

VIZE, STRATEGIE, BSC

PhDr. Markéta Bočková

VIZE

Kam směřujeme? Kde chceme v určitý okamžik být (př. 2020)?

MISE

Poslání, co děláme – pro koho, jaké hodnoty vyznáváme, co přinášíme? Proč tu organizace je?

HODNOTY

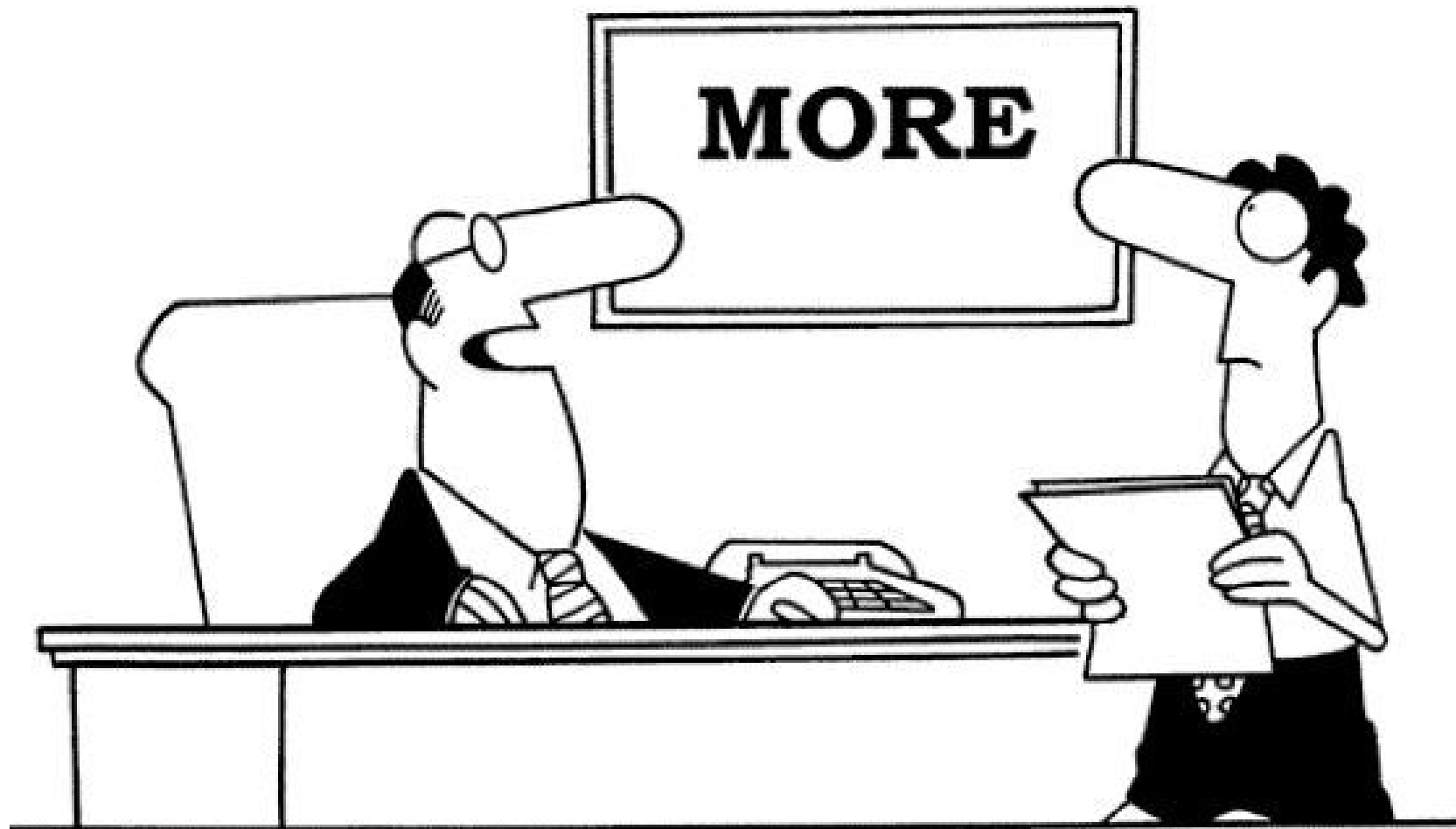
Jaké jsou základní hodnoty, které sdílíme

STRATEGICKÉ CÍLE

Hodnoty, kterých má být dosaženo. (př. ziskovost, podíl na trhu, společenská zodpovědnost, zaměstnanci atd.)

STRATEGICKÝ PLÁN

Jakým způsobem toho dosáhneme? Co pro to uděláme?



“That’s our new mission statement.”



Vize, mise, hodnoty

[Fatra](#) > [Informace](#) > Vize, mise, hodnoty

Mise / Poslání

Posláním společnosti Fatra je budování dlouhodobých a vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, kterým se vždy snažíme nabídnout optimální řešení jejich potřeb. Poskytujeme služby a produkty světové úrovně, což nám umožňuje trvale zvyšovat hodnotu společnosti pro naše akcionáře.

Jsme součástí skupiny Agrofert Holding a jako takoví jsme odpovědným zaměstnavatelem, který klade důraz na týmovou spolupráci a osobní rozvoj zaměstnanců. K zaměstnancům se vždy chováme s úctou a dle etických norem. Uvědomujeme si, že spokojení, vysoce kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou základem našeho úspěchu. Vše co děláme, děláme s ohledem na životní prostředí.

Jsme ekologicky odpovědná společnost, pro kterou je trvale udržitelný rozvoj důležitou součástí podnikání. V rámci společenské odpovědnosti podporujeme neziskové a vzdělávací aktivity v našem regionu.

Vize

Fatra je jednou z nejvýznamnějších evropských firem v oblasti zpracování plastů, díky:

- Výrobním a technologickým inovacím.
- Poskytování komplexního řešení, k výrobkům dodává i služby.
- Kvalitě, která je nadřazena kvantitě.
- Upřednostňování dlouhodobých vztahů se zákazníky před krátkodobými.
- Vysokému stupni recyklace druhotných surovin a používáním bezodpadových technologií.
- Nabídce širokého portfolia ekologických řešení pro budoucnost.

Hodnoty

Integrita

Čestnost, poctivost a úcta jsou pro nás maximálně důležité. Dbáme vždy na bezpečnost práce. Jsme ztotožněni s filosofií firmy a jejími cíli.

Orientace na zákazníka

Naše budoucnost závisí na tom, že budeme našim zákazníkům naslouchat a pomáhat, abychom přispěli k jejich úspěchu. Jsme proaktivní a snadno se s námi obchoduje. Nabízíme odborné znalosti a praktická řešení. Dodržujeme naše sliby.

Trvalé zlepšování

Jsme přesvědčeni, že se vždy dá najít lepší a efektivnější řešení. Nikdy se nespokojíme se stereotypy.

Zapojení pracovníků

Rozvíjíme firemní kulturu, která podporuje iniciativu, odpovědnost a vynikající výkon. Chceme se vždy aktivně zapojit do procesů a být součástí úspěšného týmu. Dáváme našim zaměstnancům možnost růstu spolu s firmou.

Respekt

Respektujeme individualitu každého jedince. Vytváříme prostředí důvěry, úcty a otevřené komunikace.

Loajalita

Jednáme vždy v zájmu firmy a aktivně naplňujeme její strategii. Reprezentujeme firmu navenek jako úspěšný podnik.

Vzdělávání

Trvale zvyšujeme své profesní znalosti a schopnosti v souladu s potřebami firmy.





SVIŽNÉ BLESKY

PRINCIP BUDOVÁNÍ
SOUNÁLEŽITOSTI
SE SKUPINOU



Á, SVIŽNÉ BLESKY!
VY JSTE PĚKNÍ LUMPOVÉ,
POŘÁD ZDRAŽUJETE
PROUD A SAMI BERETE
NEHDRAŽNÉ PLATY !!!



TO MY NĚ ! TO TI NAŠI
PLANTAŽNÍCI Z VEDENÍ !

MY JSME JEN OBYČEJNÍ
DĚLNÍCI, NÁS MOC NEPLATÍ,
A JEŠTĚ NÁS PROPOUŠTĚJÍ !



NO JEŠTĚ
ŽE TO UZNÁTE !



POSLOUCHEJTE,
VY DVA ! TAKHLÉ
SVIŽNÉ BLESKY
NEMLUVÍ !

PROČ ŠKODÍTE TOMU, KDO
VÁM DÁVÁ VÝPLATU ?



NEZAPOMEŇ !
POMLOUVÁŠ-LI SVOJÍ
FIRMU, POMLOUVÁŠ SAM
SEBE A SVÉ KAMARÁDY,
A POMÁHAŠ KONKURENCI !!!



STRUKTUROVÁNÍ STRATEGIE

KORPORÁTNÍ – definuje klíčové cíle pro celou organizaci

- rozpadá se do jednotlivých klíčových strategií – SBU – Strategic Business Units – např. strategie řízení lidských zdrojů

- některé typy strategií mohou být i podpůrné/horizontální

DLE PERSPEKTIVY / př. Balanced Scorecard

- finanční

- zákaznické

- interní procesy

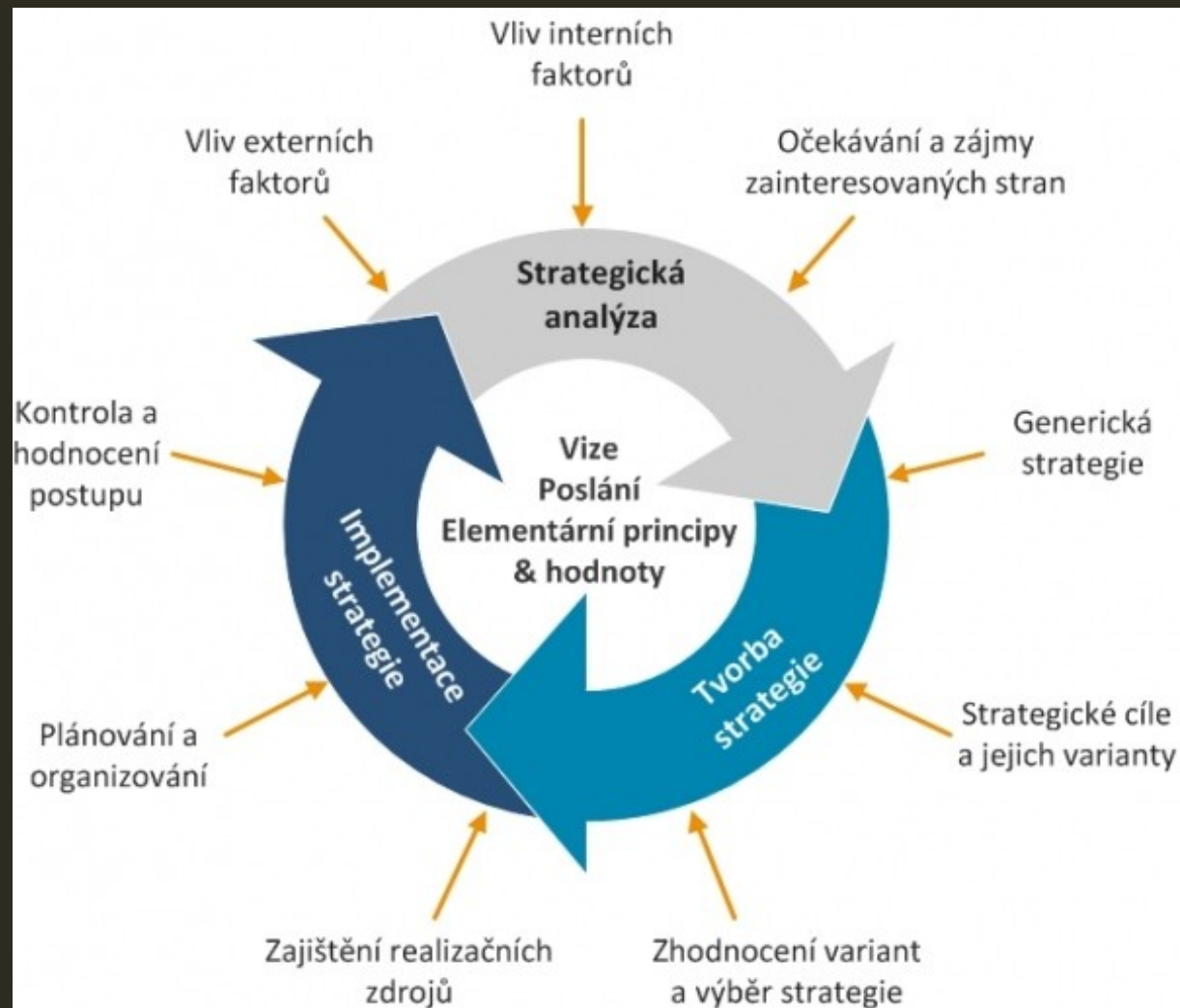
- učení se a růstu

KORPORÁTNÍ / GLOBÁLNÍ STRATEGIE

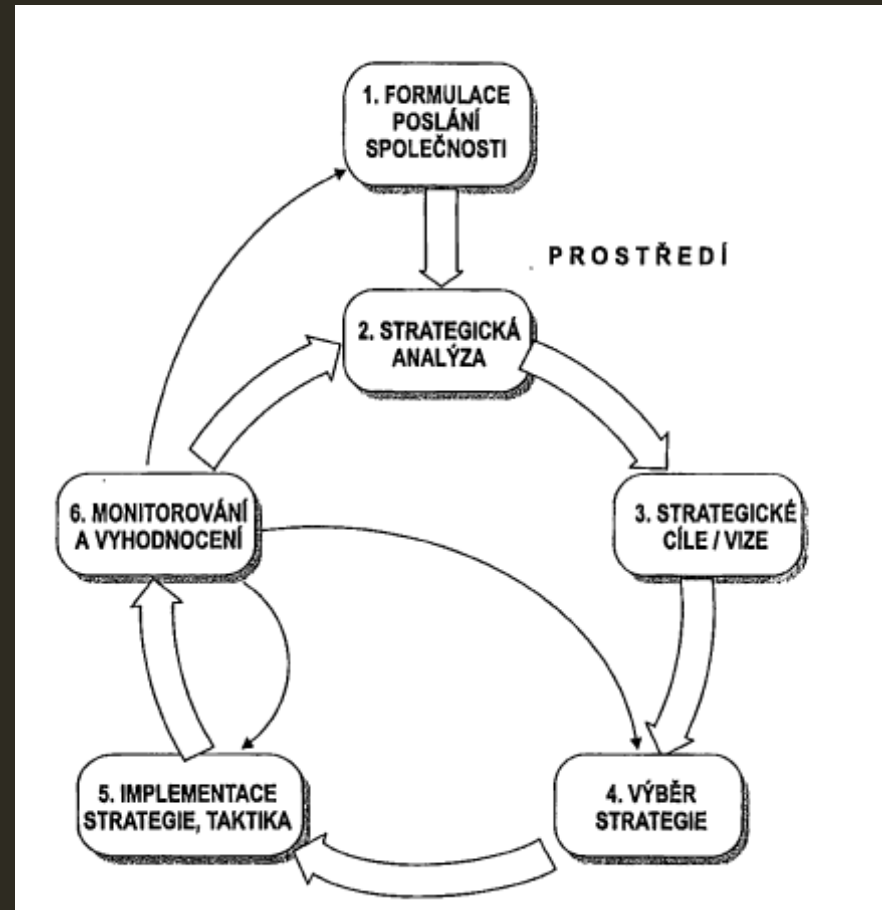
Korporátní strategie je hierarchicky nejvyšší strategický plán organizace, který definuje korporátní cíle a způsoby jejich dosažení.

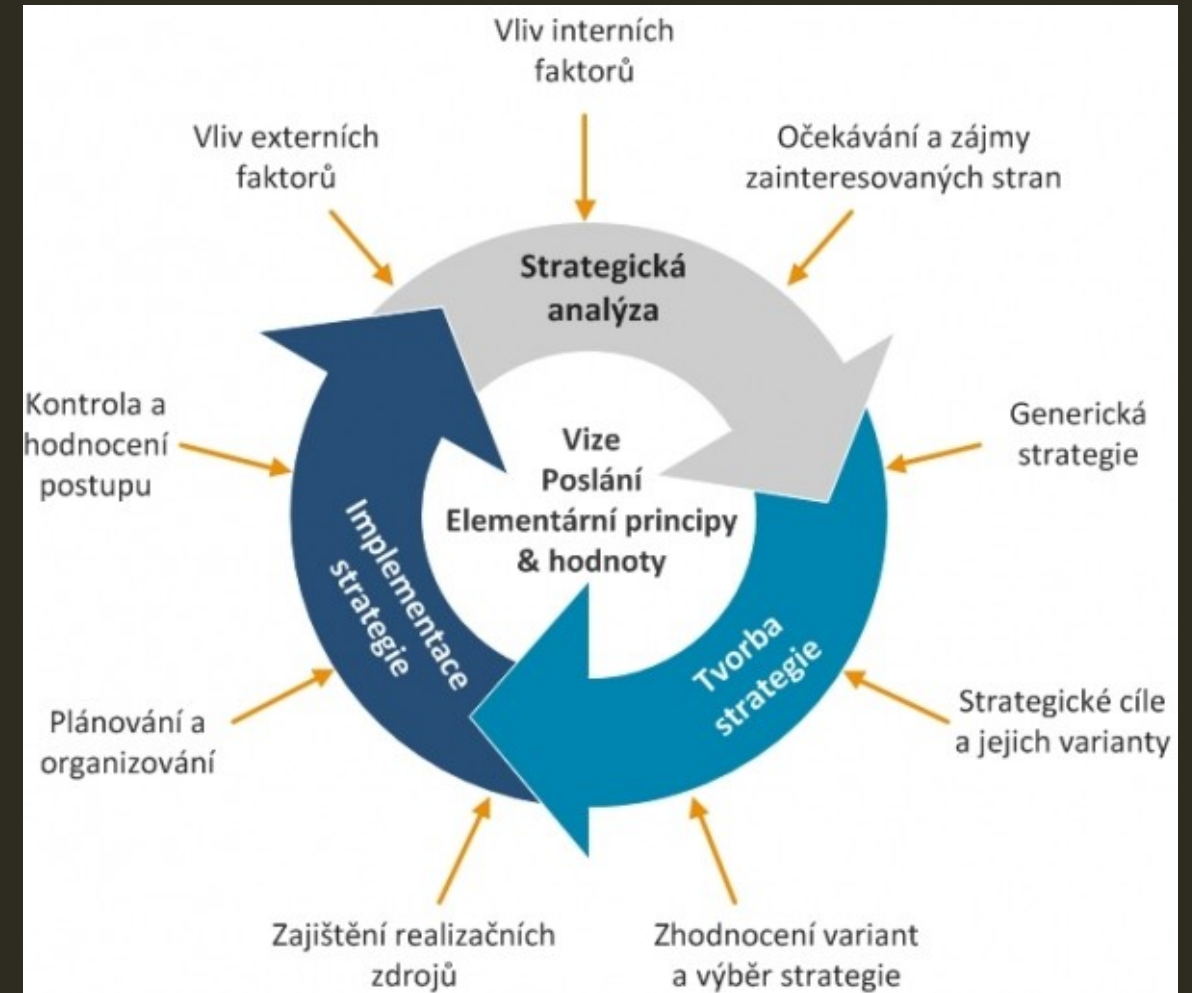
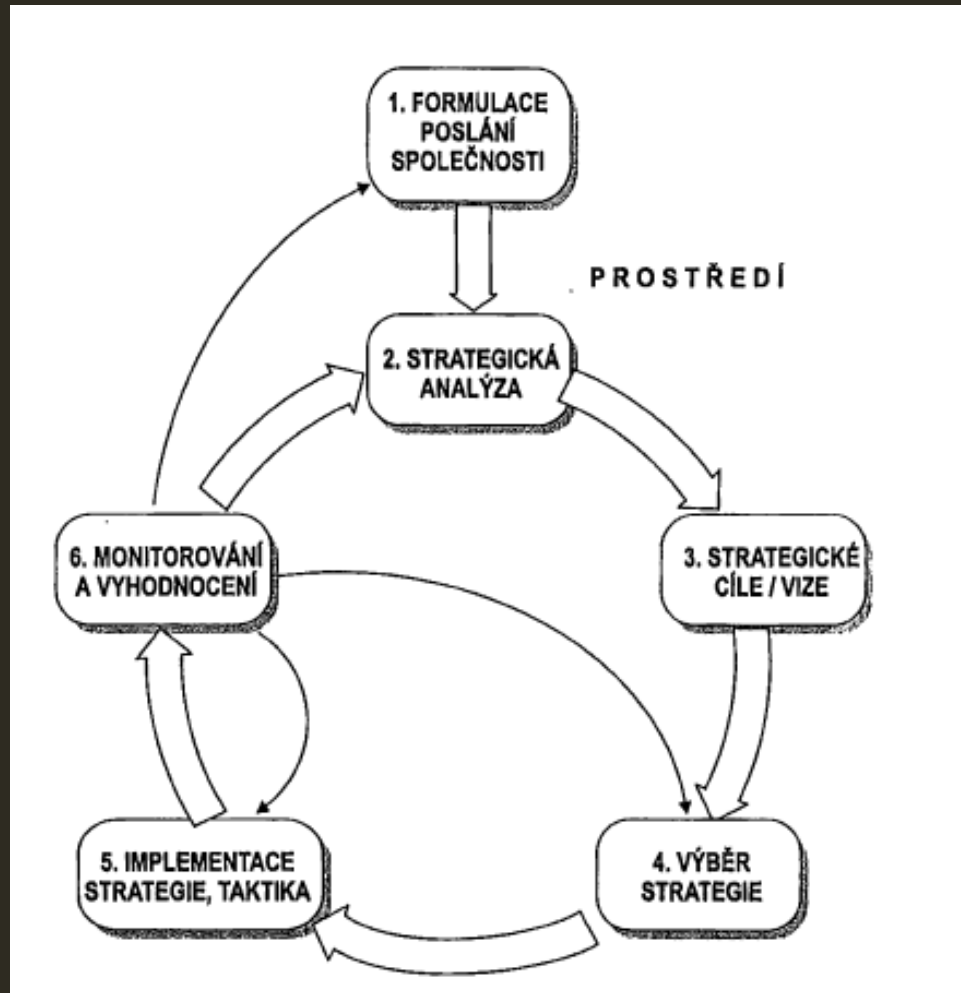
Komplexní dokument /souhrn specializovaných dokumentů (lidské zdroje, finanční strategie, majetku, informační atd.)

STRATEGICKÝ CYKLUS



STRATEGICKÝ PLÁNOVACÍ MODEL





strategická
analýza



tvorba
strategie



implementa
ce

STRATEGICKÁ ANALÝZA

- kde jsme?
- jaké jsou předpoklady úspěchu?
- jaké jsou trendy v oblasti?
- kam bychom mohli směřovat?

strategická
analýza

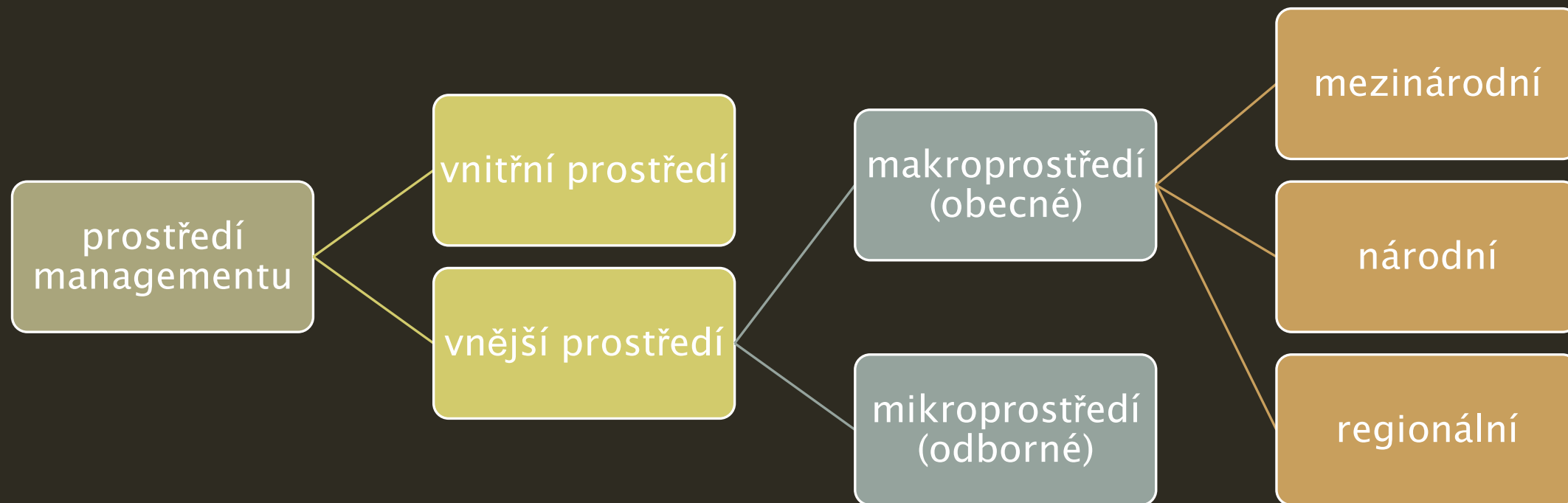


tvorba
strategie



implementac
e

KLASIFIKACE FAKTORŮ PROSTŘEDÍ MANAGEMENTU



strategická
analýza



tvorba
strategie



implementa
ce

ANALÝZA OBECNÉHO A OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ

OBECNÉ PROSTŘEDÍ

SLEPT ANALÝZA
(PETS, PESTEL)

- sociální, demografické
- právní
- ekonomické
- politické
- technologie

OBOROVÉ PROSTŘEDÍ

STAKEHOLDERS ANALÝZA

PORTERŮV MODEL 5 SIL

ANALÝZA KONKURENCE

BENCHMARKING

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

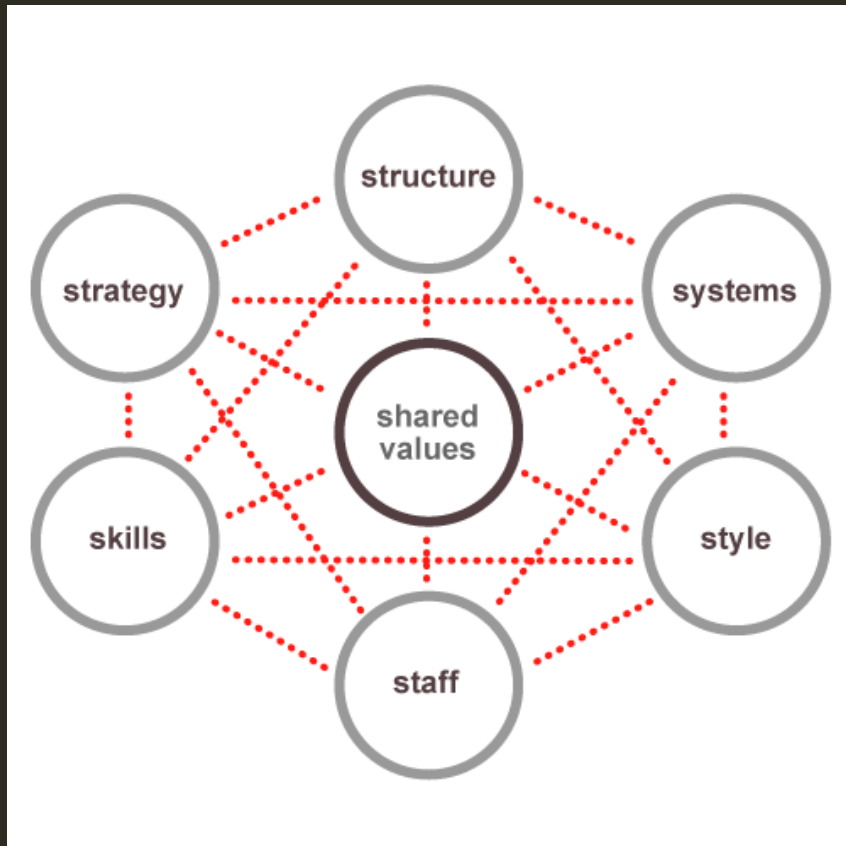
GE MATICE

STAKEHOLDERS
ANALÝZA

ANALÝZA 7S

SWOT ANALÝZA

ANALÝZA 7S – MCKINSEY MODEL



dekompozice organizace na:

- struktura
- systém
- styl manažerské práce, chování
- spolupracovníci
- schopnosti
- strategie – cíle skupiny a způsoby jejich dosažení
- sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kulutra

ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

identifikace nejvýznamnějších konkurentů a jejich srovnání na základě vybraných kritérií (ziskovost, pozice na trhu, podíl, růst, zákazníci, kvalifikace HR atd.)

srovnání konkurentů s námi

- horší
- lepší
- stejně dobrá

AUDIT

audit – jednorázový, prováděn nezávislou osobou

V latině: slyšení, poslouchání, dozvídání se (auditoři informovali ve starém Římě senát o výši státního majetku, ale také vojenští soudci, členové vyššího soudního dvora, tj. vyšetřování různých událostí).

V moderní angličtině: revize, kontrola účtů. Pojem audit se stal synonymem pro objektivitu, účinnost a nástroj zkvalitňování řízení.

AUDIT

interní x externí

průběžný x roční

předběžný x následný

selektivní x komplexní

povinný x mimořádný x nepovinný

- marketingový
- cenový
- jakosti
- energetický
- ekologický
- informační
- strategický
- manažerský
- daňový
- programový
- operací
- výkonnostní
- dodržování
- finanční
- organizační
- právní
(legislativní)
- forenzní

PROCES AUD

Implement change

Identify audit topic
Eg. significant event
patient complaint

Analyse data
If standard met
If not why not

Set Standard
Minimum level of
acceptable performance

Collect data
Delegate
Computer search
Manual search of records
Patient questionnaire

VÝSTUP AUDITU

zpráva
auditora

- analýza
- hodnocení
- doporučení
- návrhy
- informace

TVORBA STRATEGIE

strategická
analýza



tvorba
strategie



implementac
e

Strategický cíl musí být SMART

S	Specific	Cíle musí být specifické a konkrétní.
M	Measurable	Cíle musí být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.
A	Agreed	Jistota, že zainteresované osoby vědí o co jde a shodli se relevantnosti cíle.
R	Realistic	Cíle musí být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické.
T	Time-bound	Cíle musí být časově ohraničené, aby byly kontrolovatelné.

TVORBA STRATEGIE

strategická
analýza



tvorba
strategie



implementace

identifikace
(modifikace,
potvrzení) vize a
poslání



definice
strategických
oblastí (SBU) a
jejich strategií



vytyčení
strategických cílů
vedoucích k
naplnění vize a
poslání



vytvoření
alternativních
scénářů
(optimistická /
pesimistická) cesta



určení taktik
(procesy, postupy,
zdroje, měřítka
atd.)

Jak a čím dosáhnout
naplnění jednotlivých
očekávání a zájmů
rozhodujících
zainteresovaných
stran?

Jak a čím eliminovat
slabé stránky a
hrozby, resp.
jak využít silných
stránek a příležitostí
(získat „strategickou
výhodu“)?

strategická
analýza



tvorba
strategie



implementac
e

IMPLEMENTACE / REALIZACE

- > zajištění nezbytných zdrojů pro realizaci strategie (finančních, materiálních, lidských a znalostních)
- > zajištění nezbytných organizačních a řídicích struktur (nastavení procesů, organizačních struktur, komunikačních modelů apod.)
- > dekompozici jednotlivých strategických cílů a taktik k jejich dosažení na jednotlivé operativní úkoly a jejich řízená realizace
- > monitorování a měření dosaženého pokroku
- > monitorování a vyhodnocování „strategických mezer“ současné strategie & tvorbu korekčních opatření a podnětů pro aktualizace strategie (nové strategie)

1. **Princip variantnosti** vychází z toho, že každá strategie by měla být vypracována ve více variantách, protože prostředí a faktory, ze kterých vychází, v sobě zahrnují prvek rizika. Je důležité, aby v případě potřeby mohla firma s co nejmenšími problémy přejít na jinou variantu strategie a předešla tak tzv. "strategickému překvapení".
2. **Princip permanentnosti** připomíná, že na strategii je třeba pracovat neustále. To znamená srovnávat východiska a strategii se skutečností a případně vše přehodnotit a upravit tak, aby strategie skutečnosti odpovídala.
3. **Princip celosvětového systémového přístupu** upozorňuje na vzájemnou celosvětovou provázanost, s níž musí strategie počítat.
4. **Princip tvůrčího přístupu** je velmi důležitý, neboť inovace či ještě lépe invence umožňuje získat podniku nezanedbatelnou komparativní výhodu, což je jeden ze základních rysů strategie.
5. **Princip interdisciplinarity** upomíná na nutnost využívat při zpracování strategie poznatků ze všech vědních oborů.
6. **Princip vědomí práce s rizikem** je jedním ze základních principů, protože převážná část rozhodnutí je učiněna za určitého rizika, se kterým je nutné počítat a snažit se ho vědomě snižovat.
7. **Princip koncentrace zdrojů** upozorňuje na důležitost zapojení všech zdrojů potřebných k dosažení každé strategie.
8. **Princip vědomí práce s časem** je rovněž základním principem, protože všechny ekonomické operace probíhají v prostoru a v čase. Čas je čím dál více důležitou ekonomickou veličinou, neboť správné načasování může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu dané strategie.
9. **Princip agregovaného myšlení** stratégovi říká, že by se měl soustředit na podstatná fakta a nezabývat se zbytečnými podrobnostmi.
10. **Princip zpětnovazebního myšlení** souvisí s principem permanentnosti, protože zpětná vazba umožňuje stratégovi korigovat strategii tak, aby co nejvíce odpovídala skutečnosti.

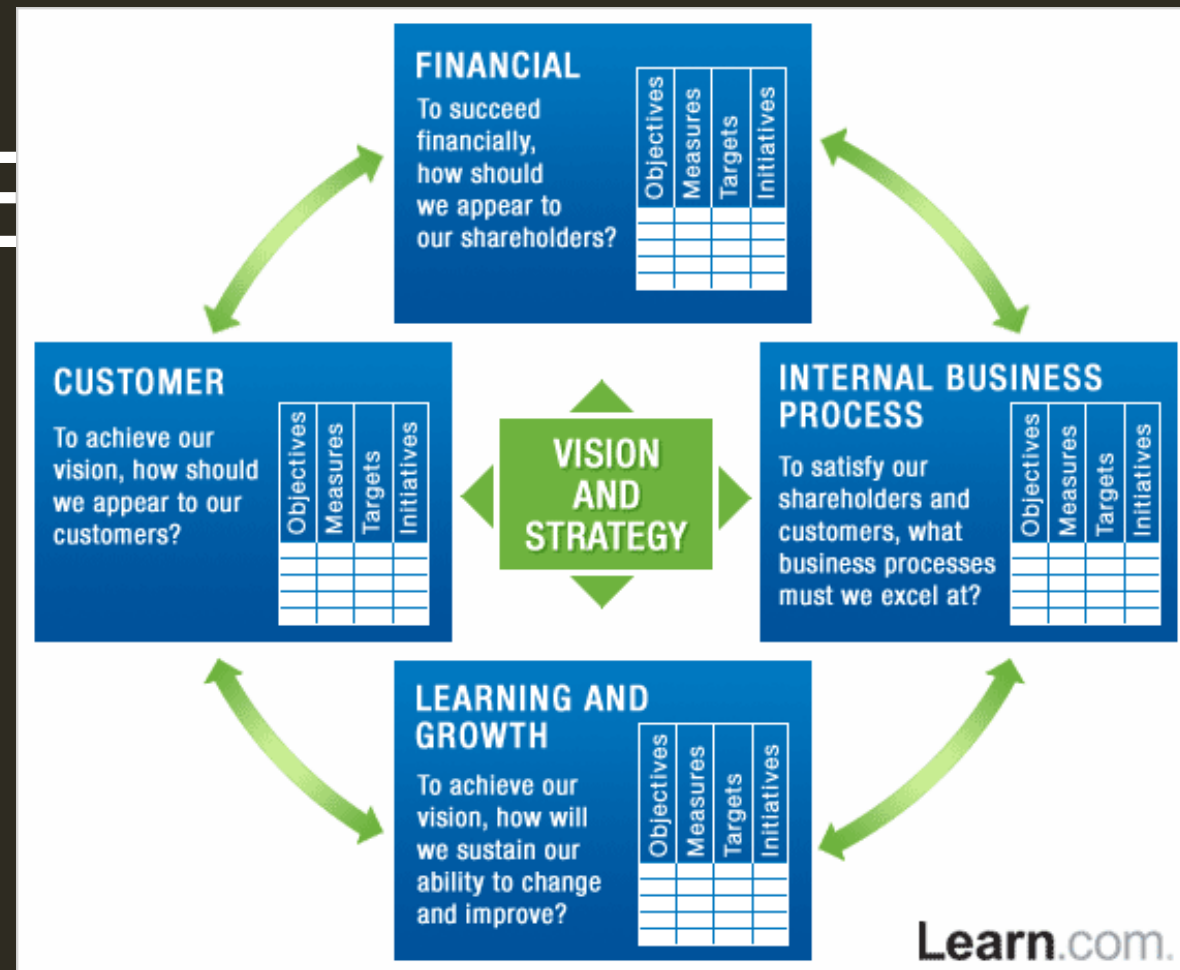
REZISTENCE

- transformační leadership
 - takhle to tady ale neděláme
- změňte myšlení
 - srozumitelné strategické plány
 - předat správný význam
 - správnou cestou
 - k „reálným lidem/zaměstnancům“
- prodejte vizi
 - účinnost – individuální zapojení
 - vhodnost – benefity pro jednotlivce
 - podpora – dostupné zdroje, podpora vedení

Mossop, S 2013, *Achieving Transformational Change In Academic Libraries*, Oxford: Chandos Publishing, eBook Collection (EBSCOhost), EBSCOhost, viewed 21 March 2017.

BALANCED SCORE

1. přenos strategie do operativy;
2. nahlíží na tvorbu strategie jako na kontinuální proces
3. optimalizace procesů, služeb, kompetencí a jednotek organizace



Nolan Norton Institute, výzkumná odnož KPMG

HR BALANCED SCORECARD

Finance

- Náklady vs rozpočet
- Náklady externích dodavatelů
- Celkové tržby/náklady na zaměstnance
- Návratnost investic do lidských zdrojů

Zákazník

- Spokojenost zákazníků
- Efektivita reakcí na potřeby zákazníků
- Sounáležitost se strategií organizace
- Péče o zákazníky

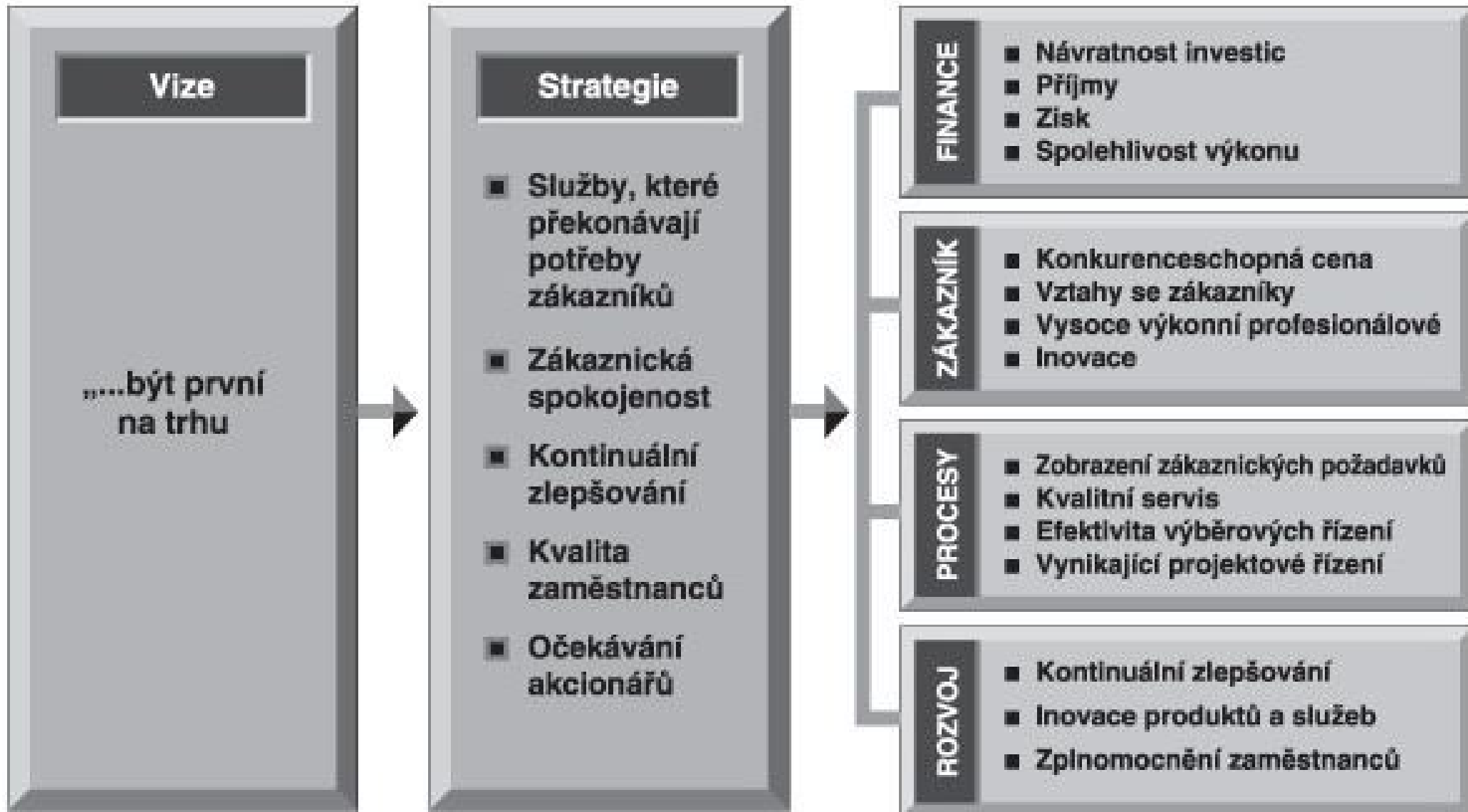
Učení se a rozvoj

- Optimální množství/mix zaměstnanců
- Kompetence zaměstnanců
- Role zaměstnanců
- Fluktuace/Absence
- Cíle
- Vnitřní růst

Procesy

- Konzultace, poradenství, facilitace
- Nábor a výběr
- Vzdělávání a rozvoj
- Odměňování
- Řízení výkonu
- Personální politika
- Efektivní informační systémy
- Podpora organizací

BALANCED SCORECARD - PROPOJENÍ S VIZÍ



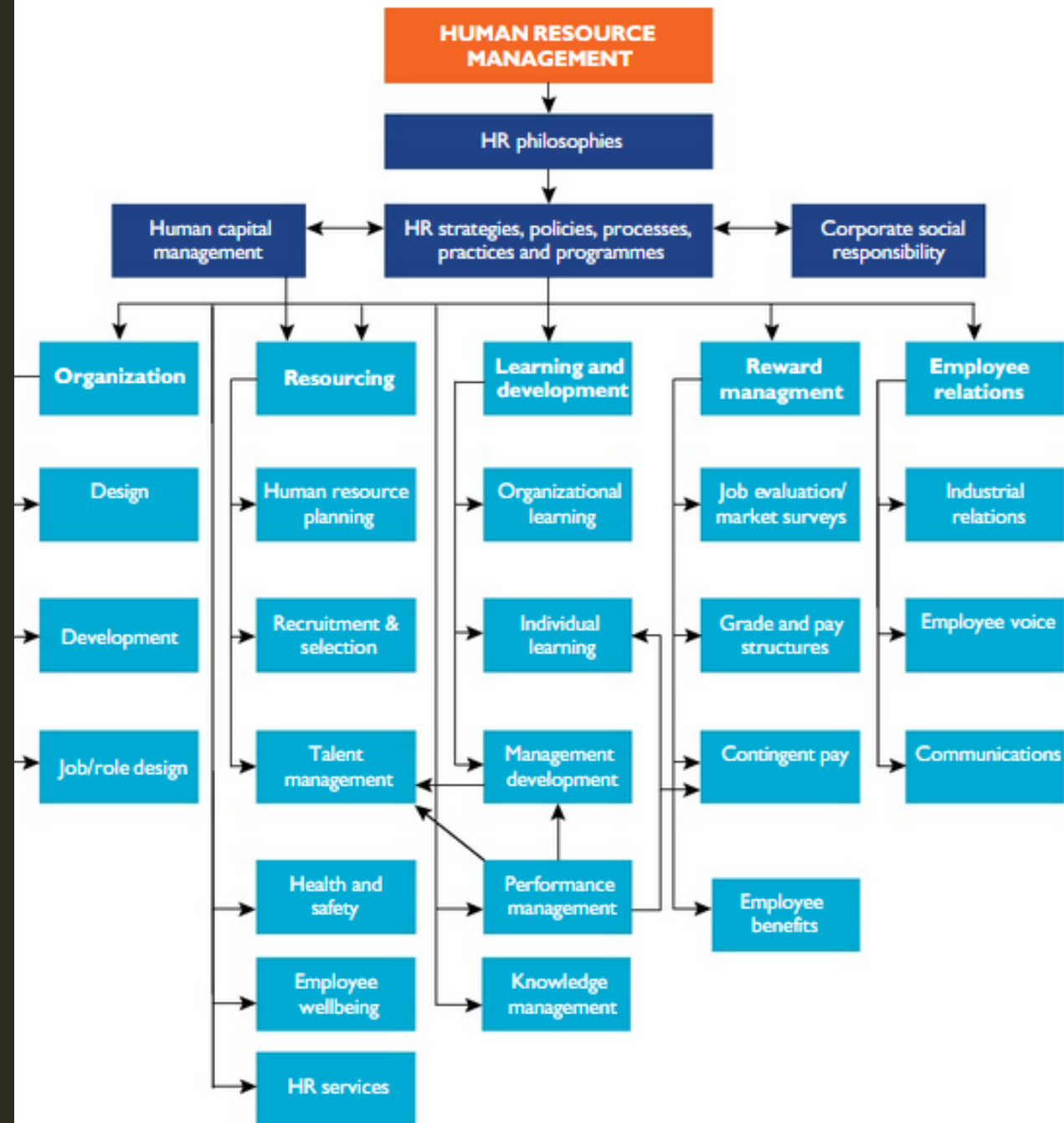
	STRATEGIE			
	záměry a cíle	objektivně ověřitelné ukazatele	cílové hodnoty	kroky a aktivity
FINANCE				
ZÁKAZNÍK				
INTERNÍ PROCESY				
UČENÍ SE A RŮST				

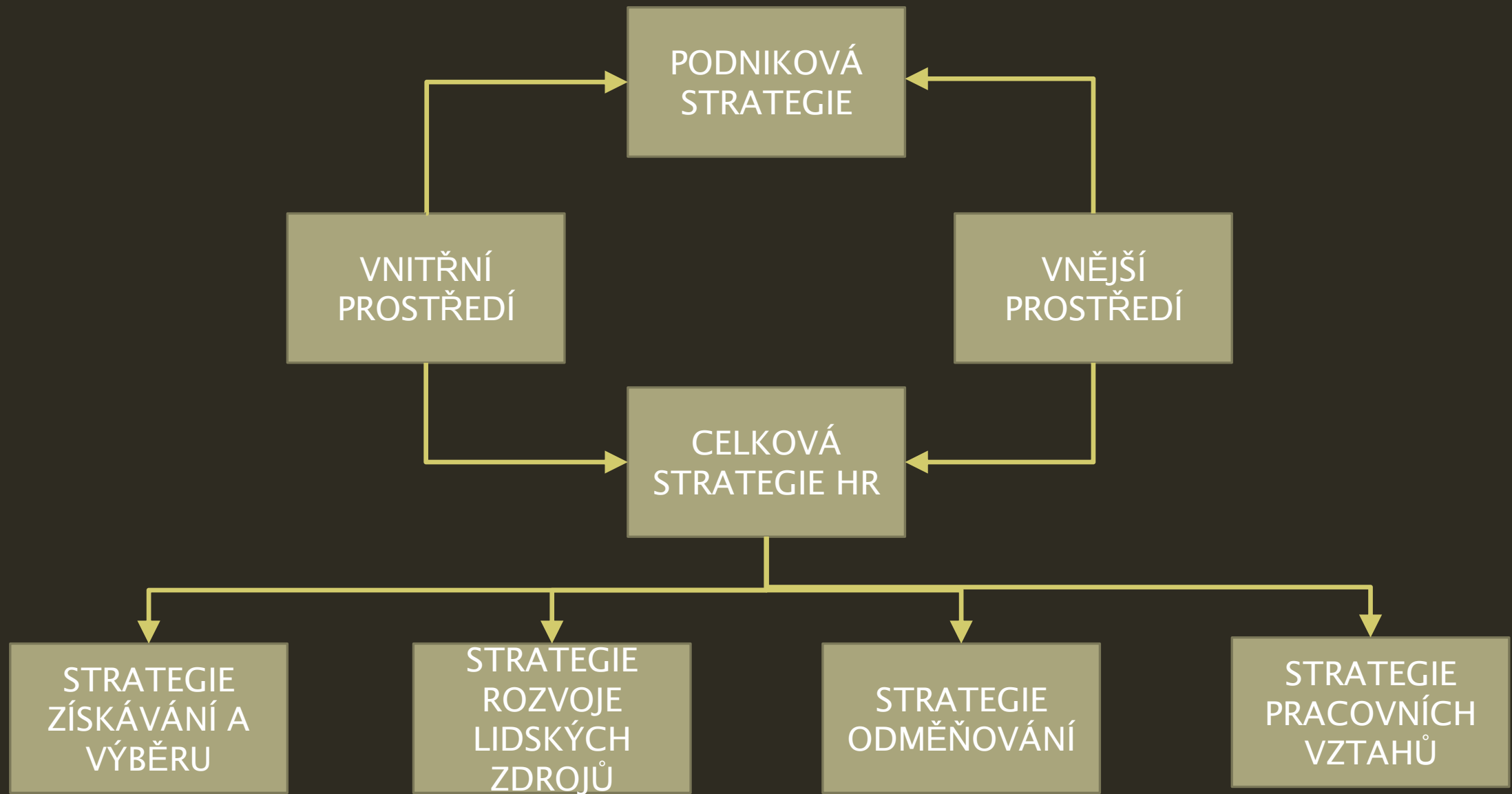
„Lidé jsou klíčovým zdrojem organizace a výkon organizace v rozhodující míře závisí právě na nich.“

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

LIDSKÉ ZDROJE / HUMAN RESOURCES







PERSONÁLNÍ STRATEGIE / STRATEGIE ŘÍZENÍ HR

Strategie řízení lidských zdrojů (Personální strategie) je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení cílů v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu v organizaci.

Personální strategie pomáhá při sjednocení a usměrnění chování a jednání všech lidí a jejich celkového rozvoje v souladu s potřebami organizace. Umožní smysluplné plánování a řízení veškeré práce s lidskými zdroji.

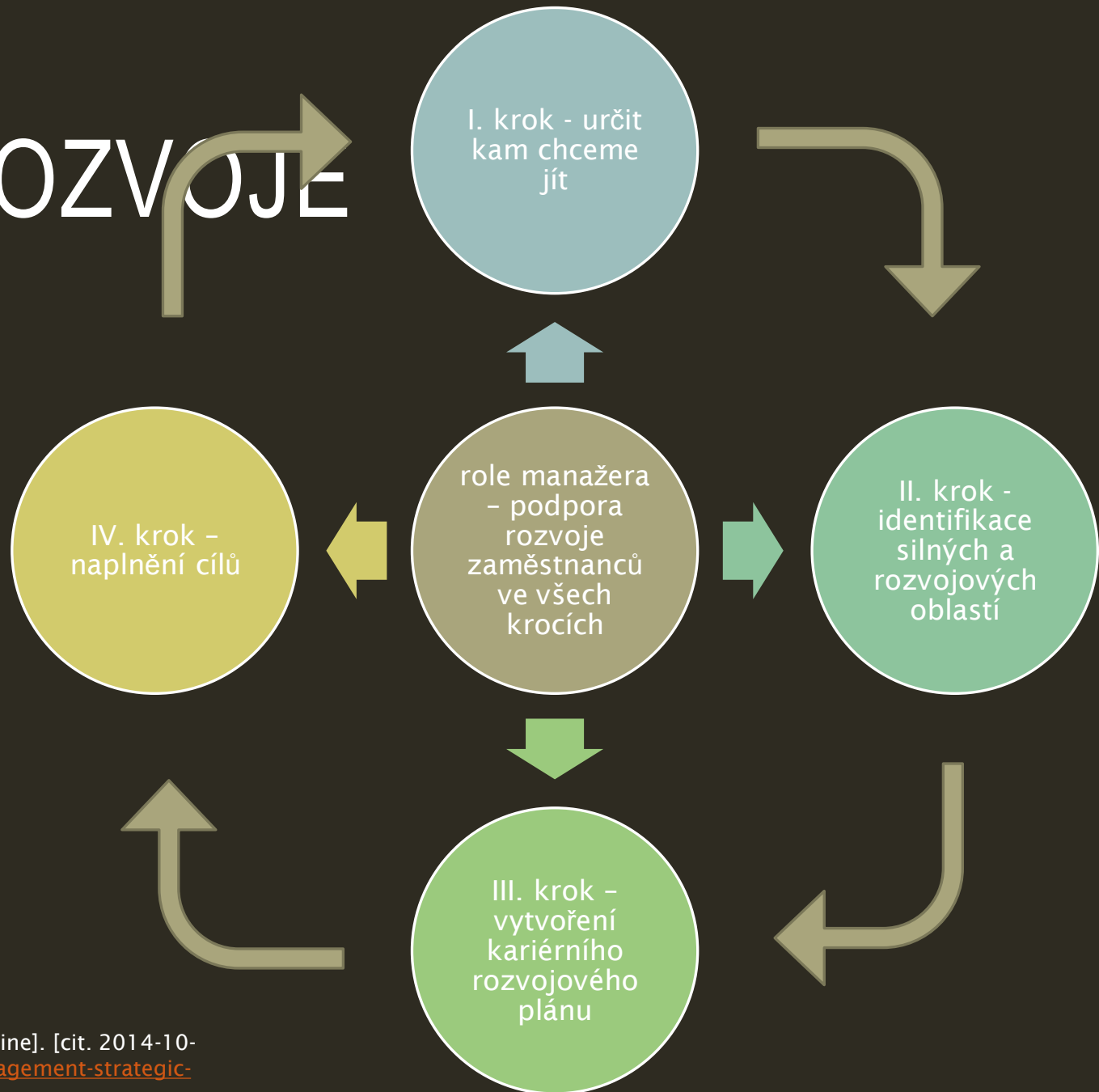
- 1. Definiuje procesy, odpovědnosti a požadavky na získávání a výběr pracovníků**
- 2. Definiuje požadavky vzdělávání pracovníků a rozvoj kvalifikace**
- 3. Definiuje způsob řízení pracovního výkonu, motivování a odměňování lidí, sociální programy a zaměstnanecké benefity (Employee Benefits)**
- 4. Definiuje pracovní podmínky, pracovní vztahy a ovlivňuje způsob organizování**

DEFINICE PERSONÁLNÍ STRATEGIE

- postup, jak **dosáhnout cílů organizace** skrze / prostřednictvím lidí ve smyslu **strategie lidských zdrojů a integrované personální politiky a postupů** - **Armstrong**

„dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“ Koubek (2006)

STRATEGIE ROZVOJE



Rozvoj musí být:

- podpořen organizací
- manažerem umožněn
- zaměstnanci řízený

PERSONÁLNÍ AUDIT

podniková kultura

organizační
uspořádání podniku
vzhledem k řízení
lidských zdrojů

výběr a přijímání
nových
zaměstnanců

vzdělávání a rozvoj
zaměstnanců

řízení výkonu a
pracovní hodnocení
zaměstnanců

odměňování

zaměstnanecké
vztahy

strategie plánování
lidských zdrojů

přezkoumání, diagnostická metoda

výstupem je:

- aktuální stav,
- silné a slabé stránky,

NEUDÁVÁ SMĚR

PERSONALISTA

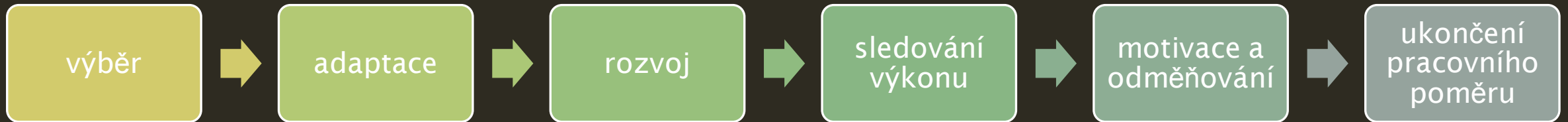
personalista – optimalizace kvality a kvantity lidských zdrojů

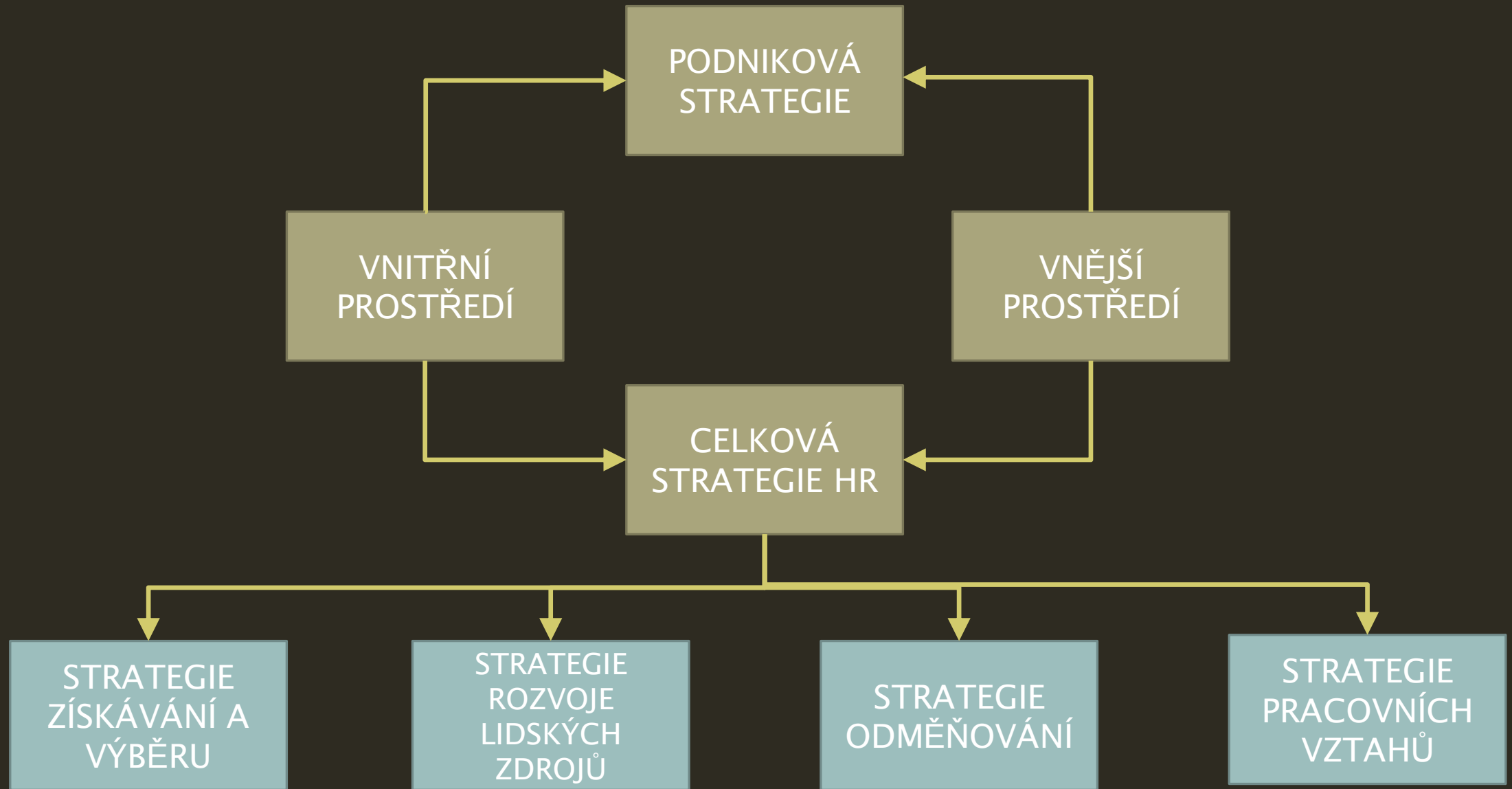
- personální administrativa – pracovně právní vztahy, zaměstnanecké spisy, statistiky,
- analýza prostředí a pracovních míst,
- kvalifikace pracovních pozic,
- zaměstnanecké programy atd.,
- péče o zaměstnance – pracovní režim, bezpečnost atd.
- personální informační systém
- zdravotní péče
- metodika průzkumů a zpracování informací
- dodržování zákonů v oblasti práce

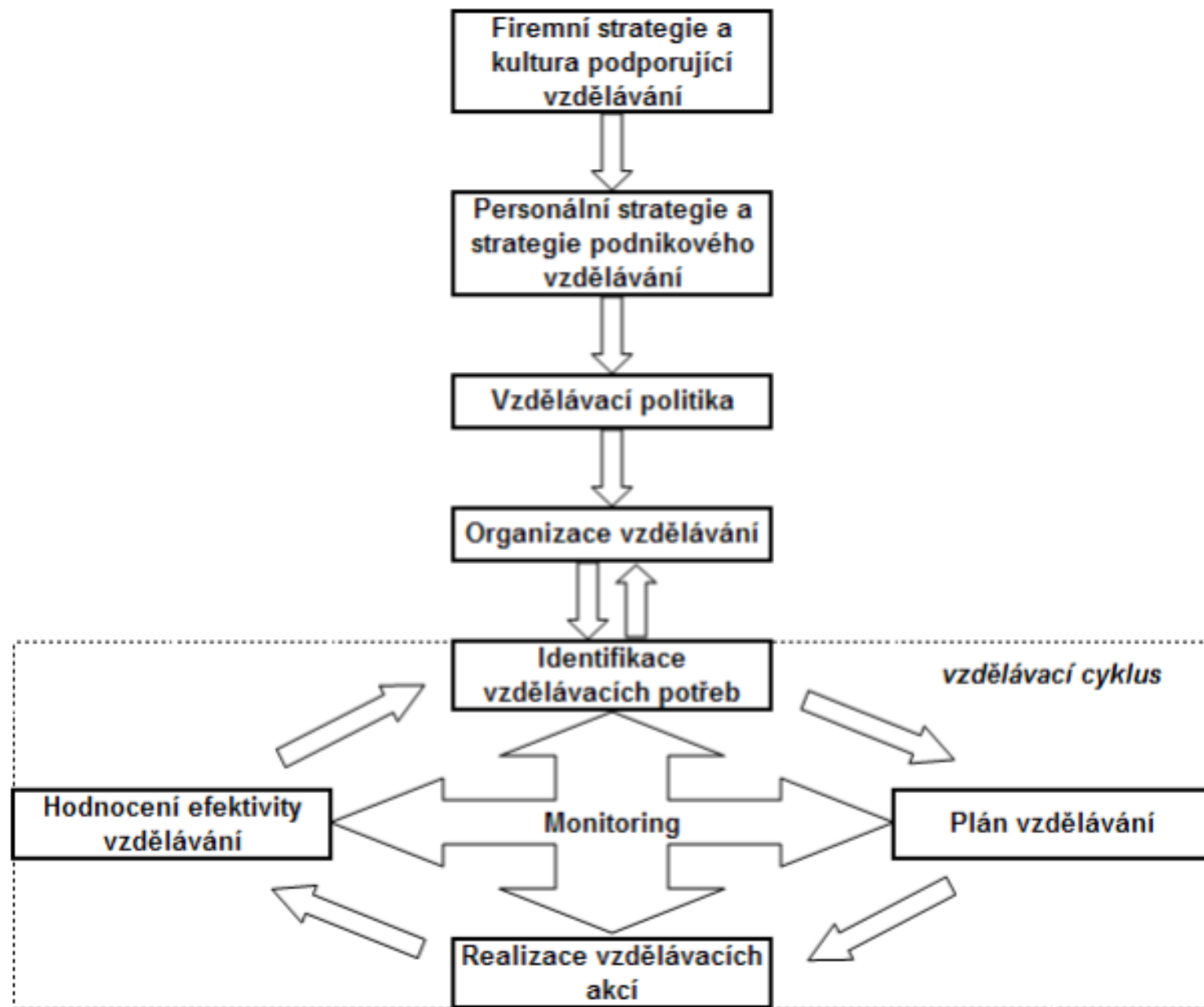
MANAŽER - 5 AKTIVIT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- organizace
- zabezpečení
- rozvoj lidských zdrojů
- řízení odměňování
- zaměstnanecké vztahy a oblast názorů zaměstnanců a komunikace

„ŽIVOTNÍ CYKLUS“ ZAMĚŠTNANCE







DĚKUJI ZA POZORNOST

P. Kotler: „Jsou jen dva druhy podniků. Ty, které se změní a ty, které
zmizí“

mbockova@phil.muni.cz