

RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV AKO ZÁKLADNEJ JEDNOTKY ENVIRONMENTÁLNEHO KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU V PODNIKU

Ružena KRÁLIKOVÁ - Tomáš JEZNÝ - Marián HURAJT

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A BASIC UNIT OF THE ENVIRONMENTAL CRISIS MANAGEMENT IN BUSINESS

ABSTRAKT

Pri riadení ľudských zdrojov v oblastiach environmentálneho krízového manažmentu treba prihliadať ku kvalifikácií jednotlivých zamestnancov. Uvedomovať si dôležitosť, individuálnosť každého človeka v oblasti rozhodovania. Byť schopný prijať myšlienku kolektívnosti v riadiacich a rozhodovacích procesoch podniku.

***Kľúčové slová:** ľudské zdroje, riziko, riadenie, environmentálny manažment*

ABSTRACT

In managing human resources in environmental emergency management must take into account the qualifications of individual employees. Understand the importance of, individuality of each person in decision making. Being able to accept the idea of collective responsibility in the management and decision-making venture.

***Key words:** human resources management, environmental management*

ÚVOD

Ľudské zdroje patria jednoznačne k hlavným zdrojom zvyšovania výkonnosti organizácie, ale súčasne v procese riadenia nesú aj hlavné prevádzkové riziko. Problematikou ľudských zdrojov sa v organizácii podniku ako funkčného celku zaoberá personálne riadenie, alebo častejšie sa možno stretnúť s pojmom riadenie ľudských zdrojov. Oblasť riadenia sa definuje ako súbor činností, zahŕňajúcich všetky manažérske rozhodnutia a postupy, ktoré priamo ovplyvňujú ľudské zdroje v organizácii. Personálne riadenie sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami riadenia podieľa na dosiahnutí synergického efektu – ovplyvnenie zamestnancov a organizácie ako celku s pozitívnou odozvou. Vo všeobecnejšiej rovine sú hlavné úlohy v oblasti riadenia ľudských zdrojov v organizácii zamerané na:

- vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov,
- optimálne využívanie pracovných síl v podniku a optimálne využívanie kvalifikácie pracovníkov,
- formovanie pracovných skupín a tímov, efektívny štýl vedenia ľudí a inicializácia zdravých medziľudských vzťahov v podniku, profesný a sociálny rozvoj pracovníkov v podniku, teda rozvoj ich schopností a sociálnych vlastností, rozvoja ich pracovnej kariéry, smerujúci k vnútornému uspokojeniu z vykonanej práce, ku zblíženiu podnikových záujmov a k uspokojovaniu a rozvíjaniu materiálnych a nemateriálnych potrieb pracovníkov a v neposlednej rade aj k vytváraniu priaznivých pracovných podmienok.

1. PERSONÁLNE RIADENIE A ENVIRONMENTÁLNY KRÍZOVÝ MANAŽMENT

Environmentálny krízový manažment (EKM) sa zaoberá pomerne širokou a rozmanitou škálou krízových situácií, kde javy v okolitom prostredí majú dopad na samotný podnik, ale aj opačne, krízová situácia v podniku má vplyv na okolité prostredie.

- **Prírodné katastrofy:** víchrica, veterná smršť, zásah bleskom, lesný požiar, výrazné zhoršenie kvality ovzdušia, smog, narušenie ozónovej vrstvy, geofyzikálne a geobiologické dôsledky stretu zeme s iným kozmickým telesom, kozmické (elektromagnetické) žiarenie a gravitačné vplyvy kozmických telies, procesy v dôsledku globálnej zmeny klimatických podmienok, a pod.
- **Technologické havárie** ohrozenie, deštrukcia stavieb z dôvodu extrémnych neočakávaných podmienok, korózia, únava materiálu, ohrozenie výbuchom, požiarom alebo únikom nebezpečných látok, znečistenie ovzdušia, kontaminácia vody a pôdy, mechanické nárazy (rázy a pády), účinky elektromagnetických polí, vibrácie, akustické a optické efekty, radiačná nehoda a havária jadrovej elektrárne, nehody v doprave väčšieho rozsahu, pád telesa zo vzduchu (lietadiel alebo iných lietajúcich prístrojov), narušenie príp. rozpad energetických alebo telekomunikačných sietí, havária plynovodov, ropovodov a iných produktovodov a i.
- **Organizované zámerné narušenia** - teroristický útok, sabotáž, počítačová kriminalita, vojenský konflikt, krádež, podpaľačstvo, pracovné spory, protestné akcie, stávky a pod.

- **Nedostatok dodávok energií a služieb** - výpadok dodávok elektrického prúdu, výpadok dodávok plynu, výpadok dodávok vody, krátenie dodávok pohonných hmôt, mazív, prerušenie telekomunikačných služieb, narušenie odstraňovania vody a odpadu, a podobne.
- **Chyby systémov a zariadení** - výpadok elektrického prúdu v rámci podniku, výpadok klimatizácie, výpadok výrobných linky, výpadok chladiaceho systému, výpadok IT systému, strata údajov a dát, odhalenie, únik citlivých informácií, a podobne.
- **Iné ohrozujúce situácie** - riziko vplyvov havárií zo susedstva, násilie alebo konflikty na pracovisku, pád telesa zo vzduchu (lietadiel alebo iných lietajúcich prístrojov), prerušenie verejnej hromadnej dopravy, nízka morálka zamestnancov, negatívna publicita

Pre oblasť environmentálneho krízového manažmentu hľadá personálne riadenie odpovede na tieto otázky:

- Čo je cieľom personálneho riadenia v danej organizácii pre naplnenie EKM, na ktoré oblasti personálneho riadenia sa treba pri EKM sústrediť?
- Ako viesť ľudské zdroje k tímovej práci v podmienkach EKM, ako vzdelávať a vychovávať zamestnancov pre oblasť EKM, ako motivovať ľudské zdroje v systéme EKM atď. ?

Model environmentálneho krízového manažmentu je znázornený na obr.1.



Obr. 1 Model environmentálneho krízového manažmentu

2. TYPY ROZHODOVACÍCH PROCESOV V OBLASTI ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Rozhodovacie problémy v oblastiach environmentálneho krízového riadenia môžu mať rôznu podobu, štruktúru, dôležitosť či náročnosť na riešenie prípadne hierarchické členenie rozhodnutí. V štruktúre environmentálneho riadenia podniku sa prijímajú rozličné rozhodnutia, ktoré sa s pohľadom rôznych smerov môžu navzájom odlišovať.

Pre každý z environmentálnych problémov môže byť vhodný iný prístup, iné faktory ovplyvňujúce rozhodovanie a navrhnutie postupov. Tomu odpovedajú určité typy rozhodovania. Pre zjednodušenie klasifikácie rozhodovania v oblastiach environmentálne orientovaného krízového manažmentu ich možno rozdeliť podľa viacerých spoločných znakov či kritérií, napr. podľa spôsobu rozhodovania, podľa zapojenia viacerých personálnych buniek na riešenie problému, podľa zložitosti, podľa miery informovanosti o budúcich hodnotách faktorov podstatne ovplyvňujúcich výsledok rozhodovania atď.

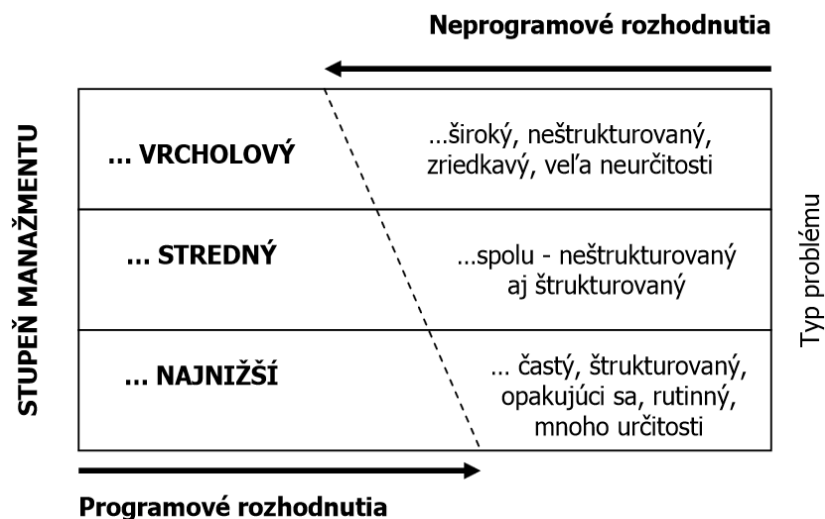
Vo všeobecnosti v oblasti riadenia možno podľa druhu rozhodovania a riešení problematiky rozlečniť procesy a postupy nasledovne:

- podľa typu rozhodovacieho problému a postupu riešenia,
- podľa informovanosti subjektu o rozhodovacej situácii rozhodovanie v podmienkach istoty, v podmienkach rizika (neistoty), v podmienkach neurčitosti.

2.1 ROZHODOVANIE PODĽA POSTUPU RIEŠENIA

Rozhodnutia podľa typu problémov a postupov rozhodovania delíme na programované a neprogramované (obr.2). Problémy rozhodovania, pre ktoré je známy program riešenia, vedú k určitému, zväčša jedinému rozhodnutiu, nazývanému aj ako programované rozhodnutie. Programom sa obyčajne rozumie jednoznačne určený postup riešenia vzniknutej environmentálnej udalosti, ktorá sa prejavila vplyvom pôsobenia rizikového faktora. Tieto rozhodnutia sú typické pre manažment zastávajúci miesto v nižších organizačných jednotkách.

Neprogramovým rozhodnutím je riešenie nového, jedinečného rozhodovacieho problému, ktorý nie je vyjadrený presným modelom postupu. Neprogramovaným rozhodnutím možno chápať riešenie nového environmentálneho rozhodovacieho problému, ktorý doteraz ešte nebol riešený a je pre oblasť krízového environmentálneho riadenia jedinečný. Takéto postupy vyžadujú splnenie veľkej tvorivej aktivity. Rozhodnutie v neprogramovej oblasti sa opiera najmä o úsudok, dobré znalosti environmentálnej problematiky, skúseností, prehľadu a intuície osoby ktorá má rozhodnúť.[8]



Obr. 2 Typy problémov v oblastiach rozhodovania v závislosti na manažmente [9]

2.2 ROZHODOVANIE ZA ISTOTY, RIZIKA A NEURČITOSTI

Rozhodovanie podľa informovanosti subjektu o rozhodovacej situácii a to či už v podmienkach istoty, v podmienkach rizika (neistoty) alebo neurčitosti možno charakterizovať nasledovne:

- Rozhodovanie za istoty je považované za rozhodovanie deterministické. Vychádza z koncepcií plnej informovanosti a racionálneho správania sa rozhodovateľa. Pri rozhodovaní za istoty je potrebné aby rozhodovateľ poznal všetky faktory t.j. všetky alternatívy, pôsobením ich dôsledky a zmeny stavu okolia. Úlohou rozhodovateľa je v tomto prípade voliť alternatívu s najvyššou hodnotou úžitkovosti.
- Značnú časť rozhodovacích procesov tvorí rozhodovanie v podmienkach neistoty – rizika. Pri rozhodovaní v podmienkach rizika pozná rozhodovateľ pri určitých stavoch okolia jednotlivé varianty a ich úžitkovosť. Pričom to, ktorý z týchto stavov skutočne nastane, však vie len odhadnúť surčitou pravdepodobnosťou.
- O rozhodovaní v podmienkach neurčitosti je možné hovoriť vtedy, ak sú známe alternatívy a ich výsledky pri jednotlivých stavoch okolia. Nepoznáme však pravdepodobnosť výskytu environmentálnych udalostí.
- Rozhodovacie procesy možno deliť podľa ďalších kritérií napr. počtu riešiteľov na individuálne a skupinové (tímové) rozhodovanie, podľa úrovne riadenia a časového rozpätia medzi prijatím a realizáciou na strategické rozhodovanie na najvyššej úrovni riadenia, na operačné rozhodovanie a taktické rozhodovanie. Prejavuje sa v dôsledkoch pre organizáciu ako celok a čas, ktorý predchádza rozhodnutiu a čas realizácie rozhodnutia. Strategické – koncepčné rozhodovanie sa zameriava na stanovenie dlhodobých cieľov a postupov. Dosahovanie týchto cieľov riadi vrcholový manažment podniku. Taktické rozhodovanie sa orientuje na kratšie časové obdobia, má k dispozícii viac informácií, čím sa znižuje miera rizika a neurčitosti prijímaných rozhodnutí. Ide o rozhodnutia na nižších úrovniach vedenia. Operatívne rozhodovanie je bežné, každodenné, nepretržité rozhodovanie s krátkodobým dosahom.

3. ŠTRUKTÚRA ROZHODOVACÍCH PROCESOV

Rozhodovací proces je možné vnútorne rozčleniť na jednotlivé postupné kroky resp. fázy. Z porovnania spôsobov štrukturalizácie a vymedzenia fáz podľa jednotlivých autorov vyplýva, že sa používa rôzne podrobné členenie, rôzny počet, ako aj rôzne druhy fáz rozhodovania. Najčastejšie vyskytujúci sa počet fáz je od tri do osem, výnimkou však nie je ani desať až dvadsať fáz. Príčinou, prečo sa vyskytuje rozličný počet krokov rozhodovacieho procesu je rozdielnosť podmienok, za ktorých sa dané rozhodovacie procesy uskutočňujú. Rozdiely v štrukturalizácii vyplývajú aj zo zvoleného stupňa dezagregácie, resp. agregácie činností v rozhodovacom procese. Aj napriek rozdielom vyskytujúcim sa v členení rozhodovacieho procesu a vymedzení fáz rozhodovania, majú jednotlivé spôsoby členenia mnohé spoločné znaky. [4]

3.1 ETAPY V PROCESSE ROZHODOVANIA

V procese rozhodovania sú kľúčové nasledujúce etapy :

- Identifikácia rozhodovacích problémov (zber, analýza a vyhodnotenie informácií).
- Analyzovanie a formulácia rozhodovacích problémov (stanovenie základných prvkov, určenie príčin vznikupróblému a cieľ jeho riešenia).
- Stanovenie kritérií hodnotenia variant (posudzovanie a hodnotenie jednotlivých variant riešenia).
- Tvorba variant riešenia rozhodovacích problémov.
- Stanovenie dôsledkov variant rozhodovania (stanovenie dôsledkov z hľadiska vybraných kritérií).
- Hodnotenie dôsledkov variant rozhodovania (výber varianty, ktorá je určená k realizácii alebo preferenčné usporiadanie variant).
- Realizácia zvolenej varianty rozhodovania (realizácia a implementácia zvolenej varianty).
- Kontrola výsledkov zrealizovanej varianty.

3.2 FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE ROZHODOVACÍ PROCES

Priebeh a výsledky rozhodovacieho procesu ovplyvňuje rad faktorov. Je možné ich rozdeliť na faktory organizácie - vnútorné a na faktory prostredia - vonkajšie, obrázok 3.



Obr. 3 Rozdelenie faktorov ovplyvňujúcich rozhodovací proces

3.3 METÓDY ROZHODOVANIA

V oblastiach krízového manažmentu je pri riadení možné využívať celý rad techník a metód, štandardizovaných aj intuitívnych postupov. Rozhodovacie postupy patria do skupín empirických metód a techník ktoré možno na tomto základe rozdeliť na ďalšie podskupiny podľa rôznych kritérií, napr.:

- empiricko – intuitívne, ktoré sa opierajú sa o intuíciu a skúsenosti subjektu manažmentu,
- empiricko – analytické, využívajúce analýzu, ktorou sústreďujú, triedia a vyhodnocujú fakty o jave,
- expertné, založené na subjektívnych, ale kvalifikovaných odporúčaníach expertov.

ZÁVER

Stálo sa pravidlom, že konečnú zodpovednosť za realizovanie systémov riadenia nesie vrcholový manažment. V praxi sa ukazuje, že konkrétne úlohy je potrebné prideliť konkrétnym členom predstavenstva a tím zabezpečiť konkrétnu zodpovednosť za riešené úlohy, no pri implementácii akéhokoľvek manažérskeho systému vrátane EKM je potrebné pristupovať formou tímovej zodpovednosti všetkých zložiek riadenia podniku. Vedomie spoločnej zodpovednosti za riadenie v oblastiach krízového manažmentu, podmieňujú myšlienky spolurealizátorstva a spoluzodpovednosti. V manažérskej praxi úspešnosť manažmentu závisí vo veľkej miere od kvality rozhodovacieho procesu, v podstate každý riadiaci pracovník v podniku (bez ohľadu na funkciu) uskutočňuje dôležité rozhodnutia alebo sa zúčastňuje na zložitejších rozhodovaniach. Od jeho výsledkov rozhodnutí sa odvíja efektivita tímu, organizácie, firmy. Preto je potrebné budovať v podnikoch tímove rozhodovacie väzby, a do procesov rozhodovania zapájať všetky zložky riadenia podniku.

POĎAKOVANIE

Príspevok vznikol na základe riešenia projektu KEGA č. 032TUKE-4/2012



ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] GALAJDOVÁ, V. – HITKA, M. : Personálne riadenie. Zvolen: Technická univerzita, 1998, 142 s., ISBN 80-228-0743-5
- [2] SMEJKAL, V. – RAIS, K. : Řízení rizik. Praha: Grada Publishing, 2003, 272 s. ISBN 80-247-0198-7
- [3] ZELENÝ, J. – SLOSIARIK, J. : Manažérstvo rizika. Zvolen: Technická univerzita, 2000, 374 s. ISBN 80-228-0892-X
- [4] ŠOLC, M.: Rozhodovacie procesy v manažérstve, Manažér: Časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. Roč. 15, 4 /2010, 30 -33. s., ISSN 1335- 1729.
- [5] GIRMANOVÁ, L. a kol. Nástroje a metódy manažérstva kvality, Košice, HF TU 2009, ISBN 978-80-553-0144-0.
- [6] FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H.: Manažerské rozhodování. Praha: Ekopress, 1997, 176 s., ISBN 80-901991-7-8.
- [7] MIKLOŠ, V. a kol.: Ľudský činiteľ - základný faktor ovplyvňujúci výkonnosť, kvalitu a bezpečnosť, Kvalita a spoľahlivosť technických systémov 2011, Nitra, 2011 46-50.s, ISBN 978-80552-0595-3.
- [8] TAIŠ, P.: Rozhodovacie procesy – nevyhnutná súčasť v riadení organizácie, časopis Manažment v teórii a praxi č. 3 (2012), 18-24 s. ISSN 1336-7137
- [8] RUSKO, M. – BALOG, K. [Eds.] 2007: Zelený manažment, Manažérstvo životného prostredia 2007, Žilina: Strix et VeV. s.118-122, . ISBN 978-80-89281-18-3.

ADRESY AUTOROV:

Ružena KRÁLIKOVÁ, Doc. Ing. PhD., Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra environmentalistiky, Park Komenského 5, 042 00 Košice, Slovenská republika, e-mail: ruzena.kralikova@tuke.sk

Tomáš JEZNÝ, Ing., Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra environmentalistiky, Park Komenského 5, 042 00 Košice, Slovenská republika, e-mail: tomas.jezny@tuke.sk

Marián HURAJT, Ing., Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra environmentalistiky, Park Komenského 5, 042 00 Košice, Slovenská republika, e-mail: marian.hurajt@tuke.sk

RECENZENT:

Matúš KRÁLIK, JUDr., PhD, Okresný Súd - Košice I, Štúrova 29, 04160 Košice, e-mail: matus.kralik@justice.sk