

# CO JE TO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ



## Cíle kapitoly – po prostudování kapitoly čtenář:

- Zná základní pojmy související se strategickým řízením.
- Chápe pojem strategie.
- Zná smysl a účel strategického řízení.
- Zná hierarchickou strukturu strategií.
- Zná modely strategického řízení.
- Chápe podstatu strategického řízení a jeho možný průběh.

Je seznámen s metodikou zpracování koncepcí pro ústřední státní správu podle usnesení vlády.

## Základní pojmy

Význam strategického řízení spočívá především v tom, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí manažerů vrcholové úrovně. Strategický management chápeme jako soubor manažerských rozhodnutí, která určují dlouhodobou výkonnost organizace. To zahrnuje všechny základní manažerské funkce, tedy strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované. V rámci všech těchto funkcí pak probíhá analyzování, rozhodování a implementace a koordinace. V současné době můžeme hovořit o strategickém řízení i v neziskových organizacích a veřejné správě, kam se strategické řízení úspěšně rozšířilo.

Mezi základní rozpory strategického řízení patří již samotné označení strategické plánování a strategické řízení. Někdy se připouští záměna názvu, ale pouze jako historický vývoj názvosloví pro tytéž činnosti (Glueck, Jauch, 1988). Někteří autoři pak rozlišují přesně mezi jednotlivými termíny i jejich různými významy (Ansoff, 1990). Další se těmto termínům vyhýbají a mluví o analýze, poslání, vizi organizace a tvorbě, výběru a realizaci strategie a její kontrole (Porter, 1996).

Než si rozebereme problematiku strategického řízení, objasníme si, jak chápeme pojmy související s touto oblastí. Není možné deklarovat, že charakteristiky uvedených pojmů jsou jediné správné, jelikož vždy záleží na tom, v jaké souvislosti a za jakým účelem je daný pojem využíván. Pokud si stanovíte svou vlastní lepší, výstižnější definici uvedených pojmů, budeme rádi. Ovšem je nezbytné mít neustále na paměti, že pokud jsou pojmy jako poslání, vize, strategické cíle či strategie zainteresované strany používány například při strategickém plánování organiza-

ce, musí být chápány všemi zaměstnanci dané organizace ve stejných souvislostech. Pojďme se tedy podívat na popis jednotlivých pojmů.

**System managementu (řízení)** – soustava procesů a postupů používaných s cílem zajistit, aby organizace plnila požadovaná zadání a dosahovala svých cílů.

**Poslání (mise)** – vyjadřuje smysl existence dané organizace. Charakterizuje tedy, proč organizace působí a jaký má účel. U organizací veřejného sektoru vychází z regulátorů řízení („trvale platná“ závazná pravidla, jde především o zákony, vyhlášky, normy, interní normativní akty).

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

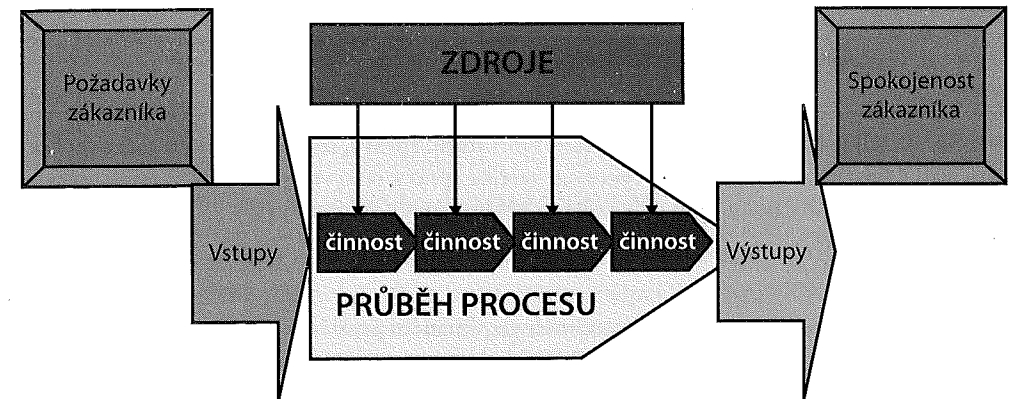
**Hodnota** – atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný. Lze rozlišit podle povahy finanční, sociální, kulturní a morální hodnoty. Morální hodnoty jsou víceméně univerzální, zatímco kulturní hodnoty se mohou měnit podle organizací, stejně jako podle zemí. Kulturní hodnoty v organizaci by měly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

**Znalosti** – informace s návodem na využití. Informace jsou data zasazená do určitého kontextu a perspektivy a data jsou holá fakta.

**Proces** – soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přídavnou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Přičemž vstup (vstupy) představuje vždy definovanou vstupní veličinu (zadání) a výstup pracovní výsledek činnosti. Vstup, respektive výstup, je hmotný či nehmotný objekt. Všechny ostatní vstupující veličiny (pracovníci, materiál, technika, pomůcky atd.) jsou zdroje. Zákazník je subjekt, kterému je výstup procesu určen, respektive předán. Subjektem může být osoba, organizace nebo proces (který následuje po procesu, jehož výstup je využit). Proces vyjádřený ve formě schématu je uveden na obrázku 1.1. Procesy každé organizace, tedy i organizace veřejné správy, se člení dle důležitosti, která je vztažena k **přidávání hodnoty pro externího zákazníka, na tři kategorie procesů. Procesy rozdělujeme do kategorií dle důležitosti procesu na:**

- **Hlavní procesy** – vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, který představuje hlavní (klíčovou) oblast existence organizace. Hlavní procesy tedy přímo zabezpečují plnění poslání, tj. naplňují důvod existence organizace.
- **Řídící procesy** – určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace. Zabezpečují, že poslání je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení (manažerské procesy).
- **Podpůrné procesy** – zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (hmotné / nehmotné), ale přitom nejsou součástí hlavních procesů. Zabezpečují chod organizace.

**Klíčové (kritické) procesy** – procesy v rámci procesů řídicích, hlavních i podpůrných, které jsou v daném období (situaci) v organizaci zásadní (prioritní) ve vazbě na stanovenou vizi a strategii organizace, respektive kritické faktory úspěchu. Klíčové procesy podléhají změnám – co je kritické nyní, nemusí být kritické po realizaci potřebných opatření (například: promyšlená příprava a realizace investic, partnerství pro získání zdrojů EU, řízení změn, konkrétní výkon státní správy s vysokou četností a důležitostí, rozpočtový proces, kontrolní činnost).



Obrázek 1.1 Schéma procesu

**Zainteresané 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. Zainteresanou stranou může být také sama organizace nebo její části. Hlavní zainteresanou 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 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 zainteresaných stran (primárních externích zákaznicích) 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.

**Kritické faktory úspěchu** – přednostní podmínky, které musí být splněny, abychom dosáhli stanovených strategických cílů.

**Total quality management (TQM** – celkový management kvality) – filozofie managementu zaměřená na zákazníka, využívající analytické nástroje a týmovou práci, která vyžaduje zapojení všech pracovníků, usilující o trvalé zlepšování hlavních činností. Existuje několik modelů TQM, z nichž jsou nejčastější model EFQM, Speyer, Malcolm Baldrige, ISO 9001:2000.

**Cyklus PDCA**, tzv. Demingův cyklus – přístup k řízení procesu zlepšování. Je založen na čtyřfázovém cyklu, jehož průběžné opakování zajišťuje neustálé zlepšování:

- Plan – (plánování – projektová fáze)
- Do – (realizace – prováděcí fáze)

- Check – (přezkoumání – kontrolní fáze)
- Act – (zavedení opatření – realizační fáze)

**Veřejná správa** – buď určitý druh činnosti (tj. spravování) nebo instituce, které veřejnou správu vykonávají. Základ organizace veřejné správy tvoří **státní správa**, místní a zájmová **samospráva**. Patří sem i další subjekty, pověřené výkonem veřejné správy, jako veřejné fondy, veřejné nadace, ale i soukromé osoby, pokud jim byly svěřeny některé úkoly veřejné správy.

**Výkonnost vyjadřuje** stupeň (míru) dosažených výsledků osobou, týmem, organizací nebo procesem.

**Zdroje** zahrnují pracovníky, materiál, technologie, finanční prostředky apod., které se vyžadují pro implementaci strategií nebo procesů. Náklady na tyto zdroje jsou zpravidla vyjádřeny ve formě rozpočtu.

## Modely strategického řízení

Jak již jsme uvedli chápání pojmu strategického řízení, jeho výklad a především obsah není dosud zcela jednotný. V literatuře se můžeme setkat s různými přístupy a druhy definicí. Joyce (1999, s. 3) uvádí, že není lehké vystihnout tento pojem, neboť strategické řízení se může transformovat na základě změny situace a v rámci jedné organizace mohou současně existovat různé typy strategických akcí. V podmínkách veřejné správy to především představuje sloučení požadavků zákonných (výkonu státní správy) a požadavků politických.

Wokoun a Mates (2006, s. 33) uvádějí, že strategický management sice přepokládá strategické plánování, avšak mnohem více zahrnuje proces řízení organizace strategickým způsobem na kontinuální bázi. Přístup Brysona (2003, s. 39), který do rámce strategického managementu zahrnuje: hodnoty, poslání, vize, strategické plánování, rozpočtování orientované na výsledky, řízení výkonnosti, strategické měření, hodnocení interního a externího prostředí, poukazuje na to, že je nezbytné vycházet z uplatňování vzájemných vazeb mezi těmito prvky.

Strategické aktivity lze nalézt od svého vzniku v 50. letech 20. století. Vývoj můžeme rozdělit do tří etap, které lze nazvat dlouhodobé plánování, strategické plánování a strategické řízení. Tato terminologie je obecně přijímána, avšak v pojmech i chápání dochází ke vzájemnému prolínání, někdy dokonce k rozporům.

## Dlouhodobé plánování

Dlouhodobé plánování bylo reakcí firem na rychlé změny vývoje trhu a na jeho nové složitosti, které se odehrávaly po druhé světové válce. Situace si vyžadovala provádění rychlejších a radikálnějších změn uvnitř firem než v předchozím období. Tato situace se začala projevovat především ve Spojených státech, kde bylo nutné nahradit dosavadní již nepostačující systém rozpočtování. Bylo nutné nalézt nový nástroj, který by byl schopen připravit firmu na budoucí období s dříve nepoznaným důrazem na konkurenceschopnost a potřebu rozvoje firmy a expanze. Řešením se stalo dlouhodobé plánování, které se velmi rychle osvědčilo a téměř okamžitě bylo přijato všemi velkými firmami a množstvím firem středních. Významným prvkem dlouhodobého plánování bylo provádění prognózy vývoje budoucnosti. Provádění prognózy vývoje vycházelo z předpo-

kladu, že budoucnost lze prognózovat na základě extrapolace minulého vývoje – růstu (v tomto období se vývoj rovnal růstu) – a na základě těchto výsledků si stanovovat pozitivní cíle.

## Strategické plánování

Po prvních pokusech provádění dlouhodobého plánování přichází v 60. letech, necelých deset let po používání dlouhodobého plánování, strategické plánování, které má již charakteristiky dnes používaných přístupů. Zásadní příčinou zavedení strategického plánování byla saturace a velký pokles růstu mnoha trhů. Tyto změny uměl málokdo v této době vysvětlit, ale bylo zřejmé, že přístup dlouhodobého plánování, jehož podstatou je předpoklad růstu na základě extrapolace a kladení pozitivních cílů, není pouze přínosem pro firmu, ale je i zdrojem rizika a nebezpečí, které z tohoto přístupu pramení. Strategické plánování je komplexní a náročnou metodou, která vyžaduje mnohem více času na zpracování cílů nežli dlouhodobé plánování. Těmto novým chápáním dali vědecký základ především Alfred Chandler, skupina čtyř profesorů Harvardské univerzity, a Igor Ansoff. Profesori Harvardu Learned, Christensen, Andrews a Guth vydali v roce 1965 knihu Business Policy – Text and Cases. V tomto díle popsali vytvoření metodologického rámce, vycházejícího ze silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb okolí, hodnotového systému podniku a podnikových cílů. Toto dílo obsahující i případové studie pak vešlo později ve známost pod názvem LCAG (což je akronym příjmení uvedených profesorů). Igor Ansoff v roce 1965 vydal knihu Corporate strategy. V této publikaci, ve které byla posunuta strategie do nových dimenzí, jasně definoval strategii jako pravidlo na rozhodování v prostoru: oblast aktivit, výrobek a trh. Zavedl do managementu i pojem synergie, růstové vektory a čas-  
tečně i konkurenční výhoda.

Základní myšlenka strategického plánování spočívá v nalezení konkurenční mezery organizace. Prvním krokem je zpracování výhledové analýzy identifikující trendy, hrozby, příležitosti a jednotlivé významné události z okolí firmy, které mohou změnit dosavadní vývoj výkonu organizace. Rozdíl mezi prognózou vycházející z této analýzy, tj. výsledky, které firma nepravděpodobněji dosáhne, a prognózou výsledků vycházející z extrapolace dosavadního vývoje (dlouhodobé plánování), se nazývá mezerou kontroly, tj. rozdílem vycházejícím ze skutečnosti, že do prognózy byly včleněny výsledky a vlivy analýzy prostředí.

Druhým krokem strategického plánování je konkurenční analýza. Výsledkem této analýzy je identifikace určitého potenciálu zlepšení výkonu organizace na základě úspěšnosti v jednotlivých oborech, ve kterých organizace působí. Tato analýza ukazuje, které obory se budou slibně vyvíjet a které naopak mají budoucnost nejistou.

Na konkurenční analýzu navazuje třetí – portfolio analýza. V rámci této analýzy jsou srovnávány výhledy firmy v jednotlivých oborech, stanovovány priority a alokovány zdroje pro realizaci strategií v jednotlivých oborech. Při komparaci a sloučení výsledků provedených analýz je organizace schopna dosáhnout vyššího výkonu. Tento výkon je vyšší o tzv. konkurenční mezeru od vývoje určeného pouze na základě analýzy prostředí. V této chvíli je celková analýza strategické mezery ukončena a mohou se stanovit rozpočty a programy pro realizaci cílů. Mnoho organizací doplňuje uvedené analýzy dalším krokem: analýzou diverzifikace. Ta identifikuje nedostatky v současném portfoliu oborů a určí nové obory, které budou pro organizaci přínosné. Tímto krokem zabezpečuje rozšíření oblastí podnikání a služeb, tedy celkového výkonu organizace.

Strategické plánování se v 60. a 70. let potýkalo se značnými problémy převážně z toho důvodu, že organizace, které je začaly využívat, očekávaly, že se jim podaří splnit určené cíle, podobně jako tomu bylo v minulosti při dlouhodobém plánování. Složitost tvorby strategických plánů společně s mnoha analýzami však v mnoha případech paralyzovala vývoj organizace nebo v lepším případě jen zabíjela intuici a kreativitu manažerů. Plány byly považovány za nejvýznamnější počín manažera, stávaly se samospasitelné a pozapomínalo se na to, že strategické plánování je pouze jedním z nástrojů řízení organizace. Mechanické činnosti tvorby a realizace strategie založené na různých analýzách musely být později doplňovány identifikací ambicí a zájmů manažerů odpovědných za realizaci stanovených strategií.

## Strategické řízení

Jeho vznik je spojován s polovinou 80. let. V tomto období se začala pozornost (jako reakce na příliš mechanistický charakter dosavadního chápání strategie) zaměřovat na zatím opomíjené záležitosti týkající se zejména lidských zdrojů, organizace a technologie.

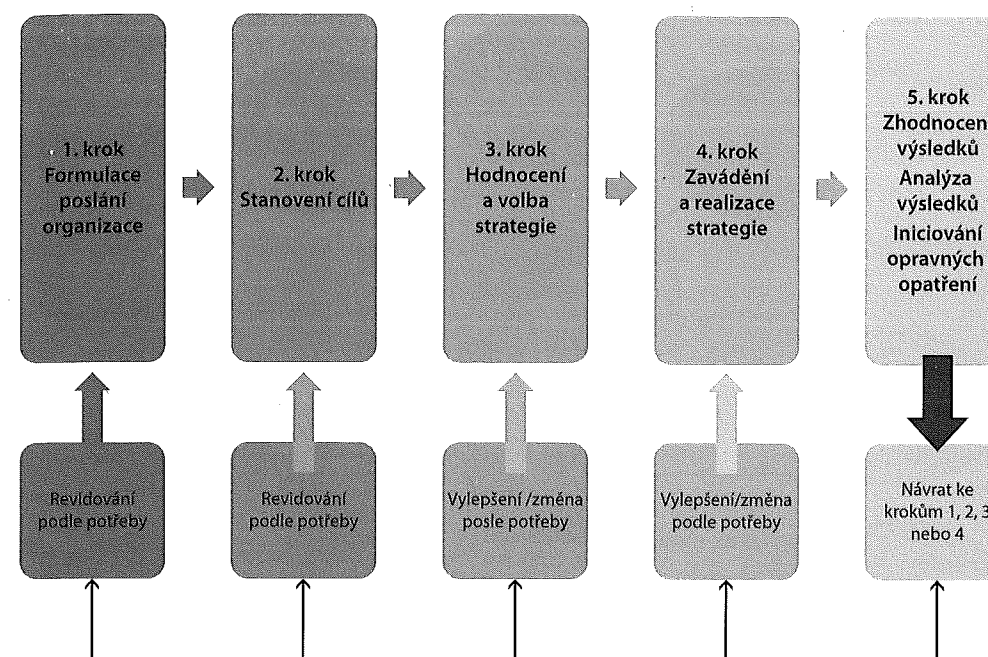
Úspěch nově zvolené strategie nezávisí pouze na změnách vnějšího prostředí, ale rovněž i na schopnostech firmy, která se mění se změnami tohoto prostředí. Prognózování a plánování se netýká pouze vnějšího prostředí, ale nově i záležitostí uvnitř firmy. Tyto dvě činnosti se musí vzájemně doplňovat a podporovat. Do oblasti zájmů se tak dostávají firemní schopnosti, kultura, styl řízení i provádění vnitřofiremních změn.

Představiteli tohoto nového pojetí strategie jsou především M. Porter, H. Mintzberg, K. Ohmae (starší díla těchto autorů jsou na pomezí strategického plánování a strategického řízení). **Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.**

Strategie tedy dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders). Snad právě proto H. Mintzberg (1994) tvrdí, že efektivní stratég je člověk, který umí žít s protiklady. Jeho podání strategie je takové, že strategie je model (vzor, šablona) či plán, který integruje hlavní organizační cíle a posloupnost činností do soudržného celku.

Rozdílné pojetí strategie se projevuje v tom, jak chápou někteří autoři strategické cíle. Jedni začleňují cíle jako součást strategie, druhí považují strategii jako prostředek pro dosažení předem vymezených cílů. Významem a obsahem pojmu strategie se budeme podrobně zabývat v následující části. Proces strategického řízení tedy můžeme rozčlenit v souladu se základními funkcemi řízení na proces strategické plánování, proces implementace strategie a proces strategické kontroly a hodnocení. V rámci všech těchto funkcí řízení se provádí analyzování.

Mnoho zahraničních autorů hovoří o tzv. modelech procesu strategického řízení, které jsou sice zjednodušující, ovšem vymezující rámec tohoto procesu. Na obrázku 1.2 je uveden tradiční model procesu strategického řízení podle Thomsona a Stricklanda (1987), skládající se z pěti na sebe navazujících základních prvků. Formulace poslání, stanovení cílů, hodnocení a volba strategie, zavádění a realizace strategie a zhodnocení výsledků s analýzou situace a iniciací opravných opatření, které vedou k opakování celého cyklu.

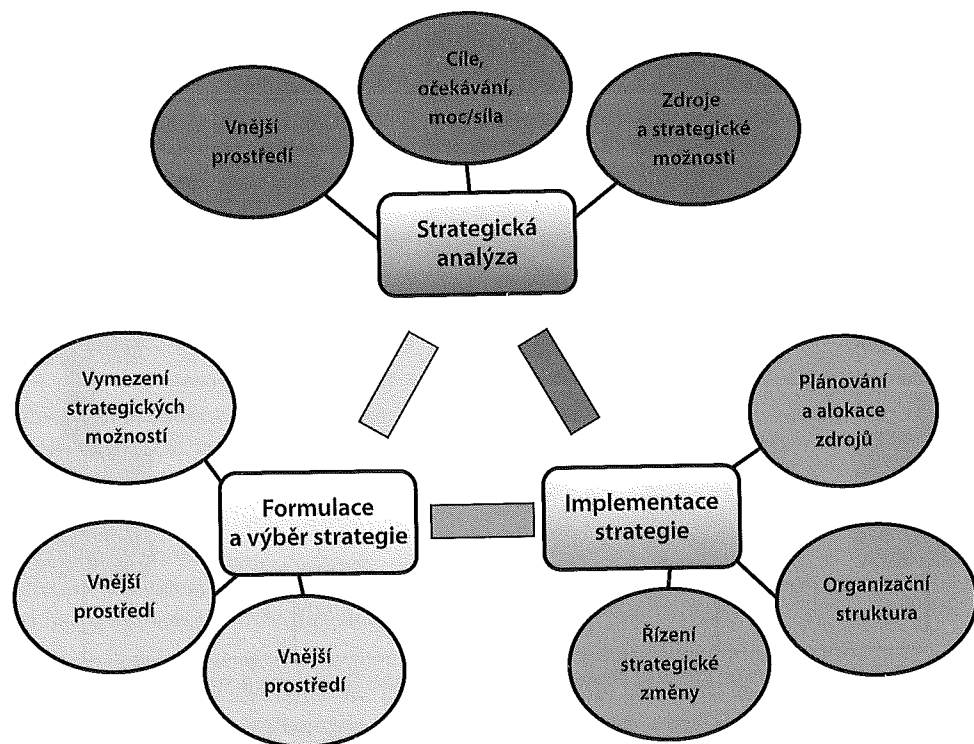


Obrázek 1.2 Tradiční model procesu strategického řízení podle Thomsona a Stricklanda (1987)

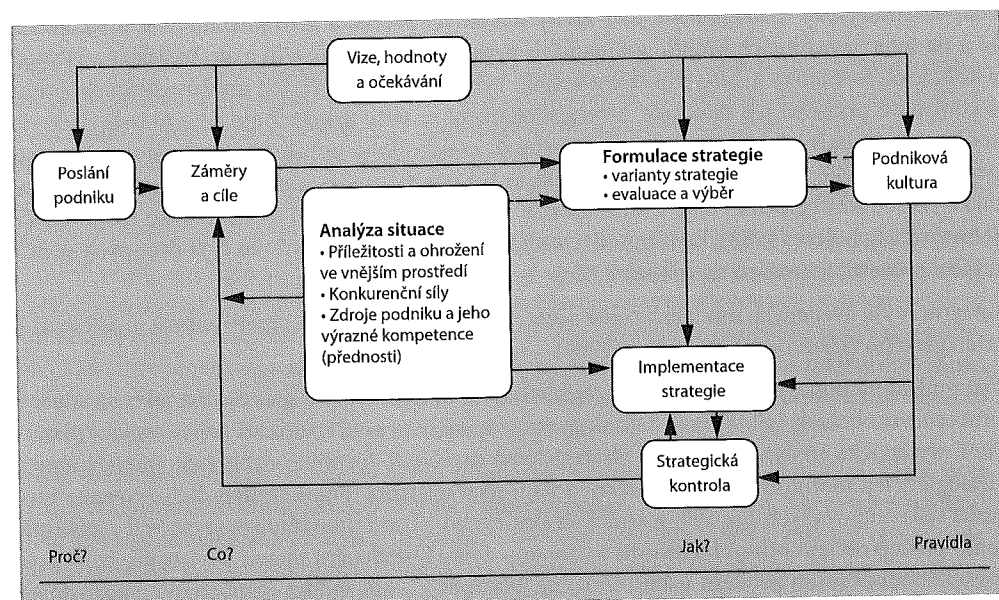
Ideální model strategického řízení zřejmě neexistuje, odborná literatura se však shoduje, že by měl být uskutečňován v určitých, logicky navazujících fázích. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 6–7) chápou strategický management jako nikdy nekončící proces a jako posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání, cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení, výběrem té nejlepší, její implementací do praxe a kontrolou průběhu její realizace. Strategické řízení se tedy uskutečňuje jako proces, který je souborem manažerských rozhodnutí a postupů, dlouhodobě určujících fungování a činnosti organizace. Podle Johnsona a Scholése (2000, s. 16) takový proces obsahuje porozumění strategické pozici, strategickou volbu a strategickou implementaci. Model strategického řízení podle Johnsona a Scholése (1988), kteří opouští tradiční pojetí při zachování všech podstatných složek tohoto procesu, je uveden na obrázku 1.3.

Integraci výše uvedených modelů, včetně některých prvků uváděných jinými autory, je pak model strategického řízení podle Digma (1990) – viz obrázek 1.4.

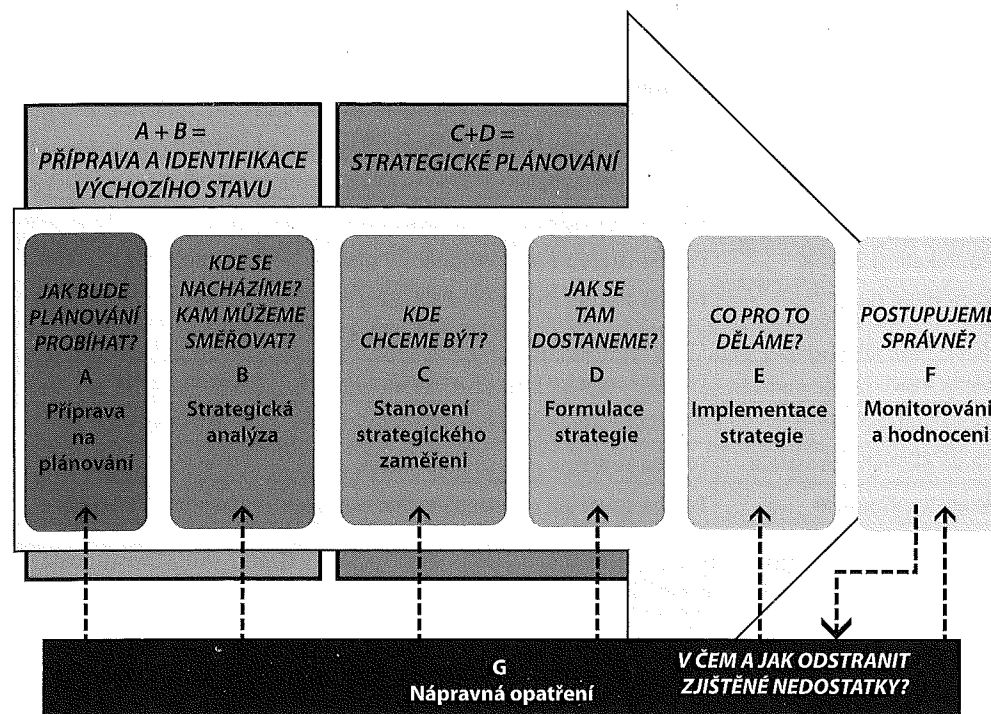
Pro podrobný popis problematiky strategického řízení je možné se na ně dívat jako na soubor procesů, viz obrázek 1.5. V rámci této skupiny procesů se provádí příprava na strategické plánování, strategická analýza, stanovení strategického zaměření, formulace strategie, implementace strategie a její monitorování, 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. Podrobně tento model rozebereme v následující kapitole.



Obrázek 1.3 Model procesu strategického řízení podle Johnsona a Scholese (1988)



Obrázek 1.4 Integrovaný model procesu strategického řízení podle Digmana (1990)



Obrázek 1.5 Model strategického řízení jako skupina procesů

V současnosti má mnoho organizací zkušenosti s tím, že úspěšná realizace strategie, respektive úspěch strategického řízení, závisí vedle použití formálních modelů, postupů a metod také na kulturních a psychosociologických aspektech v organizaci. Díky velké rychlosti změn v dnešní globalizované společnosti bývá také zpochybňován význam možnosti analytického strategického plánování.

V následující tabulce 1.1 jsou uvedeny existující myšlenkové školy strategického řízení podle Mintzberga (1999).

První tři jmenované školy mají charakter preskriptivní, což vyjadřuje, že dávají k dispozici vzory, příručky a postupy pro úspěšnou a správnou formulaci strategie. Poskytují tedy metodiku pro tvorbu strategie, ale neukazují, jak se strategie v organizacích reálně vytváří.

Dále uvedené myšlenkové školy mají naproti tomu deskriptivní charakter. Popisují tedy, jak se strategie prakticky realizují a soustřeďují se na specifické dílčí oblasti procesu rozvoje strategie. Napomáhají nalézt rovnováhu mezi různými centry moci a zájmů v organizaci, tak aby mohla být zpracovaná úspěšná strategie.

Tabulka 1.1 – Školy strategického řízení podle Mintzberga (1999, s. 1)

Myšlenkové školy strategického řízení	Stručná charakteristika	Hlavní představitelé
Škola designu	Tvorba strategie jako koncepční proces	Selznick
Škola plánování	Tvorba strategie jako formální proces	Ansoff
Škola umístění	Tvorba strategie jako analytický proces	Porter
Podnikatelská škola	Tvorba strategie jako vizionářský proces	Schumpeter
Kognitivní škola	Tvorba strategie jako mentální proces	Simon
Škola učení se	Tvorba strategie jako vzdělávací proces	Lindblom
Škola moci	Tvorba strategie jako proces vyjednávání	Allison, Astley
Škola kultury	Tvorba strategie jako kolektivní proces	Rhenman, Norman
Škola okolního prostředí	Tvorba strategie jako proces reakce	Hannan, Freeman
Škola konfigurace	Tvorba strategie jako transformační proces	Chander, McGill-Gr.

Ať se rozhodneme pro kteroukoli variantu modelu strategického řízení, skutečností zůstává, že strategické řízení by mělo být chápáno jako nikdy nekončící proces, který v sobě obsahuje logické a posloupné kroky.

## Modely strategického řízení ve veřejné správě

Modely strategického řízení uplatňované ve veřejné správě je možné podle Jouyce 1999, s. 6, členit na nejméně čtyři modely:

- Klasický model plánování
- Podnikatelský model strategického řízení
- Visionářský model strategického plánování
- Model strategického managementu založený na předvídání budoucnosti

**Klasický model plánování** se uskutečňuje od roku 1977, kdy byly strategické plány tvořené americkými státními orgány hodnoceny se souhlasem Kongresu. Souhlas byl posuzován několika logickými otázkami: Je programové prohlášení v souladu se zákonným nařízením? Je orientováno na výsledek? Jsou strategické cíle měřitelné a jsou provázány s programovým prohlášením? Je plán diskutován a koordinován i s jinými orgány a je zabráněno zbytečné duplicitě? Jsou brány v úvahu externí faktory? Jsou popsány zdroje strategických požadavků? Má organizace datovou kapacitu, aby vytvořila základní data a použila měřítka výkonnosti? Popisuje plán, zda došlo ke konzultacím se stakeholders a jak byly využity jejich připomínky? Odpovědi na takto kladené otázky pak ukazují, zda jsou zpracované strategie jasné a logické.

Veřejné organizace se často musí vyrovnávat s relativně rychlými změnami v politickém myšlení. Na druhé straně volený management, který vyžaduje tento přístup, může požadovat mnoho psaných strategických plánů, což ale následně nezaručuje jeho realizaci. V manažerském pojetí toto množství papírů může být ovšem bezcenné a uspokojí pouze administrativní orgány. Hlavní obrat v přístupu ke strategickému plánování nastává ve vyspělých zemích díky populárním analýzám

o potížích veřejného sektoru, které se prováděly v 90. letech. Zásadní impulzy pro uplatňování strategického plánování lze spatřit v problémech fiskálního stresu, z tohoto důvodu je potřeba udělat více za méně a ve společenských změnách, které způsobují, že spotřebitelé očekávají větší možnost volby. Strategické plánování prokazatelně napomáhá veřejným organizacím k systémovým změnám a inovacím. Studie britské samosprávy (Flynn a Talbot, 1996) ukázala, že většina organizací má formální strategické plánování, jež zajišťuje rozsáhlé výhody. Představitelé územních samospráv v rámci této studie potvrdili, že jim strategické plánování napomohlo k dosažení cílů, k splnění úkolů, k specifikování klíčových faktorů úspěchu a k zajištění lepšího využití zdrojů.

**Podnikatelský model strategického řízení** je uplatňován od osmdesátých let minulého století na základě myšlenky řídit veřejné organizace jako podniky. Základní příčinou jeho zavedení bylo, že veřejný sektor utrácí příliš mnoho peněz s malým efektem. Fungovat jako podnik znamenalo chovat se lépe ke klientům a k uživatelům veřejných služeb. Často se navrhovalo, aby se s uživateli služeb jednalo jako se „zákazníky“. Podnikový přístup se v některých oblastech veřejného sektoru dokonce aplikoval i na interní vztahy, takže hierarchické struktury byly nahrazeny (či obohaceny) vztahem kupující – poskytovatel. Plánování se samozřejmě stalo „obchodním plánováním“. Jedním z hlavních rysů podnikového modelu veřejných organizací je skutečnost, že rozvoj strategického přístupu k řízení začal v ten samý okamžik, kdy byly přeneseny kompetence na přední liniové manažery (tzv. front-line managers). Posílení kompetencí liniových manažerů vedlo především k tomu, že byla posílena jejich odpovědnost za svěřený úsek. Strategický přístup se neodráží pouze v dlouhodobém plánování či v definování předpovědi budoucnosti. Přístup je strategický ve smyslu vytváření programových prohlášení, hodnot a schvalování plánů, které umožňují přenos rozhodování.

**Vizionářský model strategického plánování** je na rozdíl od podnikového modelu zaměřený převážně na dlouhodobé plánování. Podstata tohoto modelu je v tom, že se nejprve definuje budoucí stav, kterého má být dosaženo. Na základě této definice se identifikují aktivity, které vedou ze stavu současného do stavu žádoucího. Představitelé veřejné správy jsou zapojeni do procesu strategického managementu prostřednictvím tvůrčích manažerských metod (jako je brainstorming nebo jiná metoda), s jejichž pomocí je definována strategická vize a zaměstnanci jsou ovlivňováni prostřednictvím ztotožnění se se souborem hodnot dané organizace. Tyto hodnoty lze někdy charakterizovat jako soubor cílů, jindy mohou představovat morální prohlášení, jež definuje, jakými způsoby bude naplňováno stanovené poslání či strategie. Další charakteristikou tohoto modelu je vidět tyto hodnoty jako směr, který stmeluje všechny zúčastněné. Soubor hodnot reprezentuje jednotný a sdružující kulturní aspekt, podporující zavedení strategie. V tomto modelu není podstata v přenesení pravomocí, ale naopak spíše v centralizovaném strategickém řízení, se kterým se všichni zaměstnanci ztotožňují.

**Model strategického managementu založený na předvídání budoucnosti**, který se na strategickou změnu dívá z dlouhodobého pohledu, a stejně jako vizionářský model definuje strategické vize. Plánování uskutečňované pomocí tohoto modelu není pouze o identifikování aktivit, které dovedou organizaci ke strategické vizi, ale zaměřuje se také na analýzu zdrojů a schopností a vytváření partnerství s ostatními organizacemi, které se mohou podílet na realizaci strategické vize. Tento typ strategického řízení je charakterizován druhem intelektuálního vedení, které má zájem na tom, aby se manažeři i zaměstnanci zapojili jak srdcem, tak myslí a aby se zajistil jejich souhlas s daným strategickým směrem. Toto intelektuální vedení především napomáhá identifikovat, posuzovat a zvládat rizika a přínosy při vypracování a realizaci strategií. Rizika

a přínosy se objevují proto, že vnější prostředí vytváří alternativní hrozby a příležitosti, u nichž musí být posouzeno, zda kvůli nim neexistuje potenciál pro zpoždění nebo rychlejší dosažení strategické vize. Tyto hrozby nebo příležitosti obsahují určitou míru nejistoty, neboť odvrácení hrozby či realizace příležitosti vyžaduje znalosti a správný úsudek. Z toho vyplývá, že součástí tohoto modelu je i strategický management problémů (tzv. issue management).

## Jak lze chápat strategii organizace

Máte zpracovanou strategii a řídíte se jí (postupujete podle ní)? Bezesporu ano. Nikdo z řídicích pracovníků by neodpověděl nic jiného. Pokud bychom však položili konkrétnější otázku – jaká je strategie vaší organizace? – odpovědi by byly značně rozdílné. Je to způsobeno tím, že pojem strategie se v rámci řízení (managementu) používá velmi často, ovšem s různým významem a chápáním. Není tudíž možné najít jednu vyčerpávající definici. Mnohdy je pojem strategie zaměňován s pojmy poslání, vize nebo strategické cíle. Ovšem zjednodušeně řečeno stanovené poslání nám odpovídá na otázku, proč organizace existuje. Vize nebo strategické cíle nám stanovují, co chce organizace dosáhnout, tedy za jaký časový horizont chce být ve stanoveném stavu, situaci nebo mít daný výsledek. Strategie by nám pak měla odpovídat na otázku, jak daného požadovaného stavu dosáhneme. Než si definujeme, jak můžeme pojem strategie chápat my, pojďme se podívat, jak strategii chápou odborníci zabývající se touto problematikou. Mintzberg (1990) považuje strategii za „model (vzor, šablonu) či plán, který integruje hlavní organizační cíle, politiky a posloupnost činností do soudržného celku“. De Witt a Mayer (1991, s. 14) charakterizují strategii jako plán naplnění poslání organizace. Johnson, Scholes (1993) o strategii uvádí, že „strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders)“. Wells a Doherty (1995, s. 33) uvádí, že strategie vysvětluje, jak bude strategických cílů dosaženo. Podle Portera (1996) je strategie vytváření jedinečné a hodnotu tvořící tržní pozice, včetně mnoha rozdílných obchodních činností. (Je ovšem nutné poznamenat, že Porter se zabýval konkurenční strategií, nikoliv strategií jako takovou.) Ve smyslu aktivního řízení je těžištěm zájmu zamýšlená strategie. Horváth & Partners (2002, s. 22) strategii chápou jako zamýšlený nebo odvozený zásadní způsob postupu či jednání podniku a jeho relevantních dílčích oblastí za účelem odlišení se od konkurence a tím i dosažení dlouhodobých cílů. Strategii je možné definovat také jako (EIPA, 2006, s. 57): „Dlouhodobý plán prioritních aktivit, který je sestaven za účelem dosažení hlavního nebo celkového cíle nebo pro naplnění poslání.“ Podle EFQM (2003, s. 51) je strategie způsob, kterým organizace realizuje svoje poslání a vizi. Je založena na potřebách hlavních zainteresovaných stran a podporována příslušnými politikami, plány, cíli, záměry a procesy. Vzhledem k tomu, že pojem strategie byl až do začátku minulého století výlučně doménou vojenské teorie a praxe, podíváme se také, jak je možné definovat pojem vojenská strategie, a to podle Vojenského terminologického slovníku Ministerstva obrany USA (1987, s. 232): „Vojenská strategie je umění a věda využívání ozbrojených sil státu pro dosažení cílů státní politiky použitím síly anebo hrozbou jejího použití.“

Shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie vypracoval Henry Mintzberg (1994), který uvádí, že strategie je chápána několika různými způsoby, nejčastěji následujícími čtyřmi: Plan (plán); Pattern (model chování); Position and Perspective (pozice a charakter organizace). Význam těchto přístupů k chápání pojmu strategie Mintzberg (1994) uvádí jako následující:

Strategie jako **plán (plan)** – pojetí, které chápe strategii jako záměrnou (plánovanou), posloupnost akcí směřující do budoucnosti (cestu, jak se dostat „odsud tam“).

Definování strategie jako plánu je nedostatečné v situacích, kde je třeba definicí obsáhnout i výsledné chování. Proto se strategie vymezuje také jako **model chování (pattern)**. Na rozdíl od pojetí strategie jako plánu, tj. jako strategie zamýšlené, odvíjí se model chování od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný model. Jde tedy o „zásadové“ pojetí, které naznačuje ve strategii shodu chování v čase, ať toto chování je nebo není záměrné.

Strategie ve smyslu **pozice (position)** zdůrazňuje pojetí, pro něž je ve strategii důležité „umístění“ organizace ve vztahu k prostředí, v němž organizace působí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi (1985) a jeho pokračovatelům, které vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh.

Naproti tomu pojetí strategie jako **charakter organizace (perspective)** je podporováno například Druckerem, podle něhož je strategie způsob (koncepce) podnikání. Klíčovými implikacemi tohoto pojetí jsou dvě roviny: a) strategie je koncept, abstrakce v myslích zainteresovaných stran, b) je to perspektiva sdílená všemi členy organizace, jde tedy o sjednocení pracovníků organizace ke společnému způsobu myšlení a chování.

Dobson a Starkey (1993) uvádí, že v zásadě existují dva přístupy k pojetí strategie. První přístup (který je v českém prostředí uplatňovaný především organizacemi veřejného sektoru) chápe strategii jako dlouhodobý plán, respektive ji ztotožňuje s plánováním. Tvorbou strategie v tomto pojetí je vytvářena „top-down“ (shora-dolů), kdy se nejdříve shromažďují informace, které jsou analyzovány, a na jejich základě je stanovena strategie, která se dále rozpracuje ostatními organizačními jednotkami. Druhý přístup se orientuje na ad hoc reakce na významné změny v podnikatelském prostředí a v postavení organizace na trhu. Strategii je v tomto pojetí nezbytné vytvářet, případně aktualizovat nepřetržitě a neperiodicky, čas od času, jako např. strategický plán. Strategie potom může mít i formu vývojových scénářů a reakcí organizace na jednotlivé varianty budoucího vývoje.

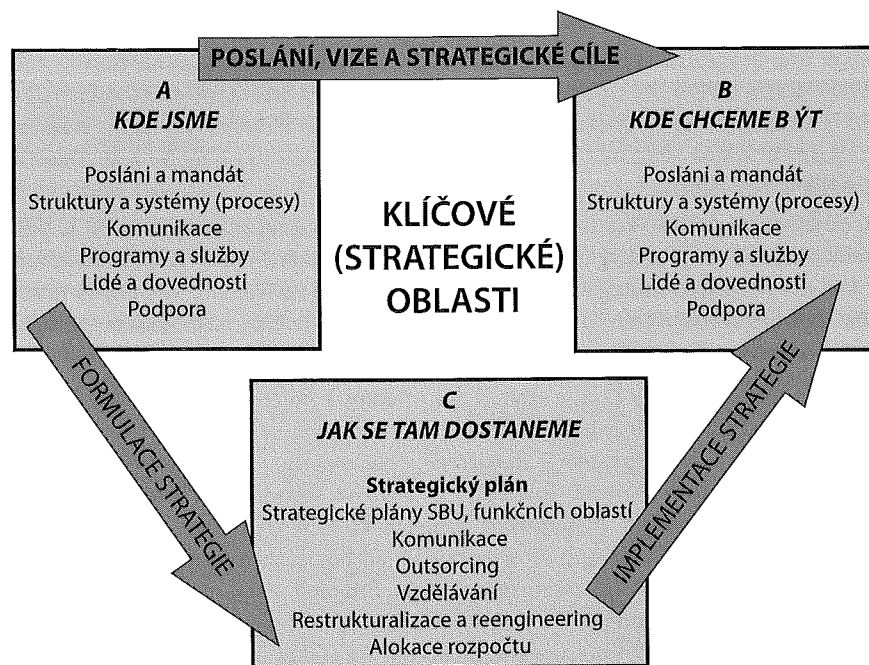
Steiner ve své publikaci Strategic Planning (1979) pojem strategie, mimo poznámky v závěru knihy, nedefinuje. Některé z definic strategie, na které Steiner (1979) poukazuje, zahrnují následující:

- Strategie je aktivita vrcholového managementu v tom, co je pro organizaci nejdůležitější.
- Strategie se vztahuje k rozhodnutí o základním směřování organizace, tedy k jejímu účelu a poslání.
- Strategie zahrnuje důležité akce nezbytné pro realizaci vytyčeného směřování organizace.
- Strategie poskytuje odpověď na otázky: Co by měla organizace dělat? Jaké jsou výsledné stavy (cíle), o které usilujeme, jak bychom jich mohli dosáhnout?

Strategie je tedy cesta (postup, způsob, záměr), jak dosáhnout požadovaných (plánovaných, stanovených) strategických cílů, respektive výsledného budoucího stavu. Tato cesta je ohraničena stanoveným posláním organizace, jejími disponibilními zdroji a předpokládaným vývojem prostředí, ve kterém se pohybuje, a vytyčenou stanovenou vizí a požadavky zainteresovaných stran.

Jak vyplývá z předcházejícího, strategie může být stanovena v různých formách, a to jako záměr, plán, koncepce atp.

Z těchto různých pojetí můžeme vygenerovat pro potřeby veřejné správy definici **strategie jako dlouhodobého záměru, respektive plánu rozvoje dané organizace, který na obecnější úrovni definuje cesty k dosažení stanovených strategických cílů s vazbou na disponibilní zdroje**. Tedy strategie je cesta z výchozí situace do situace požadované (cílové). Strategie rozvoje organizace je tedy cestou z výchozího stavu do stavu plánovaného (chtěného) – viz obrázek 1.6.



Obrázek 1.6 Model strategického řízení ABCS (upraveno podle Bryson, 2004)

Na obrázku 1.6 uvedený postup z bodu A do B můžeme charakterizovat jako „filozofii“ strategie, respektive strategické zaměření. Naproti tomu postup z bodu A do C si můžeme charakterizovat jako proces formulace strategie, zatímco postup z bodu C do B je pak proces implementace strategie. Dobře strategicky plánovat, respektive řídit, pak znamená, že potřebujeme pochopit jednotlivé body A, B a C a jak mohou být vzájemně propojeny.

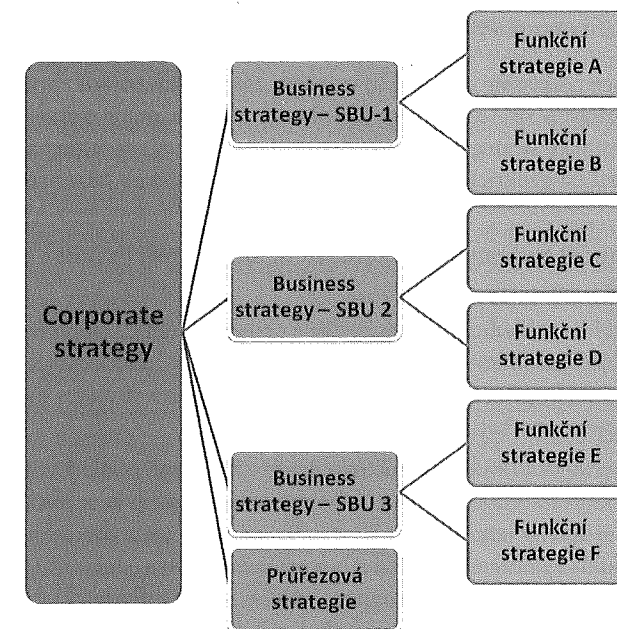
## Hierarchie strategií organizace

Rozsáhlé a značně strukturované, případně nadnárodní organizace, které jsou strukturovány do několika úrovní řízení, zpravidla mají i několik úrovní strategií. Tyto strategie pak rozdělujeme u firemních organizací na (viz obrázek 1.7):

- Corporate Strategy – strategie celkového podniku
- Business Strategy – (Strategy business unit SBU) obchodní strategie

- Funkční strategie
- Průřezové, resp. horizontální strategie

**Corporate strategie** vymezuje základní podnikatelská rozhodnutí, která jsou o jednotlivých družích schopností (působení / podnikání), jimiž organizace bude disponovat. V rámci tohoto



Obrázek 1.7 Hierarchická struktura strategií

vymezení se určují trhy, odvětví a oblasti podnikání a obchodu. V rámci vymezení, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován a který utlumován, se alokují disponibilní kapitálové prostředky a stanovují způsoby řízení podnikání. Corporate strategie vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých strategických obchodních jednotek firmy. Corporate strategie je rozpracováním vize společnosti a současně je zadáním pro formulaci odpovídajících business strategií. Na formulaci corporate strategie se většinou podílí pouze nejvyšší tým rozhodujících vlastníků a špičkových top manažerů firmy. Keřkovský, Vykypěl (2002, s. 24) doporučují členit na následující části:

1. Vyčlenění strategických obchodních jednotek a průřezových oblastí
2. Určení jejich základních strategických cílů
3. Vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBU a průřezové oblasti
4. Charakteristika schopností, kterých hodláme dosáhnout

Tyto části lze zároveň chápat jako kroky formulace této strategie. V prvním kroku je působení organizace rozčleněno do jednotlivých SBU a průřezových oblastí. Poté jsou pro jednotlivé



SBU a průřezové oblasti vytyčeny základní strategické cíle, vyjadřující jednu z možných variant budoucího vývoje konkrétní SBU nebo průřezové oblasti:

- Rozvoj schopností SBU nebo průřezové oblasti
- Udržování schopností SBU nebo průřezové oblasti
- Snižování / ztrátu schopností SBU nebo průřezové oblasti
- Dosažení nové schopnosti SBU nebo průřezové oblasti

Třetím krokem formulace corporate strategie je vytyčení základních směrů / způsobů naplnění strategických cílů jednotlivých SBU a průřezových oblastí. Především jde o stanovení tzv. **generického charakteru** business strategií jednotlivých SBU a dále o tzv. **alternativní vývojové směry**, které v návaznosti na generický charakter strategie dále vtiskují působení SBU specifický charakter.

V případě resortu obrany ČR bychom jako o corporate strategii mohli hovořit o strategii resortu obrany – viz obrázek 1.8.

**Business strategie** vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Typicky se do strategických obchodních jednotek člení firmy vyrábějící různé výrobky pro různé trhy. Obsahově by business strategie měla specifikovat základní činitele rozšířeného marketingového mixu.

**Strategická obchodní jednotka** (Strategic Business Unit – SBU) má podle Kotlera (1984) relativně oddělené strategické plánování, SBU jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být samostatně řízeny jako „zisková“, respektive nákladová střediska. Je definována určením skupiny zákazníků a zainteresovaných stran a jejich potřeb a očekávání, jež hodlá organizace uspokojovat. Dále se definuje technologiemi výroby nebo službami, které bude využívat (podrobněji např. Kotler, 1984). Za strategickou obchodní jednotku jsou považovány firmy zaměřené na rozdílné skupiny zákazníků nebo na více výrobků pro různé trhy. Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) lze uplatnit tři přístupy k vymezení SBU:

1. **Organizační**, kdy je při vymezení SBU do určité míry kopírováno existující organizační uspořádání, a přitom je možno zajistit potřebnou konkurenceschopnost SBU na určitém trhu. Odpovídající business strategie je potom strategií určitého organizačního celku. Za realizaci strategie pak odpovídá management dané organizační jednotky.
2. **Strategicko-marketingový**, respektive **procesní**, kdy při vymezení SBU z pohledu zajištění potřebné konkurenceschopnosti organizace na určitém trhu není možno (případně žádoucí) kopírovat při vyčleňování potřebných zdrojů / kapacit existující organizační uspořádání. Rozhodující je dosažení vytyčených strategických cílů. Vymezení SBU potom může jít ve všech existujících organizačních jednotkách a konkrétní business strategie je potom strategií několika spolupracujících organizačních jednotek firmy. Může se tak stát, že určitá organizační jednotka se podílí na realizaci více business strategií. Při řízení organizace se pak uplatňují maticové organizační struktury; vedle liniové štábních struktur odpovědných za řízení jednotlivých organizačních jednotek (respektive za realizaci přijatých strategií) existují i horizontální řídicí struktury, odpovědné za formulaci a realizaci přijatých strategií.
3. **Projektový**, kdy SBU může pokrývat aktivity, spojené s realizací určitého strategicky významného projektu.

V resortu obrany můžeme o strategických „obchodních“ jednotkách hovořit ve smyslu poskytovaných služeb jednotlivých složek ozbrojených sil, které můžeme členit podle Vojenské strategie ČR (2008) na Armádu ČR, Vojenskou policii a Vojenské zpravodajství. V tomto případě pak můžeme hovořit o třech SBU, a to: SBU 1 – Armáda ČR, SBU 2 – Vojenská policie, SBU 3 – Vojenské zpravodajství, viz obrázek 1.8. Jako další SBU, tedy SBU 4, bychom mohli definovat Strategii výkonu státní správy. Obsahově by business strategie měla v případě ústřední státní správy specifikovat strategické cíle především pro následující prvky: **Product** (soubor poskytovaných služeb danou SBU), **Cost** (rozpočtovou politiku), **Stakeholders** (vymezení zákazníků a zainteresovaných stran, jejich požadavků a očekávání), **People** (lidské zdroje, pracovníci), **Key Process** (procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků SBU) a **Planning** (strategické akce a využití zdrojů SBU).

Pro každý z výše uvedených aspektů strategie by v business strategii měly mít na základě výsledků specificky zaměřené analýzy vymezeny strategické cíle, které daná SBU v uvažovaném časovém horizontu business strategie svými aktivitami bude plnit. Business strategie ale současně nesmí přesáhnout rámec vymezený pro ni v rámci corporate strategie. Strategie každé SBU by měly být rozpracovány do souboru funkčních strategií pro jednotlivé specifické oblasti strategického řízení, například pro oblast výzkumu a vývoje, logistiky, personalistiky, financí.

**Funkční strategie** zajišťuje strategický rozvoj důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Funkční strategie vychází z podmínek konkrétní SBU a situace, v níž se nachází. V podmínkách resortu obrany ČR může být funkčními strategiemi pro SBU 1 – Armáda ČR např. strategie pozemních sil a strategie vzdušných sil, viz obrázek 1.8. Funkční strategie mohou být definovány i jako průřezové – společné pro více SBU. Tato úroveň strategií se může navzájem ovlivňovat, tedy existují mezi nimi vzájemné vztahy, které mohou mít synergický účinek. Tuto skutečnost je nutné ve strategii respektovat především volbou strategických cílů.

**Průřezová (horizontální) strategie** definuje strategické cíle společně pro více strategických obchodních jednotek (strategic business unit). Smyslem definice je řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek. Například personální politika, mzdová politika a logistika.

Neřešením uvedených vztahů mohou vznikat problémy mezi jednotlivými SBU v důsledku jejich rozdílných zájmů. Může docházet k oslabování vzájemných vztahů SBU, které povedou k samostatnému rozhodování o investicích SBU, což obvykle vede k oslabení pozice společnosti jako celku. Nekoordinovaný postup dále může zapříčinit pomalý přenos know-how mezi SBU jednotkami atd. V podmínkách veřejné správy se uvedené jevy projevují obdobně. Rozdílnost spočívá především ve sledování účelného nakládání s veřejnými prostředky a jejich hospodárném využití. Průřezové strategie ve veřejné správě tedy sledují ty oblasti, které jsou pro jednotlivé SBU společné a případně na horizontální úrovni se ve všech jednotkách realizují. V této souvislosti tedy můžeme hovořit o oblastech vzdělávání, public relations (vztahy s veřejností), akvizice, logistika, IS/IT a podobně.

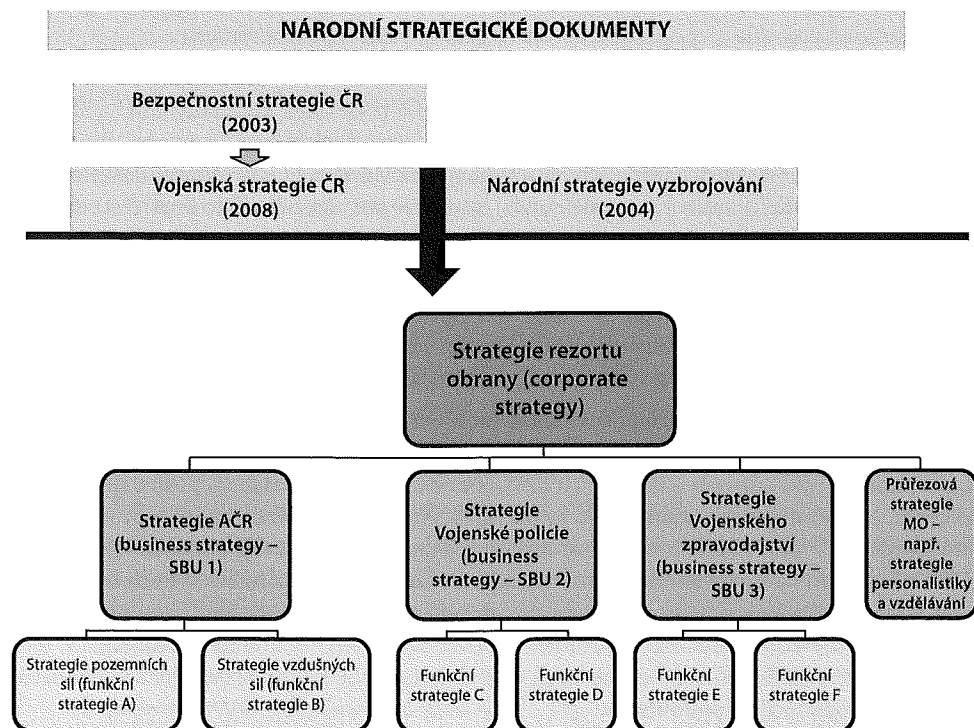
Na rozdíl od corporate (firemní) strategie, jde v případě průřezové strategie o řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek, nikoliv pouze o vytyčování strategických cílů společnosti jako celku. V resortu obrany může být průřezovými strategiemi např. strategie personalistiky a vzdělávání, strategie logistické podpory atd. – viz obrázek 1.8.

**Nadnárodní a národní strategie (National strategy)** představují soubor základních principů řízení, výstavby a rozvoje daného odvětví v podmínkách nadnárodních a národních institucí

a organizací. Národní strategie jsou východiskem pro zpracování navazujících strategií a koncepcí v oblastech realizujících dané odvětví. Mohou být dále impulzem pro provedení případných legislativních změn. Vychází z hodnocení současného stavu odvětví a předpokládaného globálního vývoje, z národních nebo společenských zájmů, z principů rozvoje daného odvětví a ze zahraničně-politické orientace státu nebo mezinárodního společenství.

V podmínkách resortu obrany to jsou Bezpečnostní strategie ČR, Vojenská strategie ČR a Národní strategie vyzbrojování. Tyto národní strategie se opírají o základní principy Strategické koncepce Organizace Severoatlantické smlouvy (NATO), na ni navazující Souhrnnou politickou směrnicí NATO a Evropskou bezpečnostní strategií.

Tyto národní strategie pak mohou být rozpracovány do hierarchické soustavy na sebe navazujících strategií, tvořených nadnárodní, národní, corporate, business a funkční strategií, tak jak je znázorněno na obrázku 1.8 Možný příklad hierarchické struktury strategií v prostředí resortu obrany ČR.



Obrázek 1.8 Možný příklad hierarchické struktury strategií v podmínkách resortu obrany ČR

## Metodika zpracování koncepcí pro ústřední státní správu podle usnesení vlády

Jednotlivá ministerstva, respektive orgány ústřední státní správy, se při vytváření strategických, respektive koncepčních dokumentů, musí řídit usnesením vlády České republiky ze dne 3. ledna 2001 č. 10 + P k návrhu Metodiky střednědobých koncepcí. I když tato metodika řeší koncepcce střednědobého charakteru – pro časové období šesti let, případně s orientačním výhledem na delší období tam, kde je to nutné – je vhodné z ní vycházet i pro koncepční (strategické) materiály pro delší časové období. V případě resortu obrany by tato metodika měla být respektována pro všechny úrovně strategií, respektive koncepcí.

Střednědobé koncepcce umožňují sladit krátkodobé záměry se střednědobými cíli a tím dosahovat maximálních účinků z využívání omezených zdrojů. Východiskem tvorby střednědobých koncepcí jsou priority vlády obsažené v jejím programovém prohlášení. Rámec pro ně vytváří Vize rozvoje, která se vypracovává na období 15 let a obsahuje základní trendy a jejich předpokládané důsledky v daném období.

Střednědobé koncepcce se zpracovávají na základě jednotné metodiky, která umožňuje efektivní koordinaci celého procesu tvorby střednědobých koncepcí. Smyslem koordinace je vytvoření základních podmínek pro to, aby jednotlivé resortní koncepcce přispěly k realizaci celospolečenských záměrů, cílů a priorit. Neméně významným důvodem je, aby obsahovaly vzájemně sladěné horizontální vazby, které jsou předpokladem harmonického rozvoje a plného využití synergetických efektů.

Při přípravě střednědobých koncepcí se zaměřujeme především na časový horizont, formální struktury, stanovování finančních nároků, proces aktualizace, základní principy zpracování a programy.

### Časový horizont střednědobých koncepcí

Předpokládá se šestiletý časový horizont, případně s orientačním výhledem na delší období tam, kde je to nutné.

### Formální struktura koncepcí

Koncepcce se skládají ze dvou částí, a to z analýzy současného stavu a z vlastní koncepce.

#### 1. Analýza současného stavu obsahuje:

- Základní vývojové tendence uplynulého období a jejich vyhodnocení.
- Silné a slabé stránky, rizika a příležitosti (SWOT analýza).
- Vyhodnocení účinnosti stávajících rozvojových programů, tj. porovnání jejich nákladů s přínosy, zda bylo dosaženo zamýšlených účinků, případně s jakými modifikacemi.

#### 2. Koncepcce obsahuje:

- Stanovení cílů rozvoje, včetně určení priorit, a to nejenom v poloze kvalitativní, ale tam, kde je to možné, i kvantitativní.
- Identifikaci cílů, které vyžadují spolupráci více ministerstev, a případně cílů, které jsou nekompatibilní s cíli koncepcí jiných ministerstev.

- Specifikaci programů, které konkretizují realizaci koncepce v jednotlivých dílčích oblastech.
- Kvantifikaci nároků na finanční zdroje.
- Očekávané důsledky koncepcí a programů v jednotlivých letech, a to i v průřezových oblastech, jako je oblast životního prostředí a oblast sociální (zaměstnanost), pokud je to možné i v kvantitativní podobě.
- Regionální rozměr koncepce.
- Legislativní a nelegislativní opatření, která koncepce vyžaduje.

### Stanovení finančních nároků koncepcí

Základem kvantifikace finančních nároků spojených s realizací koncepcí jsou investiční a provozní náklady rozložené do jednotlivých let, na které je koncepce zpracovávána. Ve vazbě na střednědobý fiskální výhled a státní rozpočet budou v příslušných letech uváděny dva údaje – údaj týkající se potřebné výše a údaj odsouhlasený Ministerstvem financí ČR. V letech, která nejsou pokryta fiskálním výhledem, bude uveden pouze odhad příslušného ministerstva nebo ostatních orgánů ústřední státní správy.

Finanční nároky se uvádějí v členění na státní rozpočet, ostatní části veřejných rozpočtů, zahraniční zdroje, případně očekávaný příspěvek soukromého sektoru, a to vždy v členění na běžné a kapitálové výdaje v cenách výchozího roku.

### Proces aktualizace koncepcí

Aktualizace koncepcí se provádí pravidelně, časový horizont aktualizace je upraven příslušným usnesením vlády. Smyslem aktualizace je reagovat na skutečný vývoj vzhledem k cílům koncepce, na výsledky průběžného vyhodnocování programů a na případné změny ve výchozích podmínkách sestavení koncepce.

Aktualizace jednotlivých programů se provádí každoročně vzhledem k jejich postupnému naplňování, ale i vzhledem k postupné konkretizaci finančních možností na jednotlivá léta a na jednotlivé programy. Proces aktualizace je sladěn s časovým harmonogramem fiskálního výhledu Ministerstva financí ČR.

### Základní principy zpracování koncepcí

Základním principem vypracování střednědobých koncepcí je princip programování, prostřednictvím kterého bude zajištěno, že koncepce budou obsahovat jak analytickou, tak vlastní koncepční část.

Princip spolupráce je naplňován v průběhu tvorby koncepcí konzultacemi vybraných cílů a způsobů jejich dosažení s těmi orgány, s kterými se tyto cíle a způsoby jejich naplňování mohou dostat do vzájemného rozporu nebo naopak je nezbytná spoluúčast více orgánů na jejich realizaci.

Dalším důležitým principem je účast veřejnosti na zpracování a aktualizaci koncepcí. Jednotlivé orgány vytvoří vhodné podmínky pro to, aby se do procesu zpracování koncepcí a jejich aktualizace mohla veřejnost zapojit.

### Programy koncepcí

Cíle obsažené v koncepcích budou, pokud je to možné, dosahovány prostřednictvím programů, které se zpracovávají pro určitý ucelený relativně uzavřený výsek v rámci působnosti ministerstva nebo dalších orgánů ústřední státní správy. Představují konkretizaci koncepce v tom smyslu, že ukazují, v jakých krocích a jakým způsobem budou dosahovány cíle koncepce.

### Programy obsahují:

- Cíle, nástroje a cesty k jejich dosažení, pokud možno kvantifikované (časový horizont, náklady v jednotlivých letech, kvantifikace výsledků, která je nutná pro kontrolu naplňování cíle programů).
- Legislativní a nelegislativní opatření.
- Jasně definovanou strukturu financování.
- Na základě průběžného monitorování programů vyhodnocení realizace programu v uplynulém období, které je východiskem pro změnu programů, pro vyřazení existujících či zařazení nových programů, změnu jejich akcentu či prodloužení doby realizace.
- Zhodnocení vlivu na životní prostředí.
- Regionální dopady a dopady na zaměstnanost.
- přijímanými koncepcemi, strategiemi a transformacemi).
- Vyprodukované dokumenty vykazují mnoho metodologických nedostatků (chybí specifikace odpovědnosti za akce definované strategií, cíle bývají definovány vágně, bez možnosti ověření jejich naplnění atd.).

### Shrnutí

Strategické řízení používá celou řadu základních pojmů, které ne vždy mají jednotný výklad jak po stránce obsahové, tak i po stránce formální. Je tedy nezbytné si toto pojmosloví ujasnit a vymezit si jednotlivé přístupy nejvýznamnějších autorů managementu. Samotné strategické řízení prošlo jednotlivými etapami vývoje, na který mají různí autoři rozdílné názory, ale i rozdílné chápání samotného pojmu strategického řízení, jeho výkladu, ale především obsahu.

V literatuře se můžeme setkat s různými přístupy a druhy definicí, které není lehké vystihnout v jednotném pojetí. Je nutné si uvědomit, že strategické řízení se může transformovat na základě změny situace a v rámci jedné organizace mohou současně existovat různé typy strategických akcí. V podmínkách veřejné správy různorodost chápání strategického řízení pak může být značně rozdílná v závislosti na charakteru, struktuře a poslání konkrétní organizace.

V současnosti má mnoho organizací zkušenosti s tím, že úspěšná realizace strategie, respektive úspěch strategického řízení, závisí vedle použití formálních modelů, postupů a metod také na kulturních a psychosociologických aspektech v organizaci.

**Strategie** tedy chápeme jako cestu z výchozí situace do situace požadované (cílové, plánované). Požadovaná situace / stav je stanovena definovanou vizí organizace. Na nižší hierarchické úrovni strategických „obchodních“ jednotek (SBU) je požadovaný stav stanoven strategickým cílem. Strategie je tedy způsob, jakým organizace zamýšlí dosáhnout své vize. Respektive je strategie

způsob, jakým daná SBU zamýšlí dosáhnout strategického cíle. Vzhledem k tomu, že strategie je cesta neboli způsob, jak dosáhnout požadovaného stavu, je zpravidla vztažena ke změně (reorganizaci, zlepšení, zrychlení, zavedení apod.). Ve veřejném sektoru je strategie způsob, jakým co nejlépe uspořádat disponibilní zdroje, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. V konkurenčním prostředí jde zpravidla o strategii odlišení se od konkurenta.

Ideální model strategického řízení neexistuje a je závislý na typu, zvyklostech, struktuře a dalších aspektech každé organizace. Při zkoumání a popisu problematiky strategického řízení vycházíme z předpokladu, že strategické řízení je uskutečňováno souborem procesů, kdy je v rámci této skupiny procesů 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, ale i metody a nástroje, které jsou uskutečňovány. Podrobně tento model rozebereme v následující kapitole.

## Klíčová slova

Cyklus PDCA; hlavní procesy; hodnota; klíčové (kritické) procesy; kritické faktory úspěchu; podpůrné procesy; poslání (mise); proces; řídicí procesy; řídicí procesy; specifické cíle; státní správa; strategické cíle; strategie; systém managementu (řízení); total quality management; veřejná správa; vize; výkonnost; zainteresované strany; zdroje; znalosti.

## Kontrolní otázky

- S jakými základními pojmy pracujeme při strategickém řízení?
- Jaké jsou nejnámější modely strategického řízení?
- Jaké modely strategického řízení jsou používány ve veřejné správě?
- Jak lze chápat strategii?
- Jaká je hierarchická struktura strategií?

## Literatura

- ANSOFF, H. IGOR. *Corporate Strategy*. Quorum Books, New York, 1965.
- ANSOFF, H. IGOR. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall, 1984.
- ČSN EN ISO 9000:2006, *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut.
- ČSN EN ISO 9001:2008, *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut.
- ČSN EN ISO 9004:2001, *Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut.
- DE WIT, B., MEYER, R. *Strategy (Process, Content, Context)*. New York: West Publ. Company, 1995.

- DIGMAN, L. A. *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*. London: Richard D. Irwin, 1990.
- DOBSON, P., STARKEY, K. *The Strategic Management Blueprint*. Oxford: Blackwell Publ., 1993.
- DUŠEK, J., GRASSEOVÁ, M., HORÁK, R. *Výkladový slovník česko-anglické a anglicko-české manažerské a ekonomické terminologie. Příručka pro zaměstnance resortu obrany ČR*. Praha: AVIS, 2007, 210 s.
- EIPA. *Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations*. Luxemburg 2006. 90 p.
- GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
- GRASSEOVÁ, M. Současný stav strategického plánování v resortu obrany ČR. In *Teorie a praxe strategického dlouhodobého plánování 2009. Sborník uzavřené odborné mezinárodní konference*. Brno: ÚSOS Univerzity obrany, 2009, s. 25. ISBN 978-80-7231-665-6.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. Teoretická východiska strategického plánování. In *Teorie a praxe strategického dlouhodobého plánování. Sborník uzavřené odborné konference*. Brno: ÚSOS Univerzity obrany, 2008, s. 98–112. ISBN 978-80-7231-568-0.
- HERSHEY, C. *Strategic planning (course)*. Williamsburg, VA: American Management Association, 1992.
- HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- HRON, J., TICHÁ, I. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2002. 235 s.
- JCS Pub. 1. *Dictionary of Military and Associated Terms*: U.S. Department of Defence, 1987.
- JOHNSON, G., SCHOLE, K. *Exploring corporate strategy*. 3. vyd. New York: Prentice Hall, 2000.
- JOHNSON, G., SCHOLE, K. *Exploring corporate strategy*. 1. vyd. New York: Prentice Hall, 1988.
- JOHNSON, S., LIBICKY, M., TREVERTON, G., 2003 *New challenges, new tools for defense decisionmaking*. RAND, 2003. 390 p. ISBN 0-8330-3292-5.
- JOYCE, P. *Strategic management for the public services*. 1. vyd. Buckingham: Open University Press, 1999. 204 s. ISBN 0-335-20047-8.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KLINOVSKÝ, K. Proces plánování činnosti a rozvoje v resortu MO. Závěrečná práce kurzu Generálního štábu. Vedoucí práce: M. Grasseová. Brno: ÚSOS, UO, 2009. 52 s.
- KOTLER, P. *Marketing Management*. Prentice Hall, Engelwood Cliffs, 1984 (český překlad: Marketing Management. Victoria Publishing, Praha 1993).
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007.

- MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Great Britain: Prentice Hall International, 1994.
- MINTZBERG, H. *The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management*. Strategic management Journal, 1990.
- MINTZBERG, H., Lampel, J.: *Reflecting on the strategy Process*. Sloan Management Review, 1999.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 2005. ISBN 0-684-84743-4.
- *Mise, vize, strategické cíle a podcíle ČSÚ*. 3. aktualizace. Praha: Český statistický úřad, 2006. 14 s.
- PARMENTER, D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007.
- PEZZULLO, M., HURLEY, D. J. *Strategy Planning Framework Handbook*. Canberra: Department of Defence, 2006, 81 p.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Macmillan, 1985.
- PORTER, M. E. *Corporate Strategy: The state of strategic thinking*. *The Economist*, 1987.
- PORTER, M. E. *What is strategy?*: Harvard Business Review 1996.
- ROUSE, W. B. *Essential Challenges of Strategic Management*. John Wiley & Sons, Inc, Wiley-Interscience Publications, 2001.
- THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. *Strategic Management: Concepts, and Cases*. London: BPI Irwin, 1987.
- JCS Pub. 1. *Dictionary of Military and Associated Terms*: U.S. Department of Defence, 1987.
- WELLS, D. L., DOHERTY, L. M. *A Handbook for Strategic Planning*. Arlington, VA: Department of the Navy, TQL Office, 1995. 55 p.

# MODEL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ JAKO SKUPINA PROCESŮ



## Cíle kapitoly – v této kapitole se naučíme:

- Znat podstatu a účel strategického řízení s využitím modelu strategického řízení jako skupiny procesů.
- Jaké jsou jednotlivé procesy realizace strategického řízení a jaký je jejich účel.
- Jaké činnosti jsou v jednotlivých procesech strategického řízení prováděny a jaký je jejich účel.
- Zda je potřeba se na plánování připravit a co je smyslem strategických analýz.
- Jak zapadají procesy strategického plánování do strategického řízení.
- Jak provádět formulaci, implementaci a monitorování strategií.
- Jak může probíhat hodnocení strategie a co je smyslem nápravných opatření.

Existuje nejlepší způsob strategického řízení, nebo jak někteří autoři uvádí, strategického plánování? Je možné, že existuje ideální postup provádění strategického řízení. Ovšem vzhledem ke konkrétním specifikům a podmínkám dané organizace nastíníme spíše možnosti, jak strategicky řídit. Doporučujeme, aby si každá organizace postup strategického řízení přizpůsobila vlastním možnostem a zvyklostem.

Strategické řízení zpravidla zahrnuje několik klíčových činností neboli kroků, které jsou sdruženy do procesů. Různí odborníci a vrcholoví vedoucí pracovníci používají pro tyto klíčové činnosti rozdílné názvy. Často také vykonávají tyto činnosti v rozdílném pořadí. Není vhodné, abychom se soustředili na nalezení ideálního způsobu, jak strategické řízení realizovat. Každý odborník používá vlastní interpretaci činností realizovaných v rámci strategického řízení. Pokud se ovšem zaměříme na to, co je v odborných publikacích zabývajících se strategickým řízením nebo strategickým plánováním shodné u celé řady autorů, zjistíme, že jejich modely, procesy, cykly strategického plánování mají i některé shodné části.

Jako klíčové činnosti procesu strategického řízení, které uvádí mnoho odborníků, lze zařadit následující: (1) Strategická analýza. (2) Nastavení strategického směru. (3) Plánování akcí. U těchto jednotlivých klíčových činností se stručně zastavíme, abychom si charakterizovali jejich podstatu.

## 1. Strategická analýza (Strategic Analysis)

Tato klíčová činnost strategického řízení může zahrnovat nějaký typ podrobného zkoumání (scan) nebo hodnocení vnějšího prostředí organizace (např. politického, sociálního, ekonomického a technologického prostředí). Tým provádějící strategickou analýzu (zpravidla se setkáváme s názvem strategický tým) se soustředí na různé hybné síly v odvětví, respektive ve vnějším prostředí, jako je např. změna demografického složení, ekonomická nestabilita, rostoucí konkurence. V rámci této klíčové činnosti (procesu) se nejčastěji používají pro analýzu vnějšího prostředí PESTLE analýza, analýza konkurence v odvětví a situační analýza (viz kapitola 5). Kromě analýzy vnějšího prostředí bývá také zpravidla využíván nějaký z dalších nástrojů strategické analýzy vnitřního prostředí, k nimž patří především hodnocení portfolia, analýzy hodnotových řetězců (analýzy hlavních procesů), analýzy klíčových kompetencí, analýza zainteresovaných stran (průzkumy názorů). Stále častěji bývá pro strategickou analýzu organizace jako celku, respektive pro hodnocení její výkonnosti, využíván model EFQM (viz kapitola 6). Strategický tým také hledá silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího okolí a za tímto účelem je nejčastěji používána populární SWOT analýza (viz kapitola 7).

Někteří odborníci nebo strategické týmy provádí strategickou analýzu až poté, co definují nebo redefinují poslání, vizi a hodnoty organizace. Jiní naopak provádí strategickou analýzu před definováním poslání, vize a hodnot. Doporučujeme provádět strategickou analýzu před nebo souběžně s definováním poslání, vize a hodnot, jelikož informace získané strategickou analýzou mohou mít vliv na tyto prvky strategického řízení.

## 2. Nastavení strategického směru (Setting Strategic Direction)

Strategický tým učiní shrnutí toho, co organizace musí dělat na základě zjištění strategických témat (klíčových okruhů, klíčových problémů, priorit) a příležitostí. Což konkrétně znamená stanovení strategických (obecných) cílů a cílů specifických (strategií pro jejich dosažení). Pro dosažení strategického cíle je zpravidla stanoveno několik cílů specifických, které představují tzv. milníky v dosahování cíle strategického. V tomto pojetí jsou specifické cíle stále cíle strategické, ovšem nižšího (1.) řádu. Specifické cíle by měly být, pokud je to aspoň trochu možné, navrženy tak, aby splňovaly zásadu SMART (viz činnost D.1 uvedená v této kapitole), což znamená, že jsou jednoznačné, měřitelné, akceptovatelné pro ty, kteří se podílí na jejich dosahování, reálné a termínované.

V nějakém bodě procesu strategického řízení (někdy v rámci činnosti nastavení strategického směru) strategický tým obvykle definuje nebo redefinuje to, co můžeme charakterizovat jako „filozofii“ strategie, respektive strategické zaměření. Konkrétně jde o stanovení nebo aktualizaci poslání, vize a hodnot organizace. Konkrétněji si tyto pojmy objasníme v této kapitole v části Proces C: Stanovení strategického zaměření.

## 3. Plánování akcí (Action Planning)

Plánování akcí zahrnuje stanovení toho, jak budou specifické cíle dosahovány. Plánování akcí se zpravidla vztahuje ke stanovení iniciativ (opatření) ve formě konkrétních akcí, projektů nebo výsledků pro každý specifický cíl. Plánování akcí také zahrnuje stanovení odpovědnosti a časového horizontu pro dosažení všech specifických cílů. Dále také stanovení potřebných zdrojů. Zjednodušeně řečeno, u každého specifického cíle je stanoveno ve vazbě na jeho dosažení JAK, KDE, KDY, KDO a S ČÍM.

Poměrně běžné je zpracování ročních plánů (někdy jsou také nazývány provozní / operační plány, plány řízení), které zahrnují strategické cíle, specifické cíle a akce, odpovědnosti a časové horizonty, které by měly být zabezpečeny během příštího roku. Často organizace zpracovávají plány pro každou SBU, funkční oblasti apod. – viz hierarchie strategií (kapitola 1) – a nazývají je plány práce.

Obvykle je rozpočet zahrnut jak do strategického a ročního plánu, tak i do plánů práce. Rozpočet konkretizuje finanční prostředky na zdroje, které jsou nezbytné pro realizaci ročního plánu. Rozpočet tedy znázorňuje, jak budou finanční prostředky vynaloženy, např. na lidské zdroje, zařízení, materiál.

Vzhledem k tomu, že rozpočtování je poměrně rozsáhlá a potřebná problematika, která jednoznačně souvisí s plánováním, upozorňujeme, že nebude možné této oblasti věnovat patřičnou pozornost v následujícím textu. Pro podrobnější studium doporučujeme např. Horák (2002), Ochrana (2006), Rektořík (2002) nebo Peková (2004).

Mezi typické v praxi nejčastěji prováděné činnosti strategického plánování můžeme zahrnout následující:

- Stanovení poslání nebo vize organizace.
- Provedení nějakého typu vnější a vnitřní analýzy.
- Analýza situace, realizovaná zpravidla SWOT analýzou nebo různými modely hodnocení.
- Stanovení strategických cílů.
- Stanovení specifických cílů pro dosažení strategických cílů.
- Stanovení iniciativ, opatření ke splnění specifických cílů.
- Přířazení odpovědnosti a časového horizontu pro každý specifický cíl.
- Zpracování komunikačního plánu a dopracování strategického plánu.

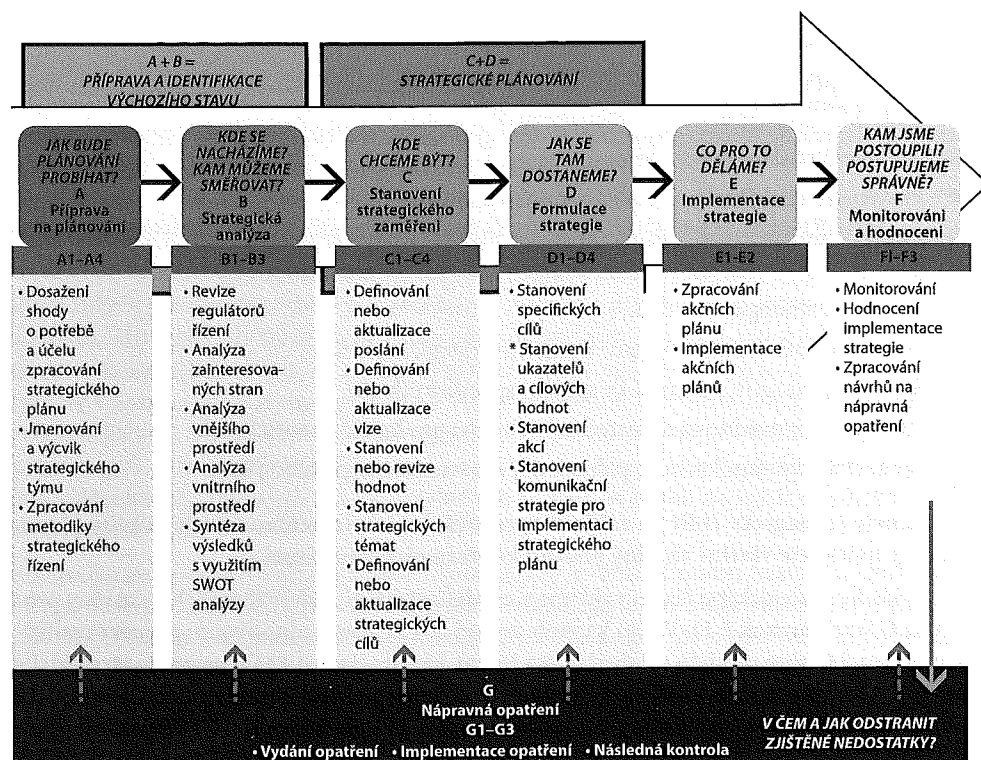
**Až vy začnete strategicky řídit na základě zpracování a implementace strategického plánu, velmi brzy naleznete vlastní vhodný přístup ke strategickému řízení.**

My při výkladu strategického řízení vyjdeme z **modelu strategického řízení jako skupiny procesů A až G (viz obrázek 2.1)**. V této kapitole se budeme zabývat jednotlivými procesy realizovanými v rámci tohoto modelu strategického řízení, kterými jsou: (A) Příprava na strategické plánování. (B) Strategická analýza. (C) Stanovení strategického zaměření. (D) Formulace strategie. (E) Implementace strategie a monitorování. (F) Hodnocení. (G) Nápravná opatření. Přičemž procesy A a B lze souhrnně zahrnout pod název příprava a identifikace výchozí-

ho stavu, procesy C a D můžeme charakterizovat jako strategické plánování, jejichž výstupem je strategický plán.

Doporučujeme mít nestále na paměti, že námi níže popsaný postup není možné brát jako ideální a neměnný. Jak jsme již zmínili, vždy je nutné si tento postup upravit podle potřeb, charakteru a zvyklostí dané organizace, ať už veřejného nebo komerčního sektoru. Zcela jednoznačné postavení mají analýzy prováděné v rámci strategického řízení. Z tohoto důvodu jsme do procesu B – strategická analýza přímo nezařazovali konkrétní analytické metody. Tyto metody jsou uvedeny v samostatných kapitolách s tím, že u každé z uvedených metod je popsán jejich účel a také to, pro jaké činnosti strategického řízení je lze použít. Často také splývá rozdíl mezi nástroji strategické analýzy (proces B) a strategického hodnocení (proces F).

V této chvíli si zdůrazníme, že rozdíl mezi tím, kde jsme (současný stav) a kde chceme být (poslání, vize a cíle), je to, co děláme a budeme dělat (akce a akční plány). Při strategickém řízení hledáme odpovědi na následující otázky: Jak bude plánování probíhat? Kde jsme, respektive v jakém výchozím stavu se nacházíme? Kam můžeme směřovat? Kde chceme být? Jak se tam dostaneme? Co pro to děláme? Kam jsme postoupili? Jak poznáme, že pospujeme správně? V čem a jak odstranit zjištěné nedostatky? Odpovědi na tyto otázky nám poskytnou výstupy jednotlivých procesů, které se v rámci strategického řízení realizují. Procesy prováděné při strategickém řízení mají v jednotlivých organizacích různá jména, ovšem jako podstatné bychom měli vidět to, co je výstupem jednotlivých procesů a k čemu bude využito.



Obrázek 2.1 Model strategického řízení jako skupina procesů A až G s jednotlivými činnostmi procesů

Před zahájením strategického plánování (viz procesy C a D na obrázku 2.1) je nezbytné, abychom provedli přípravu na strategické plánování a identifikovali výchozí stav, ve kterém se nacházíme, respektive provedli strategickou analýzu (viz procesy A a B na obrázku 2.1). Teď se tedy zaměříme na procesy A a B, které se vztahují k přípravě na plánování a strategickou analýzu.

## Příprava a identifikace výchozího stavu

Teď se tedy zaměříme na procesy A a B, které se vztahují k přípravě na plánování a strategickou analýzu.

### Proces A) Příprava na plánování

Účelem realizace tohoto procesu je najít odpověď na otázku, jak bude plánování probíhat. V rámci přípravy na strategické plánování (proces A na obrázku 2.1) tedy provádíme zpravidla následující činnosti (uvedené pořadí činností je možné si přizpůsobit podle vlastních potřeb), které jsou znázorněny na obrázku 2.1: (A.1) Dosažení shody o potřebě a účelu zpracování strategického plánu. (A.2) Jmenování a výcvik strategického týmu. (A.3) Zpracování metodiky strategického řízení.

V následující části se podíváme na konkrétní charakteristiku jednotlivých činností (A.1 až A.3) realizovaných v rámci tohoto procesu.

#### A.1) Dosažení shody o potřebě a účelu zpracování strategického plánu

Na samém začátku musí být dosažena shoda o účelnosti a skutečné potřebě strategického plánu určité organizace nebo její části (SBU, funkční nebo průřezová oblast). Rozhodující je tato shoda mezi členy vedení organizace. V rámci této činnosti je určen a jmenován koordinační tým (skupina), jehož účelem je koordinace a hodnocení průběhu zpracování a plnění (realizace) strategického plánu, ustanovení a kontrola práce strategického týmu a zajištění projednávání výstupů s příslušnými vedoucími pracovníky organizace a zainteresovanými stranami. Tento tým je složen z vybraných zástupců vedení organizace.

Při přípravě na strategické plánování musí koordinační, případně strategický tým jednoznačně odpovědět na následujících několik základních otázek: Proč vůbec strategii dělat? K čemu bude dobrá? Nejde to i bez ní? Kdo má strategii vytvářet? Na jak dlouho? Co má strategie obsahovat? Jaké má strategie limity? Jak dosáhnout, aby strategie byla efektivní (přinesla očekávané výsledky) a aktuální v čase? Odpovědi na položené otázky nejsou triviální. Kvalitní strategie je základní nástroj pro úspěšné strategické řízení a rozvoj organizací. Je proto podstatné, abychom odpovědi na tyto otázky našli, jelikož by měly být zadáním pro strategický tým.

#### A.2) Jmenování a výcvik strategického týmu

Koordinační tým ustanoví a jmenuje strategický tým. Strategickému týmu musí být dána nejen odpovědnost, ale i patřičné pravomoci pro zpracování a realizaci strategického plánu. Účelem strategického týmu je realizace procesů B a C, jde tedy o provedení strategické analýzy a stanovení strategického zaměření, ustanovení realizačních týmů pro jednotlivá strategická témata a kontrola jejich práce, kontrola realizace akčních plánů, provádění revizí a aktualizací strategického plánu. Podstatné je, aby ve strategickém týmu byli zástupci vrcholového a případně

středního managementu organizace nebo její části, pro kterou je strategický plán zpracováván, kteří mohou mít protichůdné názory, ale jsou otevření a dokáží spolupracovat. Tento tým čeká zajímavá, ovšem náročná práce, která má zpravidla i charakter „učení se činností“ („learning by doing“), a je nutné počítat s poměrně velkým časovým vytížením členů týmu. Strategickému týmu je třeba poskytnout odpovídající zázemí (např. informační, prostorové) a pochopitelně je nutné počítat i s finančními náklady. Součástí strategického týmu by měli být i zástupci zainteresovaných stran (zpravidla jako nestálí členové), kteří mají zájem nebo vliv na výsledky organizace nebo její části. Analýza zainteresovaných stran (stakeholders analysis), jejímž účelem je identifikovat a charakterizovat zainteresované strany na základě různých vlastností, vzájemných vztahů a jejich zájmů na určitých tématech v rámci plánování, je součástí procesu B (v rámci kterého je objasněna) a je konkrétně popsána v kapitole 5.

Strategický tým také ustanovuje realizační týmy pro jednotlivá strategická témata (oblasti). Účelem realizačních týmů je zformulování strategie (proces D), zpracování akčních plánů (proces E), řízení a kontrola realizace akčních plánů a navrhování úprav strategie (proces F). Každý realizační tým tvoří odborníci na danou oblast. Strategický tým si také může ustanovit tzv. pracovní skupinu (skupiny), která se podílí nebo provádí především strategické analýzy, případně také spolupracuje na hodnocení.

Specifickou otázkou je, zda ve strategickém týmu má být zastoupen i konzultant (metodický poradce), tzv. facilitátor, který týmy provede procesy zpracování strategického plánu. Bez ohledu na rozhodnutí o účasti konzultanta je nedílnou součástí tohoto kroku i specializovaný výcvik (školení) strategického týmu. Jak získat dovednosti (cit) pro strategické plánování? Můžeme říct, že neexistuje žádný perfektní a jednoznačný způsob, jak toho dosáhnout. Nicméně především v případě žádných nebo minimálních zkušeností se strategickým řízením by se jednotliví realizátoři (vykonavatelé) procesů strategického řízení měli účastnit výcviku v této problematice. Jeho náročnost i délka závisí na znalostech a zkušenostech členů týmu, zásadně by však jako lektoři měli působit odborníci. Je vhodné výcvik neprovádět pouze několik měsíců před strategickým plánováním, ale spíše ho načasovat jako průběžný, např. před prováděním konkrétní činnosti (nebo činností) v rámci daného procesu. Výcvik by měl v případě potřeby být poskytnut také realizačním týmům a pracovní skupině. Přičemž výcvik je vhodné chápat podle ČSN ISO 10015:2001 (s. 8) jako proces zajišťující a rozvíjející znalosti, dovednosti a chování s cílem splnění požadavků. V této normě je také uvedeno, že při volbě a uplatňování výcviku s cílem zaplnit mezery mezi požadovanou a skutečnou způsobilostí má vedení monitorovat tyto kroky: stanovení potřeb výcviku, navrhování a plánování výcviku, poskytování výcviku, hodnocení závěrů z výcviku. Mezi metody výcviku zahrnujeme: kurzy a semináře na pracovišti nebo mimo něj, praktické vedení a poradenství a sebevzdělávání, případně také dálkové studium. Zpravidla pro výcvik podle jeho účelu bývá využívána kombinace těchto metod. Při přípravě výcviku stanovujeme: cíle výcviku, skupiny účastníků výcviku z hlediska odborného zaměření a počtu, dobu trvání výcviku a posloupnost provádění, způsoby posuzování a hodnocení (jak účastníků výcviku, tak i lektorů), datum a místo konání, potřebné vybavení a náklady. Příklad výcviku s využitím metody kurzu se zaměřením na základy strategického řízení uvádíme v tabulce 2.1.

Tabulka 2.1 – Charakteristika kurzu základy strategického řízení

<b>NÁZEV KURZU: ZÁKLADY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ</b>
<b>POPIS KURZU:</b>
Kurz strategického řízení poskytuje úvod do principů a postupů strategického řízení. Účastníci jsou interaktivním způsobem vedeni krok za krokem při vytváření strategického plánu. Kurz je navržený tak, aby poskytoval rámec pro strategické řízení, a je hodnotný jak pro ty, kdož jsou zapojeni do vývoje strategií, tak pro ty, kdo se podílí na implementaci strategií do praxe. Prezentované principy jsou použitelné na různých úrovních organizace.
<b>DÉLKA KURZU:</b>
4 dny
<b>VÝSTUPNÍ PROFIL ABSOLVENTA KURZU:</b>
Účastníci budou chápat:
Důležitost strategie pro organizaci i pro každodenní práci, ve vazbě na prostředí, požadavky na produkty a efektivní vyladění. Přínosy strategického řízení pro uspořádání (strukturování) jejich práce. Podstatu a přínosy provádění strategických akcí.
<b>Účastníci budou znát:</b>
Principy efektivního strategického myšlení a řízení. Model strategického řízení jako skupina procesů. Postupy pro zpracovávání, implementaci a hodnocení výsledků strategického plánu. Vazby mezi strategickým a akčním plánem a zásady monitorování implementace strategie.
<b>Účastníci budou umět:</b>
Provádět procesy strategického a akčního plánování s využitím uznávaných nástrojů a metod.
<b>OBSAH KURZU:</b>
Co je strategie? Definování poslání, vize, hodnot, klíčových oblastí a strategických cílů jako východiska pro strategii. Pochopení potřeb zákazníků a zainteresovaných stran. Pochopení faktorů vnějšího prostředí. Analýza strategických schopností (SWOT analýza). Analýza strategických rizik. Zpracování strategických ukazatelů (Balanced Scorecards a další strategické ukazatele). Plánování a implementace strategických akcí (spojující strategie a akční plánování). Komunikace, podpora a monitorování strategických akcí. Hodnocení a nápravná opatření a využitelné nástroje pro analýzu problému.



### A.3) Zpracování metodiky strategického řízení

Strategický tým za případné spolupráce metodického poradce (poradců) zvolí přístup (model) strategického řízení. Důraz je vhodné položit nejen na kompetence a časový průběh, ale i na výběr konkrétních metod, které budou využity pro strategickou analýzu, dále také na obsah (strukturu) strategického plánu a akčního plánu a na způsoby a metody monitorování a hodnocení. Musíme si také konkrétně stanovit způsob práce jednotlivých týmů, jak často se budou setkávat a kde, a také jak budou řešit případné neshody, respektive jakým způsobem budou hledat konsenzus (shodu). Pokud vyjdeme z našeho modelu strategického řízení jako skupiny procesů, znamená to pro nás, že jednotlivé procesy jednoznačně popíšeme z hlediska jejich kontextu a průběhu. Kontext procesu znázorňuje jeho základní charakteristiku a zpravidla uvádíme tyto informace: definice procesu, jeho cíl (účel), vlastník (funkční místo odpovědné za proces), regulátory řízení, vstupy, výstupy a zdroje. Je vhodné u procesu stanovit také jeho rizika (viz kapitola 4). Při popisu průběhu procesu uvádíme, z jakých činností se proces skládá, u jeho jednotlivých činností uvádíme také jejich charakteristiku, včetně doby trvání. Jako příklad tohoto popisu si v tabulce 2.2 uvedeme popis procesu C: Stanovení strategického zaměření.

Tabulka 2.2 Popis kontextu procesu C: Stanovení strategického zaměření

Název procesu	Stanovení strategického zaměření
Definice procesu	Proces slouží ke stanovení nebo aktualizaci poslání, hodnot a vize organizace nebo její části, dále pak k definování strategických témat (oblastí, priorit) a ke stanovení strategických (obecných) cílů. Vše je stanoveno na základě dosažených výsledků v minulosti, jednoznačné identifikaci výchozího stavu a předpokládaném vývoji na základě strategických analýz a při respektování regulátorů řízení
Cíl procesu	Rozvoj organizace na základě jednoznačného a srozumitelného strategického zaměření respektujícího výchozí stav a stanovujícího stav cílový, respektive požadovaný
Ukazatel výkonnosti procesu, cílová hodnota ukazatele (parametr)	Počet změn ve strategickém zaměření nevyplývajících z neočekávaných vnějších vlivů,
Zákazník procesu	Navazující proces D: Formulace strategie Realizační týmy
Vlastník / správce procesu	Vedoucí koordináčního týmu
Rizika procesu	Nedostatek času, nekompetentní členové strategického týmu
Regulátory řízení	Metodika zpracování strategického plánu
Vstupy do procesu	Podklady ze strategických analýz Časový a věcný harmonogram
Výstupy	Stanovené strategické zaměření
Provádějící a spolupracující organizační prvky	Strategický tým Zástupci zainteresovaných stran

Název procesu	Stanovení strategického zaměření
Řídící a schvalující funkční místa	Vedoucí koordináčního týmu
Využívané funkce informačního systému, tzv. aplikace	Word, Excel
Zdroje procesu	Čas, materiál apod.

### Proces B) Strategická analýza

Po realizaci procesu A: Příprava na plánování, můžeme přistoupit k následujícímu procesu, kterým je proces B: Strategická analýza. Ještě než se podíváme na jednotlivé činnosti, které provádíme v rámci tohoto procesu, zastavíme se u pojmu strategická analýza a blíže si ho objasníme.

Analýzu si v obecném pojetí můžeme charakterizovat jako metodu rozborovou, což znamená postup od celku k jednotlivým částem. Spočívá v dělení jevů (problémů, situací, oblastí) jako předmětu rozhodování, ale i v objasnění jeho vnitřní struktury, vzájemných vazeb částí a jejich vzájemného vlivu. Analýza slouží k nalezení dílčích znaků a prvků v jevu a jejich vzájemnou souvislost, aby bylo možné charakterizovat funkci tohoto jevu. Jednoduchým příkladem použití analytické metody je rozbor nákladů na jednoho studenta, na jednotku výroby apod.

**Strategická analýza**, respektive analýza východisek, je základním vstupem do navazujících procesů (C a D) souhrnně označovaných jako strategické plánování. Při strategické analýze identifikujeme a hodnotíme, které faktory vnějšího prostředí a vnitropodnikové (vnitřní) faktory, mají zásadní vliv na organizaci nebo její část (SBU, funkční nebo průřezové oblasti), jaká je pozice organizace nebo její části vůči konkurentům a jaké jsou její strategické způsobilosti\*. Je velmi důležitá proto, aby si organizace mohla vyhodnotit své silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí.

**Cílem** strategické analýzy je identifikovat a vyhodnotit fakta, která jsou relevantní z hlediska formulace strategie. **Hlavním východiskem strategické analýzy je, že strukturu, obsah a její provedení formulujeme s ohledem na její účel.** Strategickou analýzu není vhodné uskutečňovat odděleně od syntézy, tj. bez jasného vyjasnění toho, co má být na analýzu navazující činností a jejím výstupem. Strategická analýza se liší podle toho, jakou strategii formulujeme, jaký koncept strategického řízení využíváme, a protože v tomto ohledu se odborníci většinou dosti liší, není ani možno doporučovat obecně platné návody, týkající se struktury a provedení strategické analýzy.

Výsledky strategické analýzy nám ovšem musí odpovídat na dvě základní otázky: **Kde se nacházíme? Kam můžeme směřovat?**

**V rámci strategické analýzy (proces B na obrázku 2.1) provádíme zpravidla následující činnosti** (uvedené pořadí činností je možné si přizpůsobit podle vlastních potřeb), které jsou znázorněny na obrázku 2.1: **(B.1) Revize regulátorů řízení a zhodnocení implementace dosa-**

\* Způsobilost podle ČSN EN ISO 9000:2006 chápeme jako schopnost organizace, systému nebo procesu realizovat produkt (výrobek nebo službu), který splní potřeby nebo očekávání na tento produkt, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.

vadních strategických dokumentů. (B.2) Analýza zainteresovaných stran. (B.3) Strategická analýza vnějšího prostředí. (B.4) Strategická analýza vnitřního prostředí. (B.5) Syntéza výsledků s využitím SWOT analýzy.

U provádění strategické analýzy je nezbytné upozornit, že činnosti tohoto procesu nebudou zpravidla realizovány v uvedené časové posloupnosti za sebou, ale mohou se vzájemně kombinovat, a podle účelu použití konkrétní metody strategické analýzy budou prováděny také v rámci následujících procesů. Pokud si uvedeme konkrétní příklad, tak například analýza zainteresovaných stran může být provedena až po stanovení strategických témat (kritických oblastí) nebo také u stanovení jednotlivých strategických akcí.

### B.1) Revize regulátorů řízení a zhodnocení implementace dosavadních strategických dokumentů

Před zahájením strategických analýz je vhodné revidovat veškeré regulátory řízení (zákony, vyhlášky, normy apod.), abychom si udělali představu o případných změnách, které mohou ovlivnit směr strategické analýzy a stanovení strategického zaměření. Důraz na revizi regulátorů řízení je nezbytné dát především při strategickém plánování u organizací veřejného sektoru.

Zhodnocení implementace předcházejících strategických dokumentů provedeme hlavně v situacích, kdy organizace bude strategické plánování provádět poprvé, nebo když tato organizace nemá jednoznačně nastavené a ustálené procesy strategického řízení. V jiném případě je hodnocení implementace strategie součástí procesu F.

Podrobný rozbor starších strategických dokumentů z pohledu jejich implementace vede v týmu k ujasňování pojmů a pěstuje v něm výraznější strategické vnímání. Strategický tým se v této fázi naučí i různým metodám hledání konsenzu. V některých případech se vyplatí využít metodického poradce pro vedení této činnosti. Pokud starší strategie měla měřitelné ukazatele, začne tým požadovat provedení analýz a hodnotí míru dosažení stanovených cílů. Přínosné je, je-li hledána příčina, proč se některé záměry (strategické cíle) nepodařilo realizovat. Pro realizaci této činnosti doporučujeme využít jako výchozí také tzv. postup vyjasnění strategie především v těch organizacích veřejného sektoru, které strategické plánování dříve neprováděly. Postup vyjasnění strategie je možné shrnout do následujících pěti kroků:

1. Analýza aktuálních oficiálních strategických dokumentů. Může jít o dokumenty různého typu, jako jsou např. vize, koncepce, transformace, reformy. Dále je vhodné využít výroční zprávy, zprávy o stavu plnění strategických dokumentů, existující analytické studie apod. Analýza stávajících dokumentů zabraňuje duplicitním pracím a poskytuje základní přehled o stavu strategie.
2. Dílčí strukturované rozhovory o strategii s vedoucími pracovníky organizace.
3. Znázornění rozdílných názorů na strategii. Kritickým porovnáním jednotlivých odpovědí lze včas identifikovat rozdíly v pochopení strategie mezi vedoucími pracovníky.
4. Diskuze nad aktuálními strategickými tématy. Tento krok bývá realizován zpravidla formou workshopu.
5. Syntéza poznatků v rámci pracovních sezení. Identifikace chyb realizovaných při předchozím zpracovávání strategických dokumentů pro poučení jak nepostupovat nebo čeho se vyvarovat.

### B.2) Analýza zainteresovaných stran

Pojem zainteresovaná strana si obecně můžeme definovat jako „osobu se zájmem“. Podle ČSN EN ISO 9000:2006 je zainteresovaná strana osoba nebo skupina, která má zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace. EFQM (2004) jako příklady zainteresovaných stran (ZS) uvádí zákazníky, partnery, zaměstnance, podílníky, vlastníky, vládu a legislativní orgány i společnost. Zainteresovanou stranou může být také sama organizace nebo její části. Hlavní zainteresovanou stranou jsou externí zákazníci, kterým je primárně určen výrobek nebo poskytovaná služba stanovená v poslání organizace.

V odborné literatuře jsou zainteresované strany (stakeholders) definovány zpravidla jako skupiny nebo jednotlivci, kteří jsou dotčeni realizací cílů organizace, respektive mohou jejich dosažení ovlivnit. V souvislosti se systémovými analýzami jsou zainteresované strany aktéři, kteří jsou aktivní ve sledovaném systému. V managementu zdrojů se sem zahrnují uživatelé a správci zdrojů (viz Ramirez, 1999, s. 1). Společné těmto definicím je omezení pojmu na skupiny a jednotlivce, kteří v systému jednají aktivně a mají specifický zájem, jelikož jsou dotčeni výsledkem rozhodovacích procesů, popřípadě mohou tyto procesy ovlivnit.

**Cílem analýzy zainteresovaných stran je, abychom porozuměli jejich potřebám a očekáváním.** Je podstatné vědět, kdo jsou zákazníci a zainteresované strany organizace nebo její části, jaké jsou jejich současné a předpokládané požadavky na organizaci nebo její části. Pojem zákazník a zainteresovaná strana v této učebnici budeme tedy chápat v následujícím významu. Zákazník je osoba nebo organizace, která přijímá výrobek nebo službu (výstup procesu). Zákazníky členíme v obecné rovině na interní a externí. **Interním zákazníkem** je organizační prvek nebo složka v rámci dané organizace. Interní zákazník výsledky jiného procesu využívá jako vstupy do procesu, který sám provádí. **Externím zákazníkem** vůči organizaci je pak například spotřebitel, klient, koncový uživatel, maloobchodník, odběratel. Zákazník je tedy tzv. odběratel výstupu procesu. Zákazníka můžeme charakterizovat jako klíčovou zainteresovanou stranu. Zainteresovaná strana je osoba nebo skupina, která má zájem nebo která může ovlivnit úspěch či výkonnost\*\* organizace.

Podrobněji o analýze zainteresovaných stran pojednáváme v kapitole 5.

### B.3) Analýza vnějšího prostředí

Cílem strategické analýzy vnějšího prostředí je prozkoumání prostředí, ve kterém organizace funguje, za účelem poznání příležitostí a hrozeb. Strategickou analýzu vnějšího prostředí organizace strategický tým prování, aby měl k dispozici informace o současném a předpokládaném vývoji těch faktorů vnějšího prostředí, u kterých předpokládá, že ovlivňují nebo mohou ovlivnit působení organizace. V dnešním prostředí neustálých změn tyto analýzy tvoří základ, na kterém je možné budovat procesy strategického plánování (proces C a D, viz obrázek 2.1). Tyto procesy zároveň neustále ověřují správnost analýzy a nutí se k ní vracet. Vnější prostředí organizace je zjednodušeně vše, co se nachází vně organizace, pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají přímý vliv na organizaci (tj. vztah faktor → organizace, respektive vztah faktor → organizace nebo její část).

\* Zákazníci, dodavatelé, vlastníci, lidé v organizaci, bankéři, svazy, partneři nebo společnost. Skupina může zahrnovat organizaci, její část nebo více než jednu organizaci.

\*\* Pojem výkonnost (performance) budeme chápat podle EFQM (2004) jako míru výsledku dosaženou osobou, týmem, organizací nebo procesem.

Vnější prostředí organizace můžeme členit na dvě oblasti, a to na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí zahrnuje organizace, které si přímo konkurují, a jejichž produkty (výrobky nebo služby) jsou si navzájem substituty. Pojetí mikrookolí vychází z Porterova modelu analýzy konkurence v odvětví (Porter, 1985), která zahrnuje pět sil: hrozbu substitutů, hrozbu vstupu nových konkurentů, intenzity konkurence stávajících konkurentů, vyjednávací síly zákazníků a zainteresovaných stran a vyjednávací síly dodavatelů (viz kapitola 5). Joyce (1999, s. 29) pro potřeby veřejné správy navrhuje model, podle něhož by se vedoucí pracovníci místo na konkurenční síly zaměřili na síly politické, které zahrnují: vyjednávací sílu politických (volených) orgánů, vyjednávací sílu profesionálního managementu, vyjednávací sílu trhu (poskytování veřejných služeb), vyjednávací sílu občanů, vyjednávací sílu zákazníků (uživatelů služeb). Mikrookolí je tedy přímé okolí organizace, respektive konkurenční (politické) síly působící na organizaci. Makrookolí je společné pro všechny organizace mikrookolí a určuje základní podmínky, ve kterých jednotlivé společnosti působí. Makrookolí můžeme chápat jako „obal“ mikrookolí; jde především o faktory, které organizace nemůže ovlivnit, a to především ekonomické, technologické, sociální a politické. Makrookolí je pro organizace stejné, nicméně na každou bude působit jinak, protože organizace jsou vzhledem ke své rozdílnosti různě citlivé na různé podněty.

Mezi nejčastěji v odborné literatuře popisované nástroje strategické analýzy vnějšího prostředí patří: PESTLE\* analýza, analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil v odvětví, analýza konkurence v odvětví (tzv. Porterův model), strategické mapy (tzv. scénáře), analýza konkurentů, analýza atraktivit odvětví. Vybrané nástroje strategické analýzy vnějšího prostředí, včetně jejich účelu a postupu využití, jsou popsány v kapitole 5.

#### B.4) Analýza vnitřního prostředí

Strategie podniku musí reagovat nejen na podmínky dané odvětvím a celkovým stavem vnějšího prostředí, ale musí také brát v úvahu vlastní situaci v organizaci, tedy její silné a slabé stránky vycházející ze zdrojů a schopností podniku. Analýza těchto vnitřních faktorů pak představuje celkový audit či diagnózu výchozí situace podniku. Výchozím bodem takové analýzy by měla být klasifikace všech zdrojů, kterými jsou hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje. Schopností je pak způsobilost podniku tyto zdroje účelně a efektivně využívat.

Metod, jakými lze zjistit a posoudit využití jednotlivých zdrojů, je mnoho: mezi nejčastěji uváděné patří finanční analýza, hodnototvorný řetězec\*\* podle Portera (Porter, 1985, s. 37), portfolio analýza (např. matice BCG, matice GE, matice životního cyklu), analýzy firemních faktorů (funkčních oblastí), analýza zdrojů, McKinseyova analýza tzv. 7 S.

Vybrané nástroje strategické analýzy vnitřního prostředí, včetně jejich účelu a postupu využití, jsou popsány v kapitole 6.

#### B.5) Syntéza výsledků s využitím SWOT analýzy

Soulad organizace s vnějším prostředím je vlastně podmíněn souladem mezi využíváním zdrojů organizace a realizací jejich procesů, projektů, akcí a podobně s vývojovými tendencemi prostředí.

\* PESTLE analýza je analýza faktorů vnějšího prostředí: politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekologického.

\*\* V současné době hovoříme spíše o analýze hlavních procesů organizace.

Závěry analýzy vnitřního prostředí jsou podkladem pro formulování silných a slabých stránek organizace, které lze vztáhnout k vnějšímu prostředí a identifikovaným příležitostem a hrozbám a usuzovat na budoucí úspěšnost ve vzájemném vztahu, a to např. s využitím SWOT\* analýzy.

Podrobně je provedení SWOT analýzy popsáno v samostatné 7. kapitole této učebnice. Je ovšem nezbytné upozornit, že použití SWOT analýzy je závislé na tom, za jakým účelem ji budeme používat. Jestli pro identifikaci kritických (klíčových) oblastí nebo jako podklad pro definování vize, cílů nebo jako podklad pro stanovení alternativ strategií. Na účelu použití SWOT analýzy závisí, zda ji provedeme jako výchozí činnost procesu strategického plánování nebo později. Příklady SWOT analýzy provedené za různým účelem jsou uvedeny ze strategických dokumentů dvou měst (viz obrázky 2.2-3).

STRATEGICKÝ CÍL IV	
VYVÁŽENÝ ROZVOJ ÚZEMÍ	
Vyvážený rozvoj města Vsetín Evropská územní spolupráce	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>– zpracování indexu kvality života na sídlištích,</li> <li>– kulturní památky a významné objekty v území, které dotváří charakter a obraz města,</li> <li>– existující tradice folklorních, společenských a jiných událostí,</li> <li>– kulturní služby pro veřejnost,</li> <li>– zkušenosti při realizaci nejrůznějších projektů v rámci přeshraniční spolupráce,</li> <li>– kulturní a folklorní tradice v aktivní formě.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nízká atraktivita centra města,</li> <li>– nedostatek dostupných bytů a jejich nevyhovující standard,</li> <li>– nedostatečné technické vybavení bytových domů,</li> <li>– nevyhovující stav chodníků, MK, parkovacích ploch,</li> <li>– špatný stav veřejné zeleně,</li> <li>– špatný stav nekomerčních volně přístupných ploch pro veřejné, rekreační a sportovní využití,</li> <li>– špatná veřejná infrastruktura v rámci sídlištních celků (např. kamerový systém čekárny, zastávky MHD atd.),</li> <li>– špatné vnitřní vybavení budov se shromažďovacími sály,</li> <li>– nedostatek dostupných bytů.</li> </ul>
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> <li>– atraktivita prostředí pro cestovní ruch,</li> <li>– spolupráce s partnerskými městy v oblasti životního prostředí a udržitelného rozvoje obcí a měst,</li> <li>– přeshraniční spolupráce v oblasti ekologie, cestovního ruchu, v sociální oblasti,</li> <li>– výhodná lokalizace území pro realizaci přeshraniční spolupráce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nedostatečná infrastruktura v některých oblastech sportu, kultury,</li> <li>– zhoršování stavu infrastruktury volnočasových aktivit a služeb uspokojujících potřeby obyvatel,</li> <li>– nevyhovující stav sportovišť,</li> <li>– statické poruchy nosných konstrukcí a funkční vady domů,</li> <li>– nevyhovující parkové úpravy a městský mobiliář.</li> </ul>

**Obrázek 2.2** Příklad SWOT analýzy vztahující se ke strategickému cíli (Koncepte rozvoje města Vsetín se zaměřením na využití prostředků strukturálních fondů 2007–2013, 2008, s. 69)

\* SWOT analýza zahrnuje analýzu silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí.

Silné stránky města (S)	Slabiny města (W)
<p>smysluplné koncepční a prozíravé historické založení města s radiálně okružní kompozicí</p> <p>založený systém zelené doprovázející vodní toky ve městě v návaznosti na lužní oblasti, s dostatečným množstvím zeleně a volných (rekreačních) ploch v urbanistické struktuře města tradice kvalitní architektury existence koncepce bytové politiky města</p> <p>kvalita přírodního zázemí města zájem obyvatel bydlet v Hradci Králové dostatečné množství přestavbových ploch v majetku města</p>	<p>nevhodné funkční a prostorové využití vnitrobloků bytových domů</p> <p>neřešení dopravy v klidu</p> <p>nízká intenzita bytové výstavby ve srovnání s průměrem ČR</p> <p>nepřípravenost a nedostatek lokalit pro bydlení</p> <p>velké množství bytů v panelových domech a neexistující systém revitalizace sídlišť</p> <p>neexistence bydlení se sníženým standardem</p>

Vnější příležitosti (O)	Hrozby (T)
<p>dostavba nadřazeného komunikačního systému (D11, R11, R35)</p> <p>smysluplné a koncepční řešení regionální sídelní hradecko-pardubické aglomerace statut krajského města a postavení regionálního centra jako předpoklad pro příchod investorů v oblasti bydlení, výroby a služeb</p> <p>změna legislativy v oblasti bydlení (např. trh s byty)</p>	<p>změna legislativy v oblasti bydlení (např. trh s byty)</p> <p>neúměrný nárůst rodinných domů v okolních obcích</p> <p>stávající tendence demografického poklesu</p> <p>případné nedokončení nadřazeného komunikačního systému (D11, R11, R35)</p> <p>splavnění Labe pro nákladní lodě spalovna Opatovice</p>

**Obrázek 2.3** Příklad SWOT analýzy klíčové oblasti Urbanismus a bydlení (Strategický plán rozvoje města Hradce Králové do roku 2020, 2006, s. 16)

## Strategické plánování

Jak můžeme chápat strategické plánování? Jednoduše řečeno, strategické plánování určuje, kam organizace směřuje během příštích let a jak dosáhne tohoto směřování (jak ho zabezpečí). Je také nezbytné připomenout, že strategické plánování probíhá pro různé hierarchické úrovně – viz hierarchie strategií.

My jsme si v souvislosti s výkladem pojmu strategie jako plán uvedli v části, co je to strategie, význam tohoto pojmu. **Strategické plánování** tedy budeme chápat jako **procesy zpracování strategického zaměření a formulace strategie organizace a jejích částí, kdy na základě poslání organizace s ohledem na všechny podstatné (strategicky významné) vnitřní a vnější podmínky stanovujeme vizi, hodnoty, strategická témata a strategické cíle, a definujeme strategii (specifické cíle a akce) k dosažení stanovených strategických cílů s vazbou na disponibilní zdroje.**

Konkrétně v našem případě 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“. Odpověď na tuto otázku také můžeme shrnout do přínosů, které nám strategické plánování poskytuje.

Největším přínosem strategického plánování je, že napomáhá jasně si uvědomit žádoucí směry vývoje a kromě plánování budoucí podoby a cílů organizace navrhuje také reakci (strategie), jak vytyčeného směru dosáhnout v závislosti na předpokládaném budoucím vývoji vnějšího prostředí a v souladu s posláním. Ukazuje tedy, jak se co nejlépe připravit na budoucí vývoj vnějších podmínek při minimalizaci nežádoucích dopadů rizik a při maximalizaci užítku z možných příležitostí, jež mohou v budoucnosti nastat. Napomáhá také řešit vytyčené směry rozvoje v dlouhodobém měřítku a umožňuje optimální nastavení využití lidských, finančních, technologických a dalších zdrojů a tím přispívá ke zlepšení výkonnosti organizace. Vytváří tedy objektivní základ pro rozhodování o prioritách. Strategické plánování také přináší změnu reaktivního přístupu na proaktivní a je nástrojem pro komunikaci s těmi, kteří se zajímají o budoucí záměry organizace.

Výstupem strategického plánování je formulovaná strategie, zpravidla v podobě strategického plánu. Strategický plán v kontextu ostatních plánů organizace je zastřešujícím koncepčním dokumentem, který slouží jako vstup (výchozí bod) pro jiné typy plánování (např. střednědobé, krátkodobé, územní). Strategické plánování v různých organizacích veřejného i soukromého sektoru není shodné, jelikož každá organizace přistupuje k plánování z hlediska konkrétního účelu, za jiných podmínek a klade důraz na jiná témata (oblasti), jako např. řešení finanční situace, rozvoj organizace, problematika struktury služeb a programů. Srovnání rozdílů mezi strategickým plánováním a jinými typy plánování je uvedeno v tabulce 2.3.

**Tabulka 2.3** Srovnání rozdílů mezi strategickým plánováním a jinými typy plánování

Strategické plánování	Jiné typy plánování
Realizované směrem top-down (shora-dolů) vrcholovými manažery	Realizované směrem bottom-up (zdola-nahoru) zaměstnanci
Vytváří budoucnost	Pokračuje v současnosti
Časový horizont zpravidla mezi 5 až 20 lety	Časový horizont zpravidla od 1 do 5 let
Je ovlivňováno zkušenostmi vrcholových manažerů	Minimální nebo žádné ovlivňování zkušenostmi vrcholových manažerů
Zaměřeno na externího zákazníka (zainteresované strany)	Zaměřeno na interního zákazníka (zainteresované strany)
Hodnocení bývá zaměřeno na efektivnost*	Hodnocení je zpravidla zaměřeno na účinnost**
Pokládá důraz na proces	Dává důraz na plán
Proaktivní	Reaktivní

\* Rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy. Jedná se o stupeň dosažení cíle. (ČSN EN ISO 9000:2006, s. 23).

\*\* Vztah mezi dosaženým výsledkem a použitými zdroji (ČSN EN ISO 9000:2006, s. 23).

Při vlastní realizaci strategického plánování (procesy C a D, včetně procesu B: Strategická analýza) doporučujeme respektování v textu následujících zásad.

Při tvorbě vize, cílů a strategie (specifické cíle a akce) je vhodné, abychom udržovali ve vzájemné rovnováze tvůrčí přístup (kreativitu) a čistě analytické postupy. Jinak řečeno, tvůrčí činnost pro získávání nápadů a nových myšlenek (např. brainstorming, synektika) je podporována analytickými šetřeními a vyhodnoceními. Je-li celkový proces strategického plánování příliš nestrukturovaný, hrozí organizaci nebezpečí, že důležité aspekty ponechá bez povšimnutí. Naproti tomu pokud je proces strategického plánování příliš formální, jsou potlačeny kreativní myšlenky, které jsou podstatou každé úspěšné strategie.

Používání ověřených analytických nástrojů. Mezi ně můžeme zahrnout již zmíněnou SWOT analýzu, PESTLE analýzu a Porterovu analýzu konkurence v odvětví, která se týká analýzy mikroprostředí a mnoho dalších. Ovšem při využití jakéhokoliv typu analýzy je nutné mít neustále na paměti, že komplexnost a detailnost každé analýzy závisí na specifických podmínkách organizace a také za jakým konkrétním účelem ji provádí i na zdokumentování všech důležitých předpokladů a výsledků analýz, které jsou základem pro stanovení strategického zaměření.

Důležité je i používání jednoznačných pojmů (vize, poslání, strategické cíle, specifické cíle, strategické akce, alternativy jednání, strategická témata apod.). V mnoha organizacích se tyto pojmy již využívají v určitém významu. Proto je nezbytné konkrétně a jednoznačně uvedené pojmy definovat pro potřeby strategického plánování dané organizace, abychom zamezili nepochopení a usnadnili komunikaci.

Při diskuzích o strategii a zpracovávání strategie musíme zohledňovat odpovídající úroveň řízení, tzn. hierarchické úrovně a úrovně zodpovědnosti. Při tvorbě strategie je nezbytné dbát na obsahové a finanční meze, stejně jako na externí a interní úhel pohledu.

V zásadě lze říct, že není podstatné, jestli daná organizace veřejného nebo soukromého sektoru vytvoří jeden dokument s názvem strategický plán (případně obdobou tohoto názvu) nebo v rámci tohoto procesu vytvoří několik strategických dokumentů, jako např. vize a strategické cíle organizace, strategie rozvoje organizace a dílčí strategie rozvoje (případně tyto dokumenty v nějaké kombinaci). Názvy dokumentů můžeme považovat za nepodstatné. Důležitější je, jakou metodikou jsou zpracovány; za nejdůležitější ve vazbě na strategické plánování můžeme považovat provázání zdrojů a procesů, projektů, programů se strategií organizace, respektive stanovenými strategickými cíli. Také je nezbytné, aby byly strategické cíle stanovovány pro dané úrovně řízení a tvořily tak hierarchickou strukturu. Ve veřejném sektoru je nezbytné vycházet z hierarchické struktury strategií (viz kapitola 1) a držet se metodiky koncepcí, která je pro ústřední orgány státní správy stanovena vyhláškou č. 10+P/2001, k návrhu Metodiky střednědobých koncepcí (viz kapitola 1). Další významný vliv na strategii organizace má zabezpečení podpory politické reprezentace, top managementu organizace, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran.

Strategické plánování nemusí být realizováno pouze pro dlouhodobý časový horizont. Ovšem hierarchická struktura strategií, respektive koncepcí, by měla být vztažena ke stejnému časovému horizontu.

V následující části se tedy podíváme, jaké činnosti v rámci procesů strategického plánování provádíme. Začneme podle časové posloupnosti procesem C: Stanovení strategického zaměření.

## Proces C) Stanovení strategického zaměření

Strategické zaměření organizace nebo její části je zpravidla tvořeno pěti prvky: posláním, vizí, hodnotami, strategickými oblastmi a obecnými (strategickými) cíli organizace nebo její části. My si popíšeme postup tvorby všech těchto prvků, přičemž je faktem, že některé organizace nepracují s vizí a všechny následující činnosti (stanovení obecných a specifických cílů a akcí) vztahují k poslání. Nebo naopak nemají stanovené poslání a pracují pouze s vizí. Hodnoty jsou uváděny poměrně často, dá se říct, že téměř vždy ve strategických plánech zahraničních organizací. V České republice jsou mnohdy hodnoty brány jako něco formálního a zbytečného. V organizacích veřejného sektoru ČR bývají hodnoty často vztaženy k chování zaměstnanců, které je popsáno v etickém kodexu zaměstnanců organizace daného typu. Také je vhodné upozornit, že pro těchto pět prvků odborníci používají různé názvy. Jaké názvy jsou používány, to si uvedeme u jednotlivých prvků strategického zaměření v rámci následujících činností. Faktem je, že není až tak podstatné, jaký název pro daný prvek budeme používat. Zásadní je, aby tento pojem byl jednoznačně definován a vysvětlen a u organizace byl využíván jednotně. Pokud už některý z následně popisovaných pojmů využíváte v jiném významu, používejte jej dál, ale jednoznačně stanovte jeho úlohu a význam v rámci strategického plánování a následně implementace strategie. **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.**

### C.1) Definování nebo aktualizace poslání

Poslání, často se také používá 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. Abychom mohli definovat poslání organizace nebo její části, je nezbytné mít revidované veškeré regulátory řízení (viz činnost B.1), tedy 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. Například působnosti ústředních orgánů státní správy ČR upravuje zákon ČNR č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR, ve znění změn a doplňků (tzv. kompetenční zákon). U stanovování poslání obce je nezbytné vycházet ze zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, kde je v § 2 stanoveno následující: „Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.“ Pro tvorbu poslání můžeme použít formulář uvedený v tabulce 2.4, který nás navede k jednoznačné, srozumitelné a výstižné formulaci poslání. V této tabulce je uveden i příklad využití formuláře pro stanovení poslání Ústavu operačně-taktických studií Univerzity obrany (ÚOTS UO).

U stanoveného poslání musíme testovat jeho konzistentnost a efektivnost, a to ve smyslu zodpovězení si následujících otázek: Je definované poslání v souladu s pravomocnými regulátory řízení? Může být definované poslání uskutečněno se v současné době dostupnými zdroji?

Mnohdy se setkáváme s názorem, že poslání není potřeba definovat, jelikož vše je dáno zákony. Možná ano. Ovšem pokud se do nich nepodíváte, jak to víte? Navíc smysl existence dané organi-

Tabulka 2.4 Příklad formuláře pro tvorbu poslání

Pomůcka pro definování poslání	Příklad: Poslání ÚOTS UO
EXISTUJEME PROTOŽE	EXISTUJEME PROTOŽE
primární účel organizace, uspokojované potřeby nebo řešení problému	získáváme a poskytujeme odborné poznatky a znalosti v oblastí vojenské vědy a státní správy
PRO	PRO
primární zákazníci	důstojníky a civilní vysokoškolsky vzdělané zaměstnance rezortu MO
PROTO ABY	PROTO ABY
klíčové nabízené služby	byl zabezpečen rozvoj vojenské vědy a problematiky státní správy a předávání kvalitních a nezbytných vojensko-odborných znalostí v pořádaných kurzech, které nepořádá žádná jiná instituce ČR
ABY	ABY
dlouhodobé výsledky podmiňující úspěch	mohli kvalitně a výkonně zastávat současnou a budoucí funkci a splnili požadované kvalifikační požadavky

zace se mohl v průběhu času vyvíjet a provést změnu v regulátoru řízení, respektive v zákonech, je poměrně časově náročná záležitost.

Odpovědi na následující otázky nám pomohou zhodnotit, zda jsme poslání definovali efektivně.

- Je poslání stanoveno jednoznačně a srozumitelně pro zaměstnance, zákazníky a zainteresované strany?
- Je stručné (1–2 odstavce) a snadno zapamatovatelné?
- Vystihuje unikátnost organizace (nebo její části) a nabízené klíčové služby nebo výrobky?
- Vystihuje poslání klíčové zákazníky organizace?

Podívejme se na nějaké příklady reálně definovaných poslání u organizací veřejné správy. Jsou tato poslání podle vašeho názoru stanovena vhodně? Pro zhodnocení poslání můžete využít výše uvedené otázky. Která poslání jsou příliš vágní a dala by se využít pro více organizací?

Příklady následně uvedených poslání, vizí, hodnot, strategických témat a cílů vychází ze strategických dokumentů organizací, které jsou uvedeny v literatuře u této kapitoly.

### Příklady poslání organizací veřejné správy:

**Poslání Českého statistického úřadu (ČSÚ):** Na základě získaných údajů vytvářet a poskytovat důvěryhodný, konzistentní obraz o stavu a vývoji společnosti v návaznosti na vyvíjející se potřeby všech uživatelů služeb státní statistiky v podmínkách měnícího se prostředí. Za tím účelem koordinovat státní statistickou službu v České republice.

**Poslání Krajského úřadu Zlínského kraje:** Posláním Krajského úřadu Zlínského kraje je poskytovat veřejné služby, vedoucí ke spokojenosti občanů a k všestrannému rozvoji kraje.

**Poslání České inspekce životního prostředí\* (ČIŽP):** Ochranou a zlepšováním stavu životního prostředí a přírodních zdrojů prostřednictvím efektivních a účinných inspekci a prosazováním práva životního prostředí sloužíme současně a budoucím generacím, přičemž bereme v úvahu právo občanů na příznivé životní prostředí, dané čl. 35 Listiny základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku České republiky.

**Poslání U.S. Patent and Trademark Office:** To foster innovation and competitiveness by: Providing high quality and timely examination of patent and trademark applications, guiding domestic and international intellectual property policy, and delivering intellectual property information and education worldwide.

**Poslání U.S. Department of Homeland Security:** We will lead the unified national effort to secure America. We will prevent and deter terrorist attacks and protect against and respond to threats and hazards to the Nation. We will secure our national borders while welcoming lawful immigrants, visitors, and trade.

**Poslání U.S. Department of Veterans Affairs (VA) and Department of Defense (DoD):** To improve the quality, efficiency, and effectiveness of the delivery of benefits and services to veterans, servicemembers, military retirees, and their families through an enhanced Department of Veterans Affairs (VA) and Department of Defense (DoD) partnership.

**Poslání Federal Bureau of Investigation (FBI):** To protect and defend the United States against terrorist and foreign intelligence threats, to uphold and enforce the criminal laws of the United States, and to provide leadership and criminal justice services to federal, state, municipal, and international agencies and partners.

**Poslání U.S. Department of Agriculture (2006):** We provide leadership on food, agriculture, natural resources, rural development and related issues based on sound public policy, the best available science, and efficient management.

**Poslání National Aeronautics and Space Administration (NASA, 2006):** To pioneer the future in space exploration, scientific discovery, and aeronautics research.

### C.2) Definování nebo aktualizace 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 nebo výrobků. Vize nám odpovídá na otázku, jak bude vypadat úspěch naší organizace za 15–20 let. Jinými slovy řečeno, kde organizace bude v ideálním případě v budoucnu (v jaké pozici, situaci, stavu)? Vize tedy vyjadřuje cílový (plánovaný) stav organizace v budoucnosti. To, co dnes odlišuje dlouhodobě úspěšné organizace od úspěšných krátkodobě nebo dokonce neúspěšných, je schopnost formulovat vize, získat pro ně zaměstnance a společně k nim směřovat promyšlenými cestami (strategie). Neměli bychom se dostat do situace, že top manažeři stanovili vizi a všichni se na ní shodli, ovšem zaměstnanci jí nerozumí nebo v horším případě ji vůbec neznají. Proto je tak důležité, aby vizi sdíleli všichni zaměstnanci organizace, což mimo jiné znamená, že ji znají a rozumí jí.

\* Strategický plán ČIŽP (2004).

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...“ nespĺňuje účel.
- Vize by měla obsahovat také popis toho, jakou hodnotu organizace přináší zákazníkům a zainteresovaným stranám.
- Vize odpovídá na otázku, jak vypadá úspěch.

Vytvořená vize tedy musí být (upraveno podle Niven, 2002):

- Stručná: měla by přitáhnout pozornost (něco jako slogan kampaně organizace pro budoucnost).
- Atraktivní: oslovující všechny zainteresované strany, např. zaměstnance, zákazníky, sponzory, dodavatele.
- V souladu s posláním: témata obsažená v poslání by se měla odrazit ve vizi.
- Ověřitelná: jak poznáme, že jsme jí dosáhli?
- Uskutečnitelná: je založena na skutečnosti.
- Inspirující: musí jí rozumět všichni pracovníci organizace a inspirovat je v jejich práci, aby napomohli k jejímu dosažení.

Nyní se podíváme, jak si vize stanovily některé z organizací veřejného sektoru. Zhodnotte, zda uvedené příklady splňují výše uvedené principy jednoznačné a inspirující vize.

### Příklady vize organizací veřejného sektoru:

**Vize Českého statistického úřadu:** ČSÚ je moderní uživatelsky zaměřenou institucí, která:

- vyznává základní hodnoty, jako jsou profesionalita, nezávislost, nestrannost a otevřenost,
- dosahuje vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb určených širokému spektru uživatelů státní statistiky, uznává princip rovného přístupu všech uživatelů k informacím; statistika, kterou produkuje, je přístupná všem uživatelům,
- je uznávaným partnerem v mezinárodní spolupráci plně zapojeným do mezinárodních struktur, aktivně přispívá k rozvoji státní statistiky a k její harmonizaci v mezinárodním měřítku,
- má důvěru a všeobecné uznání domácí i mezinárodní veřejnosti,
- dosahuje při koordinaci státní statistické služby racionální dělby práce všech spolupracujících institucí,
- klade důraz na výkonnost a inovace vnitřních procesů,

- dosahuje vysoké efektivity při využívání všech dostupných zdrojů, přitom snižuje zatížení respondentů,
- opírá se o vysoce motivované kvalifikované odborníky, pro které vytváří odpovídající pracovní podmínky,
- využívá moderní (vyspělé) informační a komunikační technologie,
- je integrální součástí informačního systému veřejné správy a aktivně se podílí na jeho vytváření,
- podílí se na rozvoji statistiky jako vědní disciplíny.

**Vize města Hradce Králové:** Hradec Králové je v roce 2020 metropolí severovýchodních Čech, dynamicky se rozvíjející a udržované město s funkčním a harmonickým urbanistickým řešením navazujícím na tradici města – salonu republiky, město živé a otevřené novým myšlenkám,

- město jednoznačně prostorově vymezené vůči okolní krajině, s vyváženým rozložením a promísením funkcí, s polyfunkčním živým jádrem města a s možností získat přiměřené bydlení,
- město s vyváženým funkčním dopravním systémem šetrným k životnímu prostředí, s významnou rolí veřejné dopravy, propojenou sítí cyklostezek, usměrněnou automobilovou dopravou a kvalitním železničním a dálničním napojením na okolní regiony i svět,
- město zdravé a čisté, s dostatkem veřejné zeleně, rozvíjející se v souladu s principy udržitelného rozvoje a respektující principy předběžné opatrnosti, se zavedeným systémem péče o životní prostředí, chránící přírodu a krajinu, respektující svou kapacitu a limity území a vytvářející dobré životní prostředí pro své občany,
- uznávané centrum kultury, sportu a společenského života s bohatou kulturně-společenskou a sportovní nabídkou podporující rozvoj lidského potenciálu, město vstřícné k aktivitám občanů a přitažlivé pro jeho návštěvníky,
- vyhlášené univerzitní město, centrum školství a vzdělanosti poskytující dostatek příležitostí pro celoživotní vzdělávání, vědu a výzkum i kvalitní naplňování volného času, kongresové centrum,
- město moderního průmyslu a podnikání, založeného na nejnovějších ekologicky šetrných technologiích s čistými provozy a využívající IT a kvalifikované síly, známé svými výrobky, s dynamickým rozvojem drobného a středního podnikání, širokou škálou provozů a služeb a nabízející diverzifikované pracovní příležitosti,
- bezpečné město s nízkým výskytem společensky nežádoucích jevů a s vysokou úrovní prevence, s komplexním a spravedlivým systémem zdravotní péče a sociálních služeb, založeným na spolupráci zadavatelů, uživatelů a poskytovatelů,
- město s kvalitní, fungující a hospodárnou technickou infrastrukturou šetrnou k životnímu prostředí a nenarušující vzhled města, se zajištěnými podmínkami pro optimální rozvoj zásobování energiemi,
- komunikující město s vysokou kvalitou veřejné správy a aktivní občanskou společností, s otevřeným a průhledným rozhodováním, kdy rozhodnutí jsou přijímána s ohledem na dlouhodobé dopady a je zajištěna zpětná vazba v řízení města při respektování názorů občanů, město s aktivním partnerstvím mezi radnicí a různými organizacemi ve městě, ČR i zahraničí, se zdravým sebevědomím jedinců i komunity.

**Vize města Vsetín:** *Vsetín, srdce Valašska – příjemné město k životu, práci a zábavě; město usilující o zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje.*

**Vize České inspekce životního prostředí:** *Náš cíl je dlouhodobý. Chceme být důvěryhodnou, silnou a respektovanou organizací na vysoké odborné úrovni, působící jednotně na území celé České republiky.*

*Pracujeme v souladu s nejvyššími možnými standardy kvality pro oblast inspekcí životního prostředí a prosazování práva. Odrazovým můstkem pro zvyšování kvality naší práce jsou Minimální kritéria EU pro inspekce v oblasti životního prostředí.*

*Jednáme rozhodně, spravedlivě, otevřeně, důsledně, přiměřeně, integrovaně a citlivě vnímáme změny životního prostředí způsobené rozvojem lidské společnosti.*

*Řešíme problémy s ohledem na ochranu životního prostředí a trvale udržitelný rozvoj v úzké spolupráci s národními, regionálními i místními, stejně tak evropskými a jinými mezinárodními inspekčními a zákon prosazujícími organizacemi.*

*Právo je pro nás hlavním pracovním nástrojem. Případné návrhy na zlepšování právních předpisů předáváme příslušným orgánům státní správy.*

**Vize U.S. Patent and Trademark Office:** *Leading the World in Intellectual Property Protection and Policy.*

**Vize U.S. Department of Homeland Security:** *A secure America, a confident public, and a strong and resilient society and economy.*

**Vize U.S. Department of Agriculture:** *To be a dynamic organization that is able to enhance agricultural trade, improve farm economies and quality of life in rural America, protect the Nation's food supply, improve the Nation's nutrition, and protect and enhance the Nation's natural resource base and environment.*

**Vize National Aeronautics and Space Administration (NASA):** *NASA has adopted the spirit, principles, and objectives of the U.S. National Space Policy and the National Aeronautics Research and Development Policy as the Agency's Vision.*

Vzhledem k tomu, že čeština je poměrně květnatý jazyk, následně uvedená vize Ministerstva vnitra ČR působí spíše úsměvně. Osobně jsem si po přečtení této vize představila průhledné ministerstvo důvěry. Takto stanovená vize bezesporu splní jedno z doporučení vztahující se k vizi uváděné Mallyou (2007, s. 30), a to, že dobrá vize inspiruje a rozveselí pracovníky.

**Vize Ministerstva vnitra (MV) ČR:** *Ministerstvo vnitra učinilo zásadní kroky – aktuálně realizované projekty, díky nimž by mělo dojít k výrazné proměně této instituce z ministerstva strachu na ministerstvo důvěry.*

*„Snažíme se vytvořit dobře fungující, průhledný a moderní úřad, jehož posláním je sloužit lidem.“*

**Ivan Langer, ministr vnitra (2008)**

### C.3) Stanovení nebo revize hodnot

**Hodnota** je atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný. Podle povahy lze rozlišit finanční, sociální, kulturní a morální hodnotu. Morální hodnoty jsou víceméně 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 vyjádřeny jako morální hodnoty. Morální hodnoty jsou hodnoty, kterými jsou navrženy souhrnné priority toho, jak by zaměstnanci měli jednat, např. čestně, s respektem. Někteří zahrnují také tzv. provozní hodnoty, které navrhuji souhrnné priority organizace, např. růst, efektivnost, zvyšování tržního podílu, snižování nákladů (tyto provozní hodnoty bychom ovšem mohli charakterizovat spíše jako cíle).

Hodnoty jsou stanovovány jako společné přesvědčení, které je třeba přijmout v celé organizaci a mohou být významným nástrojem pro změnu organizační kultury a motivace pracovníků.

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 vyjádřeny ve vazbě na kvalitu řízení, výrobků a služeb.

Nyní se podíváme, jak si své hodnoty stanovily některé z organizací veřejného sektoru. Zhodnoťte, jaký typ hodnot daná organizace využila.

### Příklady hodnot organizací veřejné správy:

#### Hodnoty ČIŽP:

- *Pracujeme čestně, nezaujatě a přesně, ale zároveň zdvořile.*
- *Snažíme se získávat nové informace, které dále předáváme kolegům, partnerským organizacím, ale i veřejnosti, to vše v rámci možností daných právními předpisy.*
- *Jsme si vědomi své zodpovědnosti za stav dodržování práva životního prostředí a tím i úroveň ochrany životního prostředí v České republice.*
- *Proto uplatňujeme při své práci principy prevence, předběžné opatrnosti a integrace.*

#### Klíčové hodnoty U.S. Department of Homeland Security:

- *Duty: Embodying Integrity, Responsibility, and Accountability.*
- *We will faithfully execute the duties and responsibilities entrusted to us and maintain the highest ethical and professional standards. We will never forget that, for many, we are the face of America – the first Americans that many visitors will meet.*
- *Respect: Honoring Our Partners and One Another.*
- *We will highly value the relationships we build with our customers, partners, stakeholders, and each other. We will honor America's liberty, democracy, and diversity.*
- *Innovation: Creating Opportunities.*
- *We will identify and explore uncharted opportunities to enhance homeland security. We will encourage and recognize our employees' original thoughts and initiatives and will foster a creative environment in which they can grow, develop, and progress.*
- *Vigilance: Safeguarding America.*
- *We shall identify, defeat, and mitigate threats to the safety of the American people. We will constantly guard against threats, hazards, or other dangers that threaten our Nation and our way of life.*



**Hodnoty U.S. Patent and Trademark Office:**

- Quality
- Timeliness
- Cost-Effectiveness
- Transparency

**Klíčové hodnoty NASA:**

*NASA engages in tasks of extraordinary risk, complexity, and national priority. Mission-driven, with mission success at the cornerstone of its culture, the Agency rigorously manages requirements, schedules, facilities, human resources, and budgets.*

*The Agency's four shared core values support NASA's commitment to technical excellence and express the ethics that guide the Agency's behavior. These values are the underpinnings of NASA's spirit and resolve. NASA's purpose is to conduct successful space missions on behalf of the Nation and to explore, discover, and learn. Every NASA employee believes that mission success is the natural consequence of an uncompromising commitment to safety, technical excellence, teamwork, and integrity.*

*Safety: NASA's constant attention to safety is the cornerstone upon which NASA builds mission success. NASA employees are committed, individually and as a team, to protecting the safety and health of the public, NASA team members, and the assets that the Nation entrusts to the Agency.*

*Excellence: To achieve the highest standards in engineering, research, operations, and management in support of mission success, NASA is committed to nurturing an organizational culture in which individuals make full use of their time, talent, and opportunities to pursue excellence in both the ordinary and the extraordinary.*

*Teamwork: NASA strives to ensure that the Agency's workforce functions safely at the highest levels of physical and mental well-being. NASA's most powerful tool for achieving mission success is a multi-disciplinary team of diverse competent people across all NASA Centers. The Agency's approach to teamwork is based on a philosophy that each team member brings unique experience and important expertise to project issues. Recognition of and openness to that insight improves the likelihood of identifying and resolving challenges to safety and mission success. NASA is committed to creating an environment that fosters teamwork and processes that support equal opportunity, collaboration, continuous learning, and openness to innovation and new ideas.*

*Integrity: NASA is committed to maintaining an environment of trust, built upon honesty, ethical behavior, respect, and candor. The Agency's leaders enable this environment by encouraging and rewarding a vigorous, open flow of communication on all issues, in all directions, among all employees without fear of reprisal. Building trust through ethical conduct as individuals and as an organization is a necessary component of mission success.*

**Klíčové hodnoty FBI:**

- *The FBI will strive for excellence in all aspects of its mission. In pursuing its mission, the FBI and its employees will be true to, and exemplify, the following core values:*
- *Adherence: to the rule of law and the rights conferred to all under the United States Constitution;*
- *Integrity: through everyday ethical behavior;*

- *Accountability: by accepting responsibility for our actions and decisions, and consequences of our actions and decisions;*
- *Fairness: in dealing with people;*
- *Leadership: through example, both at work and in our communities.*

**C. 4) Stanovení strategických témat**

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 se pro strategická témata, respektive oblasti, využívá mnoho názvů, které mají zpravidla výše uvedený význam. Mezi nejčastěji používané pojmy patří: klíčové faktory úspěchu, klíčové oblasti, problémové (kritické) oblasti, priority apod.

**Příklady strategických témat (klíčových oblastí, priorit) organizací veřejné správy****Klíčové oblasti (strategická témata) města Hradec Králové:**

- *Klíčová oblast: 1. Urbanismus a bydlení.*
- *Klíčová oblast: 2. Doprava.*
- *Klíčová oblast: 3. Podnikání a zaměstnanost.*
- *Klíčová oblast: 4. Infrastruktura.*
- *Klíčová oblast: 5. Vzdělávání a školství.*
- *Klíčová oblast: 6. Životní prostředí.*
- *Klíčová oblast: 7. Sociální oblast a zdraví obyvatel.*
- *Klíčová oblast: 8. Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch.*

**Priority (strategická témata) FBI:**

1. Protect the United States from terrorist attack;
2. Protect the United States against foreign intelligence operations and espionage;
3. Protect the United States against cyber-based attacks and high-technology crimes;
4. Combat public corruption at all levels;
5. Protect civil rights;
6. Combat transnational and national criminal organizations and enterprises;
7. Combat major white collar crime;
8. Combat significant violent crime;
9. Support federal, state, local, and international partners;
10. Upgrade technology to successfully perform the FBI's mission.

Typ strategické analýzy, která umožní stanovení strategických témat, závisí na rozhodnutí členů strategického týmu. Ve strategických plánech měst bývá pro provedení této činnosti ve většině případů použita SWOT analýza, případně situační analýza.

V případě, že plánujeme na úrovni organizace a zatím nebyly určeny její SBU, jsou určeny v rámci této činnosti. Postup určení SBU organizace je popsán v kapitole 1. Pokud by byly provázány strategické plány kraje a jednotlivých měst a obcí, můžeme říct, že města a obce jsou SBU kraje. Pokud vezmeme ministerstvo, tak jednotlivé jeho SBU jsou podřízené organizační celky (které mají mnohdy samostatné zákony).

Připomeňme si, že v této učebnici chápeme STRATEGII jako množinu specifických cílů a způsobů jejich realizace (cest k jejich dosažení, herních plánů), zpravidla včetně přiřazení disponibilních zdrojů nutných pro její realizaci. Jinak řečeno, strategie je způsob, jakým organizace (nebo její část) zamýšlí dosáhnout své vize a strategických cílů.

### C.5) Definování nebo aktualizace strategických cílů v souladu s posláním a vizí

Strategický (obecný, globální, cíl 0. řádu, záměr) cíl vyjadřuje ZÁMĚR, tedy ČEHO 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, čeho organizace musí dosáhnout, aby byla úspěšná v budoucnosti. Strategické cíle tedy stanovují, jak bude dosažena vize v jednotlivých strategických oblastech (tématech), rozpracovávají vizi na další úroveň detailu a vyjadřují, co bude třeba, aby se stalo. Můžeme o nich říct, 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.

Nyní se podíváme, jak si své strategické cíle stanovily některé z organizací veřejného sektoru. Zhodnoťte, zda uvedené strategické cíle splňují základní charakteristiku těchto cílů uvedenou výše.

#### Příklady strategických cílů organizací veřejné správy:

**Strategické cíle NASA:**

- *Strategic Goal 1: Fly the Shuttle as safely as possible until its retirement, not later than 2010.*
- *Strategic Goal 2: Complete the International Space Station in a manner consistent with NASA's International Partner commitments and the needs of human exploration.*
- *Strategic Goal 3: Develop a balanced overall program of science, exploration, and aeronautics consistent with the redirection of the human spaceflight program to focus on exploration.*

- *Strategic Goal 4: Bring a new Crew Exploration Vehicle into service as soon as possible after Shuttle retirement.*
- *Strategic Goal 5: Encourage the pursuit of appropriate partnerships with the emerging commercial space sector.*
- *Strategic Goal 6: Establish a lunar return program having the maximum possible utility for later missions to Mars and other destinations.*

**Strategické cíle Českého statistického úřadu:**

- *Cíl 1: Maximalizovat užitek a komfort uživatelů ČSÚ.*
- *Cíl 2: Zvyšovat prestiž ČSÚ v široké veřejnosti.*
- *Cíl 3: Optimalizovat zátěž respondentů při zachování kvality výstupů.*
- *Cíl 4: Inovovat statistický systém, zvyšovat efektivnost procesů a produktivitu práce.*
- *Cíl 5: Trvale motivovat zaměstnance a dbát o jejich spokojenost.*
- *Cíl 6: Zvyšovat aktivní zapojení ČSÚ do mezinárodních struktur a zvyšovat jeho mezinárodní prestiž.*

**Strategické cíle FBI:**

- *Strategic Goal A: Establish an enterprise-wide intelligence capability that optimally positions the FBI to meet current and emerging national security and criminal threats.*
- *Strategic Goal B: Protect the United States from terrorist attack.*
- *Strategic Goal C: Protect the United States against foreign intelligence operations and espionage.*
- *Strategic Goal D: Protect the United States against cyber-based attacks and high-technology crimes.*
- *Strategic Goal E: Reduce the level of public corruption that has an impact in the United States.*
- *Strategic Goal F: Prevent the violation of federal civil rights as guaranteed by the U.S Constitution.*
- *Strategic Goal G: Reduce the impact transnational/national criminal enterprises have on the United States.*
- *Strategic Goal H: Reduce the level of significant white collar crime.*
- *Strategic Goal I: Reduce the level of significant violent crime.*
- *Strategic Goal J: Increase support to our federal, state, county, municipal, and international partners.*

**Globální (strategické) cíle města Hradec Králové:**

- **GLOBÁLNÍ CÍL 1: Udržet a navázat na stávající postavení města v systému osídlení a na urbanistickou tradici, rozvinout ji a dosáhnout vyvážené funkční a prostorové struktury města. Podporovat ekologicky šetrné využívání stávajících nezastavěných i zastavěných ploch pro rozvoj města jak z hlediska počtu obyvatel, tak kvality života.**

- **GLOBÁLNÍ CÍL 2:** Vybudovat funkční a bezpečný dopravní systém splňující požadavky realizace vnitřních a vnějších dopravních vztahů, navazující na tradiční urbanistické hodnoty a kvalitu životního prostředí města v souladu s principy udržitelného rozvoje.
- **GLOBÁLNÍ CÍL 3:** Systémově vytvářet podmínky pro podporu rozvoje podnikatelského prostředí a zaměstnanosti s rostoucí nabídkou diverzifikovaných pracovních příležitostí odpovídajících struktuře a kvalitě pracovní síly, tak aby nezaměstnanost výrazně nepřekračovala přirozenou míru.
- **GLOBÁLNÍ CÍL 4:** Zajistit kvalitní a otevřenou technickou a informační infrastrukturu šetrnou k životnímu prostředí, vytvářející podmínky pro optimální rozvoj města.
- **GLOBÁLNÍ CÍL 5:** Rozvíjet vzdělanostní potenciál obyvatel města podporující zaměstnanost, adaptabilitu lidských zdrojů a kulturní i společenský život.
- **GLOBÁLNÍ CÍL 6:** Rozvíjet environmentálně efektivně fungující město v souladu s principy udržitelného rozvoje.
- **GLOBÁLNÍ CÍL 7:** Trvale zlepšovat zdravotní péči a sociální služby ve městě zapojením zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů s cílem zajistit trvalý růst kvality života pro všechny skupiny obyvatel. Podporovat sociální stabilitu a integritu města, a minimalizovat výskyt společensky nežádoucích jevů účinnou prevencí a přiměřeným společenským tlakem.
- **GLOBÁLNÍ CÍL 8:** Vytvořit jedinečnou a nezaměnitelnou tvář města jako města vzdělanosti, kultury a sportu, ideálního pro život, pro rozvoj osobnosti, rodiny a zdraví, které oceňují jeho obyvatelé i návštěvníci.

#### Strategické cíle města Vsetín:

- **Strategický cíl 1:** Konkurenceschopná ekonomika. Posilování konkurenceschopnosti podnikatelského sektoru zvyšováním jeho produktivity a urychlením udržitelného hospodářského růstu, založeném na systematicky rozvíjeném inovačním potenciálu silné a progresivně strukturované české ekonomiky, generující robustní a udržitelný ekonomický růst.
- **Strategický cíl 2:** Otevřená, flexibilní a soudržná společnost. Vytvoření moderní občanské společnosti otevřené vnějším příležitostem, společnosti, která je schopná reagovat na tyto impulzy. Cílem je podpořit rozvoj vnitřně různorodé sociálně citlivé a soudržné společnosti a přispět ke zvyšování kvality života obyvatel, vytvořit moderní vzdělávací systém, který by přispěl k rozvoji znalostní ekonomiky a stal se zdrojem efektivity a flexibility trhu práce, což vyústí ve vytvoření silné schopnosti ekonomiky vytvářet nová a kvalitní pracovní místa.
- **Strategický cíl 3:** Atraktivní prostředí. Zajištění kvalitní fyzické základny pro hospodářský a sociální rozvoj prostřednictvím investic do zlepšení kvality životního prostředí a dostupnosti dopravních sítí.
- **Strategický cíl 4:** Vyvážený rozvoj území. Vyvážený a harmonický rozvoj celého území ČR, dosažený prostřednictvím zmírňování disparit mezi regiony i uvnitř regionu. Bude posílen ekonomický růst a růst zaměstnanosti využitím přírodních, ekonomických a sociokulturních odlišností regionů a jejich diferencovaného vnitřního potenciálu.

#### Strategické cíle U.S. Patent and Trademark Office:

1. Optimize Patent Quality and Timeliness.
2. Optimize Trademark Quality and Timeliness.
3. Improve Intellectual Property Protection and Enforcement Domestically and Abroad.

### Proces D) Formulace strategie

Na základě stanoveného strategického zaměření (proces C), v rámci kterého jsme si stanovili, kde chceme být, můžeme přikročit k formulaci strategie, která nám stanovuje, jak se do požadovaného stavu dostaneme. **Jednotlivé činnosti procesu formulace strategie (způsoby, jak dosáhnout vize a strategických cílů) jsou následující: (D.1) Stanovení specifických cílů. (D.2) Stanovení ukazatelů a cílových hodnot. (D.3) Stanovení akcí. (D.4) Stanovení komunikační strategie pro implementaci strategického plánu (strategie).**

#### D.1) Stanovení specifických cílů

**Specifický cíl** (dílčí cíl, strategický cíl 1. řádu, podcíl) vyjadřuje požadovaný měřitelný a termínovaný výsledek, který musíme vytvořit pro dosažení strategického cíle. Výsledky pro dosažení strategického cíle zabezpečujeme plněním specifických cílů, které jsou dosahované zpravidla ve střednědobém a krátkodobém časovém horizontu.

**Specifické cíle** jsou charakteristické tím, že vliv externích faktorů na jejich dosažení je menší než u cíle strategického (obecného). Tento typ cíle konkretizuje strategický cíl a zabezpečuje jeho plnění. Specifické cíle mohou být z hlediska časového horizontu střednědobé (zpravidla na období 3 až 6 let) nebo krátkodobé (zpravidla do 1 roku). Definice specifického cíle se ve většině případů vztahuje k tomu, že je nutné něco **zabezpečit, zvýšit, dosáhnout, rozšířit nebo snížit.**

Připomeňme si, že specifické cíle (strategické cíle 1. řádu) popisují konkrétní, měřitelné výsledky, které se vytváří během implementace strategie. Pro dosažení strategického cíle stanovujeme několik cílů specifických, minimálně však jeden. Charakteristika specifických cílů je následující:

- Přímou podporují dosažení strategických cílů.
- Vybízejí k akci.
- Jsou dostatečně konkrétní, aby umožňovaly kvantifikaci a monitorování výsledků (stanovení ukazatelů a cílových hodnot).
- Jsou akceptovatelné pro ty, kteří je realizují.
- Mají stanovený termín dosažení.

Zatímco identifikujeme specifické cíle, neustále si musíme pokládat otázku: Jsem si jistý, že toto můžu udělat? Jinak řečeno, jsem si jistý, že můžu dosáhnout / zabezpečit tento výsledek?

Je vhodné mít na paměti, že specifické cíle a jejich časový horizont jsou vodítkem, ne pravidly vytesanými do kamene. Od specifických cílů se můžeme odchýlit (aktualizovat je), ale aktualizace musí být srozumitelná a zdůvodnitelná.

Základní logická vazba mezi strategickými tématy (oblastmi), strategickými cíli a specifickými cíli pro dosažení strategického cíle v dané oblasti je znázorněna v tabulce 2.5.

**Tabulka 2.5** Logická vazba mezi strategickými tématy, strategickými a specifickými cíli pro implementaci strategie

	Strategické téma	Strategický cíl	Specifický cíl	Odpovědnost	Časový horizont
VIZE	Strategické téma č. 1	Strategický cíl č. 1	Specifický cíl č. 1.1 (první specifický cíl pro implementaci strategického cíle č. 1 pro téma č. 1)	(Kdo bude odpovídat za dosažení specifického cíle 1.1)	(Kdy bude specifický cíl dosažen)
			Specifický cíl č. 1.2		
			Specifický cíl č. 1.X		
	Strategické téma č. 2	Strategický cíl č. 2	Specifický cíl č. 2.1		
			Specifický cíl č. 2.2		
			Specifický cíl č. 2.X		

Aby specifické cíle (i cíle nižšího řádu, např. operační) plnily svůj účel, je nutná jejich definice s využitím pomůcky SMART\*. Cíle tedy musí být:

- **Specific – Specifikované.** Cíl je formulován konkrétně a jednoznačně bez možnosti více výkladů. Cíl jasně ukazuje výsledek (stav) v budoucnu. *Příklad. Bude poměrně těžké plnit cíl, který je stanovený jako: lepší výsledky práce. U takto stanoveného cíle si můžeme představit téměř cokoliv, co se nějak vztahuje k naší práci. Pokud ovšem bude stanovený cíl: vydaná kniha, je takto stanovený cíl už o něco konkrétnější. Ovšem, aby byl cíl jednoznačný, musíme také stanovit, pro jakou oblast nebo problematiku a cílovou skupinu čtenářů. Například: Vydaná kniha na téma Jak stanovovat, plánovat, monitorovat a hodnotit cíle, určená pro vedoucí pracovníky veřejného sektoru.*
- **Measurable – Měřitelné.** Dosažení cíle lze přímo nebo nepřímo měřit pomocí ukazatelů (viz činnost D.2). U výše stanoveného cíle se nabízí jeho splnění hodnotit jenom dle toho, zda kniha byla nebo nebyla vydána. Pokud bychom chtěli doplnit konkrétnější kvantitativní ukazatel, tak ho můžeme stanovit jako počet stran knihy a cílovou hodnotu ukazatele jako minimálně 220 stran. Dalším možným kvantitativním ukazatelem může být např. náklad knihy a jeho cílová hodnota minimálně 1000 kusů. Kvalitativní ukazatel by se mohl vztahovat k tomu, jak jsou čtenáři s knihou spokojeni, respektive jak ji hodnotí na pětistupňové škále (1 – velmi spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – ani spokojen, ani nespokojen, 4 – spíše nespokojen, 5 – velmi nespokojen) s cílovou hodnotou max. 2,3 bodů.
- **Acceptable – Akceptovatelné.** Jestliže daný pracovník převezme odpovědnost za plnění tohoto cíle, musí pro něj být akceptovatelný. V případě, že daný pracovník např. píše už dvě jiné knihy pro oblast kosmického výzkumu, není tento cíl pro něj akceptovatelný z hlediska odborného zaměření a z hlediska časového vytížení.
- **Realistic – Reálné (dosažitelné).** Cíl musí respektovat všechny známé omezující podmínky a vycházet z kvalitní analýzy současného stavu. Při potenciálním nedostatku zdrojů musí být stanovena priorita cílů. Suma dosažení jednotlivých podřízených cílů musí

\* Zkratka je akronym vyjadřující jednotlivá pravidla pro stanovování specifických cílů a cílů nižšího řádu, v tomto případě operačních.

zaručit dosažení příslušného nadřazeného cíle. Plnění cíle musí být ovlivnitelné organizací, které se na jeho plnění podílejí nebo spolupodílejí. *Reálnost u cíle vztahujícího se na vydání knihy se může mimo jiné vztahovat na to, zda o tuto knihu bude zájem, zda organizace má pracovníky se znalostmi dané problematiky, kteří umí psát odborné publikace.*

- **Time-frame – Termínované.** Cíl musí mít stanovený časový horizont dosažení. *Jde tedy o stanovení termínu vydání knihy, např. do 31. 3. 2011.*

Pokud cíle splní výše uvedená pravidla pro jejich stanovování, je pak možné hodnotit jejich plnění. A jaké mají cíle funkce? Koordinují činnost managementu a zajišťují konzistentní chování zaměstnanců, představují jednoznačné ukazatele (měřítko) výkonnosti a pomáhají určit pravomoci vedení. V následujícím textu se podíváme na příklady stanovených specifických cílů pro jeden strategický cíl u organizací veřejného sektoru. Zhodnoťte, zda uvedené specifické cíle splňují základní charakteristiku těchto cílů uvedenou výše.

### Příklady specifických cílů vždy u jednoho cíle strategického organizací veřejné správy:

*Strategický cíl a specifické cíle Českého statistického úřadu:*

*Cíl 1: Maximalizovat užitek a komfort uživatelů ČSÚ.*

- 1a. Poskytovat uživatelům statistické informace splňující kritéria kvality doporučená Eurostatem. Tedy informace relevantní, přesné, pohotové, dochvilné, dostupné, srozumitelné, porovnatelné, koherentní a úplné.
- 1b. Poskytovat základní informace zdarma, především prostřednictvím internetu.
- 1c. Vést trvalý dialog se zástupci všech skupin uživatelů, zejména prostřednictvím anket spokojenosti uživatelů a setkání se zástupci uživatelských skupin. Využívat zpětné vazby pro zvýšení užítka a komfortu uživatelů.
- 1d. Zajišťovat kvalitu údajů využitím systému odborných auditů (kvality, metodických).
  - 1e. Zvýšit podíl výstupů ČSÚ analytického charakteru.
- 1f. Vybudovat veřejnou databázi jako základní a jednotný datový zdroj pro prezentaci statistických údajů určených pro veřejnost.
- 1g. Vybudování statistického metainformačního systému jako nástroje pro řízení přípravy a realizace statistických úloh.

*Strategický cíl a specifické cíle U.S. Patent and Trademark Office:*

*Strategický cíl 1: Optimize Patent Quality and Timeliness.*

*Specifické cíle:*

1. Provide high quality examination of patent applications.
2. Improve and integrate existing electronic systems to promote full electronic patent application processing; implement better/more secure systems.
3. Improve the quality and timeliness of patent examination by exploring a range of approaches to examining applications.

**Strategický cíl a specifické cíle FBI:**

*Strategic Goal A: Establish an enterprise-wide intelligence capability that optimally positions the FBI to meet current and emerging national security and criminal threats.*

**Specifické cíle:**

- IIA.1 Create a common approach to intelligence work through enterprisewide doctrine, policy, and production standards.
- IIA.2 Fill intelligence gaps by means of a uniformly managed intelligence process.
- IIA.3 Align operations and capabilities with the threat environment.
- IIA.4 Support internal and external intelligence customers and partners with corporate information sharing and appropriate support strategies.

**Strategické cíle a jejich specifické cíle (výsledky) NASA:**

- **Strategický cíl 1: Fly the Shuttle as safely as possible until its retirement, not later than 2010.**
  - **Specifický cíl 1.1: Assure the safety and integrity of the Space Shuttle workforce, systems and processes, while flying the manifest.**
  - **Specifický cíl 1.2: By September 30, 2010, retire the Space Shuttle.**
- **Strategický cíl 2: Complete the International Space Station in a manner consistent with NASA's International partner commitments and the needs of human exploration.**
  - **Specifický cíl 2.1: By 2010, complete assembly of the U.S. On-orbit Segment; launch International Partner elements and sparing items required to be launched by the Shuttle; and provide on-orbit resources for research to support U.S. human space exploration.**
  - **Specifický cíl 2.2: By 2009, provide the on-orbit capability to support an ISS crew of six crewmembers.**

**Specifické cíle pro opatření (podoblast) 1.1 u města Hradec Králové pro klíčovou oblast 1: Urbanismus a bydlení a její globální (strategický) cíl je uveden v tabulce 2.6.**

**Tabulka 2.6** Specifické cíle pro opatření (podoblast) 1.1 u města Hradec Králové

<b>Opatření: 1.1 Příprava ploch pro novou zástavbu</b>			
Vzhledem k dobrému urbanistickému založení města, změnám ve společnosti (odchod armády, ukončení ekologicky zatěžující průmyslové dopravy uvnitř města) a dostatečnému množství přestavbových ploch je nezbytné začít řešit využití brownfields, včetně případných ekologických zátěží i s přihlédnutím k nedostatku lokalit k bydlení, neúměrnému nárůstu individuální výstavby rodinných domků. Výhodou je i přiblížení dálnice a status krajského města se vzrůstajícím zájmem investorů.			
<b>Specifické cíle (SC):</b>			
<b>Číslo SC</b>	<b>Popis specifického cíle</b>	<b>Ukazatel</b>	<b>Zdroj</b>
1.1.1	Udržet přiměřenou velikost města a zabránit jeho extenzivnímu rozvoji do krajiny	Výměra nově zastavěných ploch na zelené louce / Výměre nové zástavby v přestavbovém území (ha)	Závěrečná zpráva průzkumu pro ECI B9 Udržitelné využívání půdy

1.1.2	Snížit dopravní náročnost území města	Průměrná denní vzdálenost cesty na osobu (celoroční průměr)	Závěrečné zprávy opakovaného průzkumu pro ECI A3 Mobilita a místní přeprava cestujících
-------	---------------------------------------	---	--

**Specifické cíle u priority (strategické téma) ve městě Vsetín, cíl je uveden v tabulce 2.7.**

**Tabulka 2.7** Specifické cíle u priority (strategické téma) ve městě Vsetín

<b>Strategický cíl 1: Konkurenceschopná ekonomika</b>	
Konkurenceschopná ekonomika. Posilování konkurenceschopnosti podnikatelského sektoru zvyšováním jeho produktivity a urychlením udržitelného hospodářského růstu, založeném na systematicky rozvíjeném inovačním potenciálu silné a progresivně strukturované české ekonomiky, generující robustní a udržitelný ekonomický růst.	
<b>A) Priorita konkurenceschopný podnikatelský sektor</b>	
Cíl priority: Konkurenceschopný, silný a inovující podnikatelský sektor ve městě Vsetín, dosahující vysoké přidané hodnoty a produktivity práce, schopný prosadit se jak na vnitřním republikovém trhu, tak i v EU.	
<b>Specifické cíle priority:</b>	
I. Vytvoření plochy pro podnikání – nabídka výrobních ploch, objektů.	
II. Řešení brownfieldů.	
III. Vytváření infrastrukturních podmínek pro malé a střední podnikání.	
IV. Vytváření podmínek pro vznik a rozvoj malých a středních inovačních firem, zaměřených na realizaci nových a environmentálně šetrných technologií a na produkci konkurenceschopných výrobků a služeb.	
V. Podpora na vytváření a rozvoj regionálně koncentrovaných odvětvových seskupení podnikatelských subjektů a podpůrných institucí – klastru.	

**D.2) Stanovení ukazatelů a cílových hodnot**

Ukazatele slouží k tomu, abychom mohli monitorovat a hodnotit dosahování a dosažení cílů. V odborné literatuře a odborníky jsou pro termín ukazatel používány i jiné pojmy, mnohdy v částečně odlišném pojetí (např. indikátor, měřítko, kritérium, hodnocení). V této publikaci budeme používat pojem ukazatel nebo měřítko jako ekvivalenty v následujícím významu. Ukazatel nám vyjadřuje, na základě čeho (jaké skutečnosti, respektive faktoru) můžeme monitorovat a hodnotit postup dosahování cíle a v konečném důsledku zjistíme, že byl cíl dosažen. U každého ukazatele musíme stanovit i jeho měrnou jednotku, respektive jednotku měření (např. procenta, koruny, počet, body). Ukazatele můžeme mít různého typu. V dokumentu Common Guidelines for Monitoring and Evaluation (1995) existuje mnoho typů ukazatelů, členěných podle:

- zpracování informací: základní, odvozený a sloučený indikátor;
- porovnatelnosti údajů: specifické, všeobecné, klíčové indikátory;
- rozsahu informací: kontextuální a programové indikátory;
- fází programu: indikátory zdrojů, výstupů, výsledků a dopadů;
- hodnotících kritérií: indikátory relevance, efektivity, účinnosti a výkonnosti;
- způsobu kvantifikace a použití informací: monitorovací a hodnotící ukazatele.

V odborné literatuře se uvádí nejčastěji ukazatele následujících typů, tedy ukazatel výsledku, výstupu, vstupu, efektivnosti, účinnosti, výkonnosti apod. V tabulce 2.8 je uveden přehled vybraných

ukazatelů se stručnou charakteristikou. Pokud se budeme zabývat ukazateli stanovovanými pro cíle, tak pro hodnocení specifického cíle je vhodné využít ukazatel výsledku. Ukazatelem výsledku hodnotíme, do jaké míry se plní nebo splnil specifický cíl. Ukazatel výsledku může být ve formě kvantitativní nebo kvalitativní. Kvantitativní ukazatel výsledku vyjadřuje zpravidla míru splnění cíle, která se uvádí v procentech. Kvalitativní ukazatel výsledku vyjadřuje spokojenost zákazníka s poskytnutým výrobkem nebo službou.

**Tabulka 2.8** Přehled typů ukazatelů a jejich stručná charakteristika

Ukazatel	Charakteristika	Příklad pro strategický cíl: Kvalifikovaní a zkušení pracovníci. Specifický cíl: Rozvíjet odborné znalosti zaměstnanců na základě kvalitních a odborných výcvikových kurzů jak externích, tak interních v oblasti řízení.
Výsledku	Hodnotí současné výsledky, efekty (přínosy) nebo dopady plnění cíle, respektive poskytovaných služeb nebo výrobků. Zpravidla se využívá u specifického cíle.	Podíl úspěšných studentů v závěrečných testech na celkovém počtu studentů u zkoušek. Spokojenost studentů.
Výstupu	Popisuje poskytnuté výrobky nebo služby a současnou úroveň realizovaného výkonu. Tento ukazatel může být vztažen k operačnímu cíli, procesu, projektu, činnosti, akci.	Například: Náklady na studenta. Počet vycvičených (vyškolených) studentů.
Vstupu*	Množství použitých zdrojů nějakého typu (lidské zdroje, finanční prostředky, technika). Tento ukazatel může být vztažen k činnosti, procesu, projektu, akci.	Náklady na učitele.
Efektivnosti**	Rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy. Jde o stupeň splnění cíle. (ČSN EN ISO 9000:2006, s. 23)	81 % úspěšných studentů u zkoušek z celkového počtu studentů.
Účinnosti	Vztah mezi dosaženým výsledkem a použitými zdroji. (ČSN EN ISO 9000:2001, s. 23)	Počet studentů na 1 učitele.
Klíčový ukazatel výsledků	Vypovídá, jak si organizace vedla nebo vede v daném hledisku.	Studenti, kteří jsou s kurzy velmi spokojeni nebo spíše spokojeni.
Výkonnosti	Vypovídá o tom, co je třeba udělat.	Počet (nebo procento) nespokojených nebo neúspěšných studentů.

\* Pokud bychom důsledně využili procesní orientaci, tento ukazatel bychom nazvali spíše ukazatelem zdrojů, protože zdroje v procesu využíváme k tomu, abychom mohli přeměnit vstupy do procesu na výstup. Zásadní rozdíl mezi vstupy a zdroji je ten, že zdroje využíváme k přeměně vstupů.

\*\* Podle zákona č. 320/2001 Sb. se efektivností rozumí takové použití veřejných zdrojů, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.

Klíčový ukazatel výkonnosti	Vypovídá o tom, co je třeba udělat pro zásadní zvýšení výkonnosti. Je zaměřen na ta hlediska výkonnosti organizace, která jsou nejkritičtější pro současný a budoucí úspěch organizace.	
-----------------------------	---	--

### Stanovení ukazatelů

Stanovení ukazatelů si můžeme rozdělit do tří kroků: (1) Vypracování návrhu ukazatelů. (2) Výběr ukazatelů. (3) Zajištění implementace ukazatelů. Teď si jednotlivé kroky stanovení ukazatelů podrobněji popíšeme.

- 1. Vypracování návrhu ukazatelů.** Zde je nutno uplatňovat zásadu, že všechny cíle jsou měřitelné a že je to jen otázka proveditelnosti. Cíl popisuje stav, kterého chceme v budoucnosti dosáhnout, což v důsledku znamená, že musí existovat ukazatele pro monitorování dosažení cíle, pro odchylky od cíle a pro sledování vývoje cíle v čase. Navíc dosažení cíle vede vždy ke změně, která se musí nějak projevit. Obtížně se samozřejmě stanovují ukazatele pro příliš nejasné a nekonkrétní cíle. Horváth & Partners (2002, s. 180) nabízejí určitý trik pro odvozování ukazatelů, kdy lze s mnohem lepšími výsledky namísto otázky „jak lze cíl měřit“, položit si otázku „jak bychom zjistili, že jsme cíle dosáhli“.

Postup návrhu ukazatelů pro jednotlivé cíle je možné provést následujícím způsobem:

- Sestavit skupinu zkušených pracovníků (ve vztahu k danému cíli nebo cílům) pro volbu ukazatelů pro daný cíl.
  - Aplikovat brainstorming (řízenou diskuzi apod.) na téma volba ukazatelů za vedení a moderování facilitátorem nebo zkušeným pracovníkem.
- 2. Výběr ukazatelů.** Každému cíli, který si organizace stanoví, by měl být v ideálním případě přiřazen jeden ukazatel. Aby byla snížena složitost a zajistilo se správné zaměření, měl by být počet ukazatelů omezen na maximálně tři na jeden cíl. Pokud je potřeba pro daný cíl stanovit více ukazatelů, je vhodné cíl rozdělit.\*

Výběr vhodných ukazatelů navržených brainstormingem (pokud využijeme tuto metodu) provedeme tak, aby jejich využití neznamenal neefektivní nárůst pracnosti, ale aby byla zachována jejich maximální vypovídací schopnost o skutečném plnění daného cíle (celou skupinou pracovníků, ve které je nutné dosáhnout konsenzu). Pro vhodný výběr ukazatelů uvádí Horváth & Partners (2002, s.181) opěrné body, viz tabulka 2.9.

\* HORVÁTH & PARTNERS, (2002, s. 180).

Tabulka 2.9 Podklady pro výběr ukazatelů (Horváth &amp; Partners, 2002, s. 181)

Formalizace	Disponibilita	Implementace (pokud měřítko není k dispozici)	Citlivost
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Matematický vzorec</li> <li>■ Popis měřítek</li> <li>■ Zodpovědnost za výsledek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Je v současné době měřítko měřeno?</li> <li>■ Jsou k dispozici aktuální data?</li> <li>■ Kdo je za zjišťování měřítka zodpovědný?</li> <li>■ Jaký zdroj dat?</li> <li>■ Frekvence měření?</li> <li>■ Existují minulé hodnoty?</li> <li>■ Používá se měřítko v současném reportingu?</li> <li>■ Jsou k dispozici plánované údaje?</li> <li>■ Existují benchmarky?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Má implementace z hlediska nákladů a užítka smysl?</li> <li>■ Plán projektu implementace, včetně</li> <li>■ zodpovědných oblastí / osob</li> <li>■ časové náročnosti</li> <li>■ rozpočtu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Může osoba / oblast zodpovědná za daný cíl vývoj měřítka významnou měrou ovlivnit?</li> <li>■ Je možné měřítko ovlivnit krátkodobě (1 rok) nebo jen dlouhodobě (&gt;2 roky)?</li> <li>■ Koreluje dané měřítko pozitivně s předcházejícími měřítka, tzn. znázorňuje vzájemné souvislosti příčin a následků?</li> </ul>

**3. Zajištění implementace ukazatelů.** Horváth & Partners (2002, str. 181) identifikovali pět kritérií, která nejsou tak důležitá ve fázi odvození ukazatelů, ale při implementaci mají velký význam. Těmito kritérii jsou existence ukazatele, náklady měření, akceptování ukazatele, možnost ukazatel formalizovat a určení frekvence, s jakou má být ukazatel zjišťován.

Při monitorování a hodnocení plnění cílů zpracováváme metodiky měření, které je vhodné uvádět v jednotném formátu, například ve formě tabulky. Podrobněji si využívání ukazatelů pro monitorování a hodnocení objasníme v rámci procesu F. Pokud jsme si stanovili u cílů jejich ukazatele, můžeme přistoupit k tomu, že stanovíme jejich cílové, respektive požadované hodnoty.

### Stanovení cílových hodnot u ukazatelů

Bez cílových hodnot ztrácí ukazatele cílů svůj význam pro řízení. Určení cílových hodnot je značně náročné. Základní obtíž spočívá v nalezení optimální míry náročnosti. Cílové hodnoty představují velmi důležitý nástroj pro určení priorit. Čím náročnější hodnoty daný cíl vykazuje, tím větší je mu věnována pozornost. To hraje důležitou roli zejména při konfliktu mezi cíli.

**Stanovení cílových hodnot** je nezbytné, jelikož cíl je zcela popsán tehdy, když je stanovena jeho cílová hodnota. Cílové hodnoty musí mít vztah k realitě, tzn. k výchozí úrovni a k potřebným investicím tak, aby tuto úroveň mohly měnit. Tento aspekt získává na významu, pokud jde o propojení strategického a operativního plánování. Určení cílových hodnot lze provést analyticky nebo interaktivně v rámci diskuze vedení organizace. Stanovením cílových hodnot se dosáhne

zodpovědnosti příslušných osob za cíle. Zda lze cílů dosáhnout, to se prověří při stanovování akcí. K **určení cílových hodnot** můžeme využít následující postup: (1) **Vytvoření srovnávací (referenční) databáze.** (2) **Zohlednění rozdílného časového průběhu cílových hodnot.**

- 1. Vytvoření srovnávací (referenční) databáze.** Pro zajištění reálnosti a přijatelnosti cílových hodnot je nutné vytvořit srovnávací (referenční) bázi důležitých údajů. Za tímto účelem lze využít aktuální nebo minulé údaje, benchmarking, výsledky tržních analýz atd. Velmi dobré zkušenosti jsou s workshopy, na nichž se diskutuje potenciální a dosažitelná úroveň cílových hodnot. Pokud není k dispozici konzistentní databáze, stává se hledání cílových hodnot obtížnější. Stejně tak pokud nedisponujeme informacemi nebo podklady, podle kterých lze určit věrohodnou a dosažitelnou úroveň cílů, můžeme cílové hodnoty odhadnout. Musíme je však neustále aktualizovat ihned po získání prvních skutečných hodnot.
- 2. Zohlednění rozdílného časového průběhu cílových hodnot.** Cílové hodnoty se určují pro jednotlivé roky, v tomto případě je pak můžeme nazývat plánované hodnoty. Časový horizont cílových hodnot například pokrývá období tří až pět let. Protože realizace strategií probíhá samozřejmě i v běžném roce, je důležité, aby se cílové hodnoty prvního roku strategického plánu shodovaly s podrobnými plánovanými hodnotami nadcházejícího roku. Určení cílových hodnot dodržuje zásadu od budoucnosti do minulosti. Z tohoto důvodu se tedy nejprve určí cílová hodnota pro konec časového období. Následně se provede specifikace plánovaných hodnot pro plánovací období, zpravidla se jedná o jeden rok. Z praktických zkušeností vyplývá, že ne vždy je možno vycházet z lineárních průběhů vývoje plánovaných hodnot. Zejména je třeba při průběhu plánovaných hodnot zohlednit jejich vztah k plánovaným akcím. Plánované hodnoty odrážejí zamýšlené kontinuální nebo skokové zlepšení.

**Teprve pokud je pro jednotlivé ukazatele stanovena cílová hodnota – a také plánované hodnoty jako ukazatele postupu plnění cíle – můžeme říct, že máme měřitelný cíl** (viz příklad uvedený v tabulce 2.10).

Tabulka 2.10 Ukazatele výkonnosti a jejich hodnoty u specifického cíle MO USA

Strategický cíl 1: Vybojovat dlouhodobou válku proti terorismu							
Specifický cíl 1.1: Vést širokospektrální, potenciálně dlouhodobou nepravdělnou válečnou kampaň, která zahrnuje kontrapovstání, bezpečnostní stabilitu, migraci a rekonstrukční operace							
Ukazatel výkonnosti	Výchozí hodnota	Plánované hodnoty v jednotlivých letech			Cílová hodnota	Výsledky	
	FY 2006	FY 2007	FY 2008	FY 2009	FY 2007	FY 2008	
Počet vycvičených bezpečnostních sil Iráku	362 000	365 000	529 000	588 000	439 700 Překročeno	558 279 Překročeno	
Počet vycvičených národních bezpečnostních sil Afghánistánu	78 000	112 000	152 000	162 000	124 700 Překročeno	144 000 Nedosaženo, ale zlepšeno	

Stanovené ukazatele by stejně jako cíle měly splňovat zásadu SMART, která u ukazatelů znamená, že námi stanovené ukazatele jsou: Specifikované, tj. jasně definované a srozumitelné. Měřitelné, což nemusí nutně znamenat „kvantifikovatelné“, ale musíme při jejich využití prokázat, že „situace nastala“, respektive cíl byl dosažen. Dosažitelné, respektující výchozí stav, disponibilní zdroje a předpokládaný vývoj prostředí. Předpoklad: za normálních okolností stoprocentní naplnění. Relevantní, tj. vhodné pro danou situaci (pro daný cíl). Termínované, tedy kdy – popřípadě do kdy – bude cílové hodnoty dosaženo.

### D.3) Stanovení akcí

Teprve konkrétní projekty, procesy, činnosti a akce prováděné zaměstnanci dané organizace vedou k dosahování stanovených cílů. Přesto činnosti, které vyplývají z každodenní práce, zpravidla nestačí k dosažení stanovených cílů. Proto realizace jednotlivých cílů musí být ošetřena mnoha dalšími akcemi, které nejsou součástí operativních činností. Tato opatření, která bezprostředně souvisí s cíli, se nazývají strategickými akcemi. Strategickými akcemi mohou být (interní) projekty, klíčové\* procesy nebo jiné činnosti, které nejsou součástí každodenních běžných činností a které kladou další nároky na disponibilní zdroje (např. časové vytížení vedoucích pracovníků, odborné know-how, finanční prostředky, techniku). Strategické akce se přiřazují přímo k jednotlivým specifickým cílům a tím vyjadřují strategii, jak dosáhnout stanovených strategických cílů a vize. V neposlední řadě strategické akce tvoří základ pro efektivní rozdělení prostředků pro realizaci strategie. Stanovení strategických akcí vyžaduje porovnání cílových představ s disponibilními zdroji. Tak dojde k ověření proveditelnosti a reálnosti dosažení cílů, což může vést k revizi představ o cílech. Žádná organizace nedisponuje takovými zdroji, aby mohla realizovat všechny myslitelné strategické akce. Z tohoto důvodu se bezpodmínečně musí stanovit jejich priority. Schválené strategické akce jsou rovněž základem pro určení strategického rozpočtu, čímž je zároveň dosaženo integrace strategického a operativního plánování (především rozpočtování). Pro určení strategických akcí doporučují Horváth & Partners (2002, str. 201) následující postup: (1) Zpracování přehledu stávajících projektů a s nimi spojených zdrojů. (2) Tvorba návrhů strategických akcí. (3) Uspořádání (strukturování) uvedených návrhů. Mnoho organizací zahrnuje celou škálu projektů bez přehledu ve smyslu multiprojektového managementu, přehledu, který vypovídá o aktuálních projektech, o zdrojích, jaké jsou na ně vynakládány, a o podmínkách jejich ukončení. Teprve takový strukturovaný přehled vypovídá o tom, zda jsou jednotlivé specifické cíle dostatečně pokryty. V žádném případě by však tento přehled neměl zobrazovat rutinní činnosti. Stávající projekty a opatření často nestačí ke komplexní realizaci specifických cílů. Proto je nutno navrhnout další akce, které by mohly podpořit dosažení jednotlivých specifických cílů. Tvorbu návrhů na nové akce lze provést např. formou brainstormingu s těmi pracovníky organizace, do jejichž kompetence daná oblast spadá. Po ukončení brainstormingu je nutné počítat s velkým počtem navržených strategických akcí. Tento počet je ale možné snížit, jelikož mnoho „strategických akcí“ má při bližším pohledu pouhou podpůrnou funkci a navíc jednotlivé realizační týmy často přiřadí k různým cílům stejné strategické akce. Abychom zamezili duplicitám a víceplacitým strategickým akcím, platí, že z obsahově stejných strategických akcí se vytvoří pouze jedna bez ohledu na to, kterému cíli byly akce původně přiřazeny.

\* Procesy, které jsou rozhodující pro implementaci strategie. Mohou být jak z kategorie hlavních, tak i řídicích nebo podpůrných.

Předcházející postup (činnosti D.1 až D.3) stanovování měřitelných specifických cílů a akcí si můžeme shrnout jako následující:

1. Stanovíme, čeho se daný cíl týká. Tedy zformulujeme ho (viz činnost D.1).
2. Určíme klíčový ukazatel, kterým budeme cíl hodnotit. Jinak řečeno, tento ukazatel nám řekne, na základě čeho stanovíme splnění nebo nesplnění cíle (viz činnost D.2).
3. Zjistíme, jaká je současná hodnota tohoto ukazatele (viz činnost D.2).
4. Určíme, na jakou hodnotu se chceme dostat (vyvolaná potřeba nebo přání) ve zvoleném časovém horizontu. Jde tedy o stanovení cílové hodnoty ukazatele (viz činnost D.2).
5. Jaký bude přirozený trend: co se stane, pokud nebudeme dělat nic nebo budeme postupovat jako doposud (viz činnost D.2).
6. Jaký je potenciál dílčích postupných zlepšení. Jde o stanovení plánovaných hodnot ukazatele v jednotlivých časových úsecích plnění cíle, např. plánované hodnoty pro jednotlivé roky (viz činnost D.2).
7. Je nezbytné realizovat nějaké akce (viz činnost D.3), např. projekt (jako skoková změna) nebo zásadně změnit proces? Jaký je potenciál projektu (čeho lze projektem dosáhnout)?

Teď se podíváme na příklady stanovených akcí (strategií a prostředků) pro jeden specifický cíl u organizací veřejného sektoru. Posudte, zda uvedené akce v jednotlivých případech mají strategický charakter.

#### Příklad akcí (strategií a prostředků; iniciativ) u jednoho specifického cíle stanoveného u organizací veřejné správy:

##### Strategie a prostředky ČSÚ u specifického cíle

*Specifický cíl 1a: Poskytovat uživatelům statistické informace splňující kritéria kvality doporučená Eurostatem. Tedy informace relevantní, přesné, pohotové, dochvilné, dostupné, srozumitelné, porovnatelné, koherentní a úplné.*

##### Strategie a prostředky:

- Zavést systém standardních zpráv o kvalitě ve všech statistikách.
- Prověřovat spolehlivost registru ekonomických subjektů, editace a imputace dat, metod výběrů, dopočtů atd.
- Zkracovat odstupy mezi prezentací statistických informací a koncem referenčního období.
- Využívat uživatelských anket a jiných prostředků k hodnocení relevance, včasnosti, srozumitelnosti dostupnosti, úplnosti atd.
- Realizovat podněty ze zasedání České statistické rady.
- Poskytovat metainformace jako nedílnou součást poskytování statistických informací.

##### Klíčové akce FBI u specifického cíle

*Specifický cíl IIA.1: Create a common approach to intelligence work through enterprisewide doctrine, policy, and production standards.*



## Prioritní akce:

- *Develop and communicate to internal and external stakeholders doctrine and policy for: (1) the production and use of intelligence among the practitioners of intelligence, the managers of FBI intelligence resources, and the users of intelligence within the FBI; (2) the scope of the FBI's authority to conduct intelligence activities; (3) the framework to implement that authority; and (4) the role of the intelligence function within the FBI.*
- *Prescribe a set of standards for intelligence production that relate to: (1) recognizing and understanding requirements; (2) communicating with customers and processing feedback; (3) conducting research and analysis; (4) writing; and (5) reviewing and coordinating products.*

## Iniciativy U.S. Patent and Office u specifického cíle

Specifický cíl 1: Provide high quality examination of patent applications.

## Iniciativy (akce):

- *Enhance recruitment to hire 1,200 new patent examiners a year for an extended period of time, including examiners with degrees and/or experience in areas of emerging technologies.*
- *Expand telework and explore establishing regional USPTO offices.*
- *Leverage the effectiveness of the Patent Training Academy to enhance training and create chief scientist positions to focus on technical training.*
- *Explore partnerships with universities to offer IP courses to science and engineering students, develop an internship program, and train students in IP to create a ready pool of potential examiner candidates.*
- *Utilize recruitment and retention incentives to hire and retain a highly qualified and motivated workforce.*
- *Develop alternatives to the current performance and bonus systems.*
- *Enhance search quality by improving examiners' ability to retrieve the most relevant prior art in the examination process.*
- *Enhance the skill sets of examiners authorized to train others by providing formal training to all personnel who are responsible for training new examiners and reviewing their work.*
- *Design and implement a comprehensive quality system for patent examination that includes: – Collecting and analyzing all quality review informatik for consistency and to provide feedback and improved training – Offering a separate quality award that better recognizes the accomplishments of examiners who meet or exceed assigned quality expectations – Conducting targeted reviews in problem areas, which focus on examination processes or functions that show problematic trends – Encouraging submission of relevant prior art by participating with a consortium of patent users, applicants, attorneys, and members of the academic community to build a system to actively solicit prior art, especially with regard to software applications – Developing quality measures and performance targets in conjunction with external stakeholders – Obtaining an independent verification of patent quality using existing Office of Patent Quality Assurance (OPQA) measures in an effort to increase public confidence in the USPTO quality measures and targets.*

- *Support reclassification efforts to improve search quality through increased use of classified searching.*
- *Competitively source Patent Cooperation Treaty (PCT) Chapter I applications, freeing examiners to focus on national cases.*
- *Provide assistance to the open source community in their development of an open source database to provide examiners with potential prior art.*
- *Explore examination reform through the rule making process to create better focused examination and enhance information exchange between applicant and examine.*
- *Enhance the Board of Patent Appeals and Interferences' (BPAI) flexibility and accountability by addressing projected jurisdictional expansion resulting from continuation reform, pre-appeal brief conferences, and potential post-grant legislativ.*
- *Enhance registered practitioner requirements by developing a program for Continuing Legal Education, implementing an annual registration fee, and reviewing qualifications to practice before the Office.*

## Realizační projekty (úkoly) Hradce Králové u specifického cíle

Specifický cíl: Udržet přiměřenou velikost města a zabránit jeho extenzivnímu rozvoji do krajiny.

## Realizační projekty (úkoly):

- Aktualizace databáze brownfields na území města 2009.
- Aktualizace databáze brownfields na území města 2010.
- Změna územního plánu pro areál bývalého vojenského letiště v Hradci Králové.
- Vytvoření podmínek pro zástavbu plochy starého autobusového nádraží a parkoviště v lokalitě „U Koruny“.
- Zajištění výstavby veřejně prospěšné stavby garáží v areálu bývalé mlékárny.
- Vytvoření podmínek pro revitalizaci a dostavbu areálu bývalé koželužny.
- Uzavření smluvních vztahů nutných pro realizaci projektu „Republikové centrum integrovaného záchranného systému“ na bývalém vojenském letišti mezi městem a subjektem žádajícím o dotaci z IOP.

Po stanovení akcí (iniciativ, opatření), které musí být implementovány pro dosažení každého specifického cíle, můžeme přikročit k určení komunikační strategie.

## D.5) Stanovení komunikační strategie pro implementaci strategického plánu (strategie)

Cílem komunikace a nezbytným předpokladem úspěšné implementace každého strategického plánu je zajistit průběžnou informovanost a podporu implementace strategického plánu od všech klíčových zainteresovaných stran. Jinak řečeno, vytvořit povědomí o strategii a ovlivnit chování zainteresovaných stran. Výsledkem komunikační strategie musí být porozumění strategii (kam a jak organizace směřuje) a motivaci pro naplňování strategie (jak můžu přispět já nebo můj tým, moje oddělení apod.). Vhodným nástrojem, jak naplnění tohoto cíle dosáhnout, je vytvoření koordinované komunikační strategie. Zvolená komunikační strategie může implementaci strategie významně podpořit, ale i zásadním způsobem negativně ovlivnit. Bez efektivní komu-

nikace může nastat situace, kdy klíčové zainteresované strany budou postrádat nezbytné informace a nebudou chápat, co se od nich očekává a požaduje.

K návrhu a postupné implementaci komunikační strategie se obvykle přistupuje již v samém počátku procesu implementace strategie, z důvodu potřeby včasného informování klíčových zainteresovaných stran o očekávaných výstupech a výsledcích strategie a postupu jejího dosahování (implementace). Abychom předcházeli vytváření negativních emocí, je nezbytné komunikovat otevřeně, jednoznačně a zajistit, aby všechny klíčové zainteresované strany měly potřebné informace včas a v dobré kvalitě. Náležitá příprava umožní vždy nabídnout přesvědčivé odpovědi na námitky například zaměstnanců a dodavatelů.

V prostředí soukromého sektoru budou klíčovou zainteresovanou stranou její zaměstnanci. Další zainteresovanou stranou mohou být dodavatelé nebo představenstvo a akcionáři apod. Komunikační strategie v organizaci veřejné správy (státní správy nebo samosprávy) se bude vztahovat na více zainteresovaných stran (např. veřejnost, profesní sdružení, odbory, mezinárodní organizace). Podle toho, zda jde o externí nebo interní zainteresovanou stranu, zvolíme odpovídající nástroje komunikace. Mezi nejčastěji využívané nástroje komunikace patří brožury, konference, osobní dopis představitele organizace, výroční zpráva a firemní noviny. Charakteristika vybraných nástrojů komunikace je uvedena v tabulce 2.11.

**Tabulka 2.11** Charakteristika vybraných nástrojů komunikace

Nástroj komunikace	Charakteristika
<b>Brožura</b>	Představuje strategický plán bez přílišných detailů. Vhodné zejména pro externí zainteresované strany. Pro zaměstnance především před zahájením implementace strategického plánu.
<b>Intranet</b>	Samostatná webová sekce, která je přístupná pouze zaměstnancům (s různými přístupovými právy). Může umožňovat i diskuzi, připomínkování a podobně.
<b>Dopis top manažera organizace</b>	Informuje buď o podstatě strategického plánu, nebo o dosaženém pokroku v implementaci strategie.
<b>Kopie strategického plánu</b>	Může být v úplné nebo zkrácené verzi. Umožňuje podrobné seznámení se se strategií organizace nebo její částí. Externím zainteresovaným stranám se zpravidla poskytuje zkrácená verze.
<b>Konference / meeting</b>	Setkání se zástupci zaměstnanců (případně také externích zainteresovaných stran) pro objasnění strategie a získání zpětné vazby. Je nezbytné vyčlenit dostatečný prostor k diskuzi.
<b>Newsletter</b>	Periodicky distribuovaný informační materiál se stručnými informacemi o pokroku v implementaci strategie.
<b>Seminář</b>	Pracovní setkání seznamující odborné pracovníky s jednotlivými aspekty implementace strategie. Vytvoření prostoru pro diskuzi o nejasnostech a protiargumentaci k negativním tvrzením.

Pro vykonání činností D.1 až D.5 provedeme dopracování a vydání strategického plánu. Před vydáním strategického plánu je vhodné, abychom provedli jeho hodnocení jako dokumentu. K tomuto posouzení je možné využít kontrolní list, který je uveden v tabulce 2.12.

**Tabulka 2.12** Kontrolní list pro hodnocení strategického plánu jako dokumentu

Č.	Kritéria hodnocení strategického plánu (SP)	ANO/NE	Zjištění	Doporučení
1.	Má SP srozumitelný první list obsahující název organizace (nebo její části), logo, název dokumentu a roky, na které je SP zpracován?			
2.	Obsahuje SP obsah, včetně stránek pro snadnou orientaci v dokumentu?			
3.	Zahrnuje SP úvodní slovo hlavního představitele (funkcionáře) organizace, ve kterém je objasněna podstata strategického plánu?			
4.	Je v úvodu nebo příloze SP objasněn přístup a postup zpracování SP?			
5.	Zahrnuje SP profil (charakteristiku) organizace (např. vývoj, organizační členění)?			
6.	Obsahuje SP např. v přílohách alespoň závěry z prováděných strategických analýz?			
7.	Je ve SP jednoznačně stanoveno poslání (mise) organizace?			
8.	Je stanovené poslání stručné (1–2 odstavce) a srozumitelné, popisující účel organizace, včetně poskytovaných klíčových služeb nebo výrobků a klíčových zákazníků nebo trhů, na které je organizace zaměřena?			
9.	Jsou ve SP obsaženy klíčové hodnoty?			
10.	Obsahuje SP vizi?			
11.	Popisuje vize srozumitelně a jednoznačně konečný ideální stav organizace (nebo její části) v budoucnu?			
12.	Obsahuje SP strategická témata (oblasti, priority) rozvoje?			
13.	Jsou ve SP obsaženy strategické (obecné, globální) cíle?			
14.	Jsou strategické cíle vyjádřeny jako základní zaměření organizace pro časový horizont strategického plánování a podporují dosažení vize?			
15.	Je počet strategických cílů mezi čtyřmi až sedmi?			
16.	Obsahuje SP specifické cíle?			
17.	Jsou specifické cíle stanoveny za využití zásady SMART?			
18.	Jsou specifické cíle stanoveny akčním způsobem (např. dosáhnout, snížit, zavést)?			
19.	Je pro každý strategický cíl stanoven minimálně jeden specifický cíl?			

Č.	Kritéria hodnocení strategického plánu (SP)	ANO/NE	Zjištění	Doporučení
20.	Je u každého specifického cíle stanoven ukazatel a jeho plánované a cílové hodnoty?			
21.	Je u každého ukazatele stanovena jeho výchozí hodnota, měrná jednotka, zdroj dat a vzorec pro výpočet?			
22.	Je u každého specifického cíle stanovena odpovědná osoba?			
23.	Obsahuje každý specifický cíl akce (opatření) pro jejich dosažení?			
24.	Je u každé akce stanovena odpovědná osoba?			
25.	Obsahuje SP strategii komunikace pro zabezpečení toho, že všichni, kdo musí znát strategický plán, opravdu budou vědět, jak se jich SP týká a co mají dělat?			
26.	Obsahuje SP harmonogram revize a aktualizace SP?			
27.	Je ve SP uveden způsob a postup monitorování a hodnocení jeho plnění?			
28.	Je ve strategickém plánu uveden proces nápravných opatření v případě zjištění nedostatků nebo zásadních změn?			
29.	Obsahuje SP grafy a tabulky, které jednoznačně a srozumitelně prezentují číselné údaje?			
30.	Má strategický plán přílohy?			
31.	Obsahuje SP seznam zkratk a použité literatury?			
32.	Je ve SP zahrnut slovníček základních použitých pojmů?			
33.	Je ve SP jmenovitě uveden zpracovatel (např. strategický tým a jeho složení), včetně kontaktů?			
34.	Je SP srozumitelný?			

## Implementace, monitorování a hodnocení strategie

### Proces E) Implementace strategie

Aby strategické plánování neskončilo pouze vyprodukováním strategického plánu, je nezbytné chápat strategické plánování jako součást strategického řízení. Po strategickém plánování (proces C a D) tedy musí následovat implementace strategie (proces E – viz obrázek 2.1). Proces implementace strategie se skládá ze dvou činností (v tomto případě by bylo výstižnější říct, že ze dvou subprocesů, respektive podprocesů), a to: (E.1) Zpracování akčních plánů. (E.2) Implementace akčních plánů.

### E.1) Zpracování akčních plánů

Velkým nebezpečím při provádění strategických akcí je, když se jich v jeden okamžik začne realizovat příliš mnoho, neboť tato situace klade vysoké nároky na zdroje. Tomu lze zabránit stanovením jednoznačných priorit, zaměřením se na koordinaci a časování strategických akcí. Poté, co se zpracují návrhy strategických akcí (činnost D.4), je nutno zjistit, jaké prostředky bude třeba zajistit k jejich realizaci. Dříve než se provede časově náročný přesný odhad, lze doporučit provést hrubý odhad za pomoci účastníků projektu. Stanovení priorit se obvykle provádí na základě vzájemného porovnání nákladů a přínosů. Pro určení priorit lze využít také metodu párového srovnávání nebo metodu alokace bodů (blíže viz Grasseová a kol., 2008). Stanovení priorit slouží k výběru těch strategických akcí, které lze realizovat s dostupnými zdroji. Můžeme také realizovat ještě jeden workshop s cílem kriticky prověřit, zda vybrané strategické akce skutečně podporují dosažení specifických cílů. Při zjištění, že v některém případě tomu tak není, musíme opětovně provést posouzení a přizpůsobení specifických cílů, cílových hodnot, strategických akcí a disponibilních zdrojů. Tato fáze má kritický význam z hlediska zajištění skutečné kvality.

Po stanovení priorit strategických akcí následuje podrobné plánování, za něž odpovídá daný realizační tým. Stanovení strategických akcí ústí v konkrétní, zdokumentovaný a akceptovaný akční program. Je určeno kdo, co, do kdy, s jakými zdroji a s jakou odpovědností provede a jaký výsledek se očekává. Možný vzor popisu jednoho z programů akčního plánu je uveden v tabulce 2.13.

Tabulka 2.13 Vzor popisu programu akčního plánu

Program AP číslo:	7.1	Strategické téma:					
Popis programu:							
<b>Strategický cíl č. 7:</b>							
<b>Specifický cíl č. 7.1:</b>							
						Ukazatel a cílová hodnota	Zdroj dat
<b>Projekty / Úkoly / Akce:</b>							
Číslo v AP	Název – popis	Odhadované náklady (v tis. Kč)	Termín	Odpovídá	Operační cíl	Ukazatel a cílová hodnota	Zdroj dat
Náklady celkem:							

Podle Horáka (2009) je plánovaný rozpočet nepřekročitelným limitem. Tento autor doporučuje vždy počítat zpravidla s jeho nižším skutečným než plánovaným objemem. Spíše lze hovořit

o rozpočtové nestabilitě, kterou je nutno zahrnout do každého návrh programu či projektu jako riziko. Pro případ možného navýšení rozpočtového limitu je potřeba mít připraveny náhradní programy či varianty rozšířených programů, aby nedocházelo k násilnému a neúčelnému čerpání finančních prostředků.

Z tabulky 2.13 je patrné, že i u jednotlivých akcí, projektů, procesů apod. musíme stanovit jejich cíl (účel) a ukazatel, na základě kterého budeme hodnotit dosažení cíle. U této úrovně můžeme hovořit o operačním cíli a ukazateli výstupů.

**Operační cíl** vyjadřuje konkrétní požadovaný výstup. Výstup můžeme charakterizovat jako v rámci plnění operačních cílů vytvořené a poskytnuté výrobky a služby. Výstup může mít externího nebo interního zákazníka. Poskytnutí výstupu zákazníkovi ještě neznamená, že jsme dosáhli zákazníkem a námi očekávaného výsledku.

**Ukazatelem výstupu** hodnotíme, do jaké míry se plní nebo splnil operační cíl. Může být definován pro hodnocení výstupu z hlediska kvantity, kvality a nákladů. Kvantitativní ukazatel vyjadřuje množství výstupu v absolutní nebo relativní (procentuální) hodnotě objemu výrobků, služeb nebo práce. *Například počet vyškolených zaměstnanců.* Kvalitativní ukazatel charakterizuje výstup zpravidla z některého uvedeného hlediska, jako je přesnost, spolehlivost, dostupnost, včasnost, spokojenost atp. *Například určité procento zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců, kteří hodnotili obsah školení jako výborný nebo velmi dobrý.* Ukazatel nákladů hodnotí výstup jako náklady např. na jednotku výstupu, tedy průměrné množství vynaložených zdrojů (vstupů) na jednotku vyprodukovaných výstupů. *Například průměrné náklady na jednoho vyškoleného zaměstnance.*

## E 2) Implementace akčních plánů

Implementaci akčních plánů, respektive jednotlivých programů akčního plánu, provádí realizační týmy ve spolupráci se stanovenými pracovníky. Důvodem pro nedostatky v plnění akčního plánu je mnohdy také výkon jednotlivců. Několik nejčastěji se vyskytujících důvodů pro nedostatečné plnění akčního plánu je následujících:

- Pracovníci zpravidla nevědí, co se od nich očekává v případě, že akční plán nebo program nestanovuje specifické cíle, akce a úkoly jednoznačně a konkrétně, nebo jestliže nebyla stanovena přímá odpovědnost nebo konkrétní výstupy.
- Pracovníci nemají dostatečné znalosti a dovednosti, aby splnili stanovené akce (úkoly apod.). Ví tedy, co mají dělat, ale ne jak.
- Zaměstnanci neplní stanovené úkoly účelově, jelikož jejich motivace je špatná nebo žádná, nebo nemají dostatek času, případně se mohou cítit ohroženi.
- Mimořádné události a krizové situace mohou být tak časté, že pracovníci nemají čas a „náladu“ plnit akční program. Což je ale v mnoha případech způsobeno nevhodným plánováním.

Je nezbytné, aby realizační týmy předvíдалy a činily preventivní opatření pro eliminaci výše uvedených problémů. Pokud se tyto problémy vyskytnou, je důležité přijmout nápravná opatření (viz proces G) ke zmírnění daného problému dříve, než je ohroženo plnění celého akčního plánu, respektive implementace strategie. Pokud tyto problémy budou přetrvávat i nadále, začnou zaměstnanci pracovat a jednat, jako by žádný plán neexistoval.

S implementací akčních plánů úzce souvisí monitorování a hodnocení jejich implementace. Tuto problematiku si objasníme v rámci charakteristiky následujícího procesu F.

Jako vhodný nástroj implementace a monitorování implementace strategie je možné využít metodu Balanced Scorecard (viz kapitola 3).

## Proces F) Monitorování a hodnocení

Strategické plánování ani implementace strategie nejsou procesy jednou provždy hotové. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžádají nápravná opatření. Bude třeba modifikovat strategii, protože se neosvědčila nebo se významně změnilly podmínky. I dobrou strategii lze vylepšovat, protože změny konkurenčního prostředí, nové příležitosti a ohrožení, změna v požadavcích zainteresovaných stran apod. mohou vyvolat potřebu pozměnit strategii.

Povinností odpovědných pracovníků je monitorovat a hodnotit, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje její implementace a na základě zjištění provádět nápravná opatření, kdekoli lze nalézt lepší způsoby realizace.

Proces **monitorování a hodnocení se skládá ze tří činností** (v tomto případě by bylo výstižnější říct ze tří subprocesů, respektive podprocesů), a to: (F.1) **Monitorování**. (F.2) **Hodnocení implementace strategie**. (F.3) **Zpracování návrhů na nápravná opatření**.

### F.1) Monitorování

Monitorování je trvalým a systematickým podprocesem (činností), který využíváme ke zjišťování nedostatků, nečekaných nebo nežádoucích výkonů při implementaci strategie. Monitorováním získáváme kvantitativní a kvalitativní údaje, které poskytují zpětnou vazbu k řádné realizaci strategie a napomáhají při korigování odchylek od stanovených cílů. Monitorování nespočívá pouze v pořizování statistik (např. sledování plnění stanovených ukazatelů), ale je doprovázeno pozitivními či negativními zjištěními k předmětu monitoringu (stanovené cíle, akce, projekty, procesy apod.), také dává podnět pro nápravná opatření, jsou-li zapotřebí (např. změna ukazatele, jeho cílové hodnoty, výcvik pracovníků).

Monitorování je zaměřeno jak na věcnou, tak finanční stránku pokroku v implementaci strategie. Monitorování však obvykle neposkytuje informace o dopadech strategie, ani odpovědi na to, proč konkrétní činnost, projekt nebo akce má nebo nemá požadované výsledky. V rámci strategického řízení tedy monitorujeme na základě stanovených ukazatelů, jak jsou dosahovány plánované cíle.

Před zahájením implementace akčních plánů musíme stanovit monitorovací postupy (nastavit tento podproces), včetně rozdělení odpovědností mezi vedoucí pracovníky a pracovníky, kteří se na monitorování podílí. Podklady pro monitoring pocházejí zpravidla od realizátorů jednotlivých akčních plánů a musíme je získávat průběžně po celou dobu implementace strategie.

Požadavky na systém monitorování výkonnosti pro všechny tři úrovně řízení (organizace, procesy / projekty / akce a pracovníci), lze shrnout následovně:

- Monitorovat správné věci. Jde tedy o provedení vhodné volby ukazatelů výkonnosti. Nesmíme zapomínat na potřeby uživatele informací. Více informací se nerovná lepším informacím, velký počet ukazatelů nepřináší automaticky přidanou hodnotu.

- Nastavit ucelený systém monitorování. Efektivnost organizace lze zabezpečit tehdy, jsou-li organizace, procesy a činnosti řízeny a poměřovány na základě jednoho společného cíle. Jednotný systém monitorování pak umožňuje: Sledování výkonnosti a zjišťování nedostatků na všech třech úrovních, např. nedostatek ve výkonnosti na úrovni organizace je vysledovatelný až k problémovému procesu a jeho konkrétní činnosti, u které musí být podniknuta nápravná opatření. Sledování vlastní výkonnosti a vlastního vlivu na celý proces všemi pracovníky podílejícími se na daném procesu.
- Správně využívat výsledků monitorování. Propracovanost systému monitorování může svést vedoucí pracovníky k trestání systémem zjištěných „viníků“. Smyslem monitorování je využívat výsledky monitorování jako podklad pro zlepšování výkonnosti na všech třech úrovních.
- Zvážit náklady na monitorování. Každé monitorování je spojeno s náklady na přípravu monitorování, provedení monitorování a zpracování naměřených dat.

Před zahájením podprocesu monitorování musíme jednoznačně určit: co je předmětem monitorování; kdo a jak monitorování provádí; frekvenci monitorování (kdy se monitorování provádí). V našem případě jde o monitorování stanovených ukazatelů a jejich plánovaných a cílových hodnot (CO), které se vztahují především ke zpracovaným akčním plánům (na rozdíl od plánování při monitorování nepostupujeme shora dolů, ale zdola nahoru). Poté si určíme odpovědnosti v oblasti monitorovacích postupů (kdo shromažďuje data, kdo zpracovává doporučení na změny vyplývající z monitorování, kdo doporučení projednává a schvaluje) a stanovíme formy sběru dat pro sledování jednotlivých ukazatelů. Následně rozhodneme o periodicitě (frekvenci) monitorování. Vzor karty monitorování pro sledování plnění specifického cíle je uveden v tabulce 2.14.

**Tabulka 2.14** Vzor karty monitorování pro sledování plnění specifického cíle

Specifický cíl č. X:				
Název	Monitorovací ukazatel	Jednotka	Plánovaná hodnota	Skutečnost
Akce / projekty / úkoly:				
Název	Monitorovací ukazatel	Jednotka	Plánovaná hodnota	Skutečnost
Předpokládaná příčina neplnění:				

Pro jednotlivé ukazatele, které byly určeny jako nástroje monitorování, stanovíme metodiky měření ukazatelů a zdroje dat apod. Projednáme se všemi zainteresovanými a provedeme úpravy. Metodiky měření je vhodné uvádět v jednotném formátu, například ve formě tabulky – viz tabulka 2.15. Metodiky by měly obsahovat následující informace: název ukazatele a jeho popis, odpovědnost za měření ukazatele a kdo měření provádí, k jakému cíli (obecnému, specifickému, operačnímu) se měřítko vztahuje, co ukazatel ovlivňuje, výpočet ukazatele, zdroj čerpání dat, periodu (frekvenci) sledování ukazatele, výchozí hodnotu ukazatele, cílovou hodnotu ukazatele (nebo hodnotu standardu), plánované hodnoty pro jednotlivá období, například roky. V případě, že organizace využívá nástroj Balanced Scorecard, uvádíme u ukazatele i název perspektivy a název strategického tématu.

**Tabulka 2.15** Příklad formuláře pro monitorování ukazatele

<b>Ukazatel (měřítko)</b>	Spokojenost zaměstnanců		
<b>Název ukazatele</b>	Index spokojenosti zaměstnanců		
<b>Strategické téma</b>	Posilování prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti		
<b>SPECIFICKÝ CÍL</b>	V roce 2012 je míra spokojenosti zaměstnanců maximálně 2,5 bodů v hodnocených oblastech jejich spokojenosti: 1. Obecná spokojenost s obsahem práce, 2. Oblast řízení, 3. Vztahy v organizaci, 4. Komunikace v organizaci, 5. Osobní perspektiva, 6. Pracovní prostředí, 7. Hodnocení pracovního výkonu, 8. Hodnocení organizace jako zaměstnavatele, 9. Hlavní hodnoty organizace.		
<b>Monitorování provádí</b>	Marketingové oddělení ve spolupráci s personálním oddělením.		
<b>Za monitorování ukazatele odpovídá</b>	Vedoucí marketingového oddělení – Ing. Vopršálek.		
<b>Jednotka měření</b>	Body na bodové škále 1–5		
<b>Cílová hodnota ukazatele rok 2012</b>	2,5 (maximálně)	<b>Cílová hodnota ukazatele rok 2012 – skutečnost</b>	
<b>Výchozí hodnota ukazatele rok 2008</b>	3,67		
<b>Hodnota ukazatele rok 2009 – plán</b>	3,25	<b>Hodnota ukazatele rok 2009 – skutečnost</b>	
<b>Hodnota ukazatele rok 2010 – plán</b>	3,0	<b>Hodnota ukazatele rok 2010 – skutečnost</b>	
<b>Hodnota ukazatele rok 2011 – plán</b>	2,8	<b>Hodnota ukazatele rok 2011 – skutečnost</b>	
<b>Popis ukazatele</b>	Ukazatel index spokojenosti zaměstnanců vypovídá o vnímání organizace zaměstnanci. Je ukazatelem, který udává číselné vyjádření míry spokojenosti zaměstnanců organizace v oblastech 1 až 9 v okamžiku, kdy se vyplňuje dotazník šetření spokojenosti zaměstnanců.		
<b>Ukazatel ovlivňuje</b>	Míra pravdivosti odpovědí respondentů na jednotlivé otázky (anonymní dotazování).		

<b>Výpočet ukazatele</b>	Je dán schválenou metodikou k „Dotazníkovému šetření spokojenosti zaměstnanců“, vyhodnocuje se míra spokojenosti s oblastí 1 až 9 za organizaci jako celek. Index spokojenosti je aritmetickým průměrem všech bodů:				
	1	2	3	4	5
	velmi spokojen	spíše spokojen	ani spokojen, ani nespokojen	spíše nespokojen	velmi nespokojen
<b>Zdroj čerpání dat</b>	Výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců.				
<b>Perioda monitorování</b>	2x ročně				
<b>Měření provedeno dne</b>					
<b>Doporučení pro nápravná opatření</b>					

Pokud monitorováním zjistíme nějaký nedostatek, výkyv apod., je nezbytné provést analýzu problému (viz činnost F.3). Monitorování se tedy v zásadě skládá ze dvou činností: sběru dat pro sledování ukazatelů a následně na základě zjištění informujeme osobu odpovědnou za plnění cíle. Analýza problému se pak realizuje v rámci zpracování návrhů na nápravná opatření.

Otázkou zůstává, na které ukazatele se při monitorování soustředit, tzn. stanovit poměrně vysokou frekvenci monitorování, a kolik by jich mělo být. Samozřejmě v první řadě záleží na tom, jaké cíle a kolik jich máme stanoveny. Parmenter (2007) doporučuje soustředit se na klíčové ukazatele výkonnosti\* (viz činnost D.5), které vypovídají o tom, co je třeba udělat pro mimořádné zvýšení výkonnosti. Parmenter (2007) upozorňuje také na fakt, že jako klíčové ukazatele výkonnosti se v zásadě mylně využívají klíčové ukazatele výsledků, které mohou být např. spokojenost zákazníka a zaměstnanců, čistý zisk před zdaněním, rentabilita zákazníků, výnos z investičních výdajů. Jako klíčové ukazatele výkonnosti bychom měli určit soubor měřítek zaměřený na ta hlediska výkonnosti organizace, která jsou zásadní pro současný a budoucí úspěch organizace. Jako sedm charakteristik klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) Parmenter (2007) uvádí, že jde o nefinanční měřítko, měřené opakovaně a velmi často (např. denně), zabývá se jimi vrcholové vedení, pochopení tohoto ukazatele a opatření k nápravě se požaduje u všech pracovníků, váže odpovědnost k jednotlivci nebo týmu, jejich plnění nebo neplnění má značný dopad (např. ovlivňuje většinu strategických témat a v případě, že máme zavedený nástroj BSC, více než jedno jeho hledisko) a má pozitivní nebo negativní dopad na ostatní měřítko výkonnosti. Co se týká počtu ukazatelů, nelze dát dle našeho názoru jednoznačné doporučení, jelikož vždy záleží na charakteru a velikosti organizace, počtu stanovených cílů na dané období apod. Pokud se podíváme do odborné literatury, tak Hope a Fraser (2003) doporučují stanovit méně než 10 klíčových ukazatelů výkonnosti. Kaplan a Norton (1996) naproti tomu uvádí, že počet klíčových ukazatelů by neměl překročit 20. Parmenter (2007) doporučuje využít pravidlo 10/80/10, tedy stanovit 10 klíčových ukazatelů výsledků, 80 ukazatelů výkonnosti a 10 klíčových ukazatelů výkonnosti.

\* Pojem výkonnost vyjadřuje stupeň (míru) dosažených výsledků osobou, týmem, organizací nebo procesem.

Na základě našich zkušeností doporučujeme nepředpokládat, že navržené ukazatele a způsoby monitorování budou od samého počátku zcela bezchybné, proto i tvorba systému ukazatelů (metrik) zpravidla podléhá zdokonalování. S uvedeným souvisí i ověřování správnosti vlastních ukazatelů vůči okolí prostřednictvím měnících se zákaznických požadavků na produkty (tyto měnící se požadavky přímo ovlivňují typ i hodnotu ukazatelů) a prostřednictvím srovnávání se s ostatními organizacemi (benchmarking).

S ukazateli a jejich monitorováním mohou být spojeny i některé problémy, které jsou zpravidla zapříčiněny některým z následujících faktorů:

- Nevhodně stanovené ukazatele, např. o dosahování cílů vypovídají zkresleně.
- Fixace na opatření, kdy klademe větší důraz na předmět monitorování než na dodávaný výrobek nebo službu.
- Nesprávný výklad nebo úmyslné zkreslování dat se vztahuje na nesprávný výklad nebo nekritické přijímání výsledků monitorování výkonnosti.
- Podhodnocení, kdy úmyslně podhodnotíme výkonnosti, a stanovíme takové plánované a cílové hodnoty ukazatelů, jichž lze snadno dosáhnout.
- Nedostatečná pružnost při sledování předem stanovených cílů výkonu, kdy nereagujeme na změněné vnější nebo vnitřní vlivy apod.

Existuje i mnoho dalších příčin způsobujících problémy při monitorování, které ovšem více nebo méně souvisí s výše uvedenými. Při nastavování a realizaci subprocesu monitorování bychom uvedené příčiny problémů měli mít neustále na mysli. Zkuste posoudit, jaké mohou být příčiny toho, že oddělení XY plní plán na 125 procent.

Pokud máme nastavený subproces monitorování, můžeme přikročit k nastavení subprocesu hodnocení.

## F.2) Hodnocení implementace strategie

V obecné rovině můžeme popsat hodnocení jako systematické a objektivní posouzení vlastností, hodnoty a významu určitého předmětu (jevu). Hodnocení se tedy vztahuje k důkladnému a objektivnímu posouzení připravovaného, probíhajícího nebo dokončeného plánu, projektu, akce, programu atp., jejich zpracování, implementace a dosažených výsledků. Hodnocení je tedy důkladné a systematické posouzení před, v průběhu nebo po dané akci, respektive provedení činnosti, úkolu, projektu apod. Cílem hodnocení v oblasti strategického řízení zpravidla je zvyšování kvality stávajících strategií, dále to pak může být posouzení jejich relevance, efektivnosti a účinnosti, přičemž doporučení a zjištění z hodnocení slouží jako podklady při navrhování strategií nových. Můžeme ovšem předpokládat, že s tím, jak bude vždy nová strategie následovat po předchozí, předběžná a následná hodnocení navzájem splynou a dojde k cyklickému subprocesu, v němž konečné výsledky minulé strategie poskytují vstupy pro strategii příští. Hodnocení se bude lišit podle jeho účelu a typu.

Podle typu můžeme využít hodnocení: předběžné (ex ante), průběžné (interim) nebo následné (ex post).

Předběžné hodnocení můžeme realizovat před schválením strategického nebo akčního plánu, respektive před jeho implementací. Poskytuje odpovědným pracovníkům (v našem případě strategickému nebo realizačnímu týmu) prvotní závěry o tom, zda strategické zaměření bylo

správně určeno, zda navržená strategie a akce jsou relevantní, zda jsou očekávané výsledky realistické atd.

Hodnocení průběžné můžeme provést v jakékoliv fázi implementace strategie. Na základě závěrů tohoto hodnocení se během implementace mohou provádět úpravy, respektive nápravná opatření. V rámci průběžného hodnocení (evaluace) kriticky posuzujeme první výstupy a výsledky implementace strategie. Hodnotíme také finanční řízení akčních plánů a kvalitu monitoringu a implementace. Tento typ hodnocení ukazuje, zda a jak byly vykonány původní záměry. Tam, kde je třeba, kontroluje, zda byly v původních cílech provedeny faktické změny. Porovnáním s počáteční situací zdůrazňuje změny ve vnitřním prostředí (případně i ve vnějším) a posuzuje, zda stanovené cíle jsou i nadále odpovídající. Průběžné hodnocení se opírá především o informace získané z monitorovacího systému, ale také z předběžného hodnocení (bylo-li realizováno) a z dalších dat (jsou-li potřeba), která se v rámci hodnocení získávají. Průběžné hodnocení má „formativní“ povahu, respektive tvoří přímou zpětnou vazbu pracovníkům odpovědným za akční plány, které napomáhá zdokonalit.

Následné hodnocení můžeme využít pro posouzení celého strategického plánu, především pak výsledků jeho implementace. Cílem tohoto typu hodnocení je analyzovat použití zdrojů a podat zprávu o účinnosti a výkonnosti akčních plánů a rozsahu naplnění očekávaných výsledků. Zaměřuje se na faktory úspěchu a selhání a na udržitelnost dosažených výsledků. Na základě následného hodnocení bychom měli vyvodit závěry, které bude možné zobecnit a využít pro další strategické plánování a implementaci strategie. V ideálním případě by výsledky tohoto hodnocení měly být dostupné v době přípravy na plánování pro navazující období.

Hodnocení můžeme také rozdělit podle toho, za jakým účelem je realizováno, a to na: kontrolu (např. audit, odborná hodnocení), zdokonalení, respektive zlepšování (např. sebehodnocení) a rozvoj znalostí. Sebehodnocení s využitím modelů EFQM a CAF je uvedeno v kapitole 6.

Před nastavením **systému hodnocení** si musíme zodpovědět čtyři následující otázky.

- **Proč máme provádět hodnocení?** Stanovíme si tedy účel hodnocení, tedy zda je pojmem jako kontrolu nebo jako příležitost pro zlepšování se, případně rozvoj znalostí.
- **Co je předmětem hodnocení?** Hodnocení můžeme zaměřit na relevanci, efektivnost, účinnost implementace strategie, respektive akčních plánů, na kvalitu dosahovaných výsledků apod.
- **Kdy máme provádět hodnocení?** Můžeme provádět hodnocení předběžné (před implementací strategie), průběžné (při implementaci strategie) nebo následné (po skončení implementace). V případě průběžného hodnocení si stanovíme, jak často hodnocení budeme provádět, například pokud je strategický plán zpracovaný pro časový horizont šesti let, rozhodneme se, zda budeme průběžné hodnocení provádět každý rok nebo v polovině implementačního období (tj. po třech letech) apod.
- **Kdo a jak hodnocení provádí?** Stanovíme, zda ti, kdo hodnocení provádí, mají být pracovníky organizace nebo se má jednat o osoby externí. Lze nalézt příklady obou těchto přístupů, přičemž každý z nich má své výhody i nevýhody. Interní hodnotitelé znají dobře prostředí organizace a předmět hodnocení, mají bezproblémový přístup ke zdrojům dat. Mohou však mít sklon k tomu, aby ospravedlňovali neúspěchy a jsou méně ochotni dospívat ke zjištěním nebo navrhnout změny, které by mohly být považovány za hrozbu pro danou organizaci. Naproti tomu externí hodnotitelé mohou poskytnout

objektivnější a spolehlivější pohled, protože nemají na danou organizaci žádnou vazbu. Na druhé straně však pro ně může být obtížnější dostat se ke zdrojům informací a hrozí u nich riziko, že se budou snažit uspokojit klienta poskytnutím očekávaných výsledků. Navíc je hodnocení prováděné externími hodnotiteli obvykle nákladnější. Volíme tedy mezi lepším pochopením situace a schopností získat objektivní informace (interní hodnotitelé) na jedné straně a větší objektivitou a odborností hodnocení (externí hodnotitelé) na straně druhé. Interní hodnotitelé se využívají zpravidla při hodnocení prováděném za účelem zlepšování, externí za účelem kontroly. V praxi se můžeme setkat i s tím, že pro hodnocení je vytvořen tým složený z interních i externích hodnotitelů. Také stanovíme odpovědnosti v oblasti hodnotících postupů (kdo shromažďuje data a zpracovává hodnocení, kdo výsledky hodnocení a vzniklá doporučení schvaluje). Pro hodnocení stanovíme metody, které budou využívány, a postup, který odpovídá obsahovému zaměření hodnocení. Obecně si můžeme postup hodnocení rozdělit do následujících kroků: (1) Stanovení předmětu, účelu a postupu hodnocení. (2) Sběr dat (nejsou-li k dispozici, např. z monitorování nebo nejsou dostatečná) zvolenou metodou (metodami). (3) Analýza dat. (4) Popis zjištění, syntéza poznatků (vytváření závěrů) a zpracování doporučení (návrhů na opatření). (5) Zpracování hodnotící zprávy.

**Metod pro sběr, analýzu dat a syntézu poznatků při realizaci hodnocení existuje celá řada.**

Mezi nejčastěji využívané metody pro sběr dat patří rozhovor, focus group, dotazníkové šetření (výzkum) a pozorování. Za účelem analýzy dat lze využít například analýzu vstupů a výstupů, DELPHI metodu a regresní analýzu. Pro syntézu poznatků, respektive vytváření závěrů, jsou prakticky využívány metody jako například panely expertů, multikriteriální analýza, benchmarking, analýza nákladů a přínosů. Některé z uvedených metod si popíšeme z hlediska účelu a postupu využití v kapitole 6.

**V rámci hodnocení dosavadní strategie** tedy posuzujeme míru konzistence cílů s posláním a vizí dané organizace a akcemi, úspěšnost realizace (implementace) strategie a porovnáváme dosahované výsledky (plánované hodnoty ukazatelů) s očekávanými, respektive plánovanými. V rámci hodnocení dosavadní strategie vyhodnocujeme reálně dosahované plánované hodnoty ukazatelů stanovených cílů vůči plánovaným (průběžné nebo následné hodnocení).

### F.3) Zpracování návrhů na nápravná nebo preventivních opatření

Při zjištění odchylek reálně dosahovaných hodnot ukazatelů vůči plánovaným pak musíme hledat příčiny těchto odchylek. V případě, že jsme provedli hodnocení, je obvyklé, že v rámci hodnocení jsou stanovena i doporučení pro odstranění problémů s důrazem na reakci na příčiny. Příčiny problémů můžeme zjišťovat na základě informací z monitorování, kdy monitorované ukazatele vykazují nedosahování plánovaných hodnot nebo negativní vývojové tendence. Hledání příčin budeme také provádět v situaci, kdy hodnocení se nevtahovalo na příčiny zjištěných problémů.

Příčiny odchylek reálně dosahovaných výsledků oproti plánovaným mohou být způsobeny například následujícím:

- Předpoklady o působení vnějšího prostředí a o vnitřním prostředí organizace, na jejichž základě byla strategie přijata, již nejsou platné nebo se nepotvrdily.
- Strategické cíle nebo ukazatele pro jejich hodnocení byly zvoleny neadekvátně.

- Cílové, respektive plánované hodnoty ukazatelů byly stanoveny nereálně nebo nebyly brány v úvahu výchozí hodnoty ukazatelů.
- Strategické akce (programy, projekty, opatření) byly zvoleny nevhodně a dostatečně nepodporují dosahování strategických cílů.
- Některá z významných zainteresovaných stran brání nebo nepodporuje dosahování strategie, respektive daného strategického cíle.

Metod pro analýzu problému s cílem nalezení příčin tohoto problému existuje spousta, např. kauzální analýza (strom problémů), diagram příčin a následků nebo šestislovný graf.

Pro skupinové řešení problémů je vhodná **metodika FADE**, kterou si můžeme rozdělit do čtyř kroků:

1. Focus = Nalezení a vymezení problému
  - a. Sestavení seznamu problémů
  - b. Výběr jednoho problému
  - c. Prověření a formulace problému
2. Analysis = Analýza problému
  - a. Rozhodnutí, co je zapotřebí vědět
  - b. Shromáždění informací
  - c. Určení nejvlivnějších (zásadních) faktorů
3. Development = Návrh řešení problému
  - a. Tvorba seznamu vhodných (slibných) řešení problému
  - b. Výběr jedno řešení
  - c. Tvorba plánu realizace
4. Execution = Realizace řešení problému
  - a. Získání podpory
  - b. Realizace plánu
  - c. Monitorování dopadů realizace

V rámci metodiky FADE jsou pro každý z jejich kroků vhodné jiné metody řešení problémů. Vhodnost použití metod se odvíjí od toho, co má být danou činností (krokem) dosaženo, tedy jaký má být výstup z dané činnosti. V dalším textu si jednotlivé kroky využití metodiky FADE popíšeme.

**Nalezení a vymezení problému (Focus).** Výstupem tohoto kroku je **písemná formulace problému**. V rámci této činnosti provedeme výběr a popis problému. Vhodné metody pro tento krok jsou následující: brainstorming, multivolving, výběrová mřížka, analýza dopadů, formulace problému – Occamova břitva.

**Analýza problému (Analysis)** výstupem z této činnosti jsou **základní údaje o problému a seznam zásadních příčin a vlivů**. V rámci této činnosti je nezbytné se na základě údajů poučit o problému. Vhodné metody pro realizaci tohoto kroku jsou následující: kontrolní seznam a dotazníková akce, diagram příčin a důsledku, Paretův diagram, histogram, šestislovný graf / 5 proč.

**Návrh řešení problému (Development).** Výstupem z této činnosti je **popis řešení problému a plán realizace řešení**. V rámci této činnosti je nutné najít řešení problému a sestavit plán postupu řešení. Vhodné techniky pro činnost Development jsou následující: kontingentní diagram, analýza přínosů a nákladů, analýza podpůrných a bránících sil (tj. analýza silového pole), akční plán.

**Provedení plánu a sledování výsledků řešení problémů\* (Execution).** Výstupem z této činnosti je **realizovaný plán řešení problému**. V rámci této činnosti je nutné získat podporu zaměstnanců pro realizaci plánu, následně plán provést a sledovat dopady praktického řešení problému. Vhodné techniky pro krok Execution jsou následující: zajištění individuální podpory, prezentace a monitorování.

Při praktickém řešení problémů existuje mnoho tzv. zábran, které v konečném důsledku nemožní, ztíží nebo ovlivní výběr optimálního řešení. Nejčastěji se vyskytující zábrany řešení problémů jsou:

- Stereotypy z minulých zkušeností – řešitelé uvažují o aktuálním problému jako o pouhé obměně problémů, které v minulosti již řešili.
- Jediný jazyk myšlení – řešitelé uvažují o problému pouze v pojmech = slovní popis problému. Je vhodné použít i vizuální druh myšlení = grafy, myšlenkové mapy.
- Vertikální myšlení – řešitelé berou v potaz pouze základní příčinu způsobující problém a o ostatních podstatných příčinách vzniku problému neuvažují.
- Neoddělování podstatného od nepodstatného – řešitelé nedokáží nebrat v potaz nepodstatné informace nebo neidentifikují zásadní informace vedoucí k lepšímu řešení.
- Operativní myšlení – řešitelé mají zpravidla tendenci být aktivní v řešení detailů na úkor času věnovaného posuzování celkového řešení problému a jeho dopadu.
- Nedostatek zvědavosti – řešitelé se obávají, že při kladení otázek se budou jevit jako neznalí a nekompetentní.
- Umělé zužování problému – řešitelé se domnívají, že některé možnosti řešení problému jsou mimo přípustné limity.

Výstupem činnosti zpracování návrhů na nápravná opatření je tedy doporučení, jak zjištěné problémy řešit.

## Proces G) Vydání a implementace nápravných opatření

Nejdříve si charakterizujeme pojem nápravné opatření. Nápravná opatření jsou podle ČSN EN ISO 9000:2001 (OPRAVA 1, 2009) opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace. Neshodu si podle výše uvedené normy definujeme jako nesplnění požadavku. Můžeme také rozlišovat mezi nápravným a preventivním opatřením. Nápravné opatření provádíme s cílem zabránit opakovanému výskytu problému (neshody), zatímco preventivní opatření realizujeme s cílem předejít problému.

\* Tato činnost je už součástí procesu G, který se vztahuje k vydání a implementaci nápravných opatření.



Na základě zjištění příčin odchylek (činnost F.3) plánovaných výsledků od reálně dosahovaných je poté nezbytné stanovit a provést nápravná opatření. V rámci tohoto procesu tedy provádíme tyto činnosti: (G.1) Vydání opatření. (G.2) Implementace opatření.

### G.1) Vydání opatření

Pokud známe příčinu problému, naplánujeme provedení nápravného opatření (nebo preventivního). Opatření se může vztahovat k jakémukoliv procesu strategického řízení. Vždy záleží na konkrétní situaci, respektive dané příčině. Pokud jsme například zjistili, že nedostatečná výkonnost je způsobena zásadní změnou vývoje ekonomického prostředí, můžeme provést opatření, respektive změnu v procesu C) Stanovení strategického zaměření, kdy redefinujeme například některé strategické cíle. Tato změna se poté promítne i ve všech navazujících procesech. Stanovená nápravná opatření doplníme do akčního plánu, nebo ho zpracujeme jako samostatný akční plán.

### G.2) Implementace nápravného opatření

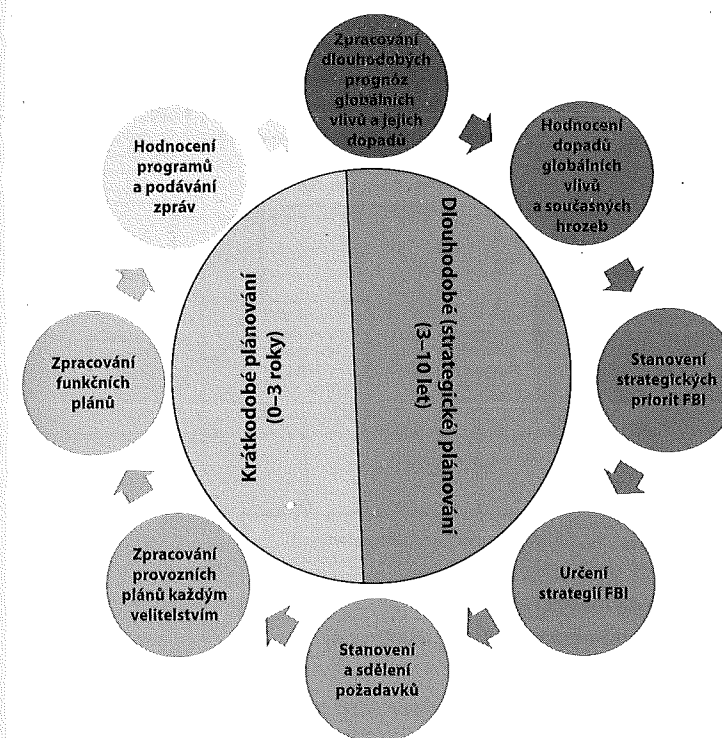
Tato činnost probíhá stejně jako implementace akčních plánů (činnost E.2). Realizaci nápravných opatření také monitorujeme (činnost F.1), případně také hodnotíme (činnost F.2), a to především u nápravných opatření komplexního rázu, které se mohou v konečném důsledku vztahovat k mimořádné aktualizaci nebo revizi strategického plánu.

## Příklady modelů strategického řízení z praxe

V následující části si uvedeme praktické příklady modelů strategického řízení, které jsou mnohdy nazývány jako proces strategického plánování u vybraných organizací veřejného sektoru.

### Plánovací cyklus FBI založený na hrozbách

Proces strategického (dlouhodobého) plánování FBI je součástí plánovacího cyklu FBI založeného na hrozbách. Dalším procesem tohoto cyklu je krátkodobé plánování (viz obrázek 2.4). Výchozími klíčovými činnostmi strategického plánování FBI je zpracování dlouhodobých prognóz globálních vlivů a jejich dopadů na FBI. Pro prognózování globálních vlivů a jejich dopadů jsou využívány vnější a vnitřní informace získávané zpravodajskou službou. Globální vlivy (hrozby) jsou zásadní faktory, které mohou přímo nebo nepřímo způsobit změny v budoucím bezpečnostním prostředí. Prognózy globálních vlivů jsou zpracovávány pro desetiletý časový horizont. Součástí této činnosti je i každoroční hodnocení současných hrozeb. Na základě výstupů předcházející činnosti, tedy zpracovaných prognóz globálních vlivů a vyhodnocení současných hrozeb, je provedena následující činnost, která se vztahuje na hodnocení dopadů globálních vlivů a současných hrozeb na národní bezpečnost, respektive poslání FBI. Na základě těchto dopadů je zpracován seznam dopadů na práci (chod) FBI a jejich hodnocení. V rámci následující činnosti jsou ředitelem FBI na základě vyhodnocení dopadů stanoveny strategické priority FBI. Na základě stanovených priorit jsou stanoveny v následující činnosti strategie pro časový horizont pěti let, které zahrnují strategické a specifické cíle a také prioritní akce pro dosažení každého specifického cíle. V rámci následujícího procesu (krátkodobé plánování) jsou zpracovány roční plány implementace prioritních akcí a ukazatelů, které zajišťují postupné plnění strategických cílů v daném roce. Komplexní programy hodnocení se provádějí pro monitorování dosahování strategických a specifických cílů každý rok.



Obrázek 2.4 Plánovací cyklus FBI založený na hrozbách (upraveno podle Strategic Plan 2004–2009, 2003, p. 5)

### Systém strategického řízení NASA

Systém strategického řízení NASA je soubor probíhajících a vzájemně propojených činností (procesů), které zahrnují strategické plánování, plánování výkonnosti a implementace a hodnocení výkonnosti (viz obrázek 2.5). Tyto činnosti agentuře umožňují přijímat rozhodnutí ohledně jejich dlouhodobých cílů, krátkodobých činností a schopností, které jsou v souladu s plněním poslání a cílů, ke kterým se zavázala ve svém strategickém plánu.

**Strategické plánování** stanovuje směr pro veškeré úsilí agentury a tvoří základ pro strategické a taktické rozhodování, alokaci zdrojů a rozhodování o investičních výdajích. V rámci strategického plánování jsou stanovovány vize, poslání, strategické cíle, specifické cíle v souladu s vnějším a vnitřním prostředím NASA.

Mezi výstupy strategického plánování patří: strategický plán NASA, strategické plány jednotlivých SBU a pětiletý rozpočet zahrnující dlouhodobé investiční výdaje. Strategický plán NASA obsahuje vizi a poslání agentury, strategické a specifické cíle, jakož i strategie pro jejich dosažení. Tento plán určuje směr práce všech organizací NASA a jejich zaměstnanců.

Strategický plán NASA se aktualizuje nejméně jednou za tři roky. Prozatímní úpravy se mohou provádět podle potřeby, a to souběžně s procesem plánování výkonnosti na rok (viz obrázek 2.6). V rámci procesu strategického plánování je prováděno také vyladění (alignment) mezi strategickým