



Podmínky uplatnění strategického managementu lidských zdrojů v organizacích

Conditions of Application of Strategic Human Resources Management in Organizations

Milan Jermář

Abstract:

Purpose of the article: The article discusses the importance of strategic management of human resources and the possibilities and conditions of its application in practice. The article is based on the empirical research that aims was to contribute to the knowledge of the potential business development opportunities through human resource management practices conceived as a strategic human resource management (with an emphasis on human capital, human resources management practices, company culture, leadership, *etc.*) The empirical investigation showed that the concept of strategic management of human resources in organizations is seen as one of the weakest aspect of organizations.

Methodology/methods: The article is based on empirical research, which was attended by 52 companies. The investigation examined 25 characteristics of organizations. The main method used was a rating scale survey. Characteristics were identified as variables that may contribute to the development potential of companies especially by means of the human resources management, leadership *etc.* The other parts of the article analyze in detail the specifics of the strategic management of human resources. Recommendations for the implementation of strategic human resources management in practice are formulated with references to the relevant literature.

Scientific aim: The article contributes to the understanding of strategic human resources management.

Findings: Among the strongest characteristics of companies were: strong and clear strategy, behavior and skills of management, managerial discretion, knowledge and skills of employees. On the contrary among the weaknesses of the organizations in the sample were: practice of communicating in a firm, system of communication within the company, use of feedback, effective communication in search of new procedures, effective communication in setting goals, diversity and intensity of training, participation of employees in decision-making, inspiring management, quality of the work environment, human resources strategy of firms. Following the empirical investigation is suggested to implement the horizontal and vertical dimensions of the strategic management of human resources. Creating a strategy of human resource management then requires linking with the company strategy and intensive involvement of strategic thinking.

Conclusions: In the assessment of strategic potential of human resources management it is necessary to focus on competencies of human resource management, on the way of creation of human resources strategy, or on how strong is linkage with the strategy and performance of the firm. In the paper we propose three conditions of application of strategic human resources management: condition of techniques, condition of complexity and condition of competencies.

Keywords: strategic human resources management, human resources strategy, strategic thinking, HR competency

JEL Classification: M12, L21

Úvod

Oblast managementu lidských zdrojů (LZ) prošla v období posledních zhruba 20 let velmi zásadní přeměnou. Byl nastoupen trend k strategickému managementu lidských zdrojů (Dvořáková, 2007). Tento trend reflektuje změny v oblasti manažerských disciplin (důraz na strategický management), změny v teoriích firem (na zdrojích založený pohled na firmu) a odráží i vývoj ekonomického myšlení. Klasický management lidských zdrojů je stále výrazněji nahrazován strategickým managementem lidských zdrojů. Širší akceptace tohoto vývoje v akademické sféře i v manažerské praxi bývá spojována s potřebou formulovat nosnou koncepci, teoretický rámec, model či teorii strategického managementu lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Tento text sleduje dva základní cíle. Prvním je orientační shrnutí charakteristik strategického managementu lidských zdrojů. Druhým cílem je pomocí poznatků z empirického šetření ukázat, jak firma hodnotí význam strategického managementu lidských zdrojů ve vlastní praxi. Následně jsou diskutovány některé podmínky k praktickému uplatnění strategických přístupů v managementu lidských zdrojů.

1. Teoretická východiska

Jeden z nejdůležitějších současných teoretiků managementu lidských zdrojů David Ulrich zastává názor, že manažeři v oblasti lidských zdrojů by měli být vrcholovému vedení firmy strategickými partnery. V této roli by měli být tito reprezentanti managementu LZ (lidských zdrojů) aktivními účastníky v tvorbě a realizaci strategie firmy. Na strategických jednáních by neměl být zásadní rozdíl mezi chováním manažera LZ a ostatními. Pro všechny je důležitá výkonnost firmy a hospodářské výsledky. Zároveň s tímto požadavkem se akcentuje význam liniových vedoucích při vedení a řízení lidí. Právě oni musí ovládat techniky tvorby hodnoty a k tomu je nutné zapojení lidí. I liniovní manažeři musí vnímat sami sebe jako „lídry lidských zdrojů“, jimž ve spolupráci s personálními manažery jde o přetváření lidského kapitálu do organizačních výsledků (Ulrich, 2009, Tureckiová, 2004).

Jednotlivé funkce personálního managementu a později managementu LZ se v minulosti rozvíjely spíše samostatně bez velkého důrazu na jejich integraci a provázání se strategií organizace. Tímto specializovaným přístupem se podařilo dosáhnout vysoké míry propracovanosti jednotlivých funkcí

a postupů. Například – byly hledány možnosti ze-efektivnění procesu výběru, procesu hodnocení, ale podstatně menší pozornost byla věnována postizení co nejhodnějších vazeb mezi těmito dvěma funkcemi: tedy mezi systémem výběru a programem hodnocení. Každá ze specializovaných oblastí procházela vývojem spíše technických – dílčích inovací. Podle názoru Wrighta a McMahana (1993) právě toto je atribut charakterizující původní management LZ. Rozvoj strategického managementu pak v dalším období podnítil změny v managementu LZ nejprve snahou pozměnit dosavadní přístup alespoň verbálním napojením na nové trendy: objevily se snahy uplatňovat strategický výběr, strategický rozvoj, strategické odměňování apod. Jistě zde docházelo k užší komunikaci mezi oblastí personální a strategickým směřováním firmy, ale byla zanedbána stránka integrace.

Další důležitou charakteristikou strategického managementu LZ se pak stalo propojení oblasti LZ s širším prostředím uvnitř firmy, ale i s okolím firmy (s interním a externím prostředím organizace). Tento makro přístup je obecně považován za druhý zásadní diferencující znak strategického managementu LZ. Změny východisek i praxe se odrážejí ve studiích účasti managementu lidských zdrojů při tvorbě strategie firmy. Golden a Ramanujam (1985) zkoumali podrobně firmy s cílem popsat propojení (účast) managementu lidských zdrojů (LZ) při tvorbě strategií organizací. Výsledky shrnuli do čtyř typů vazeb:

- Administrativní vazba (administrative linkage) – fungování managementu LZ je kompletně odděleno od strategie firmy.
- Jednocestná vazba (one-way linkage) – top management definuje úlohu managementu LZ v podnikové strategii, od LZ se očekává, že vytvoří potřebné postupy k naplnění strategie a pomohou tak implementovat strategii.
- Dvoucestná vazba (two-way linkage) – management LZ je zdrojem informací, které top management využívá při tvorbě strategie, zároveň pak management LZ aktivně přispívá naplnění strategie.
- Integrativní vazba (integrative linkage) – vrcholný představitel managementu LZ je plnohodnotným a významně přispívajícím členem týmu vedení, které tvoří strategii.

Jestliže v původní studii z roku 1985 bylo zastoupení dvoucestné a integrativní vazby jen nízké, při opakování studie po několika letech se tyto typy vazeb objevily v širším měřítku.

Pracovně je možno strategický management lidských zdrojů definovat jako vzorec takového pláno-

vaného nasazení a jednání lidských zdrojů, které je zaměřeno k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů (Wright, McMahan, 1993). Strategický management lidských zdrojů svoji „strategickou“ podobu čerpá z úzkého sepětí se strategií firmy. Tedy strategický management lidských zdrojů je ten, který dokáže svými prostředky podporovat strategické směřování firmy, které je určováno strategickým managementem.

2. Empirické šetření

Orientační posouzení percepce významu strategického managementu LZ bylo autorem zjišťováno jako součást empirického šetření, jehož cílem byla snaha přispět k poznání možností rozvoje potenciálu firem prostřednictvím postupů managementu lidských zdrojů pojmávaného jako strategický management lidských zdrojů (s důrazem na lidský kapitál, praxi managementu lidských zdrojů, kulturu firmy, vedení lidí apod.).

Šetření se zúčastnilo 52 firem. Osloveny byly firmy spíše klasicky výrobní (31), nebo „znalostní“ (19), dvě firmy byly klasifikovány jako nevyhraněné. „Znalostní“ orientace firem byla členěna do pěti skupin: v nejvyšší kategorii 5 byly zařazeny organizace výzkumného zaměření, produkující a implementující IT systémy a programy, poradenské firmy s IT nebo s technologickým zaměřením apod. (13 organizací). V kategorii 4 byly zařazeny firmy poradenského charakteru se spíše aplikačním zaměřením, výrobní firmy s výraznějším vývojovým zaměřením, využívající a rozvíjející nové technologie, některé firmy zaměřené na výraznou inovaci procesů a spolupráci (18 organizací). Do kategorie 3 byly zařazeny další výrobní organizace s nižším podílem vlastního vývoje a inovací (19), do kategorie 2 byly zařazeny organizace s velmi jednoduchou výrobou ručního typu (2). Do nejnižší kategorie 1 nebyla zařazena žádná firma. Respondenty byli představitelé vrcholového managementu. Šetření bylo pojato širěji, zde uvádíme výstupy jen jedné jeho části. V ní respondenti hodnotili 25 charakteristik života organizací na čtyřbodové stupnici – velmi silná stránka (hodnocení 4) – silná stránka (hodnocení 3) – slabá stránka (hodnocení 2) – velmi slabá stránka (hodnocení 1).

Položky (charakteristiky) byly členěny do čtyř bloků (tři hlavní, jeden informativní). Informativní blok 3 položky, blok L charakteristik (týkaly se řízení a vedení) 6 položek, blok LZ charakteristik (týkaly se managementu lidských zdrojů) 6 položek a blok DK charakteristik (týkaly se dynamiky v or-

ganizačním dění – hlavně komunikace) 10 položek. Tyto položky (charakteristiky) byly na základě studia relevantní literatury identifikovány jako proměnné, které mohou přispívat rozvoji potenciálu firem prostředky managementu lidských zdrojů, vedení apod.

Mezi nejsilnější stránky firem v celém vzorku patřily (pozn.: jsou uváděny názvy položek – charakteristik): Silná a jasná strategie společnosti (průměrná hodnota 3,10), Jednání a dovednosti managementu (3,06), Prostor pro rozhodování managementu (3,02), Znalosti a dovednosti zaměstnanců (3,08).

Mezi nejslabší stránky celého vzorku patřily: Praxe komunikování ve firmě (2,58), Systém komunikace ve firmě (2,71), Využívání zpětných vazeb (2,63), Efektivní komunikace při hledání nových postupů (2,75), Efektivní komunikace při stanovování cílů (2,75), Různorodost a intenzita výcviku (2,6), Účast pracovníků na rozhodování (2,67), Inspirovající management (2,75), Kvalita pracovního prostředí (2,73), Strategie personálního managementu (2,69).

V bloku charakteristik zaměřených na vedení (L charakteristiky) se jako nejvýraznější uváděná slabá místa firem ukázala: efektivní komunikace při stanovování cílů, účast pracovníků na rozhodování, inspirovaný management.

V bloku charakteristik zaměřených na management lidských zdrojů (LZ charakteristiky) jako nejvýraznější slabá místa byla uvedena: různorodost a intenzita výcviku, strategie personálního managementu, praxe personálního managementu.

V bloku charakteristik zaměřených na dynamiku v organizačním dění (DK charakteristiky) jako nejvýraznější slabá místa byla uvedena: praxe komunikování ve firmě, systém komunikace ve firmě, využívání zpětných vazeb, efektivní komunikace při hledání nových postupů, kvalita pracovního prostředí.

Velmi slabé postavení strategie personálního managementu (čtvrtá nejhůře hodnocená charakteristika) a propast mezi velmi pozitivně hodnocenou strategií společnosti a slabým hodnocením strategie personální se staly podnětem pro hledání možností uplatnění strategického managementu lidských zdrojů v dalším textu tohoto článku.

3. Diskuse podmínek pro zvládnutí obtížů strategického managementu lidských zdrojů

Popsané empirické šetření tedy ukazuje, že strategický management posuzovaných firem je vnímán jako jejich slabší stránka. Uvedené šetření může sloužit jen jako vstupní podnět pro další zkoumá-

ní, neboť způsob položení otázky a vzorek respondentů neumožňuje zobecnění. Přesto se zdá, že vyjádřený názor je možno hodnotit jako poměrně realistický. Uplatnění strategického managementu lidských zdrojů je skutečně velmi obtížné. Obtíže jsou způsobeny poměrně značnými nároky a požadavky. Na jedné straně stojí úkoly strategického managementu LZ, které je možno orientačně seskupit do dvou oblastí:

- a) zajistit, aby firma disponovala schopnostmi, kompetencemi potřebnými pro tvorbu a implementaci strategie,
- b) zajistit pomocí funkcí (činností, postupů apod.) managementu LZ, že programy a praktiky managementu LZ jsou připraveny efektivně implementovat strategii.

Na straně druhé ale vyvstávají překážky, které naplnění cílů brání. Řada problémů může být spojena s následujícími podmínkami uplatnění strategického přístupu: **s technikou tvorby a implementace strategie managementu lidských zdrojů, s komplexním přístupem v řízení lidských stránek organizací a s požadovanými kompetencemi managementu lidských zdrojů.** Tyto podmínky, které jsou mezi sebou úzce provázány, budou zde dále charakterizovány.

Technika tvorby a implementace strategie managementu lidských zdrojů

Jedním z výrazů nové role managementu lidských zdrojů je tvorba strategie lidských zdrojů firmy (personální strategie) jako jednoho z úkolů, který by měl management LZ zajišťovat. Pokusíme se ukázat, že tvorba a implementace této strategie je spojena s řadou obtíží.

Personální strategie se podle Koubka (2001) zaměřuje na tyto otázky:

- Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chce podnik v budoucnosti dosáhnout?
- Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení pracovníků?
- Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a pracovníky?

Hrabětová (1996) upozorňuje na další stránky, které jsou pro strategii lidských zdrojů důležité:

- Stanovení míry participace zaměstnanců: např. jaký budou mít zaměstnanci vliv na různé typy rozhodování, využijí se autonomní týmy, členství v komisích, systém otevřených dveří, sběr stížností a podnětů apod.?
- Vytváření pracovních systémů – organizace prá-

ce: organizovat je třeba pracovníky, informace, činnosti, technologie, techniku, je nutné určit, jaké technologie se využijí, jak budou činnosti koordinovány, jaká bude snaha dosáhnout ztotožnění lidí s cíli a úkoly.

- Řízení mobility pracovních sil – patří sem získávání pracovníků, jejich formování, hodnocení, uvolňování. Při něm ale musí být činnost personalistů a liniových vedoucích sladěna.
- Systém odměňování: bude se systém orientovat na jednotlivce nebo skupiny, jak se bude stimulat a oceňovat vhodné chování, budou se zaměstnanci podílet na dosažených ekonomických cílech?

Na základě těchto rozhodnutí mohou personalisté spolu s liniovými manažery vytvořit nosnou strategii řízení lidských zdrojů v podniku.

Obecně je obvyklé při tvorbě strategie LZ postupovat v následujících krocích:

- Sledování a zkoumání vnějšího prostředí.
- Identifikace strategických podnikatelských záměrů, na něž bude položen důraz.
- Vymezení záležitostí souvisejících s managementem lidí kritických pro úspěch podnikání.
- Vytvoření strategie se zaměřením na relevantní záležitosti a stanovení vhodných metrik pro tuto strategii.
- Komunikování všeho potřebného ve vazbě na tuto strategii.

Jacobsen, Snell, Wright (2003) provedli analýzu organizačních dokumentů typu strategie lidských zdrojů v řadě velkých multinacionálních firem podle následující struktury:

a) proces tvorby strategie LZ:

- nakolik se proces odlišoval od obvyklého postupu tvorby strategie LZ (viz výše uvedený pěti bodový postup),
- jak byli do procesu tvorby a posuzování strategie LZ zahrnuti představitelé liniového managementu.

b) obsah strategie LZ (nakolik byla zapracována firemní strategie, z jakých komponentů sestávala vlastní strategie LZ a jaký byl celkový rámec dokumentu – časový horizont, míra závaznosti apod.)

c) formulování cílů, výstupů a způsobů jejich měření.

Na základě analýzy byly rozlišeny dva typy přístupu k tvorbě strategie. První označili jako „perspektiva zvnitřku ven“ (inside – out perspective), druhý „perspektiva zvenku dovnitř“ (outside – in perspective). Přístup inside – out spíše pomíjel souvislosti firemní strategie, byl silně uzavřen jen do mantinelů lidských zdrojů (viz důraz na dále

uvedenou horizontální dimenzi managementu LZ). Přístup outside – in naopak silně odrážel celkové firemní záměry, propojoval obsah, postup tvorby strategie LZ i měření výstupů s výsledky firmy (viz důraz na dále uvedenou vertikální dimenzi managementu LZ).

Autoři uvedené studie došli k závěru, že strategické fungování oblasti lidských zdrojů je mnohem lépe připraveno přidávat firmě hodnotu, když aplikuje perspektivu zvnějšku – dovnitř, ale ani perspektiva zvnitřku – ven nesmí být opomíjena.

Opatření pro tvorbu a implementaci strategie lidských zdrojů (Jacobsen, Snell, Wright, 2003) tedy musí být zhruba následující:

- Vytvořit podmínky pro reálnou účast liniových vedoucích v přípravě strategie LZ.
- Vytvořit funkční mechanismus na identifikování trendů v externím prostředí.
- Začít tvorbu strategie s předpokladem, že vše, co se teď v této oblasti dělá, je možno vylepšit.
- Identifikovat klíčové podnikatelské a „lidské“ metriky, které budou charakterizovat úspěch, tyto metriky komunikovat zaměřeně do systému organizace a do společenství zaměstnanců.
- Pomocí takových metrik vytvořit strategii, která bude podněcovat aktivitu ke splnění cílů.
- Pamatovat, že strategie LZ je proces, ne dokument, ani intervence nebo jednotlivá událost.

Jako dílčí shrnutí tohoto bodu můžeme konstatovat, že tvorba a implementace strategie řízení lidských zdrojů vyžaduje komplexní přístup jak z hlediska kompetencí řízení organizací, tak z oblasti spolupráce, komunikace všech rozhodujících aktérů organizačního dění.

Komplexní přístup v řízení lidských stránek organizací

V předchozí podmnínce jsme uvedli zásadní důležitost komplexního přístupu, který musí management lidských zdrojů promítnout do tvorby své strategie. Chceme-li v tomto směru být konkrétnější, měli bychom podat přehled manažerských přístupů, koncepcí, které je potřebné do komplexního přístupu zakomponovat. Tab. 1 ukazuje, které oblasti (které zde nazýváme komplexy) jsou významné pro stanovení takové strategie managementu lidských zdrojů, která by byla navázána na strategii firmy – tedy naplnila požadovaný strategický přínos.

Vazby mezi uvedenými komplexy je možno ve zjednodušené podobě vyjádřit následujícími tezemi:

- Lidský kapitál je zapojován do plnění cílů firmy a dále rozvíjen (Ob).
- Postupy managementu lidských zdrojů jsou propojeny s potenciálem organizace (Ob, Pro).
- Manažerské postupy jsou v souladu s rozvíjením potenciálu organizace (Pro).
- Organizační struktury a procesy podporují rozvoj potenciálu organizace (O, Pro).
- Kultura podporuje rozvoj potenciálu organizace (K).
- Strategické zaměření firmy při respektování prostředí (P) staví na organizačních zdrojích a potenciálu organizace (S, Ob).

Jen pouhý výčet témat, která jsou v tabulce uvedena, jasně ukazuje rozmanitost problematik, které by měl personální manažer ovládat nebo s nimi být alespoň obeznámen (procesní řízení, řízení změn,

Tab. 1 Hlavní komplexy strategického managementu LZ.

Strategie „S“ – orientace na podnikatelskou strategii firmy (směřování, cíle, vize, podnikatelská strategie firmy, strategie LZ, strategické partnerství apod.)	Kultura „K“ – respektování a využívání kulturních determinant a důsledků (kultura firmy, kultura prostředí firmy, kulturní změny, kultura a strategie, management kultury, interkulturní vztahy apod.)
Organizace „O“ – posuzování a využívání různých podob organizování (struktura, propojení, výkonnost, organizační učení, sítě, komunikace, vedení apod.)	Procesy „Pro“ – management procesů umožňuje využívat zaměření na průběh a výsledky organizačních aktivit (dynamika dění, procesy a jejich části, vztahy mezi procesy, procesy učení, řešení problémů, konflikty, procesy a výsledky, výkonnost procesů apod.)
Prostředí „P“ je zdrojem podnětů pro tvorbu cílů (podněty z prostředí, trendy v prostředí, konkurence)	Obsah „Ob“ – je třeba pracovat s obsahem – potenciálem, kapacitou, schopnostmi, talentem lidských zdrojů (kapacita lidí, skupin, organizace, kompetence, kompozice, znalosti, tvořivost, motivace, lidský kapitál, jiný kapitál, myšlení apod.)
Změna „Z“ tvoří dynamický rámec a je určující charakteristikou života organizace i přístupů v managementu LZ (je určujícím rysem vnitřního dění organizací i základní charakteristikou prostředí, ovlivňuje podobu všech dalších komplexů uvedených v modelu, je s ní spojena existence všech prvků organizačního života apod.)	

Zdroj: Jermář, 2008.

strategický management, teorie organizační kultury, problematika sociálního kapitálu, psychologie osobnosti a mnoho dalších témat).

Vedle uvedených komplexů, které tvoří rámec pro strategický přístup k řízení lidských zdrojů v organizacích, je vhodné uplatnit také horizontální a vertikální pohled a přístup k praxi managementu LZ. Strategický management LZ odlišují totiž od klasického managementu LZ dvě dimenze (Wright, McMahan, 1993):

- horizontální: praktiky managementu LZ musí být plánovaným jednáním propojeny a koordinovány mezi sebou navzájem (viz dále tab. 2),
- vertikální: praktiky managementu LZ musí být propojeny s procesy strategického managementu celé firmy (viz dále tab. 3).

Následující tabulky podávají přehled o aspektech naplňování horizontální dimenze strategického managementu LZ (tab. 2) a vertikální dimenze strategického managementu LZ (tab. 3). Žádoucí tendence by pochopitelně měla sledovat a uplatňovat jednání naplňující obsah obou přístupů.

Tento pohled na specifika strategického managementu lidských zdrojů se soustřeďuje na metodologickou stránku využívaných přístupů. Vlastně v každé uvedené položce pak můžeme objevit dílčí zdroj obtíží, s nímž se strategický management LZ může potýkat. Například dichotomie mikro versus makropřístup: oba přístupy jsou důležité, uplatnění některého z nich na úkor druhého může způsobit zkreslení a chybné plány, ale nalezení správného poměru mezi nimi je velmi obtížné. Pak lze například

Tab. 2 Horizontální dimenze.

Charakteristiky naplňování horizontální dimenze strategického managementu LZ	
Mikro přístup	Zajímá se o vnitřní prostředí, méně uvažuje o vnějších vlivech a příležitostech.
Inside – out perspektiva (zvnitřku managementu LZ k celku organizace)	Oblast LZ se snaží prosadit do strategie firmy.
Horizontální přiměřenost	Pečlivě si hlídá propojení mezi jednotlivými postupy a technikami managementu LZ.
Univerzalistická perspektiva	Hledá spíše obecně platné postupy a zásady – „best practice“.
Tvorba LZ strategie	Aktentuje tvorbu strategie LZ, menší pozornost věnuje její implementaci.
Individuální výkonnost	Řízení výkonnosti orientuje na rozvoj individuální výkonnosti.
Přispívá k mapování „černé schránky“ v znalostech o architektuře LZ	Snaží se co nejhloběji pochopit podstatu lidské stránky organizace a obohacovat tak i teorii managementu.

Zdroj: Vlastní práce.

Tab. 3 Vertikální dimenze.

Charakteristiky naplňování vertikální dimenze strategického managementu LZ	
Makro přístup	Zajímá se výrazně o vnější prostředí a kontext firmy a tam hledá podněty pro své postupy.
Outside – in perspektiva (od strategie firmy k managementu LZ)	Neustále sleduje vývoj strategie firmy a reflektuje jej v managementu LZ.
Vertikální přiměřenost	Postupy managementu LZ musí odpovídat cílům firmy.
Konfigurační a kontingenční perspektiva	Aplikuje různorodé postupy vhodné pro aktuální situaci firmy.
Implementace LZ strategie	U strategie LZ se soustřeďuje na možnosti její implementace.
Organizační výkonnost	Řízení výkonnosti koncipuje s důrazem na organizační výkonnost.
Přispívá k mapování „černé schránky“ ve vztahu mezi architekturou LZ a výkonností firmy	Snaží se postihnout ty proměnné i jejich vztahy a dynamiku, které vystupují v procesech mezi architekturou LZ a výstupy firmy (například kulturu organizace, schopnost učení apod.).

Zdroj: Vlastní práce.

pochopit, že personální manažer s kvalifikací v organizačním a strategickém řízení bude akcentovat makro přístup, manažer s psychologickým vzděláním pak mikro přístup. Tím se vlastně dostáváme k další podmínce – kompetencím.

Kompetence managementu lidských zdrojů

Již řadu let University of Michigan Business School provádí průzkum aktuálních kompetencí – požadavků na manažery lidských zdrojů (HR competency study), které by měly pomoci naplnit jejich úkoly (Armstrong, 2007). V tomto průzkumu se pracuje s několika oblastmi kompetencí managementu LZ, mezi nimiž nejdůležitější jsou:

- strategický přínos,
- znalosti řízení firmy,
- provádění managementu lidských zdrojů,
- osobní spolehlivost a důvěryhodnost,
- technologie managementu lidských zdrojů.

Podle Michiganských studií tedy strategický přínos patří mezi zásadní požadovanou kompetenční oblast managementu lidských zdrojů. Naplnění strategického přínosu se uskutečňuje mistrovským (Ulrich, 2009) působením managementu lidských zdrojů v různých stránkách života organizací:

V managementu kultury: Profesionálové lidských zdrojů budují organizační kultury, které budou efektivně realizovat strategii a propojovat organizaci s vnějším tržním prostředím.

Ve zvládnutí rychlých změn: Efektivní profesionálové lidských zdrojů budou ostatní podněcovat v provádění potřebných změn a přijímání správných rozhodnutí.

Ve strategickém rozhodování: Profesionálové LZ jsou angažováni v tvorbě podnikové strategie a přijímají klíčová rozhodnutí. Identifikují zásadní problémy spojené se strategií a předpovídají potenciální překážky dosahování úspěchu.

V trhem řízeném propojení procesů: Profesionálové LZ pracují s informacemi od zákazníků, snaží se o sjednocování organizačních funkcí a úrovní k realizaci hlavních výzev. Tvoří efektivní integrační mechanismy k uplatnění signálů trhu, aby mohla organizace vhodně reagovat na ohrožení i příležitosti.

Jádrum kompetencí pro strategické pojetí managementu lidských zdrojů se zdá být důsledné uplatnění *strategického myšlení*. Mintzberg uvádí, že strategické myšlení je syntéza, která zahrnuje intuici a kreativitu. Jeho výstupem je integrovaný pohled na firmu, ale není to příliš precizně artikulovaná vize směru. Strategie musí mít možnost působit kdykoli a kdekoli v organizaci, často pomocí neuspořádaného procesu neformálního učení, které musí provádět lidé na různých úrovních a se specifickými podoba-

mi zapojení do dění v organizaci (Mintzberg, 1994). Strategické myšlení je dovednost vidět a vědět (seeing), je to kombinace různých perspektiv, jak je možné nahlížet problém rozvoje organizace z různých stran:

- Vidět dopředu – vidět budoucnost firmy,
- Dívat se dozadu – rozumět, jak přítomnost vyrostla z minulosti,
- Dívat se z výšky – vidět velký obraz problému,
- Vidět pod povrch – vysuzovat i ze skrytých stránek,
- Vidět vedle – využívat laterální myšlení a nekonvenční pohledy,
- Vidět za hranice – vymyslet nový obraz zasazením idejí do nového kontextu,
- Vidět dovnitř – hlouběji, než jak je prezentováno (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998).

Rozvíjení dovedností a schopností strategického myšlení je pro uplatnění strategického managementu lidských zdrojů nenahraditelné, avšak úkol je to nesmírně obtížný.

Poznatky pro posílení přínosu managementu LZ pro strategický management z takto pojaté analýzy kompetencí ukazují, že:

- Důležité je vždy usilovat o vhodný mix kompetencí, kterými manažer lidských zdrojů naplní různé stránky svého poslání v běžné činnosti i v rámci strategického přínosu.
- Rozvoj managementu lidských zdrojů by měl být veden nejen směrem k naplňování úzce „odborných“ kompetencí, ale silně reflektovat strategické záměry firem.
- Podkladem pro rozvoj kompetencí manažera lidských zdrojů musí být co nejdůslednější poznání záměrů a možností rozvoje firmy a upřesnění žádoucí podoby kompetencí na tomto základě (včetně uplatnění strategického myšlení).

4. Závěr

Článek je zaměřen na posouzení významu strategického managementu lidských zdrojů. Klade proti sobě teoretické pojetí strategického managementu LZ a poznatky z empirického šetření, které naznačuje, že strategie lidských zdrojů je ve firmách vnímána jako spíše slabší stránka. Tento rozpor (teorie versus praxe) je v diskusi dále analyzován a jsou uvedeny důvody, které mohou uplatnění strategického managementu LZ brzdit. Přestože překonání těchto obtíží není jednoduché, je možno ve všech třech podmínkách nalézt vhodné postupy, které jsou v článku nabídnuty. Cesty k uplatnění strategického managementu lidských zdrojů je možno spatřovat

ve zvládnutí postupů tvorby a implementace personální strategie organizace, v komplexním přístupu, jímž je prováděn management lidských zdrojů

a v osvojení a využití vhodné podoby kompetencí, kterými disponují reprezentanti managementu lidských zdrojů.

Literatura

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada, Praha.
Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. C. H. Beck, Praha.
Golden, K. A., Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24 (4), s. 429–452.
Hrabětová, E. (1996). Personalistika nebo řízení lidských zdrojů. *Moderní řízení*, 6–7.
Jacobsen, P. D., Snell, S. A., Wright, P. M. (2003). *Current approaches to HR strategies: inside-out vs. outside-in*. Cornell University, [online] [cit.2012-07-08] Dostupné z: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/41>.
Jermář, M. (2008). *Úrovně diagnózy strategického potenciálu managementu lidských zdrojů*. In: Sborník z mezinárodní konference „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy (17. 10. 2008), VŠE, Praha.

Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Management Press, Praha.
Mintzberg, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. Prentice Hall, Hertfordshire.
Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, New York.
Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada, Praha.
Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Grada, Praha.
Wright P. M., McMahan, G. (1993). Strategic human resource management: Alternative theoretical frameworks. *CEO*. [online] [cit.2012-07-08] Dostupné z: http://ceo.usc.edu/working_paper/strategic_human_resource_manag.html.

Doručeno redakci: 21. 1. 2013

Recenzováno: 5. 8. 2013

Schváleno k publikování: 21. 8. 2013

PhDr. Milan Jermář, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Fakulta ekonomická ZČU v Plzni
Husova 11, 306 14 Plzeň
tel.: 377633611
e-mail: jermar@kpm.zcu.cz

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.