

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ OBECNĚ I KONKRÉTNĚ

ÚVIS ČSA připravil pro větší informovanost příslušníků ČSA krátkou informační zprávu a schematický nástin základních směrů strategického řízení a jeho aplikaci v armádách SRN, Velká Británie, USA a Francie. Autoři této zprávy Miroslav Dvořák a PhDr. Vladimír Svítek, CSc. poskytli základní informace o organizačních strukturách, jejich propojení v rámci plánování a řízení. Proto se redakce po vzniku Úseku pro rozvoj strategického řízení při FMO rozhodla, že čtenáře seznámí s poznatky řízení z jiných armád.

Rozvojem společenské dělby práce se od ostatních činností oddělilo řízení - jeho teorie a praxe. Začlenění řízení jako samostatného oboru se uskutečnilo až v industriální společnosti. Zatímco výcvik a školení v jiných výrobních či intelektuálních činnostech následuje záhy po jejich rozvinutí, oblast řídicí činnosti zůstává dlouho v zajištění intuice a zkušeností. Rozhodující krok v rozvoji teorie a praxe řízení učinilo až 20. století.

V teorii a praxi řízení od konce 60. let mají značné uplatnění pojmy (činnosti) - **strategické řízení, rozvojová strategie, defenzivní a ofenzivní strategie** apod. V 90. letech se význam těchto fenoménů řízení dále významně zvyšuje.

Strategické řízení (SR) je možné definovat jako soubor opatření, uvědoměle a systematicky přijímaných v řízeném objektu (instituci, organizaci, korporaci, podniku atd.) s cílem zajistit trvalý úspěch v činnosti, plnění poslání a stanovených úkolů, a to v přítomnosti i v budoucnosti. SR je především zaměřeno na budoucnost v dlouhodobější časové perspektivě. Nevyčerpává se dlouhodobým plánováním. Je širší a hlubší z hlediska rozsahu, zpracování a kvality.

Moderní strategické řízení navazuje na pravidla klasické vojenské strategie, kterými jsou:

- optimální soustředění sil na slabá místa protivníka a využití vlastních silných stránek,
- největší pozornost je zapotřebí věnovat především okamžiku překvapení,
- místo střetnutí volit tak, aby se co nejlépe uplatnily vlastní přednosti,
- maximální pozornost věnovat komunikaci,
- pečlivě sladit cíle a prostředky k dosažení cílů,
- pomocí pozitivních změn (inovace, obnovy aj.) je možné získat značné výhody.

Strategicky řídit znamená:

- vyjasnit všem pracovníkům řízeného objektu i jeho okolí (kooperující či jinak zainteresované subjekty), jaké je poslání daného objektu, čím je a bude užitečné, čeho má být dosaženo,
- poznat slabé a silné stránky řízeného objektu, možná rizika i příležitost k dosažení úspěchu,

- formulovat dlouhodobé, obsahové a časové vymezené cíle,
 - stanovit hlavní cesty k uskutečňování vytyčených cílů,
 - pravidelně zajišťovat a kontrolovat, zda je dodržován směr ke splnění stanovených cílů.
- Při vzniku odchylek přijmout nápravná opatření.

Vedení (řídící subjekt) nesmí ponechávat budoucnost (popřípadě vývoj a fungování) řízeného objektu náhodě. Funkce strategického řízení musí zajišťovat systematicky, odpovědně a s plnou vážností. **Hlavními faktory úspěchu SR jsou:** odborná kompetence, strategické myšlení a tomu odpovídající jednání, resp. očekávané chování. V tomto smyslu se volí i odpovídající varianta strategie, která může být vyjádřena např. - nejrychleji a nejsilněji - odhalit příležitost a využít ji - orientovat se na některý dílčí, ale rozhodující článek působení.

Objektivní potřebou takto pojatého řízení je vytvoření a fungování **systému strategického řízení (SSŘ)**. Tento systém musí být komplexní, to znamená, že musí zahrnovat všechny **etapy strategického řízení** v logickém sledu a funkčních vazbách. **Většinou se uvádějí tyto etapy SR:** formulování faktorů ovlivňujících strategii, vytvoření informačního systému, určení cílů strategie, zpracování a vyhodnocování variantních cest k dosažení stanovených cílů, rozhodnutí, uskutečnění určité varianty, strategie, aktualizace informačního systému, rozhodnutí o zpřesnění strategie. Systém SR musí být integrální součástí celého řídicího systému příslušného řízení objektu.

Systém SR musí v plném rozsahu respektovat **specifické rysy strategických procesů**, má-li být úspěšný. Ve všech prvcích, etapách či součástech se musí důsledně promítat **zásady strategického myšlení**. V propracovaných koncepcích SSŘ se výrazně promítá **zásada kombinace exaktních a intuitivních metod**. V prvé řadě to jsou metody matematické, ekonomickomatematické, statistické, promyšlené využití počítačové techniky, prognózování trendů a tendencí budoucího vývoje, formulování hypotéz aj. Tato kombinace metod s neformálními tvůrčími operacemi subjektů řízení je jedním z hlavních rysů systému strategického řízení.

Pro SR je maximálně účelné vytvoření **formalizovaného systému strategického řízení**, který zahrnuje všechny etapy přijetí a uplatnění strategie, zajišťuje potřebnou posloupnost jednotlivých řídicích procesů a integruje úsilí. Posloupnost má svou logiku, jež musí být v zájmu úspěchu SR dodržena.

Formalizovaný systém:

- Zajišťuje, že žádná operace nebude vynechána a že pro ni bude zajištěn potřebný čas. Dále zajišťuje koordinaci jednotlivých operací, potřebnou komplexnost a soudržnost celého procesu řízení.

- Vytváří podmínky pro uskutečňování jednotlivých etap nejvhodnějšími metodami. Použití odpovídajících metod umožňuje uskutečňovat potřebné operace a optimalizovat jejich průběh.

- Výrazně racionalizuje práci s informacemi. Soustřeďuje všechny informace potřebné pro strategické řízení v přehledné, snadno dostupné a neustále aktualizované soustavě. Tím zajišťuje zpracování strategie na základě hluboké znalosti důležitých faktorů a šetří čas řídicích pracovníků.

- Zajišťuje potřebnou koordinaci a komunikaci mezi zainteresovanými pracovišti (složkami, institucemi apod.). Omezuje byrokratické přístupy a zabraňuje zbytečnému zdržování jednotlivých operací.

Správně vytvořený SSŘ pozitivně ovlivňuje styl práce na strategii, vytváří potřebné podmínky pro účinné řízení strategické činnosti. Současně vyvolává vhodné pracovní klima, kvalitu mezilidských vztahů, podmínky pro aktivní účast širokého kolektivu pracovníků na řízení i pro optimální delegaci pravomocí a povinností.

- Respektuje individualitu pracovníků i celkové ovzduší v řízeném objektu, vertikální a horizontální vazby spolupráce a komunikace.

Formalizované procesy (FP) SŘ založené na využití exaktních metod a odpovídajících počítačové techniky, vytvářejí potřebný prostor pro rozvinutí tvůrčí strategické činnosti. Stimulují rozvoj strategického myšlení, vyvolávají nové myšlenky, pomáhají k vytváření předpokladů pro přijetí a uskutečnění pokrokových nápadů, potlačují tendence k rutinnosti a k mechanické reprodukci zkušeností minulého vývoje do budoucnosti. Formalizované procesy vytvářejí příznivé podmínky pro systematickou práci v oblasti strategie, posilují vzájemnou důvěru ve vztahu podřízený - nadřízený, jednotu zájmů apod. Ve spojení s tvůrčím myšlením a tvořivou činností tyto procesy vytvářejí příznivé předpoklady pro schopnost SSŘ správně reagovat na podněty, situaci v čase a prostoru v poměru k aktuální skutečnosti.

Prvním krokem k zavedení procesů strategického řízení je **návrh programu strategického řízení**, a to v písemné formě. Doporučuje se získat na vypracování tohoto programu co nejvíce pracovníků - interních i externích. Písemná forma návrhu programu umožňuje průběžnou kontrolu cílů, termínů, lhůt i kontrolu, zda se strategie uskutečňuje v souladu s plánem, či záměrem. Jde o pravidelné a systematické porovnání stanovených cílů s dosaženou skutečností.

Tvorba programu strategického řízení má obvykle tyto fáze:

1. Představa budoucího stavu řízeného objektu sjednocuje zájmy organizace, pracovníků, spolupracovníků, kooperujících subjektů, sociálního prostředí, nadřízených složek a dalších činitelů. Představa budoucnosti musí být vyjádřena jednoduše a jasně, dát odpovědi na otázky, proč organizace existuje a k čemu je užitečná. Musí poskytovat jasnou orientaci pro každou hlavní aktivitu organizace, objasnit hlavní cíle i vztahy k okolí.

2. Rozbor silných a slabých stránek řízeného objektu. Zde je třeba objasnit, na čem závisí úspěch. Jde o určení klíčových faktorů úspěchu. Doporučuje se vybrat přibližně do deseti těchto faktorů, pro organizaci nejdůležitějších, konfrontovat jejich zjištění se stavem u obdobných organizací. Na těchto faktorech lze oříznout silné a slabé stránky řízeného objektu.

3. Strategický časový plán. Na základě 1. a 2. fáze lze odvodit konkrétní cíle, kterých se má dosáhnout. Určují se tak, aby byly posíleny a zabezpečeny silné stránky řízeného objektu a zároveň, aby byly účinně řešeny jeho slabiny. Podmínkou je cíle stanovit obsahově i časově uskutečnitelné.

4. Vývoj dílčích strategií spočívá ve stanovení dílčí strategie pro každý cíl. To umožňuje vytvořit jednotný rámec pro konkrétní opatření. Z nich budou patrné změny různého druhu - organizační, personální, zásobovací, vztahové apod.

5. Porovnání cílů s výsledky. Cíle jsou užitečné jen tehdy, jestliže působí jako ukazatele směru, kterým je třeba postupovat. Pravidelně je třeba zjišťovat, zda se jde po správné nastoupené cestě, nejsou-li odchylky, při nich se přijímají nápravná opatření.

Naplňování programu strategického řízení umožňuje systematicky připravovat budoucnost řízeného objektu, snížit rizika rozhodování a vytvořit v celé organizaci ovzduší

jednoty orientované na významné cíle, které je žádoucí přenášet na pracovníky, na kooperující organizace i na sociální okolí.

Systém strategického řízení je založen na principech strategického myšlení a důsledně by měl zachovávat vyvážený podíl formalizovaných postupů a tvořivé činnosti individuálních subjektů řízení. Obvykle proces budování a fungování SSŘ zahrnuje až deset postupných, na sebe navazujících procesů či kroků, výše již stručně vyjmenovaných, které lze zařadit takto:

- určení faktorů ovlivňujících strategii,
- vybudování strategického informačního systému,
- zpracování souhrnné strategické studie,
- vyhodnocení jednotlivých variant strategie,
- vypracování návrhu na uplatnění určité varianty strategie,
- rozhodnutí k přijetí určité varianty strategie,
- uplatnění strategie,
- aktualizace strategického informačního systému,
- rozbor rozdílů skutečného vývoje proti předpokládanému vývoji,
- upřesnění strategie.

Systém strategického řízení by měl umožnit:

- včasné rozpoznání nových vývojových tendencí,
- důsledné zaměření na uspokojování společenských i jiných potřeb,
- schopnost rychle uplatňovat nové myšlenky,
- dobře fungující vazbu se strategickou činností nadřízených orgánů,
- schopnost pružně se přizpůsobovat měnícím se podmínkám,
- uplatnění zásad strategického myšlení,
- využití kvalifikace vedoucích pracovníků i celého pracovního kolektivu,
- optimální soustředění zdrojů (materiálních, finančních aj.), prostředků k plnění stanovených cílů.

V těchto souvislostech je zvlášť významné **vybudování strategického informačního systému**. Informace stále ještě nejsou u nás plně doceněny. Je nutné si uvědomit, že dostupnost a relevantnost informací je stále jedním ze slabých míst strategického řízení. Strategický informační systém se výrazně liší od informačního určeného pro procesy krátkodobého a střednědobého řízení - obsahem, přístupy k získávání informací i jejich zpracováním. Hlavním úkolem strategického informačního systému je umožnit poznání pravděpodobných tendencí dlouhodobého vývoje faktorů, ovlivňujících strategii. Informace o minulosti musí sloužit k poznávání budoucnosti. Proto je nutné celý strategický informační systém orientovat na budoucnost. Zvláštním podsystémem jsou informace o možných kritických bodech varianty uplatňované strategie.

Hlavní překážkou dokonalého použití SSŘ je **nedostatečné zvládnutí principů strategického myšlení**, schopnost jejich tvůrčího využití k formulování variant vytvářené strategie a k vyhodnocování jejich výsledků. Mnoho pracovníků v oblasti řízení je stále pod vlivem myšlenkové orientace na operativní rozhodování. Největším nepřítelem strategického řízení je ignorantsví, neochota se učit, poznávat nové myšlenky, názory, poznatky apod. Práce na systému strategického řízení musí proto začít výchovou, kultivací strategického myšlení pracovníků, především vedoucích.

