDYWANY CZAS

- 55 minut



MATERIAŁY

- Kwestionariusz samooceny (jedna kopia dla każdego uczestnika, patrz: rozdział 3), długopisy



CEL

- Zwiększenie świadomości na temat odkrywania potencjału i potrzeb jednostek w organizacji.
- Poznanie metod badania potrzeb swoich oraz innych członków zespołu.



PRZEBIEG

1. Po wprowadzeniu tematu analizy potrzeb ludzi w organizacji wyjaśniamy cel ćwiczenia i sposób, w jaki uczestnicy będą pracować.
2. Wręczamy każdemu Kwestionariusz samooceny i prosimy o wypełnienie go.
3. Kiedy uczestnicy są gotowi, prosimy, aby dobrali się w pary i podzielili tym, co napisali w swoich kwestionariuszach.
4. Krótkie podsumowanie na forum.



PYTANIA DO REFLEKSJI

1. Jak postrzegacie to narzędzie?
2. Jakie widzicie zalety kwestionariusza?
3. Co byście w nim zmienili?
4. W jaki sposób można stosować to narzędzie w organizacji pozarządowej?
5. Na co warto zwrócić uwagę?
6. Czego nauczyliście się dzięki temu ćwiczeniu?



UWAGI

- W dużej grupie warto podzielić się wnioskami dotyczącymi kwestionariusza w parach lub mniejszych grupach, w małej można zrobić to na forum.
- Podczas rozmowy w parach (punkt 3) warto zaznaczyć, że uczestnicy sami decydują, czym chcą się podzielić, a co pozostawić dla siebie.



7. ANALIZA POTENCJAŁU I POTRZEB LUDZI W ORGANIZACJI (III) – ODKRYWANIE WŁASNEGO POTENCJAŁU

MOJE KOŁO KOMPETENCJI



PRZEWIDYWANY CZAS



- 1 godzina 15 minut

MATERIAŁY



- Arkusz Koła kompetencji i Indywidualny Plan Rozwoju (1 egzemplarz dla każdego uczestnika, patrz: Aneks nr 6), długopisy, kolorowe pisaki, kredki

CEL



- Zwiększenie świadomości na temat odkrywania potencjału jednostek w organizacji.
- Poznanie metody badania potencjału własnego oraz innych członków zespołu.

PRZEBIEG



1. Po wprowadzeniu tematu analizy potencjału i potrzeb ludzi w organizacji wyjaśniamy cel ćwiczenia i sposób, w jaki uczestnicy będą pracować.
2. Prezentujemy koło kompetencji oraz indywidualny plan rozwoju, wyjaśniając, co jest ich celem i na czym polegają.
3. Wręczamy każdemu uczestnikowi koło kompetencji wraz z indywidualnym planem rozwoju. Uczestnicy mają 25 minut na indywidualną refleksję i pracę. Tworząc swoje koło kompetencji, mogą wykorzystać kolorowe pisaki i kredki.
4. Prosimy uczestników, aby dobrali się w pary z osobami, z którymi dobrze się czują i porozmawiali o swoim kole kompetencji i indywidualnym planie rozwoju. Pary mają 20 minut na rozmowę.
5. Podsumowanie na forum.

PYTANIA DO REFLEKSJI



1. Jak Wam się pracowało?
2. Czy dowiedzieliście się czegoś o sobie?
3. Czy coś Was zaskoczyło?
4. Jak postrzegacie to narzędzie?
5. Jakie są jego zalety?



6. W jaki sposób można je stosować w organizacji pozarządowej?
7. Na co warto zwrócić uwagę?
8. Czego nauczyliście się dzięki temu ćwiczeniu?

8. ANALIZA ZASOBÓW I POTRZEB ŚRODOWISKA



PRZEWIDYWANY CZAS

- 5 godzin



MATERIAŁY

- Instrukcja wyjścia w teren, arkusze Mapy zasobów i potrzeb (jedna kopia dla każdej grupy), długopisy, markery



CEL

- Zapoznanie z ideą i narzędziem, jakim jest Mapa zasobów i potrzeb.
- Wykorzystanie narzędzia podczas badań w terenie.
- Zyskanie inspiracji do szukania różnych źródeł zdobywania informacji.



PRZEBIEG

1. Wprowadzamy temat analizy zasobów i potrzeb środowiska. Następnie pytamy uczestników, jakie znają metody analizy środowiska i jakie informacje są, ich zdaniem, potrzebne do stworzenia kompleksowego obrazu środowiska.
2. Prezentujemy Mapę zasobów i potrzeb jako narzędzie analizy środowiska lokalnego, a następnie wyjaśniamy cel ćwiczenia i sposób, w jaki uczestnicy będą pracowali.
3. Zadaniem uczestników podzielonych na mniejsze zespoły jest wyjście w teren i zbieranie środowiska danej miejscowości z wykorzystaniem Mapy zasobów i potrzeb. Mają zwrócić uwagę na pozytywne aspekty życia społeczności, jej problemy, potrzeby i zasoby. Czas: 3 godziny.
4. Po powrocie zadaniem uczestników jest zapisanie zdobytych informacji na papierze flipczartowym i przygotowanie krótkiej prezentacji dla pozostałych osób.
5. Zespoły prezentują swoje mapy, a następnie ma miejsce refleksja na forum.



PYTANIA DO REFLEKSJI

1. Czego dowiedzieliście się podczas badania?
2. Jak zbieraliście informacje? Z jakich źródeł korzystaliście?
3. Co spodobało Wam się w badanej miejscowości?
4. Jakie problemy ma jej społeczność?
5. Jakie potrzeby ma jej społeczność?
6. Jakich informacji jeszcze potrzebujecie, aby mieć pełny obraz społeczności?
7. Jak postrzegacie Mapę zasobów i potrzeb jako narzędzie?
8. Jakie widzicie jej zalety?
9. Co byście w niej zmienili?
10. W jaki sposób można stosować to narzędzie w organizacji pozarządowej?
11. Na co warto zwrócić uwagę?
12. Czego nauczyliście się dzięki temu ćwiczeniu?



UWAGI

- Warto uczestników dobrze przygotować do doświadczenia wyjścia w teren (gdzie się udać, jak podchodzić do ludzi, w jaki sposób zadawać pytania itp.).

9. ANALIZA POTRZEB GRUP DOCELOWYCH

ANALIZA POTRZEB GRUP DOCELOWYCH



PRZEWIDYWANY CZAS



- 1,5 godziny

MATERIAŁY



- Papier flipczartowy, kredki, kolorowe pisaki

CEL



- Poznanie różnych sposobów badania potrzeb grup docelowych.

PRZEBIEG



1. Wprowadzamy temat analizy potrzeb grup docelowych. Pytamy uczestników, z jakimi grupami pracują w swoich organizacjach i w jaki sposób badają ich potrzeby.
2. Krótko prezentujemy metody badań jakościowych i ilościowych. Następnie wyjaśniamy cel ćwiczenia i sposób, w jaki uczestnicy będą pracowali.



3. Dzielimy uczestników na 5-6 mniejszych podgrup. Zadaniem każdej jest zastanowienie się, jak badać potrzeby konkretnej grupy docelowej, na co zwrócić uwagę i jak się do tego przygotować. Każda z grup otrzymuje dwie przykładowe grupy docelowe (warto, aby grupy docelowe nie powtarzały się). Mogą to być na przykład:

- Młodzież gimnazjalna
- Młode matki
- Osoby bezrobotne
- Mieszkańcy osiedla
- Osoby na emeryturze itp.

Zadaniem podgrup jest też przygotować krótką prezentację wyników swojej pracy dla pozostałych uczestników. Może to być dowolna forma. Czas: 25 minut.

4. Grupy prezentują wyniki swojej pracy na forum.

5. Krótkie podsumowanie.



PYTANIA DO REFLEKSJI

- Na co warto zwrócić uwagę, badając potrzeby grup docelowych?
- Czego nauczyliście się dzięki temu ćwiczeniu?



UWAGI

- Warto zwrócić uwagę na to, aby w podgrupach znalazły się osoby z różnym poziomem doświadczenia. Dzięki temu będą mogły się wzajemnie od siebie uczyć.

ANEKS NR 1

ZASOBY ORGANIZACJI

ARKUSZ ROBOCZY

Zasoby materialne – Budynek, pomieszczenia, samochody, sprzęt
– posiadany i dostępny dla organizacji

Zespół – Liczba osób zatrudnionych w organizacji, liczba wolontariuszy,
relacje w zespole

Zadania – Podstawowe działania organizacji

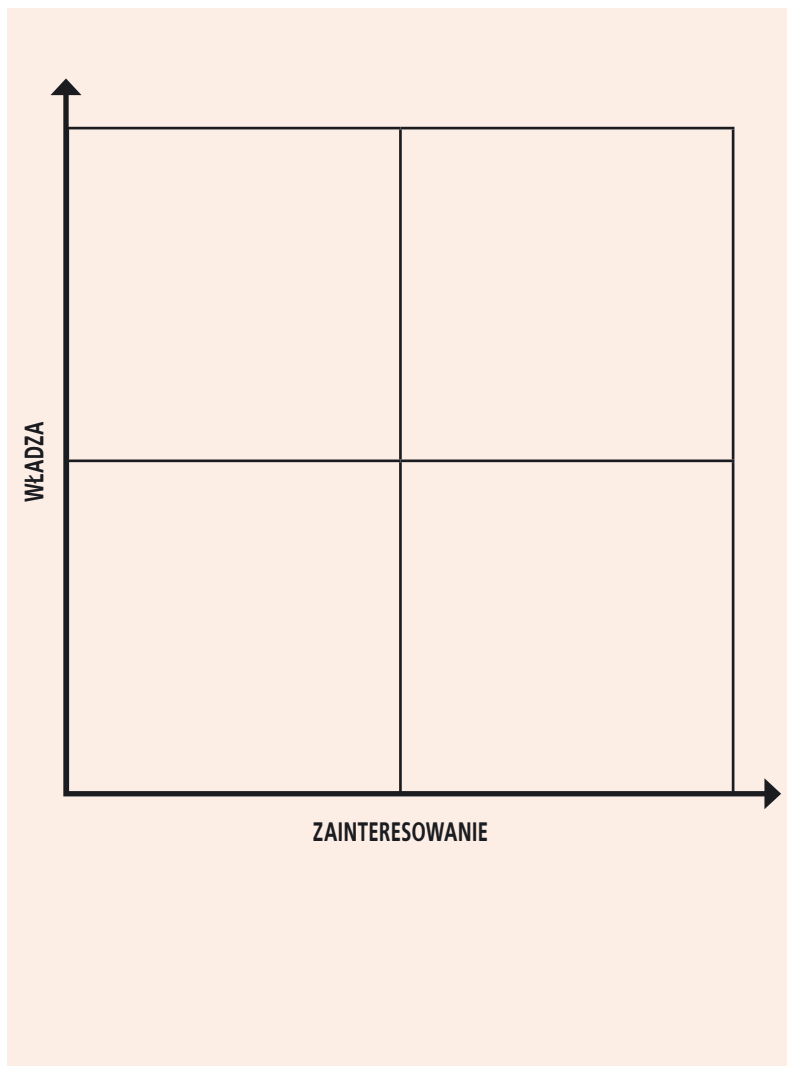
Wiedza – Opracowane materiały dydaktyczne, własne metody pracy, wydane
publikacje itp.

Środki finansowe – Składki członkowskie, projekty, darowizny od sponsorów

ANEKS NR 2

ANALIZA INTERESARIUSZY

ARKUSZ ROBOCZY



ANEKS NR 3

ANALIZA SWOT

ARKUSZ ROBOCZY

MOCNE STRONY:	SŁABE STRONY:
▪ Jakie są zalety organizacji? ▪ Co organizacja robi dobrze? ▪ Do jakich istotnych zasobów ma dostęp? ▪ Co inni postrzegają jako jej mocne strony?	▪ Co można poprawić w organizacji? ▪ Co organizacji nie wychodzi? ▪ Czego powinna unikać?
SZANSE:	ZAGROŻENIA:
▪ Jakie możliwości stoją lub mogą się pojawić przed organizacją? ▪ Jakie trendy może wykorzystać?	▪ Jakie przeszkody stoją lub mogą się pojawić przed organizacją? ▪ Co robi konkurencja? ▪ Jakie zmiany mogą zagrozić pozycji organizacji?

ANEKS NR 4

MACIERZ BCG

ARKUSZ ROBOCZY

GWIAZDY	ZNAKI ZAPYTANIA
DOJNE KROWY	PSY



ANEKS NR 5

MACIERZ BCG – STUDIUM PRZYPADKU

ĆWICZENIE

Niezależna, polska organizacja pozarządowa „X” powstała kilkanaście lat temu. Jej misją jest działanie na rzecz rozwoju samorządności obywatelskiej oraz inicjowanie, wspieranie i organizowanie międzynarodowej współpracy środowisk młodzieżowych.

Organizacja zatrudnia pięć osób na umowę o pracę na pełen etat oraz trzy osoby na umowę zlecenie. Poza tym gości dwóch wolontariuszy zagranicznych i trzech wolontariuszy z Polski.

„X” wynajmuje biuro, w którym znajdują się cztery pokoje do pracy oraz jeden przeznaczony na spotkania całego zespołu. Każdy z pracowników posiada komputer, dodatkowo organizacja dysponuje trzema laptopami, drukarką, kserokopiarką, faksem oraz wszystkimi materiałami biurowymi niezbędnymi do pracy.

Organizacja działa w oparciu o dwa programy: Wolontariat Europejski oraz Międzynarodowe Wymiany Młodzieży.

WOLONTARIAT EUROPEJSKI

Działania wolontariatu oparte są na wysyłaniu młodych Polaków za granicę (a) oraz goszczeniu obcokrajowców w polskich organizacjach (b).

(a) Wysyłanie wolontariuszy za granicę. To bardzo popularne i innowacyjne działanie organizacji „X” w regionie. Z roku na rok wysyła ona coraz większą liczbę wolontariuszy (początkowo były to dwie osoby rocznie, teraz około 20). Jest to program, który wyróżnia organizację w środowisku, ponieważ nikt inny nie prowadzi tego typu działań.

Dla wolontariuszy wyjazd za granicę to możliwość poznawania innych kultur, organizacji i ludzi, uczenia się nowych rzeczy i zbierania doświadczeń przygotowujących do przyszłej pracy zawodowej. Dla „X” to możliwość wykorzystania ich nowo zdobytej wiedzy i umiejętności. Ponadto po powrocie do kraju wolontariusze zachęcają innych młodych ludzi do wyjazdu, tym samym promując organizację i jej działania.

Program szybko się rozwija, co jednak nie idzie w parze z atrakcyjnością finansową. Wysyłanie wolontariuszy wiąże się z małym nakładem pracy osoby koordynującej wyjazd, jednakże kwota dofinansowania nie pozwala na pełne pokrycie kosztów koordynacji projektu.

(b) Goszczenie wolontariuszy w Polsce. Jest to projekt długoterminowy pozwalający na finansową stabilność organizacji „X”. Kwota dofinansowania jest wystarczająca na pokrycie kosztów goszczenia wolontariuszy oraz na obsługę administracyjną organizacji, a ze względu na stabilność finansową możliwe jest długofalowe planowanie tego typu projektów.

Goszczenie wolontariuszy z zagranicy to skomplikowane przedsięwzięcie, dlatego też nadal niewiele organizacji w regionie zdecydowało się podjąć takie działania („X” jest zdecydowanym liderem). Ze względu jednak na korzyści z goszczenia wolontariuszy, którzy stanowią wsparcie merytoryczne dla organizacji oraz stabilność finansową, jaką daje ten program, zainteresowanie nim rośnie z roku na rok.

Organizacja „X” na podstawie kilkuletnich doświadczeń gości rocznie 10 wolontariuszy. Jest to niezmienna liczba, która optymalnie wykorzystuje jej zasoby, nie przeciążając ich. Organizacja wypracowała i sprofesjonalizowała swoje działania i umiejętności w tej dziedzinie.

MIĘDZYNARODOWE WYMIANY MŁODZIEŻY

Są to spotkania młodych Polaków z ich rówieśnikami z innych krajów. Wymiany mogą mieć różną tematykę (sport, historia, ekologia, teatr, muzyka, film itp.) i trwają przeważnie od 7 do 14 dni. W ramach wymian można organizować spotkania w kraju, czyli goszczące (a) oraz spotkania w innych krajach, czyli wyjeżdżające (b).

(a) Wymiana goszcząca to międzynarodowe spotkanie różnych grup młodzieży w Polsce. Są to projekty, których realizacja wymaga dużych umiejętności i doświadczenia ze strony osoby koordynującej. Proces ubiegania się o dofinansowanie jest stosunkowo łatwy, większą trudność może sprawić rozliczenie. Aby wymiana mogła dojść do skutku, organizator musi wyłożyć sporą sumę pieniędzy. Istnieje także duże ryzyko kursowe i możliwość strat finansowych.

Dzięki udziałowi w międzynarodowych wymianach młodzi ludzie poznają swoich rówieśników z innych krajów, uczą się nowych rzeczy i rozwijają zainteresowania. Ponadto pomagając w ich organizowaniu, uczą się zarządzać projektem, czasem i pieniędzmi, dowiadują się także, na czym polega praca w grupie i jak realizować własne działania.

Wymiany mają duży wpływ na edukację międzykulturową zarówno biorących w nich udział młodych ludzi, jak i środowiska lokalnego (rodzice, koledzy, szkoła, osiedle), w którym mają miejsce. Młodzi ludzie dowiadują się, czym jest inność, jak ją rozumieć i szanować.

„X” organizuje międzynarodowe wymiany goszczące od zawsze, będąc stałym graczem w tej dziedzinie w swoim środowisku. Ze względu na duże zaangażowanie zasobów organizacji do ich tworzenia i realizacji co roku mają miejsce trzy takie projekty. Choć organizacja „X” mocno wyspecjalizowała się w tej dziedzinie, wymiany realizowane są dość schematycznie, bez analizy potrzeb grup biorących w nich udział.

Mimo wielkiej wartości projekty wymian wymagają dużego zaangażowania merytorycznego i finansowego organizacji, a często oznaczają straty finansowe ze względu na ryzyko kursowe i skomplikowaną współpracę partnerską.

(b) Wymiany organizowane za granicą są działaniem dość popularnym w środowisku, ale nowym dla organizacji „X”. Nie zostały jeszcze przez nią sprawdzone, dlatego też nie do końca jest ona w stanie ocenić ich potencjał.

Wymiany mają bardzo pozytywny wpływ na młodych ludzi biorących w nich udział – dzięki nim poznają innych ludzi i kultury, uczą się nowych rzeczy i rozwijają swoje zainteresowania.

Organizacja wymiany wyjeżdżającej nie jest skomplikowanym działaniem, a do jej obsługi można zaangażować wolontariuszy.

Dofinansowanie projektu pokrywa część kosztów przygotowań oraz kosztów podróży grupy. Są to projekty krótkoterminowe i sezonowe (większość odbywa się w okresie letnim).

ZADANIE

1. SPRÓBUJcie ODPOWIEDZIEĆ NA PYTANIA:

- Jaki jest poziom wzrostu działań organizacji „X” w środowisku?
- Jaki jest udział działań organizacji „X” w środowisku, w którym pracuje względem innych organizacji, partnerów, konkurencji?

2. OKREŚLCIE KAŻDE Z PODEJMOWANYCH DZIAŁAŃ, ODPOWIADAJĄC NA PYTANIA:

- Czy jest to działanie popularne w środowisku?
- Czy jest to projekt innowacyjny? Jeśli tak, dlaczego?
- Czy organizacja zna dobrze działanie i wie jak, je realizować?
- Czy działanie jest wizytówką organizacji, czy może się ona nim chwalić?
- Czy projekt jest stabilny finansowo? Czy organizacja może mieć poczucie bezpieczeństwa finansowego, czy też ponosi straty?

3. UMIEŚĆCIE DZIAŁANIE W ODPOWIEDNIM KWADRACIE MACIERZY BCG.

4. NASTĘPNIE OPISZCIE PROJEKT I UZASADNIJCIE WYBÓR JEGO POZYCJI.

A. Gwiazdy

- Dlaczego to działanie jest gwiazdą?
- Jakie czynniki wpłynęły na to, że umieściliście to działanie w tym kwadracie?
- Jak długo to działanie będzie gwiazdą?
- Jaka będzie kolejna pozycja tej gwiazdy (do którego kwadratu się przesunie)? Co musi się stać, aby pozycja działania zmieniła się?

B. Znaki zapytania

- Jak długo należy to działanie sprawdzać?
- Kiedy będzie wiadomo, że działanie odniosło sukces lub poniosło porażkę?

C. Dojne krowy

- Jakie czynniki wpływają na to, że umieściliście działanie w tym kwadracie?
- Czy to działanie zawsze będzie stabilne?
- Czy istnieje zagrożenie, że działanie jest przewartościowane i przestało się rozwijać?

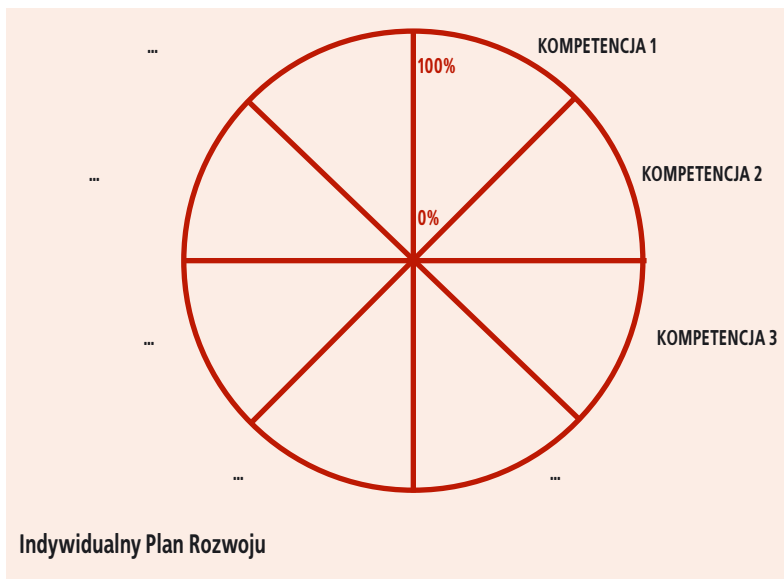
D. Psy

- Jakie czynniki wpływają na to, że umieściliście działanie w tym kwadracie?
- Czy należy zaprzestać działania, czy budować na nowo jego założenia?
- Co organizacja musiałaby poświęcić, aby przestać realizować to działanie?
- Co organizacja musiałaby zrobić, aby przekształcić działanie w dojną krowę?

ANEKS NR 6

KOŁO KOMPETENCJI

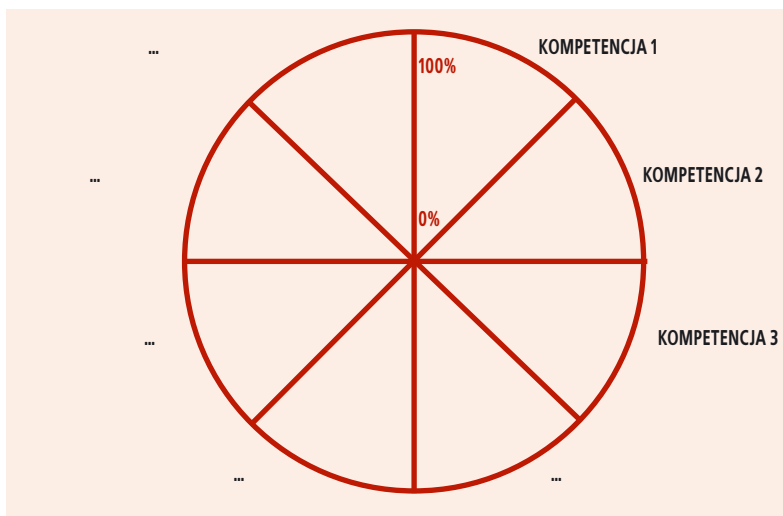
ARKUSZ ROBOCZY



W OPARCIU O KOŁO KOMPETENCJI ZASTANÓW SIĘ:

Jakie są Twoje cele związane z kompetencjami? Co chcesz osiągnąć?

WYOBRAŹ SOBIE, ŻE JEST ... (PODAJ DATĘ Z PRZYSZŁOŚCI). JAK TERAZ WYGLĄDA TWOJE KOŁO KOMPETENCJI? CO SIĘ ZMieniŁO? NARYSuj SwoJE NOWE KOŁO:



Co zamierzasz zrobić, aby zwiększyć poziom swoich kompetencji?

Jaki będzie Twój pierwszy krok? Co możesz zrobić od razu?

Do kiedy zamierzasz to zrobić?

Kto może Ci pomóc?

ANEKS NR 7

ANALIZA PEST

ARKUSZ ROBOCZY

CZYNNIKI POLITYCZNE	CZYNNIKI EKONOMICZNE
CZYNNIKI SOCJOKULTUROWE	CZYNNIKI TECHNOLOGICZNE
WNIOSKI:	

Program „Młodzież w działaniu” to program Unii Europejskiej wspierający uczestnictwo w kształceniu pozaszkolnym, czyli edukacji pozaformalnej. Umożliwia nawiązywanie kontaktów międzynarodowych i wymianę doświadczeń. Zachęca do podejmowania różnorodnych działań na rzecz społeczności lokalnej, służących również indywidualnemu rozwojowi. Promuje ideę zjednoczonej Europy.

Nadrzędne cele programu to: przezwyciężanie barier, uprzedzeń i stereotypów wśród młodych ludzi, wspieranie ich mobilności oraz promowanie aktywności obywatelskiej. Program promuje przedsięwzięcia, które mają pomóc w rozwoju osobowości młodych ludzi.

Pozaformalna Akademia Jakości Projektu to autorski projekt szkoleniowy Narodowej Agencji Programu „Młodzież w działaniu”.

POZAFORMALNA, ponieważ prowadzona jest z użyciem metod uczenia się pozaformalnego oraz przyczynia się do większej rozpoznawalności kompetencji zdobywanych w procesie edukacji pozaformalnej.

AKADEMIA, ponieważ składa się z wysokiej jakości szkoleń modułowych, każdorazowo zakończonych certyfikatem PAJP, realizacją miniprojektu i spotkaniem ewaluacyjnym.

JAKOŚCI, ponieważ ma wpływać na podnoszenie jakości realizowanych działań, w tym projektów dofinansowanych w ramach programu „Młodzież w działaniu”.

PROJEKTU, ponieważ jedną z podstawowych form pracy organizacji pozarządowych, klubów i innych instytucji realizujących różne działania jest projekt. Jest to także podstawowa jednostka w programie „Młodzież w działaniu”.

Kolejne moduły szkoleniowe PAJP poruszają za każdym razem inny temat. Pozaformalna Akademia Jakości Projektu działa od 2007 roku.