

MUNI
FSS

Strategické řízení a strategické řízení lidských zdrojů

Řízení, strategické řízení,
mise, vize, cíle, strategické
řízení LZ a jeho místo v
organizaci, Balanced
Scorecard



Literatura

- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktual. a přepr. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027124992 (Kapitola 1) **(e-prezenčka – první vydání z roku 2012)**
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání Brno: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500322. (Kapitola 1 a 3) **(e-prezenčka)**
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepr. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 9788074006371. (Kapitola 2) **(e-prezenčka)**
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027104345 (Kapitola 5.3) **(elektronická verze - bookport)**
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7 (Kapitola 2) **(elektronická verze - bookport)**
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ (2015). *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck. (Kapitola 9) **(e-prezenčka)**

Řízení lidských zdrojů

➤ Součástí procesu řízení organizace

- Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích (Armstrong a Taylor, 2015)

Význam řízení a nositelé

- Řízení je proces systematického **plánování, organizování, vedení a kontrolování**, který směřuje k dosažení vytyčených cílů.
- **Řízení** je faktorem ovlivňujícím úspěšnost podniku a míru naplnění jeho cíle
- **Nositelé řízení**
 - skupina lidí v podniku, která může dávat ostatním osobám v podniku příkazy – **řídící práce**
 - také nazýváni **management**
- na kvalitě a schopnostech managementu do jisté míry závisí úspěch celého podniku

Fáze procesu řízení (manažerské činnosti/funkce)

– Plánování

- **Stanovení konkrétních cílů, úkolů a činností nezbytných k jejich dosažení**
- Stanovení jednotlivých cest dosažení cílů a výběru nejlepšího z nich
- Stanovení **co, jak a pro koho**

– Organizování

- Přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase s cílem realizace plánovaných činností
- Smyslem organizace je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci všech členů řízeného systému
- Určení **kdo, co, jak a kdy bude dělat**

– Vedení

- **Komunikace, ovlivňování a motivování podřízených pracovníků**
- Přímé a nepřímé usměrňování a koordinaci chování jednotlivců či skupin tak, aby efektivně vykonávali zadané úkoly

– Kontrolování

- **Srovnání dosaženého stavu s cílem**
- Odhalení nedostatků a návrh zlepšení

Podrobnější pohled

Úkolem řídicí práce je v rámci procesu řízení zajistit následující činnosti:

1. Stanovení cílů
 2. Plánování
 3. Rozhodování
 4. Realizování →
 5. Kontrolu →
- Fáze plánování**
- Fáze organizování a vedení**
- Fáze kontroly**



Nositelé řídicích rozhodnutí

Vlastníci podniku, nebo jimi pověřené osoby – **manažeři**

- může docházet ke kombinaci obou typů

Dle úrovně řízení rozlišujeme:

- Vrcholové manažery – nejvyšší vedení podniku (generální ředitel, ředitel pro ČR)
- Střední manažery – vedoucí jednotlivých oddělení (vedoucí HR oddělení, vedoucí obchodního oddělení, vedoucí oddělení výroby...)
- Liniové manažery – nejnižší úroveň managementu (mistři, hlavní účetní...)

Podnik dle nositelů řízení

Vlastnický podnik

- Řízení v rukou vlastníků
- Typické pro malé podniky, zejména podniky jednotlivce a osobní společnosti
- Vlastník nese kapitálové riziko a zároveň řídí podnik

Manažerský podnik

- Funkci vrcholového vedení zastávají pověřeni manažeři
- Majetkově se nepodílí na podniku a nenesou kapitálové riziko
- Zejména velké podniky
- Ve vedení jsou odborníci dosazení vlastníky

Kombinace předešlých forem

- Řídí jak společníci tak odborníci

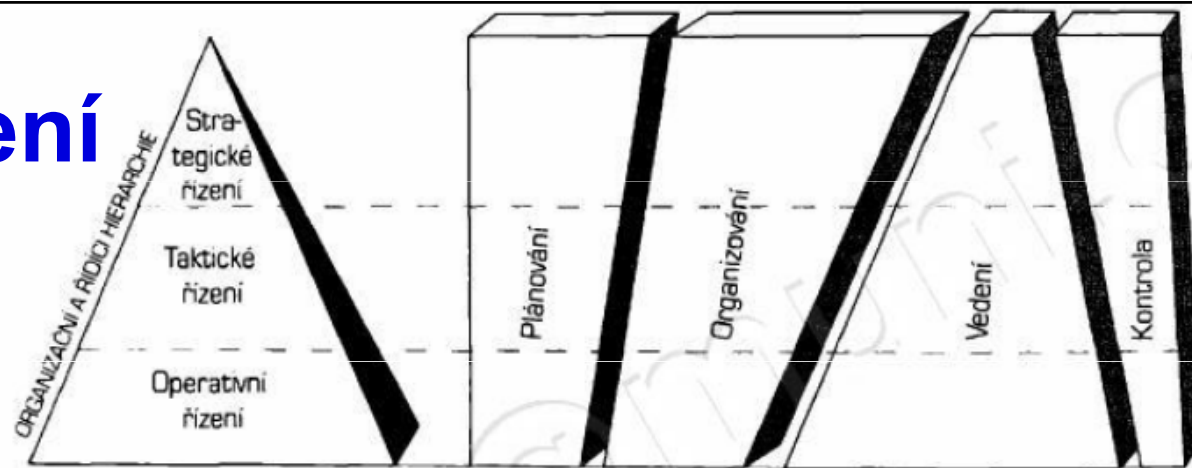
Klasické versus strategické řízení

- **Klasické řízení** vychází ze zkušeností a minulého vývoje. Na změny okolí reaguje až se zpožděním a k přizpůsobení dochází v dlouhém adaptačním procesu.
- **Strategické řízení** se snaží vyvíjet a aplikovat strategie na základě včasného hledání příležitostí a rizik, které by mohly plynout ze změny podmínek okolí. Tyto strategie jsou potom implementovány dříve, než tyto změny nastanou.

Strategické řízení je řízení dlouhodobého vývoje podniku, kdy jsou při podnikatelských rozhodnutích zohledňovány i vlivy vnějšího okolí

Řízení dle úrovně řízení

- **Strategické řízení**
- **Taktické řízení**
- **Operativní řízení**



Obr. 2 - 1 **Struktura základních manažerských funkcí v jednotlivých úrovních řízení**

Zdroj: Hanzelková a kol. (2017)

Strategické řízení	Taktické a operativní řízení
Určování nových cílů a strategií	Stanovení cílů, které jsou odvozeny od cílů vyšší úrovně
Cíle mají celopodnikový význam	Cíle jsou stanoveny formou subcílů a přiřazeny konkrétním funkčním jednotkám
Jedná se o řízení a plánování v delším časovém horizontu (dle odvětví, 2 a více let)	Časový horizont je krátký (rok, měsíc, kvartál). Taktické (měsíce až 2 roky), operativní (týdny až 1 rok)
Je v rukou vrcholového vedení podniku	Nositelem je střední a liniový management
Výsledky dosažení cílů je možné hodnotit až s delším časovým odstupem	Výsledky jsou hodnoceny bezprostředně po dosažení/nedosažení cílů
Řešené problémy a rozhodnutí jsou unikátní. Vedoucí pracovníci musí být kreativní.	Řešené problémy jsou spíše rutinní, jsou užívány standartní přístupy.

Co je strategické řízení?

Strategické řízení zahrnuje aktivity zaměřené na udržení dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, její vizí (dlouhodobými cíli) a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, ve kterém firma existuje (Hanzelková a kol., 2017)

Strategické řízení je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů. (Hitt a kol., 2011)

Strategické řízení je umění a věda formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů. (Fotr a kol., 2020)

- Klíčovým úkolem je formulace strategií a jejich realizace

Co je strategie?

Strategie je množina strategických cílů a cest vedoucích k jejich dosažení (např. Kotler, 1993; Johnson a Scholes, 1993)

Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy vytyčené firemní cíle. (Hanzelková a kol., 2017)

Strategie je koncept, který určuje jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. (Porter, 2010)

➤ **Cíle** jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo.

Základní charakteristiky strategie a strategického rozhodování (dle Johnsona a Scholese, 1993)

Strategie míří do vzdálenější budoucnosti

Strategie by měla zajistit specifickou konkurenční výhodu

Strategie určuje základní parametry podnikání, výroby, služby, objem výroby, trhy atd.

Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím

Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy

Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění potřebných zdrojů k realizaci strategie

Strategie určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení

Strategie musí zohledňovat firemní hodnoty, kulturu a očekávání stakeholderů (majitelů, vedení, zaměstnanců, obchodních partnerů...)

Úrovně tvorby strategií

Mezipodnikové strategie (spolupráce s jiným/i podnik(em)/y – multilaterální či bilaterální. Např. v oblasti výzkumu, exportu, sdílených platebních systémů. Příklad: bankomaty)

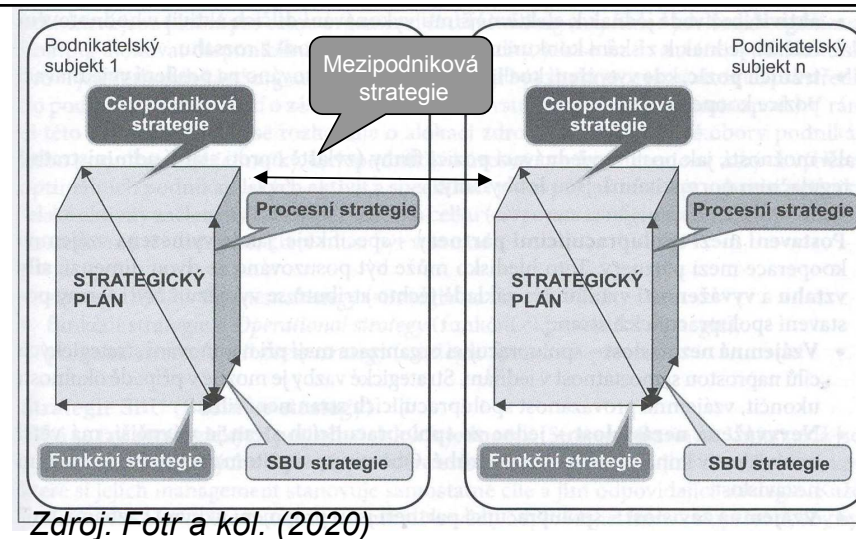
Celopodniková strategie (strategie na úrovni celé organizace.

Stanovuje základní strategické cíle a způsob jejich dosažení → co, jak, kdo a pro koho bude firma produkovat)

Dimenze celopodnikové strategie:

- **Strategie strategických obchodních jednotek** (SBU – Strategic Business Unit) (strategie pro jednotlivé SBU v souladu s celopodnikovou strategií)
- **Funkční strategie** (strategie pro jednotlivé funkční oblasti podniku – zásobování, výroba, odbyt, **lidské zdroje**, vývoj a výzkum, finance. Mohou být průřezové pro jednotlivé SBU)
- **Procesní strategie** (strategie v oblasti řízení a zdokonalení procesů. Příklad: digitalizace)

SBU – část firmy, která má specifickou skupinu zákazníků (trh). Např. podnik vyrábí rostlinné tuky a kosmetické přípravky



Strategické řízení lidských zdrojů

- Strategické řízení lidských zdrojů je specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace (Armstrong a Taylor, 2015)
- Podstatou strategického řízení lidských zdrojů je uvádění lidských zdrojů do souladu s celkovou strategií organizace, tak aby strategie lidských zdrojů podporovala dosažení strategických cílů organizace.
- Založeno na **přístupu založeném na zdrojích** - lidský kapitál je jeden ze zdrojů, který zajišťuje jedinečnost organizace a vytváří konkurenční výhodu

Cíl strategického řízení lidských zdrojů:

- Rozvíjení akceschopnosti cestou zajištění kvalifikovaných, motivovaných a oddaných lidí potřebných k dosahování trvalé konkurenční výhody (Armstrong a Taylor, 2015)

V jakém časovém horizontu strategicky řídit?

Relativní – je ovlivněn potřebami a podmínkami podniku

Délka časového horizontu závisí na **předmětu podnikání**,
konkrétně potom:

- konkurenčním prostředí
- dynamice vývoje prostředí a nejistotě spojené s budoucím vývojem
- životním cyklu vyráběných produktů
- objemu kapitálu potřebný k realizaci strategie
- čas nezbytný k přípravě výroby (resp. realizaci služeb), uvedení na trh

Jaké plány převládají?

- Závěry studie Scholze (1994), která zkoumá časový horizont strategického řízení ve vybraných společnostech v Německu ukazují, že časový horizont se pohybuje nejčastěji v rozmezí 2-5 let.
 - 2-5 let – 61,9 % firem
 - 6-10 let – 23,8 % firem
 - Více než 10 let – 9,5 % firem
 - Nepoužívá – 4,8 % firem.
- Stonehause a Pemberton (2002) zkoumají strategické řízení v malých a středních podnicích v Anglii a dospívají k závěru, že více než 70 % firem plánuje v horizontu do 3 let včetně.
Jen cca 20 % firem plánuje v časovém horizontu 5 let.

Time horizon for planning

Years	Service (n = 92)	Manufacturing (n = 50)	All (n = 142)
1	20	26	22
2	10	14	11
3	41	36	39
4	3	2	3
5	23	18	21
6-10	2	4	3
Over 10	1	0	1

Zdroj: Stonehause a Pemberton (2002)

Proč (ne)realizovat strategické řízení?

Argumenty PRO	Argumenty PROTI
Umožňuje předvídat měnící se podmínky a reagovat na ně	Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic dlouhodobě plánovat
Dává jasné cíle a směry budoucí činnosti podniku pro zaměstnance	Strategické cíle jsou formulovány nejasně
Nutí vedení o věcech přemýšlet, plánovat, zdokonaluje řídicí pracovníky	Je to časově náročné
Podniky uplatňující strategické řízení jsou efektivnější	Úspěch závisí na jiných faktorech než strategické řízení (např. štěstí, náhoda). Existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení.

Vyplatí se strategické řízení?

Má vliv na výkonnost???

- Odborné studie naznačují, že firmy, které aplikují systematické řízení a plánování jsou finančně úspěšnější než ty, které ne (např. Herold, 1972; Lindsay & Rue, 1980)
- Wood a LaForge (1979) zkoumají 70 velkých komerčních bank a ukazují, že ty které měly systémy strategického řízení dosáhly lepších finančních výsledků než ty, které jej neměly.
- George, Walker a Monster (2019) užívají meta-analýzu (závěry 31 empirických studií) a zkoumají vliv strategického řízení a plánování na výkonnost podniků. Dospívají k závěru, že strategické řízení a plánování má pozitivní efekt na podnikovou výkonnost.

Má smysl v turbulentní době???

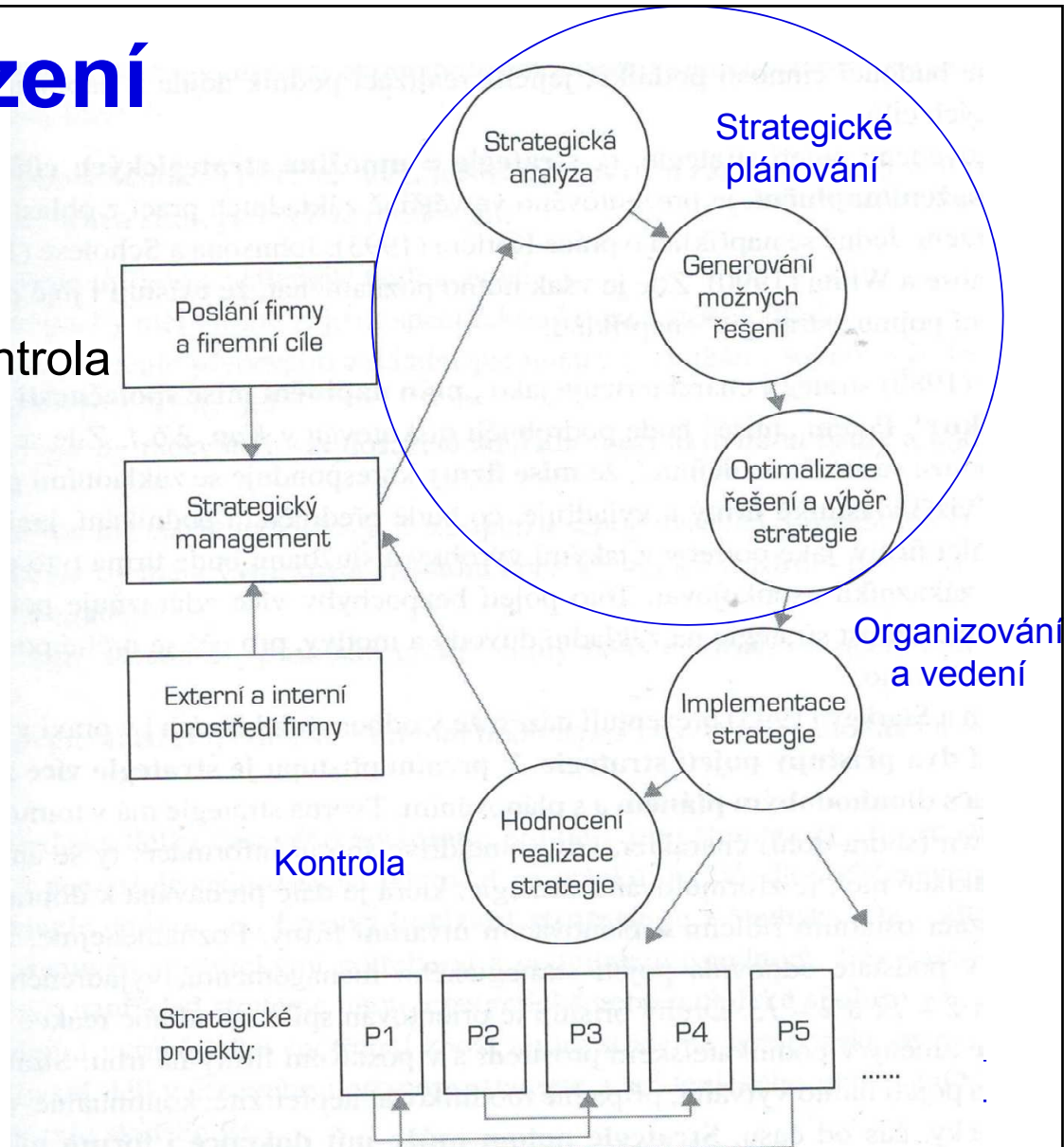
- Johnsen (2022) zkoumá strategického řízení ve veřejném sektoru. Studie analyzuje údaje z průzkumu 144 organizací veřejného sektoru v Norsku v roce 2020 a zkoumá, jak manažeři vnímali užitečnost strategického plánování v posledních 4 letech. Většina zkoumaných organizací připravovala strategické plány nad rámec povinných plánů a manažeři vnímali čistý přínos strategického plánování i v turbulentním prostředí posledních let jako pozitivní.

Proces strategického řízení

Různé přístupy s různou podrobností popisu

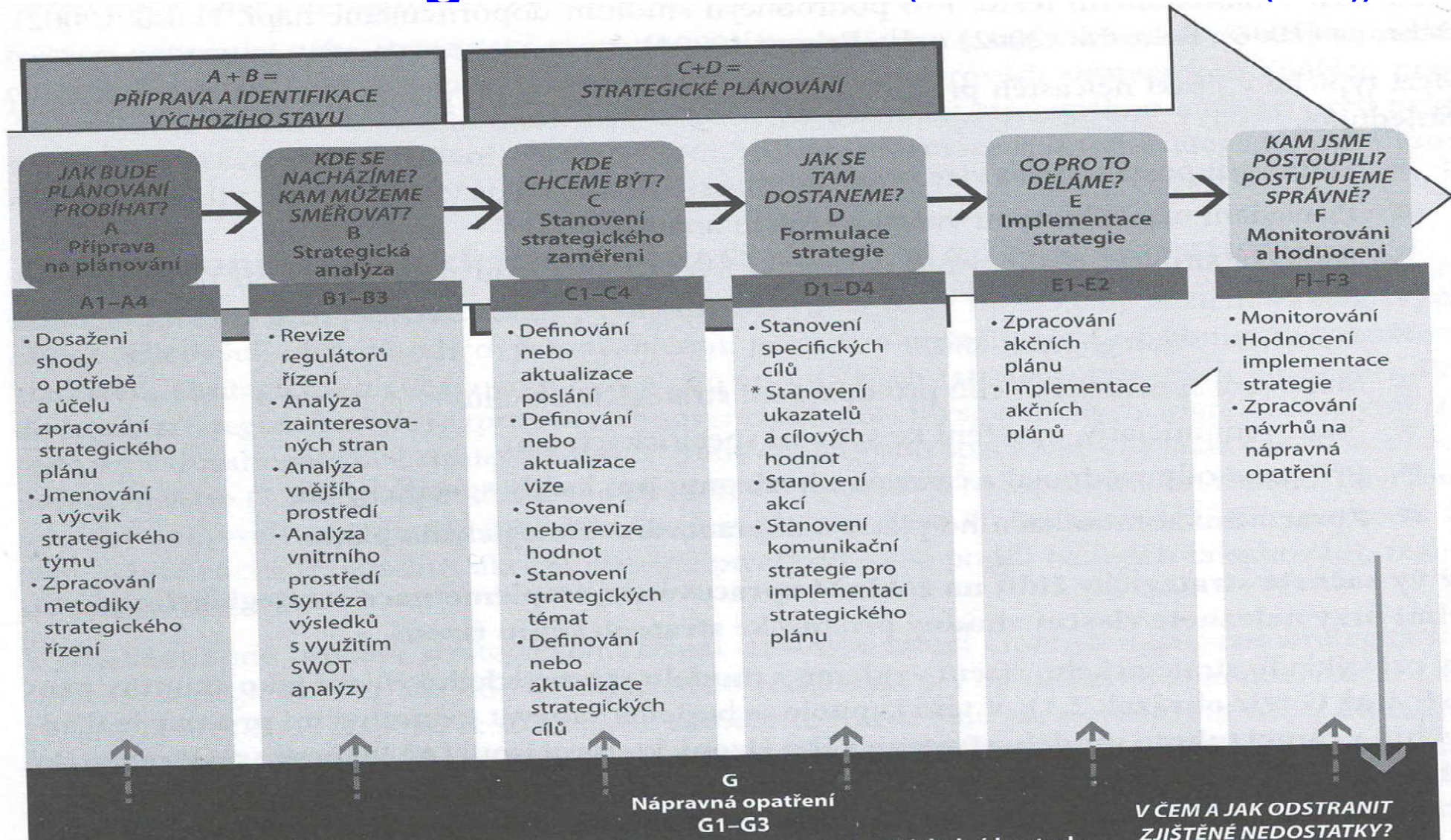
➤ Fáze plánování, organizování a vedení a kontrola

Hanzelková a kol. (2017) vymezují proces strategického řízení následovně:

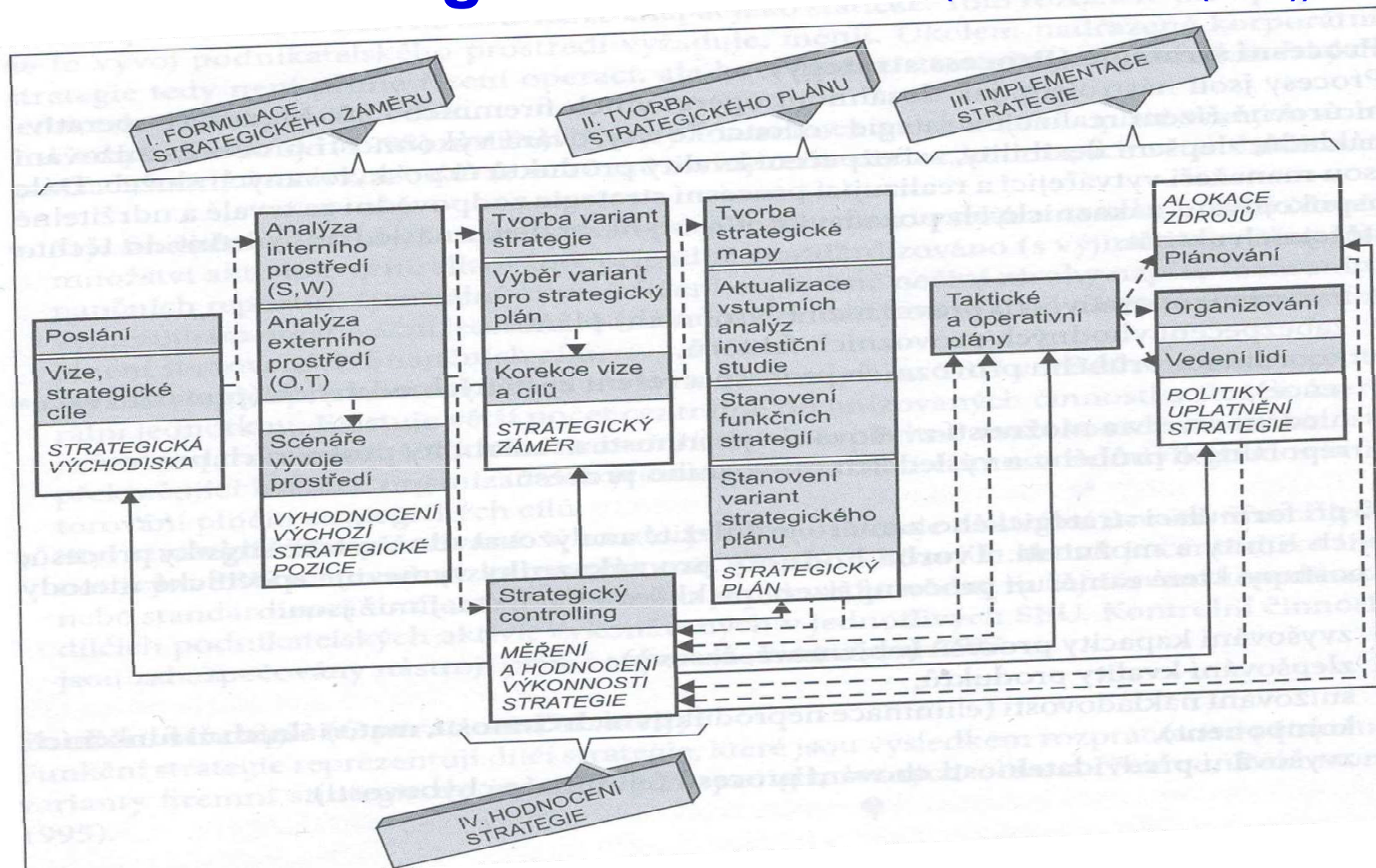


Zdroj: Hanzelková a kol. (2017)

Proces strategického řízení (dle Grasseové a kol. (2012))



Proces strategického řízení (dle Fotr a kol. (2020))



Proces strategického řízení

Fáze procesu strategického řízení:

- 1. Stanovení mise a vize podniku**
- 2. Stanovení předběžných strategických cílů**
- 3. Realizace procesu strategického plánování**
 - Strategická analýza
 - Vymezení strategických cílů
 - Vypracování konkrétních strategií a výběr strategie
- 4. Implementace strategie**
- 5. Kontrola**

Mise (poslání) a vize podniku

Mise (poslání) vymezuje smysl existence, postoje, které zaujímá, orientaci podniku

Vize definuje čím chce podnik být, jak vidí svou budoucnost

➤ mělo by být motivující a splnitelné, dávat směr podniku

Např. kadeřnický salon:

➤ **Chceme dělat lidi krásné a sebevědomé prostřednictvím poskytování špičkových kadeřnických služeb**

➤ **Chceme být vyhlášený kadeřnický salon ve městě**

Společnost TESLA (https://www.tesla.com/cs_cz/impact):

➤ **Naší misí je urychlit přechod k udržitelným zdrojům energie**

➤ **Budujeme svět poháněný solární energií, ve které napájení funguje z baterií a k přepravě se používají elektrická vozidla**

MUNI
FSS

Předběžné strategické cíle

Konkretizace vize

- intuitivní stanovení, na základě zkušeností a očekávaného vývoje v budoucnosti
- nejsou podloženy hlubokou analýzou

Např. kadeřnický salon:

- **Poskytování špičkových kadeřnických služeb za přijatelné ceny**

Společnost TESLA:

- **Výroba špičkových vozidel s nulovými emisemi, která se mohou nabíjet čistou energií**
- **Produkce solární energie pro domácnosti a komerční potřeby**
- **Instalace baterií pro uchování čisté energie**

Strategické plánování

Úkolem strategického plánování je stanovit, co má podnik udělat, aby naplnil svou vizi

- jaké zdroje jsou k tomu potřeba,
- jaké budou vlivy okolí a jak na ně budeme reagovat,
- jak získat či udržet konkurenční výhodu.

Fáze strategického plánování:

1. Strategická analýza
2. Vymezení strategických cílů (konkrétní)
3. Vypracování konkrétních strategií a výběr strategie

Strategická analýza

Úkolem strategické analýzy je obstarání informací potřebných k řízení.

Cílem strategické analýzy je

- určit, kde se podnik nachází, jaké jsou jeho zdroje a možnosti,
- odhalit trendy a budoucího vývoje.



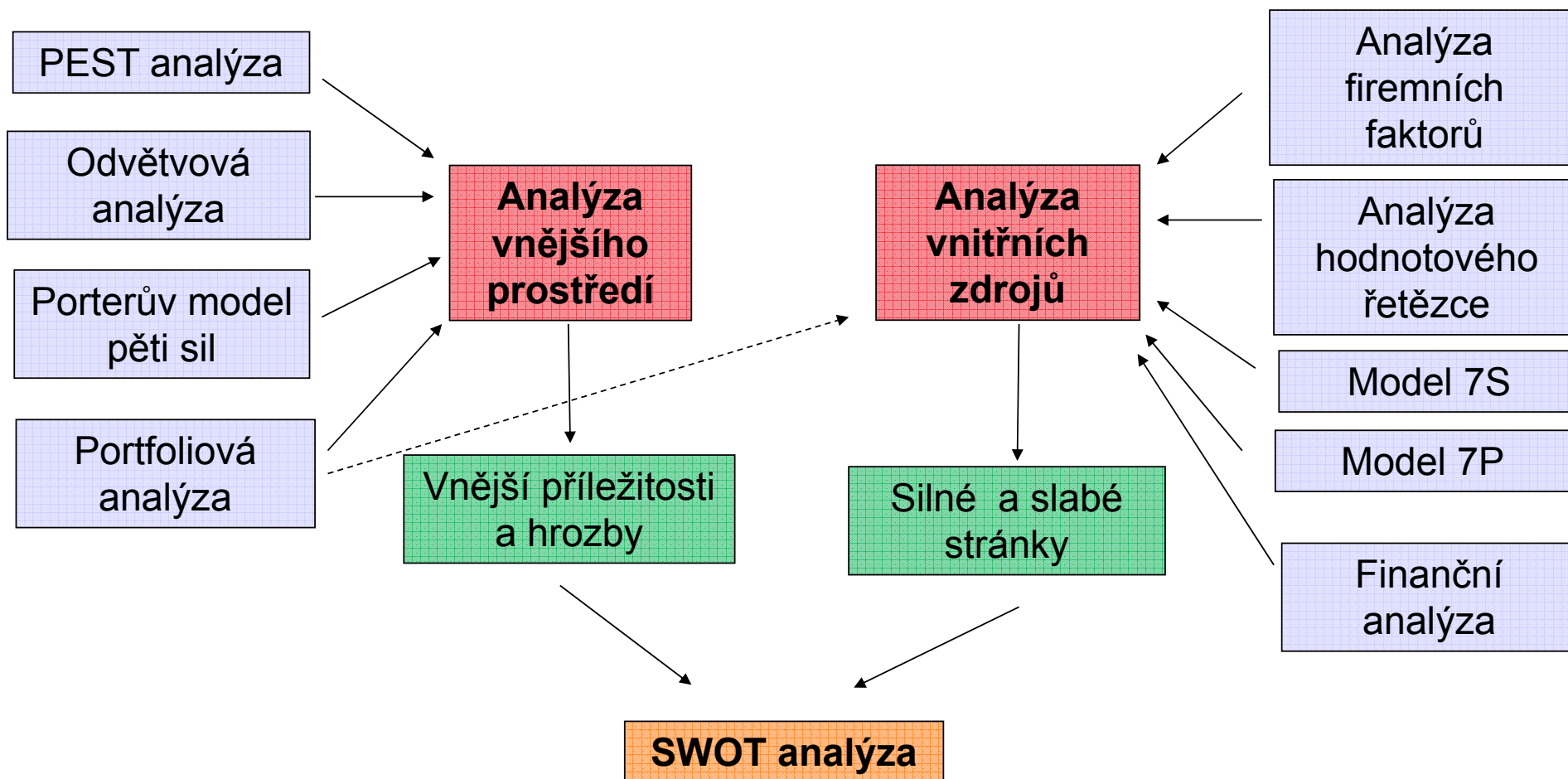
Zdroj: Fotr a kol. (2020)

Založena na **analýze prostředí**:

- 1. Analýze vnějšího (externího) prostředí (makroprostředí – existuje nezávisle na vůli podniku a mezoprostředí – podnik může částečně ovlivnit)**
- 2. Analýze vnitřních zdrojů a schopností podniku (mikroprostředí – podnik je přímo ovlivňuje svou činností)**

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analýza je nejznámější metoda analýzy prostředí organizace

Vybrané metody strategické analýzy



Vymezení strategických cílů

Navazují na poslání a vizi podniku

- vychází z výsledků předešlých analýz a SWOT analýzy
- Stanoveny cíle na **úrovni organizace** i pro **jednotlivé funkční oblasti** (systém cílů)

Forma stanovení cílů:

- Často vyjadřovány ve **finančních ukazatelích** – např. objem prodeje, zisku, tržní podíl
- Může být ovšem užito i **nefinančního vyjádření** – např. spokojenost zákazníků, implementace nových systémů, minimum reklamací

- Cíle mohou být stanoveny jako **tvrdé cíle** (přímo kvantifikovatelné) - např. rentabilita, tržby
- nebo **měkké cíle** (stanovena škála pro hodnocení) - např. spokojenost zaměstnanců, zákazníků

Princip SMART

Specifický (Specific)

- Cíl je formulován konkrétně a jednoznačně bez možnosti více výkladů
- Cíl jasně ukazuje stav v budoucnu (např. zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců)

Měřitelné (Measurable)

- Dosažení cíle lze měřit pomocí ukazatelů a jejich cílových hodnot (např. ukazatel míra pracovní spokojenosti, 5ti bodová hodnotící škála, kdy 1 znamená velmi nespokojen a 5 velmi spokojen, minimální cílová hodnota 2.5)

Akceptovatelný (Acceptable)

- S cílem se musí ztotožnit management příslušné řídicí úrovně a zainteresovaní zaměstnanci podílející se na plnění cíle

Reálný (Realistic)

- Cíle musí být stanoveny tak, aby bylo možno jich dosáhnout
- Osoby odpovědné za dosažení cíle musí mít k dispozici nástroje, kterými lze cíle dosáhnout

Termínovaný (Timed)

- Časově ohraničené
- Je stanoven termín plnění (např. do 2 let)

Příklad strategických cílů

Například strategické cíle mohou být stanoveny takto:

1. Do 3 let získat 5% podíl na trhu měřený počtem zákazníků
2. Do 3 let dosáhnout 10% zhodnocení vlastního kapitálu vyjádřené pomocí ROE
3. Do 5 let snížit podíl cizího kapitálu na úroveň 1:1 (vlastní ku cizímu kapitálu)
4. Do 3 let snížit míru fluktuace zaměstnanců ve výrobě na 15 %

Alternativní strategie a výběr

Strategická analýza by měla pomoci **poznat atraktivní oblasti a produkty** a poskytnout odpovědi na otázky

- co bude podnik vyrábět či jaké služby poskytovat
- ve kterých oblastech bude působit

Úkolem strategie je určit, jak se na vybraných trzích či segmentech trhů chovat

Alternativní (obecné) strategie:

- **Generické strategie:** jít v nejnižších nákladech, stavět na unikátnosti produktu, soustředit se na úzký segment,
- **Směr rozvoje:** stabilizace, expanze (investiční), omezení (desinvestiční)

Podrobněji další výklad – SWOT analýza a volba strategie

Strategie v oblasti řízení lidských zdrojů

➤ Jedna z funkčních strategií

Strategie lidských zdrojů vyjadřuje záměry organizace týkající se politik a postupů v řízení lidských zdrojů, zejména jak by tyto politiky a postupy měly být propojeny se strategií organizace, stejně jako mezi sebou navzájem (Armstrong a Taylor, 2015)

Rozlišujeme:

- **Obecné strategie lidských zdrojů** (celkový systém postupů v řízení lidských zdrojů, které organizace hodlá uplatňovat s cílem zlepšovat výkon organizace)
- **Specifické strategie lidských zdrojů** (záměry organizace v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů)

Obecné strategie lidských zdrojů

- celkový systém postupů v ŘLZ, které organizace hodlá uplatňovat s cílem zlepšovat výkon organizace

Rozlišujeme následující strategie:

- **Řízení zaměřené na vysoký výkon**

- uplatňování systému vysoce výkonné práce
- postupy zaměřené na zlepšení výkonu, schopností, motivace, angažovanosti s cílem růstu výkonu v podobě produktivity, kvality, spokojenosti zákazníků...
- řízení zaměřené na pečlivý výběr zaměstnanců, pobídkové odměny, vzdělávání a rozvoj

- **Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti**

- důraz na zvyšování oddanosti
- řízení zaměřeno na posilování důvěry, tak aby chování jednotlivců bylo určováno samotnými jedinci spíše než pomocí sankcí a tlaků

- **Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení**

- důraz na zvyšování zapojení a angažovanosti
- řízení založeno na stimulování k vysokému zapojení (rozhodování, pravomoci, přístup k informacím, pobídkové odměny, podíl na výsledcích organizace)

Specifické strategie lidských zdrojů

➤ záměry organizace v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů

Strategie pro jednotlivé oblasti ŘLZ:

- Zabezpečování lidských zdrojů
- Odměňování
- Motivace
- Vzdělávání a rozvoj
- Řízení pracovního výkonu
- Spokojenost a angažovanost
- Zaměstnanecké vztahy
- Společenská odpovědnost
- Rozvoj organizace ...

Výběr strategie

Na základě výsledků analýzy jsou **formulovány konkrétních strategií**

- Tyto by měly vést k dosažení strategických cílů podniku, reagovat na výzvy a hrozby okolí a zohledňují silné a slabé stránky podniku

Při výběru nejvhodnější strategie je u jednotlivých strategií potřeba zvážit:

- **Vhodnost strategie** (zda je v souladu s posláním podniku a jeho vizí?)
- **Realizovatelnost** (zda jsou k dispozici potřebné zdroje – technologie, služby, lidé popřípadě zda je možno je opatřit, jak zareaguje konkurence)
- **Akceptovatelnost** (zda se zvolená strategie přijatelná pro zainteresované strany stakeholdery: vlastníky, zákazníky, manažery, zaměstnance...)

Kritéria efektivní strategie ŘLZ

Strategie by měla:

1. uspokojovat potřeby organizace (podporovat naplnění mise, vize a strategických cílů organizace) (vertikální integrace);
2. být logicky promyšlená a integrovaná, složená z částí, které se vzájemně doplňují a posilují (horizontální integrace);
3. vycházet z podrobných a kvalifikovaných analýz a studií, nejen ze zbožných přání;
4. umožnit přeměnu v akceschopné programy (projekty), které předvídají potenciální požadavky a předcházejí eventuálním problémům;
5. brát v úvahu potřeby a možnosti liniových manažerů a zaměstnanců vůbec, stejně jako potřeby organizace a dalších zainteresovaných stran.

vhodná

realizovatelná

akceptovatelná

MUNI
FSS

Implementace strategie

Konkrétní vybraná strategie je uvedena do života

➤ **Strategie na úrovni organizace a v návaznosti pro jednotlivé podnikové funkce**

- Hlavní činnosti (funkce) – zásobování, výroba, odbyt
- Podpůrné – financování, investiční, **lidské zdroje**, věda a výzkum

➤ Strategie je implementována pomocí **taktického a operativního řízení**.

- **Taktické řízení** probíhá na střední úrovni managementu, konkretizuje strategické cíle a prostředky, které povedou k jejich dosažení.
- **Operativní řízení** probíhá na nejnižší úrovni řízení a představuje detailní řízení v krátkém časovém horizontu, které se zabývá samotným průběhem činností, lhůtami

Implementace strategie

V rámci taktického a operativního řízení dochází ke:

1. Stanovení taktických a operativních plánů
2. Zabezpečení a přiřazení vhodných výrobních faktorů
3. Koordinaci průběhu provozních procesů a řešení odchylek
4. Reportingu o průběhu a výsledcích

➤ Klíčová je komunikace, stanovení účinných motivačních nástrojů a efektivní zapojení lidského kapitálu

Implementace strategie v praxi

Odborné studie ukazují, že není problém strategii formulovat, ale problém bývá v implementaci. Dle odborných studií se úspěšnost implementace strategie pohybuje mezi 10 až 60 procenty.

Gurrowitz (2007) a Speculand (2006) dospěli k závěru, že méně než 10 % dobře formulovaných strategií bylo úspěšně implementováno.

Candido a Santos (2015) shrnují závěry studií v období 1980 až 2015. Studie rozčleněny do dvou skupin: studie zkoumající korporátní strategie (15 studií) a zkoumající specifické strategie (20 studií).

- Míra úspěšnosti realizace strategie se pohybovala kolem 50 %, u korporátní strategie kolem 60 %.
- Výzkum také ukázal, že míra úspěšnosti měla tendenci v čase růst. Časový trend ukázal na cca 30% úspěšnost v roce 1980 a 60% v roce 2015. To autoři vysvětlují pokrokem a schopností lépe využívat informace.

Kontrola a vyhodnocení

Kontrola naplňování implementované strategie

➤ Představuje zpětnou vazbu zda byla zvolená strategie vhodně implementována a není potřeba nápravy

Probíhá v rámci implementace a spočívá ve:

1. Sledování externích a interních faktorů, které mají vliv na přijatou strategii
2. Vyhodnocování dosahovaných výsledků
 - V průběhu pomocí „předstižných (průběžných)“ ukazatelů
 - Po skončení pomocí stanovených (zpožděných) ukazatelů
3. Návrh nutných korekcí v přijatém strategickém postupu

Cíle stanoveny na principu **SMART** – musí umožňovat vyhodnocení
(kritérium, míra jeho naplnění, termín)

Gap analýza

Metoda vhodná k vyhodnocení plnění strategických cílů

➤ slouží k identifikaci a zkoumání rozdílů mezi současným a plánovaným stavem plnění strategického cíle prostřednictvím cílových hodnot ukazatelů

Postup:

1. Výběr strategického **cíle**, u kterého budeme provádět GAP analýzu jeho plnění
2. Volba **ukazatele** pro hodnocení plnění zvoleného cíle
3. Zjištění **reálně dosažené hodnoty** ukazatele v době provádění analýzy
4. Srovnání s plánovanou hodnotou ukazatele pro daný časový horizont a identifikace potenciální **mezery v plnění cílů**.
5. Dle zjištěné mezery – identifikace příčin, úprava stávající strategie nebo stanovení nové novou

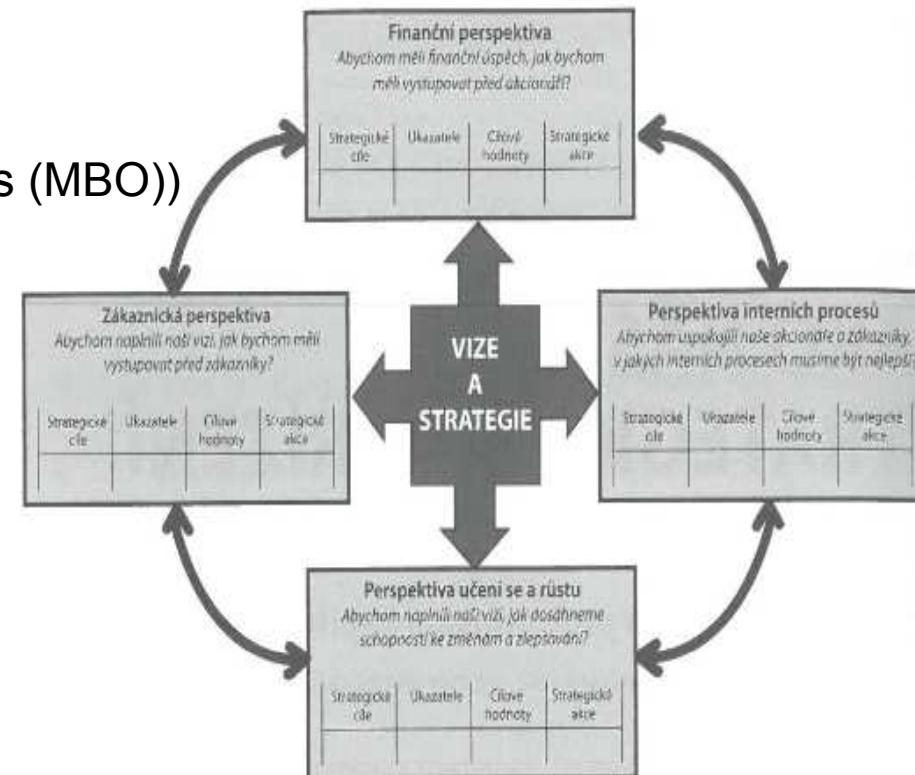
Balanced Scorecard (BSC)

➤ Metoda vyvinuta v 90. letech 20. století Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem jako metoda řízení výkonnosti podniku

➤ Metoda řízení výkonnosti podniku

- Založena na řízení podle cílů (Management by objectives (MBO))
- Identifikaci základních determinant výkonnosti
- Vzájemné provázanosti cílů

➤ Dnes jedna z metod implementace strategického řízení



Zdroj: Grasseová a kol. (2012)

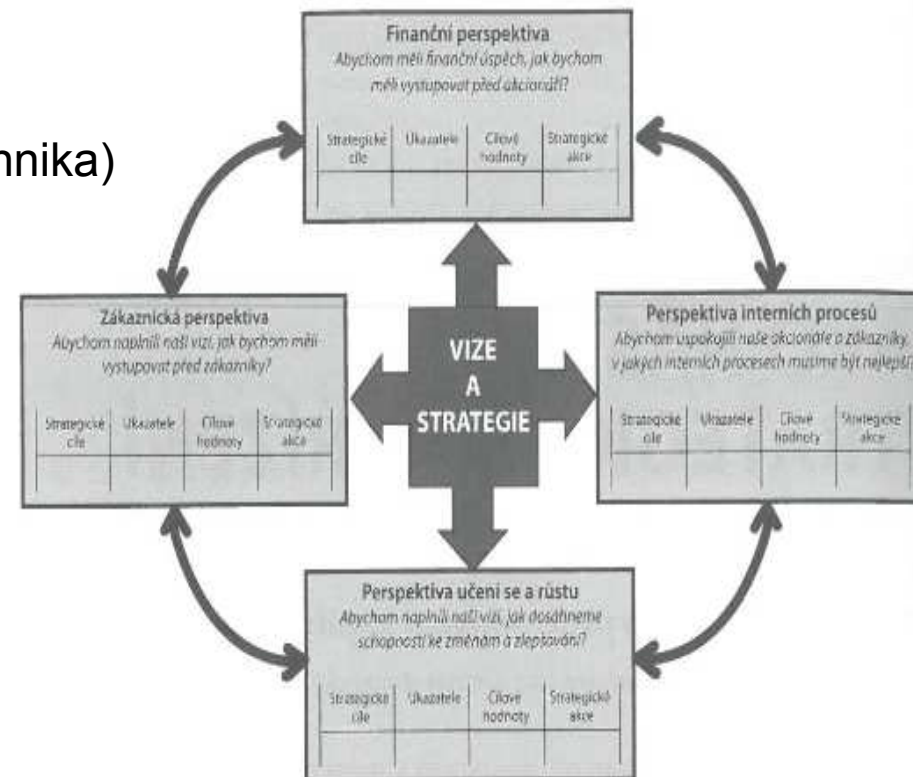
Balanced Scorecard (BSC)

Zkoumány čtyři perspektivy :

- Finanční perspektiva (vlastníci a jejich zájmy)
- Zákaznická perspektiva (zákazník a jeho spokojenost)
- Procesní perspektiva (procesy a jejich průběh)
- Učení se a růst (zdroje nutné pro růst: lidské zdroje, IS, technika)

Pro každou perspektivu stanoveny:

- **cíle** (KPI – Key Performance Indicator) na principu SMART
- **akce** vedoucí k dosažení.



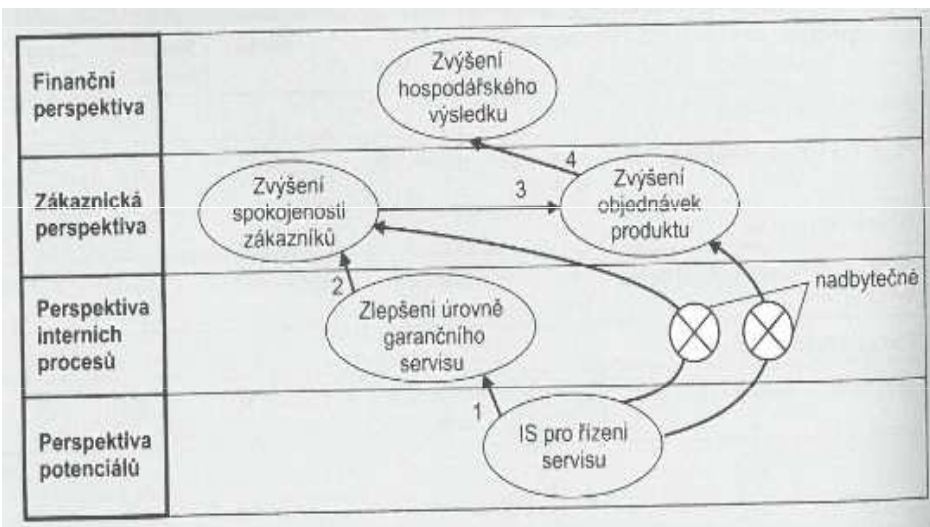
Zdroj: Grasseová a kol. (2012)

Strategické mapy

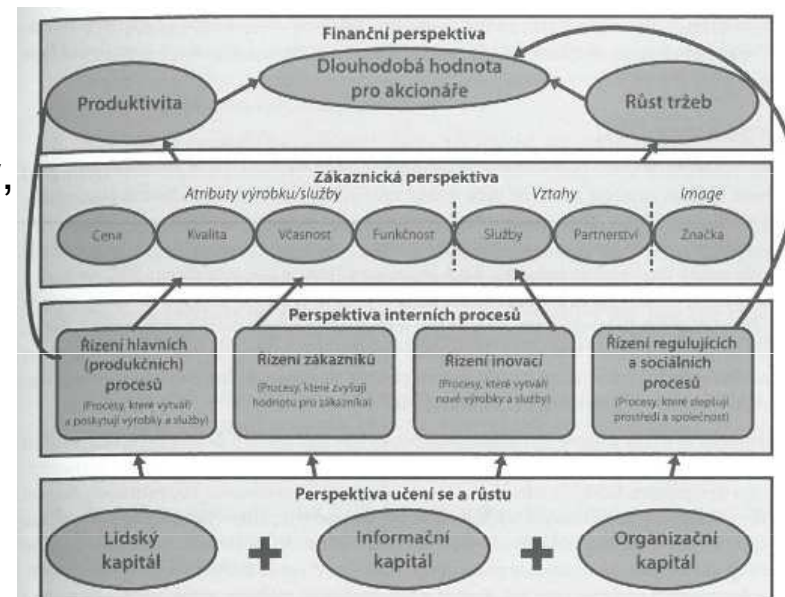
V rámci aplikace metody BSC jsou konstruovány strategické mapy, které zachycují vzájemnou provázanost jednotlivých perspektiv

- **Cíle se navzájem podporují** (dosažení cílů v oblasti perspektivy učení a růstu podporuje dosažení cílů v oblasti interních procesů, to k dosažení cílů v oblasti zákaznické a to v oblasti finanční perspektivy)

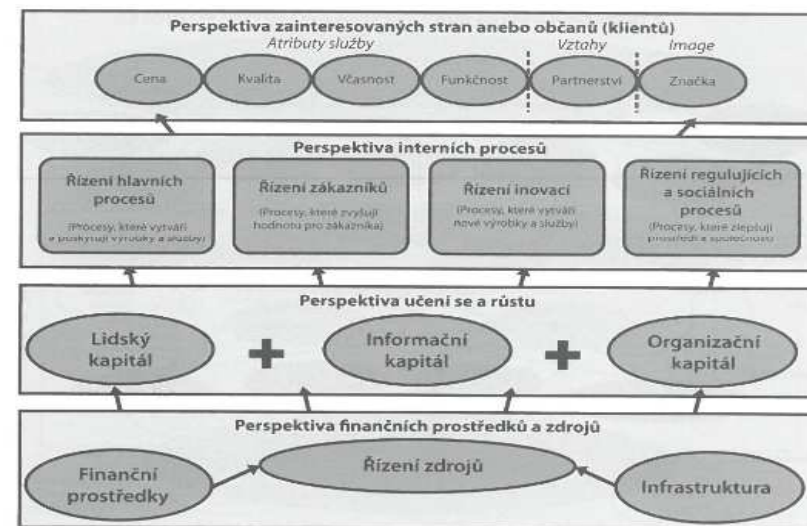
Příklad strategické mapy a podpora cílů



Zdroj: Fotr a kol. (2017)



Obrázek 3.2 Vzor strategické mapy pro komerční sektor (upraveno podle Kaplan a Norton, 2004)



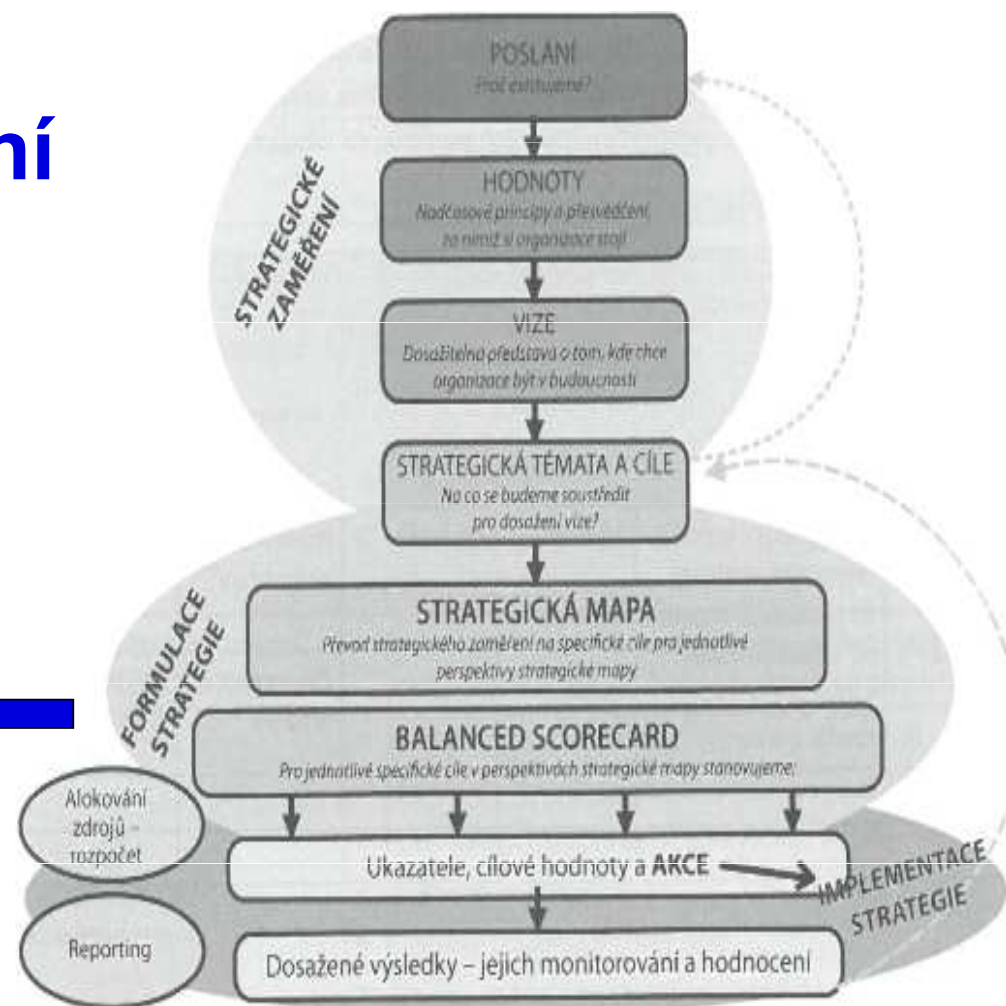
Obrázek 3.4 Vzor strategické mapy pro organizaci veřejného sektoru

Zdroj: Grasseová (2017)

Aplikace metody BSC jako nástroje strategického řízení

	Strategické cíle	Měřítko	Cílové hodnoty	Strategické akce
Finanční perspektiva	Zvýšení provozního výsledku hospodaření	ROA ⁵⁹	15 %	Zvýšení vynosů Snížení provozních nákladů
	Optimalizace nákladů kapitálu	WACC ⁶⁰	8 %	Snížení rizikovosti projektu
	Snížení materiálových nákladů	%	nižší o 20 %	Upravit výběrové podmínky pro nákup subdodávek, inovace hardwaru pohonu produktu.
Zákaznická perspektiva	Zlepšení vztahů s klíčovými zákazníky	délka poskytované záruky	délší o 6 měsíců	Spolupráce s technickými útvary zákazníka
	Provést školení zaměstnanců zákazníka v rámci servisu	počet proškolených zaměstnanců	45	Vybavení servisu
	Zvýšit spolehlivost produktu	počet poruch za 1 měsíc provozu	max. 0,1	Zavést diagnostiku produktu jako hodnotící standard
Interní procesy	Sledování vývoje ekonomického zisku	EVA ⁶¹	růst min. o 10 %	Zpracovat hodnotovou analýzu podle komponent ukazatele
	K produktu vypracovat podrobnou a zákaznický orientovanou dokumentaci pro údržbu	doba údržby produktu	pokles o 15 %	Provést průzkum požadavků zákazníka
	Snížit počet poruch u subdodávek	počet poruch za 1 měsíc	max. 0,05 %	Zpřísnit výběrové řízení pro subdodavatele
Perspektiva interních potenciálů	Zvýšit odbornou připravenost projektantů v úseku Elektro	počet proškolených projektantů	15	Spolupráce s vysokou školou
	Personálně posílit útvar Nakup pro zajištění kvalitních subdodávek	počet přijatých zaměstnanců	3	Připravit výběrové řízení ve spolupráci s personálním oddělením
	Zkvalitnit databázi informací pro dokumentaci údržby produktů	čas potřebný pro zpracování dokumentace	zkrácení o 30 %	Připravit projekt za spolupráce technického úseku, útvaru řízení jakosti a útvaru informačních technologií

Zdroj: Fotr a kol. (2017)



Úkol 1 – Krok 2 seminární práce

Doposud jste se rozdělili do týmů pro vypracování seminární práce a zvolili si konkrétní organizaci, pro kterou budete zpracovávat „Návrh strategie v oblasti řízení lidských zdrojů“ a tuto organizaci jste charakterizovali.

Pokračujte v práci na kroku 2: *Vliv organizačního kontextu na řízení lidských zdrojů.*

Popište **poslání organizace, vizi, obecné cíle organizace a cíle v oblasti řízení lidských zdrojů**. Pokud je to možné, zjistěte, zda firma realizuje strategické řízení případně jaké nástroje strategického řízení využívá.

Popište a znázorněte **organizační strukturu** zvolené organizace.

Organizační struktura organizace

Je výsledkem útvarové a procesní organizace

Organizační strukturu chápeme jako formální strukturu organizačních jednotek organizace

Rozlišujeme:

- Dle principu **tvorby organizačních jednotek** (funkčně a objektově specializované)
 - Dle **nadřízenosti a podřízenosti** (jednoliniový a víceliniový systém)
 - Dle **rozpětí řízení** (ploché a strmé organizační struktury)
- Individuální, není jeden model vhodný pro všechny podniky (podoba závisí např. na velikosti organizace, typu činnosti, povaze vlastníka a stylu řízení...)

Základní typy organizačních struktur

Dle systému řízení:

Liniová či liniově-štabní

- Založená na funkční specializaci a jednoliniovém systému

Divizionální

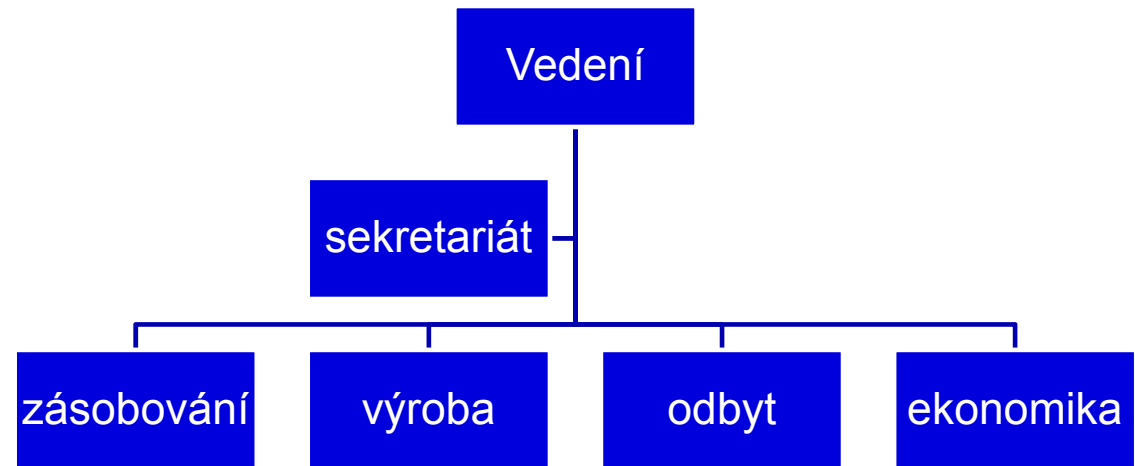
- Založená na objektové specializaci a jednoliniovém systému

Maticová

- Kombinace funkční a objektové specializace
- Víceliniový systém

Liniově štábní organizační struktura

- Vychází z jednoliniového systému
- Je založena na funkčním principu
- Doplněna o štáby (např. asistent ředitele, tiskový mluvčí, právní oddělení)
- **Štáby** odlehčují řídicím instancím poskytují odborné poradenství, připravují podklady pro rozhodování, kontrolují plnění úkolů a plní další podpůrné funkce.



Divizionální organizační struktura

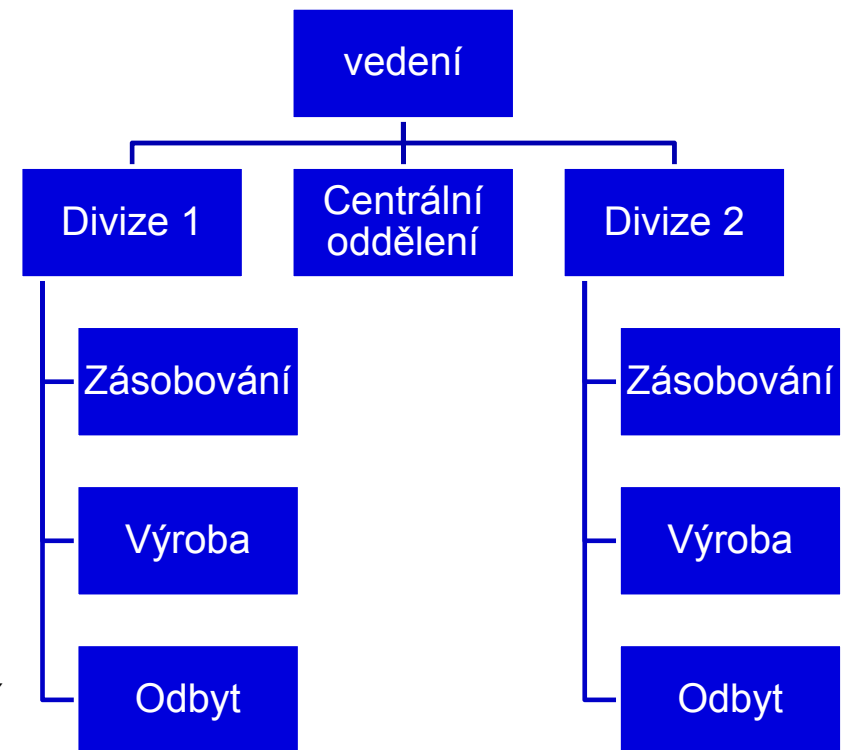
- Vychází z jednolíniového systému
- Je založena na objektové specializaci

Divize zaměřeny

- na konkrétní výkony (výrobky či služby),
- popřípadě orientovány podle území.

- Dále již podobu funkčně orientované organizační struktury

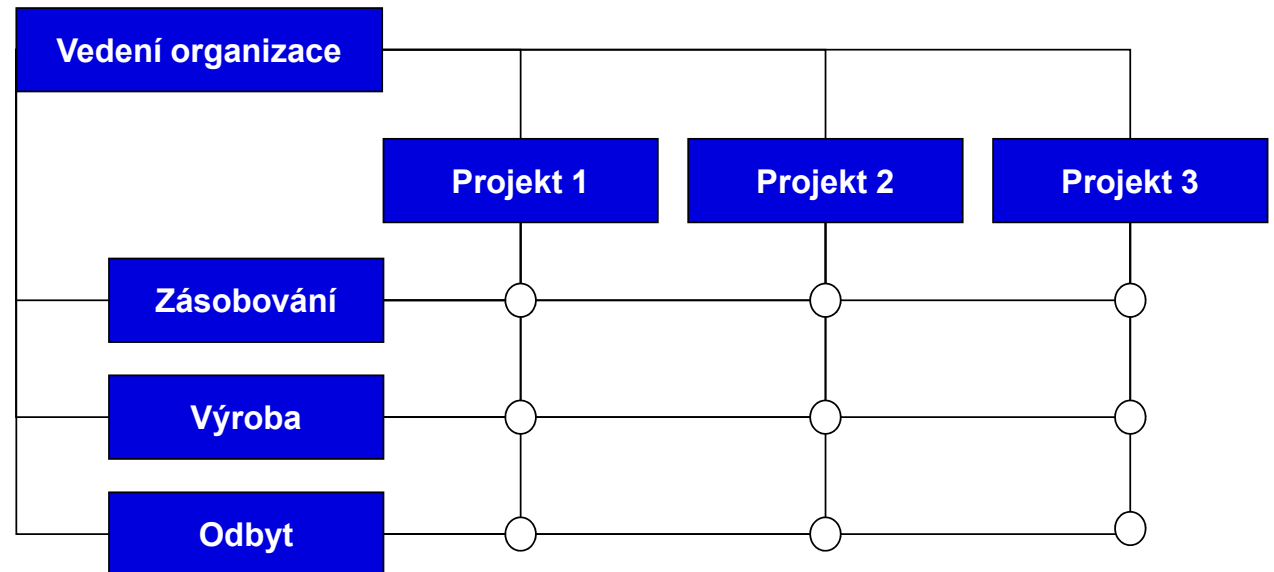
Centrální oddělení pomáhá poradenskou činností jak vedení podniku tak jednotlivým divizím popřípadě zastává určité konkrétní úkoly (dohled, vedení účetnictví).



Maticová organizační struktura

- Průnik funkčního a objektového principu na jedné úrovni řízení
- Postavena na víceliniovém systému

Vhodná pro řízení projektů – průnikový pracovníci



Kontrolní otázky

- Definujte řízení
- Jaké fáze procesu řízení rozlišujeme?
- Kdo je nositelem řízení v organizaci?
- Jaký je rozdíl mezi klasickým a strategickým řízením?
- Co je strategické řízení?
- Co je strategie?
- Jaký je rozdíl mezi strategickým, taktickým a operativním řízením?
- Popište jednotlivé fáze strategického řízení
- Co je Gap analýza a k čemu je vhodné ji použít?
- Co je strategie lidských zdrojů?
- Jaké strategie ŘLZ rozlišujeme?
- Jaká jsou kritéria efektivní strategie?
- Popište metodu Balanced Scorecard

MUNI
FSS

Dotazy?

