

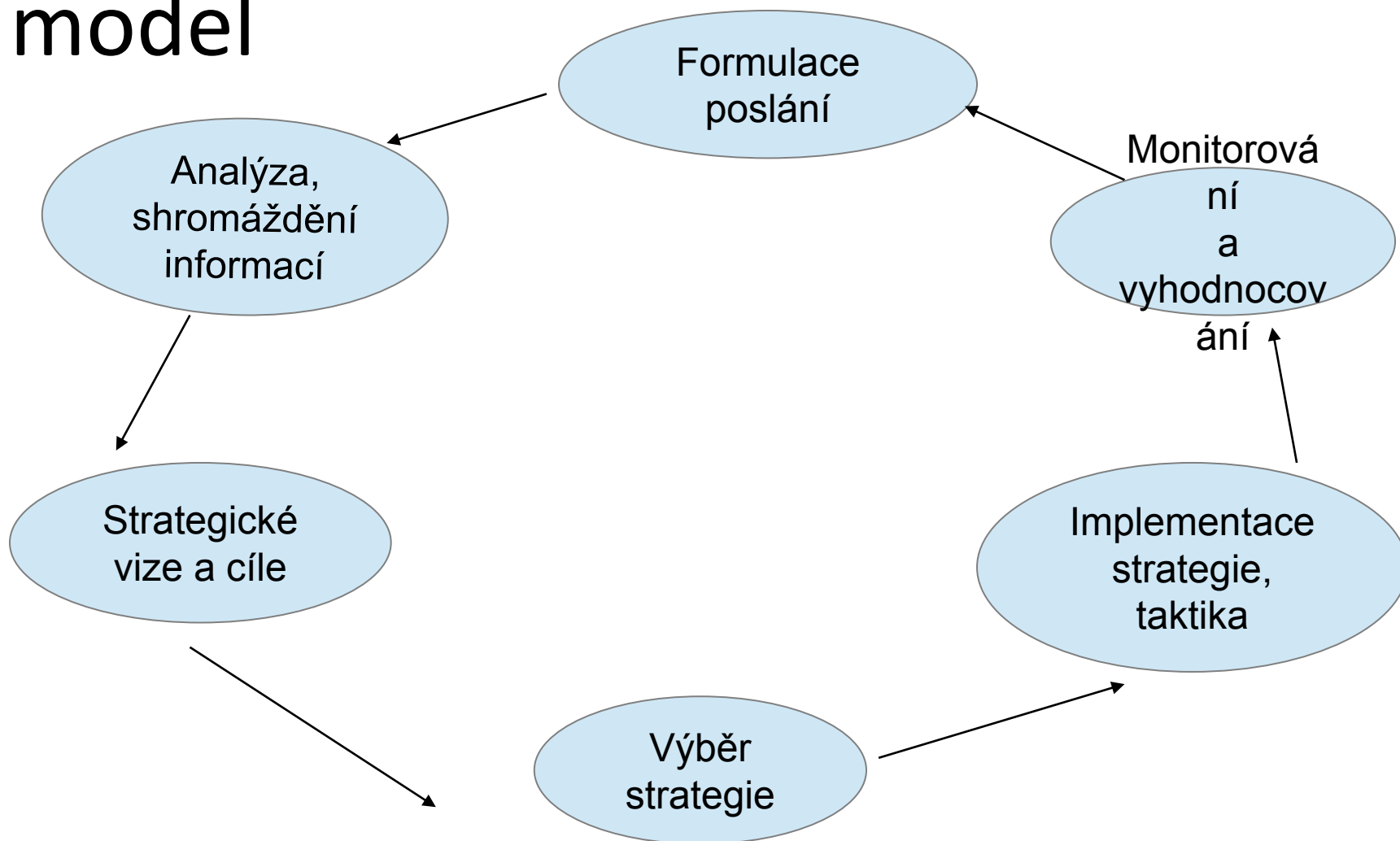
Strategické jednání v organizaci

Dagmar Svobodová

Definice strategického řízení a jeho využití

- Strategické řízení je klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitou, kde se setkávají všechny manažerské funkce - je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace.
- I když má strategické plánování své kořeny v komerční sféře s důrazem na dosažení konkurenční výhody a dobrého postavení na trhu, je tento způsob řízení vhodný pro všechny typy organizací.

Základní strategický plánovací model



Analýza vnějšího prostředí

- Základním východiskem pro tvorbu poslání organizace, je analýza vnějšího a vnitřního prostředí.
- Jde o to zjistit, jaké jsou příležitosti nebo rizika ve společenském prostředí, jakým směrem se ubírají oborové trendy, jaké nové metody práce jsou aktuální, jaké ekonomické faktory mohou rozvoj organizace ovlivňovat.
- Vhodnou metodou pro analýzu vnějšího prostředí a zjištění postavení naší organizace ve společenském prostředí může být např. PEST analýza

PEST analýza

.Název analýzy tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří její základ:

.**P**olitické – vliv EU, legislativa, pracovní právo...

.**E**konomické – inflace, nezaměstnanost...

.**S**ociální – mobilita, životní styl, úroveň vzdělání, postoje k práci, rodině...

.**T**echnologické – nové metody a styly práce

SWOT analýza

. jejímž cílem je identifikace toho, v jakém rozsahu silné a slabé stránky podporují schopnost organizace vypořádat se s hrozbami z vnějšího prostředí a využít nabízející se příležitosti.

.SWOT je zkratkou anglických slov:

.Strengths (přednosti, silné stránky)

.Weaknesses (nedostatky, slabé stránky)

.Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí)

.Threats (hrozby z vnějšího prostředí).

·Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které organizaci zvyhodňují
.Organizační předností jsou jejich fungující vnitřní procesy a metodické postupy, týmy vzdělaných a kompetentních pracovníků, fungující komunikační strategie

·Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které naopak organizaci znevýhodňují – absence nezbytných zdrojů, formálně vytvořené ale nefungující metodické postupy a jen formálně zavedené procesy, morálně zastaralé technologie, pracovníci s neodpovídajícími schopnostmi.

□ **Příležitosti** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé zamýšlenému rozvoji organizace. Jsou to např. Změny v zákonech, rostoucí počet uživatelů/zákazníků

□ **Hrozby** jsou současné nebo budoucí podmínky prostředí, které jsou nepříznivé budoucímu rozvoji organizace. Mohou sem patřit opět např. legislativní změny, nedostatečné zdroje financí nebo pracovníků, nedostupnost dalšího vzdělávání apod.

Poslání

- ▣ Poslání organizace má své místo právě ve strategickém plánování a řízení. Jeho význam je ukázat, že s posláním v rámci strategického řízení pracují významné instituce a úspěšné komerční firmy.
- ▣ Smyslem každé organizace je plnit nějakou úlohu v širším společenském prostředí. Tento účel, respektive poslání by mělo specifikovat, o co bude organizace z dlouhodobého hlediska usilovat, vytyčit dlouhodobé cíle a hlavní strategie vedoucí k jejich dosažení. Definice poslání má být motivační pro všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich postavení v organizaci a měli by v posláním najít soulad se svými pracovními cíli.

Vize organizace

- Vize je představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout.
- Vize je součást motivačních faktorů (jedná se o největší motivátor) v organizaci. Klíčové je, aby se s vizí ztotožnili všichni manažeři a zaměstnanci v organizaci. Stanovení vize je vhodné pro všechny typy a velikosti organizace. Bez ní chybí jasně vyjádřený směr, kterým se chce organizace vydat a špatně se tak stanovují další motivátory
- Vize je na rozdíl od poslání konkrétním vyjádřením cílové podoby fungování organizace ve všech jejích klíčových oblastech: klienti, zaměstnanci, způsoby poskytovaných služeb, finanční zdroje.

Cíle organizace

- Požadované budoucí výsledky činnosti organizace se nazývají cíle.
- Představují koncové body, ke kterým směřuje poslání organizace.
- Cíle jsou naplňovány vykonáváním různých činností organizace, proto je potřeba cíle určovat ve všech klíčových oblastech.
- Klíčové oblasti se určují podle charakteru organizace a typu činností, které realizuje.
- Podmínkou úspěšného plnění cílů je jejich přijatelnost pro pracovníky. Za optimální cíle mohou být považovány pouze takové cíle, které byly přijaty a odsouhlaseny vedoucími na všech úrovních organizace.
- Dlouhodobé cíle se zpravidla formulují na nejvyšší úrovni řízení.
- Optimální je, pokud má každý z pracovníků stanovené vlastní cíle v souladu s cíli organizace.

Strategie organizace

.Strategie obsahují různé cesty a varianty, jak dosáhnout stanovených cílů organizace. Strategie je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení určitého cíle. Jedná se zpravidla o formalizovaný dokument, který obsahuje popis prvních dvou fází strategického cyklu, tedy popis vize a strategických cílů a harmonogramu jejich realizace.

.V organizaci musí vždy existovat jedna hlavní strategie, která určuje celkové směřování organizace či podniku. Velké organizace dle svých potřeb dále pracují s hierarchií dalších podřízených strategií, jako jsou například:

- .Finanční strategie;
- .Personální strategie
- .Marketingová strategie;
- .Strategie kvality;
- .Bezpečnostní strategie;
- .Strategie zvyšování výkonnosti a další

Strategické vedení – vidět dopředu

.Vedoucí pracovníci na semináři pro management v sociálních službách vytvořili tento seznam klíčových dovedností a vlastností manažera:

- vždy jasně vymezit cíle, aby lidé věděli, na čem mají vlastně pracovat,
- zřetelně vyjadřovat pokyny,
- jednat s různými typy lidí,
- rozumět pracovníkům a tolerovat je,
- rozhodovat se ve složitých situacích,
- přijímat i poskytovat zpětnou vazbu,
- dobře organizovat a kontrolovat práci,
- být schopný přizpůsobovat se změnám