

Příloha III

SITUAČNÍ (SWOT) ANALÝZA

SWOT analýza je vhodným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy. Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin (tj. faktory vyjadřující **silné** nebo **slabé vnitřní** stránky systému a faktory vyjadřující **příležitosti** a **rizika** jako vlastnosti **vnějšího** prostředí). Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

SWOT je zkratkou slov z angličtiny:

Strengths (přednosti = silné stránky)

Weaknesses (nedostatky = slabé stránky)

Opportunities (příležitosti)

Threats (hrozby)

SWOT analýza představuje kombinaci dvou analýz: S–W a O–T. SWOT analýza vychází z předpokladu, že subjekt/systém dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Schéma SWOT analýzy

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Legenda

SO – využít silné stránky k získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

SW – využít silné stránky k čelení hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

Analýza příležitostí a rizik O–T

O–T analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou škole přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude škola zápasit.

Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti nastání rizikové události.

Matice příležitostí

Atraktivita	Pravděpodobnost úspěchu	
	1	2
	3	4

Legenda

1 příležitost nabízející nejvyšší užitek

2, 3 zajímavé jen v případě možnosti zvýšení jejich atraktivnosti nebo pravděpodobnosti úspěchu

4 malé, nebo nevyužitelné příležitosti

Matice rizik

Váha	Pravděpodobnost události	
	1	2
	3	4

Legenda

1 nejvážnější riziko

2, 3 potřeba důkladnějšího zkoumání, zda nepředstavují vážnější riziko

4 malá rizika – možno ignorovat

Analýza silných a slabých stránek (S–W)

Při hodnocení silných a slabých stránek je potřebné každý faktor odstupňovat podle důležitosti (rozhodující silná stránka, marginální silná stránka, neutrální faktor, rozhodující slabá stránka, marginální slabá stránka) a podle intenzity jeho vlivu – výkonu (vysoký, střední, nízký).

Potom výsledek spojení stupně výkonu a důležitosti představuje čtyři možné alternativy:

Matice vlivu (výkonu) a důležitosti

		Výkon	
		vysoký	nízký
Důležitost	vysoká	soustředit snahu	udržet snahu
	nízká	udržet snahu	nízká priorita

Na základě této analýzy je zřejmé, že silné stránky se nemusí vždy změnit ve výhodu. Důvodem může být, například nízká důležitost. Obdobně i soustředění na překonání slabých stránek nemusí přinést očekávaný efekt, jestliže náklady na jejich změnu převýší celkový užitek.

Jednotlivé aktivity se zaznamenávají do matice SWOT s ohledem na vnitřní či vnější podmínky v následujícím označení:

	Kladné faktory	Záporné faktory
Vnitřní podmínky	– xxxxxx – xxxxxx – xxxxxx	– xxxxxx – xxxxxx – xxxxxx
Vnější podmínky	– xxxxxx – xxxxxx – xxxxxx	– xxxxxx – xxxxxx – xxxxxx

Zpracování SWOT analýzy v koordinačních skupinách

Zásady pro vedení skupiny

- Při SWOT analýze nediskutujeme, zda to, co řekl druhý je správně, či nikoli – máme možnost své hodnocení vyjádřit při bodování faktorů.
- Každý člen PS má právo formulovat jasně a srozumitelně libovolný počet faktorů v každém kvadrantu.
- Úpravu (rozšíření) již navrženého faktoru lze provést pouze se souhlasem jeho navrhovatele.
- Každý má možnost doplnit faktory do jednotlivých oblastí až do bodování.

Bodování

Každý přítomný člen pracovní skupiny obdrží pět hlasů pro každý kvadrant. Ke každému faktoru může člen skupiny přiřadit nejvýše jeden hlas. Nemusí vyčerpat plný počet hlasů.

Role facilitátora

Facilitátor (vedoucí pracovní skupiny) sám nenavrhuje faktory do jednotlivých kvadrantů. Usměrnuje dění ve skupině – tj. zejména dbá na to, aby:

- se SWOT analýza neodchylovala od svého předmětu – poskytování sociálních služeb v dané oblasti
- zápis vystihoval obsah uvedený členy PS
- všichni měli možnost se vyjádřit
- navrhované faktory byly zařazeny do příslušných kvadrantů (silné stránky, ...)

Zpracování konečné podoby SWOT analýzy

- Zpracovatel přepíše do elektronické podoby vize (nebudou součástí SWOT analýzy v plánu, ale členové PS by je měli mít k dispozici).
- Zpracovatel přepíše faktory do formuláře matice – srozumitelně, stručně, ale bez zkratk - konečná SWOT analýza musí být srozumitelná i pro naprostého laika. V případě, že se rozhodnete používat zkratky, je třeba je vysvětlit v poznámce.

- Sečte body u každého faktoru a napíše je do závorky.
- Faktory seřadí podle počtu bodů (nejvyšší nahoře).
- Určení nejzávažnějších faktorů v kvadrantu. Za nejzávažnější faktory (v konečné podobě SWOT analýzy budou označeny tučným písmem) se považují ty, které dosáhly vyššího bodového hodnocení, než hodnota A, $A = \text{součet všech přidělených bodů v kvadrantu} / \text{počet faktorů}$ (výsledek se zaokrouhlí standardním způsobem).
- Takto zpracovanou SWOT analýzu, včetně komentáře a vizí, zašle vedoucí PS všem členům skupiny spolu s formulářem pro návrh cílů.

Do dalšího setkání by měli členové PS zaslat vedoucímu návrhy cílů a ten by je měl sumarizovat jako materiál pro další setkání skupiny.

Příklad

Vyplněná matice SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• vysoká poptávka po programech primární prevence (20)• existence možností vzdělávání a supervize pracovníků v oblasti primární prevence (18)• dobrá kvalita programů primární prevence odpovídající potřebám cílových skupin (17)• existence sítě služeb primární prevence v kraji (PCS, NNO, Policie) (15)• dobrá informovanost školy o možnostech v oblasti primární prevence (projekty, vzdělávací programy, ...) (14)	<ul style="list-style-type: none">• nedostatek finančních prostředků na realizaci programů primární prevence (20)• bagatelizace problému rizikového chování (19)• nejednotná praxe primární prevence v jednotlivých resortech (15)• vysoká dostupnost legálních i nelegálních drog a vysoká míra tolerance společnosti k užívání drog• kumulace funkcí (13)• nedostatečná vzájemná informovanost o poskytovaných službách v oblasti primární prevence absence programů včasné intervence (13)• nedostatek kvalifikovaných odborníků v oblasti PP a včasné intervence (8)
Příležitosti	Rizika
<ul style="list-style-type: none">• zvýšení vzájemné komunikace všech organizací zapojených do primární prevence (19)• existence možnosti supervize realizátorů programů primární prevence (17)• lepší prezentace programů primární prevence (15)• možnost financování programů primární prevence ze zdrojů EU (14)	<ul style="list-style-type: none">• podceňování problému užívání drog a primární prevence sociálně nežádoucích jevů ze strany obcí (19)• nedostatečná legislativa v oblasti prevence a léčby užívání drog (18)• nemožnost organizací z oblasti primární prevence vyjadřovat se k neodborným a nekvalitním projektům (17)• komplikovaný a nekonceptní systém financování programů primární prevence(5)

Legenda

PP – primární prevence

NSSP – Národní strategie protidrogové politiky na období 2005–2009

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Swot analýzu doplníme o:

- datum zpracování SWOT analýzy
- účastníky – sestavovali zástupci těchto organizací: (výčet)
- vlastní komentář k matici (co považujete za vhodné okomentovat – faktory, upřesnění lokace problémů apod.