



ISBN 978-80-557-1892-7



2021

Lukáš Smerek, Jozef Ďurian

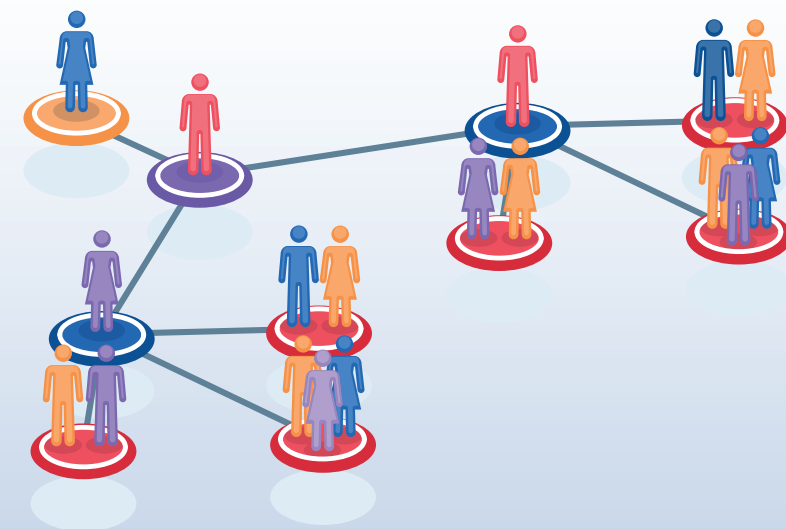
MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

umb
UNIVERZITA
MATEJA BELA
V BANSKEJ BYSTRICI

Lukáš Smerek, Jozef Ďurian

MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

BELIANUM



OBSAH

ÚVOD.....	6
1 ĽUDSKÉ ZDROJE V ORGANIZÁCI.....	7
1.1 Ľudský potenciál, ľudský kapitál, intelektuálny kapitál a ľudské zdroje	7
1.2 Personálna práca a jej vývoj.....	12
1.3 Personálna stratégia a personálna politika	17
1.4 Systém manažmentu ľudských zdrojov	21
Otázky a úlohy	29
2 ANALÝZA PRÁCE A PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV..	30
2.1 Analýza práce.....	30
2.1.1 Techniky analýzy práce.....	34
2.1.2 Výstupy analýzy práce	39
2.1.3 Využitie analýzy práce	43
2.2 Plánovanie ľudských zdrojov	45
2.2.1 Proces plánovania ľudských zdrojov	46
2.2.2 Metódy plánovania ľudských zdrojov.....	48
Otázky a úlohy	53
3 ZÍSKAVANIE, VÝBER A PRIJÍMANIE ZAMESTNANCOV ...	54
3.1 Proces získavania zamestnancov.....	54
3.2 Vyhľadávanie kandidátov o zamestnanie	55
3.3 Výber zamestnancov	64
3.4 Prijímanie do zamestnania	75
Otázky a úlohy	78
4 ADAPTAČNÉ VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV, ROZVOJ KARIÉRY	79
4.1 Adaptácia zamestnancov	79
4.2 Ďalšie vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	84
4.3 Modely kariéry	94
Otázky a úlohy	105

5	HODNOTENIE ZAMESTNANCOV A RIADENIE PRACOVNÉHO VÝKONU	106
5.1	Hodnotenie zamestnancov.....	107
5.2	Hodnotiaci rozhovor.....	121
5.3	Riadenie pracovného výkonu	123
	Otázky a úlohy	127
6	ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV A HODNOTENIE PRÁCE.....	128
6.1	Odmeňovanie zamestnancov.....	128
6.2	Hodnotenie práce.....	136
6.3	Určenie hodnoty pracovných miest.....	144
	Otázky a úlohy	148
7	ZAMESTNANECKÉ VZŤAHY A STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV	149
7.1	Zamestnanecké a kolektívne zamestnanecké vzťahy	149
7.2	Starostlivosť o zamestnancov.....	159
7.3	Formy starostlivosti o zamestnancov	167
	Otázky a úlohy	175
8	PERSONÁLNY KONTROLING	176
8.1	Podstata personálneho kontroingu	176
8.2	Techniky personálneho kontroingu	179
	Otázky a úlohy	195
9	MOTIVOVANIE ZAMESTNANCOV.....	196
9.1	Podstata motivácie a pracovnej motivácie	196
9.2	Teórie motivácie.....	201
9.3	Motivačné stratégie a programy	209
	Otázky a úlohy	216
10	MANAŽMENT TALENTOV.....	217
	Otázky a úlohy	232
11	PERSONÁLNY INFORMAČNÝ SYSTÉM A ÚTVAR ĽUDSKÝCH ZDROJOV	233
11.1	Personálny informačný systém a jeho subsystemy	233

11.2 Útvar ľudských zdrojov.....	241
Otázky a úlohy	247
12 MEDZINÁRODNÝ MANAŽMENT	
ĽUDSKÝCH ZDROJOV	249
12.1 Prístupy v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov ...	255
12.2 Špecifiká personálnych činností v medzinárodnom priestore ...	258
Otázky a úlohy	270
ZÁVER.....	272
ZOZNAM BIBLIOGRFICKÝCH ODKAZOV	274

ÚVOD

Založenie a vedenie organizácie nie je ľahká úloha. Akonáhle sa organizácia rozhodne zamestnávať zamestnancov, úlohy a povinnosti pribúdajú. Prácu s ľuďmi na akejkoľvek úrovni môžeme smelo označiť za náročnú, s veľkým množstvom výziev, úskalí a prekvapení. Často si vyžaduje znalosť zákonných predpisov a nariadení, trendov, postupov a viac alebo menej fungujúcich zákonitostí. Ľudia sú však nevyhnutní pre úspech každej organizácie, no ich výkon môže byť pre organizáciu záväzkom alebo aktívom. Podobne, ako každá ľudská činnosť, aj personálna práca, čiže práca s ľuďmi v pracovnom procese prechádzala určitým historickým vývojom. To, čo bolo účinné v minulom storočí, dnes už nestačí. Preto je potrebné neustále držať krok s okolitým svetom a aplikovať do praxe stále nové poznatky a skúsenosti. Skúmanie personálnej práce má na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici viac ako dvadsaťročnú tradíciu, ktorej výsledky Vám ponúkame vo forme učebného textu „Manažment ľudských zdrojov“. Ten svojou štruktúrou kopíruje povinný predmet bakalárskeho stupňa štúdia na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, ktorý dlhé roky nesie rovnaký názov. Jeho cieľom je pomôcť Vám – budúcim manažérom, spoznať, pochopiť a vedieť prakticky aplikovať jednotlivé procesy manažmentu ľudských zdrojov, bez ktorých sa nezaobíde žiadna organizácia, v ktorej pracujú ľudia. Jednotlivé kapitoly na seba nadväzujú a vytvárajú logicky usporiadaný sled úkonov, ktoré je potrebné urobiť v personálnej práci často ešte pred tým, ako sa ľudia stanú súčasťou organizácie. Z konceptuálneho hľadiska sa v učebnom texte zámerne prepája teoretické poznanie s praktickými skúsenosťami, úlohami a otázkami na diskusiu a riešenie. Najnovšie tendencie z práce s ľuďmi v domácom i medzinárodnom priestore a príklady dobrej praxe z dávnej i bližšej minulosti sa premietli do obsahu jednotlivých kapitol. Štúdiom tohto učebného textu získate teoretické poznanie, ktoré je potrebné ďalej rozvíjať v riadiace kompetencie. Pred Vami je množstvo príležitostí, ktoré Vám otvárajú priestor na precvičovanie.