

OBSAH

ÚVOD.....	18
1 VÝVOJ RIADENIA ĽUDÍ – OD HISTÓRIE PO SÚČASNOSŤ.....	22
1.1 Personálna práca a jej vývojové etapy	22
1.1.1 Personálna administratíva	32
1.1.2 Personálny manažment.....	36
1.1.3 Riadenie ľudských zdrojov	40
1.1.4 Manažment ľudského kapitálu.....	46
1.2 Vplyv globalizácie na personálnu prácu	52
2 ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA.....	64
2.1 Teoretické východiská analýzy pracovného miesta.....	64
2.1.1 Výstupy analýzy pracovného miesta	66
2.1.2 Metódy analýzy pracovných miest	72
2.2 Význam analýzy práce pre ďalšie funkcie.....	82
3 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV	88
3.1 Základné úlohy, faktory a otázky ovplyvňujúce získavanie zamestnancov v organizáciách	88
3.2 Proces získavania zamestnancov	94
3.2.1 Prípravná fáza procesu získavania.....	96
3.2.2 Identifikácia zdrojov uchádzačov	100
3.2.3 Voľba metód získavania zamestnancov	104
3.2.4 Voľba písomných materiálov požadovaných od uchádzačov	112
3.2.5 Zostavenie ponuky a príprava ostatných podkladov.....	120
3.2.6 Realizovanie metódy získavania a zber dokumentov.....	122
3.2.7 Zostavenie zoznamu pozvaných a odmietnutých uchádzačov	124
3.2.8 Hodnotenie efektívnosti procesu získavania.....	126
4 VÝBER ZAMESTNANCOV	132
4.1 Kritériá pri výbere zamestnancov.....	134
4.2 Metódy výberu zamestnancov.....	136
4.2.1 Analýza formálnych dokumentov	136
4.2.2 Analýza neformálnych informácií	138
4.2.3 Testy vyhodnocujúce pracovnú spôsobilosť.....	138
4.2.4 Metódy výberu zamestnancov využívajúce rozhovory.....	142

4.2.4.1	Typy výberových rozhovorov.....	144
4.2.4.2	Komunikácia na výberových rozhovoroch.....	152
4.2.4.3	Typy otázok na výberových rozhovoroch.....	154
4.2.5	Assessment Centre.....	164
4.3	Zostavenie poradia vhodnosti uchádzačov	166
4.4	Informovanie uchádzačov o výsledku výberového konania.....	168
4.5	Uzavretie pracovnej zmluvy (zároveň prvý krok v rámci adaptácie zamestnancov).....	170
5	ROZMIESTŇOVANIE ZAMESTNANCOV	174
5.1	Fluktuácia zamestnancov	176
5.2	Adaptácia zamestnancov.....	182
5.2.1	Adaptácia zamestnancov ako proces.....	182
5.2.2	Úlohy organizácie v procese adaptácie zamestnancov.....	188
5.3	Zásady adaptácie zamestnancov.....	194
5.4	Skončenie pracovného pomeru zamestnancov	196
6	VZDELÁVANIE A ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV	204
6.1	Vzdelávanie zamestnancov.....	206
6.1.1	Identifikácia potrieb vzdelávania.....	214
6.1.2	Plánovanie programov vzdelávania.....	216
6.1.3	Realizácia vzdelávacích programov.....	226
6.1.4	Vyhodnocovanie vzdelávania	228
6.2	Rozvoj kariéry zamestnancov.....	234
6.3	Rozvoj manažérov	238
7	HODNOTENIE ZAMESTNANCOV	244
7.1	Podstata hodnotenia zamestnancov.....	244
7.1.1	Formálne a neformálne hodnotenie	248
7.1.2	Systém hodnotenia zamestnancov.....	250
7.1.3	Ciele hodnotenia zamestnancov.....	254
7.1.4	Kritériá hodnotenia zamestnancov.....	256
7.1.5	Metódy hodnotenia zamestnancov	258
7.1.6	Objekty a subjekty hodnotenia zamestnancov	264
7.1.7	Proces hodnotenia zamestnancov.....	270
7.1.8	Hodnotiaci rozhovor	272
7.2	Hodnotenie a riadenie pracovného výkonu.....	276
8	ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV.....	284
8.1	Systém odmeňovania.....	284
8.2	Mzda a jej úloha v systéme odmeňovania	294
8.3	Štruktúra individuálnej mzdy zamestnanca.....	298
8.4	Hodnotenie práce – nástroj zabezpečenia vnútornej konzistentnosti mzdového systému	302
8.4.1	Sumárne metódy hodnotenia práce	304

8.4.2	Analytické metódy hodnotenia práce.....	304
8.5	Základná zložka mzdy	310
8.6	Variabilná zložka mzdy	316
8.7	Mzdové formy.....	322
8.7.1	Základné mzdové formy	324
8.7.2	Doplnkové mzdové formy	328
8.7.3	Mzdy za očakávaný výsledok práce	330
8.8	Zamestnanecké výhody a služby (benefity) v systéme odmeňovania.....	332
9	PRACOVNÉ PROSTREDIE A PRACOVNÉ VZŤAHY.....	342
9.1	Organizácia práce	342
9.2	Pracovný systém	346
9.3	Pracovné podmienky	350
9.4	Moderné pracovné režimy	362
9.5	Novodobé pracovné systémy	370
9.6	Pracovné vzťahy.....	378
10	MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV	390
10.1	Teoretické aspekty motivácie	394
10.2	Zdroje motivácie	398
10.3	Motivačné faktory	400
10.4	Motivačný program.....	406
10.5	Metódy využiteľné pri definovaní úrovne motivácie v organizáciách	408
10.5.1	Motivačný dotazník.....	410
10.5.2	Motivačné rozhovory.....	422
10.5.3	Zhluková analýza.....	424
10.5.4	Faktorová analýza	428
10.5.5	Analýza motivácie s pomocou časových radov.....	430
10.5.6	Znalostné systémy	432
10.5.7	Tvorba motivačných programov v organizáciách	434
11	ORGANIZAČNÁ KULTÚRA A JEJ PREVIAZANOSŤ S RIADENÍM ĽUDSKÝCH ZDROJOV	438
11.1	Možnosti ovplyvňovania organizačnej kultúry analýzou práce	454
11.2	Možnosti ovplyvňovania organizačnej kultúry získavaním zamestnancov.....	456
11.3	Možnosti ovplyvňovania organizačnej kultúry výberom zamestnancov	458
11.4	Možnosti ovplyvňovania organizačnej kultúry rozmiestňovaním zamestnancov	464
11.5	Možnosti ovplyvňovania organizačnej kultúry rozvojom a vzdelávaním zamestnancov	468
11.6	Možnosť ovplyvňovania organizačnej kultúry hodnotením pracovného výkonu.....	472
11.7	Možnosti ovplyvňovania organizačnej kultúry odmeňovaním zamestnancov	474

12 MANAŽMENT ĽUDSKÉHO KAPITÁLU	480
12.1 Typy ľudského kapitálu	482
12.2 Investície do ľudského kapitálu.....	484
12.3 Postavenie a úloha ľudského kapitálu v organizáciách a spoločnosti	486
12.3.1 Mikroekonomický prístup	488
12.3.2 Makroekonomický prístup k ľudskému kapitálu.....	492
12.4 Podstata a ciele manažmentu ľudského kapitálu.....	494
12.4.1 Vzťah medzi konceptom manažmentu ľudského kapitálu a manažmentu ľudských zdrojov	494
12.4.2 Proces manažmentu ľudského kapitálu	502
12.5 Efektívnosť v manažmente ľudského kapitálu	502
12.5.1 Metriky merania hodnoty ľudského kapitálu	502
12.5.2 Metriky efektívnosti ľudského kapitálu	506
12.5.3 Prepojenie procesu manažmentu ľudského kapitálu na organizačnú výkonnosť, konkurencieschopnosť a udržateľnosť	514
12.5.4 Informačné systémy pre činnosti v rámci manažmentu ľudského kapitálu	518
12.6 Manažment ľudského kapitálu v súvislosti s Priemyslom 4.0 a 5.0.....	518
POUŽITÁ LITERATÚRA.....	526

CONTENTS

INTRODUCTION	19
1 DEVELOPMENT OF PEOPLE MANAGEMENT – FROM HISTORY TO THE PRESENT	23
1.1 Personnel Work and Its Developmental Stages	23
1.1.1 Personnel Administration	33
1.1.2 Personnel Management	37
1.1.3 Human Resource Management	41
1.1.4 Human Capital Management	47
1.2 The Impact of Globalization on Personnel Work	53
2 JOB POSITION ANALYSIS	65
2.1 Theoretical Foundations of Job Position Analysis	65
2.1.1 Outputs of Job Position Analysis	67
2.1.2 Methods of Job Position Analysis	73
2.2 The Importance of Job Analysis for Other Functions	83
3 RECRUITMENT	89
3.1 Basic Tasks, Factors, and Issues Affecting Employee Recruitment in Organizations	89
3.2 Recruitment Process	95
3.2.1 Preparatory Phase of the Recruitment Process	97
3.2.2 Identification of Applicant Sources	101
3.2.3 Selection of Recruitment Methods	105
3.2.4 Selection of Written Materials Required from Applicants	113
3.2.5 Composition of Job Offers and Preparation of Other Documents	121
3.2.6 Implementation of Recruitment Methods and Collection of Documents	123
3.2.7 Creating a List of Invited and Rejected Applicants	125
3.2.8 Evaluating the Effectiveness of the Recruitment Process	127
4 EMPLOYEE SELECTION	133
4.1 Criteria for Employee Selection	135
4.2 Employee Selection Methods	137
4.2.1 Analysis of Formal Documents	137
4.2.2 Analysis of Informal Information	139
4.2.3 Tests Evaluating Work Competence	139
4.2.4 Employee Selection Methods Using Interviews	143

4.2.4.1	Types of Selection Interviews	145
4.2.4.2	Communication in Selection Interviews	153
4.2.4.3	Types of Questions in Selection Interviews	155
4.2.5	Assessment Centre	165
4.3	Ranking the Suitability of Candidates	167
4.4	Informing Candidates About the Outcome of the Selection Process	169
4.5	Signing the Employment Contract (First Step in Employee Adaptation)	171
5	PLACEMENT OF EMPLOYEES	175
5.1	Employee Turnover	177
5.2	Employee Adaptation	183
5.2.1	Adaptation of Employees as a Process	183
5.2.2	The Organization's Role in the Employee Adaptation Process	189
5.3	Principles of Employee Adaptation	195
5.4	Termination of Employment	197
6	EDUCATION AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES	205
6.1	Employee Education	207
6.1.1	Identification of Training Needs	215
6.1.2	Planning Training Programs	217
6.1.3	Implementation of Training Programs	227
6.1.4	Evaluation of Training	229
6.2	Career Development of Employees	235
6.3	Manager Development	239
7	EMPLOYEE EVALUATION	245
7.1	The Essence of Employee Evaluation	245
7.1.1	Formal and Informal Evaluation	249
7.1.2	Employee Evaluation System	251
7.1.3	Objectives of Employee Evaluation	255
7.1.4	Employee Evaluation Criteria	257
7.1.5	Methods of Employee Evaluation	259
7.1.6	Objects and Subjects of Employee Evaluation	265
7.1.7	Employee Evaluation Process	271
7.1.8	Evaluation Interview	273
7.2	Employee Performance Evaluation and Management	277
8	EMPLOYEE COMPENSATION	285
8.1	Compensation System	285
8.2	Wage and Its Role in the Reward System	295
8.3	Structure of an Employee's Individual Wage	299
8.4	Job Evaluation – A Tool for Ensuring Internal Consistency of the Wage System	303
8.4.1	Summary Methods of Job Evaluation	305

8.4.2	Analytical Methods of Job Evaluation.....	305
8.5	Basic Salary Component	311
8.6	Variable Salary Component.....	317
8.7	Salary Forms.....	323
8.7.1	Basic Salary Forms.....	325
8.7.2	Supplementary Payment Forms	329
8.7.3	Salaries for Expected Work Results	331
8.8	Employee Benefits and Services in the Compensation System	333
9	WORK ENVIRONMENT AND LABOUR RELATIONS.....	343
9.1	Work Organization	343
9.2	Work System.....	347
9.3	Working Conditions	351
9.4	Modern Work Regimes	363
9.5	Modern Work Systems	371
9.6	Employment Relationships.....	379
10	EMPLOYEE MOTIVATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT...	391
10.1	Theoretical Aspects of Motivation	395
10.2	Sources of Motivation	399
10.3	Motivational Factors.....	401
10.4	Motivational Program	407
10.5	Methods Useful in Defining the Level of Motivation in Organizations.....	409
10.5.1	Motivational Questionnaire.....	411
10.5.2	Motivational Interviews.....	423
10.5.3	Cluster Analysis.....	425
10.5.4	Factor Analysis	429
10.5.5	Motivation Analysis Using Time Series.....	431
10.5.6	Knowledge Systems	433
10.5.7	Developing Motivational Programs in Organizations	435
11	ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS CONNECTION TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	439
11.1	Influencing Organizational Culture through Job Analysis.....	455
11.2	Influencing Organizational Culture through Employee Recruitment.....	457
11.3	Influencing the Organizational Culture by the Employee Selection	459
11.4	Influencing Organizational Culture by Deploying Employees	465
11.5	Influencing Organizational Culture through Employee Development and Education.....	469
11.6	Influencing Organizational Culture through Performance Evaluation.....	473
11.7	Influencing Organizational Culture through Employee Compensation	475

12 HUMAN CAPITAL MANAGEMENT	481
12.1 Types of Human Capital	483
12.2 Investments in Human Capital.....	485
12.3 The Role and Position of Human Capital in Organizations and Society	487
12.3.1 Microeconomic Approach	489
12.3.2 Macroeconomic Approach to Human Capital	493
12.4 The Essence and Goals of Human Capital Management.....	495
12.4.1 The Relationship Between the Concept of Human Capital Management and Human Resource Management	495
12.4.2 The Human Capital Management Process	503
12.5 Efficiency in Human Capital Management.....	503
12.5.1 Metrics for Measuring the Value of Human Capital	503
12.5.2 Metrics for Human Capital Efficiency	507
12.5.3 Linking Human Capital Management Processes to Organizational Performance, Competitiveness, and Sustainability	515
12.5.4 Information Systems for Human Capital Management Activities	519
12.6 Human Capital Management in the Context of Industry 4.0 and 5.0	519
LITERATURE.....	526

Prof. dr. Agota Girdis Ralšienė
Mykolas Romeris University, Lithuania
agota.girdis@rmu.lt

Prof. dr. Agota Girdis Ralšienė
Mykolas Romeris University, Lithuania
agota.girdis@rmu.lt