

MALÝ SLOVNÍK STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V POJETÍ IPN KREDO

Podklady zpracovali:

Tomáš Kopřiva, Zbyněk Pitra,
Zuzana Polanská, Petr Bielik,
Monika Žumárová, Petr Uherka

1 NĚKTERÉ PŘÍNOSY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

Strategický management, resp. strategické plánování, je významnou oblastí v praktickém řízení organizací, stejně tak jako vědní disciplínou už téměř půl století (Mintzberg, 1994a; viz výběr literatury v závěru Malého slovníku).

Jeho kořeny sahají do poloviny šedesátých let, kdy komerční sektor začal hromadně zavádět formalizované postupy strategického plánování a tvorby strategie. V té době také položil první systematictější teoretické základy strategickému managementu a plánování Igor Ansoff (Ansoff, 1965).

Po počátečním nadšení, kdy společnosti překotně vytvářely plánovací úvary a ty, často odtrženy od detailů a různorodosti reality, vytvářely formalizované strategie, nastala na delší období deziluze. Takto formalizované postupy nepřinášely očekávané výsledky – „ty nejlepší“ strategie (Mintzberg, 1994b) – a organizace v reakci na to od strategického plánování opět hromadně ustupovaly.

V devadesátých letech minulého století přispěl k významnému teoretickému i praktickému posunu vnímání strategického plánování a k znovuoživení významu jeho role při řízení organizací Henry Mintzberg. Kormě jiného poukázal na nerealističnost původního velmi rigidního a zcela formalizovaného pohledu na plánování, odtrženého od každodenní reality organizací, vedeného snahou generovat „jedinou“ „správnou“ strategii. To pak na čas vedlo i k odklonu od strategického plánování vůbec. Formalistické strategické plánování nerealisticky nahradilo strategické myšlení, kreativní a často intuitivní způsob tvorby vizí společnosti, zatímco jeho praktickým přínosem má být tvůrčímu strategickému myšlení asistovat.

Účinné strategické plánování by mělo organizaci přinášet systematické informace jako doplněk, ale nikoli náhradu v akumulaci na zkušenosti založeného intuitivního rozhodování manažerů, podloženého znalostí detailu reality. Operativou přetížený management by mělo „provokovat“ k diskuzi a revizi jejich standardních pohledů na realitu a mělo by také efektivně pomoci rozpracovávat vize organizace do detailnějších, realizovatelných postupů (Mintzberg, 1994a).

Tento názor je dnes široce sdílen v managementu organizací všech velikostí i typů – komerčních, veřejných, státních, neziskových aj. V praxi přispívá dobře zavedené strategické plánování k efektivnímu fungování organizace minimálně následujícími způsoby:

- Strategie vymezuje pro organizaci jasný směr jejího dlouhodobějšího směřování, vizi a konkurenční pozici – toto zajišťuje, že se aktivity organizace neefektivně nerozmělní. Strategie je „pojídlem“, které zajistí, že se aktivity organizací ubírají ve stejném směru (de Wit a Meyer, 1994).
- Strategické plánování vede také úvahy organizace o sobě samé i o prostředí, ve kterém funguje, v delší časové linii. Strategie tak svým proaktivním zaměřením dává firmě jistou míru „kontroly“ nad svou budoucností a pomáhá jí definovat její dlouhodobou konkurenční výhodu (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl 2009).
- Strategie organizace vymezuje její dlouhodobý směr rozvoje, vč. alokace zdrojů. Jasnost směru rozvoje v dlouhodobém časovém horizontu je důležitá nejen pro udržení konzistentnosti aktivit, ale dopomáhá organizaci například i k tomu, aby byla „čitelná“ pro různé zájmové skupiny – investory, zákazníky, dodavatele atd. (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009).
- Strategické řízení také vede organizaci k detailnějšímu a realističtějšímu rozplánování svých aktivit a podrobnějšímu uvažování o možných dopadech a požadavcích na organizaci při implementaci nové strategie

(Mintzberg, 1994a). To většinou vede k efektivnější realizaci strategie a vyvarování se problémům, které lze proaktivně vidět a řešit.

- Systematicky implementovaná strategie také pomáhá organizaci nastolit vnitřní manažerský řád a udržet dlouhodobě vnitřně konzistentní chování uprostřed vnitřních změn (de Wit a Meyer, 1994).
- Srozumitelně specifikovaná strategie také vede k její lepší komunikaci v rámci organizace a i k snazší následné kontrole fungování organizace (Mintzberg, 1994a).

Koncepty strategického řízení v pojetí IPN KREDO

Protože je komplexita organizací, zvláště současných vysokých škol, velmi vysoká a není snadné ji formou strategie systematicky, uceleně a s logickými vazbami mezi jejími částmi, pojmout, pomáhají akademickým, stejně tak jako firemním manažerům k zavedení strategického řízení četné teoretické koncepty. Jedná se většinou o syntézy dílčích teorií a myšlenkových škol strategického řízení celé řady autorů, kteří k rozvoji strategického managementu jako vědní disciplíny během desetiletí jeho existence přispěli.

Mezi významné z tohoto pohledu patří například Ansoffovo rozpracování konceptů strategického managementu (1965), systematizace myšlenkových škol tvorby strategie dle Mintzberga (1994a), dílčí teorie dle Portera – např. generické konkurenční strategie a analýza pěti konkurenčních sil (1980, 1985), Selcznikova myšlenka souladu vnitřních faktorů s faktory externími, později rozpracovaná autory Learnedem a Andrewsem do SWOT analýzy (Learned, Christensen, Andrews, Guth, 1969), teorie zdrojů autorů Prahalada a Hamela (1990) a mnohé další.

Ačkoli se jednotlivé syntetizující koncepty strategického řízení v detailu liší, většina staví na podobných nosných prvcích, jejichž logiku využíváme i v projektu KREDO. Těmi jsou např.:

1. Strategické řízení VŠ je doporučováno realizovat v sekvenci (i když v realitě často ne lineárních) kroků.
Tato sekvence se nazývá proces strategického řízení a respektuje zhruba fáze:
 - a. Strategická analýza – zhodnocení stavu organizace v kontextu prostředí, ve kterém funguje, a jejích možností do budoucna.
 - b. Návrh strategie, resp. systému strategií.
 - c. Detailnější rozpracování strategie do krátkodobějších implementačních plánů.
 - d. Systém kontroly a zpětné vazby o tom, jak se organizaci daří strategii dosahovat.
2. Samotná formulace strategie se realizuje definováním většinou hierarchicky uspořádané soustavy různých strategií.
3. Strategická analýza je prováděna pomocí soustavy užších, dobře definovaných analýz.

2 MALÝ SLOVNÍK STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V POJETÍ IPN KREDO

Tento malý slovník pojmů strategického řízení si klade za cíl pomoci při praktické přípravě strategického plánu rozvoje (dále SPR) vysoké školy těm, kteří budou strategie českých vysokých škol definovat, i těm, kteří s nimi budou na nižších řídicích pozicích na strategických záměrech dlouhodobě pracovat.

Slovník může pomoci vyjasnit hlavní koncepty, principy i některé postupy používané při přípravě SPR VŠ. Domníváme se, že může jít o důležitý podpůrný prvek strategického managementu českých vysokých škol, které budou moci s vyšším porozuměním pracovat v rámci strategického týmu VŠ (viz dále heslo Strategická (plánovací) komise), a čelit tak výrazným strategickým tlakům současnosti:

- otevřené konkurenci vysokého vzdělávání v rámci EHEA;
- tlaku EU na sjednocování standardů řízení kvality vysokých škol;
- tlaku českého i evropského a globálního pracovního trhu na další zkvalitňování vzdělání, jeho úzké propojení na potřeby trhu práce, které budou vzhledem k rostoucí globální konkurenci, které musí firmy čelit, stále vyšší;
- rostoucí konkurenci na českém vzdělávacím trhu při demografickém poklesu a nízkém, nebo i záporném ekonomickém růstu;
- tlaku na hledání možných úspor ve veřejných zdrojích financování a nutnosti učit se získávat alternativní zdroje financování;
- apod.

Domníváme se, že každá VŠ bude se slovníkem pracovat svým způsobem a adaptuje si jej pro své potřeby práce ve strategickém týmu školy.

Tento „Malý slovník“ je nutně výběrový. Sleduje jednotlivé etapy strategického plánování v pojetí IPN KREDO a nečiní si nároky na úplnost.

Formulace neusilují o akademickou úplnost, ale spíše o použitelnost a snad i dílčí inspiraci k dalšímu promýšlení etapových zadání, hlavních úkolů IPN KREDO.

3 SLOVNÍK POJMŮ IPN KREDO PODLE VÝSKYTU TERMÍNŮ V ETAPÁCH PŘÍPRAVY STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJE VYSOKÉ ŠKOLY

3.1 Etapa ustavování strategického týmu

Před zahájením procesu strategického plánování je vhodná alespoň předběžná, pracovní definice základních termínů, které se budou používat pro práci strategického týmu.

Heslo STRATEGIE (STRATEGY)

- Strategie představuje obecný postup či umění koncepčně dosahovat stanovených cílů pomocí identifikovaných prostředků, metod a nástrojů v určitém časovém rozvrhu.
- Strategie je souhrn nejlepších možných aktivit vedoucích k naplnění vize a mise s ohledem na vnitřní zdroje a podmínky vnějšího prostředí.
- Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Je to cesta, jak realizovat cíl.
- Strategie je Souhrn rozhodnutí, která stanovují směr vývoje.
- Strategie je také souhrn metod, postupů a aktivit směřujících k dosažení strategického cíle. V rovině konceptuální zpravidla ve formě strategického plánu, v rovině praktické jako jednání vůdčích osobností vedoucí k dosažení strategického cíle.

Výklad k termínu STRATEGIE v pojetí IPN KREDO

Strategie organizace je racionálně uspořádaným **souborem opatření**, *proveditelných* silami organizace, kterými zajistí vytvoření podmínek *dosažitelnosti* zvolených strategických cílů. Je uměním kolektivu pracovníků organizace využít jejich předností (silných stránek) ve zdrojích, kterými disponuje, k získání převahy nad dalšími subjekty, usilujícími o dosažení podobných cílů. Současně s tím je i uměním ochránit vnitřní prostředí organizace negativním vlivům rizik, se kterými se na cestě ke zvoleným cílům zákonitě setkává. Strategii se řídí chování každé organizace, ne každá ji však má správně formulovanou. Ale i ty organizace, které dokázaly vypracovat dobrou strategii, mají mnohdy problémy s jejím uvedením do života.

Platí analogie:

Organizace bez správně formulované strategie je jako loď bez kormidla. Zmítá se na hladině vystavená působení vln a mořských proudů. Nikdy se bez cizí pomoci nedokáže dostat do cílového přístavu.

Strategie je formulována prostřednictvím obsahu souboru *strategických dokumentů*, ze kterých jednoznačně vyplývá, co je potřeba vykonat, v jakém pořadí a s jakými prostředky, kdo za to zodpovídá a především **proč** je to nezbytné vykonat (a jaké dopady bude mít na další osud organizace, když se to nevykoná správně anebo vůbec). Koordinaci výkonu jednotlivých opatření usměrňují strategické plány. Jejich reálné uskutečnění však zajistí až plnění **plánů každodenních činností** organizace, do kterých jsou *strategické plány* (jako klouzavé) rozpracovány.

Základním strategickým dokumentem vysoké školy jsou **studijní plány** jednotlivých studijních programů. Z nich musí jasně vyplynout, co vše je nutné zajistit, jak a proč, aby jejich absolventi v průběhu studia (časově omezeného) získali profesní kompetence odpovídající profilu absolventa a dokázali je úspěšně prokázat splněním podmínek státní závěrečné zkoušky. Dalším základním strategickým dokumentem je plán počtu absolventů v jednotlivých letech střednědobého plánovacího období. Z těchto dokumentů pak škola vychází při sestavování strategických plánů realizace všech opatření, která zajistí proveditelnost studijních plánů a dosažení plánovaných počtů úspěšných absolventů jednotlivých studijních programů.

Strategické dokumenty musí zajistit **flexibilitu strategie** vysoké školy. Proto musí být pravidelně (nejméně jednou ročně) konány strategické porady. Na nich musí být hodnocena účinnost stávající strategie, posuzována aktuálnost i validita jejích východisek a navrhována její případná modifikace.

Heslo STRATEGICKÉ MYŠLENÍ A PŘÍSTUP

- Strategické myšlení je způsob uvažování a jednání, které má na zřeteli strategické cíle a umožňuje vůdčím osobnostem zaměřit organizaci na dosahování strategických cílů.

Heslo STRATEGICKÝ MANAGEMENT (STRATEGY MANAGEMENT)

- Strategický management je **komplexní proces ovlivňování tvorby a implementace strategie** organizace. Jeho východiskem je uplatnění metod tvorby strategických záměrů vyjádřených ve formě strategického plánu. Jeho závěrečnou fází tvoří využívání metod a technik *strategického řízení* organizace.

Výklad k termínu STRATEGICKÝ MANAGEMENT v pojetí IPN KREDO

Podstatou strategického managementu je vyladění (koordinace) **dílčích strategií** (viz dále Strategické plány druhého řádu), představujících soubor opatření zabezpečujících proveditelnost činností nutných k zajištění dosažitelnosti zvolených strategických cílů v jednotlivých oblastech specializací, vyvolaných dělbou práce mezi organizačními jednotkami subjektu.

Vyladění dílčích strategií je zabezpečováno *realizací strategických iniciativ*, které zabezpečují kompatibilitu vytváření podmínek pro zajištění dosažitelnosti cílů jednotlivých organizačních složek, specifikovaných účelovou **dekompozicí** strategických cílů organizace do větší úrovně podrobnosti.

Např. strategický cíl dosažení předem dané výše provozního zisku je podmíněn dosažením dílčích cílů, týkajících se objemu prodeje (marketing), výše vlastních nákladů (operace), skladby provozního kapitálu (hospodaření), kvalifikační struktury pracovníků (lidské zdroje) a dostupnosti adekvátních informačních souborů (informační zabezpečení). Koordinaci postupu k těmto cílům zajišťuje obvykle rozvojová strategická iniciativa, zaměřená na zvyšování rentability investic do odpovídajícího strategického záměru.

Heslo STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ (STRATEGY PLANNING)

- Plán je představou „ideální cesty“ k dosažení sledovaných cílů; strategický plán je v tomto smyslu představou o sekvenci logicky na sebe navazujících strategických opatření, která ve svém souhrnu zajistí vznik podmínek dosažitelnosti zvolených cílů.
- Tím organizace vytvoří hodnotu pro společnost (sledovanou plněním jejího poslání) a hodnotu pro sebe samotnou, podmiňující její dlouhodobou prosperitu.

- Strategické plánování je pojem, kterým je označován jako **proces tvorby strategických plánů**.

Výklad k termínu STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ v pojetí IPN KREDO

Proces strategického plánování je (stejně jako proces tvorby jiných kategorií plánů) rozčleněn do pěti etap:

1. Podrobná *definice sledovaných cílů* a identifikace kapacitních nároků, které vyžaduje jejich dosažení.
2. *Rozdílová analýza*, jejímž výsledkem je identifikace vzdálenosti mezi stavem cílovým a výchozím stavem realizace strategického plánu; výsledkem je seznam činností (opatření), které musí být v zájmu dosažení zvoleného cíle vykonány.
3. Uspořádání jednotlivých položek seznamu v *logické skladbě „předcházející – následující“*, určení zdrojů, nutných k provedení každé z nich, a vymezení kapacitních nároků, kladených na tyto zdroje.
4. Zajištění *vyrovnané kapacitní bilance* mezi nároky, kladenými na jednotlivé zdroje organizace, a kapacitními možnostmi disponibilních zdrojů, aby bylo možné dosáhnout sledované cíle v požadovaném termínu.
5. Vytvoření souboru *plánových dokumentů* tvořených harmonogramem postupu, maticí přidělení zdrojů a rozpočtem nákladů.

Plán plní v organizaci **tři základní role**. Je ucelenou a pochopitelnou *reprezentací představy* o tom, jak organizace bude plnit své poslání v horizontu plánového období. Dále představuje *základnu pro stmelení pracovního kolektivu* organizace tím, že každý pracovník může v jeho obsahu zjistit, jak jím vykonávané činnosti přispívají k dosažení výsledků celku, na kom je jeho výkon závislý a kdo je naopak závislý na jeho výsledcích. Plán je také *nástrojem kontroly*, vymezuje standardy kvality výsledků v kontrolních bodech postupu ke sledovanému cíli.

Strategický plán se vztahuje k organizaci jako celku, má dlouhodobý časový horizont výsledného plnění a do časového a logického rámce postupu začleňuje *agregované činnosti*. Jeho implementace do vnitřního prostředí organizace spočívá v jeho rozpracování do větší úrovně podrobnosti plánů taktických, které jsou dále rozpracovány do plánů operativních. Plnění záměrů strategických plánů je tak *reálně uskutečňováno až realizací operativních plánů*, kterými jsou usměrňovány každodenní činnosti pracovníků organizace.

Procesy strategického plánování na **vysokých školách** vycházejí z tvorby učebních plánů jako souboru na sebe logicky a časově navazujících vzdělávacích disciplín (předmětů), poskytujících nezbytné složky kompetenční (znalostní a dovednostní) výbavy absolventa. Provedení výuky každého předmětu učebního plánu klade určité nároky na jeho materiálně-technické, prostorové, organizační a personální zabezpečení a zároveň vyžaduje určité náklady. Harmonogram plnění učebního plánu proto musí být podrobněji rozpracován do podoby sylabů každého předmětu (taktický plán), jejichž naplnění je pak zabezpečováno podrobnými rozvrhy výuky (operativní plány). Matice přidělení kapacit pro výuku jednotlivých předmětů je pak východiskem pro tvorbu dílčích strategií, které podporují naplnění základní (vzdělávací) strategie vysoké školy. Strategické plány (učební) definují *kvalitativní* skladbu kapacitních nároků, plány počtu absolventů doplňují specifikaci kapacitních nároků o *kvantitativní* dimenzi.

Heslo STRATEGICKÁ (PLÁNOVACÍ) KOMISE (STRATEGIC PLANNING COMMITTEE)

- Strategická (plánovací) komise je pracovní skupina, organizační součást vysoké školy (např. s názvem poradní sbor rektora nebo strategický tým), jejímž úkolem je cyklické uskutečňování procesu strategického plánování.
- V pojetí IPN KREDO není totožná s žádným hierarchickým orgánem vysoké školy, ale je tvořena členy těchto orgánů a dalšími kompetentními osobami (např. emeritními představiteli VŠ nebo odborníky pro oblast

strategického managementu) tak, aby byla zachována kontinuita strategického plánování i za situace, že dojde k personálním změnám.

Heslo PLÁNOVACÍ CYKLUS (PLANNING CYCLE)

- Plánovací cyklus je základní orientační nástroj pro tvorbu strategických plánů. Jedná se o soubor elementů strategického plánování ve věcné nebo časové posloupnosti, které se mohou periodicky opakovat.
- Prvky plánovacího cyklu jsou nejčastěji: stanovení mise a vize, situační analýza, stanovení strategických cílů, rozdílová analýza, analýza zdrojů, tvorba strategického plánu, implementace a evaluace. Součástí implementace může být akční (operační, implementační) plán.
- Pojetí IPN KREDO zdůrazňuje nutnou posloupnost a návaznost jednotlivých kroků při tvorbě strategického plánu.

Heslo HARMONOGRAM STRATEGICKÉHO PLÁNU

- Může mít podobu *Ganttova úsečkového diagramu*, který zajistí jeho přehlednost. V něm jsou na časové ose v souladu s logikou jejich vzájemných souvislostí úsečkou znázorněny doby trvání jednotlivých plánovaných činností.
- Pro každou činnost je znám termín nejdříve možného zahájení a nejpozději přípustného ukončení. Činnosti, které na sebe navazují tak, že v bodě vzájemné návaznosti nemají žádnou časovou rezervu, pak představují **kritickou cestu** ve strategickém plánu.
- Nesplnění požadavků, kladených na provedení každé z činností, ležících na kritické cestě, je příčinou nesplnění plánu jako celku.
- Činnostem ležícím na kritické cestě je nutno věnovat primární pozornost, jsou prioritní pro vznik výsledné hodnoty. Další (nekritické) plánované činnosti jsou označovány jako podpůrné.

3.2 Etapa přípravy SWOT analýzy

Heslo POSLÁNÍ (MISSION)

- Poslání organizace má **společenský charakter** a je ve své podstatě zdůvodněním vzniku a existence určité společenské instituce (subjektu). Vymezuje *společenský prospěch*, který instituce nabízí v dlouhodobém časovém horizontu.
- Poslání je formulováno jako stručné (pokud možno jednou větou) vyjádření společenské role instituce, jejího vztahu ke společnosti, jejíž je součástí, a smyslu činnosti v ní působících lidí.
- Poslání vysoké školy je možné **obecně** formulovat např.: *Připravujeme vysoce kvalifikované odborníky pro zabezpečení trvale udržitelného rozvoje naší společnosti*. Jeho zpřesněním citací oboru přípravy odborníků a složky společnosti, ve které k jejímu rozvoji budou přispívat, získává tato obecná formulace dostatečný stupeň konkrétní identifikace poslání každé vysoké školy.
- Poslání má trvalý charakter. Mění se formy jeho plnění v souladu s tím, jak se vyvíjí stav společnosti. Ale jeho podstata zůstává stálá, tj. obecná formulace má trvalou platnost po celou dobu existence organizace.

Heslo VIZE (VISION)

- Je rámcovou **představou o způsobech plnění společenského poslání** organizace ve *střednědobém časovém horizontu* při respektování aktuálního stavu společnosti (ekonomická, politická, právní a sociální situace, stav technologické vybavenosti, přírodní podmínky) a soustavy společensky akceptovaných hodnot, kterými se řídí její život. Změny, ke kterým ve společnosti dochází, představují pro aktuální působení všech jejích institucí (tedy i vysokých škol) *příležitosti* k dalšímu rozvoji jejich společenské role i *hrozby* pro její dosavadní plnění.
- Vize proto představuje **ideový záměr**, jak na tyto příležitosti a hrozby účelně reagovat. Je zpřesněním poslání organizace a naznačuje, kam se úsilí organizace zaměří ve střednědobé perspektivě. Neposkytuje a ani nemůže poskytnout návod, jakým způsobem bude tento záměr uváděn do života.

Výklad k termínu VIZE v pojetí IPN KREDO

Vize je formulována jako stručné (polovina až dvě třetiny formátu A4) vymezení problému, který s sebou přináší aktuální vývoj společnosti, a představy o přístupu organizace k řešení tohoto problému. Specifikuje příležitosti, na jejichž získání se organizace zaměří, i rizika, se kterými se přitom bude muset vyrovnat. Případně může být tato formulace doplněna citací hodnot, které organizace řešením problému nabízí společnosti, i hodnot, které tím získá sama.

Vizi **vysoké školy** lze nejlépe vyjádřit jako představu o překlenutí nedostatku odborných znalostí, vyvolaných vývojem oboru, pro který připravuje kvalifikované odborníky, a odhadem potřeby jejich počtu, který si řešení tohoto problému vyžádá.

Představu o reakci školy na tento problém lze nejlépe specifikovat popisem odborného profilu absolventa, který ho vybavuje potřebnými profesními kompetencemi, nutnými ke zvládnutí požadavků, vyvolaných vývojem v určitém oboru. V dnešní době, kdy vývoj směřuje ke stírání mezioborových hranic, se víceoborovým vysokým školám nabízí příležitost k formulaci odborného profilu s přesahem oborových hranic.

Vize se musí přizpůsobovat vývoji společenské situace, proto se musí pružně přizpůsobovat změnám, ke kterým dochází v okolí organizace. Byť má vize střednědobý charakter, její formulace se může průběžně měnit při zachování délky časového horizontu jejího záběru. Období, na které se vize zaměřuje, se tím posouvá do dalších let.

Heslo ANALÝZA STAVU VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ (ENVIRONMENTAL SCANNING)

- Analýza stavu vnějšího prostředí je předpokladem strategického managementu. V rámci analýzy se agregace či výběrově (např. z perspektivy mise a vize VŠ) zjišťují informace o externích, tj. zejména o politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorech, které mají vliv na chod vysoké školy, plánovaná rozhodnutí, apod.
- Zdrojová data mohou být získávána vlastními rešeršemi z dostupných pramenů nebo na základě oslovení jednotlivých aktérů utvářejících vnější prostředí, např. formou cílených dotazníků, kontaktů s aktéry apod.
- V rámci jednotlivých externích faktorů se mapují a analyzují zejména následující vlivy:
 - legislativní úprava, budoucí legislativní změny, strategické dokumenty, koncepce, trendy;
 - ekonomické vlivy na mikro a makro úrovni, socio-ekonomické faktory, regionální specifika;
 - demografický a sociální vývoj, specifika daného prostředí;

- technologické změny, současné trendy;
- očekávání aktérů vnějšího prostředí.
- Analýza stavu vnějšího prostředí bývá podkladem pro SWOT analýzu, kde dochází k dalšímu rozpracování či konkretizaci jednotlivých zjištění.

Heslo **SITUAČNÍ ANALÝZA METODOU 5C**

- Situační analýza je komplexní rozbor informací prováděný již ve světle nějaké perspektivy (vize, ohrožení, rozhodnutí apod.), zobrazuje časový či věcný řez („situaci“) organizace.
- Zachycuje významné (vnitřní i vnější) faktory, např. metodou 5C, které ovlivňují současnou i budoucí situaci vysoké školy, např. takto:
 - company (podnik) - analýza vnitřních podmínek organizace, jejích zdrojů a produktů;
 - customers (zákazníci) - analýza trhů, zákaznických segmentů;
 - competitors (konkurence) - analýza konkurenčních organizací;
 - collaborators (spolupracující firmy, osoby) - analýza osob, se kterými je možné navázat spolupráci;
 - climate/ context (makroekonomické faktory vnějšího prostředí) - analýza dalších vnějších podmínek ovlivňujících fungování nebo podnikání (ekonomické, politické a další podmínky).

Heslo **SWOT ANALÝZA**

- SWOT analýza je „syntetizující“ metoda, představující pokus o shrnutí významných závěrů analýzy vnitřních a vnějších faktorů.
- Smyslem SWOT analýzy je identifikace silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) spojených s činností vysoké školy.
- SWOT analýza ukazuje – kombinací kvadrantů (SO strategie, WO strategie atd.) – některé možnosti, směry přípravy strategických cílů a priorit, bilance zdrojů, rozdílové analýzy a strategického plánu rozvoje.
- SWOT analýza je trvalým informačním zázemím a mapou informačních potřeb vysoké školy.

3.3 Etapa přípravy analýzy řízení procesů (METODIKA EFIN)

Heslo **STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ**

- **Řízení** lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.
- Metody **strategického řízení** organizace jsou založeny na průběžné kontrole plnění plánů dílčích strategií a vyhodnocování příčin vzniku případných odchylek mezi plánem vývoje strategické iniciativy a skutečností prostřednictvím *strategických porad*. Výsledky kontroly jsou podkladem pro *rozhodnutí strategické komise* o provedení korekčních zásahů (v operativní úrovni) do plnění jednotlivých dílčích strategií anebo o modifikaci pojetí některé z těchto strategií v rámci úprav strategického plánu odpovídající strategické iniciativy.

Výklad k termínu STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ v pojetí IPN KREDO

Pro potřeby účelného **strategického řízení vysoké školy** je nezbytné minimálně jednou ročně (lépe však pololetně) uskutečnit poradou vedení školy jako *strategickou poradou*, věnovanou **výhradně** hodnocení a případným modifikacím její strategie. Nejlépe zaměřením na *hodnocení efektivity stávajících klíčových strategických iniciativ*. Pro úspěch takových strategických porad je důležité, aby členové vedení školy získali alespoň základní kompetence pro aplikaci postupů *strategického myšlení* (např. formou vhodného školení).

Podklady pro strategickou poradou vedení by měla připravit *strategická komise* školy, tvořená pracovníky (pedagogickými i nepedagogickými) seznámenými podrobněji s problematikou strategického myšlení a zodpovědnými za plnění jednotlivých dílčích strategií vysoké školy. Ti by měli absolvovat nezbytný výcvik v uplatňování metodologie strategického managementu a seznámit se přitom s jeho třemi oporami, kterými jsou strategické myšlení, systémový přístup a zdravé hospodaření.

Vysoké školy mají sice specifické společenské poslání, ale zároveň jsou integrální součástí společnosti. Jejich strategie a z ní vyplývající společenské chování se proto nesmí vymykat z pravidel, kterými se řídí společnost jako celek. I poslání vysoké školy je nabídkou „něčeho za něco“ (zvyšování znalostní úrovně společnosti za investice do realizace k tomu potřebných činností). Chování každé vysoké školy má proto „podnikatelský“ charakter. Strategický management vysoké školy je sice *specifickou, ale nikoliv radikálně odlišnou* formou strategického managementu.

Heslo EFEKTIVITA (jako EFFICIENCY)

- „Efektivitou“ označujeme praktickou účinnost smysluplné lidské činnosti. V oblasti řízení se jedná o schopnost dosáhnout s disponibilními zdroji maximálních možných výsledků.

3.4 Etapa přípravy Strategických priorit

Heslo STRATEGICKÁ PRIORITA (STRATEGIC PRIORITY)

- Strategickou prioritu, tedy umístění dlouhodobých záměrů do centra pozornosti tvůrců i realizátorů strategických plánů, vyžadují ty plánované činnosti (opatření), jejichž nesprávné či neúplné provedení se může stát příčinou nedosažení plánem sledovaných záměrů (cílů).
- Tato opatření představují **kritické faktory úspěchu** (critical success factors) realizace strategických záměrů organizace. Jejich identifikace vychází z uplatnění *strategického myšlení* tvůrců strategie. Většinou je příčinou vzniku kritických faktorů úspěchu nedostačující kapacitní zabezpečení opatření, tvořících součást *kritické cesty* strategického plánu.

Výklad k termínu STRATEGICKÁ PRIORITA v pojetí IPN KREDO

K naplnění strategické priority je třeba vytvářet alternativní možnosti pro posílení nedostačujících kapacit. Obvykle využitím části kapacit, sloužících k zabezpečení činností nekritických, nebo využitím outsourcingu externích kapacit. Zaměření pozornosti na prioritní strategické cíle je však doprovázeno riziky toho, že oslabení kapacit i pozornosti věnovaných ostatním strategickým opatřením může způsobit to, že z nekritických činností se stanou činnosti kritické.

Z uvedeného důvodu je při volbě zabezpečení výkonu strategicky prioritních opatření nutno *přizpůsobit jejich potřebám i další činnosti*. Proto je strategická priorita uplatňována v podobě *strategických iniciativ*, které integrují opatření

strategického managementu do samostatné organizační infrastruktury, představující nadstavbu nad organizační strukturou interních procesů.

Strategickou prioritou pro úspěšné plnění vzdělávací strategie **vysoké školy** je vesměs zajištění dostatečné úrovně kvality výuky v předmětech, které jsou z hlediska naplnění odborného profilu absolventa *klíčové*, nebo vytvoření *prostoru pro zvládnutí* základních kompetenčních předpokladů dostatečným počtem studentů.

3.5 Etapa přípravy Rozdílové analýzy

Heslo ROZDÍLOVÁ ANALÝZA (GAP ANALYSIS)

- Rozdílová analýza uvádí rozdíl mezi momentálními stavy jednotlivých strategických cílů v současnosti a požadovanými stavy těchto jednotlivých cílů na konci období strategického plánu nebo na konci (kratšího) hodnotícího období.
- Z rozdílové analýzy je odvozen návrh aktivit, které je třeba vykonat pro překonání rozdílu, analýza také poukazuje na velikost zdrojů, které je nutné vynaložit pro překonání rozdílu.
- Pojetí IPN KREDO umožňuje jak kvantitativní vyjádření rozdílu pomocí výkonových indikátorů, tak i kvalitativní vyjádření rozdílu (podrobným) slovním popisem.

3.6 Etapa přípravy Bilance zdrojů a analýzy rizik

Heslo BILANCE ZDROJŮ

- Zdroje jsou z manažerského pohledu veškeré materiální i nemateriální hodnoty, které má organizace k dispozici pro uskutečňování svého poslání (mise).
- Bilance zdrojů je ta část procesu strategického plánování, kdy jsou kvantifikovány a bilancovány všechny zdroje pro dosažení strategických cílů.
- V prostředí VŠ jsou zpravidla analyzovány následující skupiny zdrojů:
 - lidské zdroje – zaměstnanci,
 - lidské zdroje – studenti,
 - finanční prostředky,
 - prostorové požadavky (budovy, jejich stav, údržba, obnova apod.),
 - přístrojové vybavení (pro VaV),
 - informační zdroje (knihovny, elektronické informační zdroje),
 - informační technologie (sítě, HW, SW).

Heslo ANALÝZA RIZIK

- Analýza rizik pojmenovává možné překážky při implementaci strategického plánu, které je třeba zohlednit při formulaci strategických cílů.

- V pojetí IPN KREDO se rizika dělí na interní a externí a podle druhu na rizika finanční, korupční, organizační, personální, právní, provozní a ostatní.

3.7 Etapa přípravy Strategického plánu rozvoje (SPR)

Heslo STRATEGICKÉ CÍLE (STRATEGY OBJECTIVES)

- Cíl je obvykle kvantifikovatelný či jinak měřitelný popis budoucího stavu, kterého vysoká škola hodlá dosáhnout ke stanovenému termínu v budoucnosti.
- Strategickou prioritou v pojetí IPN KREDO je identifikace potřebné činnosti bez přihlednutí k stávající situaci. Zohledněním disponibilních zdrojů a zhodnocením rizik je ze strategické priority formulován strategický cíl.
- Strategické priority i cíle jsou výsledkem konkretizace vize tak, aby se s ní dalo účinně pracovat. Vyjadřují to, co organizace naplňováním své vize sleduje a čeho chce úspěšným získáním externí příležitosti dosáhnout.
- Cíle leží v okolí organizace (příležitosti i hrozby jsou důsledkem změn v okolí), proto je při jejich volbě nezbytné definovat podmínky, za kterých jsou dosažitelné.
- Formulace cílů musí umožnit kontrolu toho, zda byla externí příležitost využita v souladu s pojetím vize a zda se s tím spojená očekávání naplnila. Proto musí specifikace cílů vyhovovat podmínce SMART. Zvolený cíl musí být adekvátní (specific) řešení problému, na který se vize orientuje. Dosažené výsledky musí být měřitelné (measurable), musí být reálně dosažitelné (attainable), odpovídat realitě (realistic) a k jejich naplnění musí dojít v předem určeném termínu (time-limited).

Výklad k termínu STRATEGICKÉ CÍLE v pojetí IPN KREDO

Strategické cíle **vysoké školy** představuje primárně specifikace odborného profilu absolventa vyjádřená výčtem jeho studiem získaných kompetencí (adekvátnost potřebě překlenout znalostní nedostatky uživatelské sféry), tedy výčtem toho, jaké znalosti (reálně dosažitelné) a jaké dovednosti (reálně využitelné) k jejich účelné aplikaci v uživatelské praxi absolvent získá v průběhu (jasně vymezené doby) studia a jakým způsobem budou tyto jeho kompetence prověřovány (měřitelné požadavky státní závěrečné zkoušky). Dalším primárním strategickým cílem je počet absolventů daného odborného profilu, který škola dokáže kvalitně připravit. První z primárních cílů dává konkretizaci vize kvalitativní dimenzi, druhý ji zpřesňuje kvantitativně.

3.8 Etapa přípravy Strategických plánů druhého řádu

Heslo STRATEGICKÉ PLÁNY DRUHÉHO ŘÁDU – PODPŮRNÉ STRATEGICKÉ PLÁNY (SUBSIDIARY STRATEGIES)

- Podpůrné strategické plány (strategické plány 2. řádu) – jsou strategické plány nižších úrovní, které rozpracovávají do větších detailů strategický plán, kterému jsou vždy podřízeny.
- Strategický plán vysoké školy obsahuje zásadní charakteristiku dílčí oblasti činnosti nebo součásti vysoké školy. Podpůrným strategickým plánem může být např.: plán vzdělávací (akademické) činnosti, plán vývoje počtu studentů, rozpočtový plán, plán investiční výstavby, plán rozvoje informačních technologií, plán

internacionalizace a zahraniční spolupráce, plán rozvoje služeb pro studenty a podpory studentů, plán informační podpory (knihovny a EIZ), plán rozvoje volnočasových aktivit studentů a pracovníků vysoké školy apod.

- Pojetí IPN KREDO zdůrazňuje podřízenost a odvozenost strategických plánů druhého řádu celoinstitucionálnímu strategickému plánu rozvoje vysoké školy.

Heslo STRATEGIE INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ (INFORMATION SYSTEMS STRATEGY)

- V pojetí IPN KREDO je strategie informačních systémů jedním ze strategických plánů druhého řádu (podpůrných strategických plánů), který navazuje na strategický plán vysoké školy a je mu podřízen.
- Jde o dlouhodobý plán (vytvořený obvykle na 3 až 5 let) vytvořený k dosažení cílů vysoké školy v oblasti nakládání s informacemi, daty a znalostmi prostřednictvím informačních technologií. Důležitým prvkem strategie informačních systémů je synchronizace a provázání uskutečňovaných a plánovaných činností (včetně projektů) s informacemi a daty zachycenými informačními aplikacemi.
- Podmnožinami strategie informačních systémů jsou:
 - informační strategie – odpovídá na otázky, které informace pro implementaci strategického plánu rozvoje jsou požadovány a kde budou nalezeny,
 - strategie informačních technologií – zabývá se technickými aspekty uchovávání a sdílení informací – hardwarem a aplikacemi,
 - strategie informačního managementu – pojednává o organizaci informačních služeb uvnitř instituce (vysoké školy) z pohledů centralizace, decentralizace, hierarchie toku dat apod.

3.9 Etapa přípravy Akčního plánu

Heslo PLÁN REALIZACE STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJE, AKČNÍ PLÁN

- Akční plán je v pojetí IPN KREDO plán rozpracovávající a konkretizující strategický plán rozvoje na kratší období, standardně na jeden rok.

Heslo TAKTIKA (TACTICS)

- Souhrn metod, postupů a aktivit směřujících ke splnění dosažení dílčích cílů.
- V rovině konceptuální zpravidla ve formě taktického (realizačního) plánu, v rovině praktické jednání vedoucích na nižších stupních řízení vedoucí k dosažení taktického cíle.

Heslo STRATEGICKÁ INICIATIVA (STRATEGIC INITIATIVE)

- Strategická iniciativa představuje posloupnost realizačních opatření využívaných při implementaci dílčích strategií.
- Jejím cílem je **zvýšit kapacitní možnosti organizace** při zabezpečování strategických priorit. Jsou *rozvojovou infrastrukturou* orientovanou na zvládnutí kritických faktorů úspěchu při implementaci strategie organizace.

Výklad k termínu STRATEGICKÁ INICIATIVA v pojetí IPN KREDO

Implementace strategických plánů je zabezpečována postupnou *dekompozicí* zvolených strategických cílů do cílů taktické a operativní úrovně, jejichž dosažitelnost je podmíněna autonomním fungováním interních procesů v rámci subsystémů (organizačních složek) organizace. Tedy postupem „*shora – dolů*“, tj. od složitějších úkolů k úkolům jednodušším.

Oproti tomu strategická iniciativa vzniká *integrací* jednodušších postupů do uspořádané podmnožiny rozvojových aktivit. Vzniká postupem „*zdola – nahoru*“, tj. od jednoduchých vazeb ke složité autonomní infrastruktuře překračující ve strategické mapě organizace hranice oblastí jejích dílčích strategií. Tato infrastruktura sleduje, díky své orientaci na posílení obrany kritických faktorů úspěchu proti vnějším hrozbám, **zvýšení výkonnosti** organizace.

Kritickými faktory úspěchu současných **vysokých škol**, tedy vzniku jejich schopnosti rychle a pružně reagovat na vývoj společnosti v procesech přípravy kvalifikovaných odborníků, jsou zejména:

- zajištění vysoké *kvality* profesních kompetencí absolventů,
- výrazná odborná *profilace* (včetně mezioborových kombinací),
- dlouhodobé *zdravé hospodaření*,
- udržování *dobré pověsti* v odborné i laické veřejnosti.

To jsou *hlavní perspektivy* jejich dalšího rozvoje. Na ně se musí zaměřit hlavní (nosné) strategické iniciativy jednotlivých vysokých škol. Další často zmiňované rozvojové záměry typu rozvoj vědecko-výzkumných programů, posilování publikační činnosti učitelů, rozvoj partnerských vztahů s praxí, posilování sociální péče o studenty, rozvoj mezinárodní spolupráce, internacionalizace studia apod. jsou ve své podstatě dílčí součástí některé z hlavních strategických iniciativ.

Podmínkou úspěšného provádění strategických iniciativ je **efektivní fungování dílčích strategií**, které podporují dosažitelnost strategických cílů organizace. Nejprve musí existovat a spolehlivě fungovat struktura interních procesů, stabilizujících úroveň výkonnosti organizace. Teprve nad ní lze budovat rozvojové infrastruktury, které posilují dynamiku dalšího zvyšování výkonnosti organizace.

Heslo IMPLEMENTACE a REALIZACE

- Implementace je proces osvojení, přijetí a uskutečňování projektu za účelem jeho realizace.
- Realizace je širší etapa procesu řízení, kdy jsou prováděny aktivity vedoucí od současného k cílovému stavu.

Heslo MONITOROVÁNÍ a EVALUACE

- Monitorování a evaluace jsou součástí strategického plánování a projektového řízení.
- **Monitorování** je systematické sbírání informací o průběhu implementace daného projektu. Umožňuje zhodnocení dosavadních výsledků, procesů a zkušeností za dané časové období implementace. Je nástrojem pro zjištění úrovně dosažení naplánovaných cílů ve sledovaném časovém období, respektive pokroku při dosahování cílů v rámci jednotlivých monitorovacích období. V rámci monitorování se sledují:
 - výstupy (outputs);
 - výsledky (outcomes);

- dopady (impact).
- Data získaná při monitorovacím procesu jsou základem pro evaluaci.
- **Evaluace** je zhodnocení již ukončeného projektu, nebo části projektu, která již byla ukončena. Na základě evaluace dochází k dalším strategickým rozhodnutím souvisejícím s daným projektem. V rámci evaluace se obvykle vyhodnocují následujících aspekty:
 - důležitost (relevance);
 - účelnost (effectiveness);
 - efektivnost (efficiency);
 - dopad (impact);
 - udržitelnost (sustainability).

4 VÝBĚR Z INSPIRATIVNÍ LITERATURY PRO TVORBU SRP

- Prahalad C.K., Hamel G., (1990), 'The core competence of the corporation', Harvard Business Review, 68, 79-91
- Veber, J., (2014, 2. vyd), Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, Management Press, Praha
- Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2006). Strategické řízení – teorie pro praxi, CH Beck, Praha
- Charvát, J. (2006). Firemní strategie pro praxi, Grada, Praha
- Mohelská, H., Pitra, Z. (2012), Manažerské metody, PROFESSIONAL PUBLISHING, Hradec Králové a Praha
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., Hájek, S., (2012). Tvorba strategie a strategické plánování, Grada, Praha
- Tyll, L. (2014). Podniková strategie, CH Beck, Praha
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Mathauser, M., Valsa, O. (2013). Business strategie krok za krokem, C.H.Beck, Praha,
- Červený, R., Ficbauer, J., Hanzelková, A., Keřkovský, M. (2014), Business plán, krok za krokem, CH Beck, Praha
- Mintzberg, H. (1994a). The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. The Free Press, New York
- Mintzberg, H. (1994b). The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, January-February 1994, Harvard Business School Publishing, Boston
- De Wit, B. and Meyer, R. 1994. Strategy – Process, content, context, An international perspective. West Publishing Company, St. Paul.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., Vykypěl, O. (2009). Strategický marketing, Teorie pro Praci. C.H. Beck, Praha
- Porter, M. E.: Competitive Strategy. Macmillan, New York, 1985, (český překlad:
- Konkurenční výhoda. Victoria Publishing, Praha 1992)
- Porter, M.E. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.
- Ansoff, I. (1965). Corporate strategy, McGraw Hill, New York
- Selznick, Philip (1957). Leadership in Administration: a Sociological Interpretation. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D. (1969), Business Policy, Text and Cases, McGraw Hill

Tento dokument vznikl v rámci IPN KREDO.

Individuální projekt národní KREDO je realizován v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR,
Karmelitská 7, 118 12, Praha 1

www.kredo.reformy-msmt.cz