

STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Rudolf Horák¹, Lenka Danielová²

ABSTRAKT

Článok pojednáva o zásadách strategického managementu a jeho aplikaci do bezpečnostného managementu. V tejto oblasti vystupuje manažer jako vúdčí osobnosť. Je to stratég alebo vúdce? Dostáva sa do paradoxných postavení, kedy rieši napr. zmenu alebo stabilitu apod. Ďalej bude pojednáno o tom, ako sú uplatniteľné zásady strategického rozhodovania v oblasti bezpečnostného managementu a ako pri řízení změn. V závěru potom budú objasnené možné postoje manažera k riziku.

Klíčová slova

Strategický management, model zmeny, rozhodovací proces

ABSTRACT

The article deals with about basics strategic management and its application to the security management. In this area manager has a role like leading individuality. He is a strategist or leader? He comes in on to the paradoxical position, when solve, e.g. a change or a stability etc. Next will be entered on about, how are raised fundamentals of strategic decision making in the area of security management and how to manage changes. In the end of the paper will be explained the position possible of manager to risks.

Key words

Strategic management, change model, decision making process

ÚVOD

Slovo strategie má základ ve starořeckém slově „stratagan“. Dá se to přeložit jako nečekaný zvrát, předstírání, léčka apod. Strategie je rozšířena z vojenství do jakéhokoliv řízení. Jde o aplikaci principů, postupů a filozofie do strategického managementu. Nejstarším textem, který pojednává o vojenské strategii je kniha

¹ Doc. Ing. Rudolf Horák, CSc., Vysoká škola Karla Engliš, a.s., Šujanovo nám. 1, 602 00 Brno, Česká republika, mail: rudolf.horak@vske.cz

² Ing. Lenka Danielová, Ph.D., Ústav celoživotního vzdělávání, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika, mail: danielov@mendelu.cz

čínského generála SunC' (stará asi 2500 let). O strategii říká, že 5 vláken spřádá osnovu strategie: 1. *Vlákno se jmenuje cesta*, 2. *Nebe*, 3. *Země*, 4. *Vojevůdce*, 5. *Metoda*.

Další názor na strategii můžeme vyvodit myšlenek generála George S. Pattona: *...neměly by se dělat žádné plány, které vyžadují, aby se jim poměry přizpůsobily, ale měla by být snaha přizpůsobit plány určité skutečnosti. Úspěch nebo neúspěch je závislý na schopnosti jednat podle této zásady...*

Manažer má být stratég (vůdce v procesu strategického řízení)? Manažer (velitel), který uplatňuje zásady strategického managementu v oblasti bezpečnostního managementu, plánuje a zvládá mimořádné události (krizové situace), již nevystačí v řízení se stejnými nástroji jako v minulosti, neboť musí být schopen připravit preventivní opatření (plány, osoby a prostředky), dobře komunikovat s podřízenými a umět je vést, činit správná rozhodnutí, vytvářet motivační prostředí, řešit konflikty a pružně reagovat na vznik nepředvídatelných událostí. Je potřebné řešit situace novými způsoby.

1 MODEL Y ZMĚN

Do této oblasti spadá také schopnost provádět změny. Každá změna by měla být řízená. Způsob řízení změn a vhodnost použité metody mají rozhodující vliv na to, jak lidé změnu prožívají a jak vnímají její výsledek. Obvykle je se změnou spojeno vyšší pracovní nasazení manažerů, což způsobuje nutnost řešit operativní problémy společnosti a často vede k absenci řešení jejich strategických problémů. Vede také k obavám o výsledek změny.

Z historie je známá skutečnost, že v 80. letech minulého století činila úspěšnost provedených změn pouze 30 až 60 %.

Reorganizací lze nazvat jakékoli změny v rozdělení odpovědnosti, změny v rozhodovací pravomoci či změny ve vztazích mezi funkcemi.

Ve většině velkých organizací a společností probíhají změny neustále. K úplné reorganizaci však nedochází příliš často. Provádění organizačních změn je obvykle velmi obtížným úkolem

Např. změny společnosti nabývají sociální rozměr a proto musí být připravené, účelné a odůvodněné. Každá změna musí mít určitý řád a omezujícími faktory (podmínkami), neměla by probíhat živelně.

Prováděním změn je prováděna také reorganizace řízení. Vedení zpravidla do svých rukou centralizuje větší pravomoc, což umožňuje snížení administrativních nákladů. Zpravidla ke změně dochází jakmile např. když značně převládá tendence k decentralizaci řízení nebo naopak k její centralizaci, a společnost (organizace) má odlišnou a tomuto trendu neodpovídající organizační strukturu. Dalšími impulsy ke

změnám mohou být způsobeny výměnou vedoucích pracovníků (organizační struktura neodpovídá stylu řízení nového vedoucího). Jestliže budeme uskutečňovat změnu musíme splnit několik podmínek. Jsou to:

- a) Stanovení cíle změny znamená to, že si manažer (management) řízení změny ujasní:
 - co chce změnit a proč (provést analýzu současného stavu a zjistit hlavní podněty ke změnám),
 - jak změnu provést,
 - jak změnu zavádět (implementace rozhodnutí).
- b) Stanovení omezujících (aspiračních) podmínek pro změnu

Při realizaci změny je potřebné stanovit a respektovat omezující podmínky jako jsou limity ekonomické, technické a institucionální. Kromě omezujících podmínek existují i další omezení daná zvláštnostmi osobností zaměstnanců, jejich schopnostem, názorům a postojům.

Změna může v organizaci (společnosti) znamenat nejenom příležitost, ale často i hrozbu (případně ztrátu). Při řízení procesu změn je možné používat různé strategie a postupy standardního i zcela nekonvenčního charakteru. Jednou z otázek je určit optimální dobu provedení změny.

Ve strategickém řízení je důležité podle Bennis identifikovat 4 znaky změny: 1. formulace vize a získání pracovníků, 2. vysvětlit budoucnost po změně, 3. důvěryhodnost top managementu (názorová stálost), 4. disponovat odbornými znalostmi a schopnost je efektivně použít.

Modely změny mohou být:

a) Inkrementální model změny

Příznivci těchto modelů chápou změnu jako proces nepřetržitých malých změn, v němž jednotlivé části organizace (společnosti) řeší odděleně vždy jen jeden problém a jeden cíl. Manažeři se postupným plněním dílčích, drobných změn snaží dosáhnout základního cíle změny v organizaci (společnosti) a reagovat tak na jeho měnící se vnější či vnitřní prostředí.

Základ úspěchů strategického managementu spočívá v tom, že manažer neustále předvídá změny. Umění spočívá také v tom, jak manažer umí sladit výše uvedené faktory úspěchu a vyváženě je používat v celém systému, v umění je uceleně a důsledně aplikovat.

b) Transformační modely řízení změny formou narušené rovnováhy

Tyto modely vycházejí z názoru, že stabilita organizace (společnosti), která postupuje podle svých zaběhaných postupů, je narušena relativně krátkými revolučními výbuchy zásadních změn, kdy dojde k výraznému narušení zaběhaných postupů a k vytvoření základny pro období nové rovnováhy.

c) Model změny prostřednictvím nepřetržité transformace

Zastánci tohoto modelu přicházejí s tvrzením, že organizace (společnosti) mohou přežít pouze tehdy, jsou-li schopny nepřetržité a zásadní změny.

Tento model se opírá o fakt, že vnější prostředí okolí společnost se mění a bude se měnit rychle, radikálně a hlavně nepředvídatelně. Společnost je schopna držet krok s rychle se měnícím prostředím jen za předpokladu nepřetržité transformace.

Z uvedeného je zřejmé, že pro použití jednoho z uvedených tří typů modelů řízení změny nelze najít objektivní podporu. Jediným kritériem výběru zůstává instinkt (zkušenost) manažera a aplikace jednotlivých modelů podle okamžitých podmínek.

Technokratický přístup k řízení změny

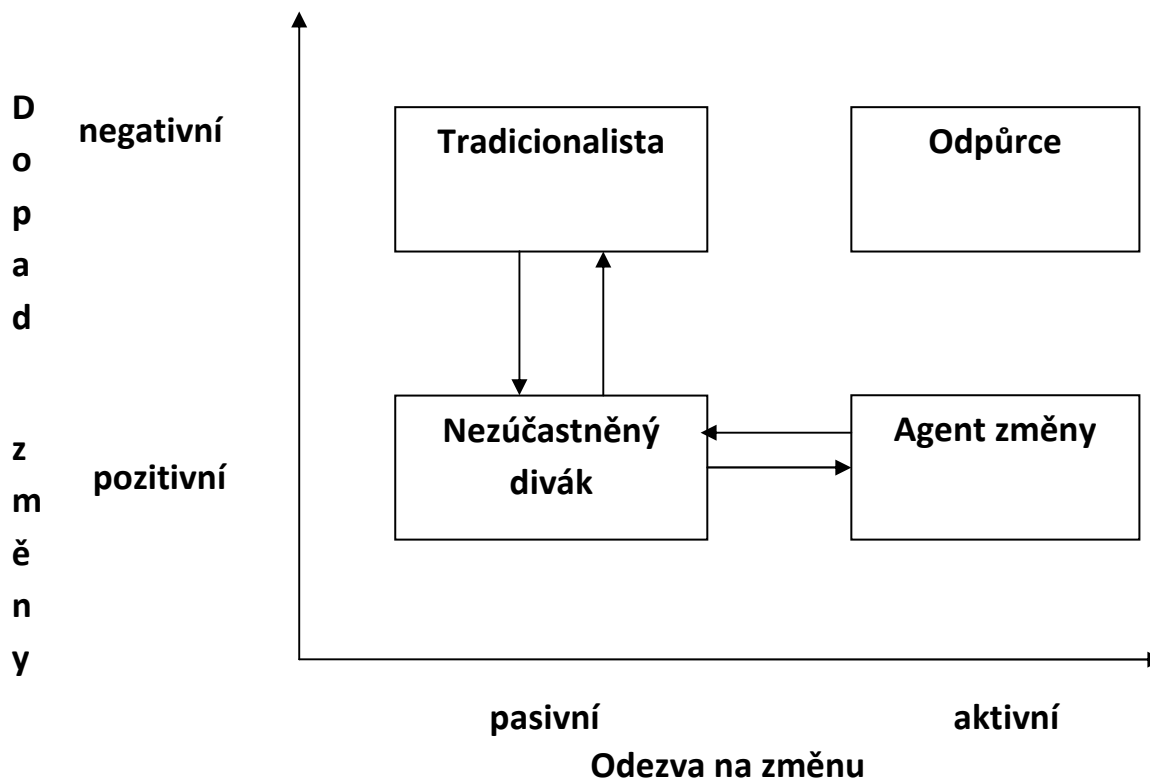
Je založen na 3 fázích řízení procesu změny:

- Fáze rozmrazení (vychází z původní úrovně procesu změny jako přípravná),
- Fáze změny (realizace projektu řízení změny intervencí v systému),
- Fáze zmrazení (dosažená nová úroveň procesu).

Racionální chápání změny spočívá v modelování změny pomocí projektu, který je definovaný časem, zdroji (lidskými, materiálními a dalšími), konkrétními procesy a měřitelnými výsledky. Vlastní projekt řízení změny je obvykle modelován síťovým grafem (síťový graf je konečný, souvislý, orientovaný, acyklický, hranově nebo uzlově ohodnocený graf, který vyjadřuje závislosti jednotlivých činností projektu jako např. Critical Path Method – CPM nebo Program Evaluation and Review Technique – PERT).

Lewinův přístup k řízení změny

Jedná se o klasický model řízení změny. Akcent v procesu řízení změny je kladen na aspekt týmové spolupráce. Je zdůrazňován humanistický a demokratický přístup k řízení změně s důrazem na efektivitu organizace. Věřil, že změna může být úspěšná pouze tehdy, je-li výsledkem aktivní účasti příjemce změny (subjektu) na pochopení problému, výběru řešení a jeho použití. Hlavním úkolem manažera bylo vytvoření prostředí pro poznání. Umožnit zainteresovaným osobám získat nový pohled na věc z jiné perspektivy, změnit očekávání nebo způsob myšlení. Tento přístup se snaží poskytnout příjemcům změny příležitost "promyslet" si svou situaci a vytvořit vlastní řešení. Uplatněním metody se nemůže stát, že příjemce změny se stává pouze pasivním příjemcem externích dat. Lewinův model je aplikován v několika dílčích fázích a to jsou analytická, návrhová (vytvoření modelu změny, vybrat agenta změny a určit procesy), realizační, kdy dojde k provedení vlastní plánované změny a zpětnovazební vyhodnocení provedené změny.



Obrázek 1 Čtyři základní kategorie účastníků změny

Agenti (obrázek 1) změny chápou změnu jako svoji možnost se prosadit a uspět. Obvykle jsou se současným stavem nespokojeni. Pokud zjistíme, že odpor k prováděné změně je velký, je nutno před prováděním změny získat na svoji stranu (alespoň) část zaměstnanců (pamatujme na římské "divide et impero").

Roli nezúčastněného diváka zastává pracovník, který chápe změnu jako pozitivní krok, ale sám se do procesu změny aktivně nezapojuje, spíše vyčkává, jak se situace vyvine. Nezúčastněný divák chápe obvykle změnu rovněž jako možnost. Pro tuto skupinu pracovníků je charakteristická průměrná akceptace změny, proces změn organizace (společnosti) jim nebude cizí, i když musíme počítat s určitou pasivitou.

Případný negativní dopad změny na pracovníka organizace (společnosti) přirozeně nutí pracovníka zastávat konzervativní přístup k plánované či prováděné změně. Tuto skupinu lze podle velikosti negativní reakce na změnu rozdělit na tradicionalisty a na aktivní odpůrce změny. Tito pracovníci chápou změnu ve firmě vždy jako své (osobní) ohrožení.

Nikdo nemá rád, když zjistí, že je manipulován nebo že je pouze součástí nějakého systému. Je potřebné, aby dotyčný pracovník se stal sám tvůrcem či spolutvůrcem prováděné změny.

2 MANAŽERSKÉ STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ

Manažeři mají odpovědnost v pozici strategického managementu za dlouhodobou úspěšnost organizace a také mají odpovědnost vůči zainteresovaným skupinám. Z tohoto úhlu pohledu se jeví, že od manažera se očekávají pozitivní výsledky. Manažer by měl zvládnout úspěšně rozhodovací proces v globálním prostoru rozhodování, tj. komplexnost v prostoru propojování systémů, jevů, subsystémů apod. Globální svět se projevuje narůstáním znalostí, zastaráváním technologií, inflací informací, změnami životního stylu, což vyžaduje předvídání (proaktivní jednání) a reakci na změny (reaktivní jednání). Z těchto skutečností a řešení mimořádných událostí vznikají tlaky na flexibilní rozhodování, často v nedostatku času. Z toho vyplývá, že manažer musí mít psychologické a komunikační schopnosti. Jejich orientace musí být zaměřena do budoucnosti, přitom identifikovat a vyhodnocovat i nejasné signály.

Od manažerů se očekává výkonnost a současně efektivnost. Poučení pak je v tom, že osobní stres je potřebné přetavit ve stimul a období mimořádné události (krizové situace) chápat jako příležitost. V celé situaci rozhodovacího systému je obtížné vyhledávání kompromisů. Takže dochází k paradoxům strategického řízení (ve strategickém rozhodování musí řešit protichůdně působící faktory a současně je zvládat). Pool a Van de Ven navrhuje 4 možnosti zvládnání paradoxů strategického řízení, tj. 1. akceptovat je a naučit se s nimi žít (změna a stabilita), 2. oddělit je do různých úrovní a vztahů (logika a kreativita), 3. časově je oddělit při jejich využívání (získávání zkušeností a zapomínání), 4. pro jejich řešení zavést novou koncepci, hledisko (globální a současně lokální myšlení). K zásadním otázkám strategického managementu patří volba vhodné strategie a rozhodnutí o způsobu její implementace.

Jedno z nejdůležitějších hledisek strategického rozhodování při klasifikaci rozhodovacích procesů představuje informace o stavech světa a důsledcích řešení. Tato informace může být buď úplná -deterministická vzhledem k jednoznačnosti stavu světa a důsledků řešení, nebo neúplná - náhodná (stochastická). V souladu se zavedenou klasifikací, v prvním případě hovoříme o *rozhodování za jistoty*, ve druhém případě o *rozhodování za rizika*, nebo *rozhodování za nejistoty*. Přitom rozhodování za rizika odlišujeme od rozhodování za nejistoty podle toho, zda známe příslušné pravděpodobnostní rozdělení, nebo jej alespoň v principu můžeme zjistit. Pokud rozdělení pravděpodobnosti neznáme a nelze jej ani zjistit, jedná se o rozhodování za nejistoty.

Při rozhodování za jistoty nečiní potíže se stanovením řešení. V situaci rozhodování za rizika (nejistoty) je situace odlišná. Hodnocení důsledků řešení každé situace představuje náhodnou veličinu na množině scénářů (stavů světa). Dokážeme-li vyhodnotit varianty řešení podle každého kritéria, potom můžeme vyřešit vícekritériální rozhodovací problém.

Mějme množinu variant $A = \{a_1, a_2, \dots, a_n\}$, množinu kritérií $C = \{f_1, f_2, \dots, f_m\}$ a množinu scénářů (stavů světa) $Z = \{z_1, z_2, \dots, z_k\}$, pravděpodobnostní rozdělení na Z je dáno pravděpodobnostmi $p(z_i)$. Každé kritérium $f \in C$ je funkcí jednak variant, jednak

scénářů, tj, $f : AxZ \rightarrow S$, kde S je příslušná škála. Vypočítáme pro každou variantu $a \in A$ očekávanou (střední) hodnotu kritéria podle známého vztahu (1):

$$E[f(a)] = \sum_{i=1}^k f(a, z_i) p(z_i) \quad (1)$$

Podle velikosti střední hodnoty potom uvažované varianty řešení uspořádáme a využíváme jako podporu strategického managementu.

ZÁVĚR

V rozhodovacím procesu strategického managementu je odpovědnost vždy na straně manažerů, i kdyby na procesu se podíleli i jiní odborníci. To vše je ovlivňováno množstvím informací o stavech světa, vědomostmi a zkušenostmi manažerů, znalostmi o velikosti ohrožení a rizika apod. V rozhodovacím procesu manažer (rozhodovatel) zaujímá určité postoje k riziku. Může mít averzi k riziku (snaží se vyhnout volbě značně rizikového řešení), sklon k riziku (vyhledává značně riziková řešení) nebo zaujímá neutrální postoj (averze a sklony k riziku jsou v rovnováze). Postoje manažera k riziku a způsobu přípravy řešení bude do značné míry závislé na osobnostních charakteristikách, zkušenostech a znalostech. Jako nástroj pro podporu rozhodování ve strategickém managementu může sloužit kritériální posuzování, vyžití výpočtu očekávané (střední) hodnoty, užítkovosti apod.

LITERATURA

- [1] Horák, R. a kol. *Průvodce krizovým plánováním pro veřejnou správu*. Praha: Linde Praha, a.s., 2011. ISBN: 978-80-7201-827-7
- [2] Zuzák, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4008-9
- [3] Hnilica, J., Fotr, J. *Aplikovaná analýza rizika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2560-4

Článek recenzoval:
RSDr.,Mgr. V. Míka, PhD.

