

STRATEGIE ROZVOJE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Josef Vaculík

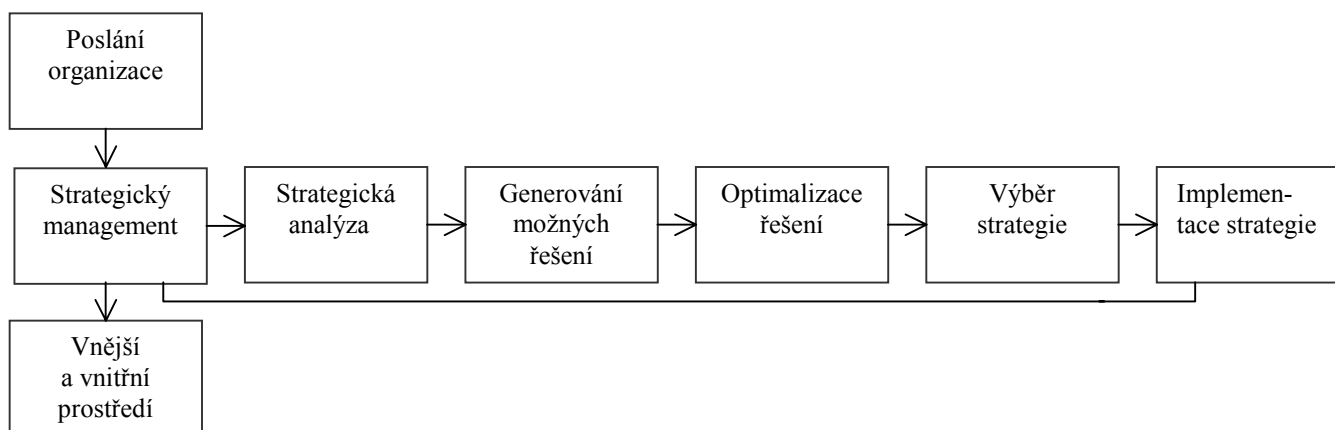
Katedra managementu a marketingu, FES, UPa

Orientation on strategic management problems and strategy comes out from the needs of companies both industrial and public in consequence in environmental quality changes caused by transition to market economy. Every organization intending to develop successfully within changed environment is forced more than ever to compare and evaluate development tendencies in its environment. Comparison, evaluation and reasonable usage of management objective development tendencies information becomes one of the most important demands placed on actual managers. Likewise our faculty research – Department of Management and Marketing – wants to contribute to strategic management methodology, to development and application first of all on public sector. Submitted article defines basic problems on strategy and contributes to their solution.

1. Strategické řízení

Strategické řízení definujeme jako proces rozvíjení a udržování uskutečnitelného souladu mezi cíli organizace a jejími zdroji. Jedná se o tvořivý proces, který určí kritické oblasti a nalezne shodu na důvěryhodných záměrech, cílech a strategiích, které, pokud budou naplněny, pomohou řešit situaci v kritických oblastech. Základním nástrojem strategického řízení je strategické plánování, integruje společné aktivity rozhodujících představitelů veřejnosti, veřejné správy a organizací ve směru vybraného cíle.

Ideální model strategického řízení zřejmě neexistuje, přesto dochází ke shodě, že strategické řízení je uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích, které jsou zobrazeny na schématu (obr. 1).



Obr. 1 Proces strategie řízení

Rozhodování uskutečňovaná ve strategickém řízení rozhodující měrou ovlivňuje fungování organizace, existují rovněž i další důvody, pro něž by mělo být v každé organizaci, která chce naplňovat svoje poslání uplatňováno strategické řízení:

1. Strategické řízení, vycházející z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá organizaci anticipovat budoucí problémy a příležitosti.¹ Jeho uplatňováním se prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení základních problémů a překážek dalšího vývoje.
2. Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucnosti organizace. V této souvislosti je třeba konstatovat, že většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam organizace směřuje.
3. Strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídící pracovníky k tomu, aby byli lepšími rozhodovateli.² Strategické řízení zlepšuje komunikaci uvnitř organizace, koordinaci, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů.

Vymezení pojmů v procesu strategického řízení:

Cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být v určitém časovém horizontu dosaženo.

Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou cíle dosaženy.

Strategické rozhodnutí ovlivňuje činnost organizace v dlouhodobém horizontu a než se stane předmětem strategického záměru, musí být důsledně a zodpovědně posouzeno. Ne všechna na pohled dobrá strategická rozhodnutí jsou realizovatelná v podmínkách konkrétní organizace a jejich další rozpracování až do podoby schválení strategie může vyčerpat jak finanční prostředky, tak síly tvůrčího kolektivu a může přinést zklamání, které bude v dalších aktivitách svazovat invenci tvůrců.

Strategický záměr je dlouhodobý záměr organizace a představuje vždy výsledek přijatého strategického rozhodnutí. Měl by být veřejně prezentován a diskutován, než bude definitivně schválen a rozpracován v procesu plánování.

Strategická změna má dlouhodobý dopad na činnost organizace a podporuje dosažení strategických záměrů. V podstatě je důsledkem dokončení schvalovacího procesu strategického záměru, je vyvolanou změnou v plánování, organizování a řízení organizace. Musí být organizována citlivě, tak, aby postupně neovlivnila již dříve realizované strategické záměry, které jsou předmětem plánovacího procesu.

Strategické plánování je proces během něhož vzniká představa o tom, čím by se organizace především chtěla zabývat, co by chtěla rozvíjet, jaké programy a služby by měly být především nabízeny a jakou cestou by organizace musela projít, aby mohla své záměry uskutečnit. Během strategického plánování se uskutečňují strategická rozhodnutí, vznikají strategické záměry, formulují a vybírají se vhodné strategie k jejich dosažení.

Strategický plán je dokument, který zachycuje výsledky procesu strategického plánování. Tento dokument je základním podkladem pro strategické řízení.

Strategické řízení je procesem naplňování představ, obsažených ve strategickém plánu a obnáší především implementace, vyhodnocování a případnou úpravu akcí a činností k dosažení vizí, cílů a záměrů, obsažených ve strategickém plánu. Proces strategického řízení je uveden na obr. 2³ viz. příloha č. 1.

¹ Louis Pasteur: „Příležitost poctí každého muže“

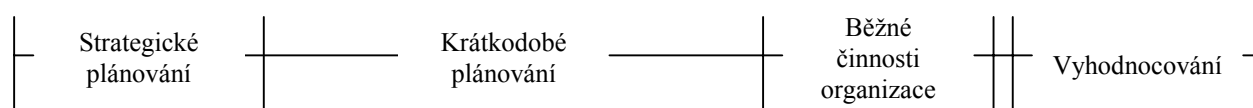
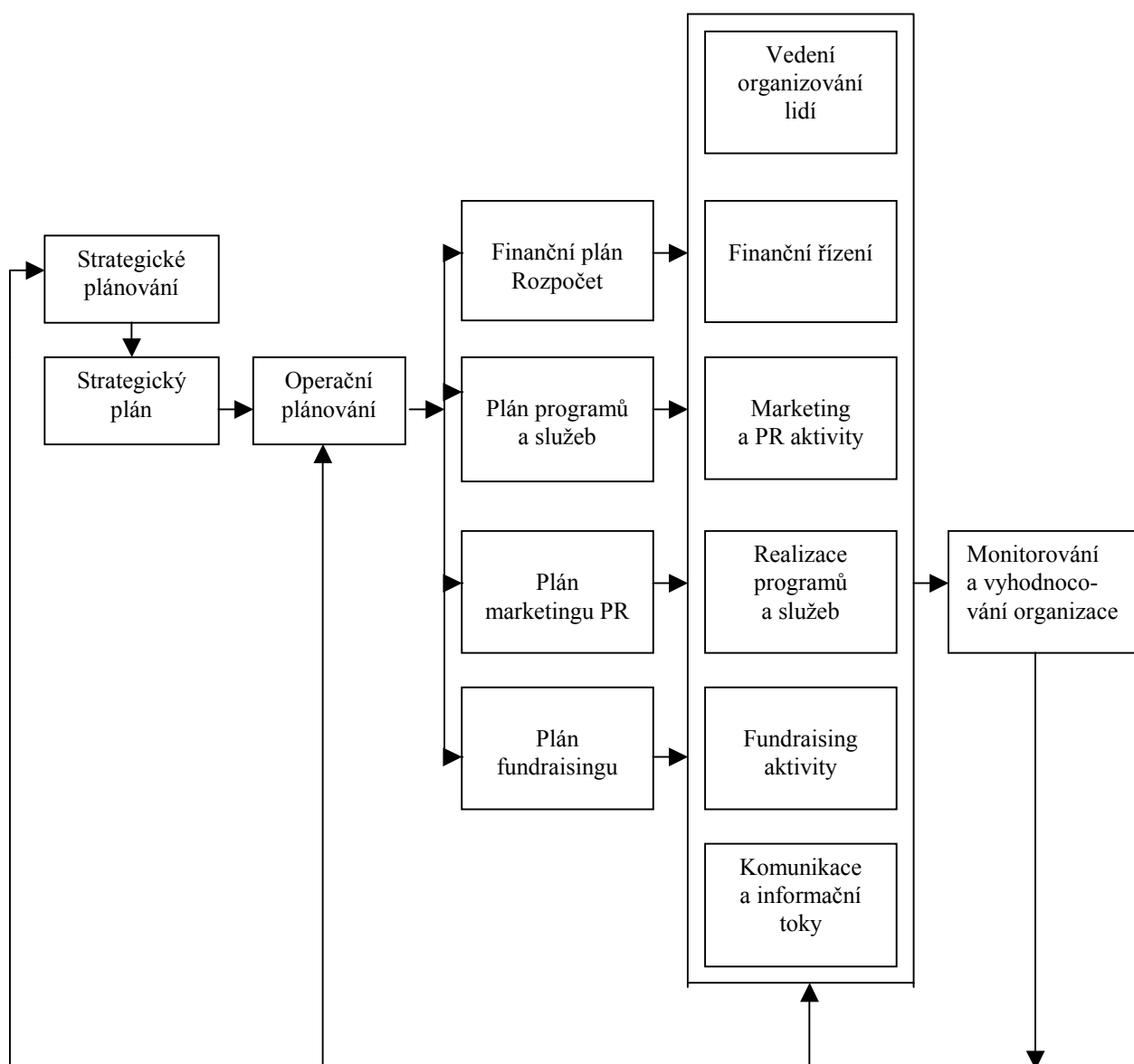
² Dwight, D. Eisenhower: „Plány jsou nic, plánování je všechno“

³ Vaculík, J. Strategické řízení. MU-ESF, Brno, 1997

Úloha strategického plánu v systému řízení organizace

V procesu strategického plánování vzniká představa o tom, čím by se organizace chtěla zabývat v budoucnosti, uspokojování jakých potřeb by měla upřednostňovat. Je vytvářena vize a je mapována cesta, kterou je nutno projít, aby organizace svou vizi uskutečnila. K tomu, aby mohla být vize úspěšně formulována a nalezeny schůdné cesty k jejímu uskutečnění, musí být sladěny tři faktory:

- poslání,
- silné a slabé stránky (vnitřní faktory),
- hrozby a příležitosti, nebo-li to, co přichází z vnějšího prostředí a na jedné straně organizaci ohrožuje a na straně druhé ji poskytuje možnosti k dalšímu rozvoji. Strategické plánování sladuje tři výše uvedené faktory a je procesem rozvíjení a udržování uskutečnitelného souladu mezi cíli organizace a jejími zdroji. Strategie je spojena se širokou škálou aktivit, které se týkají rozvíjení a udržení strategického souladu mezi cíli, zdroji a měnícími se podmínkami. Vztah mezi strategickým plánováním a ostatními aktivitami je uveden na obr. č. 3.



Obr. č. 3 Strategické plánování organizací ⁴

V průběhu fáze tvorby dlouhodobých cílů je důležitý krok tvorby krátkodobých cílů, kterých bude dosaženo v období několika nejbližších let. Časový horizont dlouhodobých cílů se shoduje s časovým obdobím, pro který je zpracován strategický plán (např. strategický plán

⁴ Bárta, J.: Strategické plánování pro neziskové organizace. NROS, Praha, 1997

je zpracován na tři roky, bude obsahovat cíle, které odrážejí žádoucí stav organizace ke konci třetího roku implementace plánu). U obcí by měly dlouhodobé cíle přesahovat dané volební období, aby nově volené zastupitelstvo mělo na co navazovat.

Dlouhodobé cíle jsou jedním ze základních nástrojů strategického řízení, je nutné jejich formulaci věnovat patřičnou pozornost.

Formulované cíle musí splňovat následující požadavky, tak musí být:

- měřitelné,
- reálné,
- náročné a dosažitelné,
- srozumitelné,
- hierarchické,
- kvantitativní tam, kde je to možné.

Měřitelný cíl v případě, že formulované cíle nejsou dost specifické a nelze je verifikovat a měnit jejich dosažení, jedná se spíše o proklamaci dobrých záměrů, než o skutečné cíle (např. „Zvýšíme příjmy v rozpočtu“ nelze za cíl považovat. Z takto formulovaných cílů není patrné, ani o kolik zvýšit příjmy, v kterých položkách, ani za jak dlouho má být dosaženo). Cíl musí být měřitelný.

Reálný cíl musí být dosažitelný. Pokud dosažení není reálné, nemotivuje nikoho a nelze tedy očekávat, že by se vůbec někdo snažil, jakkoliv přispět k jeho dosažení. Kromě toho většina účastníků v rámci implementace strategie potřebuje mít pocit, že něco dobře udělali, že se něco povedlo díky jejich přičinění. Jestliže se dlouhodobě stanovují nereálné cíle, vede to k tomu, že po čase jim většina pracovníků organizace nebude věnovat žádnou pozornost a u některých z nich může převládnout pocit marnosti a resignace.

Náročný a dosažitelný cíl motivuje pracovníky organizace k jeho dosažení. Tak jako nemotivuje cíl nereálný a zjevně nedosažitelný nepřinese mnoho užitku ani cíl příliš snadno dosažitelný. Pokud jsou dlouhodobé cíle málo náročné, může se organizace dostat do situace, kdy je zdánlivě vše v pořádku, dosahuje toho, co si předsevzala a pravděpodobně každý dělá dobře to, co má dělat, ale takticky nedochází k žádnému zlepšení.

Srozumitelný cíl, který je vodítkem všem pracovníkům organizace v průběhu realizace a jejich každodenní činnosti, je naprosto nezbytné, aby každý přesně rozuměl tomu, co se pod určitým cílem skrývá a jak bude vyhodnocováno jeho naplňování. Je proto nutné již při formulaci cílů věnovat čas komunikaci a vyjasňování se všemi, kterých se cíle dotýkají (u obcí především občany).

Hierarchické cíle se stanovují na základě dlouhodobých cílů organizace i cíle pro jednotlivé organizační jednotky (např. pro komise rady obce nebo pro určité programy). Při jejich stanovení je třeba vzít v úvahu, jakým způsobem přispívají cíle na nižší hierarchické úrovni k dosažení dlouhodobých cílů. Všechny cíle v organizaci musí tvořit dobře provázanou soustavu, která se ubírá jedním směrem. Plnění cílů na nižší úrovni přispívá ke splnění cílů hierarchicky vyšších.

Kvantitativní cíle jsou lépe měřitelné a umožní vyhodnocení úspěšnosti implementace. Je proto nutné kvantifikovat cíl, kdykoliv je to alespoň trochu možné. Pracovníci zainteresovaní na plnění takto formulovaných cílů tak získají záchytný bod, ke kterému se budou moci obracet při prosazování vlastní činnosti. Ne vždy však jakýkoliv cíl by mohl být kvantifikován. V těchto případech je vhodné stanovení kritérií, které se budou používat pro jejich vyhodnocování.

Poznámka:

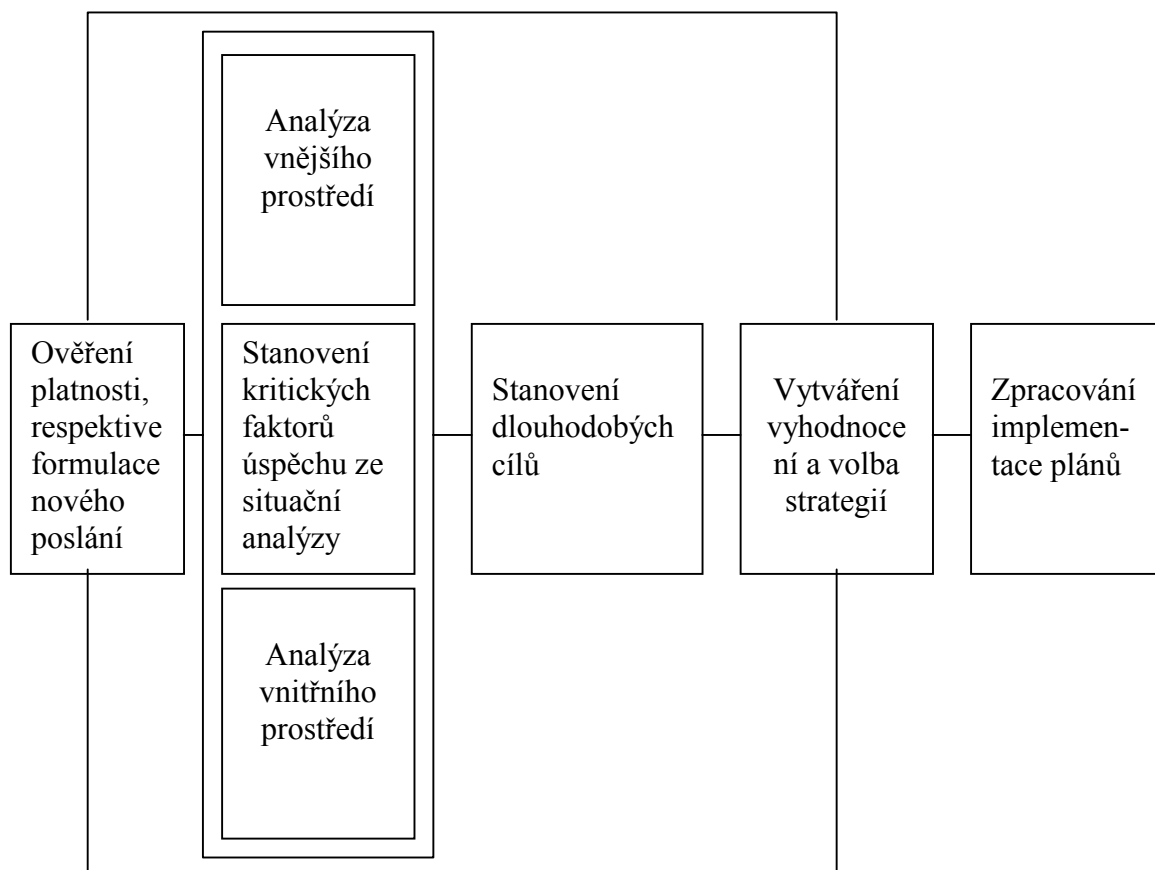
V anglické literatuře se doporučuje, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou SMART (smart = chybný), kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- Písmeno S vyjadřuje slovo „**stimulating**“, což znamená, že cíle musí skumulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- M vyjadřuje „measurable“, t.j. dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- A vyjadřuje slovo „acceptable“, t.j. skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné i ze strany těch, co je budou plnit,
- R vyjadřuje „realistic“ t.j. reálné, dosažitelné,
- T znamená „timed“, t.j. určení v čase.

Rozhodování o cílech v organizaci je ovlivňováno nejrůznějšími faktory, půjde především o následující:

- vliv vnějšího prostředí,
- objem dostupných zdrojů,
- interní vztahy,
- vlastnosti stratégů,
- minulý vývoj organizace.

Stanovení dlouhodobých cílů a jeho začlenění do procesu strategického plánování je uvedeno na obr. 4⁵



Obr. č. 4 Proces strategického plánování

⁵ Bárta, J.: Strategické plánování pro neziskové organizace. NROS, Praha, 1997

Používanou technikou pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí je již i v České republice používána technika SWOT analýza. Jde o zkratku z anglické literatury:

S- Strengths – silné stránky (hodnoceno zevnitř organizace),
W – weaknesses – slabé stránky (hodnoceno zevnitř organizace),
O – Opportunities – příležitost (hodnoceno z vnějšku organizace),
T – Threats – hrozby (hodnoceno z vnějšku organizace).

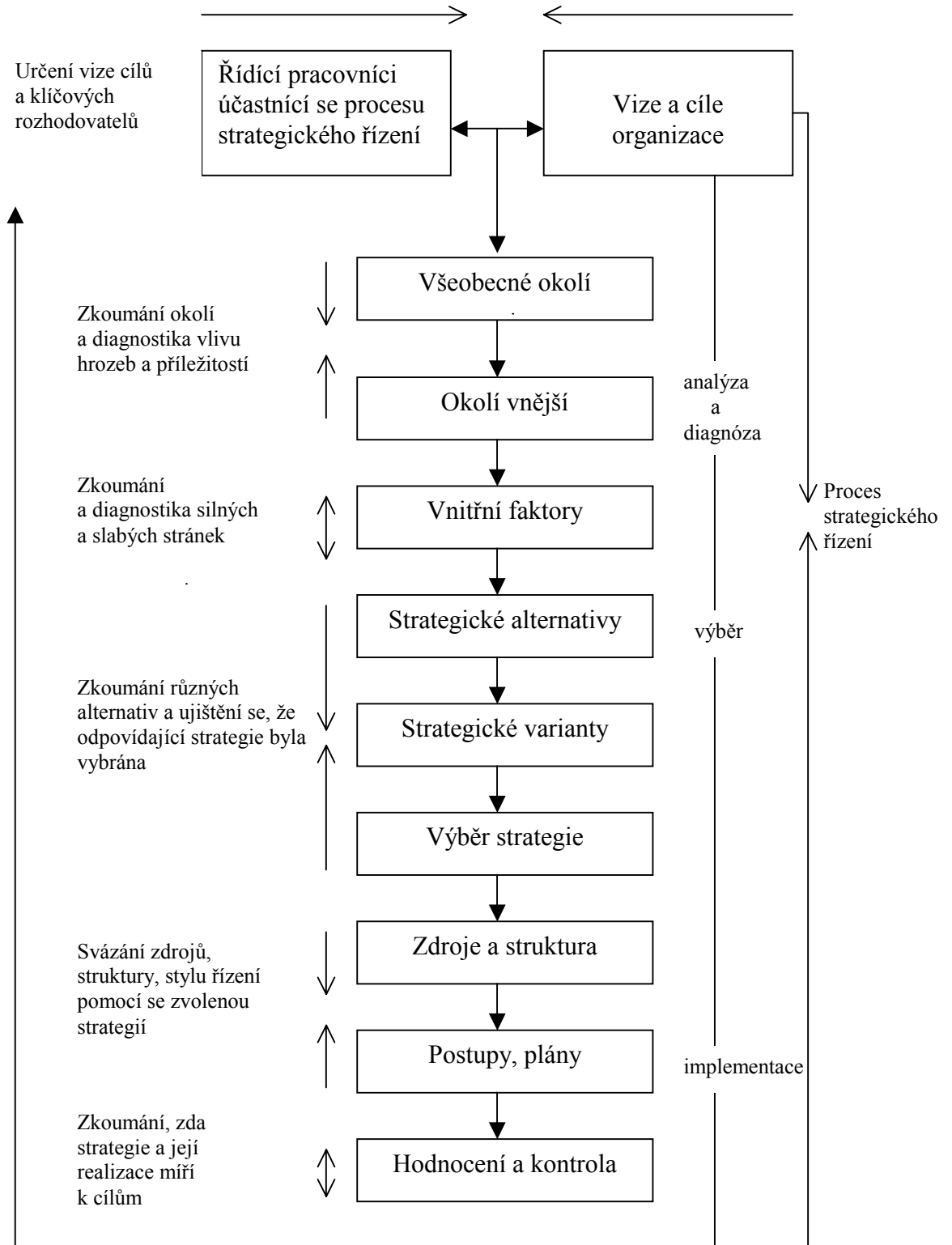
Silné a slabé stránky organizace jsou vnitřní faktory efektivnosti. Příležitosti a hrozby vymezují vnější, jsou vnější faktory efektivnosti. Seznam příležitostí většinou obsahuje dostupné finanční zdroje, zájem podnikatelů, občanů a vymezeného segmentu společnosti a s tím související například podněty ke zlepšení kvality (např. veřejné správy, služeb).

Seznam hrozeb obsahuje výsledky průzkumu vnějšího prostředí uvnitř vybraného segmentu realizace poslání organizace (např. obec, mikroregion, město, apod.), hrozba omezení financování strategických záměrů, nedostatek invencí a s tím spojený nedostatek inovačních změn (inovačních programů), negativní rozvojové procesy národní ekonomiky.

Organizace, které nejsou schopny využít metody SWOT analýzy pro tvorbu strategických záměrů a plánů, mají velmi stížené podmínky pro rozvoj i pro svoji existenci. Každý subjekt (obec, město, region) či organizace, kteří se připravují na zpracování strategického rozvoje, by měly mít „poradce“, kdo s nimi připraví harmonogram postupu prací, sestavení pracovních a realizačních týmů. Jako výhodné pro kvalitu a časové vymezení jednotlivých činností, nutných pro zpracování strategických záměrů a plánů, se jeví odborné školení pracovních týmů včetně přeložení konkrétně vyřešených příkladů již realizovaných strategických záměrů a plánů.

PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ORGANIZACE

elementy strategického řízení



Obr. č. 2 Proces strategického řízení

Předložený příspěvek si klade za cíl přispět k řešení otázek současného managementu.

Literatura

1. Bárta,J.: Strategické plánování pro neziskové organizace. Praha: NRSO, 1997
2. Kotler,P.: Marketing management – Analysis, Planning, Implementation and Control, New Jersey, Prentice Hall, 1994
3. Vaculík,J.: Strategie firmy. Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Brno, 1997

Kontaktní adresa: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Katedra managementu a marketingu
Studentská 84
532 10 Pardubice

Recenzoval: prof.Ing.Jiří Dvořák,DrSc., Katedra informačních systémů, FES, UPa