

Strategické řízení lidských zdrojů

◆ Co je strategie?





Strategie

- ◆ Strategie je **odpověď** na otázku „kam chceme jít a jak se tam dostaneme?“ (P. Skat-Rørdam)
- ◆ **Souhrn** (tzv. strategických) **rozhodnutí**, která stanovují směry vývoje podniku v jeho prostředí. (Gälweiler)
- ◆ **Není důležité, kde jsme, ale kam jdeme.**

**Stratos (řec.) = vojenský
generál**



Strategie


- ◆ Ale copak se všichni úspěšní vůdcové chovají jako generálové?



Strategie

- ◆ *Dají se ve významných psychologických školách vystopovat prvky strategie?*
- ◆ *Kdo z psychologických otců byl dobrým stratégem?*





Strategie a strategický management

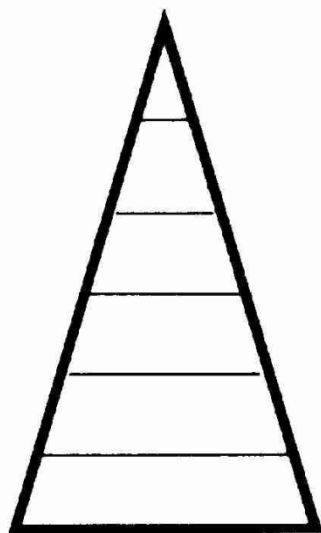
- ◆ Jako mají různí lidé a organizace různé strategie, existují též **různá pojetí strategického managementu.**

Pojetí strategického rozpětí

(P. Skat-Rørdam)

The strategy logic

Old view – strategy pyramid



Top-down

Mission

Vision

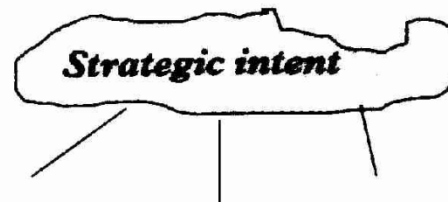
Goals

Strategies

Tactics

Action plans

New view – strategy stretch



Challenges



Opportunities

Top-down + bottom-up

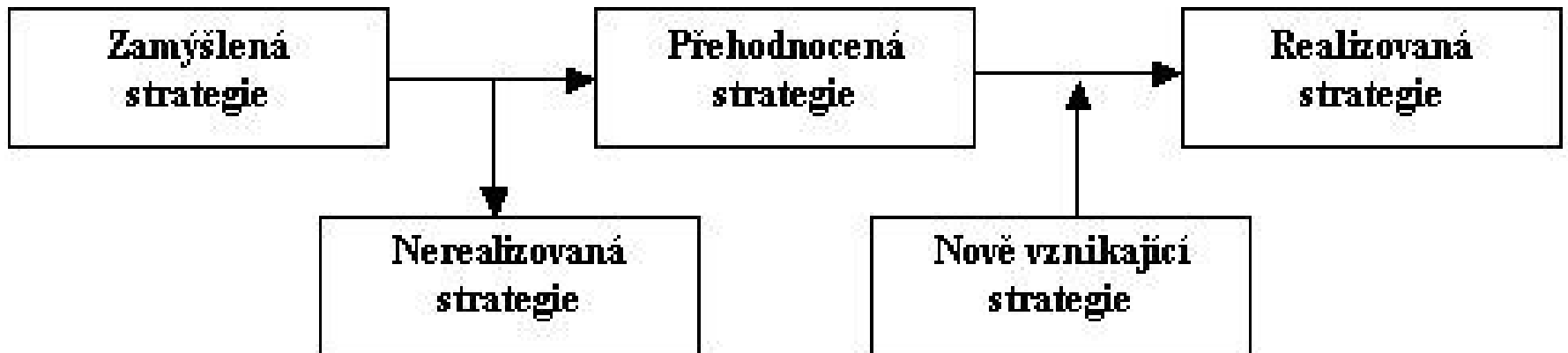


Jak poznáme strategii

- ◆ Jak se odlišuje od taktiky?
- ◆ Podle čeho poznáme, že organizace naplňuje určitou strategii?

Strategie jako proces

Vztah zamýšlené a nově vznikající strategie ke strategii realizované (Papula)





Transformační řízení

- ◆ Strategické řízení jako řízení transformační (John P. **Kotter**, *Srdce změny*)
- ◆ Logický postup kroků vedoucí ke změně kultury organizace a jejímu posunu na kvalitativně vyšší úroveň existence.
- ◆ Více se dozvíte na třetím setkání



Vize organizace

„A powerful vision provides everyone in the organization with a shared mental framework that helps give form to the often abstract future that lies ahead. Effective visions provide a **word picture of what the organization intends ultimately to become** - which may be five, ten, or fifteen years in the future. This statement should not be abstract - it should contain as concrete a picture of the desired state as possible, and also provide the **basis for formulating strategies and objectives.**“

www.balancedscorecard.biz/Glossary.html



Dobrá vize

- ◆ **Je obrazná, adresná, uskutečnitelná, jednoznačná, flexibilní a srozumitelná.**
- ◆ „Počítač do každé domácnosti“
 - *Steve Job, Apple*
- ◆ „Rozšířme prodej kvalitních hamburgerů po celém světě“
 - *McDonald*



Strategické cíle

- ◆ O úroveň konkrétnější než vize
- ◆ Měly by být „SMART“:
 - Stimulating
 - Measurable
 - Acceptable
 - Realistic
 - Timeable



Hierarchie strategií organizace

- ◆ Firemní (**corporate**) strategie
 - Dlouhodobé cíle organizace jako celku
 - Cesty vedoucí k jejich dosažení
 - Základní strategická rozhodnutí
- ◆ Oborová (**business**) strategie
 - Základem je tzv. „strategic business unit“ (strategická podnikatelská jednotka)
 - SBU je organizační složkou organizace (např. fakulta v prostředí university)
- ◆ Funkční (**functional**) strategie
 - Dosažení efektivity při uplatňování zdrojů
 - Jednotlivé funkční oblasti (marketing, **lidské zdroje**, ekonomika, kontrola apod.)



Vztah mezi složkami strategie

- ◆ I jednotlivé funkční strategie mohou mít **strategie dílčí** (např. strategie ŘLZ a strategie zabezpečování LZ, strategie rozvoje LZ a strategie odměňování)
- ◆ **Horizontální soulad** (v rámci jedné úrovně, např. soulad strategie ŘLZ a strategie kontroly kvality)
- ◆ **Vertikální soulad**



Strategický HRM

- ◆ **Definice:** aplikovaná strategie (kam chceme jít a jak se tam dostaneme) v oblasti řízení lidských zdrojů
- ◆ **Armstrong:** je to „**přístup k rozhodování o záměrech** a plánech organizace, **týkajících se** charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“



Cíle strategického HRM

- ◆ Formovat strategickou schopnost organizace
- ◆ Udávat směr
- ◆ Zabezpečit uspokojení potřeb organizace i jejích pracovníků



Znaky strategického HRM

- ◆ Použití plánování
- ◆ Logicky promyšlený přístup k řízení systémů personální práce
- ◆ Přizpůsobení aktivit ŘLZ podnikové strategii
- ◆ Lidé jako „strategický zdroj“



Strategický HRM

- ◆ „Měkké“ a „tvrdé“ řízení lidských zdrojů (Store).
- ◆ Jsou inženýři tvrdí? (aneb proč jsou potřeba psychologové v HRM)
- ◆ Měkké pojetí – důraz na lidské vztahy, komunikaci, participaci a kvalitu pracovního života.

Na zdrojích založené ŘLZ

Přístupy ke strategickému ŘLZ

- ◆ To si prosím nastudujte v Armstrongovi, bude se to zkoušet

