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

- *Zkuste ve skupinkách najít příklad člověka, který ve svém oboru hodně dokázal.*
- *Jaké u něj najdeme známky a důkazy strategického myšlení?*

Strategie

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

Strategická terapie v psychologii

- ***Strategická*** *terapie“ je jméno pro ty typy terapie, ve kterých terapeut bere na sebe přímou odpovědnost za ovlivňování lidí. (J. Haley).*

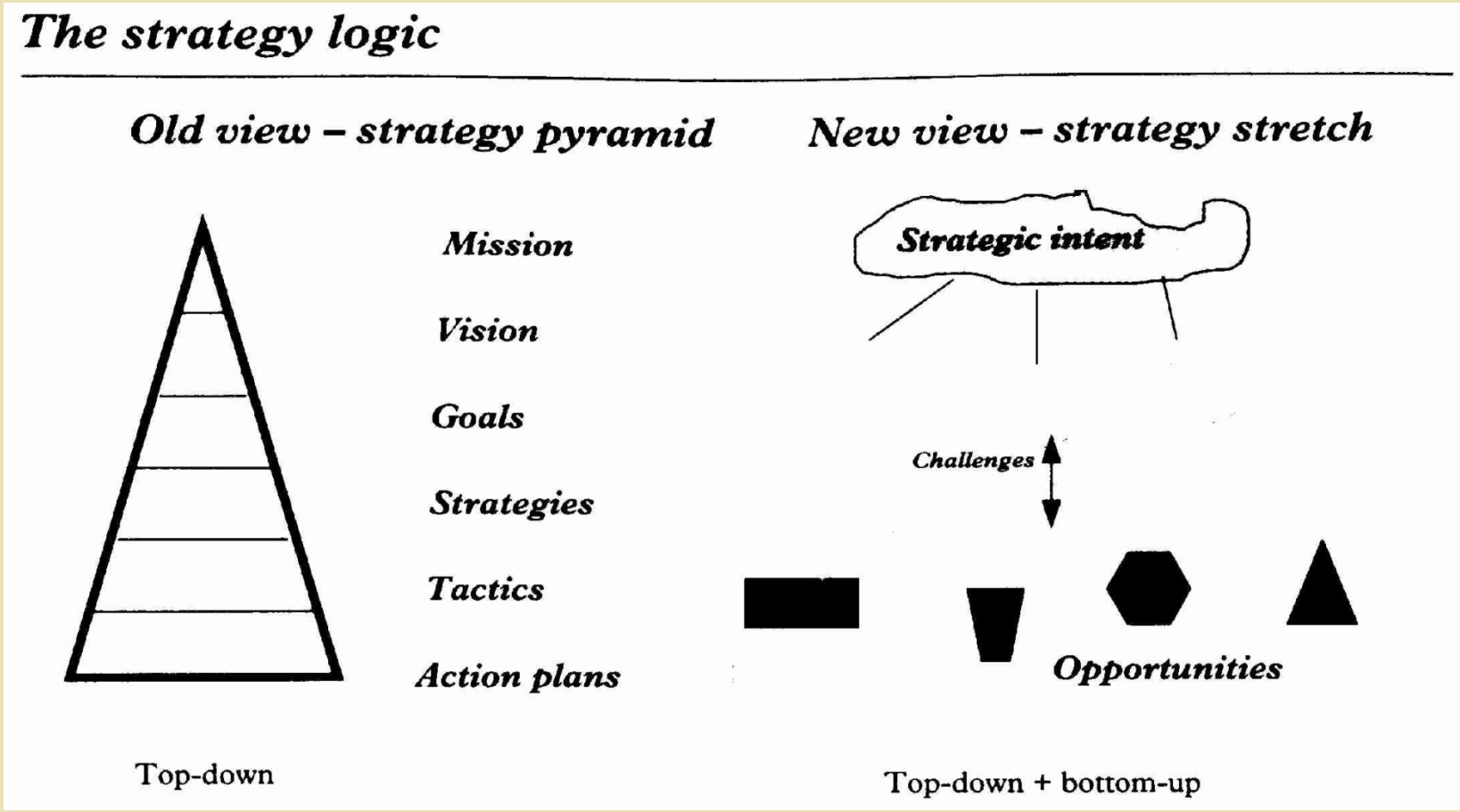
- ***Strategická*** *terapie užívá terapeutických úkolů a technik jako je přerámcování a paradoxní intervence*

Strategie a strategický management

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

Pojetí strategického rozpětí

(P. Skat-Rørdam)



Megatrendy

Megakonkurence

Stupňující se náročnost zákazníka

- Vítěz bere vše, průměrný nikdy nevyhraje
- Zkracování inovačních cyklů, nepřetržitost inovací (souboj mozků) a změn

Menší předpověditelnost budoucího vývoje

- Na nejdůležitější události nelze reagovat předpisem či směrnicí
- Stará pravidla a hranice „padly“

Nejvíce peněz a energie je v emocích

- Zvládání emocí bude základní manažerskou dovedností
- Zvýšená potřeba se identifikovat

Zmenšující hodnota toho, na co si lze sáhnout

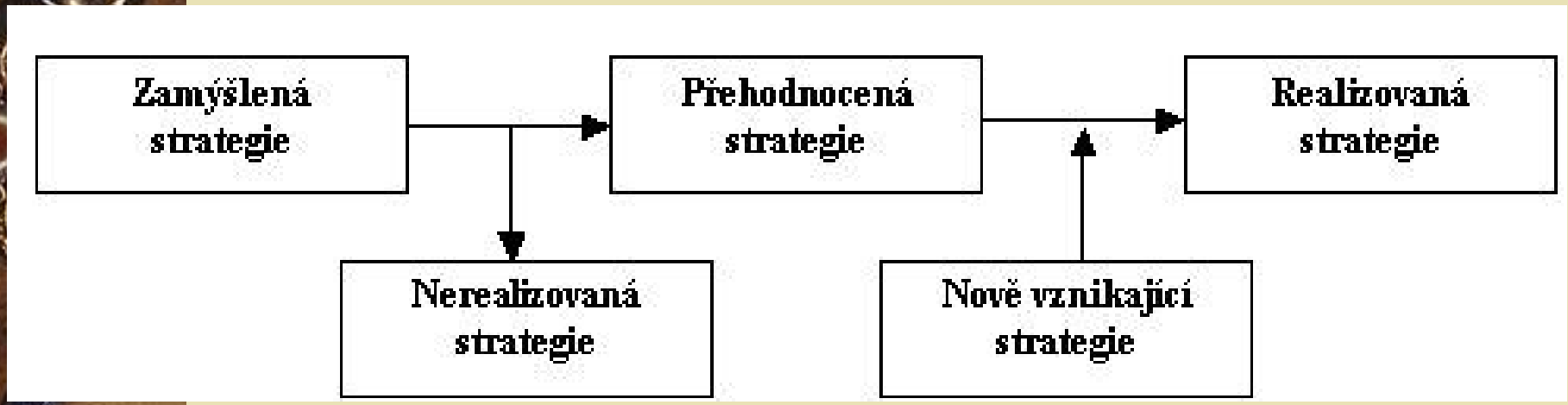
- Rozhodující vliv tacitních znalostí, firemní kultury, sdílené vize a hodnoty, které vyrůstají v klimatu důvěry.

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

To byla dřina, co?

Dobrá vize

- **Je obrazná, adresná, uskutečnitelná, jednoznačná, flexibilní a srozumitelná**.

- „Počítač do každé domácnosti“
  - *Steve Job, Apple*
- „Rozšiřme prodej kvalitních hamburgrů po celém světě“
  - *McDonald*
- „ ??????????????????????????????“
  - *Studenti předmětu PSY111*

Strategické cíle

- O úroveň konkrétnější než vize
- Měly by být „SMART“:
  - **S**timulating
  - **M**easurable
  - **A**cceptable
  - **R**ealistic
  - **T**imeable

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.“
  - *Kdo si to zapamatuje, má bod ☺*

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.

Co se v managementu mění, aneb změna paradigmatu

Dimenze	**Kultura personálního řízení**	**Kultura řízení lidských a znalostních zdrojů**
Pravidláa	Důraz na jasná pravidla hry	Netrpělivost s pravidly a předpisy, postoj „zvládneme to“
Vodítka pro řízení	Daná směrnicemi a předpisy	Daná potřebami situace
Chování se odvozuje od	Norem a zvyků, zavedenou praxí	**Poslání, hodnot a principů**
Role vedení směrem k pracovníkům	Monitorovat	Rozvíjet
Konflikt	Institucionalizovaný, snaha se mu vyhnout, dosahovat dočasné příměří	**Konflikt jako zdroj energie**
Klíčové vazby	Mezi pracovníky a vedením	**Směrem k zákazníkům**

- Děkuji za pozornost

Připravil Ladislav Koubek s využitím materiálů od Františka Hroníka