

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo:104003/B/2022/36122176492375556

**VYUŽITIE INFORMAČNÝCH A KOMUNIKAČNÝCH
NÁSTROJOV V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

Bakalárska práca

2022

Dominik Ohalek

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**VYUŽITIE INFORMAČNÝCH A KOMUNIKAČNÝCH
NÁSTROJOV V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu FPM
Vedúci záverečnej práce: Ing. Natália Tarišková, PhD.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu vypracoval samostatne a že som v tejto práci uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum: 28.06.2022

.....

POĎAKOVANIE

Týmto spôsobom by som sa chcel poďakovať vedúcej tejto bakalárskej práce, Ing. Natálii Tariškovej, PhD., za jej rady, vedenie a ústretovosť pri písaní tejto práce. Vďaka patrí aj spoločnostiam, ktoré boli ochotné vyplniť naše dotazníky, pretože najmä tie boli rozhodujúce pri praktickej časti práce.

ABSTRAKT

OHÁLEK, Dominik: Využitie informačných a komunikačných nástrojov v riadení ľudských zdrojov. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu – Vedúci záverečnej práce: Ing. Natália Tarišková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, počet strán – 45.

Cieľom bakalárskej práce je zvýšenie výkonu riadenia práce zamestnancov, resp. úspechu podniku, ktorý pozná súčasné informačno-komunikačné nástroje modernej techniky a zároveň ich vie aj úspešne implementovať do svojej podnikovej praxe v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Prínosom sú naše návrhy a možnosti riešenia s cieľom podporiť úspech vo firme a to v oblasti jej personalistiky. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 2 obrázky a 17 grafov. Prvá kapitola je venovaná popisu využitia informačných a komunikačných nástrojov v riadení ľudských zdrojov. V druhej kapitole definujeme hlavný cieľ práce a stanovujeme k nemu aj čiastkové ciele. V tretej kapitole uvádzame metodiku práce a metódy skúmania použité v tejto práci. Štvrtá kapitola obsahuje výsledky tejto práce. Posledná kapitola je diskusia, v ktorej navrhujeme konkrétne možnosti zlepšenia personálnej oblasti podnikov. Výsledkom danej práce je, že len podnik s úspešnou implementáciou informačno-komunikačných nástrojov v riadení ľudských zdrojov dokáže byť vo svojej personalistike efektívny.

Kľúčové slova:

Riadenie ľudských zdrojov, informačné systémy, komunikácia, komunikačné nástroje

ABSTRACT

OHALEK, Dominik: Use of information and communication tools in human resource management. – The University of Economics in Bratislava. The Faculty of Business Management; The Department of Management. – Supervisor: Ing. Natália Tarišková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, number of pages – 45.

The aim of my final work is to increase the performance management of employees, respectively the success of a company that knows the information and communication tools of modern technology and at the same time can successfully implement them in its business practice in the field of human resources management. The benefit is our proposals and possible solutions in order to achieve success in the company and in the field of its human resources. The work is divided into five chapters. Work contains 2 pictures and 17 graphs. The first chapter is devoted to the description of the use of information and communication tools in human resource management. In the second chapter we define the main aim of the work and set partial aims for it. In the third chapter we present the methodology and research methods used in this work. The fourth chapter contains the results of this work. The last chapter is a discussion in which we propose to improve the possibilities of improving the personnel area of companies. The result of this work is that only a company with successful implementation of information and communication tools in human resource management can be effective in its human resources.

Keywords:

Human resources management, information systems, communication, communication tools

Obsah

Zoznam ilustrácií	9
ÚVOD.....	10
1 Súčasný stav využitia informačných a komunikačných nástrojov v riadení ľudských zdrojov doma a v zahraničí.....	11
1.1. Riadenie ľudských zdrojov	11
1.2. Informačné nástroje v riadení ľudských zdrojov	18
1.3. Komunikačné nástroje v riadení ľudských zdrojov	22
1.4. Psychohygiena v pracovnom procese	24
2 Cieľ práce	26
3 Metodika práce a metódy skúmania	27
4 Výsledky práce	28
5 Diskusia.....	39
ZÁVER	42
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	43
PRÍLOHY	45

Zoznam ilustrácií

Zoznam grafov:

Graf 1 Kategória podnikov podľa počtu zamestnancov	29
Graf 2 Sektor podniku v národnom hospodárstve	29
Graf 3 Riadenie ľudských zdrojov v podniku.....	30
Graf 4 Prioritné činnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov.....	30
Graf 5 Trendy v riadení ľudských zdrojov	31
Graf 6 Vyjadrenie úrovne spokojnosti plnenia podnikových cieľov	32
Graf 7 Druhy informačného systému.....	32
Graf 8 Typy podnikových komunikačných systémov	33
Graf 9 Kritérium pri výbere komunikačného nástroja	33
Graf 10 Dôležitosť funkcie manažérskej komunikácie	34
Graf 11 Empatická komunikácia v riadení ľudských zdrojov	34
Graf 12 Výhody zapojenia e-komunikačných nástrojov	35
Graf 13 Identifikácia hrozieb pri použití e-komunikačných nástrojov	36
Graf 14 Úroveň komunikácie.....	36
Graf 15 Vyjadrenie názoru, čo Vám najviac chýba vo vašej práci.....	37
Graf 16 Ohodnotenie činnosti manažéra	38
Graf 17 Dôvody opustenia súčasného zamestnávateľa	38

Zoznam obrázkov:

Obrázok 1 Integrované podnikové informačné systémy	19
Obrázok 2 Základné zložky a princípy fungovania komunikačného procesu	22

ÚVOD

Informačné a komunikačné technológie a rozvoj techniky vytvárajú nové možnosti pre sebarealizáciu zamestnancov, zefektívňovanie vnútropodnikových procesov, uspokojenie potrieb zamestnancov, tvorbu nových hodnôt a aj zvyšovanie profesionality a efektívnosti práce personálneho manažéra, personálneho útvaru alebo všeobecne personalistiky v danom podniku už pri konkrétnych podmienkach.

Pri tejto práci sme rešpektovali názor, že pokroková technika a inovačné metódy predstavujú pre podnik konkurenčnú výhodu voči ostatným subjektom na trhu, no zároveň sme sa snažili dokázať myšlienku, že napriek rýchlemu vývoju techniky predstavuje ľudský faktor naďalej dôležitú časť pri fungovaní podniku. Vhodná kombinácia súčasnej techniky a talentovaných kvalifikovaných odborníkov určite pre podnik znamená veľkú konkurenčnú výhodu, zvýšenie výsledku hospodárenia a v konečnom dôsledku aj celkový úspech podniku.

Dôvodom, prečo som si vybral tému bakalárskej práce, bola jej aktuálnosť z pohľadu využitia informačno-komunikačných technológií v podnikovej praxi. Samotná informatika u mňa osobne bola vždy zaujímavým predmetom, či už v priebehu štúdia na gymnáziu alebo už priamo na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Spojením informatiky a personalistiky vzniká pre moderné podniky hľadanie prienikov medzi samotnou umelou inteligenciou a ľudským faktorom.

Predmetom práce je získanie informácií o nástrojoch v oblasti riadenia ľudských zdrojov z pohľadu podniku ako aj z pohľadu spokojnosti zamestnancov, ako prebieha komunikácia s využitím komunikačných systémov.

1 Súčasný stav využitia informačných a komunikačných nástrojov v riadení ľudských zdrojov doma a v zahraničí

1.1. Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je procesom riadenia ľudí, ktorý pozostáva z funkcií, programov a praktických postupov a ktorého cieľom je plnenie podnikových, osobných a spoločenských cieľov. Ak podnik a zamestnanci plnia svoje ciele, tak podnik je vysoko efektívny, dosahuje vysoké výnosy a zisky, ktoré sa využívajú viacerými smermi:

1. Podnik investuje a poskytuje prácu ďalším podnikom a ich zamestnancom,
2. Manažment, zamestnanci a majitelia dosahujú vysoké príjmy, ktoré používajú na svoju osobnú spotrebu, čím umožňujú ekonomický rozvoj obce, mesta alebo regiónu,
3. Všetky uvedené subjekty z dosiahnutých príjmov platia dane a to štátu, obciam a mestám, čím prispievajú na rozvoj služieb a infraštruktúry (Joniaková a kol., 2016).

Politické ciele riadenia ľudských zdrojov:

1. Strategická integrácia je schopnosť organizácie integrovať otázky riadenia ľudských zdrojov do svojich strategických plánov, zabezpečiť súlad rôznych aspektov riadenia ľudských zdrojov a umožniť líniový manažérom začleniť perspektívu riadenia ľudských zdrojov do svojho rozhodovania.
2. Vysoké zaťaženie predstavuje behaviorálny záväzok presadzovať dohodnuté ciele a postoje záväzok odrážajúci sa v silnej identifikácii s podnikom.
3. Vysoká kvalita označuje všetky aspekty manažérskeho správania, ktoré priamo ovplyvňujú kvalitu poskytovaných tovarov a služieb, vrátane riadenia zamestnancov a investícií do kvalitných zamestnancov.
4. Flexibilita znamená funkčnú flexibilitu a existencia prispôsobivej organizačnej štruktúry so schopnosťou riadiť inovácie (Armstrong, 2010).

Rozvoj technológií, výrobných a pracovných postupov spôsobuje zmeny pracovných miest, zmeny pracovných miest, ktoré sa majú na pracovisku vykonávať, zmeny pracovných postupov, pracovných podmienok a aj zamestnaneckých kompetencií. Podnik by mal meniť pracovné miesta a to v súlade so zmenami vo vonkajšom a vnútornom prostredí podniku.

Proces riadenia ľudských zdrojov sa člení na funkcie riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú ucelené špecializované časti procesu riadenia ľudských zdrojov, ktoré majú svoje ciele, používajú špecifické metódy a hodnotia náklady na ich uskutočnenie. Vzájomná

previazanosť jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov je vysoká, s čím musí útvár riadenia ľudských zdrojov a manažéri podniku uvažovať pri navrhovaní jednotlivých programov a pracovných postupov. Vymenujeme funkcie riadenia ľudských zdrojov a v krátkosti si ich charakterizujeme:

1. Návrh pracovných miest a ich analýza je súhrn činností, ktorých výsledkom je definovanie pracovných miest v podniku, stanovenie pracovných činností, pracovných postupov, pracovných podmienok, technických zariadení a kompetencií pracovníka.
2. Plánovanie ľudských zdrojov, tu sa spracúvajú plány ľudských zdrojov, v ktorých sa stanovujú ciele, ktoré chce podnik v danom období dosiahnuť, stanovujú sa spôsoby, ktorými podnik ciele dosiahne a určujú sa náklady, ktoré sa použijú na splnenie cieľov.
3. Nábor potenciálnych zamestnancov, podnik potrebuje prilákať potenciálnych záujemcov o prácu, ktorí spĺňajú stanovené požiadavky a to na základe atraktívnosti ponuky pracovných miest.
4. Výber zamestnancov, podnik z potenciálnych záujemcov vyberie tých, ktorí spĺňajú požiadavky dané pracovným miestom a to na základe výberových metód, a následne prijíma nových zamestnancov.
5. Adaptácia zamestnancov umožňuje novým zamestnancom adaptovať sa, zmeniť svoje správanie na to požadované, a to tak v smere fyzických podmienok pracoviska, ako aj sociálnych vzťahov na danom pracovisku.
6. Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie stanovuje výkonové normy na meranie výkonu a využíva viaceré nástroje riadenia ľudí na dosahovanie vysokého pracovného výkonu zamestnancov.
7. Odmeňovanie, ide o funkciu, ktorá na základe dosiahnutého pracovného výkonu odmeňuje zamestnancov a to využitím viacerých prvkov odmeňovania.
8. Rozvoj zamestnancov sa sústreďuje na školenie a tréning zamestnancov podľa požiadaviek nových technológií, pracovných postupov, pracovných podmienok a novej organizácie práce. Vlastne rozširuje kompetencie zamestnancov tak, aby mohli vykonávať prácu na zmenených pracovných miestach.
9. Riadenie pracovných podmienok sa zameriava na stanovenie vhodných pracovných podmienok na jednotlivých pracoviskách, prípadne na ich zmenu, môže ísť o priestorové podmienky, časový harmonogram práce, podmienky pre dobré vzťahy, podmienky hluku, prašnosti, otrasov, voní a osvetlenia.
10. Riadenie pracovných vzťahov sa koncentruje na vzťahy medzi manažmentom a zamestnancami, manažmentom a odborovou organizáciou.

11. Ukončenie pracovného pomeru navrhuje a používa sústavu nástrojov na ukončenie pracovného pomeru so zamestnancami (Joniaková a kol., 2016).

Niet pochýb o tom, že manažéri ľudských zdrojov trávajú veľa času prácou na problémoch a obavách ľudí vnímať manažerov ľudských zdrojov tak, že sa zaoberajú iba záležitosťami, ktoré sa priamo týkajú ľudskej stránky organizácie. Na rozdiel od tohto pohľadu môžu mať manažéri vplyv na výkonnosť organizácie niekoľkými špecifickými spôsobmi: znížením zbytočných výdavkov na nadčasy zvýšením produktivity počas bežného dňa, udržiavanie prehľadu o absenciách a zavádzaní programov určených na zníženie vynaložených peňazí na neodpracovaný čas, elimináciou strateného času zamestnancami prostredníctvom správneho návrhu práce, minimalizáciou fluktuácie zamestnancov a nákladov na dávky v nezamestnanosti pomocou zdravého cvičenia, medziľudských vzťahov a vytváraním pracovnej atmosféry, ktorá podporuje spokojnosť s prácou a udržiavaním konkurenčných platových praktík a programov benefitov na podporu motivácie a klímy pre zamestnancov. (Byars, 2011).

Transformácia stratégie ľudských zdrojov – stratégia ľudských zdrojov určuje zameranie a smerovanie oddelenia ľudských zdrojov. Existujú mnoho verzií a dimenzií strategických vyhlásení vo všeobecnosti. Navrhujeme, aby pri transformácii stratégie konkrétneho oddelenia ľudských zdrojov by mal strategický zámer zodpovedať tri otázky: kto ste? ; čo dodávate? ; prečo to robíte?. (Ulrich, 2009).

Hlavné obchodné hnacie sily stojace za dnešným zvýšeným záujmom o riadenie vedomostí a ich uplatňovaním spočíva v štyroch kľúčových oblastiach: globalizácia podnikania (dnešné organizácie majú globálny, viacjazyčný a multikultúrny charakter), štithlejšie podnikanie (robíme viac a robíme to rýchlejšie, ale musíme tiež pracovať inteligentnejšie ako znalostní pracovníci a osvojiť si aj zvýšené tempo a pracovné zaťaženie), firemná amnézia (ako pracovná sila sme mobilnejší, čo vytvára problémy kontinuity znalostí pre organizáciu a kladie na znalostného pracovníka nároky na sústavné vzdelávanie) a technický pokrok (sme viac prepojení a sledujeme oveľa rýchlejšiu interakciu). (Dalkir, 2005).

Znalostný manažment predstavuje tvorbu, zdieľanie a využívanie znalosti tacitných ako aj explicitných na individuálnej, skupinovej a organizačnej úrovni, prostredníctvom zvládnutia ľudí, technológií a procesov, k úžitku všetkých, ktorí sú do procesu zainteresovaní, alebo týmto procesom ovplyvňovaní. (Sojka, Tomčíková, 2015).

Efektívne riadenie ľudských zdrojov umožňuje zamestnancom prispievať efektívne a produktívne pre celú spoločnosť, smerovanie a dosiahnutie od cieľov organizácie

a transakčných úloh. Tradičné personálne, administratívne a transakčné úlohy, ktoré sú čoraz viac outsourcované. Od manažmentu ľudských zdrojov sa teraz očakáva, že prinesie pridanú hodnotu strategickému využitiu zamestnancov a merateľný vplyv na podnikateľské spôsoby. Nová úloha zahŕňa strategický smer pomocou metrík a meraní manažmentu riadenia ľudských zdrojov. Manažment riadenia ľudských zdrojov zahŕňa množstvo vzájomne prepojených pracovných funkcií a pracovných procesov, ktorých hlavným cieľom je získať a udržať si kvalifikáciu zamestnancov ako zdroj konkurenčnej výhody pre organizáciu. V dôsledku globalizácie však konsolidácia spoločnosti a technologická stránka ľudských zdrojov sa teraz zameriava na strategické iniciatívy ako sú fúzie a akvizície, talent manažment, plánovanie nástupníctva, priemyselné a pracovné vzťahy, rozmanitosť a začlenenie. Pri začiatkoch spoločnosti môže povinnosti riadenia ľudských zdrojov vykonávať aj hŕstka vyškolených profesionálov, alebo dokonca aj mimo personálne oddelenie, ale vo väčších firmách sa celá funkčná skupina zvyčajne venuje disciplíne so zamestnancami a špecializuje sa na rôzne pracovné úlohy a funkčné vedenie, čím sa zapája do strategického rozhodovania v rámci celého podnikania. (ICT Application to Human Resources Management System Design, 2020).

Ľudia, ktorí sú spoločným prvkom každej organizácie a predstavujú jej zdroje, sa svojou spoločnou prácou pričiňujú o nové hodnoty a zároveň aj o prosperitu organizácie. Zvyšovanie prínosu ľudských zdrojov v oblasti efektívnosti jednotlivých organizácií je úlohou adekvátneho personálneho manažmentu, ktorý má pozitívny vplyv na výkonnosť organizácie. Cieľavedomé uznávanie, rozvíjanie a uplatňovanie ľudských zdrojov predpokladá personálny manažment systémovo koncipovaný na základe strategických zámerov a cieľov organizácie. Ak hovoríme o ľudských zdrojov v organizácii, rozumieme nimi celý ľudský potenciál, ktorý tvorí počet a štruktúra zamestnancov, vzdelanosť, kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia.

Personálny manažment definujeme ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu a to splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku. Predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu personálu, ktorý sa individuálne a kolektívne podieľa na efektívnom plnení cieľov organizácie. Hlavným cieľom personálneho manažmentu je dosiahnuť úspech a konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov. Personálny

manažment dosahuje svoj hlavný cieľ plnením dvoch základných úloh. Ide o zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej kvalifikačnej štruktúre v súlade so strategickými cieľmi organizácie a zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie t. j. efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie, rozvoj a efektívne využívanie ich pracovných schopností.

Základné charakteristiky typické pre personálny manažment sú integrácia strategického personálneho manažmentu so stratégiou organizácie a tým aj podpora záujmov manažmentu a získavanie oddaných zamestnancov, ktoré je ovplyvňované organizačnou štruktúrou a personálnym manažmentom.

Na základe odbornej literatúry a poznatkov z praxe personálneho manažmentu vyspelých organizácií možno vymedziť jeho funkcie v logickej nadväznosti takto:

- a) Strategický personálny manažment zabezpečuje integráciu riadenia personálu so strategickými potrebami organizácie prostredníctvom jeho aktivít.
- b) Personálne plánovanie zabezpečuje adekvátne personálne činnosti na splnenie cieľov organizácie, a tým aj ich integráciu v rámci personálneho manažmentu, ako aj zakomponovanie do celkového plánovacieho a hodnotiaceho procesu v podniku.
- c) Analýza pracovných miest znamená systematické zhromažďovanie a vyhodnocovanie informácií o obsahu práce, podmienkach jej vykonávania a požiadavkách na držiteľov týchto pracovných miest, ako aj aktualizáciu všetkých informácií.
- d) Získavanie a výber zamestnancov znamenajú osloviť primeraný počet potenciálnych uchádzačov schopných obsluhovať voľné pracovné miesta, vyvolať u nich záujem o danú prácu a na základe informácií získaných v procese výberu poznávať individuálne zvláštnosti každého uchádzača, ktoré ho determinujú ako najvhodnejšieho kandidáta na niektorú prácu.
- e) Rozmiestňovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru predstavujú aktivity súvisiace s prijímaním a adaptáciou nových zamestnancov, ale takisto s funkčným povýšením, preraďením na inú prácu a prepúšťaním zamestnancov.
- f) Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov znamenajú zabezpečenie nepretržitého vzdelávania zamestnancov v nadväznosti na strategické potreby organizácie tak, aby dosiahli vyšší výkon a čo najlepšie využili svoje prirodzené schopnosti.
- g) Riadenie a plánovanie kariéry predstavujú aktivity, prostredníctvom ktorých sa zabezpečuje rozvoj zamestnancov tak, aby si organizácia pripravila potrebné

množstvo kvalifikovaných nástupcov zodpovedajúcich budúcim požiadavkám a zároveň sa profitoval rast jednotlivca v organizácii.

- h) Riadenie pracovného výkonu je nástrojom dosahovania lepších výsledkov organizácie, tímov a jednotlivcov riadením výkonu v rámci dohodnutých plánovaných cieľov, noriem a požadovaných schopností, pre ktoré je východiskom hodnotenie zamestnancov.
- i) Pracovné vzťahy môžu mať svoju formálnu podobu upravenú rôznymi pravidlami, normami, zákonmi, ale aj neformálnu podobu, ktorá je dôsledkom rôznych príležitostných osobných kontaktov.
- j) Pracovné podmienky predstavujú komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka v pracovnom procese, vplývajú na jeho efektívny priebeh a determinujú kvalitu pracovného života, pričom určujúci vplyv má charakter vykonávanej práce, technologické postupy a technická vybavenosť, úroveň deľby práce a kooperácie, štýl vedenia ľudí, systémy motivácie a stimulácie, faktory pracovného prostredia, bezpečnosť práce a časové podmienky práce.
- k) Personálny informačný systém zabezpečuje dostatok presných a aktuálnych informácií o zamestnancoch, pracovných miestach, personálnych činnostiach, situácií na trhu práce a umožňuje vyhodnocovanie rôznych aspektov riadenia personálu ako nevyhnutnej podmienky na jeho cieľavedomé formovanie.

Strategickými potrebami organizácie rozumieme potreby, ktoré pred jednotlivé funkčné útvary kladie proces implementácie stratégie organizácie. Tieto potreby môžeme identifikovať otázkou: „Čo je potrebné urobiť v oblasti ľudských zdrojov, aby organizácia uskutočnila vybranú stratégiu?“ (Kachaňáková a kol., 2011).

Zmenené ekonomické podmienky vyžadujú uplatnenie nových metód a nových prístupov v manažmente ľudských zdrojov. Do popredia sa dostáva personálny marketing, kde využitie marketingového prístupu v oblasti ľudských zdrojov sleduje úsilie organizácie získať, formovať a udržiavať odborne a osobnostne pripravené ľudské zdroje pre pracovný výkon. Uchádzač o zamestnanie je vnímaný ako klient o priazeň, ktorého sa daná organizácia uchádza. Zamestnávatelia na trhu práce čelia dvojakému riziku a to oslabeniu pozície organizácie na trhu práce a nedostatku požadovaných ľudských zdrojov z hľadiska kvality a kvantity. Zamestnanci majú trvalé riziko straty zamestnania a musia neustále prispôbovať svoju odbornú pripravenosť meniacim sa potrebám a požiadavkám trhu práce.

Marketing možno vo všeobecnosti pre oblasť manažmentu ľudských zdrojov chápať ako súhrn všetkých aktivít, ktorými sa uvádzajú do súladu dopyt a ponuka na trhu práce, ako činnosti slúžiace na vytvorenie, udržanie a rozšírenie spôsobov konania a správania sa organizácie v role nájomcu ľudských zdrojov na konkrétne pracovné miesta, ako vytvorenie predpokladov na úspešný prenájom pracovných miest v správnom čase, pričom vždy treba mať na pamäti, že obsah, charakter a štruktúra pracovných miest sa mení a ako opatrenia, ktoré smerujú k činnostiam umožňujúcim zdokonaľovanie obsadzovania pracovných miest (Majtán a kol., 2016).

Človek ako pracovná sila je jedným z výrobných faktorov, ktorý ovplyvňuje výrobu a priebeh výrobného procesu svojou činnosťou. Význam a úloha pracovnej sily narastá spolu s vedecko-technickým pokrokom, s ktorým rastie aj význam automatizácie jednoduchších procesov a mechanizácie výroby. Výsledky praxe označujú ľudský faktor za najdôležitejší, ale aj najslabší článok v celom výrobnom systéme. Za spoľahlivú prácu človeka sa považuje taká, ktorá je vykonaná bez chýb pri schopnosti splniť zadané úlohy v stanovenom čase a v stanovených podmienkach. Informácie ešte stále predstavujú východiskový pohľad pre rozvoj výroby, je nutné zdôrazniť, že práve personálne podklady ich menia na živú manažérsku činnosť. Možno teda tvrdiť, že rozhodujúcou náplňou riadenia výroby nie sú veci, ale ľudia, ktorí vo výrobe pracujú, riadia celý reprodukčný proces od prieskumu požiadaviek trhu cez výrobu, dopravu, skladovanie, predaj až po servis k hotovým výrobkom, a ktorí ju zároveň aj rozvíjajú.

V každom podniku je starostlivosť o zamestnancov veľmi dôležitá. Tiež motivovanie ľudí je náročná činnosť, preto je potrebné venovať jej náležitú pozornosť, a to hlavne pre získanie oddaných zamestnancov. Dnešné rýchlo sa rozvíjajúce podnikateľské prostredie si vyžaduje, aby bol manažér zároveň zdatný aj v oblasti chápania základných potrieb a správania ľudí na pracovisku.

V oblasti starostlivosti o zamestnancov a ich motivácie poznáme tieto činnosti:

- a) Odmeňovanie zamestnancov adekvátnou mzdou,
- b) Zvýšenie platu alebo zvýšenie bonusov za konkrétnych podmienok s cieľom posilniť väzbu pracovníka na výkon,
- c) Pracovné súťaže o finančné poukážky alebo zahraničné pobyty,
- d) Stravné lístky alebo preplácanie celej stravy,
- e) Organizácia športových podujatí,

- f) Starostlivosť o zdravie zamestnancov, zabezpečenie zubného lekára, navýšenie dni voľna za účelom podpory starostlivosti o zdravie,
- g) Udeľovanie príspevku na regeneráciu a dopravu,
- h) Sociálne príspevky v núdzi alebo pri narodení dieťaťa,
- i) Kariérny rast prostredníctvom školení, seminárov, couchingu a podobne,
- j) Garancia služobného automobilu alebo mobilného telefónu pre podnikové účely (Dupal' a kol., 2019)

Faktory vplývajúce na produktivitu práce:

1. Pracnosť produkcie,
2. Sortiment výroby,
3. Využitie pracovného času
4. Štruktúra a kvalifikácia pracovníkov,
5. Štruktúra neobežného majetku, jeho opotrebovanosť a technické parametre,
6. Využívanie materiálu, aplikovanie bezodpadových technológií

Požiadavky na formálne hodnotenie pracovníkov sú objektívnosť, univerzálnosť, systematickosť, porovnateľnosť, aktuálnosť a orientácia na pracovný výkon. (Majduchová, 2019).

Personálna stratégia – bez vhodných ľudí na správnych miestach by akokoľvek dobre formulovaná stratégia nebola úspešná. Medzi strategické úlohy v riadení ľudských zdrojov patria: zosúladenie pracovníkov s nárokmi novej stratégie prostredníctvom personálneho plánovania, propagácie, náboru, výberu a školenia; aktivizácia pracovníkov v záujme zvyšovania pracovnej angažovanosti a produktivity práce prostredníctvom integrácie, školení, výcvikov, odmeny za prácu, benefitov, motivácie, vzťahov s odbormi, hodnotenia, kontroly, zvyšovaním produktivity a zdokonaľovania komunikácie. (Slávik, 2005).

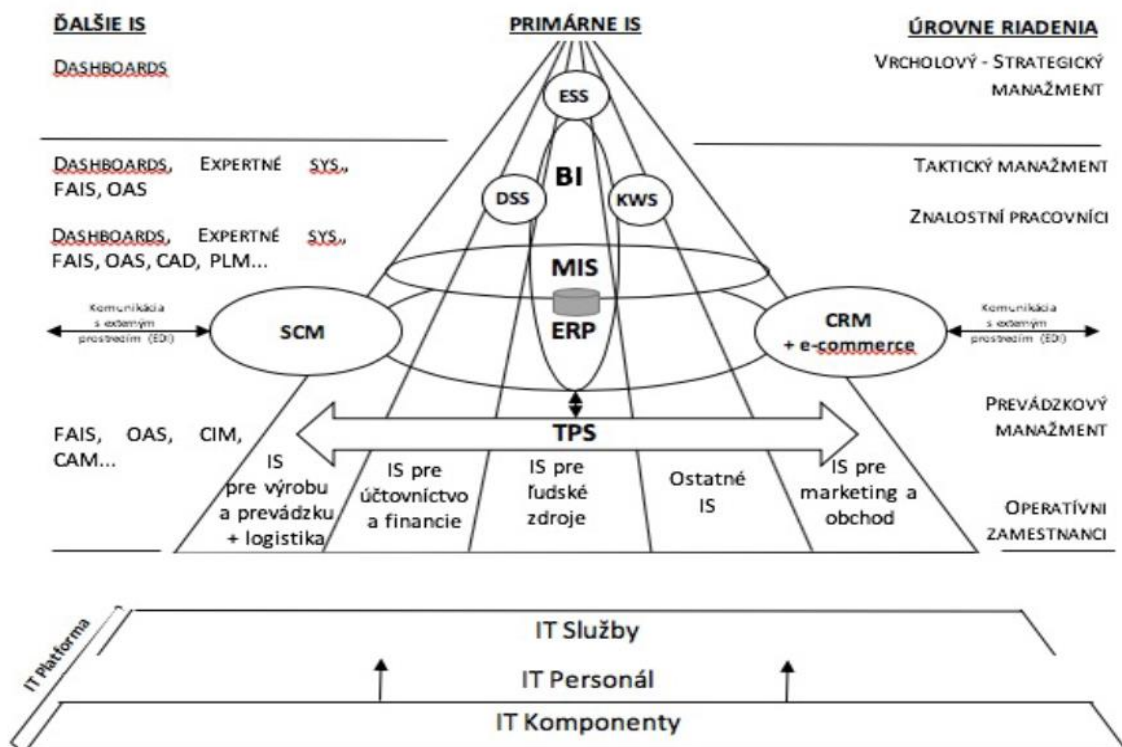
1.2. Informačné nástroje v riadení ľudských zdrojov

Informačný systém organizácie je systém informačných technológií, dát a ľudí, ktorého cieľom je efektívna podpora informačných a rozhodovacích procesov na všetkých úrovniach riadenia organizácie. Vývoj a prevádzka IS sú ovplyvňované množstvom aspektov.

Informačné systémy sú realizované vo formách:

1. neautomatizované (manuálne) informačné systémy, kde sa uskutočňujú všetky operácie „klasickými“ metódami a technickými pomôckami (predtlačené doklady, evidenčné knihy, zakladače, kartotéky),

2. automatizované informačné systémy, kde väčšinu rutinných prác vykonáva počítačový systém, ktorý produkuje na základe programu výstupy v tlačenej podobe, príp. na obrazovke,
3. kombinované informačné systémy, využívajú koexistenciu manuálneho spracovania (úlohy, ktoré nie sú automatizované počítačovým spracovaním, alebo úlohy, pri ktorých by takéto spracovanie z nejakého dôvodu nebolo možné) a spracovanie automatizovaného – počítačového, obidva spôsoby sa navzájom dopĺňujú.



Obrázok 1 Integrované podnikové informačné systémy

Transakčné systémy

Na najnižšej úrovni riadenia sa nachádza podsystem spracovania dát, ktorý tvorí základ informačných systémov a je najväčším dodávateľom údajov a informácií pre používateľov na vyšších stupňoch riadenia. Podsystem spracovania dát zachytáva údaje na úrovni fyzického stavu a priebehu procesov v jednotlivých funkčných podsystemoch a transformuje ich do peňažnej formy, ktorá je pre ekonomické riadenie rozhodujúca. Základný podsystem spracovania dát plní aj úlohu rozhrania medzi zobrazením stavov a priebehom procesov v ich naturálnej a hodnotovej forme.

Informačný systém pre manažérov na najnižšej úrovni riadenia musí byť založený na prevádzkových činnostiach a informačných systémoch, ktoré spracovávajú transakcie týchto činností pre organizáciu.

Manažérske informačné systémy spracovania transakcií, a na strednej úrovni riadenia sú vo vzájomných väzbách. Manažérsky informačný systém je komplexný a koordinovaný súbor informačných podsystemov, ktoré sú racionálne integrované a ktoré transformujú dáta na informácie rozmanitými cestami za účelom zvýšenia produktivity práce v súlade so štýlom a vlastnosťami manažérov na základe stanovených kvalitatívnych kritérií.

Exekutívne informačné systémy na strategickej úrovni podporujúce vrcholové vedenie musia mať zameranie predovšetkým na okolie a budúcnosť, s nevyhnutnou obojstrannou väzbou na manažérske informačné systémy.

Systémy na podporu rozhodovania podporujú úroveň taktického a operatívneho riadenia na báze optimalizačných a simulačných algoritmov, sú určené na riešenie slabo štruktúrovaných alebo neštruktúrovaných problémov.

Expertné systémy je inteligentný počítačový program, ktorý je schopný využívať bázu znalostí z určeného odboru a na základe deduktívnych procedúr uskutočňovať expertízu predloženého problému. Napodobňuje tak činnosť odborníka - experta pri komplikovaných rozhodovacích úlohách.

Business Intelligence je moderný výraz používaný na označenie súboru technológií a procesov, ktoré využívajú dáta na pochopenie a analyzovanie podnikových výsledkov. Systémy na analýzu a prezentáciu informácií v rámci organizácie, ktoré umožňujú strategické rozhodovanie a tým zlepšujú výkonnosť a dosahujú stanovené ciele organizácie. TPS sú systémy na spracovanie údajov.

ERP systémy na plánovanie podnikových zdrojov sú systémy integrujúce všetky podnikové procesy funkčných oblastí do jedného celku s centrálnou databázou.

EDI je elektronická výmena dát medzi podnikmi, obchodnými, finančnými inštitúciami.

OIS / OAS (Office Information Systems / Office Automation Systems)

Kancelárske informačné systémy (Automatizovaná kancelária)

ide o automatizáciu výkonu rutinných činností riadiaceho manažmentu a správneho aparátu.

CRM systémy na riadenie vzťahov so zákazníkmi

SCM systémy na riadenie dodávateľských reťazcov

CAD projektovanie podporované počítačom

CAM počítačom riadená výroba

CAP technologická príprava výroby

CAE počítačom podporované inžinierstvo

CAQ počítačom riadená kontrola kvality

CAT počítačové testovanie

CIM počítačom integrovaná výroba

CAD/CAM systémy pre počítačom riadenú projekciu a nadväzujúce dielenské či priemyselné spracovanie výrobku.

3-D virtualizácie a virtuálna realita

Súčasťou informačných systémov sú aj systémy na podporu rozhodovania, ktoré sú určené na riešenie slabo štruktúrovaných alebo neštruktúrovaných problémov. Tieto systémy poskytujú možnosti pre modelovanie, výber a vytváranie takých správ, prostredníctvom ktorých si môžu manažéri vygenerovať informácie potrebné na prijímanie rozhodnutí. Sú podstatne flexibilnejšie ako transakčné systémy, pretože poskytujú manažérovi nástroje na zdokonalenie rozhodovania a také výpočtové a komunikačné možnosti, na základe ktorých si môže vytvárať vlastné rozhodovacie modely (Kokles, Romanová, 2019 a Jančiová, 2011).

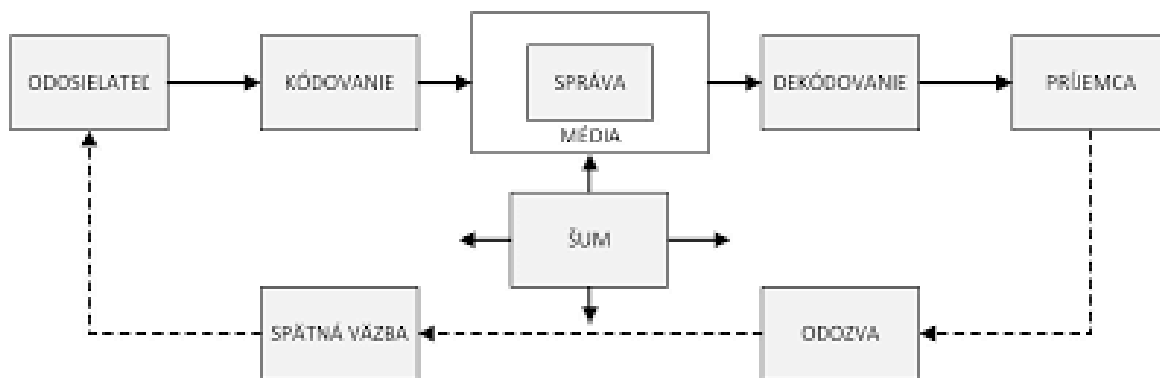
Nasleduje stručná charakteristika jednotlivých modulov s cieľom poskytnúť kontext pre nasledovné analýzy ich korelácií s obchodnými procesmi a hnacími silami výkonu: riadenie výkonu (scorecards, meranie KPI, podrobné analýzy), manažérsky reporting (dashboards, pravidelné BI reporty, štatistiky), správa obsahu (úložisko dokumentov, zdieľanie súborov), projekty (riadenie projektov a úloh, pracovné listy, plánovanie), personálny manažment (evidencia zamestnancov, mzdy, školenia), účtovníctvo (finančné účtovníctvo, platby, faktúry), kvalita a kontrola (smernice, politiky, ad hoc správy), logistika (elektronické dátové rozhranie, sklad), manažment majetku (majetok, materiály, opotrebovanie), groupware (workflow, organizačná podpora, kalendár), výroba (podpora hlavného podnikania, inžinierstvo, výskum a vývoj), intranet (rýchlo dostupné informácie, webové stránky zamestnancov), vzťah so zákazníkmi (kontakty, čierne listiny) a predaj a distribúcia (plán predaja, zmluvy). (Oškrdal, Pavlíček, Jelinková, 2011).

Inovácie v riadení ľudských zdrojov však môžu prebiehať rôznymi spôsobmi: rýchle a flexibilné hľadanie riešení rokování, identifikácia nápadov na nové produkty a služby a identifikácia nových trhov. Tieto novinky sú doplnené o informačné technológie, ktoré majú pozitívny vplyv na personálnu prácu. Rosabeth Moss Kanter, jedna z popredných teoretikov manažmentu svojej doby, tvrdila, že znovuzrodenie a úspech podnikov bude závisieť od inovácie (vývoj nových produktov, zavádzanie nových služieb a prevádzkových metód), podnikavosti (preberanie komerčných rizík) a integratívneho manažmentu

(podpora, aby sa všetci zamestnanci podieľali na rozhodovaní o svojej práci). (Involvement of ICT in human resource management, 2020).

1.3. Komunikačné nástroje v riadení ľudských zdrojov

Marketingová komunikácia je jednou zo zložiek marketingového mixu a plní dôležitú úlohu pri získavaní, udržiavaní alebo upevňovaní trhovej pozície podniku na trhu. Odlišuje podnik od jeho konkurentov, teda môže vytvoriť konkurenčnú výhodu a oboznamuje súčasných aj potenciálnych spotrebiteľov s existujúcou ponukou a hodnotou, ktorú táto ponuka predstavuje. Komunikácia v marketingu zahŕňa informovanie a oboznamovanie trhu o produktoch a ich vlastnostiach, o úžitku, kvalite a ich hodnote a na druhej strane zahŕňa počúvanie a prijímanie podnetov a požiadaviek spotrebiteľov. Aktivity marketingovej komunikácie poskytujú informácie o kvalitatívnych parametroch produktov a majú schopnosť vytvárať pozitívne asociácie spojené so značkou, čo predstavuje významnú pridanú hodnotu.



Obrázok 2 Základné zložky a princípy fungovania komunikačného procesu

Systém marketingovej komunikácie tvorí päť základných metód komunikácie:

1. Reklama predstavuje každú platenú formu nepersonálnej prezentácie a propagácie myšlienok, tovaru alebo služieb, ktorú vykonáva identifikovateľný zadávateľ prostredníctvom hromadných médií, ako sú noviny, časopisy, televízia, či rádio.
2. Podpora predaja je súbor ponúk, ktoré stimulujú okamžitý nákup.
3. Public Relations znamená budovanie dobrých vzťahov s rôznymi cieľovými skupinami a to vďaka získavaniu priaznivej publicity, budovania dobrého imidžu firmy a riešenia alebo odvracania nepriaznivých fám, povestí a udalostí. Nástroje public relations sú publikácie, verejné akcie, novinky, správy, angažovanie sa pre komunitu, média a prejavy vlastnej identity, lobing a aktivity s ním súvisiace, aktivity spoločenskej zodpovednosti.

4. Osobný predaj sa definuje ako interpersonálny ovplyvňujúci proces prezentácie výrobku, služby a myšlienky predávajúcim v priamom kontakte s kupujúcim

5. Digitálna marketingová komunikácia je súbor marketingových nástrojov, metód a techník, ktoré na svoju realizáciu využívajú elektronické prostredie, elektronické komunikačné prostriedky a elektronickú prezenciu cieľového publika.

6. Priamy marketing je interaktívny spôsob komunikácie, ktorý využíva vybrané médiá na priame oslovenie cieľovej skupiny so zámerom získať okamžitý ohlas, ktorý môžeme merať (Kita a kol., 2017).

Marketingovými cieľmi môžu byť: 1. Maximalizácia trhového podielu - tu sa stanovujú nízke ceny na najnižšej možnej úrovni, alebo na úrovni zabezpečujúcej želaný rast trhového podielu. 2. Maximalizácia bežného zisku - maximalizuje sa zisk, uprednostňuje sa okamžitý finančný efekt pred dlhodobou prosperitou. 3. Vodcovstvo v oblasti kvality produktov - ide tu o úsilie firmy o produkt najvyššej kvality a tomu zodpovedajúce vysoké ceny, prinášajúce vysoký zisk. 4. Prežitie - keď existujú nevyužívané kapacity alebo silná konkurencia, nastanú zmeny v dopyte a to napr. strategické znižovanie cien za účelom zvýšenia dopytu. Občas sa stáva, že firmy udržiavajú stratové produkty pre imidž firmy. (Valdner, 2007).

Komunikácia a s ňou spojené informácie vytvárajú základ pre výkon všetkých manažérskych funkcií a procesov. Komunikácia v podniku predstavuje zložitý systém vnútropodnikových neformálnych a formálnych komunikačných tokov a sietí, cez ktoré prúdia vedomosti, informácie, skúsenosti a poznatky, ktoré ovplyvňujú plnenie pracovných úloh a v neposlednom rade aj strategické ciele podniku. Komunikačný proces je súbor informácií, komunikačných zručností, komunikačných aktivít a komunikačných nástrojov, ktoré prebiehajú vnútri podniku a smerujú k splneniu cieľov podniku.

Komponentmi vnútropodnikového komunikačného procesu sú ciele podniku, ciele komunikácie, komunikačné zručnosti, komunikačné nástroje a efekt požadovaného správania sa.

Komunikačný systém založený na využívaní e-komunikačných nástrojov znamená historicky prelom vo vývoji ľudskej komunikácie. Prináša flexibilitu, časovú neobmedzenosť a aj novú kvalitu v odosobnení procesu komunikácie, v posune komunikačného procesu do fiktívneho sveta bez emócií, signálov neverbálnej komunikácie a bez prvkov, ktoré vznikajú v bezprostrednej komunikačnej situácii. Interpersonálna komunikácia je proces výmeny informácií medzi pôvodcom a príjemcom správy zoči-voči pri zapojení všetkých prirodzených komunikačných nástrojov v rámci neopakovateľnej

komunikačnej situácie. Masová komunikácia sprostredkúva informácie veľkej skupine ľudí prostredníctvom prostriedkov masovej komunikácie. Podniková komunikácia sa spája so vznikom deľby práce, pretože komunikácia vzniká v pracovnej činnosti, rozvíja sa v súvislosti s rozvojom pracovnej činnosti, nadobúda formy a funkcie, ktoré reflektujú potreby pracovnej činnosti, nadobúda formy a funkcie, ktoré reflektujú potreby pracovnej činnosti a jednotlivých organizačných foriem, ktoré s pracovnou činnosťou v hospodárskom živote vznikajú. Špecifickým typom profesionálnej komunikácie je manažérska komunikácia, ktorá okrem sprostredkovania a výmeny informácií plní aj cieľ nástroja riadenia a vedenia ľudí v pracovnom procese, s účasťou manažéra a pracovníka na plnení cieľov. Empatickú komunikáciu možno vymedziť ako určitý typ, ktorý obsahuje zručnosť vhodne a účelovo používať empatiu v komunikačnom procese, čiže ide o chápanie citového stavu, postojov a motívov zamestnancov. (Szarková, 2018).

Riadenie podniku je zložitý a mnohostranný proces, ktorý je nemysliteľný bez aplikácie vhodných komunikačných nástrojov v ňom. Je potrebné kombinovať rôzne médiá a techniky a hlavne efektívne využívať informačné technológie, ktoré umožňujú efektívnejšie riadenie podniku a zvyšujú jeho konkurencieschopnosť. E-komunikačné nástroje predstavujú zapojenie internetu, intranetu, e-mailov, mobilnej komunikácie a webových stránok. V podnikovej praxi sa väčšina e-komunikačných nástrojov používa v modeloch obojsmernej vnútropodnikovej komunikácie. (Szarková, 2008).

1.4. Psychohygiena v pracovnom procese

Prevenca negatívnych psychických stavov spočíva v prvom rade v cielenom a kontrolovanom riadení si životného štýlu s cieľom eliminovať stresory a zvyšovať množstvo salutorov.

Činnosti prevencie negatívnych psychických stavov:

1. Správna životospráva zamestnanca,
2. Dostatočný a pravidelný odpočinok,
3. Posilnenie fyzickej zdatnosti,
4. Dodržiavanie zásad v interpersonálnych vzťahov,
5. Prispôsobenie fyzikálneho prostredia potrebám zamestnanca,
6. Zvyšovanie odolnosti voči náročným životným situáciám,
7. Stanovenie reálnych profesijných cieľov,
8. Brať do úvahy svoje obmedzenia.

Elektrosmog je neviditeľné nebezpečenstvo moderných kancelárií, elektromagnetické pole moderných telekomunikačných prostriedkov, ktoré narušujú v tele zamestnanca dôležité pochody, má dlhodobé účinky na zmeny psychického stavu, má krátkodobé účinky, pretože ovplyvňuje kvalitu psychických procesov a to hlavne vnímania a myslenia, čo má priamy vplyv na výkon a výkonnosť zamestnancov. Nebezpečné je hromadenie techniky len v jednej miestnosti, napr. fotokopírovanie na strojoch, mobilné telefóny, monitory, halogénové stolné lampy, zapnutý wi-fi router v blízkosti hlavy.

Účinky na výkon plynúce z pracovného prostredia: neúčelné priestorové usporiadanie pracovísk, nevhodné vybavenie pracovísk potrebným zariadením, nevhodné osvetlenie, neodborná inštalácia svetiel, nevhodné farebné riešenie pracoviska, hluk, nedostatočná čistota ovzdušia, nevhodné mikroklimatické podmienky (zlé umiestnenie klímy alebo kúrenia), pracovné prostredie bez oddychových zón a nedostatok spoločenských miestností, elektrosmog (Szarková, 2016).

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom našej bakalárskej práce je zvýšenie výkonu riadenia práce zamestnancov, resp. úspechu podniku, ktorý pozná súčasné informačno-komunikačné nástroje modernej techniky a zároveň ich vie aj úspešne implementovať do svojej podnikovej praxe, konkrétne ich aplikuje do jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú pre neho rozhodujúcim faktorom získavania, výberu, adaptácie, odmeňovania a rozvoja progresívnych zamestnancov. Ďalej na základe zistených poznatkov teórie a na základe praktických skúseností podniku sme navrhli možné riešenia s cieľom podporiť úspech vo firme v oblasti jej personalistiky, pretože jej to môže pomôcť pri rozširovaní jej postavenia na konkrétnom trhu v určitej oblasti.

Pre úspešné splnenie hlavného cieľa sme stanovili naše čiastkové ciele:

- Vďaka súčasným teoretickým východiskám a vyplnenému dotazníku zhodnotiť, v akej miere podnikateľská jednotka využíva informačné technológie v personalistike, prípadne jej poradiť, aké nástroje využiť na modernizáciu procesov ľudských zdrojov.
- Na základe poznatkov z teórie a vyplneného dotazníka posúdiť, či podnik využíva komunikačné nástroje v personalistike alebo ich aplikuje iba prostredníctvom svojho marketingu, v prípade potreby aj odporúčať opatrenia a nové metódy komunikačných technológií ľudských zdrojov.
- Na základe aktuálneho stavu podniku v oblasti riadenia ľudských zdrojov navrhnúť nové nápady a postupy pre zlepšenie činnosti v tejto oblasti, čo by malo viesť k zvýšeniu efektivity práce a úspore času práce personálneho útvaru.
- Dokázať, že v podniku existuje vplyv informačno-komunikačných nástrojov v riadení ľudských zdrojov na spokojnosť zamestnancov a komunikáciu zamestnancov s nadriadenými.

3 Metodika práce a metody skúmania

V tejto kapitole sme opísali nami používané metódy vyhodnotenia informácií získaných z dotazníkov, z publikovaných faktov a ekonomických ukazovateľov jednotlivých podnikov získaných z webových stránok.

Úplne na začiatku sme si zoskupili zoznam použitej literatúry, a vzhľadom na túto skutočnosť sme neskôr získali knižné zdroje z knižnice a internetové zdroje sme vyhľadali na webových stránkach. Takto sme mali skompletizovaný zoznam použitej literatúry, ktorý nám celkom presne pomohol pri písaní teoretickej časti práce, pretože sa v ňom nachádza prehľad domácej a zahraničnej literatúry. Ďalej sme zadefinovali hlavný cieľ našej práce a aby sa nám ho podarilo splniť, navrhli sme aj čiastkové ciele, ktoré podporujú hlavný cieľ a po krokoch ho čiastkovo dosahujú.

Pre úspešnú praktickú časť práce sme vybrali podnikateľské jednotky, v ktorých budeme sledovať využitie informačných a komunikačných nástrojov v riadení ľudských zdrojov.

Vybrali sme si dotazníkovú metódu a taktiež emailovú komunikáciu s riaditeľmi alebo manažérmi podnikov. Ide o veľmi hodnotnú metódu, pretože dotazník nám pomohol zachytiť úvodné základné informácie o podnikoch v oblasti riadenia ľudských zdrojov a následne emaily nám umožnili zistiť odpovede na doplnkové otázky a vyvolali hlbšiu interakciu s danými podnikmi.

Získané informácie z dotazníka a z web stránok sme na záver zhodnotili, porovnali dané podniky v otázkach tejto témy a navrhli sme im odporúčania a návrhy, ktoré vyplývajú z najnovších poznatkov o danej téme.

V našej bakalárskej práci sme použili aj nasledovné metódy:

1. Analýza – táto metóda nám umožnila lepšie vysvetliť náročnejšie pojmy, pretože sme si ich mohli rozčleniť na jednoduchšie časti.
2. Dedukcia – z našich získaných konkrétnych informácií od firiem sme mohli stanoviť záver a začať pracovať na diskusii.
3. Komparácia – vďaka tejto metóde sme mohli porovnať dáta a následne ich interpretovať.
4. Syntéza – vypracovanie súhrnu teoretických informácií a následná konfrontácia teórie s podnikovou praxou v realite.
5. Dotazník – zber základných informácií o podnikoch a cenných informácií k téme .
6. Vysvetľovanie – charakteristika základných pojmov v prvej kapitole.

4 Výsledky práce

V tejto kapitole prezentujeme výsledky vybraných odpovedí z dotazníkov, ktoré najviac súvisia s témou mojej bakalárskej práce. Z dotazníka 1 s názvom: „Novodobé nástroje v oblasti riadenia ľudských zdrojov“ vyhodnocujeme z celkového počtu 25 otázok v dotazníku - 12 otázok a z dotazníka 2 s názvom: „Spokojnosť zamestnancov firiem zapojených do prieskumu“ z celkového počtu 12 otázok vyberáme 4 otázky.

V dotazníku č. 1 bolo oslovených 21 firiem, bol hlavne zameraný na podnik z pohľadu ľudských zdrojov, dotazník prevažne vyplňali personalisti, manažéri ľudských zdrojov alebo u menších podnikov priamo vlastníci podniku. Dotazník spracovalo 16 mužov a 5 žien. Štatisticky vyjadrili aj dĺžku praxe u ich súčasného zamestnávateľa a to nasledovne: menej ako rok – 3, 1 až 5 rokov – 12, 5 až 10 rokov – 4, 10 až 20 rokov – 1 a viac ako 20 rokov – 1. Odpovede na otázky v tomto dotazníku boli vytvorené kombináciou otázok : otázky s možnosťou iba jednej odpovede, otázky s možnosťou viacerých odpovedí, otázka s krátkou odpoveďou, otázky usporiadania odpovedí zostupne a otázky s použitím stupníc pre vyjadrenie percent. Oslovené firmy z pohľadu sídla podniku boli 4 firmy zo Západného Slovenska, 5 firiem zo Stredného Slovenska a 12 z Východného Slovenska. Tieto firmy sa vyjadrili aj z hľadiska formy vlastníctva, ide o 5 štátnych, 14 súkromných a 2 zmiešané spoločnosti. Oslovené firmy z pohľadu právnej formy podnikov boli v zastúpení : 5 živnostníkov, 2 personálne spoločnosti, 10 kapitálových spoločností a 4 osobitné podniky.

Dotazník č. 2 bol zameraný priamo na zamestnancov podnikov, bolo oslovených 20 zamestnancov z piatich firiem a to nasledovne: veľký podnik 5 zamestnancov, stredné podniky 10 zamestnancov a malý podnik 5 zamestnancov. Odpovede na otázky v tomto dotazníku boli vytvorené kombináciou otázok: otázky s možnosťou jednej odpovede, otázka s možnosťou viacerých odpovedí a otázky s použitím stupníc pre vyjadrenie percent.

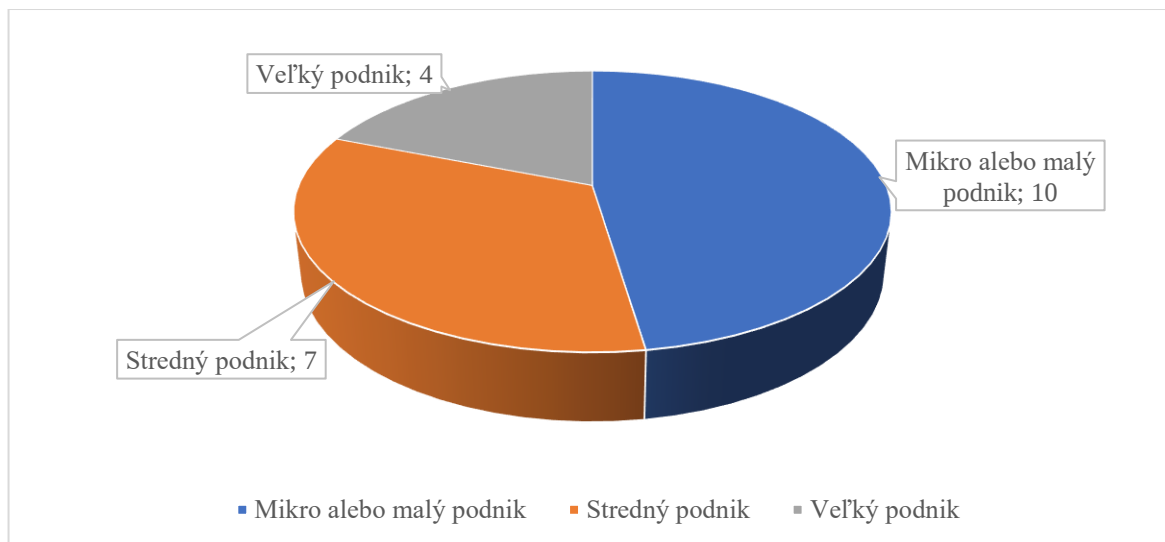
Nevyhodnocované otázky z oboch dotazníkov sú informačného charakteru o jednotlivých podnikoch a poskytujú iba základné informácie, ktoré pre výskum realizovaný v bakalárskej práci a pre zvolenú tému nemajú v hierarchii dôležitosti odpovedí veľmi významné postavenie.

Vyhodnotené otázky z dotazníka č. 2, ktorý bol určený zamestnancom firiem, dopĺňa dotazník č. 1, ktorý bol určený pre zástupcu oslovenej firmy. Spojením týchto dvoch dotazníkov dochádza k objektívnejšiemu vyhodnoteniu cieľov práce.

Na nasledujúcich stranách uvádzame výsledky práce a to najprv z dotazníka č. 1 a potom nasledovne z dotazníka č. 2.

Vyhodnotenie vybraných otázok z dotazníka č. 1 – Novodobé nástroje v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 4 : Do akej kategórie vzhľadom k celkovému počtu zamestnancov by ste zaradili podnik, v ktorom pracujete?

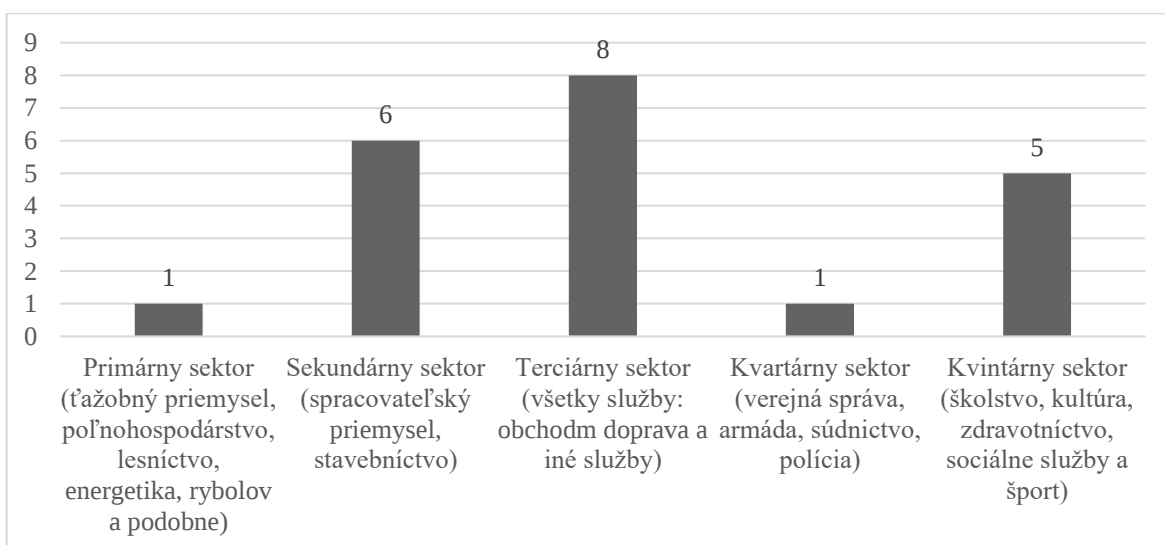


Graf 1 Kategória podnikov podľa počtu zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedených odpovedí vyplýva, že z celkového počtu 21 podnikov sú 4 podniky z kategórie veľké podniky, 7 podnikov z kategórie stredné podniky a 10 podnikov z kategórie mikro alebo malý podnik.

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 7 : V akom sektore národného hospodárstva pôsobí váš podnik?

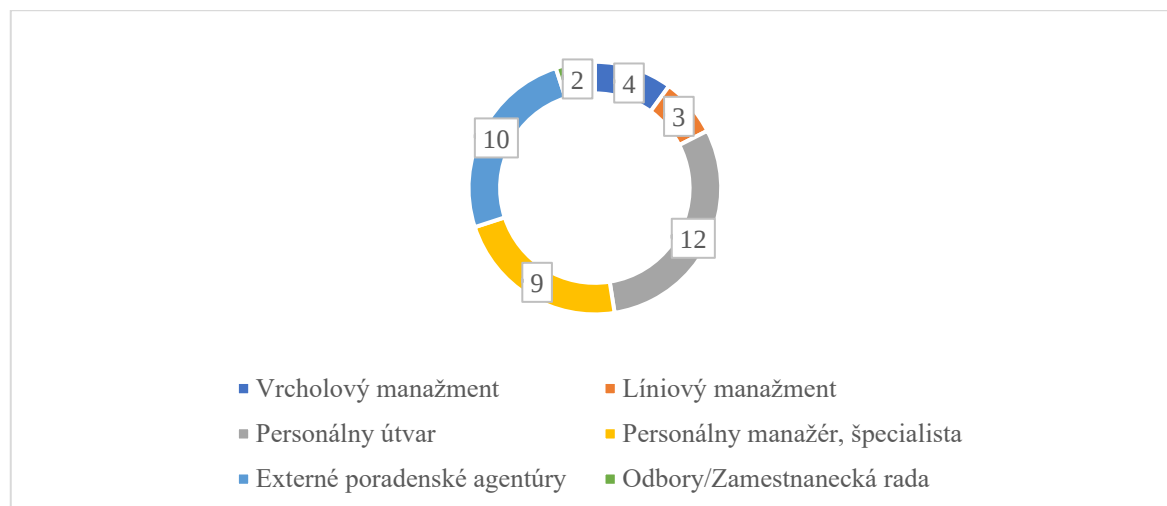


Graf 2 Sektor podniku v národnom hospodárstve

Zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti v dotazníku podľa grafu 2 zaradili svoje podniky do nasledujúcich sektorov národného hospodárstva: primárny sektor - 1, sekundárny sektor - 6, terciárny sektor - 8, kvartárny sektor - 1 a kvintárny sektor - 5.

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 10 : Kto sa vo vašom podniku podieľa na riadení ľudských zdrojov?



Graf 3 Riadenie ľudských zdrojov v podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu 3 vyplýva, že respondenti v otázke č. 10 zvolili kombináciu možností podieľania sa na riadení ľudských zdrojov. Najčastejšie označili možnosť personálny útvar – 12, externé poradenské agentúry – 10, personálny manažér (špecialista) – 9, vrcholový manažment – 4, líniový manažment – 3 a odbory (zamestnanecká rada) – 2.

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 12 : Ktoré z nasledujúcich činností v oblasti riadenia ľudských zdrojov sú pre váš podnik prioritné?

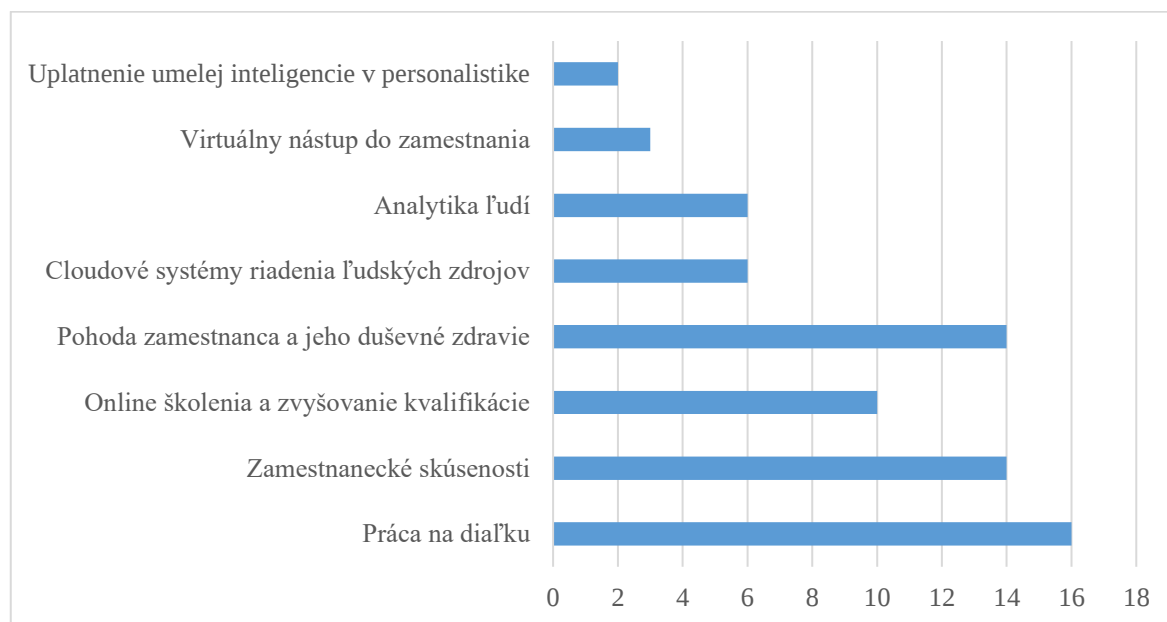


Graf 4 Prioritné činnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov

Zdroj: vlastné spracovanie

Podniky zahrnuté v prieskume odpovedali na otázku č. 12, v ktorej označili ako prioritné činnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov : nábor, výber, adaptácia a rozvoj zamestnancov – 12 ; návrh a analýza pracovných miest, plánovanie ľudských zdrojov – 4 ; riadenie pracovného výkonu, hodnotenie a odmeňovanie zamestnanca – 4 ; riadenie pracovných podmienok a vzťahov – 1.

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 13 : Ktoré z nasledujúcich trendov v riadení ľudských zdrojov sa vyskytujú aj vo vašom podniku?



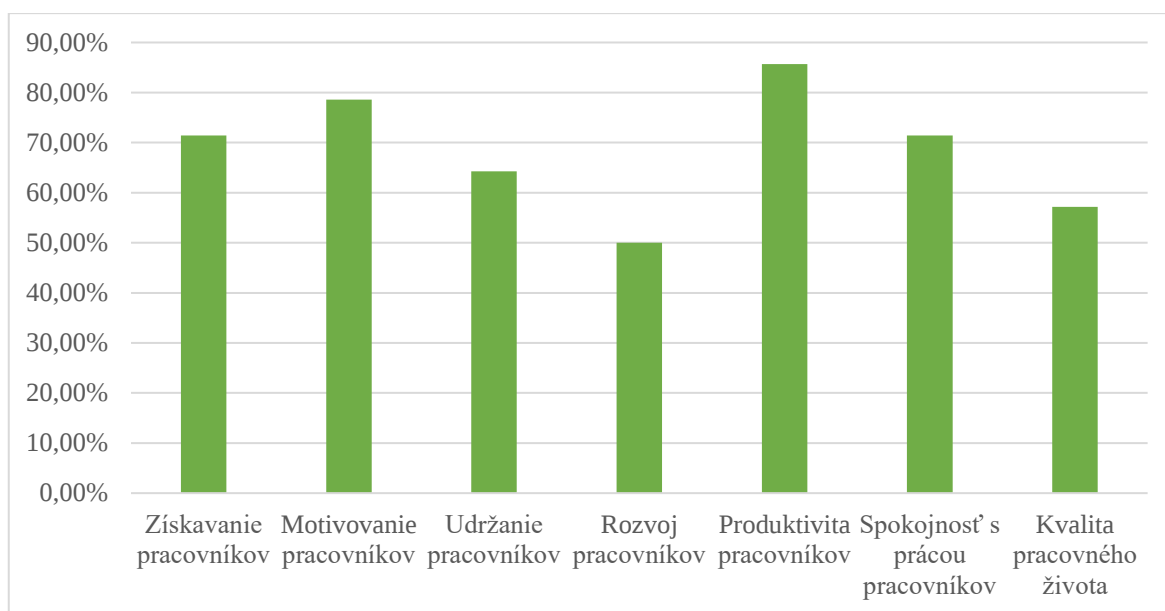
Graf 5 Trendy v riadení ľudských zdrojov

Zdroj: vlastné spracovanie

Grafické zobrazenie podľa grafu 5 vypovedá z oblasti trendov v riadení ľudských zdrojov podľa najčastejších odpovedí na danú otázku nasledovne : práca na diaľku – 16 ; zamestnanecké skúsenosti – 14 ; pohoda zamestnanca a jeho duševné zdravie – 14 ; online školenia a zvyšovanie kvalifikácie – 10 ; analytika ľudí – 6 ; cloudové systémy riadenia ľudských zdrojov – 6 ; virtuálny nástup do zamestnania – 3 ; uplatnenie umelej inteligencie v personalistike – 2.

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 14 : Vyjadrite úroveň spokojnosti plnenia nasledovných podnikových cieľov v rámci riadenia ľudských zdrojov vo vašom podniku.

Percentuálne vyjadrenie respondentov na otázku č. 14 vyplývajúce z grafu 6 je nasledovné : produktivita pracovníkov – 85,71 % ; motivovanie pracovníkov – 78,57 % ; získavanie pracovníkov – 71,43 % ; spokojnosť s prácou pracovníkov – 71,43 % ; udržanie pracovníkov – 64,29 % ; kvalita pracovného života – 57,14 % a rozvoj pracovníkov – 50,00 %.

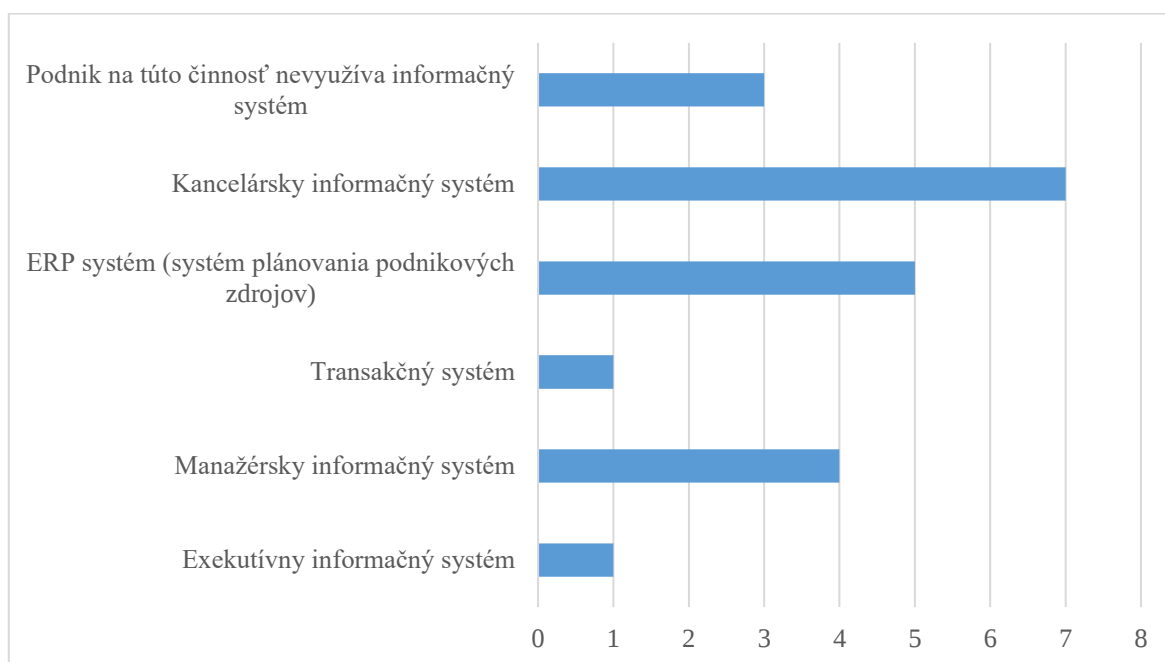


Graf 6 Vyjadrenie úrovne spokojnosti plnenia podnikových cieľov

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 16 : Akým druhom informačného systému si váš podnik pomáha pri riadení ľudských zdrojov?

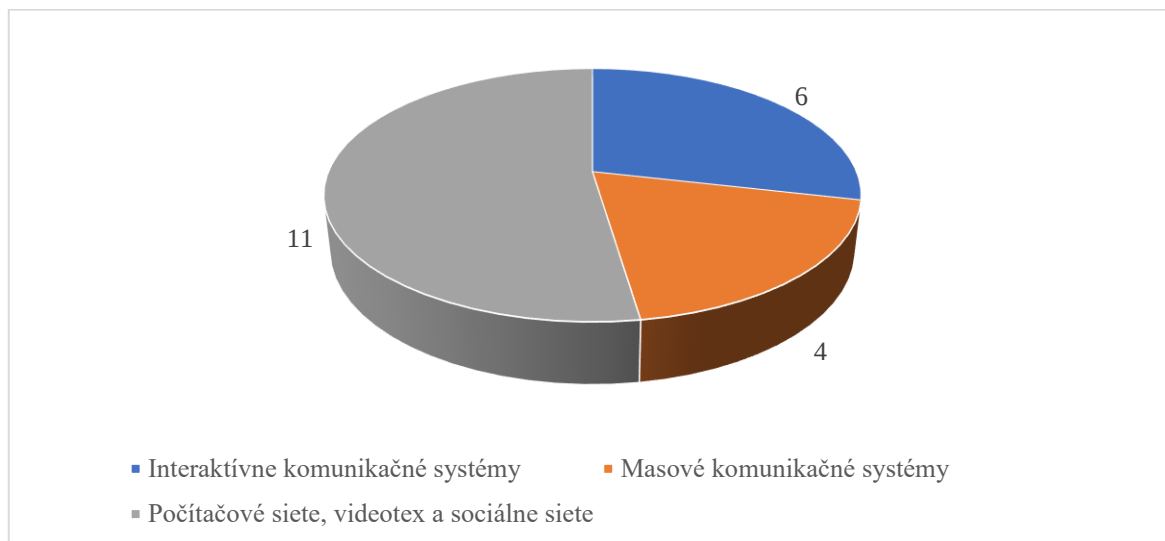
V zmysle grafu 7 sú odpovede nasledovné : jeden respondent uvádza exekutívny informačný systém a aj transakčný systém; traja uvádzajú, že ich podniky na túto činnosť nevyužívajú informačný systém ; štyria uvádzajú manažérsky informačný systém ; piati uvádzajú ERP systém a siedmi uvádzajú kancelársky informačný systém.



Graf 7 Druhy informačného systému

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 19 : Aké typy podnikových komunikačných systémov dominujú vo vašom podniku?

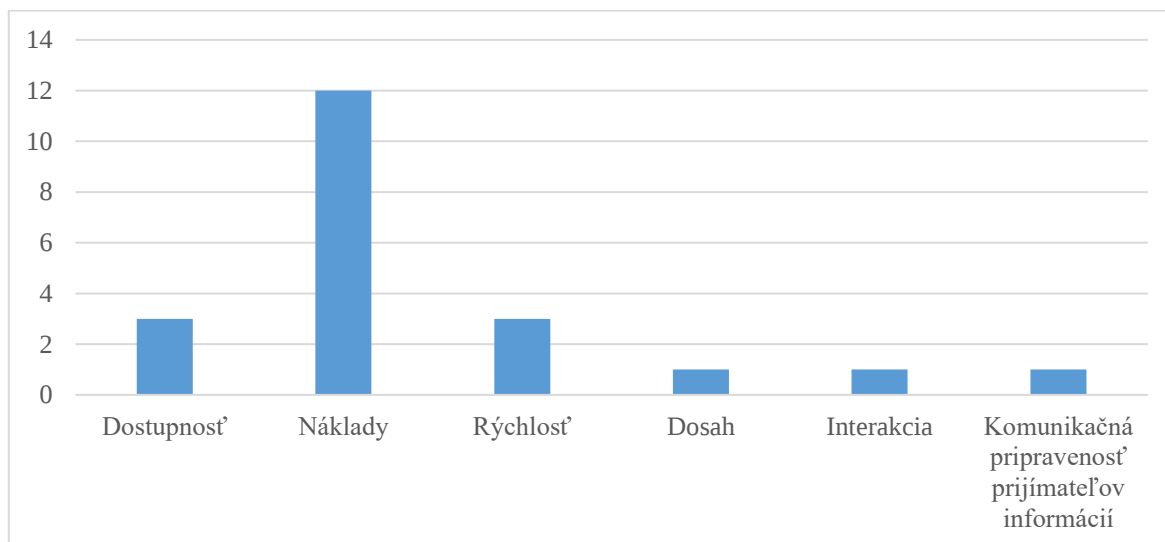


Graf 8 Typy podnikových komunikačných systémov

Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu 8 vyplýva, že najčastejšie uvádzaným typom podnikového komunikačného systému v oslovených podnikoch sú počítačové siete, videotex a sociálne siete – 11 ; interaktívne komunikačné systémy – 6 a masové komunikačné systémy – 4.

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 21 : Ktoré kritérium by bolo pre váš podnik kľúčové pri výbere efektívneho komunikačného nástroja?

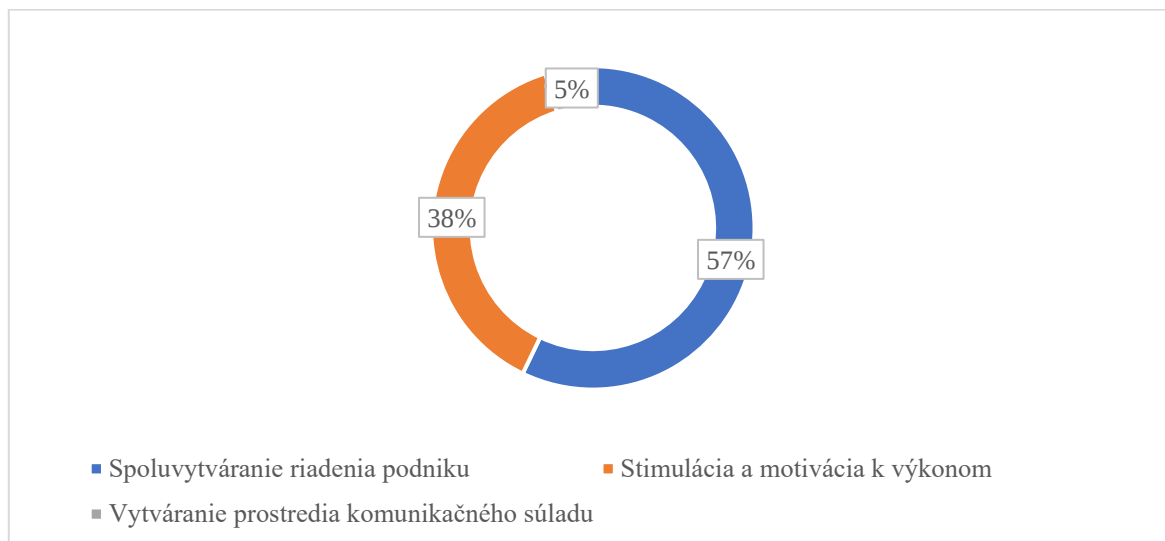


Graf 9 Kritérium pri výbere komunikačného nástroja

Zdroj: vlastné spracovanie

V grafe 9 sú označené ako kľúčové kritéria pri výbere komunikačného nástroja : náklady – 12 ; dostupnosť – 3 ; rýchlosť – 3 ; dosah – 1 ; interakcia – 1 ; komunikačná pripravenosť prijímateľov informácií – 1 ; podpora zámeru komunikácie – 0.

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 22 : Akú prioritnú funkciu plní vo vašom podniku manažérska komunikácia?

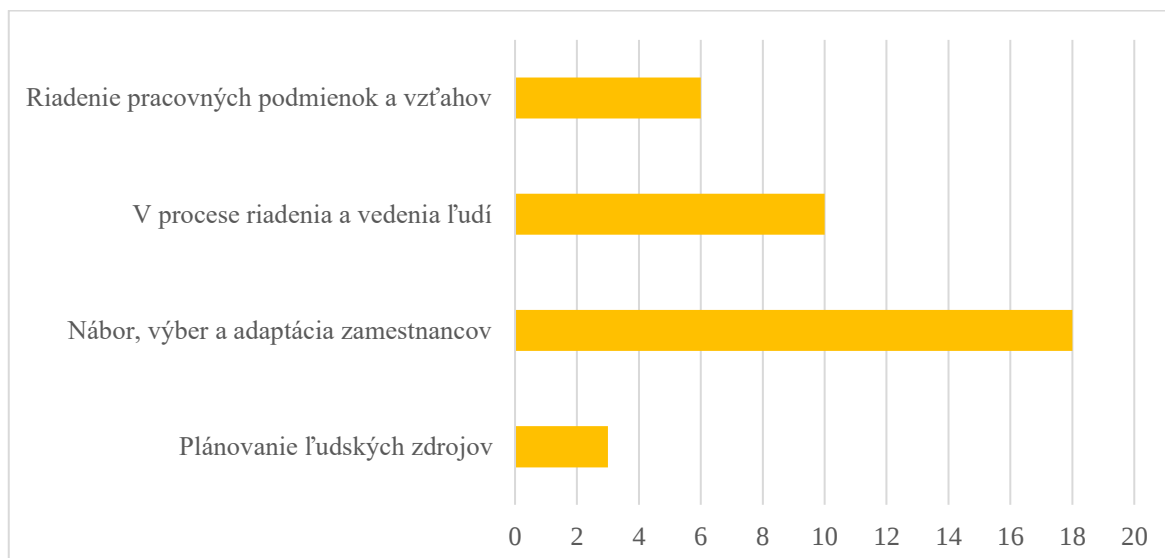


Graf 10 Dôležitosť funkcie manažérskej komunikácie

Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedeného grafu sú označené ako prioritné funkcie manažérskej komunikácie nasledovne : spoluvytváranie riadenia podniku – 12 (57 %) ; stimulácia a motivácia k výkonom – 8 (38 %) a vytváranie prostredia komunikačného súladu – 1 (5 %).

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 23 : Pri akých činnostiach riadenia ľudských zdrojov používa váš podnik empatickú komunikáciu?



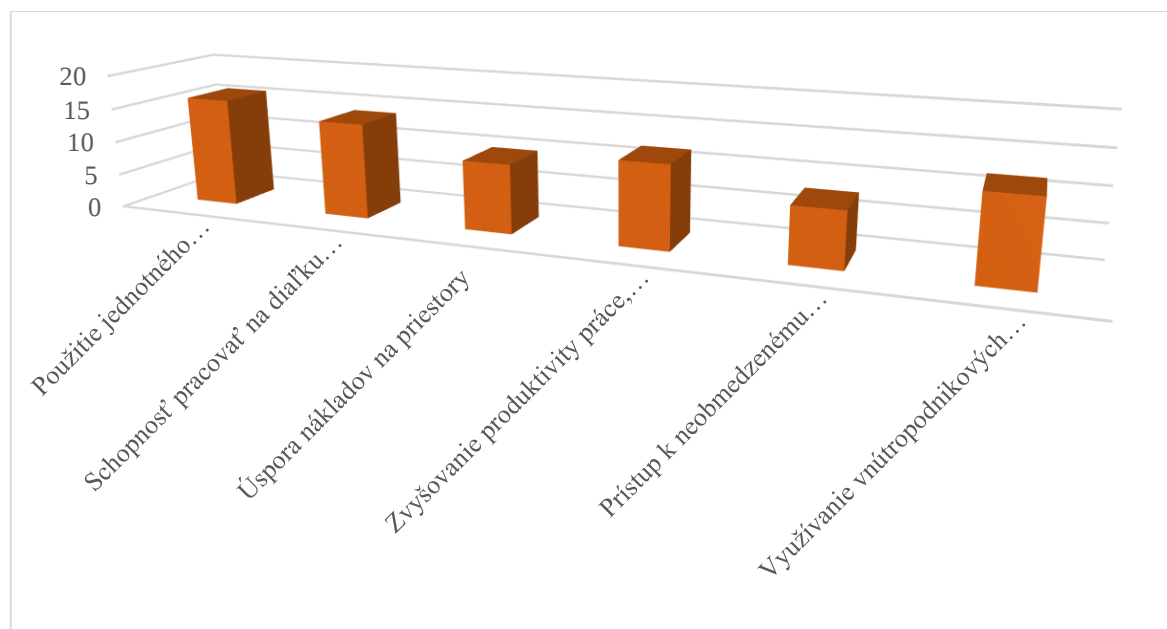
Graf 11 Empatická komunikácia v riadení ľudských zdrojov

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vyplýva z grafu číslo 11 pri možnosti označenia viacerých odpovedí, účastníci prieskumu uvádzajú odpovede takto : nábor, výber a adaptácia zamestnancov – 18 ;

v procese riadenia a vedenia ľudí – 10 ; riadenie pracovných podmienok a vzťahov – 6 a plánovanie ľudských zdrojov – 3.

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 24 : Aké výhody má pre váš podnik zapojenie e-komunikačných nástrojov?



Graf 12 Výhody zapojenia e-komunikačných nástrojov

Zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti uvádzajú pre vyhodnotenie otázky č. 24 nasledovné odpovede :
 použitie jednotného vnútropodnikového systému komunikácie a použitie unifikovaných e-dokumentov – 16 ; schopnosť pracovať na diaľku kdekoľvek a kedykoľvek – 14 ;
 využívanie vnútropodnikových informačných databáz – 12 ; zvyšovanie produktivity práce, odbúravanie časových strát – 12 ; úspora nákladov na priestory – 10 a prístup k neobmedzenému množstvu informácií – 8.

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 25 : Aké hrozby by ste identifikovali vo vašom podniku pri použití e-komunikačných nástrojov?

Pri možnosti označenia viacerých odpovedí na otázku č. 25 sú jednotlivými podnikmi najčastejšie označované odpovede v nasledujúcom poradí : potlačenie osobnej komunikácie a medziľudských vzťahov na pracovisku – 14 ; rovnaká forma správy pre všetkých zamestnancov – 8 ; neprítomnosť zložiek neverbálnej komunikácie – 6 ; zlyhanie systému (poruchy, ich opravy a elektrické výpadky) – 6 a znásobenie vzniku stresových situácií – 4.

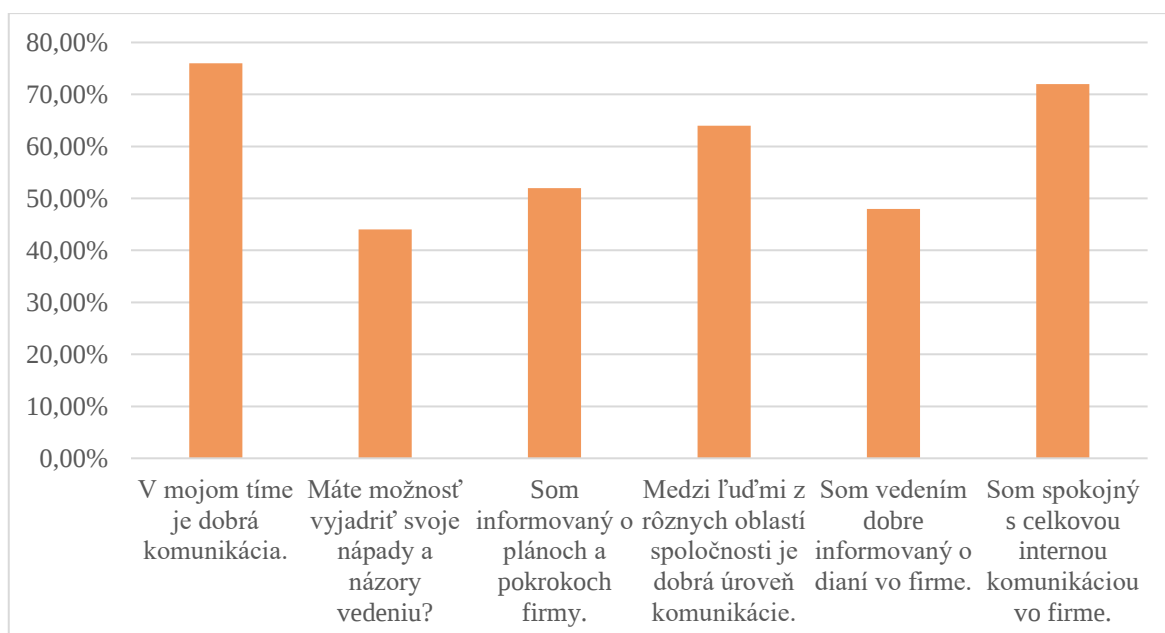


Graf 13 Identifikácia hrozieb pri použití e-komunikačných nástrojov

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotenie vybraných otázok z dotazníka č. 2 – Spokojnosť zamestnancov firmami zapojených do prieskumu.

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 8 : Vyjadrite úroveň komunikácie vo firme.



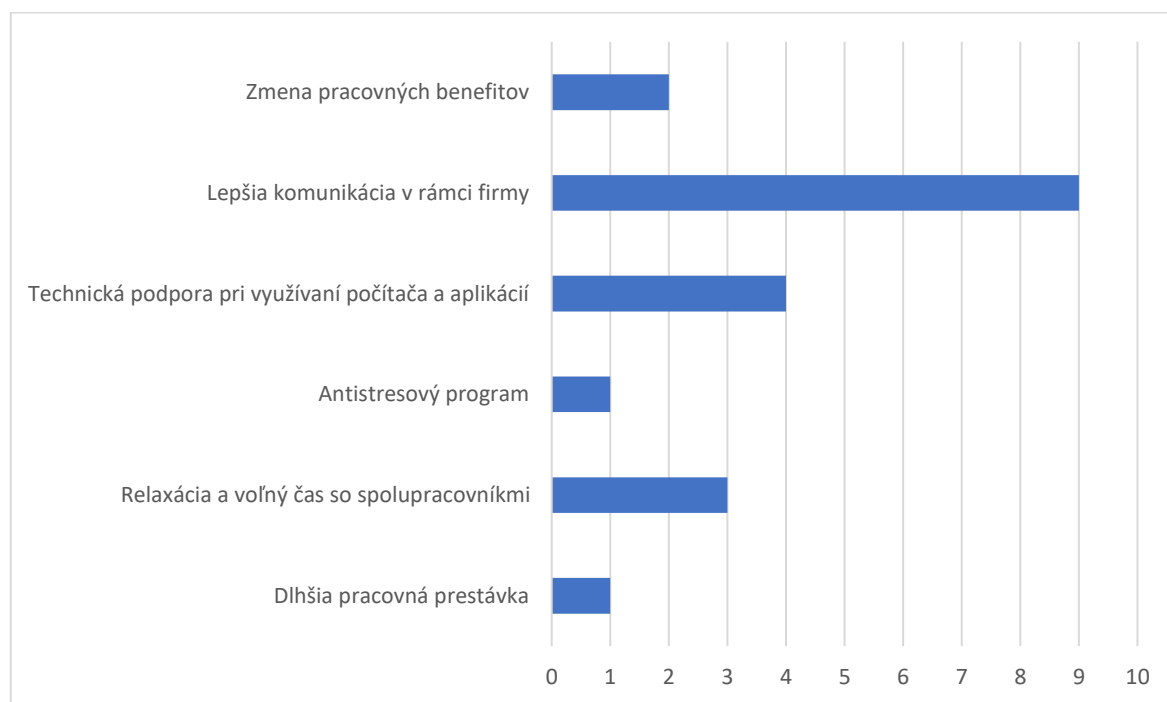
Graf 14 Úroveň komunikácie

Zdroj: vlastné spracovanie

Z vyjadrenia jednotlivých odpovedí v grafe 14 sú najčastejšie označené odpovede : v mojom tíme je dobrá komunikácia – 76 % ; som spokojný s celkovou internou

komunikáciou vo firme – 72 % ; medzi ľuďmi z rôznych oblastí spoločnosti je dobrá úroveň komunikácie – 64 % ; som informovaný o plánoch a pokrokoch firmy – 52 % ; som vedením dobre informovaný o dianí vo firme – 48 % a máte možnosť vyjadriť svoje nápady a názory vedeniu? – 44 %.

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 10 : Čo Vám z nasledujúcich možností najviac chýba vo vašej práci?



Graf 15 Vyjadrenie názoru, čo Vám najviac chýba vo vašej práci

Zdroj: vlastné spracovanie

Z vyhodnotenia grafu 15 sú označené nasledujúce odpovede: deväti respondenti označili možnosť lepšia komunikácia v rámci firmy ; 4 respondenti označili možnosť technická podpora pri využívaní počítača a aplikácií ; 3 respondenti označili možnosť relaxácia a voľný čas so spolupracovníkmi ; 2 respondenti označili možnosť zmena pracovných benefitov ; 1 respondent označil možnosť antistresový program a 1 respondent označil možnosť dlhšia pracovná prestávka.

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 11 : Skúste ohodnotiť činnosť vášho manažéra.

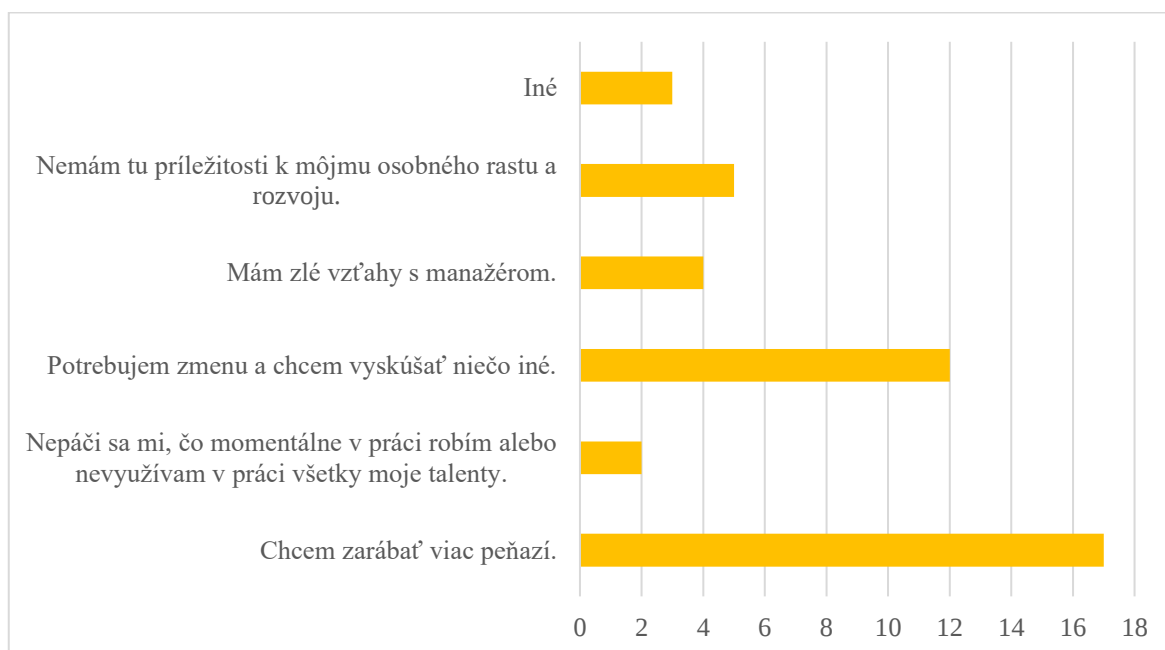
Označené odpovede v grafe 16 boli vyhodnotené nasledovne : zadávanie pracovných cieľov – 90 % ; rozdeľovanie kompetencií – 74 % ; stretnutia a komunikácia so zamestnancami – 64% ; riešenie problémov v rámci správania pracovníkov – 56 % ; poskytovanie spätnej väzby – 50 % ; vyjadrenie uznania za úspechy 50 % a motivovanie tímov k získavaniu nových zručností a vedomostí – 40 %.



Graf 16 Ohodnotenie činnosti manažéra

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 12 : Ak by ste mali teraz teoreticky opustiť vášho súčasného zamestnávateľa, tak kvôli akým dôvodom?



Graf 17 Dôvody opustenia súčasného zamestnávateľa

Zdroj: vlastné spracovanie

Na poslednú vyhodnocovanú otázku z dotazníka č. 2 respondenti odpovedali nasledovne : chcem zarábať viac peňazí – 17 ; potrebujem zmenu a chcem vyskúšať niečo iné – 12 ; nemám tu príležitosť k môjmu osobnému rastu a rozvoju – 5 ; mám zlé vzťahy s manažérom – 4 ; iné – 3 a nepáči sa mi, čo momentálne v práci robím alebo nevyužívam v práci všetky moje talenty – 2.

5 Diskusia

Výsledky práce môžeme z pohľadu vyhodnotenia rozdeliť na štyri okruhy : riadenie ľudských zdrojov, informačné systémy, podniková komunikácia a spokojnosť zamestnancov.

Riadenie ľudských zdrojov – z podnikových priorít v tejto oblasti je najväčšie zameranie na nábor, výber, adaptáciu a rozvoj zamestnancov. Ďalšie činnosti z pohľadu návrhu a analýzy pracovných miest, plánovania ľudských zdrojov, riadenie pracovného výkonu, hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov sú z pohľadu priorít pre podniky na oveľa nižšej úrovni. Riadenie pracovných podmienok a vzťahov je pre sledované podniky najnižšou prioritou. Z pohľadu trendov v riadení ľudských zdrojov sa na popredných miestach nachádza práca na diaľku, pohoda zamestnanca a jeho duševné zdravie, zamestnanecké skúsenosti, online školenia a zvyšovanie kvalifikácie. Vo veľkých podnikoch sú trendmi analytika ľudí a cloudové systémy riadenia ľudských zdrojov. V malej miere sa uplatňuje virtuálny nástup do zamestnania a uplatnenie umelej inteligencie v personalistike. V rámci spokojnosti plnenia podnikových cieľov z pohľadu riadenia ľudských zdrojov sa nad priemerom nachádzajú oblasti: produktivita pracovníkov, motivovanie pracovníkov, získavanie pracovníkov, spokojnosť s prácou pracovníkov a udržanie pracovníkov.

Informačné systémy – pri riadení ľudských zdrojov z pohľadu druhu informačných systémov sa najviac uplatňuje kancelársky informačný systém, nasleduje ERP (systém plánovania podnikových zdrojov), ďalej manažérsky informačný systém. Najmenej využívanými systémami v oblasti personalistiky sú exekutívny a transakčný systém. Pozoruhodným javom sú podniky bez informačného systému z pohľadu personalistiky.

Podniková komunikácia – z pohľadu typu systémov dominujú počítačové siete, videotex a sociálne siete, v menšom zastúpení interaktívne a masové komunikačné systémy. Pre výber efektívneho komunikačného nástroja najdôležitejším faktorom sú náklady, ostatné faktory – dostupnosť, rýchlosť, dosah, interakcia a komunikačná pripravenosť prijímateľov informácií sú menej kľúčové. Prioritnú funkciu manažérskej komunikácie tvorí spoluvytváranie riadenia podniku, stimulácia a motivácia k výkonom a podľa výsledku prieskumu vytváranie prostredia komunikačného súladu ako menej prioritnú funkciu.

Spokojnosť zamestnancov – z pohľadu úrovne komunikácie v podnikoch predstavovalo vysokú spokojnosť s tímovou komunikáciou, s celkovou internou komunikáciou a s komunikáciou medzi ľuďmi z rôznych firemných oblastí. Za menej

dostačujúce informácie zamestnanci považujú možnosť vyjadriť svoje nápady a názory vedeniu, informovanosť o plánoch a pokrokoch firmy a informovanosť o dianí vo firme.

Chápeme prioritu podnikov vo funkcii náboru, výberu, adaptácie a rozvoja zamestnancov, no navrhujeme, aby stredné a veľké podniky nezabudli na dôležitosť plánovania ľudských zdrojov, riadenie pracovných podmienok/vzťahov a odmeňovanie zamestnancov. Práve odmeňovanie zamestnancov predstavuje zásadnú skutočnosť k udržaniu zamestnancov, pretože zamestnanci v našom výskume uviedli, že najviac chcú opustiť podnik z dôvodu ich finančného podhodnotenia. V našom výskume nás prekvapil aj fakt, že v rámci trendov v riadení ľudských zdrojov využitie analytiky zamestnancov a využitie cloudových systémov riadenia ľudských zdrojov výrazne zaostávalo za ostatnými prioritnejšími tendenciami. Je potrebné povedať, že stredné a veľké podniky z využitia analytiky všeobecne profitujú, pretože spoznávajú tak svojich zamestnancov a pomáha im to pri riešení personálnych problémov, použitie cloudových systémov má pre tieto typy podnikov iba výhody (úspora nákladov a uloženie dát mimo podnik). Podnikom zapojeným do prieskumu sa štatisticky najmenej darí v nasledujúcich činnostiach: udržanie a rozvoj pracovníkov, kvalita pracovného života. Previazane s touto skutočnosťou zamestnanci z týchto firiem uviedli, že im od ich manažéra často chýba spätná väzba, uznanie za ich úspechy a motivovanie tímov k získavaniu nových zručností a vedomostí. Myslíme, že vidíme jasnú súvislosť, tu je možné odporúčať tieto jasné riešenia: školenie manažérov o témach ako rozvoj pracovníkov, zamestnanie nového manažéra s novým pohľadom a energiou robiť zmeny, vytvárať príležitosti v prospech rozvoja a obmeny pracovných činností.

Prieskumom sme zistili aj úroveň personálneho informačného systému v skúmaných objektoch. Situácia v týchto podnikoch by sa mala zlepšiť, pretože až 7 respondentov uviedlo, že na účel personalistiky používajú iba kancelársky informačný systém, no myslíme si, že táto úroveň nie je dostačujúca, oblasti personalistiky je potrebné hlbšie preskúmať. Kvôli globalizácii, informatizácii a znalostnej spoločnosti navrhujeme malým podnikom prejsť na efektívne ERP riešenie Money S5 od spoločnosti Solitea, ktoré obsahuje základný modul na mzdy a personalistiku. Stredné a veľké podniky by mali investovať až do úrovne personálneho manažérskeho systému a to napríklad od spoločnosti Vema, tento softvér poskytuje funkcionality a komplexnosť, ktoré moderný podnik budúcnosti bude potrebovať. Pre efektívne využitie týchto moderných systémov je potrebné pracovníkov na oddelení ľudských zdrojov povzbudiť k lepšej komunikácii pre zlepšenie práce s dátami a zabezpečiť

pre nich dostatočnú technickú podporu, presne tieto činnosti chýbajú zamestnancom týchto firiem s prepojením na dotazník č. 2.

Dobрым výsledkom našej vzorky podnikov je použitie sociálnych sietí na podnikovú komunikáciu, len pár jednotlivcov sa vyjadrilo, že v podniku nevyužívajú sociálne siete, zostupne ide o použitie týchto konkrétnych sociálnych sietí: facebook, instagram, twitter, linkedln, snapchat a ostatné. Podniky tak dosahujú hlbšiu pracovnú integritu, zamestnanci komunikovať a byť v kontakte kedykoľvek. Na druhú stranu je potrebné pracovníkov varovať pred pracovnými podvodmi a pred pracovnou šikanou. Viac ako polovica respondentov sa pri výbere efektívneho e-komunikačného nástroja rozhodne prioritne podľa nákladov, resp. ceny tohto nástroja. Toto je podľa môjho názoru dosť skreslený pohľad, pretože ak sa firmy vždy budú rozhodovať iba podľa nákladových položiek, tak niekedy určite stratia efektívnejšie riešenie. Je nutné takúto investíciu posúdiť komplexne a to podľa daných vlastností (dostupnosť, rýchlosť, dosah a interakcia komunikačného nástroja). Až 67 % firiem vidí problém potláčania osobnej komunikácie a medziľudských vzťahov na pracovisku a to implementáciou e-komunikačných nástrojov. Preto je dôležité napriek moderným nástrojom udržiavať aj klasické pracovné nástroje. Pre negatívne psychické javy na pracovisku je potrebné mať aj intenzívnu osobnú pracovnú komunikáciu v podobe klasických tímových stretnutí a porád. Vzniká tu komplexná komunikácia a možno dodať, že tímovou prácou a osobnou prítomnosťou všetkých pracovníkov môže podnik viac získať v podobe inovácií, nových nápadov a technológií.

Zamestnanci podnikov uviedli v priemere možnosť odpovede „skôr nie“ na nasledujúce otázky:

1. Máte možnosť vyjadriť svoje nápady a názory vedeniu?
2. Ste informovaný o plánoch a pokrokoch firmy?
3. Ste vedením dobre informovaný o dianí vo firme?

Znamená to veľkú prekážku v komunikácii medzi manažmentom a zamestnancami, kým firma neinformuje svojich interných ľudí o celkovom dianí, plánoch a pokrokoch a nedáva priestor svojim zamestnancom vyjadrovať ich nápady, tak nemusí byť úspešná. Myslím si, že tieto problémy sú pre slovenské podniky globálne, neplatí to len pre našu vzorku podnikov. Pre manažment je komunikácia veľmi dôležitá a mala by byť intenzívna a obsahovať interakciu a zapájanie aj bežných pracovníkov. Toto predstavuje výzvu všetkým budúcim ambicióznym manažérom.

ZÁVER

Dosiahnutie zvýšenia výkonu riadenia práce zamestnancov s prepojením informačno-komunikačných nástrojov v oblasti personalistiky je podmienené úspešnou implementáciou poznatkov z teórie do konkrétnej podnikovej praxe daného podniku. Nami vyhodnotené poznatky ukazujú, že najčastejším druhom informačného systému pri riadení ľudských zdrojov v podnikoch je kancelársky informačný systém a z pohľadu podnikových typov komunikačných systémov dominujú počítačové siete, videotex a sociálne siete.

Za prioritnú činnosť v oblasti riadenia ľudských zdrojov respondenti považujú nábor, výber, adaptáciu a rozvoj zamestnancov. Ostatným činnostiam ako sú návrh a analýza pracovných miest, riadenie pracovného výkonu, riadenie pracovných podmienok a vzťahov nebola venovaná pozornosť. Pravdepodobne je táto situácia spôsobená z nedostatku pracovnej sily na trhu alebo z nedostatku kvalifikovaných pracovníkov.

Podniky pre zapojenie e-komunikačných nástrojov uviedli najväčšie výhody v použití jednotného vnútropodnikového systému komunikácie, použitie unifikovaných e-dokumentov a schopnosť zamestnancov pracovať na diaľku kdekoľvek a kedykoľvek. Za najväčšiu hrozbu pri použití e-komunikačných nástrojov identifikovali potlačenie osobnej komunikácie a medziľudských vzťahov na pracovisku.

Hlavný cieľ práce bol splnený, komplexne sme posúdili podnikovú situáciu vzhľadom k téme práce v rámci firiem zúčastnených v prieskume a úspešne sme navrhli aj riešenia kľúčových otázok v diskusii. Všeobecne môžeme povedať, že bolo náročné oslovovať podniky k účasti na prieskume, pretože veľa podnikov musí riešiť svoje podnikové úlohy. Výhodou bola anonymita dotazníkov, bez nej by podniky na otázky personalistiky odpovedali len veľmi ťažko, pretože nikto by nechcel zverejniť svoje výhody, resp. nevýhody k danej téme. Vzhľadom k počtu respondentov u nich vieme garantovať výsledky práce na 100 %, no ak by sme výsledky chceli interpretovať štatisticky na všetky podniky na Slovensku bolo by to iba vyslovenie výsledkov na úrovni istej pravdepodobnosti a preto by si daná téma, týkajúca sa informačno-komunikačných technológií, zaslúžila ešte detailnejšiu analýzu a hlbšie vnímanie v rámci väčšieho počtu respondentov pre súhrnnejšie hodnotenie výsledkov v rámci Slovenska.

Pre spokojnosť zamestnancov sa ako rozhodujúce faktory pre zlepšenie využitia informačných a komunikačných prostriedkov ukazujú nedostatky v lepšej komunikácii v rámci firmy a technickej podpore pri využívaní informačných systémov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje:

- [1.] JONIAKOVÁ, Zuzana – GÁLIK, Rudolf – BLŠTÁKOVÁ, Jana – TARIŠKOVÁ, Natália. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.
- [2.] MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.
- [3.] DUPAL, Andrej a kol. *Manažment výroby*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2019. 365 s. ISBN 978-80-89710-50-8.
- [4.] SZARKOVÁ, Miroslava. *Psychológia pre manažérov*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 259 s. ISBN 978-80-7552-175-0.
- [5.] SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. 240 s. ISBN 978-80-7598-184-4.
- [6.] SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2008. 100 s. ISBN 978-80-225-2525-1.
- [7.] MAJDÚCHOVÁ, Helena – RYBÁROVÁ, Daniela. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2019. 272 s. ISBN 978-80-571-0035-5.
- [8.] KOKLES, Mojmír – ROMANOVÁ Anita. *Informatika*. 2. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2019. 250 s. ISBN 978-80-897-1040-9.
- [9.] SKALKA, Ján – KLIMEŠ, Cyril – LOVÁSZOVÁ, Gabriela – ŠVEC, Peter. *Informatika na maturity a prijímacie skúšky*. 2. vyd. Nitra: Enigma Publishing, 2017. 460 s. ISBN 978-80-89132-49-2.
- [10.] KITA, Jaroslav a kol. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 424 s. ISBN 978-80-8168-550-7.
- [11.] SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.
- [12.] JONIAKOVÁ, Zuzana – NACHTMANNOVÁ, Oľga – KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Personálny manažment*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.
- [13.] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Essentials of Human Resource Management Practice*. 1st ed. London: Kogan Page, 2010. 433 s. ISBN 978-07-4945-989-5.

- [14.] BYARS, Lloyd – RUE, Leslie. *Human Resource Management: Theory and Practice*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010. 432 s. ISBN 978-00-7353-055-0.
- [15.] ULRICH, Dave – YOUNGER, Jon – BROCKBANK, Wayne – ALLEN, Justin – NYMAN, Mark. *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009. 257 s. ISBN 978-0-07-166491-2.
- [16.] DALKIR, Kimiz. *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 372 s. ISBN 0-7506-7864-X.

Internetové zdroje:

- [17.] JANČIOVÁ, Jana. *Informačné technológie a riadenie podniku* [elektronický zdroj]. Banská Bystrica, 2011, 41 s. [cit.].
Dostupné na: https://is.ambis.cz/th/ve0lb/Janciova_BP_2011.pdf
- [18.] SOJKA, Ladislav – TOMČÍKOVÁ, Ľubica. *Riadenie ľudských zdrojov v podmienkach globalizácie a znalostnej ekonomiky* [elektronický zdroj]. Prešov, 2015, 11 s. [cit.].
Dostupné na:
<http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kotulic17/subor/21.pdf>
- [19.] VALDNER, Martin. *Podstata, význam a štruktúra nástrojov marketingovej komunikácie* [elektronický zdroj]. Trnava, 2007, 55 s. [cit.]. Dostupné na:
https://school.valdner.com/data/FMK%20UCM%20TT/Statnice/bakalarka/bakalarska_praca-podstata_vyznam_a_struktura_nastrojov_marketingovej_komunikacie.pdf?fbclid=IwAR2dr0BU1b6LMgNqIVV9Du7gYi7sxuAMmjLzpPDpLPhngM3zxoJZcQvsMMI
- [20.] *Involvement of ICT in human resource management* [elektronický zdroj]. 2020, [cit.].
Dostupné na: <https://icehrm.com/blog/involvement-of-ict-in-human-resource-management/>
- [21.] *ICT Application to Human Resources Management System Design* [elektronický zdroj]. 2020, [cit.].
Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/270274215_ICT_APPLICATION_TO_HUMAN_RESOURCES_MANAGEMENT_SYSTEM_DESIGN
- [22.] OŠKRDAL, Václav – PAVLÍČEK, Antonín – JELINKOVÁ, Petra. *Processes, Performance Drivers and ICT Tools in Human Resources Management* [elektronický zdroj]. Prague, 2011, 13 s. [cit.].
Dostupné na: <https://www.cjournal.cz/files/58.pdf?fbclid=IwAR3JH7HRjh66yIEQM BKQ4-5u2jf1KmaJvooMvqvmTVQS-1ntXCXNtTi3dOs>

PRÍLOHY

Zoznam príloh:

1. Príloha A: Dotazník č. 1: Novodobé nástroje v oblasti riadenia ľudských zdrojov
2. Príloha B: Dotazník č. 2: Spokojnosť zamestnancov firiem zapojených do prieskumu