

UNIVERZITA JANA EVANGELISTY PURKYNĚ

V ÚSTÍ NAD LABEM

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

**VYBRANÉ PROBLÉMY MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ
LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Karolína Pergreffi

2025

I. ÚVOD

Předložený učební text se zabývá vybranými problémy managementu a řízení lidských zdrojů. Jde o otázky, které souvisejí s aktuálními cíli managementu v této oblasti. Konkrétně byly do předloženého učebního textu zařazeny vybrané okruhy problémů, které se vzájemně prolínají a ovlivňují. Jedná se o otázky, které se týkají tzv. funkcí managementu. Jde o problémy s akcentací na psychologii učení dospělých, ve vztahu ke vzdělávání dospělých (andragogiku). Text je určen posluchačům Pedagogické fakulty a také posluchačům dalších fakult. Je možné jej využít jako teoretické východisko pro plnění podmínek vedoucím ke splnění podmínek zkoušek, včetně státních závěrečných.

II. MANAGEMENT

1. Management můžeme definovat jako proces koordinace zdrojů potřebných k dosažení stanoveného cíle. Organizace je účelně sdružená skupina osob, které mají společný cíl. Koordinace zdrojů je proces vytváření prostředí (organizace), ve kterém jednotlivci pracují společně a efektivně dosahují cílů.

2. Dosažení cílů firmy či jiné organizace, což je vlastně posláním manažerské práce, je nejlépe dosaženo vzájemným souladem činností manažerských funkcí. Můžeme je vymezit jako podstatné činnosti, které by měl být řídicí pracovník schopen zvládnout ve své oblasti působení. Za základní z manažerské funkce jsou považovány:

- **Plánování (planning),**
- **Rozhodování (decision making),**
- **řízení lidských zdrojů (human resource management),**
- **vedení a rozhodování (koordinace - coordination),**
- **kontrolování (controlling).**

3. Při vymezování manažerské praxe hovoříme o úrovni managementu, manažerských dovednostech, manažerských rolích, a o již výše popsaných manažerských funkcích.

4. Většina aktivit každé organizace se realizuje ve třech odlišných úrovních: operační, technické, a strategické.

5. Prostřednictvím určených pozic jsou manažeři začleňováni do mezilidských vztahů s podřízenými, se sobě rovnými spolupracovníky a s nadřízenými, Z toho vyplývají různé role.

6. Na rozdíl do specialisty, který se věnuje výhradně svému oboru, musí manažer zvládnout více oblastí, často působících souběžně, a on musí umět reagovat na vzniklé situace. Tato činnost je tedy vícerozměrná.

III. Z HISTORIE MANAGEMENTU

1. Vědecké, teoretické pojetí managementu se objevuje na přelomu 20. století minulého tisíciletí, jako reakce na turbulentní vývoj v důsledku dělby práce v období průmyslové revoluce. Vývoj managementu je v současnosti často popisován ve čtyřech etapách.

2. V průběhu těchto vývojových etap managementu docházelo dále k vývoji různého způsobu pojetí z hlediska způsobu a obsahu.

3. Prvním přístupem je tzv. klasický management, kdy se v počátku jedná zejména o organizaci práce v průmyslových podnicích. Počáteční nosnou ideou je zvyšování kvalifikace zaměstnanců, dělníků a mistrů, se snahou dosáhnout efektu v kvalitě a míry produkce. Je spojen se jmény: F. W. Taylor, H. Fayol, Henry Ford, Lee Iacocca, Tomáš Baťa.

4. Dalšími přístupy jsou následující koncepce. Psychosociálního přístup se soustředí na lidský faktor v manažerském procesu. V procesních přístupech lze zaznamenat společnou snahu o stanovení všeobecně platných doporučení pro zvládnutí řídicích procesů. Postihovat komplexní charakter managementu. V systémové koncepci jde o vytvoření ucelené teorie managementu na základě východiska, že celek je více než pouhý součet jeho jednotlivých částí.

- Mezi významné světové i české manažery patří další osobnosti, které svým přístupem k vedení lidí a podnikání výrazně ovlivnily vývoj managementu. Peter F. Drucker je považován za otce moderního managementu, protože prosazoval systematické řízení organizací, důraz na efektivitu a rozvoj lidského potenciálu.**
- Elton Mayo byl australský psycholog a sociolog, považovaný za jednoho ze zakladatelů školy lidských vztahů (Human Relations Movement) v managementu. Jeho výzkumy v Hawthornských závodech (Hawthorne Studies) ukázaly, že na pracovní výkon má zásadní vliv nejen fyzické prostředí a mzda, ale především sociální vztahy, morálka a pocit sounáležitosti. Mayo zdůraznil**

význam komunikace, týmové spolupráce, motivace a vedení lidí. Jeho práce znamenala přechod od čistě technického řízení k humanistickému pohledu na pracovníka jako na člena sociální skupiny.

- Jack Welch, bývalý ředitel společnosti General Electric, proslul svým nekompromisním, ale velmi úspěšným stylem vedení, zaměřeným na výkonnost a motivaci zaměstnanců.**
- Elon Musk je představitelem současného vizionářského stylu řízení – jeho firmy Tesla a SpaceX dokazují, že odvaha riskovat a schopnost inspirovat tým mohou posouvat hranice technologií i podnikání.**
- Z českých manažerů se výrazně zapsal, jak již bylo uvedeno, Tomáš Baťa, zakladatel obuvnického impéria, který zavedl pokročilé principy řízení, motivace pracovníků a sociální odpovědnosti už v první polovině 20. století.**
- Radim Jančura, zakladatel Student Agency a RegioJetu, přinesl do české dopravy moderní přístup, důraz na kvalitu služeb a orientaci na zákazníka.**
- Aleš Zavoral, zakladatel Alzy.cz, představuje moderního manažera digitální éry, který se zaměřuje na automatizaci, inovace a rozvoj e-commerce.**
- Pavel Tykač, významný podnikatel v oblasti energetiky, je známý svým strategickým myšlením, schopností řídit rozsáhlé průmyslové podniky a dlouhodobě investovat do rozvoje české ekonomiky. Tito manažeři dokazují, že úspěch v řízení firem stojí na kombinaci odvahy, strategie a schopnosti inspirovat druhé.**

IV. NOVÉ PŘÍSTUPY – OPERAČNÍ POJETÍ

- 1. V operačním přístupu, je často kladen důraz na manažerské úlohy, proto je někdy označován za přístup procesní. Do této koncepce je řazena problematika managementu znalostní společnosti a reengineeringu. Předmětem reengineeringu je zásadní a radikální přestavba (redesign) procesů v organizaci za účelem skokového zdokonalení výkonnosti v prostředí znalostní společnosti.**

- 2. Operační management představuje oblast řízení, která se zaměřuje na plánování, organizování, vedení a kontrolu procesů spojených s tvorbou výrobků nebo poskytováním služeb. Hlavním cílem je efektivní využití zdrojů (lidských, materiálních, finančních apod.), aby organizace dosahovala maximální produktivity, kvality a spokojenosti zákazníků. Podstatou operačního managementu je přeměna vstupů (např. surovin, práce, kapitálu) na výstupy s přidanou hodnotou prostřednictvím efektivně řízených procesů. Cílem je, aby organizace dosahovala maximální produktivity, kvality a spokojenosti zákazníků. Podstatou operačního managementu je přeměna vstupů (např. surovin, práce, kapitálu) na výstupy s přidanou hodnotou prostřednictvím výše uvedených efektivně stanovených procesů.**

V. ORGANIZOVÁNÍ

1. Organizování můžeme definovat jako proces spočívající v cílevědomé činnosti, jejímž základním cílem je koordinace jednotlivých prvků systému (instituce, podniku, skupiny, atd.) takovým způsobem, aby co nejefektivněji přispívaly k dosažení cíle, který si tento systém stanovil.

2. Význam organizování spočívá v tom, aby bylo prostřednictvím členů organizace či instituce zabezpečeno účelné a efektivní vykonávání všech činností vedoucích k dosažení cílů této organizace.

3. Procesy organizování vycházejí z následujících základních principů, které jsou vzájemně provázané:

- dělba práce**
- specializace**
- koordinace**

4. Uplatňování principů organizování je umožněno prostřednictvím vymezení a dodržování vazeb mezi členy organizace. Prvky organizace a vazby mezi nimi vytvářejí ve svém souhrnu organizační strukturu.

5. Organizační strukturu můžeme definovat jako množinu prvků organizace a vztahů mezi nimi. Organizační struktury bývají v teorii i praxi členěny různým způsobem.

6. Improvizovaně vytvářené, a ve svých důsledcích pak nevhodné organizační struktury, mohou vést k řadě nedostatků v

manažerské práci. Znalost faktorů, které jsou pro vhodný výběr organizačních struktur rozhodující je nezbytná a účelná.

- 7. Základním pravidlem pro volbu organizačních struktur, uplatňovaným již od šedesátých let, je požadavek podřízenosti strukturní formy obsahu manažerské činnosti.**

VI. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1. Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako proces realizace cílů organizace prostřednictvím jejích pracovníků. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem efektivity organizace.

2. Neustálé shromažďování, propojování a využívání materiálních, finančních a lidských zdrojů je stěžejním úkolem managementu organizace. Lidské zdroje zároveň pro organizaci představují ten nejcennější, a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o její prosperitě a schopnosti konkurence.

3. Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby organizace byla výkonná a aby se tento výkon neustále zlepšoval.

4. Pracovištěm, specializovaným na řízení lidských zdrojů, bývá personální útvar. Toto pracoviště zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům.

5. Personální funkce (činnosti, služby) představují výkonnou část práce personálního útvaru. Patří sem mj. analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání a péče o zaměstnance, zdravotní péče, atd.

VII. HODNOCENÍ

1. Systematické a pravidelné hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu. Kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků.

2. Hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování sleduje především tyto cíle:

- určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu**
- určit silné a slabé stránky každého pracovníka**
- dát pracovníkům příležitost ke zlepšení**
- získat podklady k odměňování podle individuálního výkonu**
- identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možností dalšího postupu**
- motivovat k výkonu a ke zvyšování kvalifikace**
- identifikace s cíli organizace**

3. Úroveň hodnocení do značné míry závisí na použité metodě hodnocení. Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a navíc mívají řadu variant.

4. K tomu, aby byl systém hodnocení úspěšně zaveden a bylo dosaženo efektivního využití jeho výstupů, je nezbytné dodržet určité zásady, které jsou výsledkem zkušeností s uplatňováním metod hodnocení v současné manažerské praxi.

5. Jedním ze základních předpokladů pro úspěšnost průběhu a využití výsledků hodnocení je správná volba hodnotících kritérií odpovídající charakteru hodnocené činnosti.

6. Aktuální metody hodnocení pracovníků z hlediska řízení lidských zdrojů:

- Hodnocení pracovníků je klíčovou součástí řízení lidských zdrojů, která slouží k posouzení pracovního výkonu, kompetencí a rozvojového potenciálu zaměstnanců. V současnosti se využívají moderní metody, které kladou důraz na objektivitu, zpětnou vazbu a podporu profesního růstu. Mezi nejčastěji používané patří metoda 360° zpětné vazby, kdy zaměstnanec hodnotí nadřízené, kolegové, podřízené i on sám.**
- Dále se uplatňuje hodnocení podle kompetencí, které sleduje úroveň odborných dovedností, nebo řízení podle dosahovaných cílů (MBO – Management by Objectives)**
- Rostoucí význam má také pravidelné koučovací a rozvojové rozhovory, které podporují otevřenou komunikaci a motivaci. V digitálním prostředí se v současnosti začínají prosazovat online hodnoticí systémy a analytické nástroje. Umožňují průběžné sledování výkonu a poskytování okamžité zpětné vazby. Cílem**

moderního hodnocení je nejen posouzení výkonu, ale především podpora rozvoje a spokojenosti zaměstnanců.

VIII. ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ Z HLEDISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1. Konflikty v organizaci a zejména neřešené konflikty mohou mít stinné negativní důsledky. Odvádějí organizaci od jejího skutečného poslání, stravují energii lidí, provádějí destrukci přátelských pracovních vztahů, vedou k nedůvěře a k vyvolávání depresivní atmosféry na pracovišti. Schopnost zvládat konflikt patří ke klíčovým faktorům úspěchu managementu a každý se tomu může do určité míry naučit. Výsledkem řešení je nalezení kompromisu, který je přijatelný pro všechny strany.

2. Styl řízení můžeme vymezit jako styl práce manažera představující osobitý způsob uplatňování metod a nástrojů řízení, přičemž základní orientace je relativně stálá. V praxi můžeme pozorovat vybrané styly řízení. Jejich efektivita souvisí s aktuálními proměnnými.

3. Schopnost delegovat úkoly patří také ke klíčovým schopnostem manažera. Má úzkou vazbu na organizování práce v pracovním týmu, ale také na řízení času manažera. Stává se, že v praxi bývá často velký rozdíl mezi zadaným úkolem a skutečně odvedenou prací. To je způsobeno z různých důvodů a je potřebné si přiznat, že některé z nich zapříčiňují sami vedoucí pracovníci. Pokud se chceme vyhnout tomuto úskalí, je dobré se poučit z doporučených pravidel.

POUŽITÁ LITERATURA

1. PŮVODNÍ PRAMENY – STÁLE VYUŽITELNÉ

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002.

BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press, 1994.

CLERMONT, A., SCHMEISSER, W. *Internationales Personalmanagement*. München: Verlag Vahlen, 1997.

DONELLY, J., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 2000.

EGER, L. *Personální řízení (se zaměřením na školství)*. Liberec: TUL, 2004.

FREY, H. *Personalkostenmanagement. Wege zur Produktivitätssteigerung*. München: C.H.Beck, 1997.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Management>

<http://www.netmba.com/site/about/>

CHANDLER, A.D. *Strategy & Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1996.

KLEIBL, J. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1996, 1998.

KLEIBL, J. *Personální řízení 2*. Praha: VŠE, 2002.

KOONTZ. H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.

KOUBEK, J. ET AL. *Personální řízení*. Praha: VŠE, 1995.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001.

MALÝ, M., DĚDINA, J. *Vybrané kapitoly z organizace a managementu*. Praha: VŠE, 1994.

MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2004.

RACHMAN, D.J., MESCON, M.H. *Business Today*. Fourth Edition. New York: Random House, 1985.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2004.

TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE, 1997.

TURECKIOVÁ, M. *Základy teorie řízení*. Praha: FF UK, 2000.

VEBER, J. ET AL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000.

VEBER, J. *Management*. Praha: Management Press, 2001.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006.

WEIMER, I. B. (ed.) *Handbook of Psychology*. New York: John Wiley & Sons, 2003.

II. SOUČASNÉ VYBRANÉ PRAMENY – DNES DOSTUPNÉ NA WEBU

- 1. ADELEKE, S. Leveraging the Power of Human Resource Management Practices for SME Performance and Worker Empowerment. Sustainability [online]. 2025, 17(15), 6928. ISSN 2071-1050.**

2. **AHMAD, Z., et al. The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Development and Organizational Performance [online]. 2024.**
3. **GUPTA, P., et al. Human Resource Development through Education and Training: Literature Review and Applications in Organizations [online]. 2025.**
4. **FERNANDEZ, M. Management of Human Resource: An Input to Educational Leadership and Management Practices* [online]. 2024.**
5. **CHEN, L. Human Resource Management Practices and Employee Engagement: The Moderating Role of Supervisory Role. Cogent Business & Management [online]. 2024, 11(1), 2318802. ISSN 2331-1975.**
6. **KAPOOR, R. Issues of Human Resource Management in Educational Institutions: Recruitment, Retention and Professional Development. Journal of Organizational and Institutional Studies [online]. 2025.**
7. **KHAN, M. A. et al. The Impact of Employee Development Practices on Human Capital, Knowledge Management and Social Capital. Journal of Innovation & Knowledge [online]. 2022, 7(4).**
8. **LEE, J., et al. Platform-Based Human Resource Management Practices: Scale Development and Predictive Validity. Sustainability [online]. 2025, 17(13), 5762. ISSN 2071-1050.**
9. **LI, W., et al. Leveraging AI for Personalized Employee Development: A New Era in Human Resource Management. Applied Corporate Research Journal[online]. 2025.**
10. **MAJEWSKA, E. Changes in the Approach to Employee Development in Organisations in Poland. European Journal of Training and Development [online]. 2022, 46(5–6), s. 544–563.**

- 11. PATEL, R. Employee Training and Development Enhancing Employee Performance: A Study [online]. 2023.**
- 12. STOJKOVIĆ, A. Sustainable Human Resource Management: The Good, the Bad and the Future. Journal of Business Research [online]. 2024.**