



Munich Personal RePEc Archive

**Efficient management of human resources  
– a prospective and successful  
precondition for increasing the value of a  
company**

Hudakova, Ivana

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business  
Management, Department of Management

2009

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57567/>  
MPRA Paper No. 57567, posted 31 Jul 2014 06:25 UTC

# EFEKTÍVNE VEDENIE ĽUDÍ – PERSPEKTÍVNY A ÚSPEŠNÝ PREDPOKLAD PRE ZVYŠOVANIE HODNOTY PODNIKU

## EFFICIENT MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES – A PROSPECTIVE AND SUCCESSFUL PRECONDITION FOR INCREASING THE VALUE OF A COMPANY

Ivana Hudáková<sup>1</sup>

### Abstrakt

V súčasnom období a dynamickom neustále meniacom sa, zložitom a konkurenčnom podnikateľskom prostredí je dôležitým aspektom vedenie ľudí. Je nevyhnutnou a prioritnou schopnosťou každého manažéra.

Vedenie je relatívne samostatnou funkciou riadenia, ktorého obsahom je také pôsobenie na jednotlivca, aby jeho správanie zodpovedalo predpísanej pracovnej pozícii a zároveň prispievalo k rozvoju, uspokojovaniu potrieb a záujmov pracovníkov.<sup>2</sup>

Cieľom príspevku je poukázať na efektívne vedenie ľudí ako na perspektívny a úspešný, a zároveň aj účinný predpoklad pre zvyšovanie hodnoty a konkurencieschopnosti podniku. Problematika vedenia ľudí je v súčasnosti témou aktuálnou vzhľadom na prebiehajúcu svetovú krízu a efektívne vedenie ľudí v podniku, ktoré sa môže stať aj prejavom konkurenčnej výhody a nástrojom pre efektívne fungovanie podnikov v podmienkach globalizácie.

### Abstract

At present, in a dynamic and continuously changing, complex and competitive entrepreneurial environment, human resources management is a fairly important aspect. It is considered an essential and preferred quality in each manager.

Leadership is a relatively independent function of management; it represents such influence on the individual that his/her behavior is in accordance with the definition of his/her job position and at the same time it contributes to development, satisfying customer needs and interests of employees.<sup>3</sup>

The aim of this contribution is to present efficient management of people as a prospective, successful and effective precondition for increasing value and competitiveness of a company. The issue of managing human resources appears to be very up-to-date when looking at the ongoing world crisis and related efficient managing of people in companies, which can become a competitive advantage and a tool for ensuring effective operation of companies under conditions of globalization.

### KEÚČOVÉ SLOVÁ

vedenie, štýly vedenia, akčné vedenie ľudí, manažérska mriežka

### KEY WORDS

management, styles of management, managing people by action, managerial grid

---

<sup>1</sup> Ing. Ivana Hudáková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave – Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava V., e-mail: [hudakova@euba.sk](mailto:hudakova@euba.sk)

<sup>2</sup> Šimková, H.: Vedenie ľudí v podniku. Manažment podnikania a vecí verejných, 2008, č.6, s. 27 - 32

<sup>3</sup> Šimková, H.: Vedenie ľudí v podniku. Manažment podnikania a vecí verejných, 2008, č.6, s. 27 - 32

## ÚVOD

Vedenie ľudí je dôležitou a nevyhnutnou schopnosťou každého manažéra. Cieľom vedenia je, aby došlo k realizácii výkonu zo strany jednotlivcov, skupín i organizácie. Výskumy potvrdzujú priamy vzťah medzi ziskom a vedením. V rámci rozvoja ľudských zdrojov podniku je nutné, aby manažéri dokázali zamestnancov motivovať k učeniu sa, k vzdelávaniu a rozvoju svojich zručností a schopností. Manažéri by mali viesť podriadených pracovníkov k tomu, aby získali kladný postoj ku svojej práci, k rozvíjaniu samých seba, a aby pracovali s nadšením v záujme celku. Zamestnanci sa nestotožnia s manažérom, ktorý nemá charizmu, a ktorý svoju prácu vykonáva autoritatívne na základe vzťahov nadriadený – podriadený.<sup>4</sup>

## ŠTÝLY A PRÍSTUPY K EFEKTÍVNEMU VEDENIU ĽUDÍ

Medzi pojmami štýl vedenia vs. štýl riadenia zamestnancov je potrebné rozlišovať pojmy riadenie vs. schopnosť viesť ľudí. Ide o pojmy, ktoré sa mnohokrát stotožňujú.<sup>5</sup>

Pod pojmom *štýl riadenia* rozumieme osobitný a vyhranený výber a používanie nástrojov, metód, pravidiel, techník a postupov riadenia zo strany riadiaceho pracovníka, ktorý vychádza z jeho vlastností, schopností a vedomostí.

Pojmom užším je *štýl vedenia* a je súčasťou riadiacej práce. Predstavuje vertikálny vzťah riadiaceho pracovníka k podriadeným spolupracovníkom alebo kolektívu. Je to konkrétny prejav správania sa riadiaceho pracovníka vo vzťahu k podriadeným spolupracovníkom.

Uplatňovaný štýl vedenia v práci manažéra sa prejavuje v spôsobe využívania jednotlivých nástrojov vedenia ľudí a v spôsobe uplatňovania jednotlivých funkcií manažmentu pri vedení ľudí.<sup>6</sup>

V manažmente rozlišujeme 4 hlavné prístupy k vymedzeniu efektívneho vedenia ľudí a vedúcich:<sup>7</sup>

**Prvý prístup** sa určuje na základe charakteristík vedúceho a vychádza z výskumov. Snaží sa identifikovať fyzické, duševné a osobnostné vlastnosti najefektívnejších manažérov.

Vlastnosti sú rozdelené do šiestich kategórií:<sup>8</sup>

- *fyzické vlastnosti* – vek, výška, hmotnosť,
- *profil človeka* – výchova, skúsenosti, spoločenský status,
- *inteligencia* – schopnosti, úsudok, vedomosti,
- *osobnostné vlastnosti* – autoritatívnosť, nezávislosť, rozhodnosť, sebadôvera,
- *črty charakterizujúce vzťah k úlohám* – zodpovednosť, iniciatívnosť, vytrvalosť,
- *sociálne črty* – schopnosť dozerat', kooperatívnosť, takt, diplomacia.

V súčasnosti prevažujú názory, ktoré tvrdia, že niektoré z typických črt lídra sú síce vrodené ako napríklad energia, čiastočne inteligencia, asertivita a správanie, ale je nutné ich ďalej rozvíjať alebo sa dať vypestovať.<sup>9</sup> Nestačí iba „talent“. Mnohé výskumy sa nezhodujú v tom, ktoré charakteristiky, a aké vzťahy medzi nimi sú pre vedúcich rozhodujúce.

<sup>4</sup> Poniščiaková, O.: Efektívne vedenie ľudských zdrojov – súčasné prístupy. Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále, 2007, č. 12, s. 86-90

<sup>5</sup> Blašková, M.: Manažment ľudských zdrojov. Žilina: EDIS, 1998, s. 31-32

<sup>6</sup> Stračár, V.: Organizácia manažérskej práce. Bratislava: Ekonóm, 2003, s. 75, ISBN 80-225-1722-4

<sup>7</sup> Poniščiaková, O.: Efektívne vedenie ľudských zdrojov – súčasné prístupy. Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále, 2007, č. 12, s. 86-90

<sup>8</sup> Sedlák, M.: Manažment. Bratislava: Jura edition, 2001, s. 323, ISBN 80-89047-18-1

<sup>9</sup> Sedlák, M.: Manažment. Bratislava: Jura edition, 2001, s. 323, ISBN 80-89047-18-1

**Druhý prístup** je zameraný na správanie vedúceho manažéra, z ktorého skúmaním správania sa vykryštalizovali hlavné štýly vedenia.

Jedná sa o štýly vedenia:

- *podľa Lewina – klasické štýly vedenia ľudí*
- *podľa Rensisa Likerta štýly vedenia ľudí*
- *podľa Roberta Blakeho a Jane Moutonovej moderné štýly vedenia ľudí – štýly vedenia na báze manažérskej mriežky (managerial grid)*

Podľa Lewina existujú tri rozdielne štýly vedenia ľudí. Typy vedenia ľudí rozdelil prostredníctvom rozsahu využívania právomoci, kde vymedzil 3 základné štýly:<sup>10</sup>

1. *Autoritatívny štýl vedenia.*

Je označovaný aj ako vojenský štýl.<sup>11</sup> Vedúci dáva „povely“ a príkazy, sám rozhoduje, nediskutuje, očakáva splnenie direktívne nariadených úloh. Trvá na svojich príkazoch a rozhodnutiach bez ohľadu na názory spolupracovníkov.

2. *Participatívny (demokratický) štýl vedenia.*

Je považovaný za vhodný spôsob vedenia spolupracovníkov. Charakterizuje ho obojstranná komunikácia medzi vedúcim a podriadeným.<sup>12</sup>

3. *Liberálny (voľný) štýl vedenia.*

Vedúci skoro vôbec nevyužíva svoju moc a ponecháva spolupracovníkom značnú voľnosť a nezávislosť. Liberálny manažér očakáva, že zamestnanci si sami vytýčia ciele, naplánujú si pracovné úlohy a zvolia si metódy a postupy práce.<sup>13</sup>

Dobrý manažér má používať autoritatívny alebo demokratický štýl vedenia. Zvyčajne sa používajú kombinácie uvedených štýlov. V praxi sa vo veľkej miere uplatňujú najmä autoritatívny a participatívny štýl vedenia, napriek širokej kritike liberálneho štýlu.<sup>14</sup>

Pri hľadaní efektívneho štýlu vedenia existuje delenie zamestnancov na dve skupiny:<sup>15</sup>

Prvá skupina „rýchle kone“ prichádzajú s novými nápadmi, sú nositeľmi pokroku a druhá skupina „lenivé korytnačky“, ktoré robia iba to, čo sa im prikáže. Ak je to možné, nerobia nič.

S každou skupinou je potrebné pracovať inak. „Rýchle kone“ prichádzajú s výbornými nápadmi, ale obyčajne im chýba výdrž a málokedy nápad aj zrealizujú. Ich aktivita je usmerňovaná. Práca s „lenivými korytnačkami“ je úplne iná. K tomu, aby prinášali nápady, sú povzbudzované a plnenie úloh musí byť starostlivo sledované. Ak chceme pri týchto dvoch skupinách dosiahnuť želané výsledky, musíme diferencovane použiť jednoduchú metódu: „Systematický, vľúdny, ale neúprosný nátlak.“ Táto metóda prináša podniku pozitívne výsledky.

<sup>10</sup> Stračár, V.: Organizácia manažérskej práce. Bratislava: Ekonóm, 2003, s. 75, ISBN 80-225-1722-4

<sup>11</sup> Jemala, L.: Manažérsky styl v teorii a v praxi řízení. Moderní řízení, 2007, č. 8, s. 55-62

<sup>12</sup> Majtán, M.: Manažment. Bratislava: SPRINT, 2003, s. 321, ISBN 80-89085-17-2

<sup>13</sup> Blašková, M.: Manažment ľudských zdrojov. Žilina: EDIS, 1998, s. 32-34

<sup>14</sup> Poniščiaková, O.: Efektívne vedenie ľudských zdrojov – súčasné prístupy. Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále, 2007, č. 12, s. 86-90

<sup>15</sup> Souček, Z.: Jednoduché, ale účinné metody vedení lidí. Moderní řízení, 2007, č. 1, s. 71-74

Likert na rozdiel od Lewina po rozsiahlej analýze vedúcich pracovníkov rozdelil na:

- vedúcich pracovníkov orientovaných na prácu a
- vedúcich pracovníkov orientovaných na pracovníkov.

Jeho výskumy potvrdili, že najproduktívnejšie pracovné skupiny boli vedené vedúcim, ktoré boli orientované na pracovníkov. Likertove závery poukazujú na nenápadnú, všeobecnú kontrolu, ktorá je efektívnejšia ako prísna, na neustálu kontrolu manažérmi orientovanými na prácu.<sup>16</sup>

Pri porovnaní s Lewinom, Likert poukazuje na 4 štýly vedenia ľudí:<sup>17</sup>

1. *Exploatačno-autoritatívny štýl vedenia.*  
Pri uplatňovaní tohto štýlu vedenia vedúci pracovníci sú vysoko autoritatívni, málo dôverujú podriadeným pracovníkom, motivujú ich pomocou strachu a trestov. Zriedkakedy používajú i odmeny. Komunikácia sa realizuje vertikálne, presnejšie zhora nadol, kde dôraz je kladený na príkazy. Rozhodujú iba vedúci pracovníci. Nie je požadovaná iniciatíva podriadených pracovníkov.
2. *Benevolentno-autoritatívny štýl vedenia.*  
Pre tento štýl je typická autoritatívna zložka. Delegovanie niektorých právomoci je založené na rozhodovaní vedúcich pracovníkov. Títo spolupracujú a majú záujem o nápady a názory podriadených pracovníkov. Motiváciou je odmena, ale kontrola je dominantná.
3. *Konzultatívny štýl vedenia.*  
Na rozdiel od predchádzajúceho štýlu vedúci pracovníci dôverujú podriadeným. Využívajú sa ich myšlienky a nápady. Komunikácia je obojstranná. Motiváciou je odmena, niekedy i trest a spoluúčasť. Kontrola je výberová.
4. *Participatívno-skupinový štýl vedenia.*  
Pri tomto štýle vedenia vedúci pracovníci plnej miere dôverujú podriadeným pracovníkom a snažia sa získať ich nápady a názory. Využívajú kreativitu. Komunikácia je obojstranná a s podriadenými sa zaobchádza ako s rovnocennými partnermi. Kontrola je opäť výberová.

Pri využití exploatačno-autoritatívneho a benevolentno-autoritatívneho štýlu vedenia manažérov tieto štýly vedenia ľudí označujú ako rutinných a využívanie konzultatívneho a participatívno-skupinového štýlu vedenia manažérov označujú manažérov ako kreatívnych. Najväčší úspech dosahujú manažéri pri vykonávaní svojich úloh pri využívaní participatívno-skupinového štýlu vedenia manažérov.<sup>18</sup> Záverom môžeme konštatovať, že hlavnou príčinou je vysoký stupeň spolupodieľania sa zamestnancov na riadení v podniku, ktorý vedie k perspektívnemu a úspešnému predpokladu pre zvyšovanie hodnoty podniku.

Úspech podnikov tiež závisí od vrcholových manažérov, ktorí sú nositeľmi myšlienok, skúseností a poznatkov. Týmto spôsobom sa podnik môže vyhnúť stálemu opakovaniu

---

<sup>16</sup> Šimková, H.: Vedenie ľudí v podniku. Manažment podnikania a vecí verejných, 2008, č. 6, s. 27-32

<sup>17</sup> Majtán, M.: Manažment. Bratislava: SPRINT, 2003, s. 324, ISBN 80-89085-17-2

<sup>18</sup> Stračár, V.: Organizácia manažérskej práce. Bratislava: Ekonóm, 2003, s. 77, ISBN 80-225-1722-4

omylov, ktoré už niekto nielen urobil, ale aj vyriešil a k dosiahnutiu konkurenčnej výhody podniku.<sup>19</sup>

Väčšina špičkových manažérov si už uvedomila potrebu zainteresovať sa do rozhodovacieho procesu aj svojich podriadených. Záujem o názor spolupracovníkov prestáva byť len formálnym gestom a stáva sa dôležitou súčasťou práce manažéra.<sup>20</sup>

Teória managerial grid zobrazuje dvojrozmernú maticu do štvorca, znázorňuje na každej osi 9 možností, čím sa vytvára 81 štýlov vedenia ľudí, čo hodnotíme pozitívne. Vertikálna dimenzia poukazuje na záujem manažéra pri vedení ľudí a horizontálna dimenzia kladie dôraz o záujem práce. V manažérskej mriežke takto hľadáme odpoveď na otázku „čo je efektívne vedenie ľudí?“<sup>21</sup> Na túto skutočnosť poukazuje obrázok 1.

Obrázok 1

Managerial grid<sup>22</sup>

vedúci spolku záhradkárov					tímový vedúci			
1:9								9:9
				5:5	kompromisník			
1:1								9:1
vedúci voľného priebehu					autoritatívny vedúci			

Managerial grid slúži na výcvik manažérov a možno konštatovať, že v manažérskej mriežke podľa Blakeho a Moutonovej je najefektívnejší štýl vedenia ľudí zaznamenaný na pozícií 9:9, kde vedúcich pracovníkov je možné trénovať.

**Tretí prístup** situačný je komplexnejší a zameriava sa na situácie ovplyvňujúce prácu manažéra. Závisí od konkrétnej situácie. V rámci tohto prístupu sa v manažmente vyprofilovali situačné modely.

Na tretí prístup nadväzuje aj **štvrtý prístup** tzv. integrovaný model vedenia ľudí, ktorý poukazuje, že vlastnosti vedúceho ovplyvňujú správanie, na ktoré pôsobia situačné faktory

<sup>19</sup> Mišún, E. – Mišún, J.: Znalosti ako jeden zo zdrojov konkurenčnej výhody. Ekonomické spektrum: odborný on-line časopis o ekonomii a ekonomike [[elektronický zdroj]]. Bratislava: CAESaR – Centrum vzdelávania, vedy a výskumu, 2006, roč. 1, č. 3, s. 22 - 26

<sup>20</sup> Jankelová, N. - Szabo, E.: Manažérske rozhodovanie v podnikoch na Slovensku. Ekonomika, financie a manažment podniku – 2007. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v Bratislave – Svit. Bratislava FPM EU, 2007, s. 52, ISBN 978-80-225-2382-0

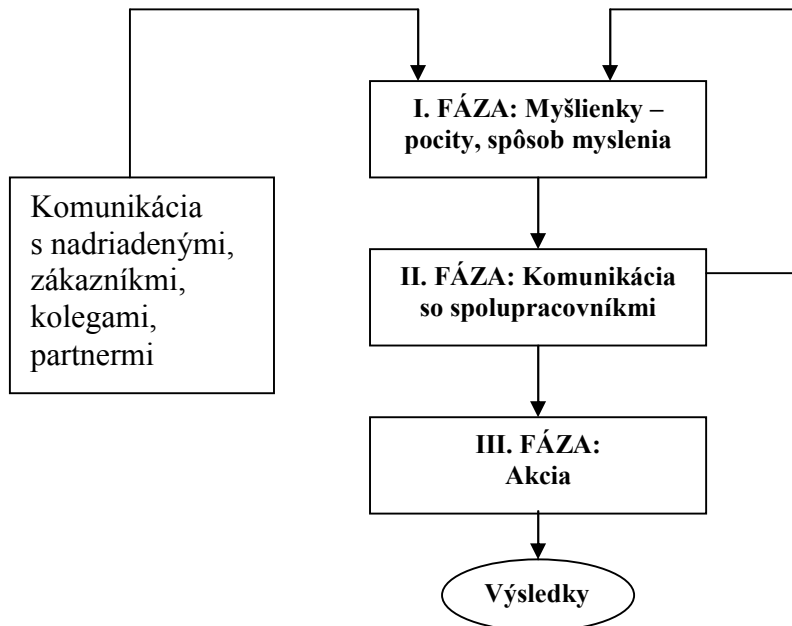
<sup>21</sup> Majtán, M.: Manažment. Bratislava: SPRINT, 2003, s. 335-337, ISBN 80-89085-17-2

<sup>22</sup> Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidi. Brno: Computer Press, 2003, s. 16, ISBN 80-251-0505-9

a predchádzajúce reakcie podriadených. Reakcie pracovníkov menia budúce situácie vedenia a správanie vedúcich pracovníkov.<sup>23</sup>

Pri zvyšovaní hodnoty podniku dôležitú úlohu zohráva aj akčné vedenie ľudí, kde je nutné venovať nemalú pozornosť konkrétnym činom. V tejto súvislosti je potrebné zamerať sa nielen na akcie a aktivity, ale práve kladieme dôraz medziľudskej komunikácii, pri ktorej sa vyjasní, čo je rozumné urobiť, kto to urobí, aký bude postup a kto bude na tom spolupracovať. Je potrebné podotknúť, že akčné vedenie ľudí je trojfázové ako znázorňuje schéma 1.<sup>24</sup>

Schéma 1 Akčné vedenie ľudí<sup>25</sup>



Prostredníctvom komunikácie, motivácie, hodnotenia a osobným príkladom ovplyvňujú manažéri na ktorejkoľvek úrovni riadenia svojich podriadených pracovníkov, čím prispievajú k tvorbe hodnoty podniku aj v období svetovej finančnej a hospodárskej krízy. Následne by tieto atribúty mohli viesť ľudí, ale aj podnik k vyššej konkurencieschopnosti podnikov v zložitom a premenlivom podnikateľskom prostredí. Podriadení pracovníci by zámery organizácie mali naplňať dobrovoľne, čo by malo byť základným cieľom efektívneho vedenia ľudí.

## ZÁVER

Názory autorov zaoberajúcich sa problematikou v oblasti efektívneho vedenia ľudí sú prínosom aj v oblasti strategického riadenia. Teoreticky, ale i prakticky zvládnuté vedenie ľudí v podniku je dôležitým aspektom vzhľadom na prebiehajúcu krízu v globálnom prostredí, ktoré sčasti môže tiež prispieť k prežitiu podniku a dovoľuje podniku byť úspešným a udržať si v podnikateľskom prostredí stabilnú pozíciu.

Teórie vedenia ľudí sú „základnou kostrou“ efektívneho vedenia ľudí v podniku a širokou škálou jednotlivých štýlov vedenia ľudí. Majú svoje opodstatnenie, tiež silné a slabé miesta. Pre manažerov a vedúcich pracovníkov je dôležité vybrať si tú najlepšiu teóriu

<sup>23</sup> Sedlák, M.: Manažment. Bratislava. Jura Edition, 2001, s. 338, ISBN 80-89047-18-1

<sup>24</sup> Náhlovský, P.: Akční vedení lidí. Moderní řízení, 2008, č. 8, s. 66-67

<sup>25</sup> Náhlovský, P.: Akční vedení lidí. Moderní řízení, 2008, č. 8, s. 66-67

efektívneho vedenia ľudí a efektívne využiť v podniku, ktorá bude nielen perspektívnym a úspešným predpokladom, ale v konečnej fáze i účinným nástrojom pri tvorbe hodnoty podniku.

## LITERATÚRA

1. Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. Brno: Computer Press, 2003, s. 16, ISBN 80-251-0505-9
2. Blašková, M.: Manažment ľudských zdrojov. Žilina: EDIS, 1998, s. 31-34
3. Jankelová, N. - Szabo, L.: Manažérske rozhodovanie v podnikoch na Slovensku. Ekonomika, financie a manažment podniku – 2007. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v Bratislave – Svit. Bratislava FPM EU, 2007, s. 52, ISBN 978-80-225-2382-0
4. Jemala, L.: Manažérský styl v teorii a v praxi řízení. Moderní řízení, 2007, č. 8, s. 55-62
5. Majtán, M.: Manažment. Bratislava: SPRINT, 2003, s. 321 - 324, 335 – 337, ISBN 80-89085-17-2
6. Mišún, L. – Mišún, J.: Znalosti ako jeden zo zdrojov konkurenčnej výhody. Ekonomické spektrum: odborný on-line časopis o ekonómii a ekonomike [[elektronický zdroj]]. Bratislava: CAESaR – Centrum vzdelávania, vedy a výskumu, 2006, roč. 1, č. 3, s. 22 – 26
7. Náhlovský, P.: Akční vedení lidí. Moderní řízení, 2008, č. 8, s. 66-67
8. Poniščiaková, O.: Efektívne vedenie ľudských zdrojov – súčasné prístupy. Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále, 2007, č. 12, s. 86-90
9. Sedlák, M.: Manažment. Bratislava: Jura edition, 2001, s. 323 - 338, ISBN 80-89047-18-1
10. Souček, Z.: Jednoduché, ale účinné metody vedení lidí. Moderní řízení, 2007, č. 1, s. 71-74
11. Stračár, V.: Organizácia manažérskej práce. Bratislava: Ekonom, 2003, s. 75 – 77, ISBN 80-225-1722-4
12. Šimková, H.: Vednie ľudí v podniku. Manažment podnikania a vecí verejných, 2008, č.6, s. 27 - 32