

1.1. Vývoj základných zdrojov sústav

Človeka a jeho konanie už počiatku jeho dejín obklopuje a ovplyvňuje rozmanité množstvo entít a ich vzájomné vzťahy. Usporiadanie a vzťahové prepojenie týchto entít a človeka, ale aj entít navzájom je možné označiť súhrnným pomenovaním sústava.

Preto, aby akákoľvek sústava mohla fungovať a naplňovať svoje základné poslanie potrebuje zdroje, z ktorých môže čerpať. Ich množstvo závisí hlavne od zložitosti samotnej sústavy. Medzi najzákladnejšie zdroje všetkých sústav patria:

- a) informácie;
- b) materiál;
- c) energie.

Ak sa v sústave vyskytuje človek, tento sa v rámci nej môže vyskytovať ako entita riadiaca alebo riadená. V prípade **riadiacej entity** človek v sústave vykonáva vedomé ovplyvňovanie fungovania jednotlivých prvkov vo vnútri sústavy alebo vonkajších väzieb jednotlivých prvkov sústavy alebo sústavy ako celku. Teda svojou činnosťou v sústave realizuje riadenie procesov. Pokiaľ sa človek v sústave vyskytuje ako **riadená entita**, tak svojou činnosťou vedome alebo nevedome ovplyvňuje vzťahy v samotnej sústave.

Na realizáciu plnenia úloh v rámci sústavy človek, bez ohľadu na to či je v pozícii riadiacej alebo riadenej entity, využíva rôzne technické a technologické postupy alebo procedúry, ktoré mu uľahčujú a zjednodušujú jeho poslanie v rámci sústavy. Tieto postupy alebo procedúry spolu s ich používateľom, teda človekom, rozširujú základné typy zdrojov fungovania o:

- a) ľudské zdroje;
- b) technické a technologické zdroje.

Už v rannom úsvite svojich dejín začali ľudia zhromažďovať materiálne zdroje do takej miery, že bolo možné realizovať ich vzájomnú výmenu. Tento proces sa neskôr pretransformoval do podoby finančných transakcií, čo prinieslo ďalšiu skupinu zdrojov, a to:

- a) finančné zdroje.

Vývoj ľudstva v oblasti techniky a technológií výrazne ovplyvnil základné materiálne a energetické zdroje, ktoré dokáže človek v súčasnej dobe nie len umelo získavať a riadiť, ale ich aj nahradiť inými alternatívami. Z tohto dôvodu sa pomaly začal strácať pôvodný význam prvotných materiálnych a energetických zdrojov, ktoré sa spojili spolu s technickými a technologickými zdrojmi. Na základe toho je možné definovať základné zdroje potrebné na fungovanie akejkoľvek súdobej sústavy, ktorej súčasťou je človek v podobe riadiacej alebo riadenej entity, a to:

- a) informačné zdroje;
- b) technické, technologické a materiálne zdroje;
- c) ľudské zdroje;
- d) finančné zdroje.

1.2. Riadenie, organizácia a zdroje

Keďže ide o základné zdroje, je pre bezproblémové fungovanie sústav potrebné zaistiť nie len ich kvantitatívnu a kvalitatívnu úroveň, ale zabezpečiť aj ich vzájomné väzby, či koordinované a efektívne využívanie. Proces takéhoto vedomého riadenia a usporadúvania prvkov vo vnútri sústavy a ich vedomé prepájanie do fungujúceho celku (systému) je označované ako **riadenie** alebo **manažment**.

Riadenie ľudských zdrojov je jednou z disciplín realizovaných v rámci zložitého prostredia nazývaného manažment alebo riadenie organizácie⁵.

Riadenie predstavuje mnohostrannú tvorivú činnosť, v rámci ktorej riadiaci subjekt stanovuje ciele, ovplyvňuje metódy, prostriedky a fungovanie riadených prvkov tak, aby systém optimálne plnil určené funkcie a dosahoval stanovené ciele v určenom čase a kvalite⁶.

Proces riadenia je tvorivá činnosť vedúca k naplneniu základného poslania každej sústavy, ktorá je realizovaná naplnením základných úloh trinomickej funkcie riadenia, a to:

- a) vytýčenie cieľov;
- b) uskutočňovanie cieľov;
- c) hodnotenie úrovne splnenia cieľov.

⁵ sústava s definovaným systémom fungovania

⁶ [9]

Riadenie všetkých úrovní vychádza pri koncipovaní svojich základných úloh z trinomických funkcií riadenia, ktoré sú podľa charakteru realizovanej činnosti rozdelené na dve základné skupiny, a to:

a) **základné** funkcie kam patrí:

- plánovanie;
- organizovanie;
- kontrolovanie;

b) **doplnkové funkcie**, ktoré sú realizované hlavne pri zložitejších systémoch a patria medzi ne:

- rozhodovanie;
- regulovanie;
- koordinovanie.

Pomocou základných a doplnkových funkcií riadenia dochádza k riadeniu jednotlivých zdrojov potrebných pre fungovanie sústavy.

Preto, aby bolo možné realizovať základné poslanie riadenia je potrebné mať nielen riadiace prvky a prvky riadené, ale musí byť hlavne jasne definovaný vzájomný vzťah medzi obidvomi týmito skupinami. Pre každú sústavu je zásadným pojmom organizácia, ktorá môže mať rôzne výklady. Medzi tie najzásadnejšie patria hlavne tie, ktoré organizáciu definujú ako:⁷

- a) spôsob usporadúvania, usporiadania, zaradenia jednotlivých zložiek do celku, útvaru, sústavy;
- b) účelné usporiadanie, riadenie, správu;
- c) organizované združenie osôb so spoločným programom.

V oblasti manažmentu, a teda riadenia ako takého, sú relevantné len prvé dve definície, ktoré predstavujú organizovanie ako:

- a) vnútorné usporiadanie prvkov sústavy a ich vzájomné väzby;
- b) súbor určitých činností spojených s fungovaním sústavy.

⁷ [8]

Organizácia ako vnútorné usporiadanie prvkov sústavy a ich vzájomné väzby predstavuje základnú štruktúru sústavy. Bez vnútorného usporiadania jednotlivých prvkov podľa určitej hierarchie by išlo len o nesúrodé spojenie jednotlivých prvkov, ktoré by sa správali nekoordinovane a nepôsobili by ako celok, ale ako niekoľko samostatných sústav. Tie by nevytvárali požadovaný produkt vôbec, alebo len s ťažkosťami. Usporiadanie prvkov vo vnútri sústavy sa nazýva aj **organizačná štruktúra**.

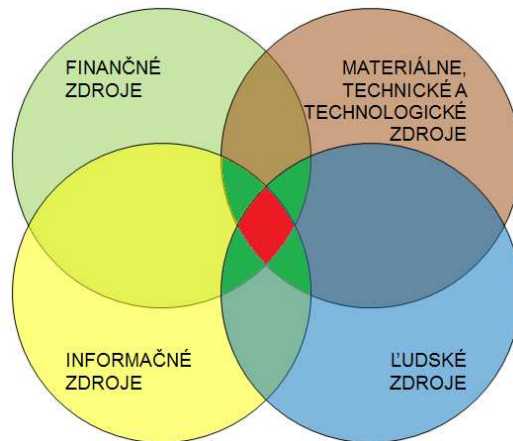
Organizácia ako súbor určitých činností spojených s fungovaním sústavy predstavuje vzájomné fungovanie a ovplyvňovanie prvkov, ktoré sa v sústave nachádzajú. Definuje proces koordinácie jednotlivých krokov a procesov realizovaných v organizácii, ktorých výsledkom je produkt. Organizácia všetkých činností úzko súvisí s vnútorným usporiadaním jednotlivých prvkov v sústave. Jej kvalita a efektívnosť má zásadný vplyv na celkový dosiahnutý výsledok, ktorý sa od sústavy očakáva. Organizácia vzájomného ovplyvňovania prvkov v sústave sa nazýva aj **riadenie alebo manažment**.

Na to, aby mohla akákoľvek sústava plniť svoje základné ciele a produkovať výsledok potrebuje okrem organizačnej štruktúry a systému riadenia aj minimálny potenciál. Tento potenciál predstavujú základné zdroje, bez ktorých nie je možné fungovanie akéhokoľvek systému.

Neustále zhromažďovanie, prepojovanie a využívanie základných zdrojov je najťažšou, ale zároveň najzákladnejšou úlohou sústavy.

Jednotlivé zdroje, sa navzájom môžu doplňovať a nahrádzať. To znamená, že ak je v sústave nedostatok materiálnych zdrojov, je možné tento nedostatok nahradiť prostredníctvom využitia finančných zdrojov na akvizíciu nových strojov alebo zariadení. Nedostatok v technologickej oblasti je možné nahradiť zvýšeným počtom pracovníkov a podobne.

Žiadny zo základných zdrojov nie je vo svojej podstate schopný zaistiť vytvorenie a správne fungovanie akejkoľvek sústavy samostatne. Pri zabezpečovaní fungovania sústavy sú základné zdroje na sebe navzájom závislé a prelínajú sa (*pozri Obrázok 1*). Optimálnym variantom je, ak sústava môže čerpať zo všetkých základných zdrojov (*Obrázok 1 - červené pole*) alebo aspoň z ich prevažnej väčšiny (*Obrázok 1 - zelené polia*). Veľkosť týchto prepojení a teda aj rozsah možností sústavy čerpať základné zdroje závisí od schopnosti riadenia a riadiacich prvkov, prostredníctvom funkcií riadenia.



Obrázok 1 - Prepojenie základných zdrojov

Jeden zo základných zdrojov však pri splnení špecifických podmienok môže pôsobiť ako univerzálny zdroj. Ten pri správnom riadení do určitej miery dokáže v podstatnej miere nahradiť ktorýkoľvek chýbajúci zdroj alebo dokáže vytvoriť predpoklady pre získavanie ostatných, chýbajúcich, zdrojov. Týmto zdrojom sú **ľudské zdroje**. Okrem toho, že sú základným zdrojom pre fungovanie sústavy predstavujú aj jej stmelovací prvok. Pre každú funkčnú sústavu majú rozhodujúci význam v tom, že sa zároveň podieľajú aj na jej celkovom riadení. Preto by vo všetkých oblastiach riadenia mala byť venovaná zvýšená pozornosť organizovaniu, vytváraniu a hospodáreniu s týmto základným zdrojom.

1.3. Historický vývoj riadenia ľudských zdrojov

Pojem riadenia ľudských zdrojov nie je z historického hľadiska starým pojmom. Predchodcovia toho termínu sa v rôznych obmenách objavovali už na začiatku 20. storočia. Medzi základné historické názvy patrí hlavne:

- a) personálna administratíva;
- b) personálne riadenie (personálny manažment);
- c) riadenie ľudských zdrojov.

Tieto termíny bývajú niekedy nesprávne označované za synonymá, pričom **personálna práca** a **personalistika** sa používajú ako všeobecné označenie pre riadenie organizácie v oblasti personálneho zabezpečenia, a to bez ohľadu na to o akú koncepciu, systém alebo vývojovú fázu riadenia ide. **Personálna administratíva**, **personálne riadenie** a **riadenie ľudských zdrojov** označujú jednotlivé vývojové fázy alebo koncepcie personálnej práce a jej postavenie v hierarchii riadenia organizácie.

Personálna administratíva je najstaršou formou práce s personálom, ktorá zahrňovala administratívne práce a procedúry spojené so:

- a) zamestnávaním ľudí;
- b) získavaním, uchovávaním a aktualizáciou dokumentov o zamestnancoch a ich činnosťou;
- c) poskytovaním informácií o zamestnancoch a ich činnosti riadiacim zložkám.

Tento spôsob práce je výhradne pasívny a prežíva do súčasnej doby v organizáciách, kde nie je personálu venovaná dostatočná pozornosť. Ide hlavne o organizácie, ktoré sú riadené autoritatívnym a centralizovaným spôsobom s nízkou mierou del'by právomocí.

Personálne riadenie (personálny manažment) sa objavilo v personálnej práci v prvej polovici 20. storočia. Táto koncepcia poukázala na významnú úlohu základnej konkurenčnej výhody, ktorá vyplývala z dôkladného výberu, formovania, organizačného usporiadania, riadenia a motivácie pracovníkov. Tento trend sformoval nový typ personálnych útvarov, kde sa začali sústreďovať odborníci na jednotlivé činnosti práce so zamestnancami. Práca personálnych útvarov začala naberať na dôležitosť a význam pre prospech celej organizácie. Napriek pokroku v procese riadenia činnosti so zamestnancami zostal tento systém orientovaný výhradne na vnútorné podmienky organizácie.

Riadenie ľudských zdrojov sa v druhej polovici 20. storočia stalo jadrom riadenia organizácie a začalo byť záležitosťou aj líniových manažérov. Zamestnanci sa stali dôležitým elementom potrebným pre správne a bezproblémové fungovanie organizácie. Riadenie ľudských zdrojov sa od svojho predchodcu (personálne riadenie) odlišuje v mnohých aspektoch. Medzi tie najdôležitejšie patrí hlavne:

- a) strategický prístup k personálnej práci a personálnym činnostiam;
- b) orientácia na vonkajšie faktory formovania a fungovania pracovnej sily organizácie;
- c) personálna práca prestáva byť záležitosťou odborných špecialistov a stáva sa súčasťou každodennej práce všetkých vedúcich pracovníkov.

Mnohí odborníci v oblasti riadenia ľudských zdrojov pokladajú personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov za synonymum s tým, že riadenie ľudských zdrojov je len ďalšou dimenziou personálneho riadenia⁸. Na druhej strane existuje približne rovnaké množstvo takých odborníkov, ktorí tieto dva pojmy striktne oddeľujú a chápu ich ako dve nezávislé vývojové štádiá.

Na základe poznatkov personálnych manažérov bola zostavená porovnávacia tabuľka so zhodnými rysmi a rozdielmi medzi personálnym riadením a riadením ľudských zdrojov.

⁸ [6]

Tabuľka 1 Zhodné rysy a rozdiely medzi personálnym riadením a riadením ľudských zdrojov

zhodné rysy	rozdiely
<ol style="list-style-type: none"> 1. stratégia personálneho riadenia a stratégia riadenia ľudských zdrojov vychádzajú z podnikovej stratégie 2. personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov uznávajú, že za riadenie ľudí sú zodpovední líniovní manažéri a personálny útvar poskytuje nevyhnutné rady a podporné služby umožňujúce manažérom realizovať záväzky tejto zodpovednosti 3. hodnoty personálneho riadenia a minimálne mäkké podoby riadenia ľudských zdrojov sa zhodujú v pohľade na rešpektovanie jednotlivca, vyváženosť potrieb organizácie a jednotlivca, rozvíjanie ľudí v záujme dosiahnutia maximálnej úrovne ich schopností, pre ich vlastné uspokojenie a pre jednoduchšie plnenie cieľov organizácie 4. personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov uznávajú, že jednou z najdôležitejších funkcií je prispôsobovanie ľudí neustále sa meniacim požiadavkám organizácie, teda zamestnávajúce správnych ľudí na správnych miestach a príprava a rozvíjanie správnych ľudí pre prácu na týchto miestach 5. personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov používajú rovnakým spôsobom metódy výberu zamestnancov, analýzu schopností, riadenia pracovného výkonu, vzdelávania, rozvoja manažérov a riadenie odmeňovania 6. personálne riadenie, rovnako ako mäkká podoba riadenia ľudských zdrojov kladie v systéme pracovných vzťahov výrazný význam procesom komunikácie a participácie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. riadenie ľudských zdrojov kladie vyšší dôraz na strategický súlad a strategickú integráciu 2. riadenie ľudských zdrojov je založené na manažérsky a podnikateľsky orientovanej filozofii 3. riadenie ľudských zdrojov kladie väčší význam riadeniu kultúry a dosahovaniu oddanosti 4. riadenie ľudských zdrojov kladie väčší dôraz na úlohu líniových manažérov ako realizátorov politiky ľudských zdrojov 5. riadenie ľudských zdrojov je celostným prístupom orientovaným na všetky záujmy podniku, kedy záujmy jednotlivcov (zamestnancov) sú uznávané, ale podriadené záujmom organizácie 6. od špecialistov na ľudské zdroje sa očakáva, že budú skôr partnermi v napínaní cieľov organizácie a nie len administrátormi na úseku personálu 7. riadenie ľudských zdrojov považuje zamestnancov za kapitál, bohatstvo a aktívum, nie len za nákladovú položku

Zdroj: [6] , strana 39