

Principy personálního řízení SPP+VPL 423



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. Weihrich : *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 .

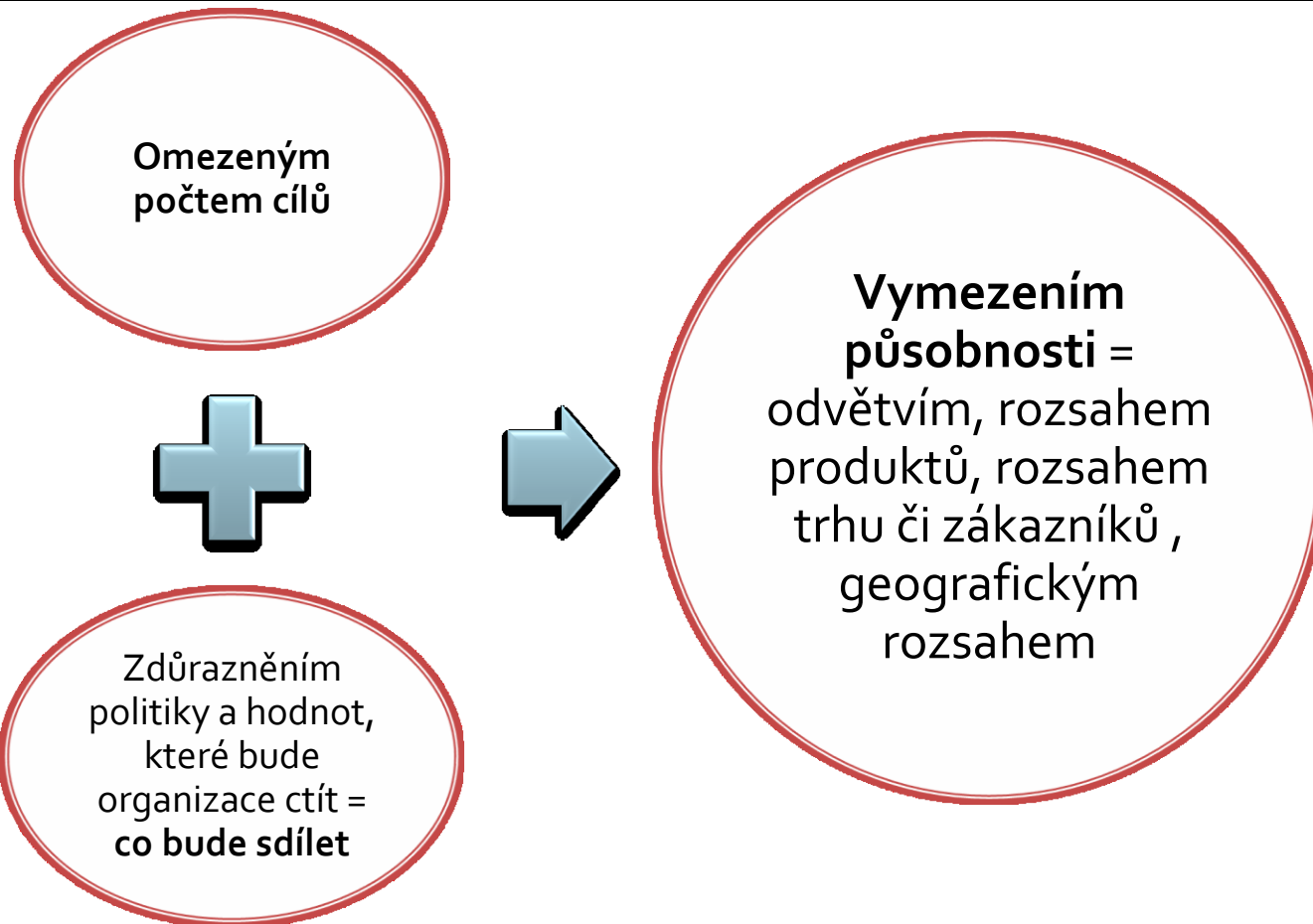
Definice poslání se musí vyvarovat příliš širokému pojetí a na druhou stranu nic neříkající stručnosti.

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

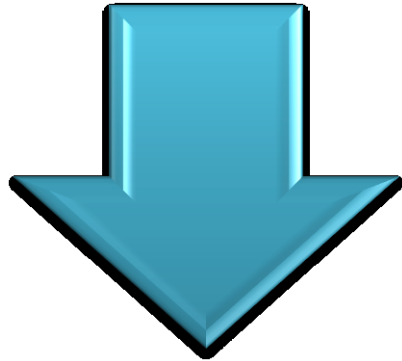
Absence vize snižuje loajalitu zaměstnanců.

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	% organizací 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

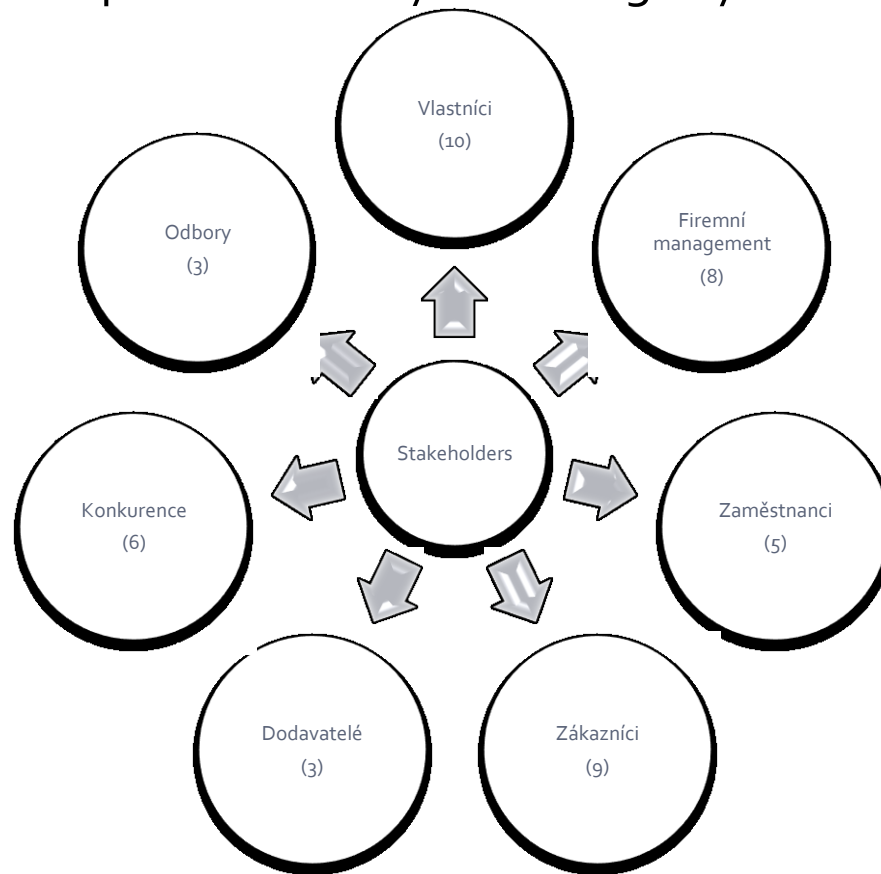
Konáme proto,
abychom se (dlouhodobě)
udrželi na trhu.

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.

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

Ukázka 1 – Rodinná firma se sociální odpovědností

Přístup ke strategii z praxe

Realita 2010



Vize 2012



Výsledek strategie 2011



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** 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**

Rozdíl mezi cíli a strategií

Cíle určují, čeho chceme dosáhnout
Strategie definuje způsob, jak 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

Ukázka globální strategie

Musíme diverzifikovat riziko podnikání.

Vedle portfoliových investic jsme proto vsadili na suroviny, které mají daleko menší výkyvy než jiné obory .

Tři strategické komodity-ropu, mléko, dřevo jsme zvolili proto , aby se eliminovala rizika recese .

Kovopetrol, a.s. Plzeň , 1997
Zdroj: rozhovor s GŘ – Hospodářské noviny

Vysvětlení obecných pojmů

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



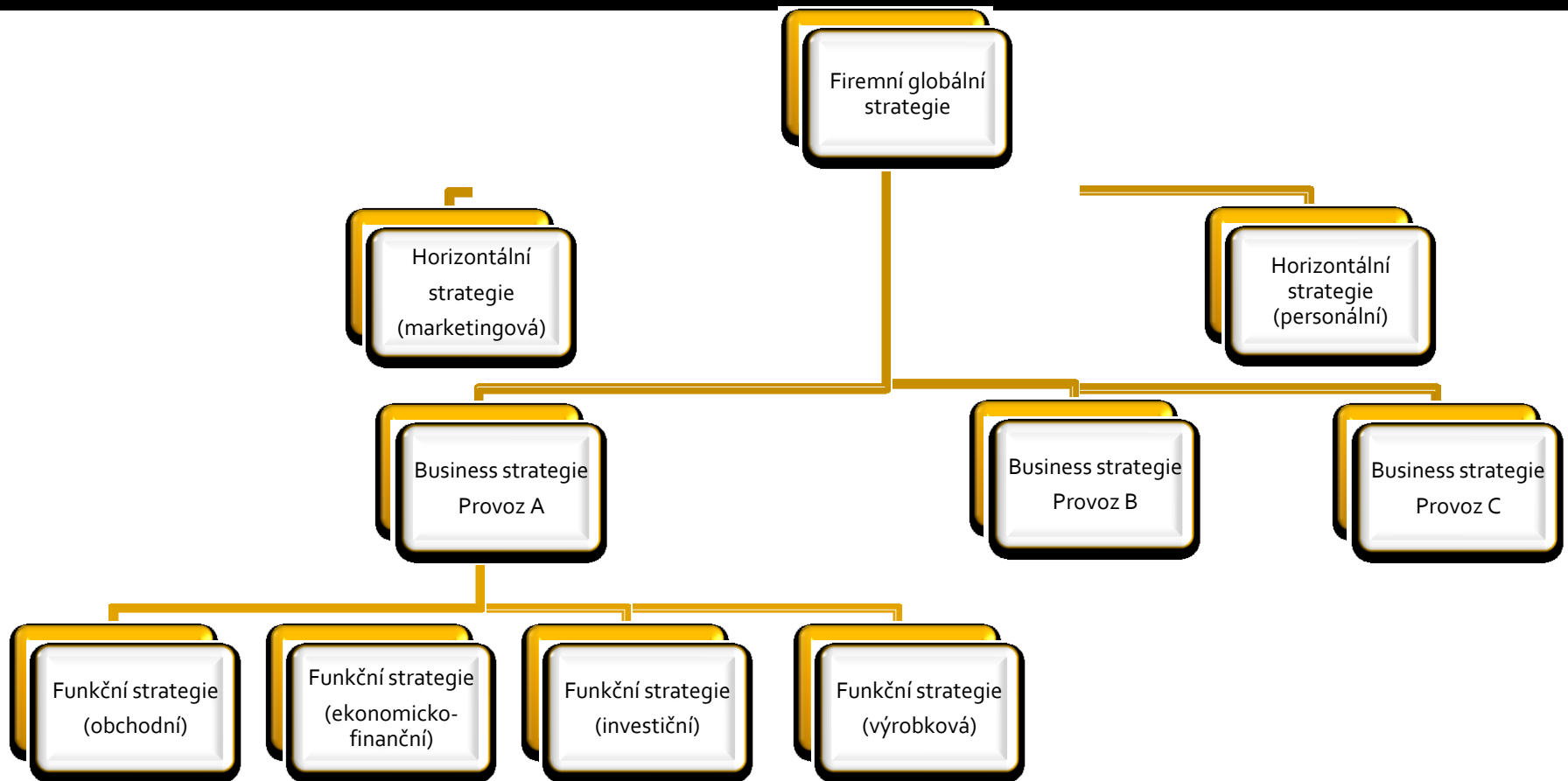
Příklad pro srovnání pojmů

Pojem	Vyjádření
Základní záměr	Cestování „s Jirkou Kolbabou“
Vize (kam)	Poznám celý svět
Poslání /mise (proč)	Zprostředkuji poznání světa posluchačům radia Impuls
Strategické cíle (co)	1. Navštívím Austrálii 2. Navštívím Japonsko
Strategie (jak)	Budu cestovat vlakem –lodí-letadlem
Strategické operace (s kým, kdo,kdy)	Pojedu s redaktorem radia Impuls v prosinci Pendolínem...

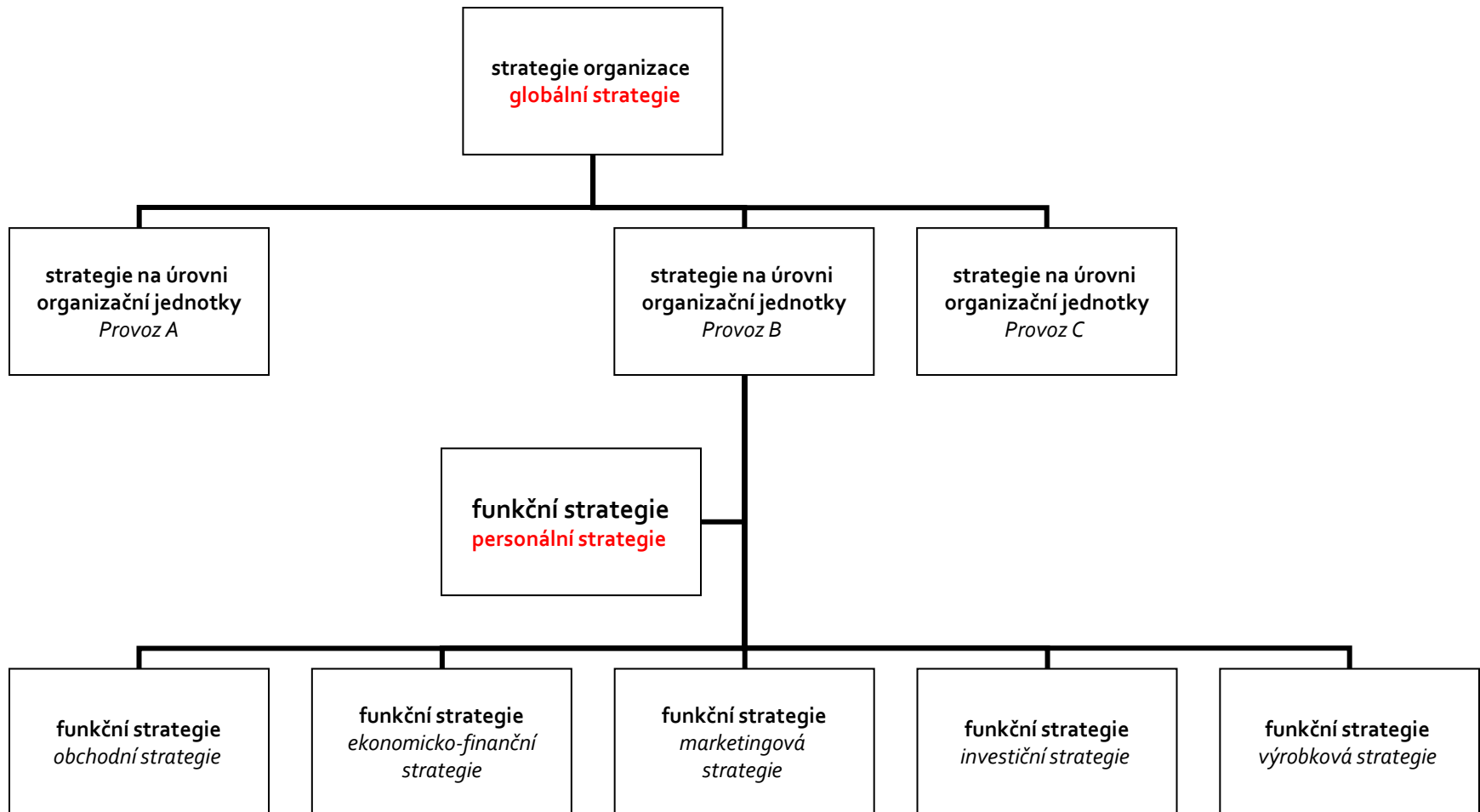
Hierarchické členění strategií

- **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. „*Jak k tomu my konkrétně přispějeme?*“

Hierarchické členění – verze 1

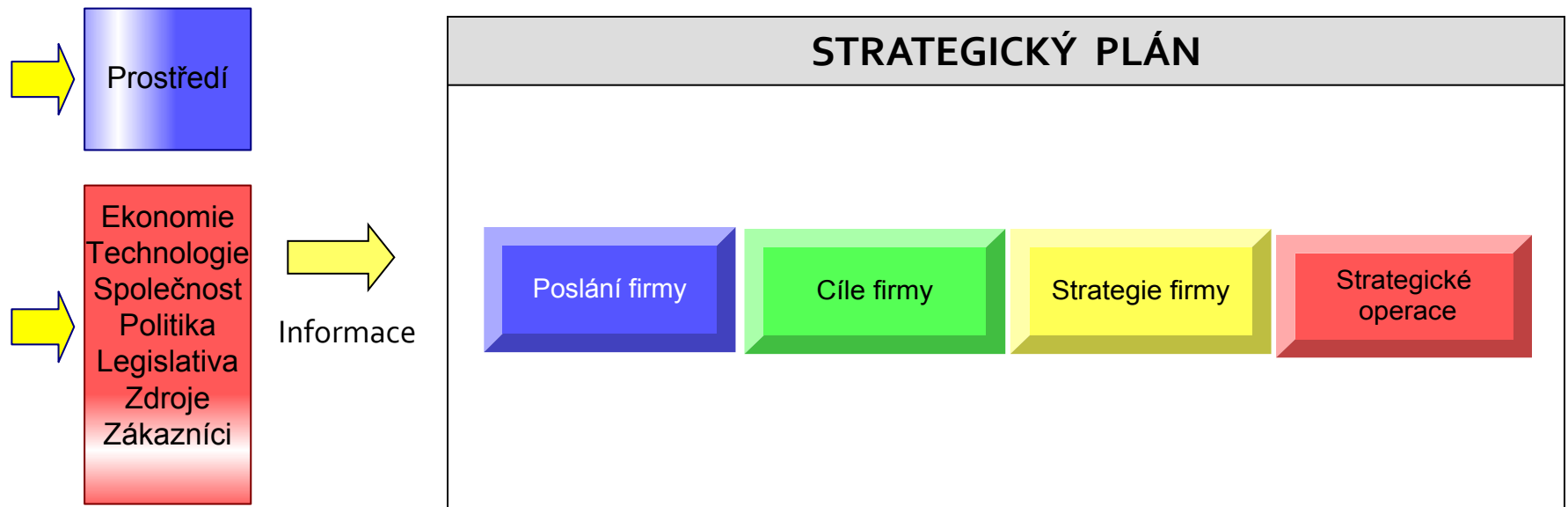


Hierarchické členění strategií verze 2



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 prognozování, 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** – ovlivňující „průtočnost“ plánovaných činností a brzdící tím pádem naše záměry (*kde narazíme?*)



Jak dosáhnout strategie ?

2. **Zásoby**, které vznikají při realizaci strategie ve zdrojích – materiálových, lidských, informačních, finančních, z hlediska časové nerovnováhy realizace (*dočasná nehospodárnost*)



Jak dosáhnout strategie ?

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

(efektivita organizace)



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 děláním 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.

Prostor pro dotazy



Praktická část výuky – 1. lekce

1. Protokol z úvodní hodiny
2. Vypracování mise, vize, strategických cílů, a globální strategie zvolené organizace
3. Definice očekávaných úzkých míst organizace, specifikace hromaděných zásob a očekávaných zdrojů přínosů /zisku (nejen v ekonomickém pojetí)



Prezentace výsledků práce

Bude prováděna průběžně podle zadání .

Co je třeba vypracovat:

Lekce 1.:

1. Vizi, misi, strategické cíle a globální strategii zvolené organizace .
2. Definice očekávaných úzkých místa organizace, hromaděných zásob a zdrojů zisku (nejen v ekonomickém pojetí)



Úprava projektu – doporučení

- Písmo velikost 10 bodů
- V záhlaví uvést příjmení členů týmu a název organizace
- V zápatí uvést datum zpracování jednotlivých částí, číslování stránek
- Jednotlivé úkoly vypracovat co nejjasněji, nejstručněji a nejsrozumitelněji
- Dbát na grafickou úpravu ! Číslování kapitol odpovídající jednotlivým bodům zadání.

Prostor pro dotazy



Děkuji za pozornost

