

Strategické plánování

1. Potřeba strategického plánování

Většina organizací má nějaký účel a zřetelný důvod své existence. Každá organizace má svůj vlastní unikátní důvod pro svou existenci, který poskytuje smysl a směr jejím aktivitám. **Tento důvod existence se formuluje v POSLÁNÍ.**

Strategické plánování se zabývá hlavně tím, jak může organizace plnit své **poslání** v dlouhodobém fungování. Tomuto cíli však musí předcházet dva kroky:

- Vyvinout „prorockou“ vizi budoucnosti **výchovné instituce**
- Vyjádření **poslání výchovné instituce**

V praxi se užívají 3 základní přístupy ke strategickému plánování:

- Shora-Dolů: grand strategie (corporate strategy) je formulována v představenstvu a pak předána na nižší úroveň.
- Zdola-Nahoru: grand strategie je konsolidací všech relativně nezávislých součástí podniku
- Negociační: grand strategie – její počáteční formulace je navržena buď top managementem nebo v autonomních jednotkách a pak vyjednávána.

2. Proces strategického plánování

Strategické plánování je proces, prostřednictvím kterého společnost určuje jak bude dosahovat (naplňovat) svůj účel z dlouhodobého hlediska. V podmínkách výchovné instituce je strategické plánování formou, jak výchovná instituce naplňuje svoje cíle vzhledem ke své cílové skupině, ve světle změn vnitřního a vnějšího prostředí.

Strategické plánování postupuje většinou podle následujících 10 kroků:

- | | |
|---------------|--|
| Vize: | 1. Vize je zřetelný, konkrétní obraz v mysli manažerů (iniciátorů) výchovné instituce, kteří ví co chtějí dosáhnout. Je to obraz toho jak by organizace měla vypadat a jak by měla fungovat v daném prostředí. |
| Poslání: | 2. Formulace (artikulace) poslání |
| Formulace: | 3. Formulace měřitelných a neměřitelných cílů – goal, objektivs (případně jejich reformulace). |
| Analýza: | 4. Analýza silných a slabých stránek výchovné organizace ve vztahu ke svému poslání a prostředí. Potencionálních hrozeb a příležitostí prostředí, v němž výchovná instituce působí.

5. Na rozdíl od komerční sféry, v němž se analyzují především podmínky ovlivňující trh zvenčí, výchovná instituce musí analyzovat potřeby cílové skupiny. |
| Implementace: | 7. Výběr vhodných pedagogických pracovníků a volba systému odměňování, které bude v souladu se strategií. |

8. Stanovení pravidel (politik) v souladu se strategií.

9. Vytvoření konzistentní organizační struktury.

Evaluace: 10. Hodnocení účelnosti strategických plánů z krátkodobého a dlouhodobého hlediska.

1. Vize

Imaginace a tvořivost jsou podstatou podnikatelské dovednosti, ale také výchovného plánování. Dobrý manažer výchovné instituce má takové dovednosti, že pozná příležitost dříve než jiní a tím získá výhodu proti jiným. To ovšem předpokládá přijetí vlastní odpovědnosti manažera.

Všichni úspěšní stratégové upozorňují na to, že top management musí vizionalizovat, resp. uvažovat o tom co si myslí o tom, jak by měla organizace vypadat v budoucnu. Pouze pak mohou pokračovat v dalších krocích strategického plánování.

Gluck charakterizoval vizi takto:

- Je založena na hlubokých odborných znalostech a potenciálu (možností) organizace
- Je směřována k rozvoji organizace, takže vize je nakonec realizována prostřednictvím série postupných (snad někdy revolučních) změn v náhledech a hlediscích
- Je charakterizována flexibilitou a tvořivostí. Cílem je dosáhnout toho co je žádoucí, ne právě co je možné nebo co je považováno za praktické.

Moc vize je v tom, že je relativně trvalá, vytrvalá, snaženíschopná a excituje entuziasmus a aktivitu.

Tregoe zdůrazňuje, že musí být zodpovězeno 5 otázek vyjasňování vize:

1. Jaká je podstata současné činnosti, příp. vstupní podmínky
2. Sféry, které nebudeme při plánování zohledňovat
3. Budoucí priority a výsledky naší nabídky
4. Klíčové způsobilosti nezbytné k realizaci vize
5. Co daná vize znamená pro očekávaný růst a vývoj?

2. Formulace poslání

Organizační (podnikový) účel (poslání) vychází z vize budoucnosti a z vědomí současnosti a minulosti. Účel je také nazýván jako poslání (mise) tj. důvod existence. Pokud není organizace vytvořena na dobu určitou, mise nebude nikdy zcela splněna. Mise sjednocuje organizaci tím, že poskytuje povědomí o směru a také důvod tohoto směřování.

Už v roce 1924 M. Folletová navrhla její známé zákony a zdůraznila význam artikulace poslání:

„Když se Vám podařilo, že Vaši zaměstnanci se cítí partnery ve Vašem podniku, tj. že zdokonalují kvalitu své práce, zvyšují si svou kvalifikaci, usilují o vyšší obrát atd., nečiní tak kvůli nějakému „pravidlu“, ale protože jejich zájmy jsou téměř stejné jako Vaše. Abyste vytvořili takový pocit je nezbytné v první řadě vědět:

- *V čem organizace podniká*
- *Jak hodlá organizace dále podnikat, resp. řídit a provádět své podnikání.“*

Každá organizace má své specifické poslání. Je prokázáno, že čím lépe vlastník rozumí unikátnímu poslání svého podnikání, čím větší je jeho výhoda, získává podnik možnost formulovat svou podnikatelskou filosofii, priority atd. Totéž platí o výchovných institucích. Instituce se může rozvíjet pouze za předpokladu, že její zaměstnanci se ztotožní s posláním instituce, což je snadnější, pokud jej sami spoluvytváří.

Dřív než začneme se strategickým plánováním musí si pedagogové vyjasnit poslání své výchovné instituce. Jedná se o náročný proces, který však stojí za to!

3. Určení organizačních záměrů a cílů (goals and objectives)

Určení záměrů a cílů se běžně považuje za první krok strategického plánování.

Záměr – obecný cíl (goal): požadovaný koncový stav, kterého chceme dosáhnout ve výchovném procesu. Je poněkud všeobecný, abstraktní.

Cíl – dílčí cíl (objective): je konkrétní a ověřitelný.

Záměry a cíle (obecné a dílčí cíle) vyrůstají z poslání a vize. Jsou vydestilovány se zájmů výchovné instituce, z potřeb cílové skupiny a z hlediska prostředí vnějšího i vnitřního.

Ačkoliv organizace může mít pouze jedno poslání (důvod pro svou existenci), má zpravidla několik záměrů. Také každá část organizace má svůj vlastní záměr, který přispívá k celkovému poslání organizace.

Cíle (objectives) jsou měřitelné, tj. rozsah v jakém by měl být plněn záměr v dané časové periodě. Cíle se týkají podniku (holistické), dílčích části, týmy a jednotlivce. Skoro všechny organizace mají své cíle, ale nejsou vždy jasně artikulované a srozumitelné. Jejich artikulaci se poskytuje dobře definovaná hierarchie cílů explicitě.

Až po určení záměrů a cílů, je možno pokračovat v dalších krocích strategického plánování.

4. Analýza

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Při strategickém plánování se používá analýza vnějšího prostředí (environmentální analýza), čímž se rozumí to, co poskytuje podniku vstup (práce, kapitál atd.) a to čím je ovlivňován výstup (např. trh). Environmentální analýza identifikuje nejkritičtější determinanty působící na organizaci a předpovídá pravděpodobný vývoj organizace. Po takové analýze se může organizace připravovat na změny, které jsou často mimo její vliv, ale jsou převážně poznatelné.

Tato etapa strategického plánování je významná pro management organizace, může však velmi silně (ekonomicky a politicky) determinovat realizaci poslání.

Při environmentální analýze se zkoumají ekonomické podmínky, změny ve způsobu (metodě) práce (v technice jsou to technologické změny), změny státní politiky, změny zájmu o činnost (konkurence), sociální změny (názorů, postojů ve společnosti), geografické vlivy.

Environmentální analýza nepatří mezi exaktní metody. Velmi lehce se předvídá změna, ale daleko hůř její podstata nebo stupeň změny.

4.2. Analýza silných a slabých stránek organizace

Silné stránky: vše co pomáhá k dosažení cílů, ale hlavně k naplnění poslání

Slabé stránky: vše co brání naplnění poslání a překáží v dosahování cílů
Zkušenosti strategové tvrdí, že interní hodnocení (nejen analýza) je velmi důležité, avšak nejtěžší krok. Existují totiž 3 hlavní problémy:

➤ **Objektivita**

Odpovědní vedoucí by měli hodnotit organizaci i její části věrně. Ale také oni jsou osoby zainteresované se svými zájmy. Totéž platí i o podřízených.

➤ **Metody**

Tj. jak identifikovat silné a slabé stránky. Důležitý je reporting, pokud je zaveden. Ale ani dobrý reporting neodhalí příčiny. Právě odhalování příčin je to nejtěžší pro manažery.

➤ **Kritéria**

To je otázka měření (**posuzování závažnosti**) silných a slabých stránek.

Pamatujme si aspoň, že neexistují slabé nebo silné stránky vůbec. Můžeme je identifikovat pokud si určíme standardy nebo míry. Kritéria mohou být někdy subjektivní, empirické, státní normy nebo kritéria atd.

Nejčastěji užívané metody:

1. Portfoliová analýza
2. Výkonový nebo manažerský audit
3. Průzkum postojů
4. Kroužky kvality (vybraný tým vyhledá slabé stránky)
5. „Case history“ (podobná psychoanalytické metodě)

Je možno převzít metody z jiných oblastí managementu nebo z jiných vědních disciplín.

Jakmile manažeři poznají silné a slabé stránky podniku ve vztahu k vnějšímu prostředí, pak jsou schopni uvažovat o rejstříku použitelných strategií.

4.3. Analýza potřeb cílové skupiny

(viz kniha „Animace“, s. 87-88)

Pokud naší cílovou skupinou jsou „rizikové skupiny“, můžeme získat informace od preventistů. Pokud chceme zjistit zájem o zájmové vzdělávání, můžeme postupovat podobně jako při běžných průzkumech trhu (poptávka).

Jestliže nám jde o výchovné působení na mladé lidi, neobejdeme se bez

- a) obecných znalostí o životní situaci a stylu současné mládeže
- b) výsledky výzkumů zaměřených na životní styl, zájmy a postoje mladých lidí
- c) konkrétní zvláštnosti místa, v němž pracujeme

5. Implementace – realizace výsledků strategického plánování

Zatímco v managementu se objevují většinou následující možné strategie, při plánování výchovného procesu volíme spíše metody než strategie. Plánování ve fázi volby konkrétních metod totiž už nemá charakter dlouhodobého strategického plánování, ale spíše charakter plánování střednědobého.

Možností „grand strategií“ v managementu:

1. Růst
2. Redukce – je opak růstu
3. Stavění na nohy (turnabout) - snaží se změnit a zvrátit klopýtající nebo upadající organizaci

4. Integrace – volá po akvizici a fúzi s jinými organizacemi
5. Diverzifikace – zahrnuje zahájení **další jiné aktivity, projektu**
6. Kombinace strategií – kombinace dvou či více uvedených možností v různých částech organizace ve stejném čase.

Na výběr strategie mají vliv následující faktory:

1. Hodnoty
Označují co považujeme za žádoucí či nežádoucí.
2. Účel a poslání
3. Úplný seznam možných strategií
Někteří vedoucí pracovníci jsou schopní nebo neschopní tvořivosti. Radikální strategie se uvádějí zřídka. Prostě je lépe uvést i zdánlivě nereálné nebo banální možnosti strategií.
4. Výběr strategií je také politický proces. Vznikají různé vnější i vnitřní koalice a vlivné skupiny, které hledají osobní nebo parciální prospěch ve výběru strategie.
5. Velikost organizace a její situace v širším prostředí

Implementace strategie **musí** být také plánována, je kritickou fází strategického vedení. Často chybí důslednost, vytrvalost, výdrž a dotahování. Při aplikaci strategie je třeba se zaměřit na 4 klíčové oblasti:

1. Vedení
2. Odměňování
3. Politiky, tj. pravidla řízení
4. Organizační struktura

Fáze implementace znamená ve výchovném procesu realizaci operačního projektu (ročního plánu).

(srov. Animace, s. 91-96)

- STANOVENÍ DÍLČÍCH CÍLŮ
- ITINERÁŘ
- REALIZACE

6. Evaluace

Evaluace by neměla být zaměřena pouze na hodnocení výsledků jednotlivých činností, ale také na to, do jaké míry tyto činnosti vedly k naplnění poslání a k dosažení záměru.