

UNIVERZITA MATEJA BELA V BANSKEJ BYSTRICI  
EKONOMICKÁ FAKULTA



Milota Vetráková a kolektív

# L'UDSKÉ ZDROJE A ICH RIADENIE

2011

# OBSAH

|                                                                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                                                                                            | <b>7</b>   |
| <b>1. VÝZNAM A VÝZVY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>                                                                    | <b>8</b>   |
| 1.1. Význam a postavenie ľudských zdrojov v pracovnom procese<br>a personálnej práce v systéme manažmentu organizácie ..... | 8          |
| 1.1.1. Ľudský potenciál a kapitál, intelektuálny kapitál, ľudské zdroje .....                                               | 9          |
| 1.1.2. Miesto personálnej práce v systéme manažmentu .....                                                                  | 16         |
| 1.2. Etapy vývoja a modely personálnej práce .....                                                                          | 19         |
| 1.2.1. Základné etapy vývoja a prístupy k personálnej práci.....                                                            | 20         |
| 1.2.2. Vývoj personálnej práce na Slovensku .....                                                                           | 24         |
| 1.2.3. Modely personálnej práce vo svete.....                                                                               | 29         |
| 1.3. Systém riadenia ľudských zdrojov.....                                                                                  | 30         |
| 1.4. Problémy a výzvy riadenia ľudských zdrojov .....                                                                       | 34         |
| <b>2. PERSONÁLNA PRÁCA V PODMIENKACH ZNALOSTNEJ<br/>    EKONOMIKY .....</b>                                                 | <b>36</b>  |
| 2.1. Formovanie znalostnej ekonomiky.....                                                                                   | 36         |
| 2.2. Vplyv znalostnej ekonomiky na personálnu prácu organizácie .....                                                       | 40         |
| 2.3. Personálna práca v najúspešnejších organizáciách na Slovensku<br>a v Českej republike .....                            | 50         |
| 2.3.1. Získavanie nositeľov ľudského kapitálu .....                                                                         | 51         |
| 2.3.2. Využívanie a rozvoj ľudského kapitálu .....                                                                          | 53         |
| 2.3.3. Stabilizácia nositeľov ľudského kapitálu .....                                                                       | 59         |
| <b>3. POLITIKA A STRATÉGIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>                                                              | <b>63</b>  |
| 3.1. Strategické riadenie ľudských zdrojov .....                                                                            | 63         |
| 3.2. Personálna stratégia .....                                                                                             | 66         |
| 3.3. Personálna politika .....                                                                                              | 71         |
| <b>4. PLÁNOVANIE ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ANALÝZA<br/>    PRÁCE .....</b>                                                 | <b>74</b>  |
| 4.1. Význam plánovania rozvoja ľudských zdrojov .....                                                                       | 74         |
| 4.2. Proces plánovania rozvoja ľudských zdrojov.....                                                                        | 76         |
| 4.3. Metódy plánovania potreby zamestnancov .....                                                                           | 78         |
| 4.4. Metódy plánovania zabezpečenia potreby ľudských zdrojov .....                                                          | 83         |
| 4.5. Význam analýzy práce.....                                                                                              | 86         |
| 4.6. Proces analýzy práce .....                                                                                             | 88         |
| 4.7. Metódy analýzy práce.....                                                                                              | 91         |
| <b>5. VÝBER A OUTSOURCING ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>                                                                        | <b>97</b>  |
| 5.1. Proces získavania zamestnancov .....                                                                                   | 97         |
| 5.2. Hľadanie zamestnania .....                                                                                             | 105        |
| 5.3. Výber zamestnancov.....                                                                                                | 110        |
| 5.4. Prijatie do zamestnania.....                                                                                           | 119        |
| 5.5. Outsourcing ľudských zdrojov .....                                                                                     | 121        |
| <b>6. VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV .....</b>                                                                           | <b>127</b> |
| 6.1. Vzdelávanie dospelých.....                                                                                             | 127        |
| 6.2. Proces adaptácie zamestnancov.....                                                                                     | 130        |

|                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| 6.3. Systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov .....         | 133        |
| 6.4. Plánovanie personálneho rozvoja a kariéry .....         | 145        |
| <b>7. MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV .....</b>                       | <b>153</b> |
| 7.1. Význam pracovnej motivácie .....                        | 154        |
| 7.2. Teórie motivácie .....                                  | 157        |
| 7.3. Analýza motivačných faktorov .....                      | 163        |
| 7.4. Motivačná stratégia .....                               | 171        |
| <b>8. HODNOTENIE ZAMESTNANCOV A PRÁCE .....</b>              | <b>175</b> |
| 8.1. Hodnotenie zamestnancov .....                           | 175        |
| 8.1.1. Význam a ciele hodnotenia .....                       | 176        |
| 8.1.2. Kritériá hodnotenia .....                             | 180        |
| 8.1.3. Metódy hodnotenia .....                               | 183        |
| 8.1.4. Subjekty hodnotenia .....                             | 187        |
| 8.1.5. Hodnotiaci rozhovor .....                             | 190        |
| 8.2. Hodnotenie práce .....                                  | 192        |
| 8.2.1. Metódy hodnotenia .....                               | 195        |
| 8.2.2. Určenie hodnoty pracovných miest .....                | 200        |
| <b>9. PERSONÁLNY KONTROLING .....</b>                        | <b>203</b> |
| 9.1. Význam personálneho kontroľingu .....                   | 203        |
| 9.2. Techniky personálneho kontroľingu .....                 | 205        |
| 9.2.1. Kvantitatívne techniky personálneho kontroľingu ..... | 206        |
| 9.2.2. Kvalitatívne techniky personálneho kontroľingu .....  | 210        |
| <b>10. STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV A ZAMESTNANECKÉ</b>      |            |
| <b>VZŤAHY .....</b>                                          | <b>219</b> |
| 10.1. Význam starostlivosti o zamestnancov .....             | 219        |
| 10.2. Formy starostlivosti o zamestnancov .....              | 226        |
| 10.3. Zamestnanecké vzťahy .....                             | 234        |
| <b>ZÁVER .....</b>                                           | <b>241</b> |
| <b>SUMMARY .....</b>                                         | <b>244</b> |
| <b>LITERATÚRA .....</b>                                      | <b>245</b> |
| <b>PRÍLOHY .....</b>                                         | <b>254</b> |
| Príloha č. 1 Ako písať žiadosť o zamestnanie .....           | 254        |
| Príloha č. 2 Žiadosti o prijatie do zamestnania .....        | 255        |
| Príloha č. 3 Životopis .....                                 | 257        |
| Príloha č. 4 Dotazník .....                                  | 259        |
| Príloha č. 5 Otázky v rozhovore .....                        | 263        |
| Príloha č. 6 Príprava plánu personálneho rozvoja .....       | 264        |
| Príloha č. 7 Hlavné aktivity tvorby plánu kariéry .....      | 265        |
| Príloha č. 8 Formulár hodnotenia nového zamestnanca .....    | 266        |
| Príloha č. 9 Hodnotenie zamestnanca .....                    | 267        |
| Príloha č. 10 Hodnotenie manažéra .....                      | 268        |
| Príloha č. 11 Pracovná klasifikácia .....                    | 269        |
| Príloha č. 12 Matica bodového hodnotenia .....               | 270        |
| Príloha č. 13 Určenie hodnoty pracovného miesta .....        | 271        |
| Príloha č. 14 Európsky kódex Benchmarkingu .....             | 273        |

# CONTENT

|                                                                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCTION.....</b>                                                                                                       | <b>7</b>  |
| <b>1. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IMPORTANCE AND CHALLENGES .....</b>                                                           | <b>8</b>  |
| 1.1. The role of human resources in working process and the position of personnel work in organization management system ..... | 8         |
| 1.1.1. Human potential and capital, intellectual capital, human resources .....                                                | 9         |
| 1.1.2. The position of personnel work in management system .....                                                               | 16        |
| 1.2. Development phases and personnel work models .....                                                                        | 19        |
| 1.2.1. Basic development phases and personnel work approaches .....                                                            | 20        |
| 1.2.2. The development of personnel work in the Slovak Republic .....                                                          | 24        |
| 1.2.3. Models of personnel work in the world .....                                                                             | 29        |
| 1.3. Human resources management system .....                                                                                   | 30        |
| 1.4. Human resources management problems and challenges .....                                                                  | 34        |
| <b>2. PERSONNEL WORK UNDER THE CONDITIONS OF THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY .....</b>                                             | <b>36</b> |
| 2.1. Knowledge-based economy formation .....                                                                                   | 36        |
| 2.2. The influence of the knowledge-based economy on the personnel work of an organization.....                                | 40        |
| 2.3. Personnel work of the most successful organizations in the slovak republic and in the czech republic.....                 | 50        |
| 2.3.1. Human capital acquisition.....                                                                                          | 51        |
| 2.3.2. Human capital utilisation and development.....                                                                          | 53        |
| 2.3.3. Human capital stabilization.....                                                                                        | 59        |
| <b>3. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY AND POLICY .....</b>                                                                 | <b>63</b> |
| 3.1. Strategic human resources management .....                                                                                | 63        |
| 3.2. Personnel strategy .....                                                                                                  | 66        |
| 3.3. Personnel policy.....                                                                                                     | 71        |
| <b>4. HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT PLANNING AND WORK ANALYSIS .....</b>                                                         | <b>74</b> |
| 4.1. The importance of human resources development planning.....                                                               | 74        |
| 4.2. The process of human resources development planning .....                                                                 | 76        |
| 4.3. Methods of human resources needs planning .....                                                                           | 78        |
| 4.4. Methods of human resources needs covering .....                                                                           | 83        |
| 4.5. The influence of work analysis .....                                                                                      | 86        |
| 4.6. The process of work analysis .....                                                                                        | 88        |
| 4.7. Methods of work analysis .....                                                                                            | 91        |
| <b>5. HUMAN RESOURCES SELECTION AND OUTSOURCING.....</b>                                                                       | <b>97</b> |
| 5.1. Employee recruitment process .....                                                                                        | 97        |
| 5.2. Job searching.....                                                                                                        | 105       |
| 5.3. Employee selection .....                                                                                                  | 110       |
| 5.4. Job acceptance.....                                                                                                       | 119       |
| 5.5. Human resources outsourcing.....                                                                                          | 121       |

|                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6. EMPLOYEE EDUCATION AND DEVELOPMENT.....</b>                | <b>127</b> |
| 6.1. Adults education .....                                      | 127        |
| 6.2. Employee adaptation process .....                           | 130        |
| 6.3. Employee education and development system .....             | 133        |
| 6.4. Personal development and career planning .....              | 145        |
| <b>7. EMPLOYEE MOTIVATION .....</b>                              | <b>153</b> |
| 7.1. The importance of job motivation .....                      | 154        |
| 7.2. Motivation theories .....                                   | 157        |
| 7.3. Motivation factors analysis .....                           | 163        |
| 7.4. Motivation strategy .....                                   | 171        |
| <b>8. EMPLOYEE APPRAISAL AND JOB EVALUATION .....</b>            | <b>175</b> |
| 8.1. Employee appraisal.....                                     | 175        |
| 8.1.1. The importance and purpose of the employee appraisal..... | 176        |
| 8.1.2. Appraisal criteria.....                                   | 180        |
| 8.1.3. Appraisal methods .....                                   | 183        |
| 8.1.4. Subject of the appraisal.....                             | 187        |
| 8.1.5. Appraisal interview .....                                 | 190        |
| 8.2. Job evaluation .....                                        | 192        |
| 8.2.1. Evaluation methods .....                                  | 195        |
| 8.2.2. Job value estimation .....                                | 200        |
| <b>9. PERSONAL CONTROLLING .....</b>                             | <b>203</b> |
| 9.1. The importance of personal controlling.....                 | 203        |
| 9.2. Personal controlling techniques .....                       | 205        |
| 9.2.1. Quantitative techniques of personal controlling .....     | 206        |
| 9.2.2. Qualitative techniques of personal controlling .....      | 210        |
| <b>10.WELFARE SERVICES AND EMPLOYEE RELATIONS.....</b>           | <b>219</b> |
| 10.1. The importance of welfare services .....                   | 219        |
| 10.2. The forms of welfare services.....                         | 226        |
| 10.3. Employee relations .....                                   | 234        |
| <b>CONCLUSIONS .....</b>                                         | <b>241</b> |
| <b>SUMMARY .....</b>                                             | <b>244</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHY .....</b>                                        | <b>245</b> |
| <b>ENCLOSURES .....</b>                                          | <b>254</b> |
| Enclosure 1 How to write an application letter .....             | 254        |
| Enclosure 2 Job applications .....                               | 255        |
| Enclosure 3 Curriculum vitae .....                               | 257        |
| Enclosure 4 Questionnaire .....                                  | 259        |
| Enclosure 5 Interview questions .....                            | 263        |
| Enclosure 6 The preparation of a personal development plan.....  | 264        |
| Enclosure 7 The main activities in a career plan creation .....  | 265        |
| Enclosure 8 A new employee appraisal form .....                  | 266        |
| Enclosure 9 Employee appraisal.....                              | 267        |
| Enclosure 10 Appraisal of a manager .....                        | 268        |
| Enclosure 11 Job classification.....                             | 269        |
| Enclosure 12 Point evaluation matrix.....                        | 270        |
| Enclosure 13 Job value estimation .....                          | 271        |
| Enclosure 14 European benchmarking code.....                     | 273        |