

Strategický management

Zpracováno podle:

Wright, Nemeč: Management veřejné správy – teorie a praxe

Hrabalová, Klímová, Nunvářová: Metody a nástroje řízení ve veřejné správě

„Strategické“ přístupy v oblasti managementu ve veřejném sektoru se ve vyspělých zemích objevily na základě úspěchů „strategického myšlení“ v podnikatelské sféře. Význam strategického managementu se zvyšuje také z titulu nutnosti získávání externích zdrojů na financování ústřední a místní veřejné správy. Při získávání zdrojů z EU, od jiných států nebo také ze soukromého sektoru, musí místní samosprávy prokázat schopnost tyto zdroje účelově a efektivně použít.

CO JE TO STRATEGICKÝ MANAGEMENT?

Existují různé definice. V letech 1960-1980 se strategický management v podstatě ztotožňoval se strategickým plánováním. Uplatňování strategického plánování bylo stále větší, v 80. letech však mnohé organizace snížily počty zaměstnanců zabývajících se touto problematikou. To bylo odrazem pochopení, že některé přístupy k tvorbě strategií jsou neefektivní. Analyticky orientované strategické plánování je neefektivní, ale strategické myšlení nevyhnutelné. Strategické myšlení nevystačí jen s analýzou, vyžaduje také syntézu založenou na intuici a kreativité. (Mintzberg)

Strategické rozhodování a plánování jsou jenom jednotlivé části strategického managementu. Např. David definuje strategický management jako umění a vědu formulování, implementace a evaluace průřezových rozhodnutí, která umožňují organizaci dosahovat jejich cílů. To znamená, že strategický management se zabývá integrací, marketingem, financemi a účetnictvím, produkcí a výrobními operacemi, informačními systémy, a to z pohledu, jak garantují úspěch organizace. *Strategický management tedy zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím, v němž organizace existuje.* Je to tedy systematické řízení organizace, které má vést k co nejefektivnějšímu dosažení cílů a poslání.

ROZDÍLY MEZI MANAŽERY V SOUKROMÉM A VEŘEJNÉM SEKTORU

Manažeři ve veřejném sektoru čelí jiným problémům než manažeři v komerční sféře. Rozhodující část organizací veřejného sektoru nemá problémy se získáváním zákazníků, budováním postavení na trhu a tvorbou nového produktu. Cíle veřejných organizací jsou podstatně komplexnější a dosahují se obtížněji než v podmínkách soukromého sektoru, kde je hlavním ukazatelem zisk a „přežití“. Komerční organizace odpovídají za své výsledky svým akcionářům a jenom v omezené míře také společnosti. Veřejné organizace a jejich manažeři musí reagovat na různorodou poptávku širokého spektra „akcionářů“ danou prostřednictvím procesů politického rozhodování. V mnoha případech je definování, kdo jsou vlastně vlastníci a také spotřebitelé služeb organizace více než složité. Veřejné organizace musí reagovat na politické a demokratické procesy, které stanovují co mohou a nemohou dělat, a to v podmínkách nestability politického prostředí, kterou jasně dokladují výsledky celostátních a místních voleb v zemích střední a východní Evropy v posledním období.

STRATEGICKÝ MANAGEMENT VE VEŘEJNÉM SEKTORU, STRATEGICKÝ MANAGEMENT MÍSTNÍ SAMOSPRÁVY

Strategický management se zabývá nejenom základními otázkami fungování místní samosprávy. Jeho cílem je také zabezpečit implementaci strategických rozhodnutí. Vyžaduje znalost poznatků mnoha vědních disciplín a také praktické zkušenosti a orientaci v sociálních, politických a ekonomických otázkách.

Strategický management místních samospráv by měl hledat odpovědi zejména na následující otázky:

- Jaká je pozice našeho města? Jaký byl náš minulý vývoj a co je našimi silnými a slabými stránkami oproti konkurentům?
- Jaká je naše perspektiva do budoucna? Co je pro nás příležitostmi a hrozbami?
- V jaké situaci se budeme nacházet, pokud nezměníme současnou strategii? Je třeba naši strategii vůbec měnit?
- Čeho chceme dosáhnout a jak toho chceme dosáhnout? Jaké jsou naše vize a cíle?
- Existuje více alternativ dalšího rozvoje města? Kterou z nich máme vybrat?
- Jak zvolenou variantu rozvoje (strategii) naplánujeme? Kdo je za co zodpovědný a jaké zdroje jsou k dispozici?
- Jak budeme kontrolovat úspěšnost strategie?

STRATEGICKÉ VERSUS TAKTICKÉ A OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ

Strategické řízení se od taktického a operativního liší především dle kritéria míry kompetencí a odpovědnosti při definování cílů, úkolů a jejich realizace. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly pro úroveň taktickou a ta zase pro úroveň operativní. Další rozdíl je v časových horizontech cílů a úkolů – strategická úroveň – dlouhodobý horizont (několik let), operativní úroveň – dny, hodiny. Rozdíly jsou i v charakteru informací potřebných pro rozhodování – strategické řízení potřebuje agregované (komplexní) zejména externí informace za delší časové období, které se vyznačují jistým stupněm neurčitosti, naopak operativní management potřebuje detailnější informace z interních zdrojů, které pojímají kratší časový horizont, ale je u nich vyšší míra určitosti.

Kategorie	Strategický management	Operační management
Druhy problémů	<ul style="list-style-type: none">• stav nejistoty• komplexní• nerutinní/proaktivní	<ul style="list-style-type: none">• rutinní/reagující
Záběr	<ul style="list-style-type: none">• celá organizace• fundamentální• budoucí operace a výsledky	<ul style="list-style-type: none">• specifická úroveň organizace• současné operace a výsledky
Vedení	<ul style="list-style-type: none">• vizionářské	<ul style="list-style-type: none">• operativní
Dynamika	<ul style="list-style-type: none">• zásadní změny• změny dané prostředím nebo očekáváními	<ul style="list-style-type: none">• malé změny• změny dané stavem zdrojů

Strategický management je často založený na vizích a představách rozhodujících představitelů komunity, kteří by měli koncepčně myslet. Úkolem veřejného manažera je transformace těchto vizí a konceptů do specifických programů a funkcí, jejich propojení na rozpočtový proces a implementace.