

Personální analýza, plánování, strategie

# Principy personálního řízení

Phdr. Alena Lubasová  
lubasova@brno-konsens.cz

# Lekce 1.

## Strategie – formulace záměrů a cílů

### Obsah dnešního tématu :

1. Vysvětlení obecných pojmů vize, strategické cíle, strategie , strategické operace
2. Začlenění personální strategie do hierarchického členění ostatních strategií .
3. Jak správně formulovat záměry a cíle ve strategii.
4. Realizace strategie v praxi.

# Literatura k lekci 1.

- 📖 J. Koubek : *Řízení lidských zdrojů* . Praha: Management Press 2001,
- 📖 H.Koontz, H. Wehrich : *Management*. Praha: Victoria Publishing 1993,
- 📖 M.Armstrong : *Personální management* . Praha: Grada Publishing, 1999,

- F. Bělohlávek : *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996,
- J. Charvát : *Firemní strategie pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2006
- @ Přednáška

- 📖 Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v knihovně
- @ Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v IS - v elektronické podobě

# Srovnání obecných pojmů

**Záměr**  
Naše představy

organizace tady

**Vize**  
čeho chceme být  
v budoucnu

**Cíle**  
Čeho chceme  
dosáhnout

**Strategie**  
Cesty, kterými  
půjdeme

**Strategické operace**  
Kroky vedoucí k dosažení  
cíle

# Vysvětlení obecných pojmů

**Základní záměr** – stojí na samém začátku vzniku organizace .

Je to úvaha/idea o samotném smyslu existence firmy, která vychází ze základních otázek :

1. Čím se budeme zabývat – jaké budou naše produkty (výrobky, služby)?
2. Jaký bude trh a kdo budou zákazníci/klienti?
3. Kde budeme geograficky působit?
4. Kdy začneme ?

**Správný základní záměr je předpoklad každého dobrého plánu organizace.**

## Vysvětlení obecných pojmů

***Mise, poslání*** – vyjadřuje, proč organizace na trhu existuje .

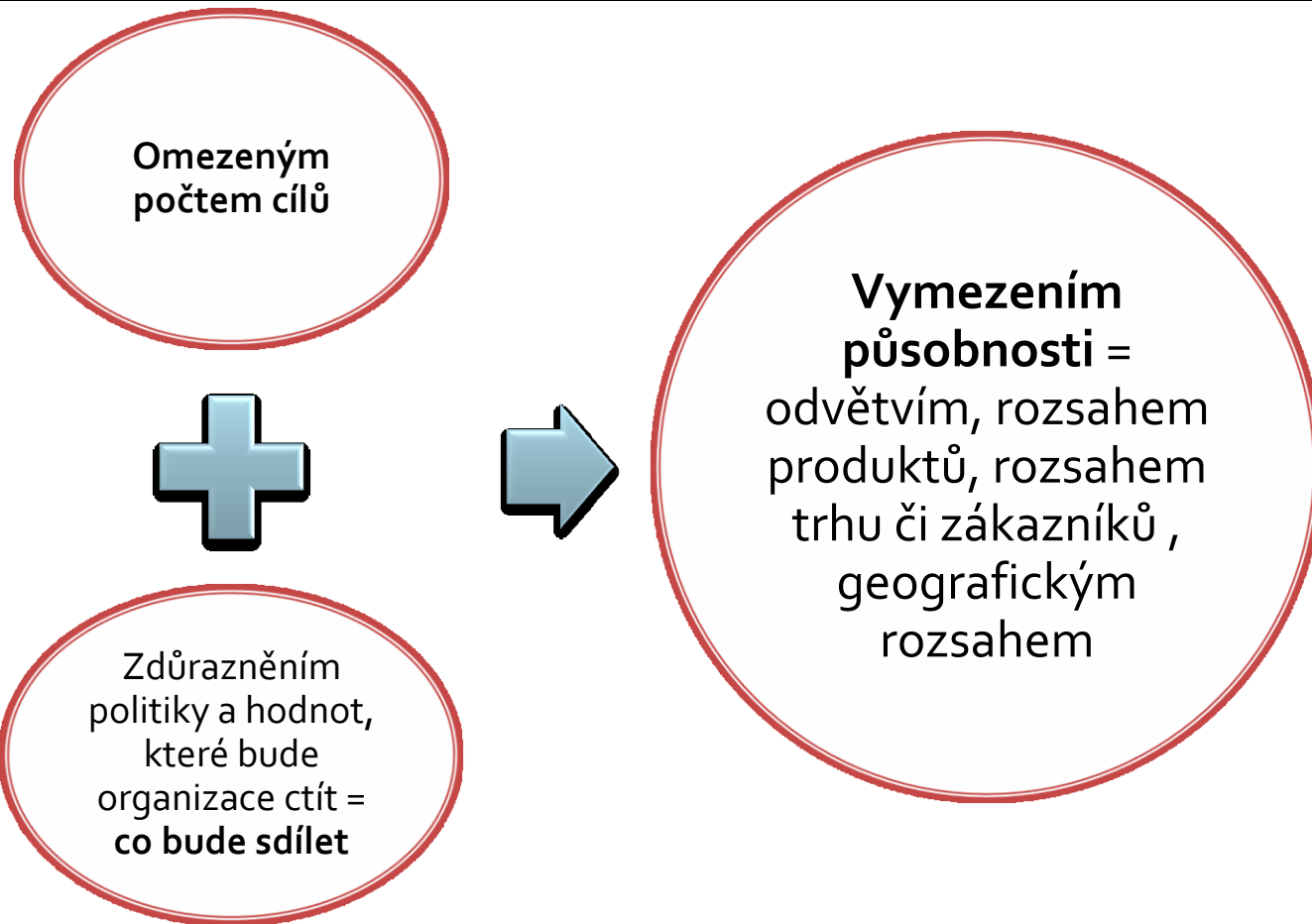
Definice poslání se musí vyvarovat příliš širokému pojetí a na druhou stranu nic neříkající stručnosti.

Vhodné je, když poslání motivuje zaměstnance v organizacích.

# Jak správně zformulovat poslání?

- Proč je organizace na trhu , **co chce dodávat**
- Jak se chce vymezovat **vůči zaměstnancům**
- Co chce udělat **pro vlastníky**
- Jak se vymezuje **k vnějšímu prostředí /okolí,**  
nebo celé společnosti

# Dobré poslání se vyznačuje :





# Ukázka mise – poslání firmy

*Na základě získaných údajů vytvářet a poskytovat důvěrný, konzistentní obraz o stavu a vývoji společnosti v návaznosti na vyvíjející se potřeby všech uživatelů služeb státní statistiky v podmínkách měnícího se prostředí .*

*Za tím účelem koordinovat státní statistickou službu v České republice .*

**Český statistický úřad**

# Ukázka mise – poslání firmy

*Chceme vyrábět všechny truhlářské výrobky nejvyšší jakosti, nabízet nejširší servis, včetně financování, dosahovat široké distribuce po celé České a Slovenské republice a prodávat za nejnižší ceny .*

s.r.o. se základním kapitálem 5 mil. Kč, 100  
zaměstnanců

# Ukázka mise – poslání firmy

*Naším posláním je vyhovět požadavkům na spolehlivé zdroje elektrické energie a tak zajistit únosný rozvoj při plném respektování požadavků na životní prostředí.*

*Všichni budeme „táhnout za jeden provaz“, protože máme společný cíl.*

*Musíme využívat naši různost, abychom vytvořili sjednocenou organizaci, která je vlivnější než pouhý souhrn jejich jednotlivých částí.*

*Naši zaměstnanci se řídí zákony a směrnicemi země ve které působí a kvalifikovaně plní své úkoly. Ve všech vztazích k našim zaměstnancům zachováváme slušnost, otevřenost a úctu.*

*Vysokou podnikatelskou etikou a poctivostí zabezpečíme naši důvěryhodnost.*

*Rozhodující pro náš růst a vyhlídku na zisk je zaměření na zákazníka. Základními prvky našeho úsilí sloužit zákazníkům je naprostá kvalita a rychlé jednání managementu.*

**ABB 1993**

# Ukázka mise – poslání firmy

*Cokoliv vyrobíme musí sloužit zákazníkovi dobře bez ohledu na cenu .*

*Budovy - to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé . Tam , kde je kostel a četníci, musí být i naše prodejna .*

**Baťovy zásady podnikání**

# Vysvětlení obecných pojmů

**Vize** - jsou základní představy **zakladatelů organizace** o tom, jaké poslání bude organizace plnit a kam se bude v budoucnu ubírat.

Často bývají vyjádřeny v expresivní podobě.

Časový horizont vize může být 5 až 20 let .

# Vize plní několik funkcí:

- Vyjadřuje základní záměr zakladatelů, na který strategie navazuje a rozpracovává ji
- Vnější funkce - deklaruje očekávané poslání organizace vůči veřejnosti
- Vnitřní funkce - představuje základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců

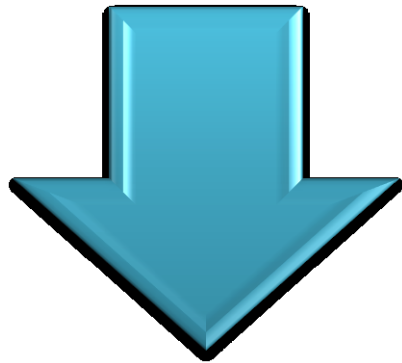
**Absence vize snižuje loajalitu zaměstnanců.**

# Ukázka vize

*Vytvořme východní hvězdu na energetickém trhu.*

**ABB – rok 1993**

# Rozdíl mezi posláním a vizí



**Vize** představuje  
budoucí chování  
organizace =  
„vytváření  
budoucnosti“ .



**Poslání** odráží  
stávající realitu ,  
vychází z konkrétních  
podmínek , ve kterých  
se organizace nachází  
= „současnost“





# Vysvětlení obecných pojmů



- Strategické cíle/SMART cíle** – stanovují to, čeho chce organizace dosáhnout.
- Musí být vyjádřeny jednoznačně a konkrétně, aby bylo později možno hodnotit, jak jsou naplňovány.
  - Na straně jedné musí být reálné, na straně druhé podněcující k co nejlepším výsledkům při efektivním využívání zdrojů.
  - Vedle globálních cílů jsou formulovány i dílčí cíle, které slouží jako východisko pro zpracování dílčích strategií.
  - Z časového hlediska se strategické cíle nejčastěji stanovují jako dlouhodobé (3 a více let).

# Formulace SMART cílů

- S** – „*stimulating*“ stimulující k dosažení co nejlepších výsledků
- M** – „*measurable*“ – měřitelnost
- A** – „*acceptable*“ – akceptované stranami
- R** – „*realistic*“ – reálné a dosažitelné
- T** – „*timed*“ - termínované

# Kategorie cílů a jejich užití

Kategorie cílů	% firem sledující daný cíl
Ziskovost	89
Růst	82
Podíl na trhu	66
Spokojenost zákazníků(klientů)	62
Kvalita (výrobků a služeb)	60
Vědeckotechnický rozvoj	54
Hospodárnost	50

Pramen : New York: Prentice Hall, 1993

# Základní strategický cíl všech podnikatelských subjektů

**Podnikáme proto,  
abychom (dlouhodobě)  
vydělávali peníze**

# Základní strategický cíl všech nepodnikatelských subjektů

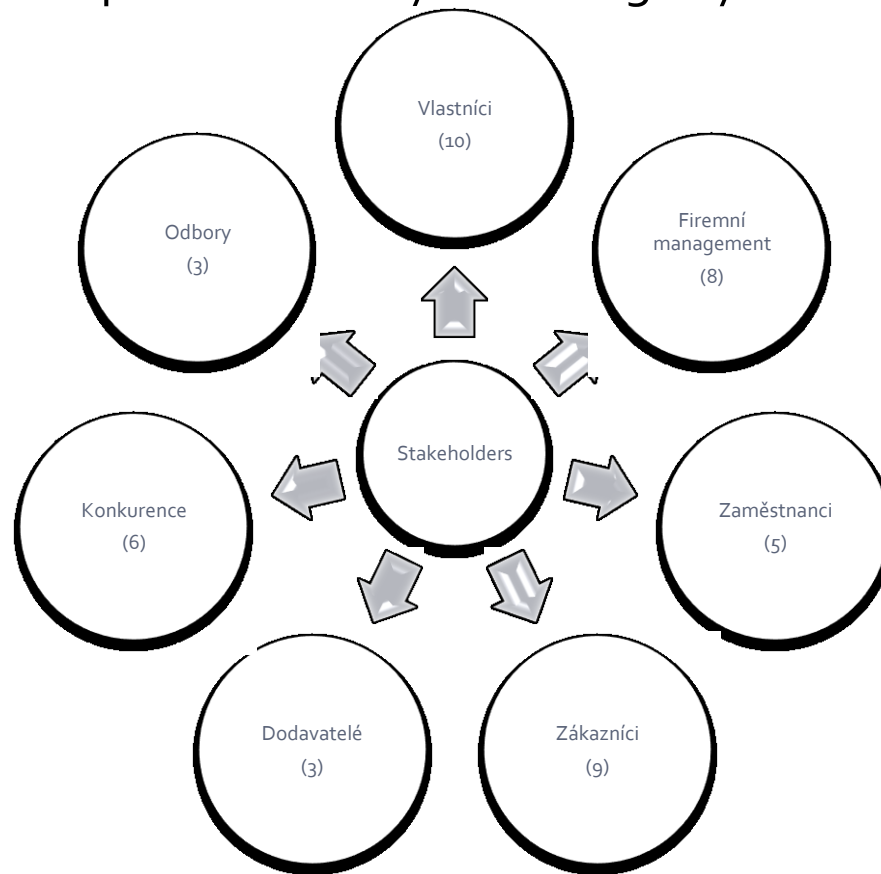
Konáme proto,  
abychom se (dlouhodobě)  
udrželi na trhu.

# Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů



# Důležití stakeholders

- Každá organizace má své důležité stakeholders/zájmové skupiny , jejichž zájmy musí zakomponovat do svých strategických cílů.



# Strategie

**Stratego** = pojem volně přeložený z řečtiny znamená „*umění velitele , válečné umění*“

- Posloupnost kroků a činností, které směřují k dosažení vytýčených cílů
- Předurčuje budoucí činnosti firmy , kterými dojde k naplnění cílů a vizí



# Vysvětlení obecných pojmů

**Strategie** - množina strategických cílů a záměrů organizace, stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů.

Účelem strategie tedy není určit přesně to, jak organizace dosáhne svých cílů, ale vytvořit rámec pro uvažování a činnost, vedoucí k naplnění vizí a poslání.

# Různé pojetí a charakteristiky strategie

- Míří do vzdálenější budoucnosti
- Zajišťuje specifickou konkurenční výhodu
- Určuje základní parametry podnikání, např. soubor výrobků, služeb, objem výroby
- Sleduje dosažení souladu mezi aktivitami organizace a jejím prostředím
- Staví na klíčových zdrojích a schopnostech (competencies) organizace
- Vymezuje základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie
- Zásadním způsobem určuje úkoly pro taktické a operativní úrovně řízení
- Zohledňuje firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu

# Časový horizont

Musí být řádně vymezen před započítáním formulace strategie a vychází z následujících 3 otázek:

- Jaký je **charakter konkurenčního prostředí**
- Jak velká je **nejistota** spojená s **budoucností**
- Jak dlouhý je **čas přípravy** výrobku/služby nezbytný k jeho uvedení na trh

**62 %** firem používá časový horizont v rozsahu **2 až 5 let**

**24 %** firem časový horizont **6 až 10 let**

**10 %** firem více než **10 let**

**Čím větší je firma, tím delší je časový horizont strategických úvah**

# Rozdíl mezi cíli a strategií

**Cíle** určují, čeho chceme dosáhnout

**Strategie** zdůvodňuje jakým způsobem toho chceme dosáhnout.

**Pokud nemáme strategii, nemůžeme dlouhodobě dosahovat svých cílů.**



CESTY, kterými se můžeme  
vydat

VARIANTY, s nimiž musíme  
počítat

ZMĚNY, které musíme  
vykonat

# Vysvětlení obecných pojmů

**Strategické operace** - rozpracovaná strategie do jednotlivých návazných činností, tj. konkrétních programů a projektů, jejichž plněním se uvádí strategie do praxe.



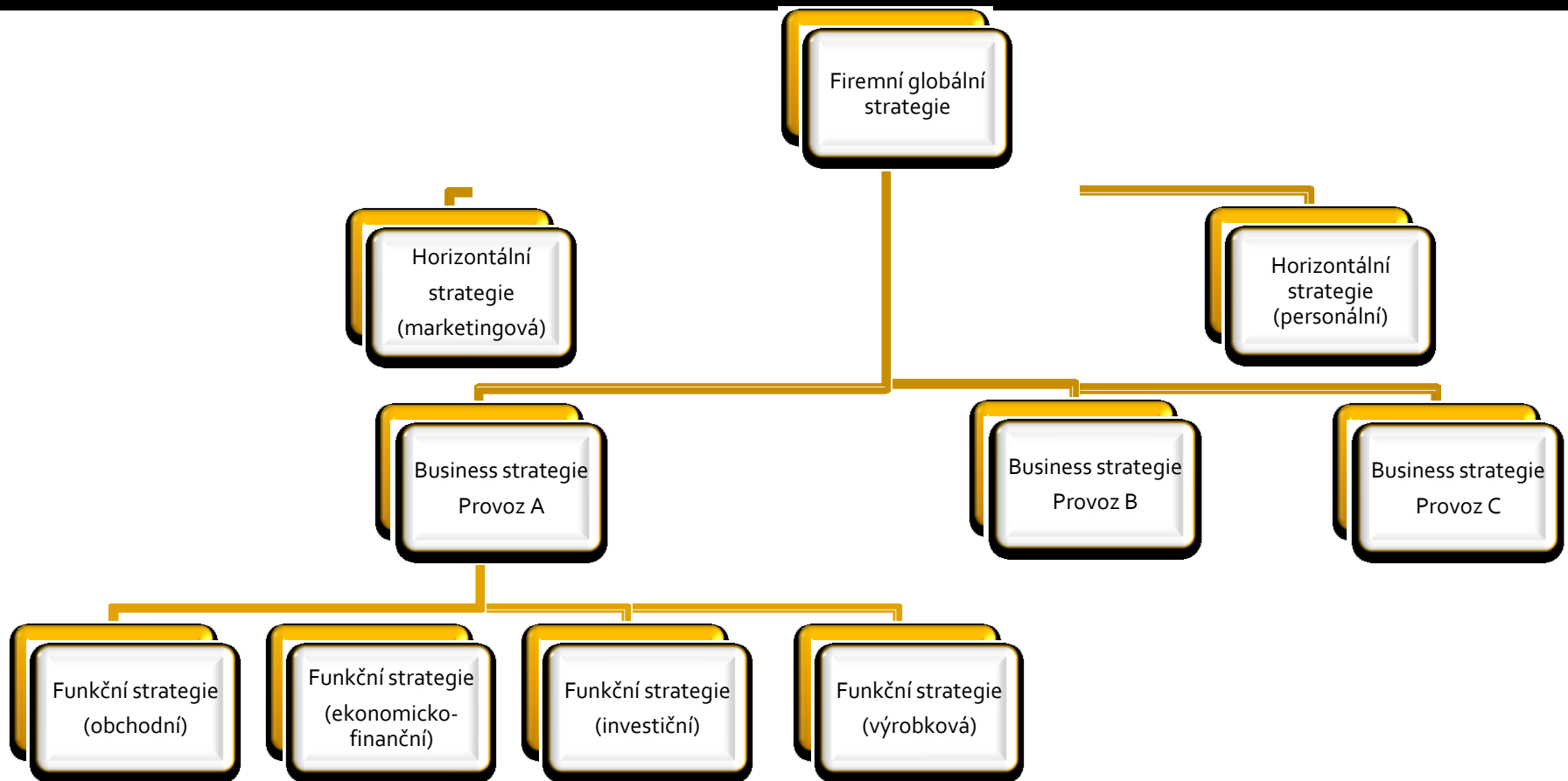
# Příklad pro srovnání pojmů

Pojem	Vyjádření
Základní záměr	Cestování
Vize (kam)	Budu cestovat po celém světě
Poslání /mise (proč)	Jsem cestovatel
Strategické cíle (co)	1. Navštívím Austrálii 2. Navštívím Japonsko
Strategie (jak)	Budu cestovat vlakem
Strategické operace (s kým, kdo, kdy )	Pojedu s Pavlem v prosinci Pendolínem

# Hierarchické členění strategií

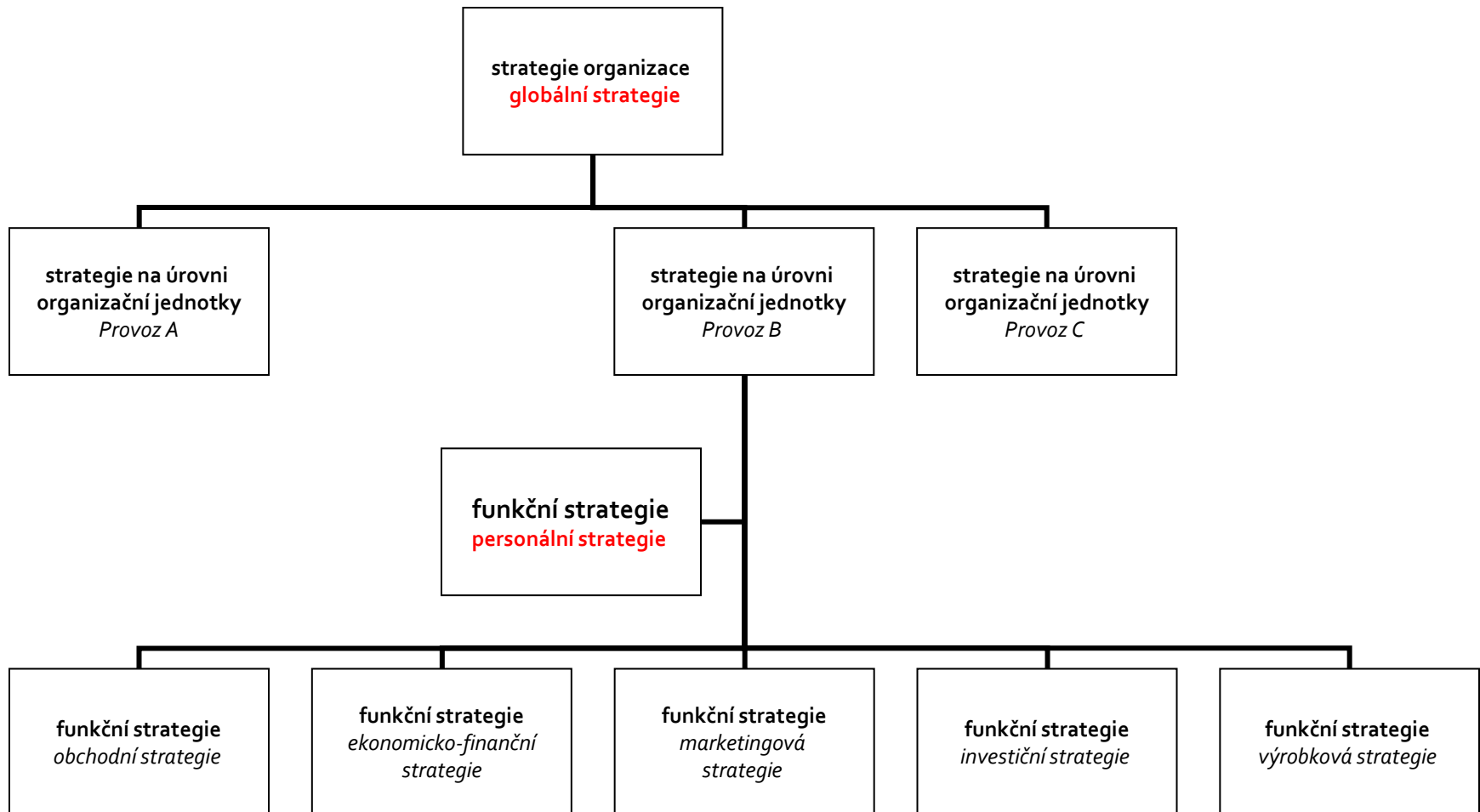
- **Strategie organizace jako celku / globální strategie** - zahrnuje a rozpracovává odpovědi na nejzákladnější otázku - „*Ve které oblasti budeme podnikat/konat*“, „*Jak z toho dostaneme peníze/stabilitu*“
- **Strategie na úrovni organizační jednotky** – strategie jednotlivých vnitroorganizačních jednotek organizace, např. dceřiných společností, divizí, závodů nebo samostatné podnikatelské obory jedné organizace. V rámci těchto strategií je soustředěna pozornost na téma „*Jak obstát v konkurenci na určitém trhu*“
- **Strategie na funkční úrovni /dílčí strategie\*/funkční strategie\*** - je zpracovávána a formulována z pohledu určitých organizačních útvarů organizace tak, aby tento organizační útvar přispěl ke splnění cílů jednotlivých organizačních jednotek i organizace jako celku.

# Hierarchické členění – verze 1



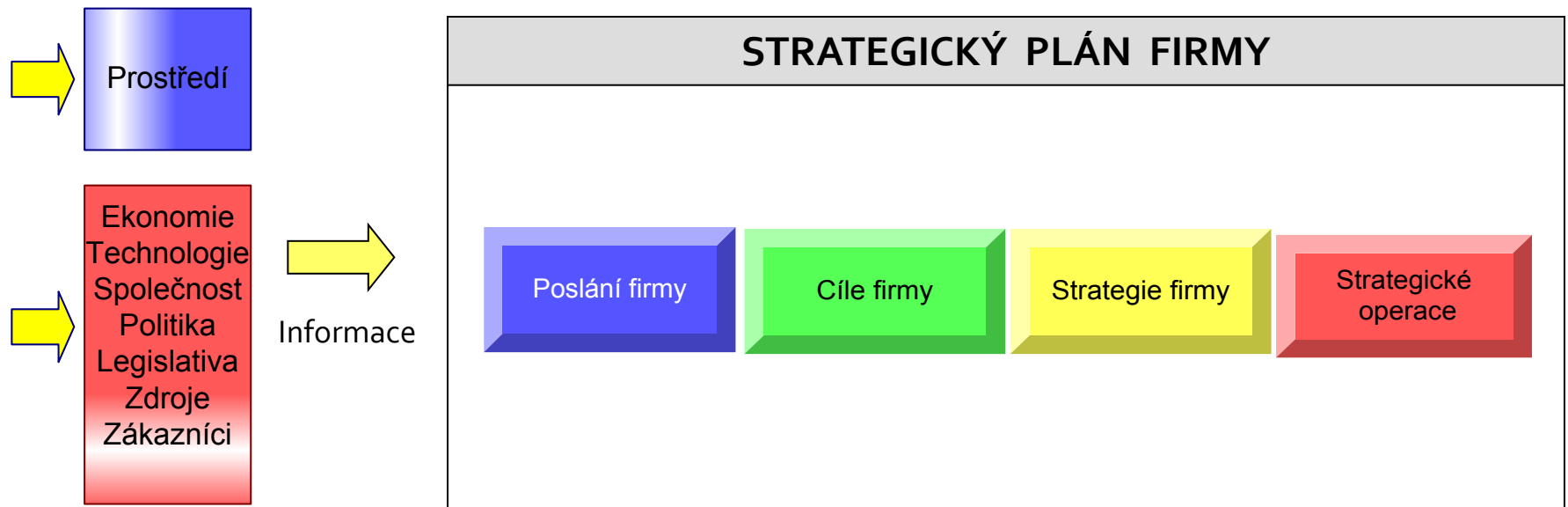


# Hierarchické členění strategií verze 2



# Strategie v prostředí

Každá organizace existuje a podniká v určitých politických a společenských podmínkách, s dostupnými technologiemi, v právním a daňovém systému. Všechny tyto aspekty ovlivňují její strategii, proto je třeba s nimi trvale počítat.



# Principy provázející tvorbu strategie

Tvorba strategie a zejména její realizace je složitým procesem , do kterého vstupuje řada faktorů , rozhodujících o její úspěšnosti .

Proto je třeba dbát při její tvorbě nejen na obsah, ale i na zákonité principy, které strategii provázejí.

# Principy provázející tvorbu strategie

1. **princip permanentnosti** - znamená, že práce na strategii je nikdy nekončícím procesem. Je třeba vyvíjet neustále kontrolní činnost zda vše probíhá v souladu s předpoklady, na nichž je strategie založená, včetně plnění časových harmonogramů
2. **princip tvůrčího přístupu** - vyjadřuje nutnost neustálé inovace a přínosu nových poznatků a nové kvality do strategie
3. **princip rizika** - vychází ze skutečnosti, že strategie má pravděpodobnostní charakter a zahrnuje nezbytné prognózování, takže se nemusí vždy v plném rozsahu splnit

# Principy provázející tvorbu strategie

4. **princip variantnosti**- znamená mít připraveny i jiné varianty pro případ nenadálé změny situace, které zajistí stabilitu organizace
5. **princip interdisciplinarity** - je nutné brát v úvahu, že do zvolené strategie se promítají nejrůznější vlivy, např. ekonomické, politické, jazykové, etické, životního prostředí, a pod., které ji mohou výrazně ovlivnit.
6. **princip vědomí práce s časem** - zdůrazňuje fakt, že každá strategie je zpracovávána pro konkrétní časový interval a ztracený čas se v rámci strategie nedá ničím nahradit.

# Jak dosáhnout strategie ?



Pro úspěšné naplnění stanovené strategie je třeba sledovat 3 základní ukazatele:

- 1. Úzká místa organizace** – ovlivňující „průtočnost“ plánovaných činností a brzdící tím pádem naše záměry



# Jak dosáhnout strategie ?

2. **Zásoby**, které si vytváříme ve zdrojích – materiálových, lidských, informačních, finančních, protože ovlivňují ukazatel třetí, tj..... zisk



# Jak dosáhnout strategie ?

**3. Orientace na zisk** – to co na činnost organizace vynakládáme musí být dlouhodobě vždy menší než to, co nám daná činnost organizace přináší !





# Faktory realizaci strategie usnadňující



- 1. Účinná prezentace** strategických cílů v rámci organizace - s vizí a strategickými cíli by měli být seznámeni všichni zaměstnanci organizace. Je nutné zvolit adekvátní formu prezentace tak, aby nemohlo dojít ke zneužití informací, mající charakter obchodního tajemství, jenž jsou v každé strategii obsaženy.
- 2. Vysoká kvalifikace pracovníků** na všech úrovních umožňuje kvalitně zpracovat závažné strategické operace např. cenovou strategii, strategii nákupu apod.
- 3. Schopnost organizace zvládat sociální problémy .** Vyplývá-li ze strategie zlepšení sociálního postavení pracovníků např. zajímavější práce, perspektiva sociálních jistot apod. snadněji se prosazuje, než ta, která pracovníky ohrožuje

# Faktory, které realizaci strategie usnadňují:

4. **Návaznost na dosavadní zvyky, chování a kvalifikaci lidí .**  
Čím více změn strategie v přístupu lidí vyžaduje, tím hůře se prosazuje . Přitom strategie je především o prosazování změn a dělání věci jinak. Uplatnění psychologických přístupů k pojetí strategie je pro získání lidí nezbytné .
5. **Vytváření klimatu** pro plnění strategických operací - tzn. zajistit pochopení nutnosti strategie a ztotožnění se pracovníků se strategickými cíli
6. **Vybudování soustavy hmotné a morální stimulace**  
přispívá ke zvýšení zájmů kolektivu na plnění obvykle náročných strategických operací . Významnou roli hraje hmotná stimulace i morální ocenění úspěchů

# Faktory, které realizaci strategie usnadňují:

7. **Dobře** vybudovaný **informační systém**, poskytující spolehlivé informace o faktorech ovlivňujících strategii, včetně očekávaných hrozeb
8. **Dostatek času**, věnovaný přípravě a rozpracování strategických operací, což umožní jejich rychlou realizaci v praxi
9. **Přesná formulace strategických cílů** - při nepřesné formulaci nejsou plněny správné cíle
10. **Konzistentnost** strategických operací a využívání synergických efektů - tzn. že splnění jedné operace musí podporovat splnění ostatních - např. strategická operace v technickém rozvoji zajišťuje rozvoj prodeje apod.

# Faktory, které realizaci strategie usnadňují:

11. **Reálnost** strategických operací - vyhnout se nekritickému optimismu
12. **Posuzování** každé strategické operace z **hlediska jejího přínosu** ke splnění strategických cílů - neposuzovat izolovaně dle tradičních ukazatelů
13. **Vytvoření organizace**, odpovídající strategickým cílům - překonávání funkčních bariér pro týmovou spolupráci
14. **Výrazné úspěchy organizace** zvyšují sebedůvěru pracovníků a zvyšují jejich motivaci k plnění náročných úkolů

# Selhání strategie v praxi



Příčiny, proč nejsou strategie zejména v českých organizacích plněny uvádí Souček (1996) následovně:

- **Nedostatek vůle** zodpovědných lidí k prosazování strategických cílů za cenu radikálních změn
- **Klima lhostejnosti** pracovního kolektivu vůči strategii - neztotožnění se nebo neseznámení se s cíli
- **Nejasně formulované strategické cíle** a jejich nekonzistentnost
- **Nedostatečně rozpracované strategické operace** (postupy)
- **Neschopnost zaměstnanců** strategické operace realizovat
- **Nedostatečně vytvořené zdroje**, nutné pro realizaci strategických operací
- **Nedostatečný kontrolní systém**
- **Slabá motivace** pracovníků k plnění tvůrčích úkolů

# Shrnutí poznatků k lekci 1. :

- Základní strategické cíle, stanovené na základě vize, které jsou obsaženy v globální strategii tvoří základní řídicí dokument každé organizace . Bez těchto cílů, ať již implicitně či explicitně vyjádřených nemůže žádná organizace efektivně fungovat.
- Globální strategie se opírá o strategie jednotlivých organizačních jednotek a o dílčí strategie , jejichž strategické cíle jsou funkčně zaměřeny do konkrétních oblastí.
- Zavádění strategie do praxe není snadným úkolem , neboť jsou uvnitř organizace vytvářeny různé „obranné mechanismy“ proti změnám, které strategie přináší.
- Překonání těchto bariér je možné pouze systematickým přístupem k lidskému potenciálu, který plnění strategických cílů v rozhodující míře ovlivňuje.