

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

**Evidenčné číslo:102002/I/2021/36103158107421444**

**INFORMAČNÉ TECHNOLOGIE**  
**V MANAŽMENTE ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

**Diplomová práca**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

**INFORMAČNÉ TECHNOLOGIE**  
**V MANAŽMENTE ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

**Diplomová práca**

**Štúdijný program:** marketingový a obchodný manažment

**Štúdijný odbor:** ekonómia a manažment

**Školiace pracovisko:** katedra marketingu

**Vedúci záverečnej práce:** Doc. Ing. Monika Matušovičová PhD.

**Bratislava 2021**

**Bc. Jarmila Kopálová**



## **Čestné vyhlásenie**

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu s názvom Informačné technológie v manažmente ľudských zdrojov som vypracovala samostatne, a že som uviedla všetku použitú literatúru, z ktorej som čerpala informácie.

Dátum:

.....

Bc. Jarmila Kopálová

## **Pod'akovanie**

Rada by som sa pod'akovala vedúcej diplomovej práce doc. Ing. Monika Matušovičovej PhD. za spoluprácu a odborné konzultácie počas písania práce. Tiež by som chcela pod'akovať manažérke Spoločnosti Spin Master International Ing. Veronike Tomčákovej a manažérovi spoločnosti Raiffeisen Service Center GbmH. Mag Georgovi Gredlerovi a ich kolegom, ktorí mi pomohli získať informácie o personálnych procesoch.

## **ABSTRAKT**

KOPÁLOVÁ, Jarmila: *Informačné technológie v manažmente ľudských zdrojov.* - Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra Marketingu. – Vedúci záverečnej práce: Doc. Ing. Monika Matušovičová PhD.– Bratislava: OF EU, 2020, 70 s.

Diplomová práca sa zaoberá charakteristikou a zhodnotením úrovne využívania informačných technológií v manažmente ľudských zdrojov v spoločnostiach Spin Master International a Raiffeisen Service Center GbmH. so sídlom v Bratislave.. Teoretická časť práce je venovaná terminológií a vysvetleniu základných pojmov z oblasti personalistiky. Taktiež sme venovali pozornosť aplikácií informačných technológií v manažmente ľudských zdrojov v podnikoch. Analytická časť je zameraná na porovnanie spoločností a to, akým spôsobom aplikujú informačné systémy v ich personálnych procesoch. V závere práce navrhujeme odporúčania pre zefektívnenie práce personalistov a automatizácie personálnych procesov v oboch firmách.

**Kľúčové slová:** manažment, ľudské zdroje, personalistika, informačné technológie, personálne informačné systémy

## **ABSTRACT**

KOPÁLOVÁ, Jarmila: *Information technology in the management of human resources.*  
– University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Master thesis supervisor: Doc. Ing. Monika Matušovičová PhD. – Bratislava: OF EU, 2020, 70 p.

Master thesis deals with the topic of information technology in management of human resources inside the companies Spin Master International a Raiffeisen Service Center GbmH. in Bratislava. The teoretical part of this thesis is focused on explanation of terminology and basic concepts in the field of human resources. We also paid attention to the application of information technology in management of companies. The analytical part is focused on the comparison of both companies and how they use information systems in their internal processes. The final part of this thesis will sum up our recommendations for streamlining their work.

**Keywords:** management, human resources, information technology, human resources information technology

# Obsah

Úvod	9
<b>1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí</b>	<b>10</b>
1.1 Význam ľudských zdrojov	10
1.2 Personálne činnosti	12
1.2.1 Personálna evidencia	12
1.2.2 Získavanie a výber zamestnancov, analýza pracovného miesta	13
1.2.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	15
1.2.4 Odmeňovanie zamestnancov, mzdy a benefity	18
1.2.5 Hodnotenie zamestnancov a pracovného výkonu	20
1.2.6 Dochádzkový informačný systém	20
1.2.7 Outsourcing a ľudské zdroje	21
1.3 Informačné technológie v personálnom manažmente	23
1.3.1 Druhy informačných systémov v personalistike	23
1.3.2 Technológie podľa veľkosti firmy	24
1.3.3 Vývoj technológií v ľudských zdrojoch	25
1.3.4 Analytika v ľudských zdrojoch	28
<b>2. Cieľ práce</b>	<b>31</b>
<b>3. Metodika práce a metódy skúmania</b>	<b>32</b>
3.1 Charakteristika objektu skúmania	33
3.1.1 Spin Master International B.V.	33
3.1.2 RSC Raiffeisen Service Center GmbH.	34
<b>4. Výsledky práce</b>	<b>36</b>
4.1 Spin Master International	36
4.2 RSC Raiffeisen Service Center GmbH.	50
<b>5. Diskusia</b>	<b>59</b>
Zhrnutie výsledkov a návrh odporúčaní na zlepšenie	59
<b>Záver</b>	<b>63</b>
<b>Zoznam použitej literatúry</b>	<b>65</b>
<b>Zoznam skratiek a pojmov</b>	<b>69</b>
<b>Prílohy</b>	<b>70</b>

# Úvod

Ľudský kapitál hrá kľúčovú úlohu v zvyšovaní konkurencieschopnosti podnikov na trhu, tento fakt je nepopierateľný od začiatku štvrtej priemyselnej revolúcie. Firma je iba taká dobrá, ako sú dobrí ľudia, ktorí ju tvoria. Túto skutočnosť si podniky začínajú čoraz viac uvedomovať v 21. storočí. Preto vynakladajú čoraz viac úsilia na hľadanie, vzdelávanie a udržanie svojej pracovnej sily. Informačné technológie hrajú čoraz dôležitejšiu úlohu v „*manažmente talentov*“, kde dáta a ich správne využitie sú základom každého kľúčového rozhodovania.

Našu diplomovú prácu sme zamerali na Informačné technológie v manažmente ľudských zdrojov a to, ako transformujú spôsob práce personalistov s ľudským kapitálom. Sledovali sme spôsob, ako sa personalistika vyvíjala od začiatku 60. rokov 20. storočia a zanalyzujeme, kam smeruje. Pozrieme sa tiež na to, ako fungujú najmodernejšie technológie v personalistike a do akej miery sú reálne využívané v praxi. Následne porovnáme využívanie informačných technológií v spoločnostiach Spin Master International a RSC Raiffeisen Service Center GmbH.

Oba podniky boli vytvorené ako pobočky zahraničnej spoločnosti a majú sídlo v Bratislave. Materská spoločnosť Spin Master je kanadský výrobca hračiek a na trhu pôsobí už od roku 1994, na Slovensku prevádzkuje finančno-operačné stredisko pre Európu. Spoločnosť Raiffeisen Service Center bola v roku 1997 založená vo Viedni a zameriava sa na finančný „back office“. Obe pobočky na Slovensku majú počet zamestnancov v rozmedzí 100-200 osôb.

Prvá kapitola je venovaná kategorizácií a sumarizácií teoretických poznatkov z oblasti manažmentu so zameraním na ľudské zdroje. Druhá kapitola je venovaná opisu hlavného cieľa a čiastkových cieľov našej diplomovej práce. Štvrtá kapitola našej záverečnej práce je zameraná na výsledky práce a ich zhrnutie. V poslednej piatej kapitole sme navrhli odporúčania na zefektívnenie manažmentu ľudských zdrojov pomocou využitia informačných technológií, vytvorených na základe analýzy.

# 1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V nasledujúcej kapitole si zhrnieme základné poznatky z teoretickej časti manažmentu ľudských zdrojov. Význam personalistiky v podnikoch, jej činnosti a vývoj v čase. Zameriame sa na aplikácie informačných a komunikačných technológií do riadenia ľudského kapitálu.

## 1.1 Význam ľudských zdrojov

Kľúčovým aspektom každého úspešného podniku je manažment riadenia ľudských zdrojov. Zamestnanci, ako ľudský kapitál, sú zdrojom konkurencieschopnosti pre firmy na dynamickom trhu. Iba prostredníctvom talentu, vedomostí a zručností pracovnej sily sa rozvíja firma a dosahuje svoje stanovené ciele. Čihovská, Hvizdová a Matušovičová, (2014) definujú riadenie ľudských zdrojov ako strategický a logický prístup pri manažovaní ľudí, ktorí sa individuálne alebo kolektívne zúčastňujú na plnení cieľov podniku. Základným cieľom je dosiahnutie konkurenčnej výhody cez strategické rozmiestňovanie schopných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov. Kontinuálne zmeny, ktoré prebiehajú v ekonomickej aj sociálnej sfére spoločnosti sa premietli aj do zmien v podnikoch a spôsobe manažmentu a práce ľudským kapitálom.

Personalistika sa ako samostatný odbor začala postupne vyvíjať vo vyspelých štátoch približne na začiatku 20. storočia. Koncept personálnej práce ako ho poznáme, prešiel od jeho vzniku dlhým transformačným procesom a mnohými zmenami. V odbornej literatúre často nájdeme termíny ako napríklad personálna administratíva, personálne riadenie alebo taktiež riadenie ľudských zdrojov. Jednotlivé koncepcie a vývojové etapy nám sprostredkujú pohľad na zmeny v teórii riadenia organizácie v čase, no rovnako poukazujú na dôležitosť ľudí v podniku pri dosahovaní úspechu organizácie (Šikýř, 2012).

Na začiatku bola personalistika chápaná výhradne ako činnosť vykonávaná v podniku, ktorá zabezpečovala administratívnu prácu prepojenú so zamestnávaním pracovníkov. Napriek tomu, že v dnešnej dobe je rozsah pôsobnosti ľudských zdrojov omnoho širší, stále pretrváva aj personálna administratíva. Je spojená s nevyhnutnosťou plnenia legislatívnych povinností v pracovnoprávnom vzťahu v podnikoch. Medzi hlavné časti patrí získavanie a archivácia osobných informácií a dokumentov, ktoré vyžaduje zákon. V podnikoch sa personálne riadenie začalo prakticky aplikovať už krátko po

začiatku 20. storočia a veľmi dynamicky sa začalo transformovať do podoby v akej ju poznáme dnes.

Personálne riadenie a koncept riadenia ľudských zdrojov sa vyvíjal v 6 hlavných etapách (Antalová, 2011):

1. Roky 1915-1920 - *Starostlivosť o zamestnancov* - ekonomickým rozvojom začali vznikáť tzv. špecifické pracovné miesta, podniky si začali viac všímať pracovné podmienky zamestnancov a dbali na starostlivosť o svojich pracovníkov.
2. Roky 1930-1940 - *Personálna administratíva* - organizácie sa sústredili na dôkladnú administratívu, taktiež proces získavania a základného vzdelávania pracovnej sily.
3. Roky 1940-1960 - *Personálne riadenie – fáza rozvoja* v tomto období postupne vznikali samostatné personálne útvary, ktoré sa špecializovali na získavanie, profesijný výcvik pracovníkov a výcvik majstrov.
4. Roky 1960-1980 - *Personálne riadenie – fáza dospelosti* rozvoj služieb pre pracovníkov podniku ako systematické vzdelávanie alebo plánovanie pracovných síl. Aplikovali sa sofistikovanejšie techniky výberu, výcviku, odmeňovania a hodnotenia pracovníkov. Personálni pracovníci sa postupne stali špecialistami na jednotlivé činnosti.
5. Po roku 1980 - *Riadenie ľudských zdrojov – prvá fáza* najväčšia zmena nastala najmä pri strategickom prístupe k ľudským zdrojom. Začal sa aktívne využívať pojem „ľudské zdroje“. Riaditeľ personálneho oddelenia mal prioritne zastávať záujmy podniku a nie záujmy zamestnancov.
6. Po roku 1990 - *Riadenie ľudských zdrojov - druhá fáza* začala sa presadzovať tímová práca v organizácii a podporovať mentalita učiacej sa organizácie.

Manažment ľudských zdrojov sa tak stal samostatným odborom, ktorý je využívaný vo všetkých väčších podnikoch. Pracovné pozície sa čoraz viac špecializujú na úzky výsek činností. Vývin technológií a postupná globalizácia ekonomík tlačia spôsob riadenia ľudských zdrojov v nadnárodných spoločnostiach stále dopredu. Množstvo funkcií je riadených automatizovane prostredníctvom technológií a centralizovane cez zdieľané softvérové riešenia v podnikoch.

## 1.2 Personálne činnosti

Oddelenie ľudských zdrojov je ešte stále často ponímané ako správca a ochranca osobných údajov, ktoré sú z procesných a legislatívnych dôvodov zbierané a archivované od prvého kontaktu kandidáta s firmou. Štruktúra zbieraných dát, miesto a spôsob spracovania informácií sa menili s vývojom technológií. Avšak samotná potreba zberu údajov na nábor či zamestnávanie sa nezmenili.

V nasledujúcej podkapitole sa pozrieme na základné funkcie ľudských zdrojov v podnikoch a na technológie využívané pri jednotlivých činnostiach na zjednodušenie práce personalistov. Naprieč odbornou literatúrou autori, ako napríklad Žufana, Koubek či Šikýř spomínajú rôzne delenia personálnych činností. Na účely tejto práce zvolíme nasledovné:

- personálna evidencia,
- získavanie a výber zamestnancov,
- analýza pracovného miesta,
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- odmeňovanie zamestnancov, mzdy a benefity,
- hodnotenie zamestnancov a pracovného výkonu,
- dochádzkový informačný systém,
- správa miezd.

### 1.2.1 Personálna evidencia

Personálna evidencia je považovaná za základný element personálneho manažmentu každej firmy. Osobné informácie o zamestnancoch sú zhromažďované a ukladané podľa právnych predpisov, ktoré regulujú rozsah uschovávaných informácií a časové rozhranie archivácie. Medzi základné údaje o zamestnancoch patria podľa autorov Žufana (2012) a Koubeka (2015):

- základné osobné údaje,
- adresa bydliska a kontaktné údaje,
- úroveň dosiahnutého vzdelania, zručnosti a schopnosti,
- údaje o kariérom vývoji,
- údaje o zdravotných obmedzeniach.

Podľa Žufana (2012) možno ďalej vymedziť aj pracovnoprávne údaje, ktoré sú o zamestnancovi zaznamenávané. Sem patria:

- údaje o pracovnom pomere (druh pracovného úväzku, dátum začiatku a ukončenia pracovného vzťahu, skúšobná doba),
- názov pracovnej pozície a opis náplne práce,
- pracovný čas,
- nárok na dovolenku,
- mzdové údaje.

Zaradenie nového zamestnanca do personálneho informačného systému spravidla prebieha pred prvým dňom nástupom do zamestnania. Zvyčajne prebieha prostredníctvom vytvorenia nového zamestnaneckého profilu v systéme. Udržiavaným aktuálnych informácií v databázach sa postupom času vytvára podrobná história a zaznamenávajú sa všetky zmeny, ktoré u zamestnanca nastali. Žiaľ napriek neustále napredujúcim technológiám stále nie je možné prejsť na výlučne bezpapierové systémy. Na základe legislatívy sú zamestnávateľia povinní udržiavať základné osobné a pracovnoprávne údaje aj v papierovej podobe v archívoch (Dvořáková, 2012). Kvôli byrokracií sú informácie uchovávané na viacerých miestach, čo pridáva manuálnu prácu personalistom, ktorú sa informačné systémy snažili odstrániť.

### *1.2.2 Získavanie a výber zamestnancov, analýza pracovného miesta*

Podľa Čihovskej a kol. (2014) môžeme získavanie zamestnancov charakterizovať ako proces, pri ktorom sa vyhľadávajú schopní uchádzači o zamestnanie. Koubek (2015) chápe nábor zamestnancov ako činnosť, ktorej účelom je zabezpečiť dostatočný záujem o voľné pracovné miesta v správnom čase za primerané náklady. Cieľom tejto činnosti je dosadiť kvalifikovaných ľudí na správne pozície v rámci firmy z interných a externých zdrojov.

#### **Personálne plánovanie a analýza pracovného miesta**

Potreba získavania zamestnancov je postavená na procese plánovania ľudských zdrojov. Personálne plánovanie by malo vychádzať z dlhodobej stratégie podniku a malo by naplňovať vopred stanovené ciele firmy. Samotné personálne plánovanie tvorí proces identifikácie a predvídania pohybu zamestnancov dovnútra organizácie, horizontálny a vertikálny pohyb vnútri organizácie a taktiež pohyb von z organizácie.

Analýza pracovného miesta je proces zberu, ukladania a analyzovania informácií o činnostiach, metódach, zodpovednosti a o podmienkach, za ktorých sa práca vykonáva.

(Koubek, 2003) Účelom analýzy pracovného miesta je vytvoriť pravdivý, ucelený a zmysluplný obraz o pracovnom mieste. Podľa Armstronga (2002) je analýza pracovného miesta proces, ktorý vytvára popis práce a udáva špecifické požiadavky, ktoré musí kandidát na danú pozíciu splniť. Konečný popis by nemal byť príliš detailný, ale mal by obsahovať očakávané vlastnosti a schopnosti. Konečný profil pracovného miesta, prípadne profil pracovníka, ktorým túto pozíciu obsadíme, značne zjednodušuje personalistom proces oslovovania vhodných kandidátov.

Odborná literatúra rozlišuje tradičné a moderné metódy získavania zamestnancov (Šikýř, 2016). My sa budeme venovať modernej metóde náboru zamestnancov, tzv. E-recruiting alebo online recruitment, čo je elektronický nábor. Organizáciám pomáha prilákať atraktívnejší a rozmanitejší okruh uchádzačov. Tie sa rýchlo adaptovali na využívanie online technológií pri náboře nového talentu. Ponuky sú zverejnené prostredníctvom internetu a medzi najpoužívanejšie platformy na zverejňovanie jednotlivých pracovných pozícií na slovenskom pracovnom trhu patrí napríklad [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk) alebo [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com). Prípadne prostredníctvom vlastných firemných webových stránok. Značnou výhodou zverejňovania ponúk na on-line platformách je rýchlosť, dosah pracovných ponúk, náklady a efektivita práce. Pre mnohé firmy sa internet stal jediným komunikačným kanálom s kandidátmi. Voľba prechodu z klasického inzerovania (napr. prostredníctvom novín a na výveskách) na model elektronického náboru je založená na niekoľkých potrebách firiem:

- zlepšovanie efektívnosti,
- znižovanie nákladov,
- zvyšovanie kvality a kvantity kandidátov,
- komunikovanie podnikovej kultúry kandidátom,
- zvyšovanie objektívnosti a štandardizácia náborových procesov.

Elektronický nábor sa stal centrálnym aspektom každej úspešnej náborovej stratégie podniku. Okrem hľadania aktívnych kandidátov čoraz viac personalistov využíva internet a sociálne siete na vyhľadávanie kandidátov, ktorí si momentálne aktívne nehľadajú novú pracovnú pozíciu, tzv. head hunting. Zatiaľ čo sa E-Recruitment sústreďuje na hľadanie vhodných kandidátov, E-Selection sa zameriava na výber konkrétnych zamestnancov spomedzi záujemcov o pozíciu. E-Selection alebo elektronický výber zamestnancov je technológia, ktorá pomáha organizáciám efektívnejšie riadiť proces výberu najlepších uchádzačov o zamestnanie. Nábor (E-Recruitment) je pozitívny proces zameraný na prilákanie čoraz viac uchádzačov

o zamestnanie. Výber (E-Selection) na druhú stranu, je negatívny proces, ktorý eliminuje nevhodných kandidátov.

### **Možnosti využívania technológií pri nábore**

Technológie v manažovaní náboru a výberu zamestnancov napomáhajú personalistom udržiavať prehľad o množstve a štruktúre kandidátov. Uchovávajú osobné údaje a dokumenty potrebné na priebeh výberového konania ako napríklad životopis, motivačný list, diplom či certifikáty. Umožňuje sledovanie procesu výberového konania od prvého kontaktu s kandidátom až po vypracovanie pracovnej zmluvy. Kavanagh, Thite a Johnson (2015) vidia ako pozitívum HRIS (Human Resources Information System) jeho schopnosť obsadzovať otvorené pracovné pozície interne, z radov vlastných zamestnancov. Informačné systémy dovoľujú vyhodnocovanie kandidátov prostredníctvom testov a dotazníkov (Koubek, 2015). Komplexnejšie analytické systémy dokážu porovnať životopis uchádzača s profilom pracovnej pozície a automaticky vyselektovať nevhodných uchádzačov (Armstrong, 2007). Ďalej medzi výhody technológií v nábore patria automatizované e-maily či plánovanie pracovných pohovorov.

### *1.2.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov*

Cieľom úspešného riadenia ľudských zdrojov vo firmách je dosahovanie lepšej konkurenčnej výhody prostredníctvom výberu, rozmiestňovania a vzdelávania kvalifikovaných pracovníkov. Zamestnanci, označovaní aj ako ľudský kapitál, sú považovaní za aktíva podniku. Coulombe a Tremblay (2009) popisujú ľudský kapitál ako vrodené a nadobudnuté užitočné schopnosti obyvateľov a členov spoločnosti. Tieto schopnosti je možné zdokonaľiť učením a vzdelávaním.

Programy vzdelávania v podnikoch majú za cieľ zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných zamestnancov potrebných na uspokojenie súčasných a budúcich potrieb organizácie. (Armstrong, 2007) Zamestnanci by mali byť motivovaní a ochotní sa vzdelávať a prispievať tak k svojmu osobnému rozvoju. Práve vzdelávanie je nástrojom rozvoja ľudského kapitálu, a preto by mali mať organizácie vytvorené stratégie celoživotného vzdelávania. Nemali by ho ponímať ako okrajovú oblasť podniku, no naopak ako ucelený a predovšetkým kontinuálny proces (Vodák, Kucharčíková, 2011). Preto by mali podniky pre svojich zamestnancov vytvárať adekvátne podmienky na efektívny osobný a kariérny rozvoj prostredníctvom systematického vzdelávania.

Investovanie do vzdelania zamestnancov vedie ku kontinuálnemu zlepšovaniu a celkovému zhodnoteniu ľudských kapitálu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom:

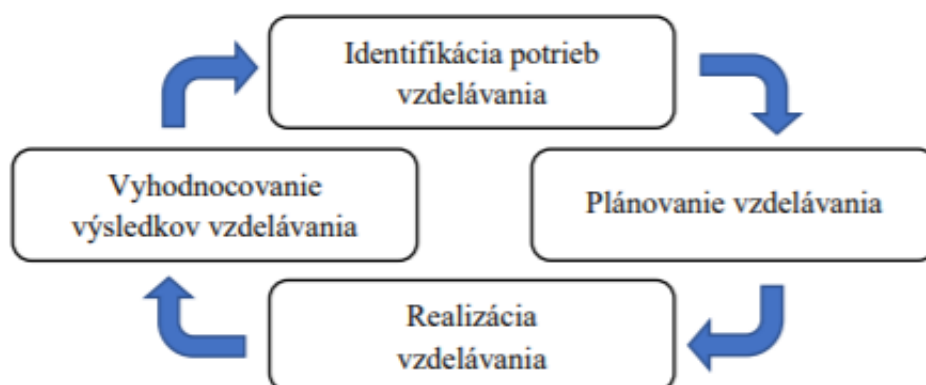
- zvýšenia motivácie zamestnancov, efektívnosti a kvality práce,
- spokojnosti zamestnancov a zvýšenie lojality,
- možnosti využívania interných zdrojov pri obsadzovaní pozícií,
- znižovanie finančných nákladov pri re-alokácii zamestnancov v rámci organizácie (Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008).

Konkrétne aktivity by sa mali sústrediť na všetky fázy vzdelávania v podniku, ktorými sú adaptácia nového zamestnanca, zvyšovanie kvalifikácie počas pracovnej kariéry či rekvalifikácia zamestnancov na budúce pracovné výzvy. Skupina podnikov uprednostňuje hotových zamestnancov, ktorí už majú adekvátne pracovné schopnosti potrebné na danej pozícií. Časť firiem sa venuje vzdelávaniu zamestnancov iba vtedy, keď je to absolútne nevyhnutné a teda nemajú systematický prístup. No v pokrokových organizáciách by mali vzdelávaniu pripisovať trvalú pozornosť, ktorá si vyžaduje vypracované dlhodobé koncepcie. Napriek tomu, že pojem „učiacia sa organizácia“ je pomerne starý, odborníci ho považujú za najefektívnejší koncept rozvoja organizácie (Lund, Gjerding, 1996).

Cyklus realizácie vzdelávania a rozvoja zamestnancov má niekoľko fáz. Kachaňáková a kol. (2008) do nej zahŕňa nasledovné aktivity:

- identifikácia potreby vzdelávania v podniku,
- plánovanie vzdelávania zamestnancov (zodpovedanie otázok koho vzdelávať a akým spôsobom, kto zabezpečí vzdelávanie, kedy, kde a za akú cenu bude prebiehať),
- realizácia daných aktivít prostredníctvom vzdelávacích programov a použitím vhodných metód vzdelávania,
- monitorovanie priebehu a hodnotenie efektívnosti vzdelávania.

Obr. 1: Cyklus realizácie vzdelávania



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, Anna - NACHTMANNOVÁ, Oľga - JONIAKOVÁ, Zuzana. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-192-7.

Účinnosť a efektivita vzdelávania do veľkej miery súvisí s využitím vhodných metód. Medzi klasické delenie patria formy vzdelávania na pracovisku, ktoré sú skôr vhodné pre manuálne práce. Druhou kategóriou sú metódy vzdelávania mimo pracoviska. Čoraz populárnejšou je kategória metód s využitím moderných technológií pri vzdelávaní.

Na pracovisku	Mimo pracoviska	Moderné formy
Inštruktáž pri výkone práce	Prednáška	Sebavzdelávanie
Koučovanie	Seminár	E-learning
Konzultovanie	Tréning	Virtuálne vzdelávanie
Mentorovanie	Brainstorming	Videokonferencie
Rotácia práce	Workshop	

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Adaptácia zamestnancov cez štandardizované vzdelávacie programy

Autor Koubek (2015) identifikuje skracovanie neproduktívneho obdobia priamo po nástupe na novú pozíciu ako hlavný cieľ adaptačného procesu vo firme. Štandardizované adaptačné procesy vo firme umožňujú skrátenie obdobia, počas ktorého pracovník nepodáva očakávané výkony. Kvôli nedostatočnej znalosti nového firemného

prostredia, kultúry a pracovných postupov vzniká zamestnávateľovi stratový čas za nového zamestnanca, ktorý je možné skracovať efektívnymi programami a učením nových zamestnancov. Čiastkové ciele v procese adaptácie zahŕňajú adaptáciu na štýl práce v organizácii, spoznanie prostredia a sociálna adaptácia, nadobudnutie špecifických potrebných a stotožnenie sa s cieľmi organizácie.

### **Možnosti využívania technológií pri vzdelávaní**

Prostredníctvom HRIS je možné detailne sledovať vzdelávanie zamestnancov vo firme. Ich výkony je možné porovnávať a sledovať úspešnosť plnenia vopred ustanovených cieľov. Podnik má možnosť aplikovať jednotné vzdelávacie programy naprieč organizáciou alebo sa môže sústrediť na osobnostný rozvoj jednotlivcov. Populárnym nástrojom je E-learning – zvyčajne internetová platforma, poskytujúca vzdelávacie materiály a kurzy pre zamestnancov v rôznych oblastiach rozvoja. Internetové platformy na vzdelávanie výrazne redukujú náklady v porovnaní s nákladmi na klasické vzdelávanie, navyše sú dostupné kedykoľvek.

#### *1.2.4 Odmeňovanie zamestnancov, mzdy a benefity*

Odmeňovanie zamestnancov je systém založený na firemnej politike, procesoch a praktických postupoch, ktoré podnik uplatňuje pri odmeňovaní svojich zamestnancov. Výška odmeňovania je závislá od nadobudnutých schopností, zručností, trhovej hodnoty práce a od individuálneho prínosu zamestnancov do firmy. Systém odmeňovania je vytváraný v rámci dlhodobej filozofie a stratégie organizácie a zahŕňa procesy, ktoré zabezpečujú vhodné typy a výšky platov, zamestnaneckých výhod, benefitov a iných foriem nepeňažného odmeňovania (Armstrong, 2002). Koubek (2008) tvrdí, že každá organizácia musí pri odmeňovaní zvažovať aj externé mzdové faktory ako je napríklad aktuálna situácia na trhu práce. Podnik dáva pozor na odmeňovanie u svojej priamej konkurencie, či dostupnosť voľnej kvalifikovanej pracovnej sily na pracovnom trhu. Dôležitým faktorom pri formovaní systému odmeňovania sú platné zákony a vplyv kolektívneho vyjednávania v oblasti odmeňovania ako minimálna mzda, mzdové tarify, zákonné príplatky či platená dovolenka.

Medzi tri základné kategórie v systéme odmeňovania patrí podľa Kachaňákovej, Nachtmannovej a Joniakovej (2007):

- *priame peňažné odmeňovanie* – hlavnú časť tvorí plat alebo mzda a jej doplnky ako prémie, odmeny a provízie,

- *nepriame peňažné odmeňovanie* – stravné lístky, zamestnanecké akcie, poistenie nad rámec zákona a pôžičky,
- *nepeňažné odmeňovanie* – sprostredkovanie služobného počítača, telefónu alebo automobilu, služby pre zamestnancov ako napríklad firemná škôlka alebo rôzne formy odborného poradenstva.

### **Zamestnanecké benefity**

Zamestnanecké výhody sú nefinančné formy odmeny, ktoré firmy poskytujú ako doplnok k pravidelným peňažným odmenám. Zamestnanecké benefity pôsobia často ako nástroj na upútanie pozornosti pri získavaní a udržiavaní kvalifikovaných zamestnancov. Pomáhajú napĺňať individuálne potreby zamestnancov alebo posilňovať lojalitu pracovníkov k podniku. Medzi hlavné druhy zamestnaneckých benefitov môžeme zaradiť (Armstrong, 2007):

- dôchodkové zabezpečenie,
- poistenie,
- finančná pomoc alebo zľavy,
- osobné potreby ako napr. dovolenka nad rámec zákona, rekreácia, starostlivosť o deti, poradenstvo a odborná pomoc,
- firemný telefón či auto,
- osobné vzdelávanie nad rámec povinného,
- ďalšie výhody ako napr. príplatok na stravu a zdarma občerstvenie, ošatenie.

### **Možnosti využívania technológií pri správe miezd a benefitov**

Informačný systém na manažment a správu miezd automatizuje základné a pravidelné mzdové procesy. Do veľkej miery dokáže zjednodušiť celý proces odosielania miezd a zvyšuje transparentnosť odoslaných platieb pre personalistov a manažment. Pomáha zvyšovať spokojnosť zamestnancov cez včasný a bezproblémový priebeh vyplácania odmien. Mzdový systém dokáže sledovať dochádzku a odpracované hodiny, umožňuje zamestnancom vyplňať žiadosť o voľno. Taktiež zaznamenáva všetky platby, peňažné odmeny a výdavky.

V oblasti manažmentu benefitov sa informačný systém využíva na evidenciu peňažných prostriedkov alokovaných pre jednotlivých zamestnancov. Napomáha

podrobne sledovať štruktúru spotrebovaných benefitov. Online systém sledovania benefitov poskytuje zamestnancom prehľad o stave ich benefitov a možnosti ich využitia.

Cafeteria systém je populárny spôsob nepeňažného odmeňovania, prostredníctvom ktorého zamestnávateľ pridáva zamestnancom kredity, za ktoré si zamestnanci môžu navoliť vlastnú kombináciu benefitov z ponuky. Výšku odmien nastavuje zamestnávateľ a zamestnanec si môže zvoliť čas, účel a výšku odmeny, ktorú chce použiť. Cafeteria systém je prítlačivý svojou flexibilitou, pretože každý zamestnanec si môže navoliť svoju kombináciu odmien, ktorá mu najviac vyhovuje. Personalistom umožňuje zameranie sa na individuálne potreby, pričom náklady sú konštantné a prehľadné. Tento systém poskytuje podrobnú kontrolu nákladov vo firme a dovoľuje do určitej miery automatizovať túto činnosť. Tiež motivuje pracovníkov a odmeňuje ich cez adresné a individuálne zamestnanecké výhody.

### *1.2.5 Hodnotenie zamestnancov a pracovného výkonu*

Hlavným cieľom procesu hodnotenia zamestnancov vo firme je zvýšenie produktivity jednotlivca ako aj výkonu celej firmy. Višňovský, Nagyová a Šajbidorová (2003) tvrdia, že základom hodnotenia sú vopred zadefinované pravidlá a postupy, ktoré zabezpečia efektivitu daného hodnotenia. No keďže je proces hodnotenia výkonov v každej organizácii odlišný (Žufana, 2012), má HRIS v tejto oblasti často iba evidenčnú funkciu.

#### **Možnosti využívania technológií pri hodnotení výkonu zamestnancov**

Na základe údajov uschovaných v HRIS je možné kedykoľvek nazrieť do záznamov hodnotenia pri strategických manažérskych rozhodnutiach. Vedúci pracovníci teda môžu zamestnancov hodnotiť počas dlhšieho časového horizontu, čo zabezpečuje navyšovanie objektivity hodnotenia. Medzi silné výhody informačného systému patrí aj prehľad o individuálnych kariérnych plánoch podriadených pracovníkov, či súčasné a budúce možnosti vzdelávania (Armstrong, 2015). HRIS taktiež umožňuje nadväzovanie peňažného ohodnotenia a bonusov na úroveň výkonu.

### *1.2.6 Dochádzkový informačný systém*

Evidencia dochádzky je nevyhnutná okrem účelov spracovania mzdy aj kvôli legislatívnej úprave. Podľa § 99 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení

neskorších zákonov je zamestnávateľ je povinný viesť evidenciu pracovného času, práce nadčas, nočnej práce, aktívnej časti a neaktívnej časti pracovnej pohotovosti zamestnanca tak, aby bol zaznamenaný začiatok a koniec časového úseku, v ktorom zamestnanec vykonával prácu alebo mal nariadenú alebo dohodnutú pracovnú pohotovosť. No spôsobov ako viesť evidenciu je niekoľko. Väčšina stredne veľkých a veľkých podnikov využíva informačné systémy na automatizáciu týchto procesov, tie odstraňujú potrebu manuálneho zapisovania dochádzky. Napomáhajú znižovať chybovosť a výrazne šetria čas.

Zamestnanec si zaznamenáva príchod a odchod do práce prostredníctvom terminálu. Systém automaticky prepočíta sumárne hodnoty podľa vopred nastavených pracovných fondov. Online systém sprostredkováva zamestnancom nástroj na sledovanie vlastnej dochádzky pre lepší manažment svojho pracovného času. Rovnako umožňuje sledovanie odpracovaných nadčasov, plán dovolení či systém na odosielanie žiadaniek nadriadenému zamestnancovi. Pre pracovníka personálneho oddelenia poskytuje dochádzkový systém jednoduchý nástroj na generovanie výkazov na účely spracovania miezd alebo kalkulácie stravných lístkov.

### *1.2.7 Outsourcing a ľudské zdroje*

Outsourcing služieb sa stáva bežným fenoménom v mnohých oblastiach biznisu. Vo všeobecnosti možno outsourcing definovať ako nákup služieb od externých dodávateľov, ktoré sa vykonávali alebo by sa mohli vykonávať interne. (Gilley, Rasheed, 2000) Postupne sa tento model dostáva aj do manažmentu ľudských zdrojov. Hlavným dôvodom sú náklady, vzhľadom na to, že firma by musela za vykonávanie danej činnosti interne vynaložiť viac nákladov. A keďže HR (z ang. „human resources“, ľudské zdroje) pôsobí ako neziskové nákladové stredisko, je efektívne a pomerne jednoduché ho outsourcovať.

Najpoužívanejšia forma je outsourcing vybraných podnikových procesov, kde externý dodávateľ zastrešuje určité konkrétne činnosti ako napríklad správa miezd alebo nábor nových zamestnancov a vzdelávanie. V prípade outsourcingu technológií ide o poskytovanie služieb, kde sa externá firma stará o aplikácie a technologickú infraštruktúru, napríklad dochádzkový systém. Náklady sú jedným z hlavných aspektov využívania externých služieb, no ide aj o efektívnosť a úroveň odbornosti, ktoré špecializované firmy vedia poskytnúť. Ako tvrdí Delmotte a Sels (2008) používatelia outsourcingu ľudských zdrojov získavajú špecializované odborné znalosti v oblasti HR,

dosahujú viac flexibility, znižujú sa im riziká a zlepšuje sa prístup k pokrokovým technológiám. Na druhú stranu sa firma musí uspokojiť so stratou kontroly nad danými oblasťami. Outsourcing môže silne ovplyvniť vzťahy so zamestnancami a to napríklad v prípade externého náboru zamestnancov.

Pollitt (2005) tvrdí, že outsourcing činností ľudských zdrojov vytvára strategické partnerstvá, ktoré pomáhajú dosiahnuť strategické ciele spoločnosti. Zmluva s externým dodávateľom sa uzatvára na stredne až dlhodobý časový horizont. Vzhľadom na to musí byť využitie outsourcingu dobre zanalyzované a jeho využívanie nesmie byť náhodné. Na druhú stranu je potrebné ho považovať za súčasť strategického riadenia. Pre úspešný outsourcing je dopredu potrebné aplikovať benchmarking – hodnotenie a porovnávanie budúceho vývoja na podnik. Ad hoc prístup k outsourcingu predstavuje pre podnik príliš veľké riziko. (Kubričanová, Kalusová, 2014)

## 1.3 Informačné technológie v personálnom manažmente

Oddelenie ľudských zdrojov vždy plnilo funkciu uchovávateľa osobných údajov zamestnancov. Potreba získavania údajov za cieľom náboru, odmeňovania či dokonca prepúšťania zamestnancov sa nezmenila. Avšak zmenil sa typ ukladaných dát, ako a kde sú ukladané, rovnako ako aj spôsob využívania dát na rozhodovanie manažmentu podniku. Technológie sa v personalistike nevyužívajú už iba vo veľkých firmách, ale aj tých s menším počtom zamestnancov.

Výber správnych zamestnancov, ich hodnotenie, odmeňovanie či vzdelávanie tvoria jadro práce personalistov a sú kľúčovým faktorom, ktorý rozhoduje o výkonnosti celej organizácie. HR technológie môžu byť definované ako akákoľvek technológia, ktorá je použitá na nábor, udržanie zamestnancov, podporu administratívy a optimalizáciu manažmentu ľudských zdrojov. (Bulmash, 2019)

### 1.3.1 Druhy informačných systémov v personalistike

Informačné systémy ľudských zdrojov môžeme definovať ako integrované systémy používané na zhromažďovanie, ukladanie a analýzu informácií týkajúcich sa ľudských zdrojov v organizáciách (Bulmash, 2019). Sú zložené z databáz, počítačových aplikácií, hardvéru a softvéru potrebného na zhromažďovanie, zaznamenávanie, ukladanie, správu, doručovanie, manipuláciu a prezentáciu údajov o ľudských zdrojoch. Počítačová technológia nie je výlučným kľúčom k úspechu v riadení ľudí, ale poskytuje výkonný nástroj na uľahčenie získavania informácií a zabezpečenie toho, aby boli relevantné pre špecifické potreby jednotlivých podnikov.

Pri výbere informačného systému je možné si vybrať z viacerých možností. Systém môže pozostávať z jedného komplexného, celofiremného EWS (celofiremný informačný systém) systému, ktorý prepája informácie naprieč celou organizáciou (Bulmash, 2019). Alebo môžu byť potreby HR pokryté viacerými samostatnými informačnými systémami, ktoré plnia iba parciálne funkcie (Žufan, 2012). Medzi takéto systémy patria tzv. e-HRM (elektronický manažment ľudských zdrojov), tie sú úzko špecializované na konkrétne HR činnosti, ktoré môžu byť vykonávané prostredníctvom internetu. Ruěl, Bondarouk a Looise (2004) chápu hlavný rozdiel medzi HRIS a e-HRM v tom, že HRIS sa zameriava na zlepšovanie procesov manažmentu, čiže primárne je určený na zjednodušenie práce personalistov. Zatiaľ čo e-HRM má okrem iného za cieľ aj sprostredkovať informácie zamestnancom, kde môžu sledovať ich osobné údaje, výkon

a integrácia v rámci spoločnosti. Systémy EWS sú ideálne pre veľké podniky, ktoré dokážu využívať dáta v ich prospech. No väčšina firiem v praxi používa kombináciu informačných systémov, ktoré sú úzko špecializované na konkrétne HR činnosti v rámci podniku.

### *1.3.2 Technológie podľa veľkosti firmy*

Informačný systém ľudských zdrojov alebo HRIS používaný vo firmách sa líši od ich veľkosti a množstva zamestnancov. Systémy sú vyvíjané na uspokojenie potrieb jednotlivých firiem so zachovaním nákladovej efektívnosti. (Hendrickson, 2003) Lokálna firma zamestnávajúca 20 zamestnancov nepotrebuje sofistikovaný HRIS a taktiež by bolo nemožné takúto investíciu obhájiť z ekonomického hľadiska.

#### **Informačný systém malých firiem**

Malé firmy tradične používajú jednoduché systémy a databázy ako Microsoft Excel alebo Microsoft Access. Takéto programy sú ľahko dostupné a nie je potrebné vykonávať komplexné školenie zamestnancov na ich používanie. Dáta sú však často duplikované medzi viacerými zamestnancami ľudských zdrojov a nie je ľahké ich porovnávať. Avšak pri tak nízkyh nákladoch sú tieto problémy takmer zanedbateľné.

#### **Informačný systém stredne veľkých firiem**

Stredne veľké firmy sa nedokážu rozpočtom a komplexnosťou riešení vyrovnáť tým veľkým, a zároveň im riešenia pre malé firmy nepostačujú. Odpoveďou sú často neintegrovane systémy kombinované s rôznymi databázami. Aplikácie často bežia na webe alebo sú zdieľané cez LAN (lokálna sieť). Takže dáta sú nejednotné a je náročné robiť akékoľvek analýzy. Avšak napriek tomu samostatné aplikácie na nábor zamestnancov, uschovávanie osobných údajov, administráciu benefitov, či platy a dochádzku výrazne zefektívňujú manažment zamestnancov.

#### **Informačný systém veľkých firiem**

Funkcie HRIS vo veľkých firmách sa často zhodujú s tými v stredne veľkých. No na rozdiel od nich majú dostatočne veľký rozpočet na to, aby dokázali zlúčiť databázu osobných údajov, výplaty, benefity, vzdelávanie zamestnancov, osobný a kariérny rozvoj spolu s dochádzkou a náborm nových zamestnancov do jedného celistvého systému.

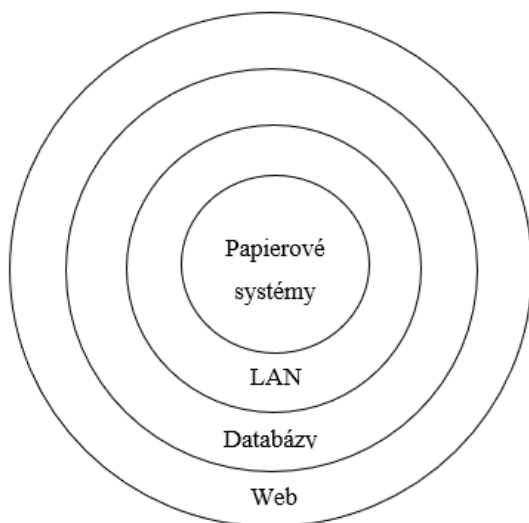
Výstupné dáta z integrovaného systému uľahčujú analýzu a reportovanie pre pracovníkov oddelenia ľudských zdrojov, napomáha riadeniu zamestnancov pre manažérov a samotným zamestnancom poskytuje prístup k tréningom a platformám na kariérny rozvoj.

### *1.3.3 Vývoj technológií v ľudských zdrojoch*

Informačné systémy majú už dlhé roky pozitívny vplyv na fungovanie organizácie a výkony podnikov. Jednoduché programy na spracovanie transakcií vyvinuté v 50. a 60. rokoch sa pretransformovali na komplexné systémy založené na *cloud* (tzv. cloud computing), ktoré simultánne podporujú všetky organizačné zložky podniku, vrátane marketingu, účtovníctva, výroby, riadenie dodávateľského reťazca či riadenia ľudských zdrojov.

Hlavnými činnosťami manažmentu ľudských zdrojov vždy bolo prilákať a udržať schopných zamestnancov, no administratívne úkony s tým spojené boli manuálne, repetitívne a časovo náročné. Napriek tomu, že ľudské zdroje začali využívať technológie na uľahčenie úkonov už v 40. rokoch 20. storočia, táto oblasť zaostávala v automatizácii procesov za inými funkčnými oblasťami v rámci organizácie, ako napríklad účtovníctvo a manažment dodávateľského reťazca (DeSanctis, 1986). Medzi prvé oblasti kde sa využívala technológia patrilo archivovanie personálnych zložiek a podpora spracovania miezd zamestnancov. Avšak reálna dôležitosť manažmentu ľudských zdrojov prostredníctvom technológie sa začala prejavovať až v 90. rokoch (Kavanagh, Gueutal a Tannenbaum, 1990) a iba veľmi malé množstvo odbornej literatúry sa dovtedy venovalo tejto problematike (Gueutal, Stone, 2005). Podľa Bulmash (2019) môžeme evolučný vývoj HR technológií zredukovať na štyri základné fázy: (1) papierové systémy, (2) skoré osobné počítače, (3) elektronické databázy, (4) webové technológie.

Obr. 2: Vývoj technológií v ľudských zdrojoch



Zdroj: BULMASH, Julie. *Human Resources Management and Technology*. [online].

[cit 2021-05-01]. 2019. s 49 - 78 Dostupné na:

[https://catalogue.pearsoned.ca/assets/hip/us/hip\\_us\\_pearsonhighered/samplechapter/0132270870.pdf](https://catalogue.pearsoned.ca/assets/hip/us/hip_us_pearsonhighered/samplechapter/0132270870.pdf)

### **Fáza 1: papierové systémy**

Spočiatku boli dáta zálohované iba na papieri a komplexné informačné systémy neexistovali. Informácie uschovávané v podnikoch teda neboli zálohované a integrované. Tieto systémy fungovali nezávisle od seba a neintegrovali sa do žiadnych ďalších funkcií súvisiacich s podnikaním. Jedným z hlavných rizík manuálneho ukladania informácií v papierových systémoch bola úroveň chybovosti, ktorej bolo náročné predísť. Ďalším problémom bola archivácia veľkého množstva údajov a zabezpečenie uchovávanía relevantných informácií.

### **Fáza 2: skoré osobné počítače**

V ďalšej etape došlo k migrácii informácií z papierových systémov do osobných počítačov a systémov lokálnej siete (LAN). Tieto HR databázy boli schopné vykazovať základné správy, ktoré obsahovali iba rudimentárne údaje, najčastejšie teda základné informácie o zamestnancoch. Pokrok v databázovej technológii predstavovalo spracovanie miezd cez počítač či základné funkcie manažmentu zamestnancov. Dáta sa zvyčajne ukladali na klientskom serveri - v sieťovej architektúre, v ktorom je každý počítač v sieti klientom alebo serverom. Servery sú výkonné počítače určené na správu

diskových jednotiek, tlačiarňí alebo sieťový prenos informácií. Klientmi sú počítače alebo iné pracovné stanice, na ktorých používatelia, v tomto prípade personalisti, spúšťajú softvérové aplikácie. V tejto fáze vývoja boli údaje ukladané simultánne v papierovej a digitálnej forme.

### **Fáza 3: elektronické databázy**

Technológia relačnej databázy spustila ďalšiu významnú etapu vývoja technológií v manažmente ľudských zdrojov. Relačná databáza predstavuje systém, kde časť údajov môže byť uložená vo viacerých súboroch, z ktorých každý obsahuje rôzne typy údajov. Je možné prepojiť rôzne súbory, aby mohli byť informácie z jednotlivých súborov použité kombinovane. Relačná databáza umožňuje zakladanie databáz na niekoľkých rôznych miestach a následné prepojenie informácií. Táto technológia poskytla organizáciám možnosť používať komplexnejšie nástroje vykazovania, ktoré integrovali niekoľko odlišných dátových prvkov. Napríklad pri vykazovaní bolo možné vygenerovať správu obsahujúcu údaje z rôznych databáz, ktoré obsahovali meno, adresu, plat a informácie o benefitoch zamestnanca. Týmto krokom smerom k elektronickým databázam sa začali HR systémy integrovať s inými systémami súvisiacimi s podnikaním.

Organizácie začali pri nákupe celopodnikových systémov uprednostňovať tie, ktoré obsahovali aj moduly súvisiace s manažmentom ľudských zdrojov. Celopodnikový systém je definovaný ako systém, ktorý podporuje celopodnikové požiadavky alebo požiadavky viacerých organizačných štruktúr, teda viac než jedného oddelenia v rámci organizácie. Hlavnou požiadavkou bolo zlepšiť efektivitu prostredníctvom zníženia chybovosti a eliminácie zdvojených dát (Pollock, Williams, 2009). V tom čase bol populárnym celofiremným systémom SAP.

Postupom času sa čoraz viac začal používať internet a podniky sa začali rýchlo adaptovať na novú realitu. Oddelenie ľudských zdrojov naďalej spravovalo údaje o zamestnancoch, avšak prostredníctvom technológií sa HR pretransformovalo na jedno z kľúčových oddelení v podniku. Postavenie HR sa upevnilo a personalisti začali poskytovať manažérom zmysluplné informácie týkajúce riadenia zamestnancov. V priebehu pár rokov vstúpilo HR naplno do digitálneho sveta. Pojem „e-HR“ (elektronické ľudské zdroje) sa začal objavovať v čase, keď sa informačné systémy začali využívať a zdieľať prostredníctvom internetu.

## **Fáza 4: webové technológie**

V súčasnosti poníma väčšina spoločností svoje informačné technológie ako integrálnu časť fungovania podniku. Automatizácia procesov do veľkej miery pretransformovala metódy a postupy využívané v manažmente ľudských zdrojov. Ťažisko sa presunulo na automatizáciu čo najväčšieho počtu operácií a na dosiahnutie čo najvyššej miery efektívnosti a presnosti.

Webové aplikácie používajú webový prehliadač ako užívateľské rozhranie. Používatelia aplikácií k nim majú prístup z ľubovoľného počítača pripojeného prostredníctvom zabezpečenej prihlasovacej stránky chránenej heslom. Čoraz viac systémov sa presúva na internet, pričom tento trend bude pravdepodobne akcelerovať v nasledujúcich rokoch. Výhodou webových technológií je, že HR nie je jediným správcom informácií, ale webové aplikácie umožňujú zamestnancom prístup k informáciám s možnosťou ich úpravy.

### *1.3.4 Analytika v ľudských zdrojoch*

Pojem „analytika“ vo všeobecnosti odkazuje na použitie analýz, údajov a systematického myslenia (Davenport, Harris a Morrison, 2010). Pridaním komponentu „HR“ sa dostávame ku konceptu, ktorý implikuje použitie daných analýz na riešenie problémov spojených s otázkami manažmentu zamestnancov v podnikoch. Napriec odbornou literatúrou sa vyskytuje veľké množstvo definícií toho, čo je to vlastne HR analytika. Ulrich a Dulebohn (2015) tvrdia, že je to metóda, ktorá dôsledne sleduje všetky HR investície a ich výsledky. Ako taká je HR analytika metodikou vývoja inovatívnych riešení na konkrétne problémy v organizácií (Smeyers, Delmotte, 2013). To znamená, že HR analytika je proces, a nie iba nástroj, ktorý poskytuje cenné informácie jediným stlačením tlačidla. Najdôležitejšou súčasťou tohto procesu sú dáta.

Nekvalitné a neúplné dáta produkujú vždy iba podpriemerné výsledky. Rovnako ako dokonalý súbor údajov bude zbytočný v prípade použitia nesprávnych štatistických nástrojov a výpočtových systémov. Používané dáta bývajú prevzaté z interných a čiastočne aj externých zdrojov. Interné údaje konkrétne pochádzajú priamo z personálneho oddelenia organizácie. Základný HR systém obsahuje niekoľko dátových bodov, ktoré je možné použiť pre analytický nástroj. Niektoré z ukazovateľov, ktoré sú kľúčové pre HR analytiku a vykazovanie, zahŕňajú:

1. osobné údaje zamestnancov,

2. typ pracovného pomeru zamestnancov,
3. peňažné a nepeňažné odmeny zamestnancov,
4. záznamy o školení zamestnancov,
5. hodnotenie výkonu.

Externé údaje sú získavané prepojením sa s inými oddeleniami organizácie. Nevyhnutné sú aj údaje mimo organizácie, pretože poskytujú lepší pohľad na problematiku. Finančné údaje sú kľúčové pre celú organizáciu, a aj na účely analýzy ľudských zdrojov, napríklad pri výpočte výnosov na jedného zamestnanca alebo nákladov na prenájom. Pasívne údaje sú získavané priamo od zamestnancov nepretržite od okamihu žiadosti o pracovné miesto. Na usmernenie analýzy HR možno navyše použiť aj údaje z príspevkov a zdieľaní na sociálnych sieťach či z prieskumov spätnej väzby. Niekoľko globálnych ekonomických, politických alebo environmentálnych udalostí určuje vzorce správania zamestnancov. Takéto historické údaje môžu ponúknuť informácie, ktoré obmedzené interné údaje nemôžu.

HR analytika poskytuje presný prehľad o tom, čo funguje dobre a čo nie. Prostredníctvom presných dát dokážu organizácie efektívnejšie plánovať vlastnú budúcnosť. Na základe kvalitných informácií sa dá pomerne jednoducho odpovedať na najdôležitejšie otázky v personalistike:

- Aká je fluktuácia zamestnancov?
- Ako dlho trvá obsadenie voľnej pracovnej pozície?
- Ktorí z našich zamestnancov s najväčšou pravdepodobnosťou odídu počas prvého roka?
- Aká výška investícií do vzdelania je potrebná na to, aby sa noví zamestnanci stali produktívnymi v čo najkratšom čase?
- Majú nové iniciatívy v oblasti vzdelávania a osobného rozvoja vplyv na výkon zamestnancov?

Prediktívna analytika zahŕňa rôzne štatistické techniky od získavania dát, prediktívneho modelovania a strojového učenia, ktoré analyzujú súčasné a historické fakty a umožňujú predpovedať budúce alebo inak neznáme udalosti (Nyce 2007). Avšak napriek tomu, že informačné systémy na riadenie veľkého množstva dát poskytujú mnoho nových riešení na analýzu dát a vykazovanie, štúdia autorov Card a Cadigan (2015) uvádza, že iba 6% organizácií využíva dashboardy využívajúce prediktívnu analytiku.

## Výhody a nevýhody analytiky dát v ľudských zdrojoch

Analýza dát v personalistike sa postupne stáva rutinnou činnosťou. Avšak dáta, ktoré kontinuálne sú zbierané naprieč všetkými oddeleniami podniku, nemajú žiadnu hodnotu bez ich agregácie a analýzy.

Vďaka prístupu založenému na dátach je možné presnejšie rozhodovanie, ktoré znižuje potrebu, aby sa organizácie pri rozhodovaní spoliehali na intuíciu alebo hádanie. Organizácia dokáže efektívnejšie zredukovať fluktuáciu zamestnancov, ak pozná dôvody skončenia pracovného vzťahu zo strany zamestnanca. Analýza údajov z dotazníkov a zo spätnej väzby zamestnancov môže organizácii pomôcť vyladiť procesy a zlepšiť podmienky pracovného prostredia. Nábor pracovníkov je možné lepšie prispôbiť skutočným potrebám organizácie pomocou porovnania údajov o zručnostiach súčasných zamestnancoch a potenciálnych kandidátoch. Pomocou prediktívnej analýzy v dátach sa dajú predpovedať trendy, čo umožňuje organizáciám udržiavať prehľad o vývoji a štruktúre pracovnej sily.

Mnoho HR pracovníkov nemá štatistické a analytické schopnosti pracovať s veľkými súbormi údajov. Rozdielne systémy riadenia a vykazovania v rámci organizácie môžu sťažiť agregáciu a porovnanie dostupných informácií. Prístup ku kvalitným údajom môže byť problémom pre organizácie bez moderných technológií. Ľudské bytosti môžu byť nepredvídateľné a môžu mať rôzne povahy, zázemie a skúsenosti. Zaradenie ľudí do čiernobieleho algoritmu s cieľom predpovedať ich výkon alebo budúci vývoj predstavuje nielen riziko, ale aj etickú otázku. Monitorovanie a zhromažďovanie väčšieho množstva údajov môže navyše vytvárať aj právne problémy.

## 2. Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je charakterizovať a zhodnotiť úroveň využívania technológií v manažmente ľudských zdrojov v spoločnostiach Spin Master International a Raiffeisen Service Center GbmH. so sídlom v Bratislave. Na základe výsledkov hĺbkovej analýzy využívania informačných a komunikačných technológií v oddelení ľudských zdrojov navrhujeme odporúčania na zefektívnenie práce personalistov a automatizácie personálnych procesov v oboch firmách.

Dosiahnutie nášho vytýčeného hlavného cieľa diplomovej práce je veľmi úzko prepojené s úspešným zvládnutím čiastkových cieľov. Korektné nastavenie parciálnych cieľov v práci, dá predpoklad na dôkladné spracovanie témy diplomovej práce. Rovnako ako aj úspešné zvládnutie praktickej časti, ktorou je realizácia kvalitatívneho výskumu, jeho vyhodnotenie, interpretácia a spracovanie relevantných záverov. Čiastkové ciele je nevyhnutné zadefinovať pre teoretickú i praktickú časť diplomovej práce. Pre potreby tejto práce sme zvolili nasledovné parciálne ciele:

### Pre teoretickú časť:

- Sumarizácia poznatkov z oblasti vývoja a používania technológií v manažmente ľudských zdrojov s primárnym zameraním na aktuálne trendy, a to z domácich, i zahraničných zdrojov nevyhnutných pre diplomovú prácu.

### Pre praktickú časť:

- zadefinovanie objektu skúmania, začlenenie oddelenia ľudských zdrojov v organizačnej štruktúre podniku a opis funkcií personálneho oddelenia,
- príprava a realizácia výskumu, ktorý bude vykonaný prostredníctvom kvalitatívnej metódy skúmania, konkrétne hĺbkovými rozhovormi s personalistami v daných podnikoch,
- spracovanie a interpretácia údajov získaných výskumom s cieľom podrobne charakterizovať súčasný stav a jeho smerovanie do budúcnosti,
- zistenie, či existujú výrazné rozdiely medzi zvolenými podnikmi a porovnanie výsledkov analýzy,
- na základe dôkladného posúdenia záverov výskumu, navrhnutie riešení pre zefektívnenie aplikácie technológií vo firmách.

### 3. Metodika práce a metódy skúmania

Metódy, ktoré sú použité pri výskume a následnom spracovaní diplomovej práce, majú enormný vplyv na kvalitu a charakter výstupu. Pri spracovaní našej teoretickej časti diplomovej práce a po podrobnom naštudovaní relevantnej odbornej literatúry, sme použili metódu abstrakcie. Táto metóda nám umožnila vyfiltrovať menej dôležité, prípadne zdvojené informácie a nedôveryhodné zdroje. Takto sa nám podarilo zvoliť korektné definície, charakteristiky a iné informácie primárne zamerané na manažment ľudských zdrojov. Na spracovanie informácií sme využili knižné zdroje, no najmä sme sa zamerali na relevantné internetové zdroje. Teoretické poznatky sme čerpali zo slovenských a zahraničných zdrojov, najmä z anglických zdrojov. Následné spracovanie vybraných zdrojov sme uskutočnili pomocou analýzy a syntézy. Indukcia a dedukcia sú metódy, ktoré sme aktívne aplikovali pri vysvetľovaní komplexných javov. Metóda deskripcie bola použitá pri charakteristike a zadefinovaní objektu skúmania.

Praktická časť diplomovej práce bola založená na kvalitatívnom výskume. Ako metóda bol použitý hĺbkový rozhovor, ktorý bol sériovo uskutočnený s odborníkmi oddelenia ľudských zdrojov v oboch podnikoch. Informácie sme zberali prostredníctvom video-konferencie. Otázky, ktoré sme sa pýtali počas rozhovorov sú uvedené v prílohe. Môžeme ich zhrnúť do nasledovných oblastí: spracovanie osobných údajov, nábor, adaptácia a vzdelávanie, hodnotenie, odmeňovanie, benefity, komunikačné technológie.

Úvodný video-hovor sme uskutočnili s manažérom v oboch firmách, ktorý trval približne hodinu. Následne sme strávili približne 3-4 hodiny s personalistami v oboch spoločnostiach, počas ktorých nám bližšie predstavili informačné systémy a procesy v ľudských zdrojoch. Dodatočné informácie, ktoré nám chýbali počas písania práce sme zisťovali cez e-mail a prostredníctvom krátkych telefonátov. Spoločnosti Spin Master International a Raiffeisen Service Center GbmH. sme si vybrali, pretože majú v bratislavskej pobočke približne rovnaký počet zamestnancov a obe sa zameriavajú na „back office“.

V záverečnej sekcii diplomovej práce sme sa venovali odporúčaniam pre podniky. Dali sme si záležať, aby naše rady boli efektívne, cielené a adresné. A najmä aby zohľadňovali odlišné aspekty podniku, ktoré má každá organizácia jedinečné. Či už ide o zahraničný manažment, rozpočet firmy či dokonca podnikovú kultúru. Rady boli vytvorené v reakcii na získané informácie ohľadom využívania technológií na zjednodušenie a zefektívnenie práce personalistov.

## 3.1 Charakteristika objektu skúmania

### 3.1.1. *Spin Master International B.V.*

Spin Master založili v Kanade v roku 1994 kamaráti z detstva Ronnen Harary a Anton Rabie krátko po ukončení štúdia na Western University. V tom istom roku sa k nim pripojil Ben Varadi a spolu začali podnikat'. Z vlastných investícií uviedli na trh svoj prvý produkt - Earth Buddy – hlavu z pilín pokrytú nylonovou pančuchou, zakončenú semenami trávy, ktoré rástli do podoby vlasov. Tržby dosiahli 1,5 milióna dolárov v priebehu prvých šiestich mesiacov.

Spin Master sa od svojho vzniku značne rozrástol a pretransformoval sa z malého podniku na poprednú svetovú firmu zameranú na zábavu pre deti s rozmanitým portfóliom inovatívnych hračiek a digitálnych hier. O 26 rokov neskôr je Spin Master verejne obchodovaná spoločnosťou s 28 pobočkami po celom svete a takmer 2 000 zamestnancami. Dnes sú hračky distribuované do viac ako 100 krajín.

#### **Oddelenie ľudských zdrojov – zaradenie v organizačnej štruktúre**

Centrála spoločnosti Spin Master sa nachádza v Toronte, kde sa tiež nachádza vedenie firmy. Riaditeľ HR zodpovedný za personálnu politiku sídli v centrále, no keďže firma má globálnu pôsobnosť, oddelenie má troch regionálnych riaditeľov. Pod prvý región spadajú kancelárie v Severnej Amerike a Mexiku, druhý región je Ázia a Austrália a pod tretí patrí Európa. Pod európsky región patria kancelárie, ktoré sa nachádzajú vo Francúzsku, Anglicku, Holandsku, Taliansku, Nemecku, Švédsku, Rusku, Poľsku a na Slovensku. V niektorých štátoch, kde je menšia pôsobnosť na trhu, nie je vytvorená kancelária. Medzi takéto krajiny patrí napríklad aj Česko, Maďarsko, Rumunsko či Turecko.

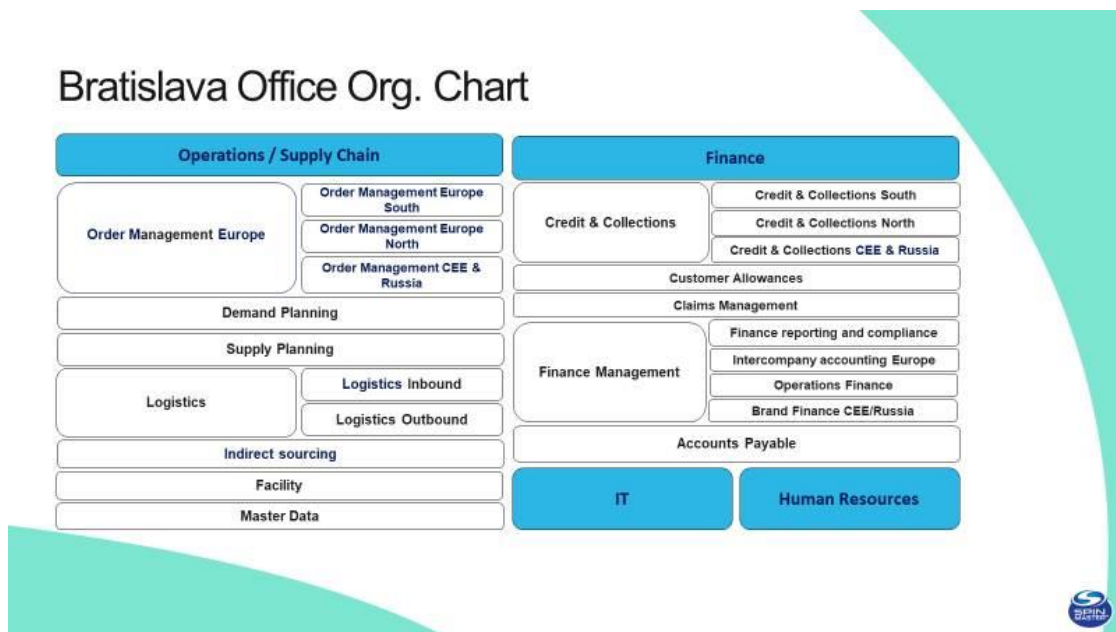
V Bratislave sa nachádza operačné a finančné stredisko, čo znamená, že okrem Francúzska a Anglicka, je oddelenie ľudských zdrojov v Bratislave zodpovedné za všetky ostatné pobočky. Dynamika riadenia HR je takto stavaná z dôvodu veľkosti jednotlivých pobočiek. Bratislava ako najväčšia európska pobočka má približne 120 zamestnancov. Zatiaľ čo anglická pobočka má okolo 70 a francúzska niečo cez 50. Všetky ostatné pobočky majú najviac do 15 zamestnancov.

V Bratislave sú teda za personálnu politiku zodpovední 4 personalisti. Pokrývajú agendu od náboru nových zamestnancov naprieč európskymi pobočkami až po

manažment celého životného cyklu zamestnanca, administratívu, správu miezd až po hodnotenie a rozvoj zamestnancov.

Okrem ľudských zdrojov sa v Bratislave, ako vo finančno-operačnom stredisku, nachádzajú oddelenia zodpovedné za manažment dodávateľského reťazca, ako napríklad logistický tím, tím plánovania dopytu a ponuky či oddelenia manažmentu objednávok, ktoré sú zodpovedné za celý Európsky trh. Ďalej sa tu nachádza IT a rôzne finančné oddelenia, ktoré sú rozdelené na menšie tímy.

Obr. 3: Organizačná štruktúra firmy Spin Master



Zdroj: Spin Master, interné materiály spoločnosti

### 3.1.2 RSC Raiffeisen Service Center GmbH.

Spoločnosť RSC Raiffeisen Service Center GmbH (RSC) bola založená v roku 1997 vo Viedni a v súčasnosti poskytuje služby viac ako 100 klientom z bankovej skupiny Raiffeisen, vrátane regionálnych bánk a ďalších špecializovaných spoločností. Raiffeisen Service Center je vlastnená materskou spoločnosťou Raiffeisen bankou. RSC sa špecializuje na poskytovanie back-office služieb. Medzi kľúčové služby patria národné a medzinárodné platobné transakcie, manažment cenných papierov, pokladnice, spracovania pôžičiek a služby zákazníkom.

Spoločnosť RSC sídli na dvoch miestach – centrála sa nachádza vo Viedni, druhá prevádzka sa nachádza v Bratislave a bola založená v roku 2014. RSC zamestnáva okolo 600 ľudí, z toho približne 170 sídli v bratislavskej pobočke.

### **Oddelenie ľudských zdrojov – zaradenie v organizačnej štruktúre**

Obe pobočky firmy sú spolu veľmi úzko organizačne a personálne prepojené. Riaditeľ personálneho oddelenia v RSC sídli vo Viedni a je zodpovedný za smerovanie personálnej politiky spoločnosti. Jemu podriadený sú dvaja vedúci tímu, jeden vedúci tímu je zodpovedný za vzdelávanie a nábor nových zamestnancov. Druhý vedúci tímu má na starosti personálnu administratívu a právo. Celé vedenie RSC sídli vo Viedni, no pretože obaja HR vedúci sú zodpovední za personalistov vo Viedni aj v Bratislave, pravidelne dva krát do týždňa dochádzajú do Bratislavskej pobočky. Centrála vo Viedni má niekoľkokrát viac zamestnancov, preto tam má personálne oddelenie trinásť zamestnancov.

Zatiaľ čo v Bratislave sa nachádzajú dvaja personalisti. Všetky rozhodnutia ohľadom smerovania firmy sú rozhodnuté vo Viedni. A teda aj vzhľadom na to, že bratislavská pobočka má menej zamestnancov, množstvo aktivít je robených výlučne z Viedne.

## 4. Výsledky práce

Praktickú časť našej diplomovej práce rozdelíme na dve časti. Prvú časť venujeme spoločnosti Spin Master a následne v druhej časti uskutočníme rovnakú analýzu pre spoločnosť Raiffeisen Service Center.

### 4.1 Spin Master International

V tejto časti našej diplomovej práce sa zameriame na analýzu informačných systémov využívaných spoločnosťou Spin Master. V prvej časti si zhrnieme všetky informačné a komunikačné technológie, následne sa zameriame na ich využitie, fungovanie a ako konkrétne uľahčujú personálne procesy.

#### Workday

Software Workday je základným celofiremným informačným systémom na manažment ľudských zdrojov v spoločnosti Spin Master. Workday slúži ako databáza aktívnych, pasívnych, minulých a potencionálnych zamestnancov. Tento systém na manažment talentu zahŕňa nástroje vytvorené na zlepšenie administratívy životného cyklu zamestnanca, zjednodušenie odmeňovania, rozvoja a hodnotenia zamestnancov. Každý zamestnanec má vytvorený profil, ktorý poskytuje prehľadnú databázu osobných informácií. Samotnému zamestnancovi umožňuje upravovať svoje vlastné údaje, má prístup k zadávaniu svojich pracovných a osobných cieľov a môže sledovať ich napĺňanie. Na základe miery naplnenia týchto cieľov manažér hodnotí výkonnosť zamestnanca a budúce zmeny pozície a platové zmeny na nasledujúci rok. Manažér má v systéme Workday prístup k údajom o svojich podriadených v tíme.

Pracovník ľudských zdrojov má prístup ku všetkým údajom za pridelenú organizačnú zložku a môže generovať výkazy a analyzovať dáta. Workday je komplexný systém a umožňuje jednoduché narábanie s dátami a automatizáciu procesov. Avšak vzhľadom na to, že Spin Master má veľa rôznych pobočiek, každá sa trochu líši. Zatiaľ čo zamestnanci na Slovensku zadávajú svoju dochádzku zväčša cez terminál pri vchodových dverách, dáta sú odosielané do dochádzkového systému. Zamestnanci v Maďarsku alebo Česku musia manuálne zadávať svoju dochádzku do systému Workday. Personalistom potom vzniká niekoľko rôznych databáz, odkiaľ musia zbierať dáta. Mnoho z nich má iný dátový typ, a preto sú spolu nekompatibilné. Vzniká tým problém, že oddelenie má veľké množstvo informácií, ktoré by sa dali analyzovať. Ale

údaje z rôznych systémov sú natoľko odlišné, že v bežnej praxi ich manažment iba málokedy podrobne analyzuje na celofiremnej úrovni.

Obr. 4: Profil zamestnanca vo Workday

The screenshot displays a user profile for Ali Riswold, a student at Alma Mater University. The interface is divided into several sections:

- Student Information:** Student ID: ID-01010, Student Status: Active, Residency Status: Nonresident, Class Standing: Senior, Location: Main Campus, Primary Program of Study: Biological Sciences Major.
- Contact Information - Public:** Phone: +1 207-353-4397, Email: ariswold@workday.net.
- Account Activity:** Total Account Balance: 21,526.00, Due Now: 14,931.74. Buttons for "View Statement" and "Make a Payment" are visible.
- Academic Progress:** Biological Sciences Major, 91.3% (21 Satisfied of 23 Requirements).
- Housing Assignment:** Location: Williams Hall, Room #: WH-501, Room Type: Double, Assignment Status: In Room, Academic Period: 2020 Spring Semester, Check-In Date: 01/07/2020 12:00 AM, Check-Out Date: 05/17/2020 12:00 PM.
- Skills:** Biomolecular Chemistry, Evolutionary Biology, Genetically Modified Organisms (GMOs), Microbiology, Molecular Cell Biology, Molecular Genetics, Violin.

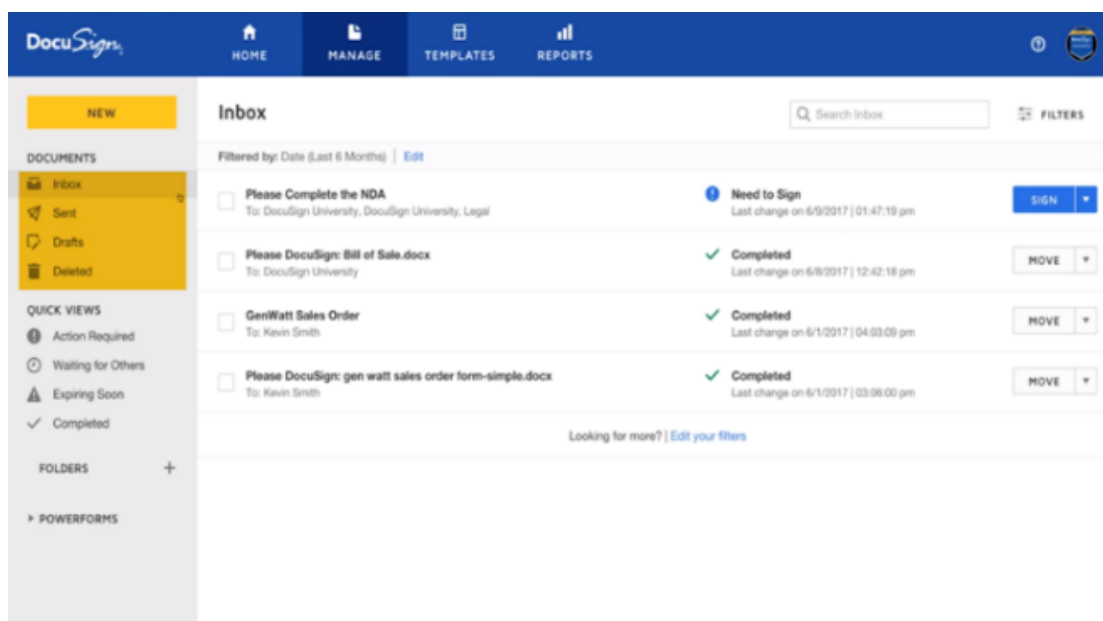
Zdroj: Workday, dostupné na: <https://www.workday.com>

## DocuSign

Webová platforma DocuSign poskytuje službu elektronického podpisovania dokumentov a ich elektronického odosielania. Pri odosielaní je dokument zašifrovaný, takže pri úniku údajov nie je možné dokument čítať. Navyše je ku každému dokumentu priložený certifikát, ktorý overuje originalitu podpisu.

DocuSign poskytuje riešenie na podpis dokumentov zamestnancami, ktorí majú kancelárie v iných krajinách a teda znižuje byrokratickú záťaž. Čo je dôležité najmä v tomto čase, kedy sa množstvo ľudí nemôže zdržiavať vo svojich kanceláriách a musia pracovať z domu.

Obr. 5: Domovská stránka v DocuSign



Zdroj: DocuSign Support, dostupné na: <https://support.docusign.com/en/>

## TMF Horizon

Vzhľadom na to, že Spin Master je globálna firma, vznikla potreba využívania jednotného mzdového systému. Spoločnosť outsourcuje spracovanie miezd firme TMF, ktorá používa Horizon ako webovú platformu. Táto platforma Horizon, poskytuje zamestnancom prístup k svojim výplatným páskam. Avšak primárny účel webovej platformy je zdieľanie dokumentov medzi pracovníkmi ľudských zdrojov a účtovníkmi vo všetkých krajinách, kde Spin Master pôsobí. Keďže personálne oddelenie v Bratislave je zodpovedné za viaceré krajiny Európy, Horizon podľa vopred dohodnutého kalendára posieľa pripomienky na nahranie podkladov na spracovanie mzdy ako je dochádzka či platové zmeny. Vzhľadom na to, že všetky krajiny majú odlišný časový harmonogram spracovania miezd, Horizon hrá kľúčovú úlohu pri dodržiavaní termínov.

## Dochádzkový systém AMS

Dochádzkový systém je previazaný na zamestnanecké karty a dochádzkový terminál pri vchode do firmy. Zamestnanec pri vstupe do práce priloží kartu k terminálu a nahrá svoj príchod alebo odchod. Ďalej je možné na termináli zvoliť, či zamestnanec odchádza k lekárovi, na pracovnú cestu, dovolenku alebo plánuje pracovať z domu po zvyšok dňa. Terminál následne prenesie informácie do dochádzkového systému, ku ktorému má prístup manažér a personalista. V prípade, že nie je možné nahráť príchod

cez terminál, zamestnanec má možnosť vytvoriť žiadanku o zmenu cez webový portál, ktorú následne schvaľuje manažér.

Obr.6: Mesačný prehľad dochádzky v AMS

Deň	Príchod	Odchod	Celkom	Odprac.	Zmena	Nočná	SL	Obed	Rozdiel	Saldo	Pre
1. št	00:00	00:00	00:00	00:00	P V	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
2. pi	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
3. so					-						
4. ne					-						
5. po	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
6. ut	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
7. st	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
8. št	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
9. pi	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
10. so					-						
11. ne					-						
12. po	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
13. ut	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
14. st	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
15. št	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
16. pi	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
17. so					-						
18. ne					-						
19. po	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
20. ut	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	
21. st	00:00	00:00	00:00	00:00	1	00:00	0	00:00	00:00	00:00	

Zdroj: Dochádzkový systém AMS, dostupné na: <https://dochadzky.system-is.com/>

## Komunikačné kanále

Medzi najpoužívanejšie informačné technológie používané na komunikáciu patria Microsoft Outlook, Microsoft Teams, Zoom a Skype for Business. Nutnosť práce z domu akcelerovala rýchlosť prijímania nových technológií na komunikáciu, keďže všetci zamestnanci sa museli adaptovať na video-konferencie a rýchlu online výmenu informácií. Microsoft Outlook je primárny produkt používaný na posielanie e-mailov, ktorý je využívaný na formálnu komunikáciu s externými partnermi a zákazníkmi.

Priamo do Outlook prehliadača je integrovaný Zoom, čo zjednodušuje prístup do aplikácie. Taktiež to zjednodušuje vytváranie pozvánok na video-hovor či plánovanie telefonátov do kalendára. Samotný Zoom bol vo firme zavedený relatívne nedávno, približne na začiatku roku 2020. Interne sa využíva na rýchlu, neformálnu komunikáciu medzi zamestnancami. Výhodou Zoomu je možnosť využívať zároveň počítačovú verziu, ako aj mobilnú aplikáciu. No hlavnou výhodou je to, že podporuje video-konferencie s veľmi veľkým množstvom účastníkov. To je veľmi dôležité pri kvartálnych, celofiremných video-konferenciách, na ktorých sa zúčastňujú všetci zamestnanci. Na týchto pravidelných video-hovoroch oboznamuje vedenie firmy

zamestnancov s kvartálnymi finančnými výsledkami, aktuálnou situáciou a plánom na najbližšie obdobie.

Microsoft Teams dovoľuje vytváranie rôznych tímov v rámci organizácie. Využíva sa pre zjednotenie komunikácie celého podnikového oddelenia alebo umožňuje vytváranie tímov združujúcich jednotlivé projekty naprieč oddeleniami. Microsoft Teams zjednodušuje zdieľanie dokumentov, no sprostredkováva tiež online video-konferencie a audio-konferencie.

Skype for Business umožňuje používateľom v rámci jednej firmy odosielať okamžité správy. Okrem toho Skype poskytuje audio-konferencie a video-konferencie so zdieľaním pracovnej plochy alebo súborov. Avšak oproti Zoomu ma menej vlastností, preto sa Spin Master rozhodol ho postupne vyradiť a nahradiť Zoomom.

## Profesia

Profesia.sk je webový portál na zverejňovanie voľných pracovných pozícií na pracovnom trhu. Okrem ponúkania pracovných príležitostí uchádzačom ponúka Profesia mnoho iných pridružených služieb, ako napríklad platovú kalkulačku, podujatia pre verejnosť či pracovné veľtrhy.

Obr.7: Databáza životopisov na portáli Profesia

The screenshot shows the search results for 'Databáza životopisov: Košický kraj, IT analytik'. The interface includes a search bar, filters for 'Košický kraj' and 'IT analytik', and a list of candidates. The first candidate (ID: 1740274) is an IT analyst with 14 years of experience. The second candidate (ID: 2286007) is an IT analyst and facility manager with 10 years of experience. The third candidate (ID: 2443632) is an IT analyst and logistician with 1 year of experience. The page also shows a table of regions and a table of employment types.

OKRESNÉ MESTÁ	Count
Košice	78
Michalovce	33
Spíšská Nová Ves	29
Trebišov	29
Sobrance	28
Rožňava	28
Gelnica	27

DRUH PRACOVNÉHO POMERU	Count
plný úväzok	77
skrátенý úväzok	29
na dohodu (brigády)	26
živnosť	10
internship, stáž	8

Zdroj: Profesia, dostupné na: <https://blog.profesia.sk/>

Navyše pre zamestnávateľov poskytuje mnoho ďalších služieb, napríklad aktívne vyhľadávanie profilov v databáze životopisov na webe Profesia. Vyhľadávanie

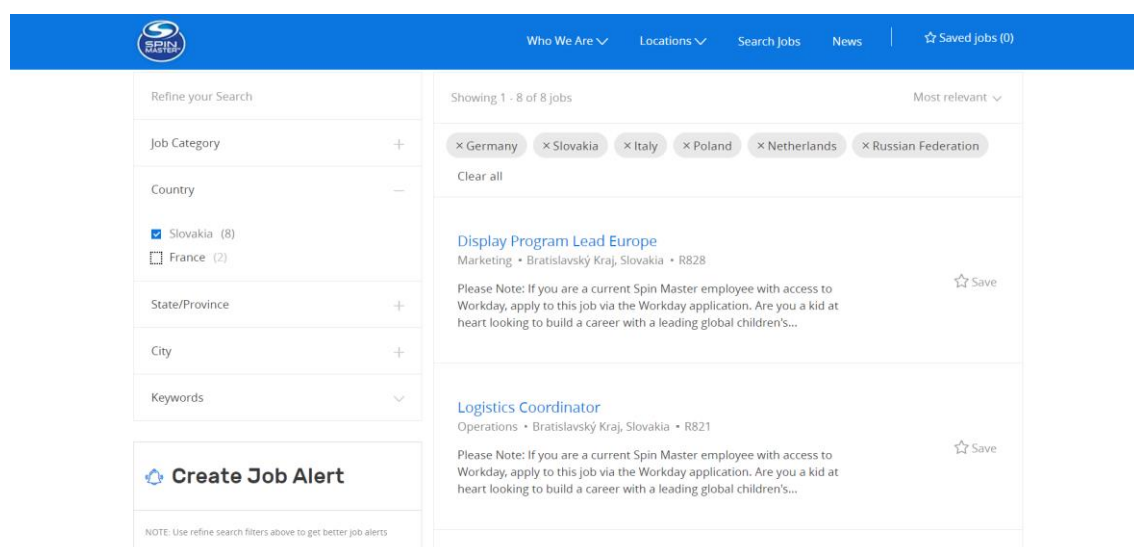
podľa skúseností, znalostí či podľa množstva zhody s uverejnenou ponukou o voľnom pracovnom mieste. Zamestnávateľ má taktiež prístup k štatistikám, koľko ľudí otvorilo ponuku a koľko na ňu zareagovalo, čo môže pomôcť zmeniť obsah pracovnej ponuky tak, aby zaujala čo najväčší okruh kandidátov.

Všetky životopisy kandidátov, ktoré boli zaslané prostredníctvom Profesie, smerujú na e-mailovú adresu v Outlooku. Dôsledkom, že v rámci jedného personálneho oddelenia vznikajú dve rôzne databázy životopisov. Jedna sa nachádza v personálnom systéme Workday a druhá v mailboxe Outlooku. Tento fakt má za dôsledok zmätok pri vyhľadávaní kandidáta, keďže je náročné povedať, cez ktorý informačný kanál životopis prišiel. Navyše životopisy v Outlooku sa nachádzajú ako prílohy v e-mailoch a teda je náročné filtrovať životopisy a cielene ich vyhľadávať. Zdvojené zdroje údajov znemožňujú vytvárať akékoľvek analýzy z neúplných dát. Vzhľadom na to je náročné určiť, či bola náborová kampaň efektívna alebo nie.

## Webstránka spoločnosti Spin Master

Webová stránka spoločnosti, na ktorej sa nachádza kariérny portál s voľnými pracovnými miestami slúži ako náborový kanál, cez ktorý prichádzajú životopisy záujemcov do databázy vo Workday. Okrem zverejňovania pracovných príležitostí sa web aktívne používa na marketing značky Spin Master, uverejňovanie tlačových správ, projektov v rámci filantropie a spoločenskej zodpovednosť podniku (CSR).

Obr. 8: Webstránka a portál pracovných ponúk formy Spin Master



The screenshot displays the Spin Master careers portal. At the top, there is a blue navigation bar with the Spin Master logo and links for 'Who We Are', 'Locations', 'Search Jobs', 'News', and 'Saved Jobs (0)'. Below the navigation bar, the page is divided into two main sections. On the left, there is a 'Refine your Search' sidebar with filters for 'Job Category', 'Country' (showing Slovakia (8) and France (2)), 'State/Province', 'City', and 'Keywords'. At the bottom of this sidebar is a 'Create Job Alert' button. On the right, the main content area shows 'Showing 1 - 8 of 8 jobs' with a 'Most relevant' dropdown. Below this, there are two job listings. The first is 'Display Program Lead Europe' in Marketing, Bratislavský Kraj, Slovakia, R828. The second is 'Logistics Coordinator' in Operations, Bratislavský Kraj, Slovakia, R821. Both listings include a 'Please Note' and a 'Save' button.

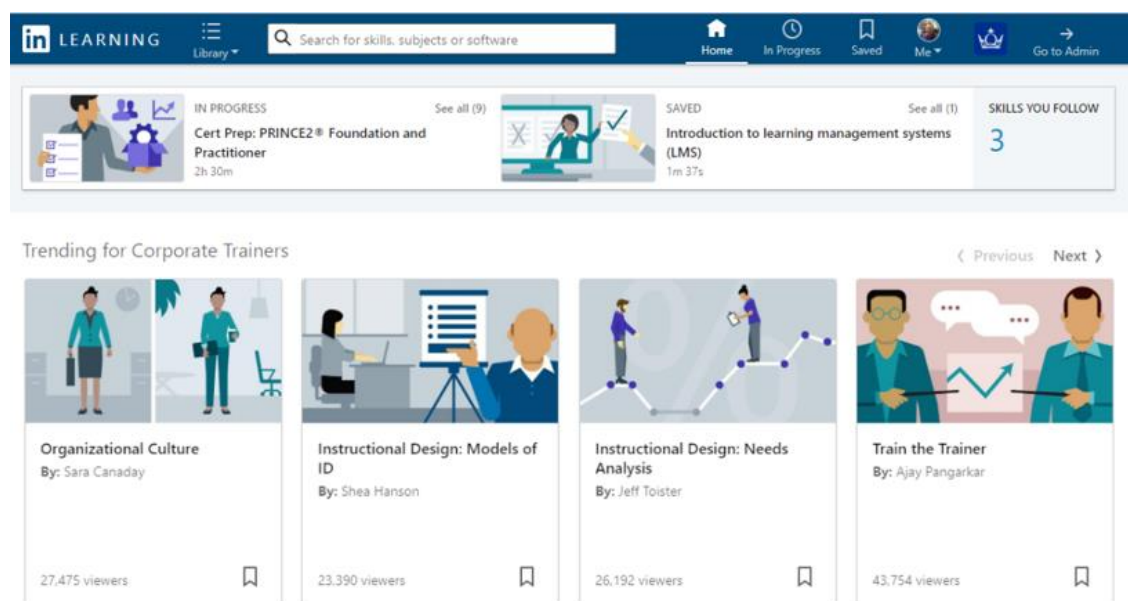
Zdroj: Spin Master Career, dostupné na: <https://www.spinmastercareers.com/>

## LinkedIn

Sociálna sieť LinkedIn je zameraná na prepájanie kontaktov pracujúcich profesionálov, živnostníkov, na upevňovanie vzťahov s partnermi, hľadanie práce či dokonca na hľadanie potenciálnych zákazníkov. Personalisti v spoločnosti Spin Master využívajú LinkedIn na aktívne vyhľadávanie vhodných kandidátov, ktorých profil sa zhoduje s náplňou voľného pracovného miesta.

Súčasťou sociálnej siete je aj vzdelávacia platforma LinkedIn Learning, Spin Master poskytuje svojim zamestnancom prístup k tomuto online vzdelávaniu ako zamestnanecký benefit. LinkedIn Learning poskytuje členom vzdelávať sa v oblastiach obchodu, softvéru a technológií. Kurzy sa uskutočňujú prostredníctvom kratších videí. Po ukončení kurzu sa vygeneruje certifikát o absolvovaní. Na vzdelávacej platforme existuje viac ako 12 000 rôznych kurzov.

Obr. 9: Platforma LinkedIn Learning



Zdroj: LinkedIn, dostupné na: <https://www.linkedin.com/feed/>

## Edenred

Slovenská Republika mala donedávna v legislatíve zakotvenú povinnosť zamestnávateľa poskytovať svojim zamestnancom stravné lístky. Zamestnanec má podľa zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov každý deň nárok na jeden stravný lístok v hodnote 5,10 €, na ktorý je zamestnávateľ povinný prispievať minimálne 55%, čo predstavuje 2,81 €, ak zamestnanec odpravuje 4 hodiny z pracovného

času. Edenred poskytuje tzv. kartu Ticket Restaurant, ktorá je určená na stravovanie. S kreditom nahraným na karte je možné platiť vo vybraných reštauráciách a potravinách. Výhodou tejto karty je jednoduchosť pri platení, keďže nie je potrebné počítať a vydávať jednotlivé stravné lístky, ako to bolo pri fyzických lístkoch. Personalistom umožňuje stravovacia karta ušetriť čas, ktorý by inak strávili pri distribúcií fyzických obálok so stravnými lístkami jednotlivým zamestnancom na mesačnej báze. Kredit sa presunie na karty zamestnancov v priebehu 24 hodín od zadania objednávky.

Obr. 10: Aplikácia Edenred na sledovanie transakcii

The screenshot shows the Edenred mobile application interface. At the top, there's a status bar with 'Carrier', '2:44 PM', and '20%' battery. The app header includes the Edenred logo, the email 'lalalala@gmail.com', and 'SK' with a power icon. The main content area is divided into several sections:

- Left sidebar:** 'Karta Ticket Restaurant®' with menu items: 'Info o karte', 'História transakcií', 'Platba cez mobil', 'Aktuálne zľavy', 'Reštaurácie v mojom okolí', and 'Zablokovať kartu'. Below this is a 'Kontakty' section with 'Kontaktujte ma' and 'TBkarta: sk@edenred.com'.
- Top center:** 'Aktuálny zostatok: 8,21 €' with an 'OBNOV' button.
- Top right:** 'Karta Ticket Restaurant®' with 'Sériové číslo: 10101010' and 'Stav: Aktívna'.
- Bottom section:** 'Moje transakcie' table.

DÁTUM	NÁZOV PREVÁDZKY	TYP TRANSAKČIE	SUMA
21. 10. 12:34	HM TESCO,BA,LAMACSKA - LAMACSKA CESTA, BRATISLAVA,841 04,SVK,SVK	↓	-4,51 €
21. 10. 12:17	LIDL BA,HODONINSKA - HODONINSKA, BRATISLAVA,814 03,SVK,SVK	↓	-9,93 €
19. 10. 13:40	LIDL BA,HODONINSKA - HODONINSKA, BRATISLAVA,814 03,SVK,SVK	↓	-5,89 €
17. 10. 12:24	LIDL BA,HODONINSKA - HODONINSKA, BRATISLAVA,814 03,SVK,SVK	↓	-10,83 €
14. 10. 19:46	McDonald's - Lamacska cesta 14, Bratislava,84104,84,SVK	↓	-8,80 €

Zdroj: Aplikácia Edenred. dostupné na Apple Apps: <https://apps.apple.com/sk/app/edenred-benefity/id1166163804?l=sk>

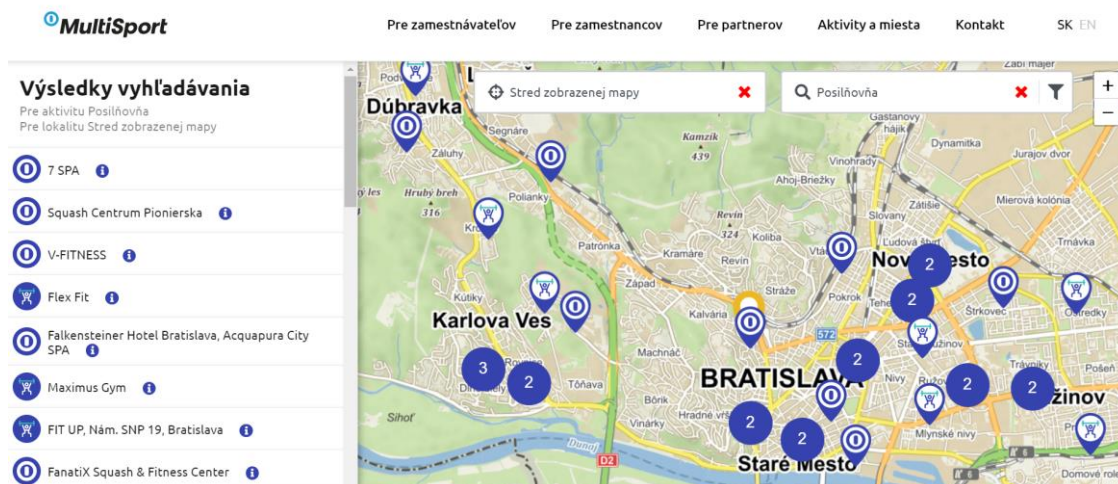
### MultiSport

Spoločnosť MultiSport poskytuje kartu ako zamestnanecký benefit. Hlavnou myšlienkou konceptu firmy je, že spokojnejší a zdravší zamestnanci sú produktívnejší zamestnanci. A preto MultiSport vytvoril partnerstvá s viac ako 700 športoviskami vo viac ako 120 mestách, do ktorých môže zamestnanec s kartou vstúpiť zadarmo. Kartu je však možné získať iba prostredníctvom zamestnávateľa. So súhlasom zamestnávateľa je

možnosť zaobstarat' sprievodnú kartu aj pre partnera, dospelého kamaráta alebo deti do 15 rokov.

Okrem samotnej návštevy športovísk poskytuje firma MultiSport rôzne firemné akcie, ako napríklad Dni zdravia a športu, ktoré vznikli za účelom vzdelávania, spájania kolektívov a upevňovania firemnej kultúry.

Obr. 11: Vyhľadávač športových aktivít MultiSport



Zdroj: MultiSport, dostupné na: <https://mapa.multi-sport.sk/sk/>

## One Drive

Microsoft One Drive je cloudová služba, ktorá umožňuje používateľom ukladať a zdieľať súbory. Všetky dokumenty a dáta sú synchronizované v reálnom čase medzi zariadeniami a služba poskytuje jednoduchý prístup k informáciám z akéhokoľvek zariadenia. V rámci oddelenia ľudských zdrojov v Spin Master je táto služba denne využívaná na vytváranie a aktualizovanie elektronických zamestnaneckých zložiek. Rovnako sa využíva na zdieľanie akýchkoľvek dôležitých dokumentov v rámci oddelenia, napríklad podklady na spracovanie miezd či na uschovanie výkazov a analýz.

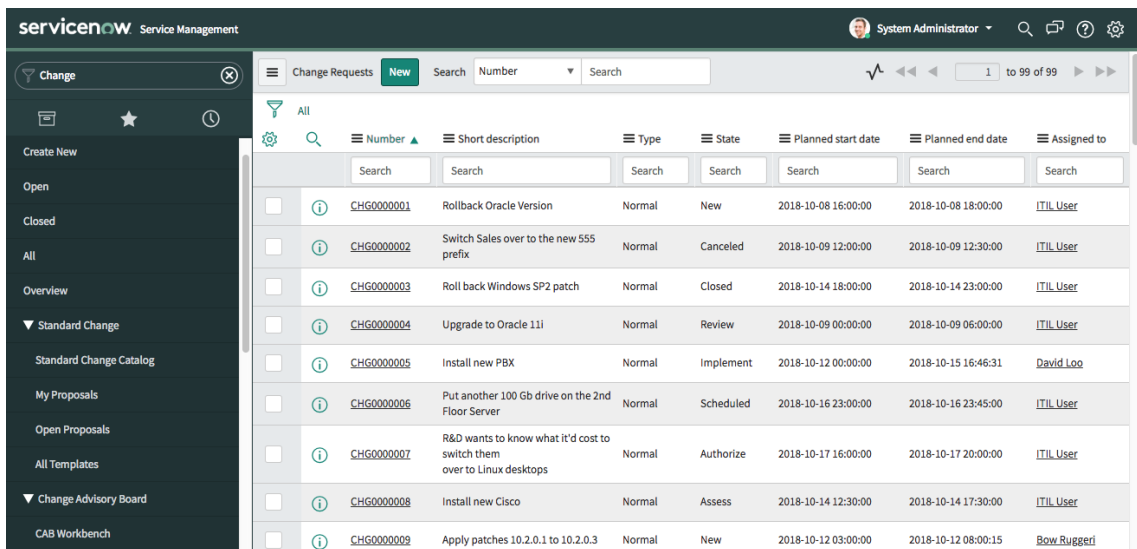
## Microsoft Excel

Celý Microsoft balík je pomerne často využívaný. Ale Excel má veľmi dôležité postavenie. Reporty z informačného systému Workday sú vždy generované v Exceli a v ňom zväčša tiež prebieha následná analýza.

## ServiceNow

Platforma ServiceNow je takzvaný „ticketing tool“, teda je to nástroj na vytváranie žiadostí v systéme. Pomáha spravovať a automatizovať procesy vo veľkých firmách, keďže prehľadne zaznamenáva požiadavky a sleduje fázy spracovania požiadavky. Vo firme Spin Master sa konkrétne používa na zaznamenávanie IT problémov a žiadanie prístupov do interných systémov. V prípade výskytu technického problému, zamestnanec vytvorí požiadavku. Následne zamestnanec IT oddelenia sa zaoberá jednotlivými prípadmi. Táto platforma je veľmi dôležitá pre fungovanie chodu firmy, vzhľadom na to, že nie každá pobočka má vlastné IT oddelenia. Preto sa časť opráv robí online po sieti, no na problémy s hardwarom je potrebné zavolať externého špecialistu v danej krajine, ktorý príde problém vyriešiť. ServiceNow sleduje štádium rozpracovania každej požiadavky od jej vytvorenia až po úspešné vyriešenie prípadu.

Obr. 12: Domovská stránka so žiadaniami v ServiceNow



Change Requests	New	Search	Number	Search	1	to 99 of 99		
Number	Short description	Type	State	Planned start date	Planned end date	Assigned to		
CHG0000001	Rollback Oracle Version	Normal	New	2018-10-08 16:00:00	2018-10-08 18:00:00	ITIL User		
CHG0000002	Switch Sales over to the new 555 prefix	Normal	Canceled	2018-10-09 12:00:00	2018-10-09 12:30:00	ITIL User		
CHG0000003	Roll back Windows SP2 patch	Normal	Closed	2018-10-14 18:00:00	2018-10-14 23:00:00	ITIL User		
CHG0000004	Upgrade to Oracle 11i	Normal	Review	2018-10-09 00:00:00	2018-10-09 06:00:00	ITIL User		
CHG0000005	Install new PBX	Normal	Implement	2018-10-12 00:00:00	2018-10-15 16:46:31	David Leo		
CHG0000006	Put another 100 Gb drive on the 2nd Floor Server	Normal	Scheduled	2018-10-16 23:00:00	2018-10-16 23:45:00	ITIL User		
CHG0000007	R&D wants to know what it'd cost to switch them over to Linux desktops	Normal	Authorize	2018-10-17 16:00:00	2018-10-17 20:00:00	ITIL User		
CHG0000008	Install new Cisco	Normal	Assess	2018-10-14 12:30:00	2018-10-14 17:30:00	ITIL User		
CHG0000009	Apply patches 10.2.0.1 to 10.2.0.3	Normal	New	2018-10-12 03:00:00	2018-10-12 08:00:15	Row Ruggeri		

Zdroj: Service Now, dostupné na <https://docs.servicenow.com/>

## Nábor

Celý proces náboru nových zamestnancov začína zadaním potreby vytvorenia novej pracovnej pozície a opisom pracovného miesta. Opis pracovného miesta dokumentuje príslušný manažér zodpovedný za dané pracovné miesto. Kompletný dokument odovzdá personalistovi, ktorý je následne pripravený začať náborový proces.

Voľná pracovná pozícia je uverejnená na portáli Profesia, zverejnená na firemnom webe ako aj na sociálnej sieti LinkedIn.

V prípade, že je životopis kandidáta zaslaný cez portál Profesia, dokumenty prichádzajú na dedikovaný mailbox v Outlooku ako príloha e-mailu. No do informačného systému Workday prichádzajú profily kandidátov o pracovné miesto z LinkedIn a webovej stránky spoločnosti (spinmastercareers.com), na ktorej sa inzerujú všetky voľné pozície. Pracovník venujúci sa náboru nových zamestnancov pravidelne prehliada všetky profily a selektuje vhodných kandidátov. Nevhodným uchádzačom o pracovné miesto je zaslaný odmietavý e-mail, ktorý je automaticky generovaný a odoslaný na ich e-mailovú adresu uvedenú v profile.

V prípade, že je zamestnanec vhodný a jeho skúsenosti sa zhodujú s nárokmi na pracovné miesto, daný náborový pracovník kontaktuje uchádzača. Prvý telefonický kontakt slúži na sekundárnu selekciu, počas ktorej uchádzač odpovedá na otázky ohľadom svojej motivácie na zmenu pracovného miesta, svojich očakávaní a hodnotí sa aj úroveň cudzích jazykov. Po úspešnom telefonickom rozhovore je uchádzač pozvaný na pracovný pohovor. Pozvánka na samotný pohovor je odoslaná náborovým pracovníkom cez Zoom, keďže vzhľadom na aktuálnu pandemickú situáciu všetky pracovné pohovory prebiehajú výlučne online. V prípade úspešného ukončenia výberového procesu je uchádzačovi odoslaná pracovná ponuka prostredníctvom DocuSign, ktorá je záväzná zo strany zamestnávateľa. Každý kandidát má obdobie troch pracovných dní, počas ktorých sa môže rozhodnúť, či chce elektronicky podpísať pracovnú ponuku.

Po podpísaní pracovnej zmluvy je novému zamestnancovi vytvorená osobná zložka vo fyzickej ako aj v elektronickej podobe. Všetky dokumenty majú vytvorenú kópiu a sú uložené na cloude One Drive, kam majú prístup iba pracovníci ľudských zdrojov. Osobné údaje sú teda zálohované a v prípade, že by sa zničila jedna verzia, dokumenty je vždy možné nahradiť.

## **Adaptácia**

Počas prvého pracovného dňa absolvujú všetci noví zamestnanci stretnutie s personalistom. Počas prezentácie firmy sa dozvedia bližšie informácie o organizačnej štruktúre, podnikovej kultúre, benefitoch alebo o spoločenských akciách, ktoré firma uskutočňuje. Toto stretnutie trvá približne hodinu. Po ňom nasleduje stretnutie, na ktorom sa zúčastňuje aj zamestnanec z technického oddelenia. Noví zamestnanci obdržia

pracovné počítače a všetky potrebné prístupové kódy. Následne prichádza na rad zaúčanie o používaní firemných sietí, ochrana osobných a firemných údajov a taktiež aj školenie, ako zachádzať s firemnými komunikačnými aplikáciami ako sú Zoom, Micorsoft Teams a systémom ServiceNow.

Po ukončení oboch prezentácií nasleduje ukážka pracovných priestorov. Zamestnancom je ukázané rozloženie kancelárií, všetkých oddelení a ich pracovné miesta. Následne si nového člena prevezme tím, do ktorého bude patriť a začne sa proces zaúčania. Medzi prvé školenia je zaradené online štúdium bezpečnosti a ochrany zdravia na pracovisku. Školenie je vytvorené interaktívne pomocou obrázkov a videí. Ďalšie nevyhnutné školenie je zamerané na interné smernice spoločnosti. Preberajú sa v ňom etické zásady, interné informovanie o nezákonnej činnosti alebo zásady nakupovania a predávania zamestnaneckých akcií spoločnosti Spin Master. Po ukončení oboch kľúčových školení prichádza na rad zaškoľovanie od kolegov, ktorí vysvetlia všetky postupy a štandardy práce.

## **Vzdelávanie**

Vedenie firmy podporuje celoživotné vzdelávanie svojich zamestnancov. Pomocou platformy LinkedIn Learning, ktorú zadarmo ponúka všetkým aktívnym zamestnancom firma, podporuje individuálne vzdelávanie mimo pracovného času. Je efektívna najmä na zlepšenie osobných a komunikačných zručností.

Okrem toho sa Spin Master stará aj o pravidelné vzdelávanie na pracovisku. Zväčša sa jedná o školenia zamerané na technické zručnosti prístupné pre celé oddelenia nie iba pre jednotlivcov. Medzi takéto školenia, ktoré sa udiali počas minulého roka patrí napríklad kurz Excelu pre pokročilých. Cieľom bolo zdvihnúť úroveň znalostí a zefektívniť prácu. Avšak organizované sú aj školenia pre špecifické oddelenia, ako napríklad kurz zameraný na SAP, s ktorým pracujú iba niektorí zamestnanci.

Niekoľkokrát do roka sa na pracovisku uskutočňujú takzvané Wellness dni, počas ktorých sú naplánované rôzne aktivity pre zamestnancov. Od ochutnávky čerstvých ovocných štiav, krátkych masáží až po športové dni. Mnohé aktivity sú zamerané na zlepšenie vyváženosti pracovného a osobného života. Aktivity, napríklad meditácia či joga, majú za cieľ zlepšiť psychické aj fyzické rozpoloženie počas pracovného dňa.

## **Hodnotenie**

Každý rok v marci prebieha hodnotenie zamestnancov v celej organizácii. Celý proces prebieha online cez platformu Workday. V prvej fáze začína samohodnotenie zamestnanca na základe cieľov, ktoré si vytýčil v predchádzajúcom roku. Na stupnici od 1 do 5 zamestnanec hodnotí do akej miery splnil to, čo si predsavzal. Následne prebehne stretnutie s priamym nadriadeným, s ktorým sa porozprávajú o jednotlivých bodoch, ako zamestnanec zvládol svoje ciele a či sa zlepšil vo svojej práci. Po rozhovore nasleduje ohodnotenie výkonu z pohľadu manažéra, ktoré zaznačí do Workday. Akonáhle obe strany ukončia svoje hodnotenie dostane personalista upozornenie, že si môže pozrieť výsledky. Od celkového hodnotenia sa odvíja aj nárok na zvýšenie platového ohodnotenia, o ktorom rozhoduje manažér po porade s personalistom. Rovnako vplýva hodnotenie aj na vyplácanie bonusu za uplynulý rok. Na celý tento proces má manažér približne dva mesiace, za ten čas je nutné, aby uzavrel hodnotenie všetkým svojim podriadeným. Akonáhle je celý proces ukončený, môže si každý zamestnanec nastaviť svoje pracovné a osobné ciele na nasledujúci rok.

## **Odmeňovanie**

Výška platu na všetkých pozíciách je dohodnutá individuálne a záleží na dohode s manažérom a personalistom. Kladie sa dôraz na férovosť, aby v platoch zamestnancov na podobných pozíciách neboli príliš veľké rozdiely. Plat sa odvíja od množstva odpracovaných rokov na podobnej pozícii alebo od špecifických zručností, ktoré sú potrebné na plnenie pracovných úloh.

Proces administrácie mzdy je výrazne uľahčený vďaka informačným technológiám, ktoré sú používané na jej spracovanie. Všetky platové údaje sú ukladané cez Workday, vďaka čomu je ľahké sledovať všetky personálne náklady a výdaje. Systém zobrazuje všetky zmeny vykonané u zamestnancov, a preto je možné podrobne sledovať históriu a vývoj platov u jednotlivcov ako aj údaje za celé oddelenia.

Platové informácie sa odosielajú externému spracovateľovi mzdy cez webovú platformu Horizon. Obom stranám dovoľuje platforma dodržiavať spoločne dohodnuté termíny odovzdávania podkladov na spracovanie, ako aj finálne dokumenty. Vďaka tomu sa nemôže stať, že by niektorá strana zabudla na hodnotenie. Pretože to by výrazne spomalilo proces spracovania mzdy. Finálne výstupy zaslané mzdovou firmou sú ďalej preposlané na finančné oddelenie v rámci Spin Master, ktoré prevedie odpracovanú mzdu

na účet zamestnanca. Výplatná páska je dostupná elektronicky každý mesiac na platforme Horizon. V rovnaký deň je zamestnancom nabitá karta Edenred, na ktorú sa nahrá plná výška stravných lístkov na najbližší mesiac.

## **Benefits**

Spoločnosť Spin Master poskytuje množstvo benefitov, na ktoré nie sú potrebné žiadne informačné technológie na ich spravovanie. Medzi benefity patria dostupné hodiny cudzích jazykov alebo spoločenské akcie organizované niekoľkokrát za rok. Keď spoločnosť Spin Master uviedla svoje akcie na trhu v Toronte, bola možnosť nakupovať zamestnanecké akcie. Medzi možnosti rekreácie patrí aj MultiSport karta alebo rekreačné poukazy, na ktoré firma prispieva podľa zákona. Dvakrát do roka majú zamestnanci možnosť dostať 2 hračky zadarmo a neobmedzený počet hračiek za oveľa nižšiu cenu.

## **4.2 RSC Raiffeisen Service Center GmbH.**

Mnohé z technológií v RSC sú používané aj v spoločnosti Spin Master. Firma MultiSport patrí medzi unikátne projekty na Slovensku. MultiSport karta sa stala veľmi rýchlo obľúbeným benefitom pre zamestnancov. Obe firmy tiež používajú platformu a stravovaciu kartu Edenred. A to hlavne preto, že na Slovensku bola veľmi úzka ponuka firiem, ktoré poskytovali túto, zo zákona povinnú službu.

Spomedzi komunikačných technológií využíva RSC prioritne Microsoft Outlook na e-mailovú komunikáciu. Miesto Outlooku bol v minulosti používaný software Lotus Notes od IBM. Avšak ten sa v roku 2018 vymenil najmä kvôli zastaranému rozhraniu a obmedzenej funkcionalite. Na rýchlu, neformálnu komunikáciu sa v RSC používa Skype for Business. Ten je prepojený aj s dcérskou spoločnosťou Raiffeisen banky, a to s Tatra bankou. Vďaka takejto sieti kontaktov je naozaj možné efektívne riešiť problémy. Microsoft Teams poskytuje zamestnancom funkciu zdieľania súborov a organizovanie video-konferencií.

### **Pegasys**

Databáza Pegasys bola interne vytvorená na účely spravovania personálnych informácií. Každý súčasný a minulý zamestnanec sa nachádza v tejto databáze. Osobný profil v databáze je vytvorený ešte predtým, ako je podpísaná pracovná zmluva. Okrem toho, že software obsahuje osobné a platové údaje zamestnancov, poskytuje aj nástroje na reportovanie a vytváranie výkazov. Všetky výkazy sú exportované v dokumente Excel, čo umožňuje následnú analýzu.

### **E-Recruiter**

Webová platforma E-Recruiter poskytuje riešenie pre elektronický nábor a spravovanie kandidátov a manažment voľných pracovných miest. Software zachytáva všetky životopisy, ktoré prichádzajú do databázy z portálu Profesia, firemnej webovej stránky a zo sociálnej siete LinkedIn, na ktorých sú inzerované voľné pracovné pozície.

Personalista, zodpovedný za nábor nových zamestnancov na webovej platforme, otvára nové pozície. Personalista vyberá kandidátov, nevhodným je automaticky zaslaný zamietavý e-mail na ich osobnú e-mailovú adresu a ich životopis je odstránený z databázy. Potencionálni zamestnanci sú pozvaní na pracovný pohovor a pokračujú v náborovom procese. Aplikácia poskytuje mnohé ďalšie výhody ako napríklad podrobnú

analytiku, kde je možné vyhodnotiť priemerný čas, za ktorý sa podarilo obsadiť voľnú pozíciu alebo atraktivitu pracovnej ponuky vzhľadom na to, koľko kandidátov sa prihlásilo.

Obr. 13: Zoznam kandidátov na otvorenej pozícií v E-Recruiter

The screenshot displays the E-Recruiter dashboard. At the top, there is a navigation bar with the 'eR' logo and menu items: 'Jobs', 'Bewerber', 'Kunden', 'Statistiken', and 'Mehr'. A search bar labeled 'Suche' is on the right. Below the navigation, there is a table of job positions:

Department	Job ID	Job Title	Location	3	3	15	3	Icons
Controlling & Finance	#53901	Controller	Linz	3	3	15	3	Icons
Interne Services	#31063	Quality Manager	Wien	1	1	61	3	Icons
Produktmanagement	#47979	Projektmanager	Innsbruck	3	7	28	7	Icons

Below the table, there is a section titled 'Neue Bewerber' (New Applicants) with a list of three candidates:

- Maria Maier** #565045: 5 stars, 12.01.2019, Bewerber an Fachabteilung weitergeleitet, Lebenslauf
- Karsten Vieler** #565045: 4 stars, 12.01.2019, Weitere Dokumente angefordert, Lebenslauf
- Riccarda Wachauf** #565045: 1 star, 12.01.2019, Bewerbungsunterlagen prüfen, Lebenslauf

Zdroj: E-Recruiter, dostupné na: <https://www.erecruiter.net/en/p/enterprise/candidate-experience>

## Webdesk

Software Webdesk od spoločnosti Workflow je dochádzkový systém, ktorý je napojený na terminál pri vchodových dverách firmy. Terminál zaznamenáva príchod a odchod zamestnancov cez priloženie vstupnej karty. Okrem toho firma tiež poskytuje aplikáciu, cez ktorú môžu zamestnanci vytvárať žiadanky v systéme a editovať svoju dochádzku. Dochádzkový systém ukazuje zamestnancom ich disponibilnú, čerpanú aj plánovanú dovolenku spolu so všetkými časovými fondami vyplývajúcimi zo zákona, ako je návšteva lekára a podobne. Personalistom tento systém umožňuje podrobne sledovať dochádzku zamestnancom. No a taktiež vytvárať reporty odpracovaných dní, na základe ktorých sa kalkuluje nárok na stravné lístky.

Obr. 14: Dochádzka na portáli Webdesk

The screenshot displays the 'Accounts' page in the Webdesk portal. The page features a dark navigation sidebar on the left with options like Home, Clock In/out, Info, Accounts, Time record, Calendar, Table of attendance, Group Calendar, Monthly approval of overtime, Requests, and Workflow. The main content area is titled 'Accounts' and includes a search bar, a 'Refresh' button, and a 'Date' input field. Below these are three data tables:

Accounts	
Holiday entitlement current year	,00 d
Remaining holiday	00 d
Planned holiday (to 31.12.2021)	,00 d
Compensatory time off	0,00 d
Sick Pay Plus / current year	0,00 d
Accomp. Fam. / current year (hourly)	0:00 h
Doctor's Visits / current year (hourly)	0:00 h

Personal Information	
Time registration No.	
Personnel No.	
Organisational unit	
Cost centre	

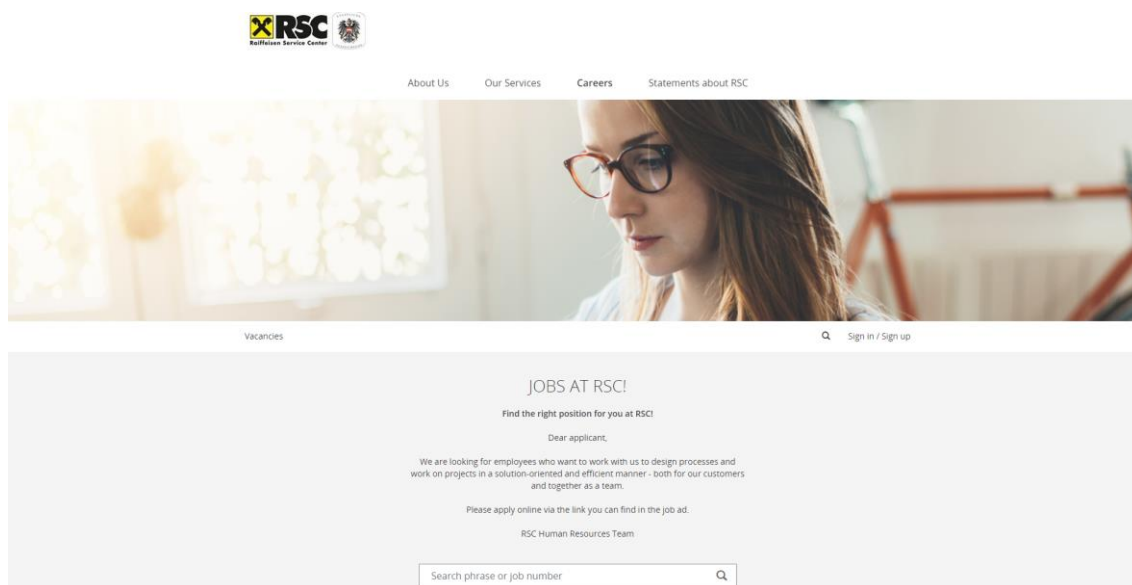
Accounts	
Overtime paid at 25 %/current year	0,00 h
Overtime paid at 100 % up to 8 hours/current year	0,00 h
Overtime paid at 100 % above 8 hours/current year	0,00 h
Balance current month	0,00 h
Balance -1M	0,00 h
Balance -2M	0,00 h
Balance -3M	0,00 h
Balance -4M	0,00 h
Total balance across 4 months	0,00 h

Zdroj: RSC, interné materiály spoločnosti

## Webstránka RSC

Internetová stránka firmy RSC oboznamuje záujemcov s voľnými pracovnými miestami v oboch pobočkách. Prostredníctvom tohto portálu môžu kandidáti priamo zaslať svoj životopis, ktorý sa dostane do E-Recruiter databázy. Webstránka obsahuje obmedzené množstvo bližších informácií o firme, ako je predmet podnikania či vízia a smerovanie firmy. Väčšina informácií sa venuje náboru a podpore dobrého mena podniku. Dizajn stránky má za cieľ zaujať a nasmerovať potencionálnych kandidátov na zareagovanie na ponuku práce.

Obr. 15: Webstránka a portál pracovných ponúk RSC



Zdroj: RSC, dostupné na: <https://www.rsc.at/en/raiffeisen-service-center.html>

## Benefit Plus

Webová platforma Benefit Plus poskytuje svojim klientom rôzne benefity na báze cafetéria systému. Momentálne firma spravuje benefity od 12 000 zmluvných partnerov pre viac ako 500 firiem s 210 000 zamestnancami. Zamestnanci majú vytvorení svoj osobný účet na portáli a obdržia svoju vlastnú Benefit Plus kartu.

RSC poskytla tento benefit svojim zamestnancom primárne ako nástroj, cez ktorý mohli personalisti efektívne riadiť rekreačné poukazy, tak ako vyžaduje legislatíva. Cez tento portál si zamestnanec môže objednať ubytovanie v jednej z partnerských firiem. Následne portál automaticky vygeneruje faktúru, z ktorej mu bude podľa zákona č. 347/2018 Z. z. o podpore cestovného ruchu zamestnávateľom preplatená suma 55 %, maximálne do výšky 275 €. Tento systém bol vytvorený s iniciatívou podpory cestovného ruchu v rámci Slovenska a pre zamestnancov predstavuje nástroj potrebnej rekreácie.

Obr. 16: Platforma Benefit Plus

The screenshot shows the Benefit Plus platform interface. At the top, the user 'Catherine Račkovičová' is logged in, with 4,49 points and 0,00 EUR in cashback. The main navigation bar includes 'ÚVOD', 'E-SHOP BENEFITOV', 'SEDÍM DOMA A NAKUPUJEM ON-LINE', 'NÁPOVEDA', and 'KONTAKT'. A search bar and 'História transakcií' button are also visible. The main content area displays a list of benefits: 'Príspevok na Rekreačný poukaz (1)', 'Rekreačné poukazy (1451)', 'Benefitový cashback (17)', 'Cestovanie (953)', 'Darčeková karta Eurovea (1)', and 'Karta Benefit Plus (1)'. A sidebar on the left shows 'Zoznam benefitov', 'Moje obľúbené', and 'Zobrazíť na mape'.

Zdroj: Benefit Plus, interné materiály spoločnosti

Každé Vianoce, v rámci vianočných odmien prispieva RSC na účty svojich zamestnancov body, za ktoré si počas roka môžu vybrať akýkoľvek benefit z databázy. Medzi obľúbené patria jazykové a voľnočasové kurzy, šport či poukážky v oblasti zdravia.

## Nábor RSC

Manažment RSC je sústredený vo viedenskej centrále, takže mnoho personálnych úkonov je rozhodovaných a uskutočnených priamo tam. Na pravidelných stretnutiach manažmentu je analyzovaná situácia vo všetkých oddeleniach firmy. Na základe toho sa vyhodnocuje, či je potrebné urobiť personálne zmeny alebo nahradiť odchádzajúceho zamestnanca. Ak je potrebné vytvoriť nové pracovné miesto, personalista spolu s manažérom vytvorí opis pracovného miesta. Uverejňovanie voľných pozícií na pracovných portáloch sa tiež vykonáva vo Viedni. Je to možné hlavne preto, že pracovné miesta sú inzerované v anglickom jazyku, vďaka čomu nevzniká žiadna

jazyková bariéra medzi rakúskymi personalistami a slovenskými kandidátmi. Keď je pozícia inzerovaná na pracovných portáloch, prevezmú zvyšok náborového procesu lokálni personalisti.

Všetky žiadosti o pracovné miesto spolu so životopismi a podpornými dokumentami prídu na webový portál E-Recruiter. Tam si personalista prehliada všetky vytvorené profily kandidátov a selektuje vhodných. E-Recruiter poskytuje vhodné nástroje na automatizovanie náborových procesov. Personalista môže priamo cez platformu zasielať zamietavé e-maily v prípade neúspechu vo výberovom procese, alebo môže vytvoriť pozvánku na pracovný pohovor v prípade obojstranného záujmu. Platforma E-Recruiter poskytuje nástroj na automatické vytváranie pracovných zmlúv generovaných z osobných údajov priamo z profilu kandidátov. Avšak táto metóda sa momentálne nepoužíva hlavne kvôli množstvu dodatkov, ktoré je nutné podpisovať pri nástupe na pracovné miesto. Okrem samotnej pracovnej zmluvy musia zamestnanci podpísať separátne dodatky o odmenách a súhlas so spracovaním osobných údajov. Ďalej podpisujú zamestnanci súhlas, že prečítali vnútorné smernice spoločnosti, porozumenie o bezpečnosti na pracovisku alebo porozumenie zásady rovného zaobchádzania. Vzhľadom na množstvo dokumentov, ktoré je potrebné vytvoriť a podpísať oboma stranami je pomoc, ktorú by poskytol E-Recruiter s vytvorením samostatnej zmluvy neefektívna a zbytočná, pretože zvyšné dodatky bude potrebné aj tak manuálne pripraviť.

Pracovná zmluva je v RSC vždy vlastnoručne podpísaná novým zamestnancom a manažérom personálneho oddelenia. To vytvára nevýhodu najmä teraz, počas pandémie, keď je limitované vchádzanie do kancelárie a stretávanie sa s inými ľuďmi. Každý zamestnanec má vytvorenú fyzickú osobnú zložku, v ktorej sú uschované všetky osobné údaje, ktoré je zamestnávateľ povinný archivovať, pracovnú zmluvu a všetky dodatky k pracovnej zmluve. Fyzické osobné zložky sú uschované v kovových kartotékach, ktoré sú vyrobené, aby odolali požiarom. Pandémia a práca z domu vytvorila veľa prekážok v práci personalistov. Jedným z problémov bolo aj to, že osobné zložky boli vytvorené iba vo fyzickej podobe. A preto vznikla potreba digitalizovať všetky dokumenty, aby sa mohla celá práca personalistov presunúť do digitálneho priestoru. RSC strávilo letné mesiace digitalizovaním osobných zložiek. Momentálne sú všetky uložené vo fyzickej podobe, v akej ich vyžaduje legislatíva ako aj digitálne na Microsoft One Drive cloude.

## **Adaptácia**

Pri nástupe do práce strávi nový zamestnanec prvú hodinu na stretnutí so zamestnancom z HR, ktorý mu predstaví základné pravidlá a zvyklosti na pracovisku. Novému zamestnancovi sú vysvetlené pravidlá obliekania (tzv. dress code). Okrem toho zamestnanec dostane podrobné informácie o tom, aké benefity firma ponúka a je mu priblížená podniková kultúra. Následne sa spolu prejdú po celom pracovisku, aby sa zamestnanec vedel rýchlo orientovať, dostal všeobecný prehľad o rozložení kancelárie. Týmto sa oficiálne končí úloha personalistu pri nástupe nového zamestnanca a ten je privedený na svoje pracovné miesto do tímu, ktorý preberá zaúčanie. Počas prvých dní je potrebné absolvovať niekoľko základných školení, v prvom rade je to bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci. No tiež elektronické školenie, prostredníctvom ktorého sa zamestnanec dozvie viac o interných smerniciach a predpisoch platných pre celú bankovú skupinu Raiffeisen. Po týchto dvoch prvotných školeniach je čas na zaúčanie v rámci tímu. Skúsený kolega je zodpovedný za zaškolenie a prevedie nového člena tímu celým procesom. Adaptácia nového zamestnanca sa v každom tíme líši v závislosti od aktivít, ktoré vykonávajú, ako aj od skúseností a zručností nového kolegu.

## **Vzdelávanie**

V oblasti vzdelávania RSC podporuje osvojovanie cudzích jazykov. V minulosti firma podporovala zamestnancov vo výbere európskych jazykov s dôrazom na nemčinu a angličtinu. Avšak vzhľadom na to, že slovenskí zamestnanci nemusia aktívne používať nemčinu počas svojej práce, tento program bol zrušený. Momentálne je možné navštevovať iba hodiny anglického jazyka, ktoré sú vedené online. Vedenie argumentuje zmenu programu tým, že zamestnancom pravidelne pribúda kredit na Benefit Plus účte, za ktorý by si mohli financovať kurzy sami.

Dodatočné odborné vzdelávanie nie je systematicky zabezpečené. V prípade, že sa zamestnanci chcú pravidelne ďalej vzdelávať, musia to robiť z vlastnej iniciatívy. Ojedinele je vybraným zamestnancom poskytnuté školenie. To sa stáva iba pri zmene, ktorá výrazne ovplyvní spôsob ich práce. Tento limitovaný vzdelávací systém nemotivuje zamestnancov vo vzdelávaní. A teda mnohí, ktorí by sa chceli ďalej rozvíjať, sa rozhodnú dať výpoveď a ísť do inej spoločnosti.

## **Hodnotenie**

Prvé hodnotenie zamestnanca sa uskutočňuje po prvom polroku na pracovnej pozícii, pri ktorom sa priamy vedúci zamestnanca rozhoduje o jeho výkone a či mu bude predĺžená pracovná zmluva na dobu neurčitú. Hodnotenie prebieha v papierovej forme a je nutné doručiť originál hodnotenia na oddelenie ľudských zdrojov. To pôsobí problémy pri práci z domu. Rovnako, vzhľadom na to, že množstvo manažérov pracuje vo Viedni, je tento proces značne zdĺhavejší, ako keby sa robil online.

Každý rok prebieha aj hodnotenie všetkých aktívnych zamestnancov. Hodnotí sa plnenie cieľov, ktoré boli nastavené počas predchádzajúceho hodnotenia. Ďalej sa zisťuje spôsob a efektivitu práce, samostatnosť či správanie voči nadriadenému, kolegom a klientom. Od stavu hodnotenia je manažérom rozhodnuté, u koho je možné zvýšiť plat do vyššej platovej kategórie. Rovnako sa od hodnotenia odvíja aj vyplácanie bonusu na konci roka. Zamestnanci s lepším hodnotením, teda tí, čo splnili dopredu stanovené ciele majú vyššie percento z vyplateného bonusu. Avšak tí, ktorých výkon bol nedostatočný nemajú nárok na akýkoľvek bonus za daný rok.

## **Odmeňovanie**

Mzdy zamestnancov sú riešené cez platovú tabuľku. Do tej sú zamestnanci rozdelení podľa dĺžky pracovných skúseností a množstva zručností. Následne každý rok je na základe hodnotenia rozhodnuté, či sa daný zamestnanec môže posunúť do vyššej platovej tabuľky. V prípade, že sa platy menia, nové platové údaje sa aktualizujú v databáze Pegasys bez toho, aby bolo potrebné robiť zmeny v pracovnej zmluve alebo vyhotovovať dodatky. Následne sú všetky zmeny odoslané externej mzdovej firme. Všetky informácie a dokumenty medzi spracovateľom mzdy a RSC sú vymieňané cez e-mail ako príloha.

## **Benefity**

Platforma Benefit Plus obsahuje najväčšiu časť benefitov vo firme. Sú jednoducho a prehľadne spravované personalistom, ktorý je zodpovedný za dohľad nad čerpaním benefitov. Primárnym účelom tejto platformy je čerpanie rekreačných poukazov, na ktoré majú zamestnanci na základe zákona nárok. Benefit Plus mapuje čerpania jednotlivých zamestnancov, aby nebol prekročený určený nárok. Okrem toho si môžu zamestnanci za kredity, ktoré majú priznané vo svojom profile, vybrať akýkoľvek benefit na báze cafetéria systému.

Taktiež medzi benefity patrí MultiSport karta, z ktorej zamestnávateľ prepláca polovicu nákladov. Mesačný poplatok je vo výške 24€ a teda zamestnancovi je z mesačnej mzdy strhnutý poplatok 12€. Karta poskytuje zamestnancom rekreáciu v ktoromkoľvek zariadení, ktoré má zmluvu so spoločnosťou MultiSport.

## 5. Diskusia

### Zhrnutie výsledkov a návrh odporúčaní na zlepšenie

V tejto podkapitole sa budeme venovať porovnaniu informačných technológií použitých v RSC a vo firme Spin Master. Zanalyzujeme, ktoré konkrétne softvérové riešenia sa naplno používajú na zlepšenie práce a do akej miery sú efektívne. Následne vypracujeme odporúčania, ktoré budú adresné pre špecifické požiadavky oboch firiem.

V mnohých ohľadoch sú obe firmy veľmi podobné, čo je ovplyvnené hlavne ich veľkosťou a zameraním sa na „back office“. Oba podniky ponúkajú približne podobné benefity, ktoré sú spravované rovnakými dodávateľmi. MultiSport karta je na Slovensku pomerne populárna. Obe firmy poskytujú aj jazykové kurzy, hlavne preto, že zamestnanci pracujú pre viacero trhov naraz, čím zvyšuje ich pracovnú efektívnosť. Benefit v podobe Edenred reštauračnej karty je skôr nutnosť, akou prinútil štát podnikateľov poskytovať stravné lístky a firmy sa rozhodli prejsť na digitálne riešenia na zníženie administratívnej záťaže. Podobne bola zavedená aj Benefit plus platforma v RSC s cieľom efektívne manažovať rekreačné poukazy predpísané zákonom.

Obdobne obe personálne oddelenia využívajú produkty spoločnosti Microsoft na dennej báze. Dôraz sa hlavne kladie na spravovanie dát cez Excel, avšak počas práce z domu sa stali nevyhnutnými komunikačné technológie ako Microsoft Teams alebo One Drive na zdieľanie dokumentov.

#### **Spin Master International**

Proces nábora nových zamestnancov by výrazne zjednodušilo, ak by boli obe databázy kandidátov zjednotené a všetky žiadosti by výlučne prichádzali cez software Workday. Týmto spôsobom by sa zjednodušila administratíva kandidátov, ich vyhľadávanie a selekcia. V prípade výhradného používania databázy vo Workday by bolo dodržiavanie GDPR omnoho jednoduchšie. Tým pádom by boli nežiadúce profily kandidátov automaticky odstránené. To sa však nestáva s kandidátmi, ktorých životopis prichádza cez Outlook z Profesie. Tieto životopisy je nutné pravidelne manuálne vymazávať, čo pridáva na administratívnej záťaži. Automatizácia procesov cez Workday by zlepšila komunikáciu so samotnými kandidátmi. Často sa stáva, že náborový personalista nemá dostatočne veľa času na zasielanie e-mailov všetkým neúspešným kandidátom. Podľa zaužívaného pravidla dostanú odmietavý e-mail iba kandidáti, ktorí

sa zúčastnili pracovného pohovoru. Zlepšenie komunikácie voči neúspešným kandidátom by mohlo priniesť vyššiu transparentnosť a pravdepodobnosť, že kandidát zareaguje na voľnú pracovnú pozíciu znova aj v budúcnosti.

Veľké množstvo dát je generovaných v odlišných formátoch, čo sťažuje ich kvantifikáciu. Software Workday má širokú škálu nástrojov, ktoré sa vôbec nepoužívajú alebo sú použité iba čiastočne. Jedným z takýchto príkladov je fakt, že Workday slúži ako dochádzkový systém pre zamestnancov v Českej Republike, Poľsku a Maďarsku, ale na Slovensku je používaný separátny dochádzkový systém AMS. Nejednotnosť informácií bráni v ich efektívnej analýze. Podobným nástrojom na zníženie administratívnej záťaže je automatické generovanie pracovnej zmluvy z údajov, ktoré sú uložené na profile kandidáta o pracovné miesto. Avšak tento nástroj nie je vôbec využívaný. V Toronte sa nachádza tím špecializujúci sa na HRIS Workday, ktorí sa venujú zlepšovaniu systému. Tieto zmeny by vedeli pomerne rýchlo urobiť. Miesto toho je potrebné manuálne upraviť pracovnú zmluvu v programe Microsoft Word a odoslať na podpis cez DocuSign.

Interná komunikácia v rámci firmy je zabezpečená rôznymi kanálmi. Preto majú zamestnanci možnosť si vybrať medzi viacerými aplikáciami, ktorá najviac vyhovuje ich potrebám. Preto pozitívne hodnotíme vyvážený výber aplikácií, ktoré sa dokonale prispôbujú nárokom v Spin Matri na rýchlosť a efektívnosť.

Adaptácia nových zamestnancov je veľmi zdĺhavý proces a Spin Master sa k nemu stavia veľmi individuálne. Neexistujú žiadne vyčerpávajúce odborné manuály a kurzy, ktoré by museli zamestnanci pri nástupe absolvovať. Vedenie necháva tento proces na rozhodnutí nadriadeného a na skúsených zamestnancov z oddelenia, ktorí sa venujú zaškoleniu. Vzdelávanie je podporované primárne na individuálnej báze. Zamestnancom je preto umožnené navštevovať online kurzy na rozvoj pracovných zručností ako aj rozvoj osobnosti. V prípade, že sa vedenie rozhodne podieľať sa na novom projekte alebo začať používať novú technológiu, všetci zamestnanci, ktorých sa to týka dostanú náležitý kurz. Celý systém vzdelávania vytvára vo firme takzvanú učiacu sa spoločnosť, kde je zmena vždy vítaná.

Proces hodnotenia zamestnancov je veľmi efektívny a jeho jednoznačnou výhodou je, že celý prebieha online cez Workday. Vďaka čomu zamestnanci vždy vedia aké ciele si zadali a ako blízko sú k ich naplneniu. Preto nemôže prísť k prekvapeniam a zamestnanci dopredu vedieť, ako ich výkon ovplyvní budúci kariérny rast či odmeny vyplácané za predchádzajúci rok.

## **Raiffeisen Service Center GbmH.**

Náborové procesy cez webovú platformu E-Recruiter sú pre firmu veľmi efektívne, pretože zjednodušuje administratívne procesy. A to aj napriek tomu, že RSC nevyužíva všetky nástroje, ktoré im E-Recruiter ponúka, ako napríklad automatické vytváranie pracovných zmlúv kandidátom. Avšak vzhľadom na množstvo dokumentov, ktoré je nutné podpisovať pri nástupe by to nebolo efektívne. Náklady, ktoré by musela firma vynaložiť, by nepriniesli dostatočný efekt. Zmeny by museli byť vykonané prostredníctvom konzultácií s E-Recruiterom, čo by bol dlhodobý proces a oplatil by sa v prípade, že by sa firma viac rozrástla a vytváranie zmlúv by sa stalo väčšou záťažou. Mieru do ktorej sa E-Recruiter využíva, hodnotíme ako primeranú pre potreby RSC.

Počas druhého kvartálu roku 2020 doplávalo personálne oddelenie v RSC na nedostatočnú digitalizáciu. Najviac sa to prejavilo na tom, že bolo potrebné, aby bol aspoň jeden personalista každý deň v kancelárii, aby mal dosah na osobné zložky a archivované dokumenty, bez ktorých nemohol vykonávať svoju prácu. Celé oddelenie bolo schopné kompletnej práce z domu až v treťom kvartáli roka. Bratislavskému personálnemu oddeleniu by výrazne pomohlo, ak by firma umožnila podpis zmlúv elektronicky, tak ako to robí spoločnosť Spin Master. Vďaka tomu by nebolo potrebné čakať niekoľko dní, kým pracovnú zmluvu podpíše manažér vo Viedni a prinesie na Slovensko na podpis zamestnancovi. Celková zmena smerom k digitalizácii by oddeleniu pomohla.

Hodnotenie zamestnanca je pravidelný proces, no je zbytočne byrokraticky komplikovaný. Zavedenie elektronického hodnotenie by zrýchlilo celý proces. Navyše údaje by bolo možné ukladať a analyzovať vývin jednotlivých zamestnancov či celého oddelenia. Taktiež by to poskytlo zamestnancom možnosť sledovať ich vlastný postup a teda hodnotenie sa stane transparentnejším. Zamestnanci budú vedieť, čo očakávať a či budú mať nárok na bonus na konci roka.

Ďalším krokom k zefektívneniu práce by bolo presunutie všetkých náborových procesov do Bratislavy. Napriek tomu, že rozhodovanie o potrebe nových zamestnancov prebieha vo Viedni, to nezabraňuje vykonávaniu celého procesu z Bratislavy. Zredukuje to množstvo komunikácie medzi zamestnancami oboch pobočiek a zrýchli celkový proces náboru. V prípade komplikácií nebude potrebné kontaktovať tretiu stranu.

Napriek tomu, že webová stránka RSC je primárne vytvorená pre oslovenie kandidátov. Samotná stránka obsahuje veľmi málo informácií o tom, čomu sa firma venuje a aké služby ponúka. Spoločnosť RSC by sa mala zamerať na obohatenie

zverejnených informácií, ktoré by dokázali potencionálneho kandidáta osloviť a presvedčiť o zaslaní životopisu.

Oba podniky sa snažia vyťažiť čo najviac z dostupných informačných systémov. Ako sa firmy rokmi postupne rozširovali, vznikala potreba dodatočných technických riešení na zvládanie objemu dát. A preto obe firmy priebežne vyhľadávali systémy, ktoré vyriešia ich aktuálne problémy. To je dôvod, prečo je používaná široká škála rôznorodých systémov. No Spin Master pracuje s databázou Workday, ktorá by bola schopná prevziať dodatočné nároky. Ako napríklad poskytovať dochádzkový systém, databázu na ukladanie všetkých osobných údajov a dokumentov, ukladať výplatné pásky a mnoho iného. Toto postupné prechádzanie na jeden informačný systém by zjednotilo dáta naprieč celou firmou. Umožnilo by to analýzu týchto údajov, do ktorých doteraz mali prístup iba lokálni personalisti namiesto analytického tímu sídliaceho v Toronte.

Avšak Raiffeisen Service Center je v porovnaní so spoločnosťou Spin Master menšia firma a kancelárie má iba v dvoch lokalitách. Preto by náklady za takýto robustný systém neboli primerané ich potrebám. RSC by sa malo sústrediť na dôkladnú digitalizáciu všetkých postupov v rámci HR. Najmä proces hodnotenia by sa stal oveľa transparentnejším a zamestnancom by poskytol prehľad o ich výkone. Digitalizácia je dôležitá pri administratíve. Súčasný stav zasielania dokumentov medzi oddeleniami vo Viedni a v Bratislave je z dlhodobého hľadiska neudržateľný. Prehodnotenie zaužívaného systému by zefektívnil procesy náboru, prijímania do zamestnania a hodnotenia. Avšak okrem oddelenia ľudských zdrojov by sa táto zmena dotkla celej firmy a spôsobu akým operuje, čo by prinieslo pozitívne zmeny pre celý podnik.

## Záver

Predmetom našej diplomovej práce bolo skúmanie informačných a komunikačných technológií používaných v ľudských zdrojoch. Pozreli sme sa na aktuálne trendy na Slovensku a v zahraničí. Účelom bolo získanie prehľadu o rýchlo rozvíjajúcom sa prostredí, akým sú ľudské zdroje, ktoré sa za posledných niekoľko rokov transformovali a získali kľúčovú úlohu v manažmente talentu podniku.

V teoretickej časti našej práce sme sa zamerali na jednotlivé činnosti vykonávané v rámci oddelenia ľudských zdrojov. Zistovali sme, akým konkrétnym spôsobom dokáže technológia zredukovať rutinnú administratívu, znížiť náklady a automatizovať procesy. Sledovali sme celý proces od náboru, získavania nových zamestnancov, celý životný cyklus zamestnanca až po jeho odchod z firmy. Okrem administratívy sme hodnotili aj adaptáciu a vzdelávanie zamestnancov. V neposlednom rade sme sa sústredili aj na odmeňovanie, benefity a hodnotenie výkonu zamestnancov. Zamerali sme sa aj na outsourcing, ktorý narastá na popularite, najmä v oblasti spracovania miezd či náboru. V teoretickej časti sme tiež rozoberali vzťah medzi informačnými systémami a veľkosťou firmy. No a v neposlednom rade sme sledovali, aký má význam dátová analytika v personalistike.

V praktickej časti práce sme sa venovali aplikácií nazbieraných informácií v spoločnosti Spin Master International a Raiffeisen Service Center GbmH. Na základe hĺbkových rozhovorov s personalistami z oboch podnikov sme nazbierali potrebné informácie, na základe ktorých sme podrobne zanalyzovali stav informačných systémov. Zamerali sme sa na kľúčové oblasti v každodennej práci, ktoré sú nimi uľahčené. Na základe našich zistení sme vypracovali odporúčania, ktoré boli adresne vytvorené pre obe firmy. Zamerali sme sa na zlepšenia, ktoré nebudú vyžadovať nadbytočné zvyšovanie nákladov. Ďalej sme sa sústredili sme sa na nástroje, ktoré už firmy používajú, avšak zatiaľ nie je využitý ich plný potenciál. Taktiež sme sa snažili nájsť drobné zlepšenia, ktoré budú mať veľký dopad na efektivitu práce.

Sme názoru, že informačné technológie akcelerujú proces transformácie fungovania podnikov. Ľudské zdroje prevzali veľké množstvo úloh, ktoré v minulosti neexistovali, a preto by mali používať technológie, ktoré im uľahčia narábanie s množstvom dát, s ktorým toto oddelenie operuje. Ľudské zdroje boli dlhodobo zanedbávané, čo sa týka investovania do informačných systémov. No ponuka personálnych systémov na trhu rastie a spolu s ňou rastie aj dopyt. Preto je dôležité nájsť

tie informačné systémy, ktoré najviac vyhovujú špecifickým potrebám podniku. Správny výber dokáže zredukovať podnikové náklady, znížiť administratívnu záťaž na zamestnancov.

## Zoznam použitej literatúry

### Knižné zdroje

- [1] ANTALOVÁ, Mária. *Ľudské zdroje a personálny manažment*. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 162 s. ISBN 978-80-225-3234-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] COULOMBE, Serge. – TREMBLAY, Jean-Francois. Education, Productivity and Economic Growth: A Selective Review of the Evidence. In *International Productivity Monitor*. Ottawa: Spring, 2009, Iss. 18, s. 3. ISSN 14929759.
- [4] ČIHOVSKÁ, Viera – HVIKDOVÁ, Eva – MATUŠOVIČOVÁ, Monika. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, 217 s. ISBN 978-80-225-3898-5.
- [5] DELMOTTE, Jeroen – SELS, Luc. *HR outsourcing: threat or opportunity?* In *Personnel Review*. 2008. Vol. 37 Issue: 5, s.543-563. ISSN: 0048-3486.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] GILLEY, Mathew - RASHEED, Abdul. *Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance*. IN: *Journal of Management*. 2000. roč. 26, č. 4, s. 763-790. ISSN 0149-2063.
- [8] GUEUTAL, Hal - STONE, Diana. *The brave new world of eHR*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. 352 s. ISBN: 978-0-787-97338-4.
- [9] HENDRICKSON, Anthony. *Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources*. IN: *Journal of Labor Research*. 2003, roč. 34, č. 3, s. 382-394.

- [10] KACHAŇÁKOVÁ, Anna - NACHTMANNOVÁ, Oľga - JONIAKOVÁ, Zuzana. *Riadenie ľudských zdrojov: personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava : Sprint, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
- [11] KACHAŇÁKOVÁ, Anna - NACHTMANNOVÁ, Oľga - JONIAKOVÁ, Zuzana. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. Ekónómia. ISBN 978-80-8078-192-7.
- [12] KAVANAGH, Michael – THITE, Mohan – JOHNSON, Richard. *Human resource information systems: basics, applications, and future directions*. 3. vydanie. California: Sage, 2015. 640 s. ISBN 978-1-4833-0693-3.
- [13] KAVANAGH, Michael – GUEUTAL, Hal. - TANNENBAUM, Scott. *Human resource information systems: Development and Application*. Boston: PWS Pub Co. 1990. ISBN-13: 978-0534919450.
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [15] LUND, Reinhard – GJERDING, Allan. *The Flexible Company, Innovation, Work Organisation and Human Resource Management*. In Druid Working Paper. Aalborg: Aalborg University. 1996. roč. 96, č. 17. ISSN 1396-2035.
- [16] POLLOCK, Neil – WILLIAMS, Robin. *Software and Organizations: The biography of the enterprise-wide system or how SAP conquered the world*. Taylor & Francis Ltd; 1. vydanie. 2009, 320 s. ISBN 978-0-415-40397-9.
- [17] POLLITT, David. *Outsourcing and HR, Human Resource Management International Digest*. In Emerald Group Publishing Limited. roč. 13, č. 3, s. 1-56. ISSN 0967-0734.
- [18] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [19] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydanie. Praha: Grada. Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

- [20] VIŠŇOVSKÝ, Jozef, Ľudmila NAGYOVÁ a Mária ŠAJBIDOROVÁ. Manažment ľudských zdrojov. 2. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2003. ISBN 80-8069-268-8.
- [21] VODÁK, Jozef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektívni vzdelávaní zamestnanců. 2. aktual. a rozšíř. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [22] ULRICH, Dave – DULEBOHN, James. Are we there yet? What's next for HR? In *Human Resource Management Review*, 2015. roč. 25, č. 2, s. 188–204.
- [23] Zákon č. 347/2018 Z. z. o podpore cestovného ruchu.
- [24] Zákonník práce č. 311/2001 Z. z. § 99.
- [25] ŽUFAN, Ján. *Informační systémy v moderním personálním řízení*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 119 s. ISBN 978-80-7357-955-5.

### **Elektronické zdroje**

- [26] BULMASH, Julie. *Human Resources Management and Technology*. [online]. [cit 2021-05-01]. 2019. s 49 - 78 Dostupné na: [https://catalogue.pearsoned.ca/assets/hip/us/hip\\_us\\_pearsonhighered/samplechapter/0132270870.pdf](https://catalogue.pearsoned.ca/assets/hip/us/hip_us_pearsonhighered/samplechapter/0132270870.pdf)
- [27] CARD, Debora. - CADIGAN, Stacey: *Industry Trends in Human Resources Technology and Service Delivery Survey*. [online]. Information Services Group, 2015. 18 s. [cit 2021-12-01]. Dostupné na: <https://webfiles2.nfp.com/webfiles/public/2016/emails/bp/techreport.pdf>
- [28] DAVENPORT, Thomas - HARRIS, Jeanne.- MORISON, Robert. *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*. In *Harvard Business School Press*. [online]. Boston: Harvard Business Publishing, 2010. 240 s. [cit 2020-18-12]. Dostupné na: <https://www.hbsp.harvard.edu/product/12167-PDF-ENG>

- [29] DESANCTIS, Gerardine. Human resource information systems: A current assessment. In *MIS Quarterly*. [online]. 1986. roč. 10, č. 1, s. 15-27. Dostupné na: [https://www.jstor.org/stable/248875?seq=13#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/248875?seq=13#metadata_info_tab_contents)
- [30] KUBRIČANOVÁ, Elena - KALUSOVÁ, Lenka. *Outsourcing podnikových procesov*. 2014. Dostupné na: [https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF\\_sbornik/kubricanova%20kalusova%20\(outsourcing\).pdf](https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbornik/kubricanova%20kalusova%20(outsourcing).pdf)
- [31] NYCE, Charles. *Predictive Analytics White Paper*. American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters/Insurance Institute of America. [online]. 2007. 24 s. [cit 2021-03-01]. Dostupné na: <https://www.the-digital-insurer.com/wp-content/uploads/2013/12/78-Predictive-Modeling-White-Paper.pdf>
- [32] RUËL, Huub - BONDAROUK, Tanya - LOOISE, Jan Kees. E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. In *Management Revue - The international Review of Management Studies*. [online]. 2004. 380 s. [cit 2021-03-01]. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/5178937\\_E-HRM\\_Innovation\\_or\\_Irritation\\_An\\_Explorative\\_Empirical\\_Study\\_in\\_Five\\_Large\\_Companies\\_on\\_Web-based\\_HRM](https://www.researchgate.net/publication/5178937_E-HRM_Innovation_or_Irritation_An_Explorative_Empirical_Study_in_Five_Large_Companies_on_Web-based_HRM)
- [33] SMEYERS, Luk - DELMOTTE, Jeroen. 4 Recommendations for a Better Insight into HR Analytics. [online]. 2013. [cit 2020-12-12]. Dostupné na: <https://www.inostix.com/blog/en/4-recommendationsfor-a-better-insight-into-hr-analytics/>

## Zoznam Skratiek a Pojmov

- [1] *Benchmarking* - porovnanie výkonnosti.
- [2] *Cafeteria systém* - forma externého obstarávania predtým interne vykonávaných výkonov.
- [3] *Cloud* - vzdialený stroj (server, počítač), poskytujúci služby na ukladanie dát.
- [4] *Dashboard* - z anglického prekladu "nástenka", produkt, ktorý majú za cieľ integrovať informácie z viacerých zložiek do jednotného zobrazenia.
- [5] *e-HR* - z anglického prekladu „electronic Human Resources“, elektronické ľudské zdroje.
- [6] *e-HRM* - z anglického prekladu „electronic Human Resources Management“, elektronický manažment ľudských zdrojov.
- [7] *E-Learning* - z anglického prekladu „electronic learning“, elektronické vzdelávanie.
- [8] *E-Recruiting* - z anglického prekladu „electronic recruiting“, elektronický nábor.
- [9] *E-Selection* - z anglického prekladu „electronic selection“, elektronický výber kandidátov.
- [10] *EWS* - z anglického prekladu „enterprise-wide system“, celofiremný informačný systém.
- [11] *Head hunting* - „lovenie mozgov“, je metóda, ktorú využívajú personálne spoločnosti na nábor skúsených zamestnancov z iných firiem.
- [12] *HR* - z anglického prekladu „Human resources“, ľudské zdroje.
- [13] *HRIS* - z anglického prekladu „Human Resources Information System, informačný systém v ľudských zdrojoch.
- [14] *LAN* – lokálna sieť.
- [15] *Mailbox* - z anglického prekladu „mailová domovská schránka“
- [16] *Outsourcing* - vnútropodniková aktivita zvyčajne nesúvisiaca s hlavnou činnosťou podniku, ktorú vykonáva externý subjekt (subdodávateľ).
- [17] *Report* - z anglického prekladu „výročná správa“.

## **Prílohy**

Príloha 1: Otázky hĺbkových rozhovorov s manažermi spoločností.