

Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Strategické řízení organizace

Cíl: Vysvětlit základní pojmy strategického řízení, vysvětlit jednotlivé elementy strategického řízení, jejich význam a jejich účel

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Analyzujte základní strategické prvky Univerzity obrany a Armády České republiky (poslání, vize, hodnoty, strategické cíle, strategie). Porovnejte je s teorií a vzájemně, identifikujte slabá místa a navrhněte vylepšení.
2. Vyberte si jednu konkrétní organizaci veřejné správy a jednu soukromého sektoru a stručně představte jejich strategii (poslání, vize, hodnoty, strategické cíle, strategie). Vzájemně je porovnejte a popište nejdůležitější rozdíly.

Studijní literatura:

GRASSEOVÁ, Monika - DUBEC, Radek - ŘEHÁK, David. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-251-2621-9. Kapitola 1, 2

Strategy Survival Guide. London: Prime Minister's Strategy Unit, 2004.

RMO č. 66/2012, Plánování činnosti a rozvoje v rezortu MO.

VESELÝ, A., NEKOLA, M. (Ed.). Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe. Praha: SLON, 2007. Kapitola 2, 3

Obsah:

1. Princip strategického řízení
2. Strategické plánování

1. Princip strategického řízení

1.1. Základní pojmy strategického řízení

Následně uvedené pojmy budou chápány v rámci předmětu Management takto:

Poslání (mise) - vyjadřuje smysl existence dané organizace. Charakterizuje tedy, proč organizace působí a za jakým účelem byla založena. U organizací veřejného sektoru vychází poslání z regulátorů řízení, tj. z „trvale platných“ závazných pravidel zpravidla ve formě zákonů, vyhlášek, norem a/nebo vnitřních předpisů.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Vize - dosažitelná představa o tom, jaká si organizace přeje být v budoucnu (zpravidla ve vzdáleném časovém horizontu). Souvislosti této představy jsou dány posláním organizace.

Hodnota - Atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný. Lze rozlišit podle své povahy finanční, sociální, kulturní a morální hodnotu. Morální hodnoty jsou více méně univerzální, zatímco kulturní hodnoty se mohou měnit podle organizací, stejně jako podle zemí. Kulturní hodnoty v organizaci by měly být vztaženy k poslání organizace.

Zainterесované strany - jsou osoby nebo skupiny mající zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace, např. zákazníci/občané, pracovníci, společnost, inspekční orgány, média, dodavatelé, ale také například vláda, reprezentovaná volenými (nebo jmenovanými) vedoucími pracovníky, a nadřízené vládní organizace. Zinterесovanou stranou může být také sama organizace nebo její části. Hlavní zinterесovanou stranou jsou externí zákazníci, kterým je primárně určen výrobek nebo poskytovaná služba stanovená v poslání organizace.

Strategické cíle konkretizují schopnosti, které musí být dosaženy celkově, nebo v nějaké kombinaci z důvodu dosažení nějakého zásadního, souhrnného výsledku (dopadu) pro plnění poslání a/nebo vize organizace.

Specifické cíle jsou výsledky, které musí být dosaženy celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů v plánu. Specifické cíle jsou obvykle „milníky“ podél cesty když je implementována strategie.

Strategie – způsob (cesta), kterým organizace realizuje své poslání a vizi. Je založena na potřebách hlavních zinterесovaných stran (primárních externích zákazníků) a podporována příslušnými politikami (koncepty), plány, cíli, záměry a procesy. Zpravidla jde o prostředky, metody, procesy a zdroje vyžadované celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů, včetně jejich případné změny.

1.2. Proces strategického řízení

Pro podrobný popis problematiky strategického řízení je možné se na ně dívat jako na soubor procesů – viz obrázek 1. V rámci této skupiny procesů je prováděna příprava na strategické plánování, strategická analýza, stanovení strategického zaměření, formulace strategie, implementace strategie a její monitorování, hodnocení a nápravná opatření. Popis strategického řízení z hlediska uskutečňovaných procesů v rámci strategického řízení umožňuje rozpracovat a objasnit tento postup do jednotlivých činností a dále umožňuje i přiřazení metod a nástrojů, které jsou v rámci jednotlivých procesů uskutečňovány.



2. Strategické plánování

Strategické plánování zahrnuje dva na sebe navazující procesy C (stanovení strategického zaměření) a D (formulace strategie), jejichž výstupy nám musí odpovídat na dvě následující otázky: Kde chceme být? Jak se tam dostaneme? Proč vlastně strategicky plánujeme? Výstižnou odpověď lze najít např. u Hershey (1992), který uvádí, že „účelem strategického plánování je zlepšit kvalitu dnešních rozhodnutí ve světle budoucího vývoje“.

Činnosti prováděné pro stanovení strategického zaměření (proces C) jsou následující: (C.1) Definování nebo aktualizace poslání. (C.2) Definování nebo aktualizace vize. (C.3) Stanovení nebo revize hodnot. (C.4) Stanovení strategických témat. (C.5) Stanovení nebo aktualizace obecných (strategických, globálních) cílů.

2.1. Poslání

Poslání, často je také používán pojem mise, který je ekvivalentem pojmu poslání, nám musí vyjadřovat smysl existence dané organizace. Stanovené poslání by mělo zahrnovat klíčové poskytované služby nebo výrobky a klíčové zákazníky. Proto, abychom, mohli definovat poslání organizace nebo její části, je nezbytné mít revidované veškeré regulátory řízení (viz činnost B.1), kterými jsou zákony, vyhlášky, normy a interní normativní akty, které mají vliv na existenci a chod dané organizace. Pokud, jsme revidovali všechny regulátory řízení pro danou organizaci především veřejného sektoru, můžeme formulovat její poslání. Základem pro definování poslání organizací veřejného sektoru jsou právním předpisem vymezené působnosti.

2.2. Vize

Vize je formulována jako žádoucí cílový stav, respektive společně sdílená představa o tom, jak má organizace v nějakém bodě budoucnosti (zpravidla za 15-20 let) v ideálním případě vypadat. Vize může také obsahovat popis zákazníků a zainteresovaných stran, kteří budou mít v budoucnu prospěch z organizací poskytovaných služeb a/nebo výrobků. Jinými slovy řečeno Kde organizace bude v ideálním případě v budoucnu (v jaké pozici, situaci, stavu)?

- Vytvoření jednoznačné a inspirující vize musíme provádět podle následujících principů:
- Vize musí být vytvořena jako popis ideálního stavu organizace v budoucnu a tím pomoci určit směřování organizace k jednomu společnému bodu.
- Vize popisuje, kde organizace chce být a ne to, jak se tam dostane.
- Vize odpovídá na otázku, jak bude organizace známá nebo jakou pověst bude mít.
- Vize musí být stanovena leadery (top-manažery) organizace a sdílena všemi zaměstnanci dané organizace.
- Vize musí být jednoznačná, konkrétní a srozumitelná pro všechny pracovníky a zainteresované strany organizace. Všeobecná fráze typu: „Chceme být nejlepší na světě...“ nesplňuje účel.
- Vize by měla obsahovat také popis toho, jakou hodnotu organizace přináší zákazníkům a zainteresovaným stranám.
- Vize odpovídá na otázku: Jak vypadá úspěch?

2.3. Hodnoty

Hodnota je atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný. Lze rozlišit podle své povahy finanční, sociální, kulturní a morální hodnotu. Morální hodnoty jsou více méně univerzální, zatímco kulturní hodnoty se mohou měnit podle organizací, stejně jako podle zemí. Kulturní hodnoty v organizaci by měly být vztaženy k poslání organizace.

Hodnoty organizace mají obvykle podobu seznamu, který obsahuje souhrnné priority toho, jak bude organizace působit. Poměrně často jsou hodnoty organizace vyjádřeny jako morální hodnoty.

Někdy jsou hodnoty vyjádřeny ve vazbě na odpovědnost organizace a jejích pracovníků k zákazníkům, zaměstnancům, životnímu prostředí, komunitě (ve kterém působí) a zainteresovaným stranám. V jiných případech jsou hodnoty vyjádřené ve vazbě na kvalitu řízení, výrobků a služeb.

2.4. Strategická témata

Na základě poslání, vize, hodnot a provedené strategické analýzy stanovíme strategická témata, která identifikují oblasti rozhodující o úspěchu a rozvoji organizace. Při stanovování strategických témat jde tedy o vymezení oblastí, které mají klíčový význam pro naplnění vize organizace. V odborné literatuře je pro strategická témata, respektive oblasti využívána celá řada názvů, které mají zpravidla výše uvedený význam. Mezi nejčastěji používané pojmy patří: klíčové faktory úspěchu, klíčové oblasti, problémové (kritické) oblasti, priority apod.

2.5. Strategické cíle

Strategický (obecný, globální, cíl 0.řádu, záměr) cíl vyjadřuje ZÁMĚR, tedy CO chceme, zpravidla v dlouhodobém časovém horizontu dosáhnout. Strategické cíle popisují důležité (zásadní) výsledky ve strategických oblastech (tématech) organizace, které jsou nezbytné pro dosažení vize, zatímco organizace plní své poslání. Jinak řečeno strategické cíle vyjadřují, co organizace musí dosáhnout, aby byla úspěšná v budoucnosti. Strategické cíle tedy stanovují, jak bude dosažena vize v jednotlivých strategických oblastech (tématech) a rozpracovávají vizi na další úroveň detailu a vyjadřují, co bude třeba, aby se stalo. Můžeme o nich říci, že tvoří jádro strategických plánů, protože právě strategické cíle určují, jak bude strategie vypadat. Podle toho, do jaké míry jsou cíle dosaženy, můžeme usuzovat o úspěšnosti organizace. Při stanovování strategických cílů bychom neměli vycházet ze současných problémů (taktické hašení požáru). Počet strategických cílů je omezený, zpravidla se jejich počet u jednotlivých organizací pohybuje mezi čtyřmi až sedmi.

Základní charakteristiky strategického (obecného) cíle jsou následující:

- Je dosahován zpravidla v dlouhodobém časovém horizontu.
- Jeho splnění ovlivňuje velké množství vnějších faktorů.
- Je definovaný tak, aby přiměřeně všeobecně vyjadřoval konečný výsledek v dané strategické oblasti, který se má dosáhnout pro splnění vize, ne činnosti na jeho zabezpečení.
- Je stanovený tak, aby bylo možné určit oblast a cílovou skupinu, které se týká.