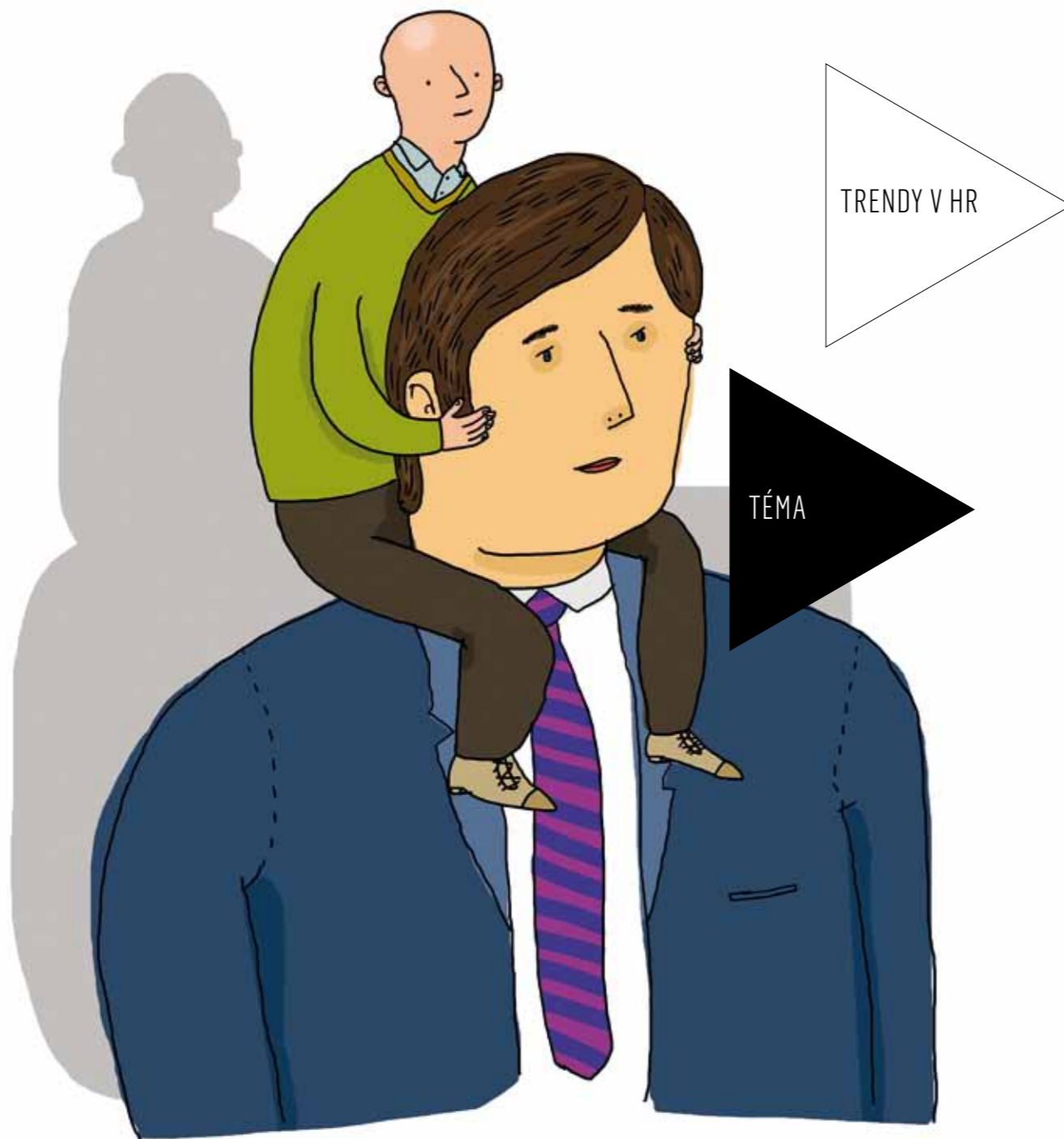


Deset tezí k transformaci řízení lidských zdrojů



Chceme-li předjímat budoucí vývoj řízení „lidských zdrojů“, musíme brát v úvahu kontext stadia evoluce ekonomiky a odpovídajících podnikových modelů řízení, vzdělávacích systémů a zákaznických potřeb. Bez toho, tj. bez relevantního kontextu doby, máme hlubší problém.

Jsme v éře transformace, charakterizované klesající zaměstnaností, rostoucí automatizací, deglobalizací a novými přístupy k řízení podniků. Při rostoucí nejistotě, globální podniky preferují klid, držet emoce na uzdě, motivovat čekáním, doufáním a loajalností – bez ohledu na rostoucí propouštění. To se předkládá přes různé populární vidiny, guru-módy a bestselerová vlnění, která neváží historický kontext. Je-li něco mimo kontext, tak to nutně „mimo mísu“ zůstane – třeba i po staletí.

Naším cílem je charakteristika kontextu probíhající transformace a následné odvození budoucích trendů HRM: tj. od přejímání globální emoční monokultury a masového monolitu řízení zdrojů, k diferencované výhodě, lokálně zakotvené v individuální kustomizaci rozvoje osobního talentu.

Přes 33 let rediguji mezinárodní časopis HSM (Human Systems Management). Díky podobnosti s HRM (Human Resources Management) dostávám řadu příspěvků z celého světa, zabývajících se i řízením lidských zdrojů. Takže se trvale musím zabývat rozdíly mezi systémy řízení a zdroji.

Zdroje jsou vstupy (materiálové, energetické, informační atp.) do procesů výroby a produkce (včetně služeb). Zdroje musí být koordinovány (řazeny, přetvářeny, manipulovány) lidmi nebo lidskými „zástupci“ (procedury, algoritmy, roboti atp.). Žádný jiný zdroj nemůže lidskou koordinační funkci provádět, ani v zastoupení.

JSOU LIDÉ ZDROJE, ANEBU JSOU LIDÉ?

Legitimní otázkou je: „Jsou lidé zdroje, anebo jsou lidé?“ Moderní výrazovost by naznačovala, že zdroje. Jako příklad uvedme „headcount“, tj. počet zaměstnanců (či „hlav“, jako u dobytka), finanční „haircut“, nebo i politické „boots on the ground“ pro nasazené vojáky (Nejsou v těch botách živé lidské bytosti?). Čím více je člověk koordinován, tj. čím méně sám zdroje koordinuje, tím více se stává zdroji podobný, tj. sám zdrojem. (Podobně degradující „výrazovost“ nacházíme i v ekonomii – „headwinds“, „turbulence“, „chaos“ atp. – jako berličky neznalosti, nepochopení a nevzdělanosti.)

Lidský zdroj je tedy produktem specializace a rozvinuté dělby práce, vykonávající malý, vymezený úsek daného procesu – jeho koordinační (manažerské) schopnosti a očekávání jsou výrazně omezeny. Od lidských zdrojů se nečeká moc jiného, než přesné a bezvýhradné plnění koordinačních příkazů či pravidel. Iniciativa, kreativita a inovace jsou zde nežádoucí až rušivé faktory očekávaného průběhu procesů. Odlišení lidského zdroje od „zdroje bez přívlastku“ je pak minimální.

Specializace a tradiční dělba práce dosáhla svého maxima (ve vyspělých ekonomikách) již koncem 20. století; od té doby akceleruje opačná reintegrace: tj. pracovník přejímá zodpovědnost za větší úsek procesu; počet procesních operací se snižuje (spolu s počtem součástí) ▶

„
L. Páleník, Hartmann-Rico:
Právě v konfrontaci s rostoucím sebevědomím uchazečů vůči potenciálním zaměstnavatelům se více než kdy jindy ukazuje, jak nešťastný je výraz human resources – lidské zdroje. Můžeme namítnout, že jde pouze o záležitost terminologie, ale podle mne se za ní skrývá mnohem hlubší problém
“

v produktu); rozsah potřebných znalostí jedince roste. Formulujeme první tezi:

1. S akcelerací reintegrace práce, procesů a znalostí přestávají být spolupracovníci lidskými zdroji a stávají se autonomními koordinátory zdrojů širších oblastí zodpovědnosti.

S rostoucí cenou lidské práce roste i potřeba technologického kapitálu pro zvyšování produktivity práce. Dochází k outsourcingu (užití externích zdrojů) za účelem hledání vyšší přidané hodnoty. Nejdůležitější formy outsourcingu jsou přenosy 1. na technologie (mechanizace, automatizace), 2. na zákazníka (self-service, samoslužba). Ostatní formy, jako přenosy na podniky, jiné země či skupiny (základy globalizace) snižují náklady jen dočasně a nezvyšují produktivitu.

Vysoké technologie a self-service snižují náklady a současně zvyšují produktivitu. Vedou k vyšší životní úrovni a konkurenceschopnosti – ale při poklesu normální zaměstnanosti. Tradičně vzdělání zaměstnanců nepřidávají hodnotu ve stejné míře jako stroje a zákaznická samoslužba. V některých podnicích se přidaná hodnota na zaměstnance dokonce ani neměří. Vyplývá tedy druhá teze:

2. Růst produktivity práce, díky technologiím, samoslužbě a měření přidané hodnoty, dlouhodobě dominuje výkonnost tržně autonomních podniků.

Růst produktivity práce je v konfliktu s růstem zaměstnanosti. Historicky byly ztráty zaměstnanosti vždy nahrazeny absorpčním potenciálem nového sektoru: po zemědělství přišel průmysl, po průmyslu služba, po službách stát a po státu? Pentium non datur; nic „pátého“ není. Tudíž, neexistuje další sektor, který by absorboval pracovní sílu uvolněnou technologickým a zákaznickým „outsourcingem“ z předchozího sektoru. Poprvé v historii už nestačí sektorová transformace, ale procházíme hypertransformací: tj. zvratem od globalizace k relokalizaci. Je zřejmé, že pro řízení lidských zdrojů nestačí oblast emocí, motivace a zapojení: někdo, někde, musí něco umět. Třetí teze je nevyhnutelná:

3. Míra zaměstnanosti (podíl celkové pracovní síly) ve všech dostupných sektorech – zemědělství, průmysl, služby a stát – bude i nadále rychle a trvale klesat.

Základním problémem dnešní doby je, že jsme ve vyspělých ekonomikách vyčerpali (z hlediska zaměstnanosti) všechny čtyři možné hospodářské činnosti:

1. Produkce potravin (sběr, lov, zemědělství).

2. Výroba věcí (řemesla, hromadná výroba, průmysl).

3. Poskytování služeb (vzdělání, finance, media, věda, zdravotní péče atp.).

4. Veřejný sektor (nezaměstnanost, podpora, byrokracie, státní „investice“ atp.).

Jiný sektor není, nic jiného homo sapiens (ekonomicky) dělat nemůže. Takže, další teze:

4. Žádný „pátý“ sektor se neobjeví. Non quintum datur.

Sektorová zaměstnanost (jako procento celkové pracovní síly) nutně klesá díky růstu produktivity práce; nejvíce ve veřejném sektoru, který je zcela závislý na daních vybraných ze tří produktivních sektorů – a tudíž i nejvíce zadlužený.

V celkové pracovní síle tak nutně vzniká „prostor“ lidí, kteří nepatří do žádného ze čtyř sektorů. Zároveň klesá i míra participace v pracovní síle (zaměstnaní + práci hledající nezaměstnaní); s délkou krize lidé opouštějí (jsou nuceni opustit) registry pracovní síly. Vzniká vrstva lidí „bez práce“, odlišná od nezaměstnaných (dočasní „zaměstnanci“ státu). Tito lidé vyplňují zmíněný „prostor“ a tvoří zárodek hypertransformace od globalizace k relokalizaci.

Vzhledem k omezenému rozsahu, nelze zde další teze detailně odvozovat. Je jich hodně a každá z nich má velký dopad na budoucnost řízení lidských zdrojů (tj. lidí). Následný výčet je jen zřekem doprovodných transformací.

5. Akceleruje proces přechodu od informací ke znalostem. Lidí, kteří něco umějí, je dnes méně než lidí, kteří něco (nebo o něčem) jen vědí.

Informace (vědomosti) jsou dnes běžně dostupnou komoditou, díky internetu, googlu a telekomunikacím. Kriticky chybí znalosti: vědět neznamená umět.

Znalost je schopnost účelové koordinace akce: tj. řízení zdrojů (vstupů) za účelem tvorby přidané hodnoty. Znalost má koordinátor, ne zdroj. Informace je symbolický popis akce. Rozdíl mezi informacemi a znalostmi je tedy zásadní; popis akce se od akce samotné liší podstatně – jako rozdíl mezi kuchařskou knihou a uměním vařit, nebo mezi tím, co říkáme a co skutečně děláme. Informace jsou pouhým zdrojem či vstupem do znalostního procesu koordinace činnosti.

Moderní podnik potřebuje především znalosti, ne jen data a informace, aby si mohl vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu, klíčovou schopnost či tržní pravomoc. Informace jsou nutné, ale ne postačující; znalosti jsou nutné i postačující.

6. Mírou kvality a použitelnosti znalostí je přidaná hodnota.

Moderní podniky potřebují lidi, kteří přidávají (měřitelnou) hodnotu – produktům, službám i organizaci. Zakoupené zdroje jsou prostý náklad; hodnotu jim dávají lidé, kteří něco umějí (koordinátoři zdrojů).

Každý zaměstnanec, produkt, podnik a instituce musí přidávat hodnotu. I vzdělávací instituce musí přidávat hodnotu, tj. produkovat lidi, kteří něco umějí. Přidanou hodnotu lze realizovat jen na trhu. Znalosti nejsou zadarmo, stejně jako jejich nabývání.

Tradiční školy a univerzity jen zřídka poskytují znalosti; spíše obtěžují biflováním informací a hromaděním nepotřebných vědomostí. Proto je stále těžší absolventy (a mladé lidi vůbec) umístit v moderním produktivním procesu – nepřidávají hodnotu: vědí, ale neumí.

7. Podniky se stávají vzdělávacími institucemi: podnikové a podnikatelské univerzity jsou nezbytnou součástí rozvoje talentu.

Rozvoj talentu (Talent development) je základní formou přetváření lidských schopností ve znalosti potřebné pro koordinaci hodnotu přidávajících procesů. Už na základní a střední škole je třeba začít s návyky podnikání a podnikatelské, autonomie a soběstačnosti. Tyto návyky se pak rozvíjejí ve specifických podmínkách podniků a hodnotu přidávajících institucí.



Moderní podnik potřebuje především znalosti, ne jen data a informace, aby si mohl vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu, klíčovou schopnost či tržní pravomoc.

8. Kustomizace zhodnocuje funkci rozvoje talentu. Pracovní síla přestává být homogenní monolit: každý spolupracovník je pracovní silou – o velikosti 1.

Kustomizace je doprovodným jevem trendů samoslužby a disintermediace (odstraňování mezičlánků). Každý jedinec je za jedince i považován a nástroje, cesty a strategie rozvoje jeho talentu jsou šité na míru. Časy homogenního „headcount“, kdy jsou všichni zaměstnanci vystaveni stejné homogenním, masovým školením a guru-módám, končí. Personální, individuální péče vrací baťovské „personalistice“ její dobré jméno: zaměstnanec není „zdroj“, ale persona (osobnost).

Každý spolupracovník může rotovat skrz čtyři základní segmenty, dle poměru tvorby přidané hodnoty a konzumace zdrojů (nákladů):

A. Vysoká tvorba, vysoká spotřeba; B. Vysoká tvorba, nízká spotřeba; C. Nízká tvorba, vysoká spotřeba; D. Nízká tvorba, nízká spotřeba. Tato rotace produkuje a hledá typy A (případně i „geniální“ B), rozvíjí C a uvolňuje stagnující D. Účelem je udržet

co nejvíce zaměstnanců pomocí osobního rozvoje. Každý zaměstnanec sleduje svoji vlastní vývojovou S-křivku, která určuje specifiku jeho dalšího (nebo zbývajících) vývoje. Statisticky neadresný, homogenní a kvantitativní pohled na podnikovou „pracovní sílu“ už odezněl.

Poslední dvě teze představují kritické trendy, které dávají předchozím tezím potřebný rámec. Jejich detailní rozbor přesahuje rámec této úvahy:

9. Akceleruje proces přechodu od tradičních technologií na vysoké technologie.

Vysoké technologie nedělají věci lépe (rychleji, levněji, atp.), ale kvalitativně jinak a hlavně věci jiné, ve směru transformace ekonomického, společenského a politického kontextu. Totéž platí pro kategorie inovací a kvality. Konečně:

10. Nastává proces deglobalizace – od globalizace k relokalizaci hospodářského, společenského a politického dění, ve smyslu „Mysli globálně, jednej lokálně“.

Triáda Podnik-Univerzita-Samospráva na lokální, městské a regionální úrovni nahrazuje nefunkčnost globálnosti, centralizované stranickosti, stejnosti, plošné standardizace i následného zadlužení a úpadku státu. Baťovský genius loci: „Informace z celého světa – znalosti od nás“, představuje výzvu pro rozvoj a řízení talentu v podnicích transformujícího typu. ■

OK system