

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36109009464674820

BIZNIS MODELOVANIE AKO NÁSTROJ PERSONÁLNEHO RIADENIA

Diplomová práca

Bratislava 2019

Bc. Radovan Šeliga

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

BIZNIS MODELOVANIE AKO NÁSTROJ PERSONÁLNEHO RIADENIA

Diplomová práca

Študijný program: Personálny manažment podniku

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Jana Blštáková, PhD.

Čestné vyhlásenie

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

2019

.....
podpis študenta

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa chcel úprimne poďakovať vedúcej mojej záverečnej práce doc. Ing. Janke Blštákovéj, PhD. za jej odbornú pomoc, ktorú mi po celý čas poskytovala, a tiež za jej ústretový a humánny prístup pri vzniku diplomovej práce.

ABSTRAKT

ŠELIGA, Radovan, Bc.: *Biznis modelovanie ako nástroj personálneho riadenia* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu.- Vedúca záverečnej práce: doc. Ing. Jana Blštáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 74s.

Cieľom diplomovej práce je analýza biznis modelu podniku, definovanie významu ľudí ako kľúčového zdroja a stanovenie špecifik systému riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu k tvorbe pridanej hodnoty podniku pôsobiaceho v podniku služieb.

Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 8 obrázkov, 1 graf, 1 tabuľku a 1 prílohu. Prvá časť vymedzuje teoretické poznatky z oblasti podnikania. Prvá kapitola v prvej časti sa venuje vývoju prostredia podniku, druhá kapitola sa venuje vývoju podniku v globálnom prostredí, tretia kapitola je venovaná podnikaniu centier podnikových služieb, štvrtá kapitola sa venuje biznis modelom, a v poslednej piatej kapitole sa venujeme riadeniu ľudí v súčasnom podniku. V druhej časti je definovaný cieľ práce, a v tretej metódy, pomocou ktorých som daný cieľ dosiahol. Štvrtá časť opisuje výsledky práce, kde sú vyhodnotené výsledky z dotazníkového prieskumu. Záverečná piata časť je venovaná diskusii. V súvislosti so získanými teoretickými poznatkami a informáciami z aplikačnej časti, sme vyhodnotili biznis model skúmaného podniku, roly personálneho útvaru a procesy riadenia ľudských zdrojov.

Kľúčové slová: prostredie podniku, podnikanie centier podnikových služieb, biznis model, canvas, riadenie ľudí, Ulrichov model.

ABSTRACT

ŠELIGA, Radovan, Bc.: *Business modeling as a tool of personnel mangement* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. Final thesis supervisor: - doc. Ing. Jana Blštáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 74s.

The aim of the final thesis is to analyze the business model of the company, define the importance of people as a key source and determine the specifics of the human resources management system in relation to the creation of added value of the company operating in the service enterprise.

The final thesis is divided into five chapters. It contains 8 pictures, 1 graph, 1 table and 1 attachment. The first part defines the theoretical knowledge of business. The first chapter of the first part deals with the development of the business environment, the second chapter deals with the development of the enterprise in the global environment, the third chapter is devoted to the business services of business services, the fourth chapter is devoted to business models and in the last fifth chapter we deal with the management of people in the current enterprise. In the second part is defined the goal of the thesis and in the third method by which I reached the target. The fourth part describes the results of the thesis, where the results from the questionnaire survey are evaluated. The final fifth part is devoted to the discussion. In connection with the acquired theoretical knowledge and information from the application part, we evaluated the business model of the researched enterprise, the roles of the personnel department and the processes of human resources management.

Keywords: business environment, business services business centers, business model, canvas, people management, Ulrich model.

O b s a h

Úvod	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Vývoj prostredia podniku.....	13
1.2 Globálne prostredie podniku	15
1.2.1 Interakcia podniku v globálnom makroprostredí a analýza mikroprostredia	15
1.2.2 Prvky mikroprostredia podniku v globálnom prostredí.....	22
1.3 Podnikanie centier podnikových služieb.....	24
1.3.1 Vnútorne prostredie podniku typu BSC (služieb).....	24
1.3.2 Centrá podnikových služieb na Slovensku	26
1.4 Biznis modely.....	28
1.4.1 Typológia biznis modelov	29
1.4.2 Canvas – nástroj na modelovanie biznisu.....	31
1.5 Riadenie ľudí v súčasnom podniku.....	36
1.5.1 Procesy riadenia ľudských zdrojov v postglobalizačnej ére.....	38
1.5.2 Ulrichov model zmiešaných rolí.....	39
2 Cieľ práce	44
3 Metodika práce a metódy skúmania	46
4 Výsledky práce	48
4.1 Charakteristika objektu skúmania	48
4.1.1 Charakteristika podnikania v centre podnikateľských služieb CPS	49
4.1.2 Oddelenie ľudských zdrojov a charakteristika zamestnancov CPS.....	50
4.2 Analýza biznis modelu podniku spoločných služieb	51
4.3 Riadenie ľudí v podniku spoločných služieb	54
4.3.1 Kvalita obsahu rolí personálneho útvaru v CPS podľa modelu Ulricha.....	57
4.3.2 Analýza procesov riadenia ľudských zdrojov v CPS	60
5 Diskusia.....	63
Záver	68
Zoznam použitej literatúry	70
Prílohy.....	74

Úvod

Ľudské zdroje sú nenahraditeľné pre úspech ktorejkoľvek organizácie, ako v sektore tretích strán, tak aj v subjektoch verejnej správy. Z toho vyplýva, že by sme s nimi mali nakladať aspoň s takou starostlivosťou, s akou spravujeme materiálové, finančné a kapitálové zdroje. Avšak v mnohých prípadoch je riadenie ľudských zdrojov považované za okrajovú funkciu.

Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je dosiahnuť konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe vhodných personálnych postupov. Pritom je potrebné zdôrazniť, že plnenie hlavného cieľa vyžaduje zohľadňovať aj požiadavky a vplyvy spoločnosti, v ktorej príslušný subjekt verejného sektora pôsobí, a zároveň aj minimalizovať ich prípadný negatívny dosah.

V súčasnosti je fenoménom pojem globalizácia. Už nezáleží na tom, či vaša spoločnosť operuje len na slovenskom trhu, aj tak musíte myslieť globálne, poznať vplyvy ostatných krajín na náš región, a to nielen tých v našom blízkom okolí. Ruka v ruke s globalizáciou prišiel aj boom technológií. Dnes sa môžeme spojiť s kýmkoľvek a kdekoľvek. Je možné využívať talenty z celého sveta, vznikajú virtuálne tímy, ktorých manažovanie si vyžaduje nový súbor zručností. Okrem toho, zamestnanci sú zo svojho osobného života zvyknutí využívať najnovšie technológie, čo vytvára tlak na zamestnávateľov, aby ich implementovali. Technologický boom a globalizácia zároveň prinášajú prístup k obrovskému kvantu informácií.

Zmeny v prostredí znamenajú potrebu formulovať nové biznis modely, leadership modely a aj HR modely. Rola HR sa čím ďalej tým viac posúva do role strategického partnera pre biznis. Práca, ktorú HR vykonáva, sa teda stáva čím ďalej tým menej administratívnou, dennodennou či operatívnou. Naopak, vyžaduje sa správanie, ktoré je iniciatívne a reflektujúce budúcnosť. HR musí podporovať transformáciu organizácie vytvorením stratégie, ktorá bude zameraná na to, aby sa organizácia učila rýchlejšie ako prostredie okolo nej. Tým zabezpečí jej schopnosť prispôbiť sa zmenám a adaptovať sa na nový kontext biznisu. Je potrebné oveľa viac sa zamerať na zdieľanú víziu, hodnoty a porozumenie.

Nadväzujúc na predchádzajúce slová a aktuálnu situáciu v turbulentnom priestore trhu práce, sme si určili ako hlavný cieľ diplomovej práce analýzu biznis modelu podniku, definovanie významu ľudí ako kľúčového zdroja a stanovenie špecifik systému riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu k tvorbe pridanej hodnoty podniku pôsobiaceho v podniku služieb.

Na dosiahnutie nášho hlavného cieľa, budeme v prvej časti našej diplomovej práce spracovávať súčasnú problematiku doma a v zahraničí, na základe teoretických poznatkov budeme využívať metódu zberu, zhromažďovania a triedenia informácií, štúdiom dostupných knižných či internetových zdrojov a odborných článkov. V druhej časti práce vytvoríme biznis model Canvas podniku CPS, aplikujeme model Dave Ulricha na podnik CPS a rozanalyzujeme procesy riadenia ľudských zdrojov v CPS.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Napriek nezhodám o začiatku globalizácie, považujeme za významnú myšlienku Vontobela (2005), ktorý hovorí o tom, že *„globalizácia ako svet obopínajúca aktivita nie je novým javom, ale nikdy predtým nespájala s toľkými očakávaniami.“* Ďalej ale konštatuje, že viaceré očakávania, ktoré sú spájané s globalizáciou ako slobodným trhovým hospodárstvom nenaplnili očakávania.

Podľa prezidenta Svetového ekonomického fóra Klausa Schwaba je globalizácia proces, pre ktorý je vlastné, že (Šindleryová, 2005):

- *„globálna ekonomika sa buduje na silných regionálnych spoločenstvách,*
- *vytvára sa globálny trh s megakonkurenciou zasahujúcou až do jednotlivých národných trhov,*
- *globalizáciu sprevádza formovanie molekulárnej ekonomiky,*
- *formuje sa sieťová ekonomika,*
- *vzniká virtuálna ekonomika, prekonáva sa obmedzenie priestoru a času,*
- *globálna ekonomika v reálnom čase umožňuje podstatné zrýchlenie rozhodovacích procesov.“*

Soros (2002) vymedzuje globalizáciu ako *“rozvoj globálnych finančných trhov, rast nadnárodných korporácií a ich rastúcu nadvládu nad národnými ekonomikami.“*

Európska únia z ekonomického hľadiska predovšetkým ťaží z globalizácie. Európska Únia je jednou z najsilnejších obchodných veľmocí a približne jedna tretina národného dôchodku pochádza z medzinárodného obchodu. Priamo úmerne s rastom svetových trhov rastie aj európsky vývoz, a tým aj množstvo lepšie platených pracovných pozícií. Každá miliarda eur dodatočného vývozu tovarov a služieb mimo územie Európskej Únie znamená až 14-tisíc pracovných miest. Z týchto výhod výrazne ťaží i slovenská proexportne orientovaná ekonomika, ktorá patrí medzi najotvorenejšie na svete.

Medzi ďalšie dôsledky globalizácie patrí aj jednoduchšie cestovanie do rôznych krajín, v ktorých naši krajanovia nezriedka pracujú, študujú či žijú. Komunikujú prostredníctvom webu, vymieňajú si skúsenosti, kultúrne hodnoty a nápady. Študenti majú vďaka internetu prístup na kurzy popredných univerzít po celom svete.

Obchodná činnosť je základnou a univerzálnou črtou ľudskej existencie a napriek tomu pojem "podnikanie" je ťažko definovateľný s akoukoľvek mierou presnosti. Definície slovníka majú tendenciu popísať, že sa zaoberajú nákupom a predajom alebo s obchodom. V modernej trhovej ekonomike je podnikateľská činnosť motorom ekonomiky, a tento element dnešnej modernej ekonomiky je zakotvený už aj v teórii inovácií ekonóma Joseph Alois Schumpeter-a, ktorý potvrdzoval, že práve inovácie, s ktorými prichádzajú malí a strední podnikatelia, hýbu ekonomikou vpred. V poslednom období sa taktiež kladie dôraz na umenie prekonávať prekážky, ktoré podnik musí znášať vo svojom prostredí, a preto je nutné aby si podnik stanovil jasné strategické postupy, ciele a správne použil biznis modely, ktoré pomáhajú podniku pri jeho činnosti.

Súčasný vymedzenie charakteristiky podniku

Ekonomika, ktorá sa označuje ako silná či stabilná, vyžaduje, aby v spoločnosti pôsobila silná stredná vrstva, ktorú v súčasnosti zastupujú podnikatelia. Podľa zákona č. 513/1991 Zb. obchodného zákonníka sa podnikaním rozumie „*sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku alebo na účel dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu.*“ (Obchodný zákonník, 2018).

Podľa Dvořáčka, pod pojmom podnik môžeme rozumieť určitý subjekt vykonávajúci činnosť, ktorá spočíva v ponúkaní služieb či tovaru na trhu. Dosahovanie zisku nie je rozhodujúcim faktorom pri fungovaní akéhokoľvek podniku, ale prioritou je udržanie si určitého trhového podielu. Do tejto skupiny subjektov, ktoré možno zadefinovať do pojmu podnikanie, to znamená, že vykonávajú samostatne činnosť na vlastnú zodpovednosť, pod vlastným menom, a na vlastný účet, môžeme radiť fyzické či právnické osoby, ktoré podnikajú podľa obchodného zákonníka a ďalších osobitných predpisov. Každý jeden podnik je otvorený systém, jednotka, ktorá má vzťahy k okoliu, v ktorom pôsobí. Cieľom poznania podnikového okolia je hlavne schopnosť adaptovať sa podmienkam okolia a využívanie možností pre ovplyvňovanie okolia, v ktorom sa podnik nachádza. (Dvořáček, 2012 s. 1-6)

Wöhe definoval podnik ako kombináciu výrobných faktorov, ktoré sú prostriedkom k dosiahnutiu zisku, či určitých cieľov v podniku. Podľa tejto definície, by mal byť podnik

hospodárskou jednotkou výrobného hospodárstva a tým sa odlišuje od domácností, ktoré sú spotrebným hospodárstvom. Proces kombinácie faktorov označujeme ako tvorba samotných výkonov, či výroba, a zhodnocovanie je definované ako predaj, pre ktorý sa v súčasnosti používa už pojem marketing. (Wöhe, a iní, 2007 s. 41-45)

Synek definuje podnik, ako základnú jednotku, v ktorej je realizovaná výroba alebo sú poskytované služby rôzneho typu. Podnik môže mať rôznu formu po právnej stránke, ktorá by mala odpovedať charakteru samotnej výroby či služieb. (Synek, a iní, 2011 s. 20-22)

Podľa Martinovičovej, podnik je inštitúcia, ktorá je vytvorená za účelom samotnej podnikateľskej činnosti. Podniky existujú preto, aby vyrábali a distribuovali výrobky a poskytovali služby zákazníkom, a taktiež uspokojovali potreby všetkých, ktorí sú s podnikom v určitej väzbe. Sledujú vo svojom správaní určitý cieľ, ako každý jeden jednotlivec v ekonomike štátu. Spravidla je cieľom zisk, ale ak ide o podniky, ktoré spadajú pod neziskový sektor, tak o zisku nemôžeme hovoriť. Všeobecným cieľom podniku a základnou hodnotou je maximalizácia hodnoty podniku, respektíve maximalizácia hodnoty majetku jednotlivých vlastníkov. (Martinovičová, a iní, 2014 s. 12-14)

Podľa Campbell-a má organizácia, respektíve podnik dve jednoduché definície, a to tie, že je to sociálne zoskupenie, ktorého úlohou je fungovať podľa určitých pravidiel. Taktiež môžeme zadefinovať určité výroky, ktoré platia o podniku, ako napríklad to že každý jeden podnik je založený určitými osobami, ktoré v ňom vykonávajú svoju určitú úlohu, avšak majú jeden kolektívny cieľ, a to dosahovať zisk. (Campbell, a iní, 2005 s. 6-15)

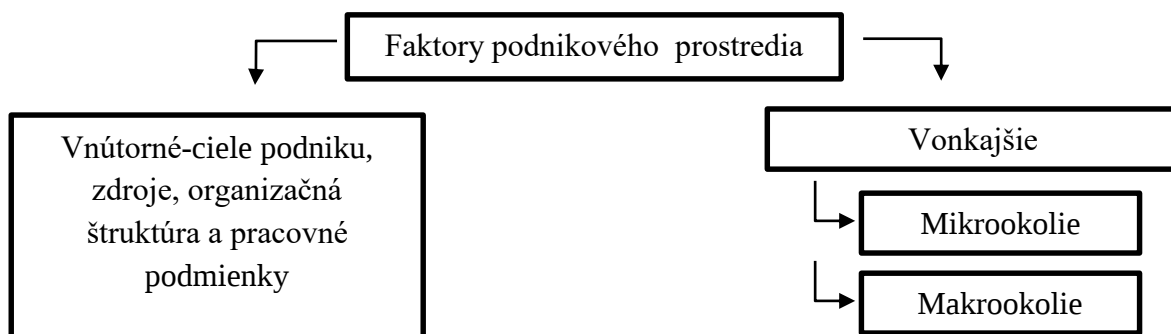
Založenie podniku predstavuje cieľavedomý a riadený proces riadený človekom, respektíve podnikateľom. V tomto procese sú nutné kroky k vytvoreniu základných predpokladov, pre plnenie funkcie podniku. Podnikateľ, vlastník podniku, je kľúčovým a rozhodujúcim faktorom rozvoja danej podnikateľskej jednotky. Podľa obchodného zákonníka, zákon č. 513/1991 Zb. obchodného zákonníka, je podnikateľ definovaný ako (Zákony pre ľudí, 2018):

- „osoba zapísaná v obchodnom registri,

- *osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,*
- *osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,*
- *fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.*“

1.1 Vývoj prostredia podniku

Definovanie podnikateľského prostredia slúži na preskúmanie charakteru podnikovej činnosti, respektíve aký je to typ podniku, akú má víziu a stratégiu na ľubovoľnej úrovni. Ide o takzvané vykreslenie orientačných bodov a funkcií podniku. V súlade so všeobecným cieľom podnikania je nutné určiť a spresniť sústavu ďalších krátkodobých či dlhodobých cieľov v rôznych oblastiach podniku, ako napríklad ciele ekonomické, technické, sociálne či ciele funkčných oblastí. Analýza okolia podniku sa sústreďuje na jednotlivé zložky makrookolia a mikrookolia podniku, ktoré pravdepodobne ovplyvňujú budúci vývoj daného podniku alebo vývoj jeho trhového podielu v rámci danej trhovej ekonomiky. Základným cieľom takto orientovanej analýzy je vymedzenie okolia podniku a identifikácia základných faktorov a väzieb, ktoré medzi nimi pôsobia. Definovanie okolia podniku ako takého, nám pomáha vymedziť strategický priestor, a taktiež nám vytvára a ukazuje nové strategické možnosti podniku. Súčasnú okolie podniku však nie je statické a podlieha častým zmenám a podnik musí byť schopný reagovať na jednotlivé zmeny faktorov v okolí podniku. Význam a rozsah jednotlivých faktorov sa môže v priebehu životnosti podniku meniť, alebo sa môžu objaviť aj nové prvky, ktoré podnik ovplyvňujú. (Sedláčková, a iní, 2006 s. 2-15) Obrázok 1 znázorňuje zjednodušenú schému okolia podniku.



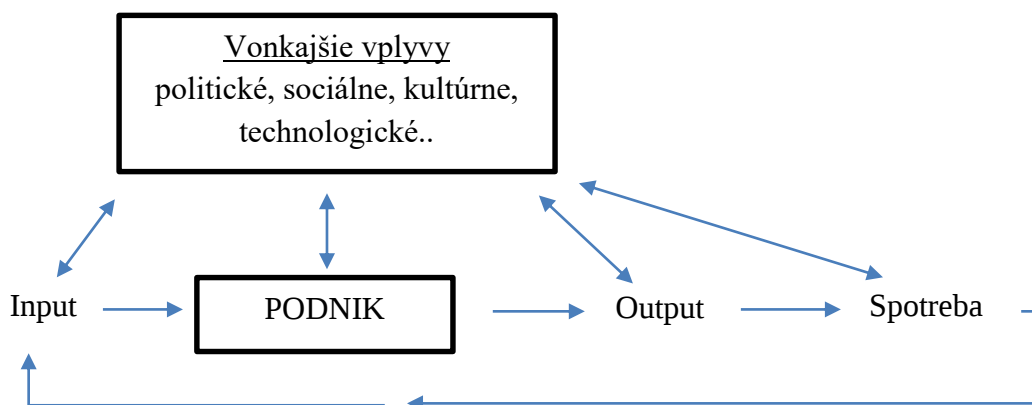
Obrázok 1 Zjednodušená schéma okolia podniku (Typy okolia podniku)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa (Dvořáček, 2012)

Podnikateľské prostredie sa neustále mení. V novodobej ére hovoríme o turbulentnom podnikateľskom prostredí. Prostredia niektorých priemyselných odvetví sa však menia viac ako iné. Staticko-dynamická dimenzia sa vníma ako miera, do akej sa faktory v prostredí podnikateľského subjektu časom menia alebo či ostanú rovnaké v neustálom procese zmeny. Čím vyššie je tempo zmien, tým dynamickejšie je prostredie, v ktorom sa podnik nachádza. Podobne ako environmentálna dynamika, stupeň nepredvídateľnej turbulencie a zmeny vonkajšieho prostredia sa dá skúmať prostredníctvom politického, ekonomického, sociálneho, technologického, právneho a ekologického kontextu, v ktorom organizácia pôsobí. Čím viac sú rozmery vonkajšieho kontextu navzájom prepojené, tým vyššie je environmentálne neistota. Schopnosť organizácie prispôbiť sa zmenám v prostredí, je kľúčom k organizačnému prežitiu. Keďže firmy majú obmedzenú kontrolu nad vonkajším prostredím, ich úspech závisí na tom, ako je podnik flexibilný a ako rýchlo dokáže reagovať na zmeny. Obchodné organizácie musia neustále monitorovať vnútorné aj vonkajšie prostredie, aby mohli prispôbiť proces transformácie, aby sa zabezpečilo, že bude plniť ciele, ktoré boli stanovené pre potreby zákazníkov. Tieto zámery a ciele sa budú vzťahovať na organizáciu interných a externých zainteresovaných strán. (Kelly, a iní, 2013 s. 4-18)

1.2 Globálne prostredie podniku

Toto podnikové prostredie zahŕňa širokú škálu vplyvov ako sú ekonomické, demografické a sociálne, politické, právne, technologické, ktoré ovplyvňujú obchodnú činnosť podniku prostredníctvom rôznych spôsobov, ktoré môžu ovplyvniť nielen samotný transformačný proces, ale aj proces získavania zdrojov, spotrebu a produkciu. Podnikové organizácie sa líšia mnohými spôsobmi, ale majú spoločnú funkciu a to transformáciu vstupov na výstupy. Tento transformačný proces prebieha na pozadí vonkajších vplyvov, ktoré ovplyvňujú firmu a jeho činnosti. Toto vonkajšie prostredie je zložité, volatilné a interaktívne, a nemôže byť ignorované v žiadnej zmysluplnej analýze podnikateľskej činnosti. Každý podnik vykonáva určitú podnikateľskú činnosť v rámci daného odvetvia. Odvetvie môžeme definovať ako súhrn podnikov, ktoré majú rovnaký predmet činnosti. Na sily, ktoré z odvetvia pôsobia, dokáže podnik do určitej miery reagovať, no nedokáže ich ovplyvňovať. (Campbell, a iní, 2005 s. 161-166) Na Obrázok 2 vidíme zjednodušenú schému, ktorá znázorňuje vplyv vonkajších faktorov na podnik a jeho input, output a spotrebu.



Obrázok 2 Vonkajšie faktory vplývajúce na podnik

Zdroj: vlastné spracovanie podľa (Kelly, a iní, 2013)

1.2.1 Interakcia podniku v globálnom makroprostredí a analýza mikroprostredia

Tento typ analýzy môže byť rozšírený aj na rôzne funkčné oblasti činnosti organizácie, ako je marketing alebo výroba či financie. Takáto analýza môže byť užitočná

v najmenej dvoch prípadoch. Prvý je ten, že zdôrazňuje vplyv vonkajších faktorov na konkrétne aktivity organizácie a zároveň zdôrazňuje význam rozhrania medzi interným a externým prostredím. Druhý prípad užitočnosti spočíva v upozorňovaní rozhranie medzi okoliami, a to zdôrazňuje skutočnosť, že hoci obchodné organizácie sú často schopné vykonávať skoro všetky stupne kontroly nad ich vnútornými aktivitami a procesmi, je často veľmi ťažké, ak nie nemožné, riadiť vonkajšie prostredie, v ktorom pôsobia. Zachovávajú rozdiel medzi všeobecnými a bezprostrednejšími vplyvmi, prístup k analýze makroprostredia sa od 80. rokov označuje ako PEST analýza. Táto skratka predstavuje analýzu politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov, ktoré už boli spomínané vyššie. PEST analýza môže byť rozšírená na PESTLE alebo PESTEL, kde nám pribudnú faktory legislatívne a environmentálne. (Dvořáček, 2012 s. 5-10), (Worthington, a iní, 2006 s. 3-6)

Politické faktory sú prvky, ktoré ovplyvňujú nielen podniky, ale všetky ekonomické subjekty v danom hospodárstve. Viaceré aspekty politického prostredia jednoznačne zasahujú do podnikateľskej činnosti. Týkajú sa všeobecných otázok týkajúcich sa povahy politického systému a jeho inštitúcií a procesov, ale sústreďujú sa aj na konkrétnejšie otázky týkajúce sa účasti vlády na fungovaní hospodárstva a jej snahy ovplyvniť štruktúru a správanie sa subjektov na trhu. Činnosti vlády priamo alebo nepriamo ovplyvňujú podnikateľskú činnosť a vládu možno považovať za najväčší podnik na národnej úrovni. Vzhľadom na trend smerom k globalizácii trhov a existencii medzinárodných obchodných organizácií a blokov, medzinárodné politicko-ekonomické vplyvy na podnikateľskú činnosť predstavujú jednu kľúčovú črtu podnikania, a to faktor životného prostredia, respektíve environmentálna politika a zodpovednosť podnikov k dodržiavaniu pravidiel a kvót. (Worthington, a iní, 2006 s. 1-7)

Rozlíšenie medzi politickým a ekonomickým prostredím je trochu subjektívne. Vláda, ako je uvedené, zohráva hlavnú úlohu v hospodárstve na národnej aj miestnej úrovni a jeho činnosti pomáhajú ovplyvňovať dopyt. Napriek tomu existuje niekoľko ďalších ekonomických aspektov súvisiacich s podnikateľskou činnosťou. Zahŕňajú rôzne štrukturálne aspekty podnikov a trhov a porovnávajú ekonomickú teóriu a prax. Vláda zasahuje do štruktúr a procesov, ktorými sa vytvárajú a spravujú zákony a odkazuje tiež na konkrétnych úradníkov v danom čase. Všeobecná úloha vlády a jej dôležitosť pre organizácie a podnikanie v demokratických krajinách je snaha aby spoločnosť prosperovala ako celok. Konkrétnejšie úlohy môžu zahŕňať (Kelly, a iní, 2013 s. 24-30):

- riadenie hospodárstva
- ochrana zraniteľných osôb
- ochrana životného prostredia
- poskytovanie verejných služieb (napr. Zdravia) a infraštruktúry (napríklad doprava)
- obrana a národná bezpečnosť
- vzdelávanie
- zahraničná politika
- zabezpečenie zamestnanosti a rozdelenia príjmov.

Takéto úlohy sa dosahujú prijatím zákonov, tvorbou politiky a pridelovaním finančných prostriedkov. Pri tejto činnosti vláda vyberá dane a môže pôsobiť ako poskytovateľ služieb v spoločnosti. Ako zákazník môže vláda nakupovať tovar a služby od súkromných spoločností. Z preskúmania uvedených úloh vyplýva, že politika je nielen dôležitá pre podnikanie, ale podnikanie je tiež dôležité pre politiku - sú vzájomne závislé. Ekonomiky taktiež v súčasnosti existujú na dlh. Vláda, organizácie a súkromné osoby využívajú svoje bohatstvo tak, že si požičiavajú. Dlh môže byť zachovaný, pokiaľ dlžník spláca úroky. Od kedy je kapitál splatený, ak vôbec, mal by vzniknúť dostatok peňazí na splatenie dlhu. V období rastu dlh je lacný, a to podporuje rast. Ale ak je príliš veľa peňazí, to znamená, že trh je príliš "likvidný", to môže povzbudiť nekontrolované investície a infláciu. K poklesu môže dôjsť ako ponuka prekročí dopyt, úrokové sadzby narastajú a podniky zlyhávajú – ide o tzv. "Hospodársky cyklus", ktorý najviac ovplyvňuje životnosť podniku. (Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005 s. 80-84)

Zákony a vplyv právneho systému na podnikanie spolu so všeobecnou povahou vzťahu medzi vládou a podnikmi, môžu byť spoločne označené ako právne a politické podmienky. Predtým sme diskutovali o úlohe štátu alebo vlády a poznamenali, že takéto úlohy sa dosahujú prijatím zákonov, tvorbou politiky a pridelovaním finančných prostriedkov pre podniky. Mnoho aspektov života je regulované prostredníctvom zákonov a podobných kontrol. Napríklad vlády sa môžu snažiť prijímať zákony pomôcť chrániť životné prostredie, zvládnuť vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancom, vzťahy medzi dodávateľmi a ich zákazníkmi a riadiť konkurenčné správanie v rámci odvetvia. Vo všeobecnosti je úlohou zákona v spoločnosti vytvoriť poriadok a predvídateľnosť,

zabezpečiť slobody, spravodlivosti a rovnosti, a aj prípade podnikania, posilniť dôveru medzi jednotlivými investormi, partnermi, dodávateľmi a zákazníkmi. (Kelly, a iní, 2013)

Sociálne trendy predstavujú rôzne správanie ekonomických subjektov a ich postoje, zvyky či hodnoty. Sú veľmi dôležité pre manažérov, pretože spôsob, akým sú ľudia organizovaní a ako sa správajú je relevantné pre spotrebu organizácie. Sociálne trendy sú kľúčovým zameraním na analýzu trhu, kde môžeme zistiť rôzne postoje, správanie a životný štýl zákazníkov alebo potenciálnych zákazníkov. Sociálne trendy zvyčajne zahŕňajú tieto oblasti (Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005 s. 80-85):

- populácia (demografické údaje) domácnosti a rodiny
- vzdelávanie
- trh práce
- príjmy a bohatstvo
- výdavky
- zdravie
- životný štýl.

Vplyv technológie na organizáciu, respektíve podnik, je obrovský. V prípade organizácií ide o zariadenia na úsporu práce, na zvýšenú produktivitu, nové spôsoby práce a inteligentnejšie, rýchlejšie postupy a efektívnejšie procesy. V moderných časoch ide o informačné technológie, digitálnu elektroniku, nové syntetické materiály, nové zdroje energie, mikro-techniky a biotechnológia. Technológia je široká koncepcia, ktorá doslova znamená použitie vedy, a to najmä na priemyselné alebo obchodné ciele. Pre väčšinu ľudí technológia predstavuje elektronický alebo digitálny produkt či systémy. Technologické zmeny môžu mať za následok nové spôsoby správania sa v práci aj doma a môžu zvýšiť produktivitu, zlepšiť a zmeniť spôsob komunikácie a vplyv na mechanizmy obchodu, čo ovplyvňuje, ako kupujeme a predávame tovary a služby. Okrem toho, že je ovplyvňovaná obchodná prax sama o sebe, nové technológie môžu byť súčasťou produktov a služieb. Uplatňovanie nových technológií v ktorejkoľvek z týchto oblastí môže viesť k novým príležitostiam a hrozbám pre biznis. Technológia môže byť tiež prenesená externe prostredníctvom povolení či licencií. Rôzne technológie ovplyvňujú prácu rôznymi spôsobmi, napríklad zmenou povahy práce a preto môžu mať vplyv na organizáciu a štruktúru práce. Vzťah medzi technológiou a prácou je zachytený v teórii známej ako technologický determinizmus. Technologický determinizmus je teória nepredvídaných

udalostí, ktorá tvrdí, že technológia určuje aspekty organizačnej štruktúry, t. j. by malo byť možné predvídať aspekty organizačnej štruktúry od znalosti technológie organizácie. (Kelly, a iní, 2013 s. 108-134)

Legislatíva je piatym faktorom vonkajšieho prostredia, ktorý má vplyv na organizácie. Je zrejmé, že súvisí s politickými faktormi prostredia. Cieľom je vnímať vplyvy právnych predpisov na podniky z troch rôznych uhlov pohľadu, ktoré ovplyvňujú tri rôzne zainteresované strany: pracovné právo (zamestnanci), spotrebiteľské právo (zákazníci) a právo obchodných spoločností (vlastníci). (Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005 s. 96-100)

Právne, respektíve legislatívne prostredie podnikania je definované rôznymi spôsobmi. Pre naše účely štúdium právneho prostredia zahŕňa:

- Štúdium právneho uvažovania, zručností kritického myslenia, etických noriem a etické myšlienky, ktoré sú v súlade so zákonom.
- Štúdium právneho procesu a nášho súčasného právneho systému, ako aj systémy alternatívneho riešenia sporov, ako sú súkromné sudy, rozhodcovské konanie a vyjednávanie.
- Štúdium vybraných oblastí verejného a súkromného práva, ako napr. antitrustová politika, práca, zodpovednosť za výrobky, zmluvy a spotrebiteľské a environmentálne zákon. (Worthington, a iní, 2006 s. 171-176)

Ekologické prostredie je teraz kľúčovou témou globálnej, európskej, národnej či európskej diskusie. Existuje niekoľko hrozieb týkajúcich sa dopadu ekologického prostredia na podniky, respektíve ako podniky ovplyvnili ekologické prostredie:

- Globálne otepľovanie - oxid uhličitý a iné skleníkové plyny,
- Znečistenie - ropné škvrny ovplyvňujú rybné hospodárstvo a cestovný ruch.
- Trvalo udržateľný rozvoj - môže znížiť zdrojovú základňu, čím sa podniku zvýšia náklady.
- Metodológia poľnohospodárstva
- Jadrová energia

Ak podnik sa snaží byť šetrnejší a zodpovednejší k životnému prostrediu, často mu to spôsobuje náklady navyše, a to je často odrádzajúce opatrenie. Tlak na podnik, aby konal v záujme ekologického prostredia, pochádza od zákazníkov, vlády a iných zainteresovaných strán alebo aj z podniku samotného. Podnik samozrejme môže dobrovoľne stanoviť ciele a štandardy, ktoré sa týkajú činností zasahujúcich do životného prostredia, ale samozrejme vzniká tu aj motivácia dodržiavať isté štandardy, a to prostredníctvom činností a vplyvu vlády vo forme daní, pokút, grantov, nariadení a právnych predpisov. Problém zhoršovania životného prostredia úzko súvisí s otázkou hospodárskeho rastu a priemyslu, a aj podniky musia zjednotiť opatrenia pre ochranu životného prostredia s hospodárskym rozvojom. Ťažkosti, ktoré vznikajú pri nájdení rovnováhy, nespočíva len v potrebe zmierniť rozsah konfliktov a dopadov, ale aj vytvoriť z dlhodobého hľadiska neutrálne prostredie. Závažnosť situácie a jej potenciálne katastrofálne následky naznačujú, že je potrebná revolúcia v oblasti životného prostredia, ktorá môže vyžadovať dramatické zmeny v správaní spoločnosti a priemyslu na strane spotrebiteľov a výrobcov. (Worthington, a iní, 2006 s. 474-480)

Podnikateľské prostredie pozostáva z trhových, ale aj z netrhových komponentov. Efektívne riadenie v trhovom prostredí je nevyhnutnou podmienkou pre vyšší výkon, ale nie dostačujúce. Výkonnosť firmy a jej riadenia závisí aj od jej neobchodného prostredia. Netrhové prostredie sa skladá zo sociálnych, politických a právnych úprav a interakcií mimo podniku, ale v spojení s trhmi a zmluvami. Netrhové prostredie zahŕňa tie interakcie medzi firmou, jednotlivcami a záujmovými skupinami, ako sú vládne subjekty a verejnosť, ktoré nie sú sprostredkované trhmi, ale verejnosťou a súkromnými inštitúciami. Verejné inštitúcie sa odlišujú od trhov charakteristikami, ako sú napríklad väčšinové pravidlo, riadny proces, široké zapojenie kolektívnou akciou a prístupom verejnosti. Činnosti v netrhovom prostredí môžu byť dobrovoľné, ako keď firma spolupracuje s vládnymi úradníkmi alebo environmentálnou skupinou, alebo nedobrovoľné, ako v prípade vládneho nariadenia alebo bojkotu výrobku spoločnosti, ktorý vedie skupina aktivistov. Netrhové prostredie sa stalo nevyhnutnou podmienkou pre špičkový výkon a efektívne riadenie v trhovom prostredí. Medzi otázky týkajúce sa tohto prostredia, ktoré sú vysoko v agendách spoločností, patria udržateľnosť, globálna zmena klímy, bezpečnosť, zdravie a bezpečnosť, regulácia a deregulácia, ochrana duševného vlastníctva, ľudské práva, medzinárodná obchodná politika, antitrustová politika, sociálny tlak mimovládnych organizácií (MVO), sociálni aktivisti, spravodajstvo a médiá, sociálne médiá, sociálna

zodpovednosť podnikov a etika. Problémy s netrhovými faktormi vznikajú dostatočne často, a predstavujú významnú hrozbu pre manažérov a firmy. Netrhové otázky, sily, ktoré ovplyvňujú ich rozvoj, a stratégie na ich riešenie, sú zamerané na jednotlivé oblasti podnikania. Manažérskym cieľom je efektívne dosahovanie vynikajúceho celkového výkonu a efektívne riešenie netrhových otázok a síl s nimi spojených a využívanie netrhových stratégií pre využívanie nových príležitostí. (Baron, 2013 s. 2-11)

Netrhové prostredie firmy je charakterizované takzvanými štyrmi „I“ :

- Problémy (Issues)
- Záujmy (Interests)
- Inštitúcie (Institutions)
- Informácie (Information)

Problémy sú základnou jednotkou analýzy zameranej na netrhové činnosti podniku. Ako príklad môžeme použiť poľnohospodársky biotechnologický priemysel, kde boli ústrednými otázkami netrhového trhu regulačné politiky pre bio-inžinierske, respektíve genetické modifikované potraviny a reakcia verejnosti na tieto potraviny. Záujmy zahŕňajú jednotlivcov a skupiny s preferenciami, ktorý majú podiel na probléme. Hlavnými záujmami sú poľnohospodárske biotechnologické spoločnosti a záujmové skupiny tu predstavujú aktivisti, zaoberajúci sa otázkami biotechnológie a jej vplyvu na verejnosť. Inštitúcie definuje Douglass North (1990) ako „pravidlá hry v spoločnosti, ktoré formujú ľudské interakcie“ a tieto inštitúcie poskytujú arény, v ktorých sa záujmy snažia ovplyvniť výsledky v otázkach. Medzi vládne inštitúcie patria subjekty ako zákonodarcovia a regulačné agentúry. Medzi mimovládne inštitúcie patria napríklad spravodajské médiá, ktoré poskytujú informácie spoločnosti, ako aj verejný sentiment zložený zo spoločenských očakávaní a noriem správania, ktoré vyplývajú z etiky a kultúry. Informácie sa týkajú toho, čo záujmy a inštitucionálni úradníci poznajú alebo veria, v otázkach a silách ovplyvňujúcich ich rozvoj. Úlohou manažmentu je formulovať a implementovať stratégie, ktoré efektívne riešia netrhové otázky. Tieto stratégie súťažia v kontexte inštitúcií, v ktorých informácie zohrávajú dôležitú úlohu. (Baron, 2013 s. 4-5) (North, 2016)

1.2.2 Prvky mikroprostredia podniku v globálnom prostredí

Mikroekonomické prostredie zahŕňa všetky ekonomické faktory, ktoré sú špecifické pre konkrétnu firmu pôsobiacu na svojom vlastnom trhu. Tak jedna firma môže pôsobiť na vysoko konkurenčnom trhu, zatiaľ čo iná nemusí. Ďalšia firma môže čeliť rýchlo sa meniacim požiadavkám spotrebiteľov (napríklad výrobca dizajnérskeho oblečenia), zatiaľ čo iný môže čeliť prakticky konštantnému spotrebiteľovi dopyt (napr. obchodník so zemiakmi). Iný subjekt zas môže čeliť rýchlo rastúcim nákladom, iný môže zistiť, že náklady sú konštantné alebo klesajú. (Baron, 2013 s. 123)

Najdôležitejšími faktormi mikroprostredia podnikania sú:

- konkurenti,
- zákazníci,
- dodávatelia,
- verejnosť,
- marketingoví sprostredkovatelia,
- zamestnanci.

Mikroprostredie organizácie sa skladá z tých prvkov, ktoré sú riadené manažmentom podniku. Normálne mikroprostredie neovplyvňuje rovnakým spôsobom všetky spoločnosti v odvetví, pretože veľkosť, kapacita, schopnosť a stratégie sú odlišné. Napríklad dodávatelia surovín dávajú väčšie úľavy veľkým podnikom a nemôžu poskytovať rovnaké ústupky malým podnikom. Podobne to funguje aj v prípade, ak konkurenti nemajú záujem vstupovať do konkurenčného prostredia daného podniku, ak je v porovnaní s ostatnými firmami malý, ale ak sa bude jednať o firmu z veľkým trhovým podielom, tak tam bude záujem o dosť väčší. Niekedy je mikroprostredie rôznych firiem v priemysle takmer rovnaké. V takom prípade sa reakcia týchto firiem na ich mikroprostredie môže líšiť, pretože každá firma sa bude snažiť dosiahnuť vyššiu úspešnosť. (Your article library, 2012)



Obrázok 3 Mikroprostredie podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie

Každá z firiem v danom odvetví ma svoju „trhovú silu“. Inými slovami, majú moc zvýšiť svoju cenu. Samozrejme, ak to urobí samotná firma, ich predaj bude klesať a jednoznačne budú musieť obchodovať s výhodou ako je vyššia cena oproti nákladom z nižších tržieb. Miera trhovej sily firmy závisí od cenovej elasticity dopytu po jej produkte. Čím je dopyt menej pružný, tým menej klesá predaj za akýkoľvek daný nárast ceny, a tým väčšia je teda trhovú sila spoločnosti, ktorá má moc na úkor ostatných. Keď firmy majú trhovú silu nad cenami, môžu to využiť na zvýšenie cien a ziskov nad dokonale konkurenčnú úroveň. Podobne, ak spotrebitelia alebo pracovníci majú trhovú silu, môžu to využiť vo svoj vlastný prospech. Najviac extrémnym prípadom trhovej sily je monopol. Toto je miesto, kde v priemysle existuje len jedna firma, a teda neexistuje žiadna konkurencia v rámci odvetvia. Za normálnych okolností bude mať monopol účinné prostriedky na to, aby ostatné podniky udržal mimo priemyslu. Tam, kde firmy čelia klesajúcej krivke dopytu, ale nie sú to monopoly, nastáva situácia, známa ako nedokonalá konkurencia, čo je najbežnejší prípad v trhovej ekonomike. Prevažná väčšina firiem v reálnom svete pôsobí v nedokonalej konkurencii. Nedokonalá súťaž sa zvyčajne delí na dva typy. Konkurencieschopnejšia z nich je monopolistická konkurencia. Zahŕňa to pomerne veľa firiem, ktoré súťažia a pre nové firmy existuje sloboda vstupu do priemyslu. Hospodárska súťaž však nie je dokonalá, pretože všetky spoločnosti sa snažia odlíšiť svoj produkt alebo službu od svojich konkurentov. Majú určitú moc nad cenami, kde ich

dopytová krivka, hoci relatívne pružná, nie je horizontálna. Iný typ nedokonalnej konkurencie je známy ako oligopoly. To znamená doslova „málo predajcov“, na rozdiel od monopolu, kde vstup nových firiem na trh je obmedzený. Štruktúra trhu, na základe ktorej firma pôsobí, určí jej správanie. Firmy v dokonalej konkurencii sa správajú celkom odlišne od firiem, ktoré sú monopolistami či firmy pod oligopolnou alebo monopolistickou konkurenciou. Toto správanie zasa ovplyvní výkonnosť firmy, ako jej ceny, zisky, efektívnosť atď. V mnohých prípadoch to bude mať vplyv aj na výkonnosť iných firiem, a taktiež na ich ceny, zisky, efektívnosť atď. Všetky podniky v priemysle ovplyvnia výkon celého priemyslu, respektíve odvetvia. (Sloman, 2008 s. 123-128)

1.3 Podnikanie centier podnikových služieb

Pre Slovensko je veľmi dôležité v súčasnom globálnom prostredí zadefinovať svoju konkurencieschopnosť a formovať podnikateľské prostredie pre rozvoj potenciálu krajiny. Z mnohých spôsobov, jedným je schopnosť ponúknuť investorom dôvod zostať a rozvíjať svoje podnikanie u nás, vzhľadom na veľkú konkurenciu v spoločnosti štátov ako Poľsko a Česko. V Slovenskej ekonomike sú centrá spoločných služieb mimoriadne silným a dôležitým sektorom. Zamestnávanie mladých ľudí, zvyšovanie odbornej zamestnanosti v regiónoch, zvyšovanie stability a pridanej hodnoty existujúcich zahraničných investícií patria medzi ich hlavné prínosy. Veľkou nevýhodou Slovenska v porovnaní s Poľskom alebo Českom je najmä relatívne nižší počet čerstvých absolventov vysokých škôl, ktorí patria medzi najdôležitejšiu bázu nových talentov pre Centrá spoločných služieb a ich nedostatočná kvalita.

1.3.1 Vnútorne prostredie podniku typu BSC (služieb)

Centrá podnikových služieb na Slovensku sú sektorom, ktorý zažíva rozmach. Na Slovensku v tomto odvetví pracuje už vyše tridsaťtisíc zamestnancov, za minulý rok sa podarilo vytvoriť vyše 2-tisíc nových pracovných miest. Priemerná mzda v tomto odvetví presahuje dvojnásobok priemernej mzdy v národnom hospodárstve. Do budúcnosti majú tieto centrá spoločných podnikových služieb na Slovensku veľkú perspektívu. No tak ako každé odvetvie, aj toto naráža na problém nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily na trhu práce.

Aj keď ešte nie je situácia kritická, nevyhnutnosťou je sa zamyslieť a pripraviť možné strategické riešenia, ktoré zabezpečia trvalý udržateľný rozvoj tohto sektora na Slovensku.

Definícia základných pojmov

Centrá podnikových služieb definujeme ako pobočky tuzemských alebo zahraničných firiem, ktoré vykonávajú služby pre svoje materské, sesterské či iné spoločnosti. Najčastejšie ide o oblasti IT služieb, finančníctva, nákup, služieb zákazníkom, podpora ľudských zdrojov, predaj a iné.

Podľa toho, kto je klientom Centier podnikových služieb, rozlišujeme nasledujúce typy:

- **Centrá podnikových služieb** – Realizujú špecifické procesy vo vnútri podniku, čím poskytujú podporu svojím materským a sesterským organizáciám.
- **Centrá externého poskytovania služieb** – Takéto spoločnosti poskytujú služby najmä v oblasti podnikových procesov pre tretie strany.

Tieto typy sú si veľmi podobné z hľadiska fungovania – v oboch je cieľom štandardizácia a zvýšenie efektívnosti na základe centralizácii vnútropodnikových procesov. Základný rozdiel z pohľadu zamestnancov je ten, že zatiaľ čo v centrách externého poskytovania služieb vykonávajú zamestnanci tieto činnosti pre svojho klienta, v centrách spoločných služieb realizujú dané činnosti priamo zamestnanci danej spoločnosti.

Autori Dohnal a Příkleník (2011) tvrdia, že centrá spoločných služieb predstavujú kombináciu posilnenia procesov a služieb a centralizácie spolu s posilnením finančného riadenia týchto služieb. Služby ktoré môžu byť spoločné, môžu byť zo všetkých oblastí podniku. Kislingerová (2008) definuje centrum spoločných služieb ako zvláštnu jednotku, interné outsourcingové centrum, ktoré preberá spoločné aktivity ostatným pobočkám, resp. podnikom v regióne či skupine, s cieľom formalizovať a optimalizovať proces ich riešenia. Andrišin (2015) vníma centrum spoločných služieb ako špecializovanú pobočku firmy, ktorej cieľom je štandardizácia, zjednodušenie, vyššia efektivita a nižšie náklady na základe prebratia a vykonávania vedľajších prevádzkových činností.

Dôvodom vzniku a využívania centier spoločných služieb je predovšetkým snaha o znižovanie nákladov, potreba harmonizácie a štandardizácie procesov, skvalitnenie

služieb a produktov, ktorá dosahuje sústredením profesionálov na jednom mieste. Centrá spoločných služieb sa vyznačujú efektívnosťou, flexibilitou a rozsiahlou úsporou nákladov. Medzi najčastejšie činnosti realizujúce sa v centrách spoločných služieb patria: IT, marketing, účtovníctvo, podpora manažmentu ľudských zdrojov.

1.3.2 Centrá podnikových služieb na Slovensku

Sektor centier podnikových služieb zamestnáva v súčasnosti viac ako 30-tisíc ľudí a to približne v 48 centrách. Ide zväčša o sesterské alebo dcérske firmy nadnárodných spoločností. Na Slovensku začali vznikať prvé centrá po roku 1990, následne najväčší nárast bol po roku 2000. Medzi najväčších zamestnávateľov v tomto odvetví patrí IBM z vyše 5500 tisíc zamestnancami. Na druhom mieste je spoločnosť sídliaca v Košiciach, T-Systems Slovakia, ktorá dáva prácu takmer 3900 zamestnancom. Na treťom mieste je AT&T sídliaca v Bratislave, prácu si u nich našlo viac ako 3400 zamestnancov. Prehľad centier spoločných služieb na Slovensku s najväčším počtom zamestnancov vidíme na Obrázok 4.

	<i>Spoločnosť</i>	<i>Počet zamestnancov</i>
1	IBM International Services Centre, Bratislava 1	5500
2	T-Systems Slovakia, Košice	3871
3	AT&T Global Network Services Slovakia, Bratislava	3413
4	Dell, Bratislava	1772
5	Enterprise Services Slovakia, s. r. o., Bratislava 2	1475
6	Henkel Slovensko, s. r. o., Bratislava	1450
7	Swiss Re Management AG, organizačná zložka Bratislava	1201
8	Johnson Controls International, s. r. o., Bratislava 3	1096
9	Adient Slovakia, s. r. o., Bratislava 3	918
10	Accenture Technology Solutions – Slovakia, s. r. o., Bratislava	910

Obrázok 4 Centrá podnikových služieb na Slovensku s najväčším počtom zamestnancov v roku 2017

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kvašňák a Kollárová (2017)

Nedostatok kvalifikovaných ľudí – najväčšia výzva rozvoja Centier podnikových služieb

Najväčšou slabinou nášho trhu nedostatok kvalifikovaných ľudí. Zabezpečenie dostatočného množstva pracovnej sily patrí medzi piliere Koncepcie podpory centier podnikových služieb na Slovensku. Hovoríme o oblasti kde je veľmi dôležitá úzka spolupráca viacerých sektorov a inštitúcií. Zásadná a pružná reakcia sa očakáva taktiež od Ministerstva školstva SR.

Predstavitelia centier podnikových služieb vybrali najväčšie problémy absolventov stredných a vysokých škôl:

- schopnosť riešiť konflikt,
- slabé vyjednávacie zručnosti,
- nedostatok inovatívneho potenciálu,
- nízka jazyková zdatnosť,
- chýbajúci zmysel pre tímovú prácu,
- nízka jazyková zdatnosť.

Centrá podnikových služieb a ich predstavitelia vidia problém v nedostatočnom prepojení učebných osnov s praxou.

V praxi vidíme aj pozitívne príklady prepojenia spolupráce medzi školami a súkromným sektorom – ako úspešný príklad spolupráce uvidíme program s názvom Skills for Success, s ktorým začala Ekonomická univerzita v Bratislave v spolupráci s Fórum pre centrá podnikových služieb. Program Skillss for Success – from University to Workplace (Zručnosti pre úspech – z univerzity do praxe), ktorý Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave pripravila v spolupráci so zástupcami firiem združených vo Fóre pre centrá podnikových služieb. Cieľom tohto projektu je poskytnúť študentom efektívnu sadu komunikačných nástrojov, ktoré nezanedbateľne patria medzi najdôležitejšie zručnosti a súčasne sú medzi najmenej rozvinutými kompetenciami čerstvých absolventov, ktorí vstupujú na trh práce. Predmet je vyučujú zástupcovia centier podnikových služieb – IBM, Dell, Johnson Controls International, Siemens, PricewaterhouseCoopers, Lenovo a ďalší.

1.4 Biznis modely

Model je abstrakcia predmetu skúmania na objekte skúmania. V prípade biznis modelovania je predmetom skúmania podnikanie a objektom skúmania podnik. Tie, ktoré opisujú súčasnú alebo navrhovanú situáciu, poskytujú užívateľovi priestor pre vytváranie rôznych scenárov. Ak podnikateľ rozvíja biznis model, pokúsi sa navrhnuť štruktúru, ktorá zachytáva kľúčové aspekty rámcu podniku. Pojem biznis model je prezentovaný rôznymi spôsobmi, čo sa odráža aj v odlišnej kombinácii definícií v literatúre.

Dubosson-Torbay (2002) definuje biznis model, ako takzvanú architektúru firmy a jej sieť partnerov, či marketing, ktorý poskytuje hodnoty pre vzťah kapitálu pre jeden alebo niekoľko segmentov zákazníkov s cieľom vytvárať ziskové a udržateľné toky príjmov.

Podľa Shafer-a (2005), biznis model reprezentuje základnú logiku firmy a strategické možnosti na vytváranie a zachytávanie hodnoty v rámci hodnotovej siete podniku.

Afuah (2002) biznis modely reprezentuje ako metódy, pomocou ktorých firma buduje a využíva svoje zdroje na to, aby svojim zákazníkom ponúkla lepšiu hodnotu ako jej konkurenti, čo vedie k vyšším ziskom.

Picken a Dess (1998) definovali biznis model ako súbor predpokladov o tom, ako spoločnosť zarobí zisk v konkurenčnom prostredí.

Wheelen a Hunger (2012) vidia biznis model ako nástroj, prostredníctvom ktorého by mal podnik dosahovať zisk vo svojom podnikateľskom prostredí. Takýto nástroj by mal obsahovať základné prevádzkové charakteristiky a štruktúry podniku ako takého, to znamená dosahovať dostatočné výnosy a následne dosahovať zisk.

Rozmanitosť v týchto definíciách naznačuje určité rozdiely pri vymedzovaní povahy a zložiek biznis modelu a pri určovaní toho, čo predstavuje dobrý, oproti chudobnému modelu. To tiež vedie k nejasnostiam v jeho aplikácii, v porovnaní s inými bežne používanými modelmi. Biznis model sa používa na opis jedinečnej cenovej ponuky spoločnosti, respektíve na definovanie podnikovej koncepcie, a ako firma využíva svoju udržateľnú konkurenčnú výhodu na to, aby v priebehu času dosahovala lepšiu výkonnosť ako jej konkurenti. Pojmy biznis model, obchodný koncept, výnosový model a ekonomický model sa často používajú ako synonymá, čo vedie k menej prísne posudzovaniu životaschopnosti navrhovaného nového podniku. (Morris, a iní, 2006)

Firmy sú čoraz viac konfrontované so zásadnými environmentálnymi zmenami, ako sú nové konkurenčné trhové štruktúry, vládne a regulačné zmeny a technologický pokrok, ktoré často vyžadujú od manažérov, aby výrazne prispôbili jeden alebo viac aspektov svojich obchodných, respektíve biznis modelov. Úspešná adaptácia zavedeného modelu na nové environmentálne podmienky uzatvára priepasť medzi existujúcimi zdrojmi a schopnosťami organizácie. Strategická obnova obchodných modelov v reakcii na posuny v podnikateľskom prostredí má zásadný význam pre dlhodobé vyhliadky firmy. Avšak takéto premeny sú spojené s mnohými ťažkosťami, vrátane vnímania potreby zmeny, identifikácie adekvátnych prístupov na zmenu obchodného modelu a prekonania zotrvačnosti pri zavádzaní a prijímaní nových štruktúr, sa tieto zmeny modelov ukázali ako smrtiace pre mnohé firmy. (Strategic Development of Business Models, 2010)

Keď sa pojem „biznis model“ stal módnym hlavne pre podniky založené v internetovej sfére, vo všeobecnosti sa uplatňoval na opis základných finančných tokov, výnosov a nákladov, ktoré boli vlastné podniku. V súčasnosti sa to označuje ako model príjmov. Model príjmov stanovuje proces, pomocou ktorého organizácia skutočne zarobí peniaze tým, že špecifikuje, ako bude účtovať (alebo dotovať v prípade modelov podporovaných reklamou) za poskytnuté služby. Biznis model stanovuje stratégiu - čo treba urobiť a ako vytvoriť hodnotu. V modeli príjmov sa uvádza proces, ako previesť tvorbu hodnoty na peňažné toky. Stratégia sa točí okolo stanovenia celkovej vízie, strategických cieľov a hodnôt, ktoré chcete poskytnúť. (Jansen, a iní, 2007 s. 15-27)

Dôležitou otázkou, ktorá často vzniká na obchodných modeloch, je to, či v novom „globálnom prepojenom znalostnom hospodárstve“ vzniknú nové pravidlá, ktoré tiež vedú k novým obchodným modelom. (Malhotra, 2000)

1.4.1 Typológia biznis modelov

V posledných rokoch sa venovala veľká pozornosť tak v organizáciách, ako aj v odbornej literatúre pre angažovanosť, pravosť a emócie. Uspokojenie týchto potrieb má rôzne podoby, ale je zastúpené vo všetkých druhoch komunit. Potreba zmysluplnej vzájomnej interakcie bola vždy súčasťou ľudskej povahy. Rastúca individualizácia, komercializácia a vyššia úroveň vzdelania západnej spoločnosti na jednej strane a

potenciál internetu naplniť túto potrebu prostredníctvom virtuálnych komunít na strane druhej podporujú rastúcu pozornosť na emócie a angažovanosť. Táto typológia pozostáva z troch typov obchodných modelov, z ktorých každá predstavuje dominantnú hodnotu organizácie pre zákazníka a hodnotu zákazníka pre organizáciu. Každý typ obchodného modelu je charakterizovaný svojou vlastnou formou riadenia. Sú to nasledujúce typy:

- Chameleón

Prvý typ obchodného modelu nazývame Chameleón. Organizácie, ktoré si zvolia model Chameleón, budú vždy potrebovať (jedinečnú) pridanú hodnotu, aby dosiahli konkurenčnú výhodu. Táto pridaná hodnota pramení z kombinácie prispôsobenia a efektívnosti. Presnosť, rýchly servis a pohodlie sú tiež hodnoty tohto typu, ktoré sú dôležité pre zákazníka. Obchodný model sa nazýva Chameleón, pretože opisuje formu organizácie, ktorá nemení jej základné črty, ale prispôsobuje svoj vzťah tak, aby zodpovedal požiadavkám prostredia, respektíve potrebám zákazníka.

- Inovátor

Druhým typom obchodného modelu je inovátor. Hodnota, ktorú tento typ obchodného modelu ponúka zákazníkom, spočíva v novom, pokročilom, a tým aj v pocite „bytia vpred“. Výmenou za produkty a služby zákazníci poskytujú organizácii (sieti) nápady na nové produkty či služby, kde spolupracujú s organizáciou na vývoji, príležitostiach a na rozširovaní a uplatňovaní inovácií. Okrem toho, v tomto modeli sa zákazníkom môže stať ktokoľvek, pretože v niektorých situáciách sa dodávateľ môže stať zákazníkom a odberateľ, napríklad dodávateľom. Na to, aby sa vynálezy stali komerčne použiteľnými, je zdieľanie vedomostí nesmierne dôležité. Vedenie znalostí je teda dôležitým procesom v modeli inovátora.

- Foyer

Tretím typom obchodného modelu, ktorý je identifikovaný v našej typológii, je model Foyer. V tomto type obchodného modelu existujú medzi účastníkmi skutočné osobné vzťahy. Hodnota, ktorú organizácia ponúka účastníkovi, zahŕňa pocit spoločnej identity a spolupatričnosti. Najextrémnejšia forma Foyer, zahŕňa úplnú autenticitu, čo znamená, že organizácia nevystupuje z postranných motívov. Napríklad marketingový plán môže vytvoriť ilúziu zdieľanej identity so zákazníkom. Zákazníci majú pocit, že sa chcú znovu spojiť s hodnotovým systémom, ktorý je hlbší ako systém predaja. V organizácii

Foyer existuje skutočné spoločenstvo s vlastnou spoločnou identitou. Zákazník ponúka lojalitu za získané autentické hodnoty. Model Foyer je veľmi otvorený, pretože práve účastníci sú rozhodujúcim faktorom a kontrolujú, čo sa deje. Riadenie je preto v rukách samotných účastníkov. (Jansen, a iní, 2007)

1.4.2 Canvas – nástroj na modelovanie biznisu

Business Model Canvas je vizuálny rámec pre popis rôznych prvkov fungovania podniku. To ilustruje, čo podnik robí, pre koho a s kým, a taktiež zobrazuje zdroje, ktoré potrebuje na to, ako peniaze prúdia dovnútra a von z podniku. Môže sa použiť na návrh nových modelov alebo na analýzu súčasných modelov. Canvas sa skladá z deviatich rôznych prvkov. Jednou z výhod podnikového modelu Canvas je, že to nie je lineárny model. To umožňuje, aby účinky zmien v jednej oblasti boli jasné, čo uľahčuje proces zmien súčasných alebo potenciálnych modelov.

Alexander Osterwalder je autor biznis modelu Canvas, a taktiež sa považuje za hovorcu, poradcu a inovátora biznis modelu ako takého. Jeho Business Model Canvas je jednoduchá grafická šablóna opisujúca deväť základných komponentov. Jednotlivé prvky urýchlene zvažujú plný rozsah podnikania, zatiaľ čo rozloženie podporuje premýšľanie o tom, ako tieto kusy zapadajú do seba. Canvas, respektíve „plátno“ či „plán“ biznis modelu umožní efektívne zdieľať svoju obchodnú stratégiu či ciele so zamestnancami, investormi alebo partnermi. Keď organizácia nerozumie svojmu obchodnému modelu, zažije veľké zlyhanie komunikácie a tvorby cieľov. V súčasnosti používajú svoje vlastné podnikateľské modely aj spoločnosti ako Microsoft, MasterCard, 3M, Adobe, Intel, a dokonca aj NASA.

Môžete klásť otázky ako „čo by sa stalo s nákladmi alebo príjmami, ak predstavíme nových partnerov alebo ponuky?“ To vám umožňuje zvážiť účinky a riziká. Môže tiež stimulovať nové myšlienky a dáva priestor podniku si klásť otázky typu „Čo keby ...?“. Môže to byť najsilnejšou otázkou pri práci s canvasom. Na biznis modeli Canvas spolupracovalo 470 ľudí v 45 krajinách, a to v rôznych odvetviach, kde ho využívajú mnohé úspešné spoločnosti ako IBM či Ericsson. Tento model je tiež reprezentovaný ako súvislosť medzi hodnotami spoločnosti a zákazníkmi, ktorá zahŕňa také charakteristiky ako: zákazníci, ocenenie, zdroje, vzťahy so zákazníkmi, výnosy, kľúčové zdroje, aktivity, partneri a náklady. (Robinson, 2016)

Blok zákazníkov v modeli Canvas definuje rôzne skupiny ľudí alebo organizácií, ktoré chce podnik dosiahnuť, a ktorým chce slúžiť. Zákazník je jadro každého obchodného modelu. Bez zákazníkov, žiadna spoločnosť nemôže prežiť dlho. S cieľom lepšie uspokojiť zákazníkov, ich môže spoločnosť zoskupiť do rôznych segmentov so spoločnými potrebami, bežným správaním alebo inými atribútmi. Obchodný model môže definovať jeden alebo niekoľko veľkých alebo malých segmentov zákazníkov. Organizácia musí dôkladne rozhodnúť o tom, ktoré segmenty sú cieľové, a ktoré segmenty sa majú ignorovať. Akonáhle je toto rozhodnutie urobené, obchodný model môže byť starostlivo navrhnutý okolo silného pochopenia špecifických potrieb zákazníkov. (Robinson, 2016)

Blok hodnotovej ponuky opisuje balík produktov a služieb, ktoré vytvárajú hodnotu pre konkrétny segment zákazníka. Hodnota je dôvod, prečo sa zákazníci obracajú na jednu, či na druhú spoločnosť. Rieši problém zákazníka alebo uspokojuje potreby zákazníka. Každá hodnota pozostáva z vybraného balíka produktov alebo služieb, ktoré vyhovujú požiadavkám konkrétného segmentu. V tomto zmysle je táto časť modelu agregáciou alebo balíkom výhod, ktoré spoločnosť ponúka zákazníkom. Blok budovania kanálov opisuje, ako spoločnosť komunikuje so svojimi zákazníckymi segmentmi a prostredníctvom nich poskytuje komunikačné, distribučné a predajné kanály, ktoré predstavujú rozhranie spoločnosti so zákazníkmi. Kanály sú zákaznícke kontaktné body, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu v zákazníckych skúsenostiach. (Hossain, 2014)

Blok vzťahov so zákazníkmi opisuje typy vzťahov, ktoré spoločnosť vytvára so špecifickými segmentmi zákazníkov. Spoločnosť by mala objasniť typ vzťahu, ktorý chce vytvoriť s každým segmentom zákazníka. Vzťahy sa môžu pohybovať od osobných až po automatizované. (Hossain, 2014)

Blok zdrojov príjmov, predstavujú peňažnú hotovosť, ktorú spoločnosť vygeneruje z každého segmentu zákazníka (náklady sa musia odpočítať od výnosov na vytvorenie zisku). Ak zákazníci tvoria jadro obchodného modelu, jeho príjmy sú jej tepny. Spoločnosť sa musí pýtať sama seba, za akú hodnotu je každý zákaznícky segment skutočne ochotný zaplatiť. Úspešná odpoveď na túto otázku umožňuje firme generovať jeden alebo viac príjmov z každého segmentu zákazníka. (Support, 2015)

Blok kľúčových zdrojov opisuje najdôležitejšie aktíva potrebné na vytvorenie obchodného modelu. Každý obchodný model vyžaduje kľúčové zdroje. Tieto zdroje

umožňujú podniku vytvárať hodnoty, dosiahnuť trhy, udržiavať vzťahy so segmentmi zákazníkov a získať príjmy. V závislosti od typu obchodného modelu sú potrebné kľúčové zdroje. Kľúčové aktivity popisujú najdôležitejšie veci, ktoré musí podnik urobiť, aby mohol pracovať s obchodným modelom. Každý obchodný model si vyžaduje niekoľko kľúčových aktivít. Toto sú najdôležitejšie akcie, ktoré musí podnik podniknúť, aby úspešne fungoval. Podobne ako kľúčové zdroje sú povinné vytvárať a ponúkať hodnotu, dosiahnuť trhy, udržiavať vzťahy so zákazníkmi a zarábať na výnosoch. (Robinson, 2016)

Blok kľúčových partnerstiev opisuje sieť dodávateľov a partnerov, ktorí vykonávajú obchodný model. Spoločnosti vytvárajú partnerstvá z mnohých dôvodov a partnerstvá sa stávajú základným kameňom mnohých obchodných modelov. Spoločnosti vytvárajú aliancie na optimalizáciu svojich obchodných modelov, znižovanie rizika alebo získavanie zdrojov. (Robinson, 2016)

Obchodný blok zameraný na náklady sa zameriava na minimalizáciu nákladov všade, kde je to možné. Tento prístup sa zameriava na vytvorenie a udržiavanie najslabšej možnej štruktúry nákladov s použitím nízkej ceny hodnoty, maximálnej automatizácie a rozsiahleho outsourcingu. (Support, 2015)

Vytváranie biznis modelu Canvas

Prvým krokom je zistiť, na aký typ zákazníkov sa vaša organizácia zameriava. Organizácia by si mala vybrať z 5 základných skupín zákazníkov. Poznáme:

- Masový trh- Jedna veľká skupina zákazníkov so všeobecne podobnými potrebami a problémami. Príkladom by boli zákazníci, ktorí potrebujú topánky.
- Niche Market- Jedna skupina zákazníkov so špecifickými potrebami a problémami. Príkladom by boli zákazníci, ktorí potrebujú detskú obuv.
- Segmentované- Viaceré skupiny zákazníkov s mierne odlišnými potrebami a problémami. Príkladom by boli vysokoškolskí študenti navštevujúci univerzitu.
- Diverzifikované-Viac nesúvisiacich skupín zákazníckych segmentov s veľmi odlišnými potrebami a problémami. Príkladom tohto použitia je spoločnosť

Amazon využívajúca online nakupujúcich s Amazon.com a webových vývojárov s predajom služieb cloud computing.

- Viacstranná platforma-Viacere nezávislé skupiny zákazníckych segmentov, ktoré môžu mať rôzne potreby a problémy, ale obchodný model vyžaduje oboje. Príkladom by mohla byť spoločnosť vydávajúca kreditné karty, ktorá potrebuje držiteľov kreditných kariet a obchodníkov, ktorí prijímajú tieto kreditné karty.

Ďalším krokom je odpovedať na otázku hodnoty: „Akú hodnotu dodávame zákazníkovi?“ Akonáhle viete, komu ju podnik poskytuje, môže sa na ne obrátiť s hodnotným návrhom. Táto časť opisuje, prečo je produkt / služba cenná. Nižšie je uvedených 11 prvkov, ktoré prispievajú k vytváraniu hodnoty zákazníkov. Podnik si vyberie tie, ktoré z nich sa týkajú cenovej ponuky:

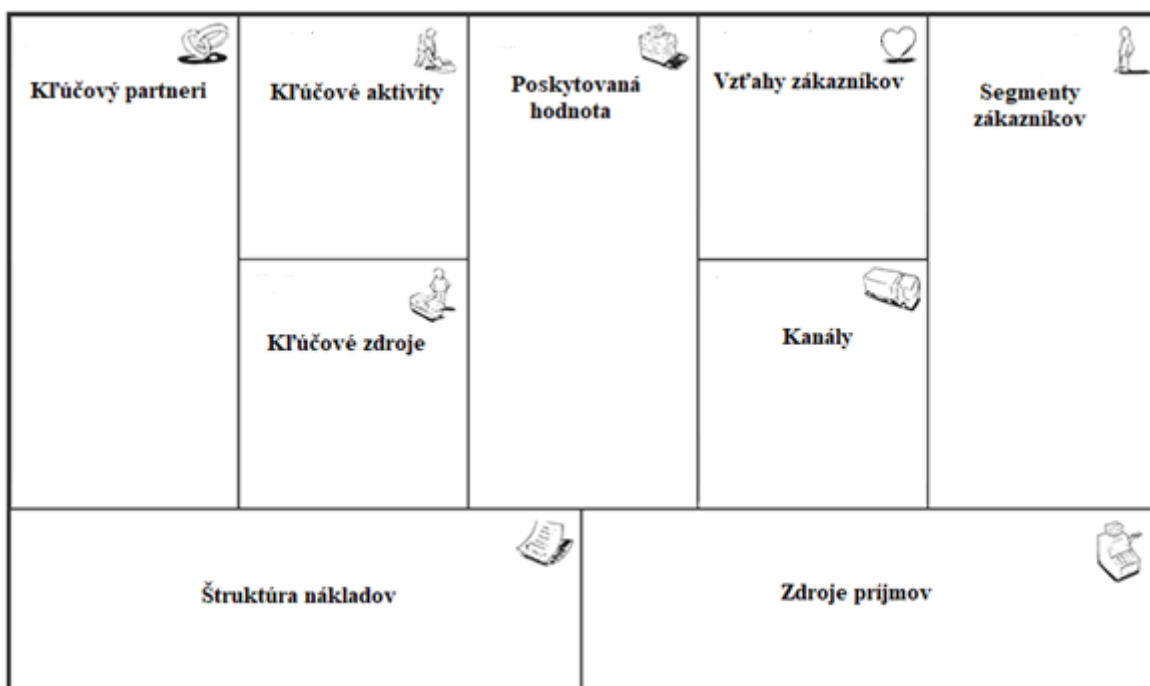
- Inovácie-Plní úplne nový súbor potrieb, ktoré zákazníci predtým nevnímali, pretože neexistovala podobná cenová ponuka.
- Výkon-Zlepšuje výkon produktu alebo služby.
- Prispôsobenie-Prispôsobené špecifickým potrebám jednotlivých zákazníkov.
- Získanie vykonanej práce -Pomáha zákazníkovi získať určitú prácu.
- Dizajn-Vyniká vynikajúcim dizajnom.
- Značka / Status-Podnik vyniká svojou popularitou, či určitým druhom rešpektu k značke.
- Cena-Ponúka podobnú hodnotu, ale za nižšiu cenu.
- Zníženie nákladov- Pomáha zákazníkovi znížovať vlastné osobné náklady.
- Redukcia rizika- Ponúkne zákazníkovi možnosť znížiť svoje vlastné riziká, napríklad poskytnutím dlhšej záruky.
- Prístupnosť-Zjednodušuje prístup k produktu zákazníkovi.
- Pohodlie / Použitelnosť-Poskytuje zákazníkovi ľahší spôsob použitia produktu / služby.

Ďalej si podnik musí uvedomiť, ako chcete dosiahnuť jednotlivé segmenty zákazníkov. Je nutné si určiť jednotlivé kanály, prostredníctvom ktorých si na danú otázku podnik odpovie. Tieto kanály zahŕňajú komunikáciu, distribúciu a predaj. Sú to kanály, ktoré najlepšie vystihujú štruktúru organizácie, a to : In-person predaje, on-line predaj,

vlastné obchody, predaj v obchode, obchody partnerov, In-partner-store predaj, veľkoobchod, distribuovaný predaj a pod. Prepojenie so zákazníckou základňou je dôležité pre udržanie reputácie ako starostlivej organizácie. Podnik si vyberie tie, ktoré sa ho týkajú. V ďalšom kroku podnik musí zistiť, ako presne zákazníci nakupujú produkt či službu, čiže je nutné si zašpecifikovať kľúčové príjmy podniku. Môžu to byť príjmy z predaja aktív, respektíve jednorazový predaj vlastníckych práv k fyzickému produktu, potom sú to poplatky či náklady súvisiace s používaním produktu či služby, zdroje z predplatného, požičiavania, prenájmu či leasing. Ďalšie zdroje často môžu súvisieť z poskytovaním súhlasu zákazníkom na používanie chráneného duševného vlastníctva či príjmy z poplatkov za reklamu konkrétneho produktu. Taktiež je nutné si určiť najdôležitejšie druhy zdrojov potrebné na život organizácie, ako sú ľudské zdroje, fyzické zdroje, ktoré zahŕňajú budovy, vozidlá či distribučné siete, potom intelektuálne zdroje, respektíve značka, patent či autorské práva alebo aj databázy zákazníkov. Nasledujúcim, a veľmi dôležitým krokom, je zadefinovanie aktivít, ktoré musí spoločnosť podniknúť, aby úspešne fungovala. Tu zaradujeme výrobu, riešenie krízových situácií, či samotná platforma a sieť činností na udržiavanie kľúčových zdrojov podniku. Potom si podnik musí ,aké partnerstvá firma vytvorila, napríklad ako strategické spojenectvá, čo sú partnerstvá medzi nekonkurentmi, ďalej sú to partnerstvá medzi konkurentmi spoločné podniky a partnerstvá medzi dodávateľskými a odberateľskými firmami. Nakoniec si podnik určí či sa bude snažiť zadefinovať jednotlivé druhy nákladov, ktoré môžu vzniknúť. Nákladové štruktúry, ktoré odrážajú spôsob, akým sa každá z nich môže týkať nákladov vašej spoločnosti, sú:

- Stále ceny, respektíve náklady, ktoré zostávajú rovnaké bez ohľadu na objem vyrobeného tovaru alebo služieb.
- Variabilné náklady- Náklady, ktoré sa menia úmerne k objemu vyrobeného tovaru a služieb.
- Úspory z rozsahu- Náklady sa znižujú s rastom objemu vyrobeného tovaru a služieb a s rastom obchodných operácií.

Jednotlivé kroky si podnik zapisuje do tabuľky, respektíve do daného plátna-canvas-u, ktorý je zobrazený v Obrázok 5. Zaznamenaním jednotlivých elementov do tabuľky, podnik získa prehľad o svojom podnikaní, a dokáže tak reagovať na všetky oblasti, ktoré sa ho týkajú.



Obrázok 5 Tabuľka Canvasu

Zdroj: Vlastné spracovanie

1.5 Riadenie ľudí v súčasnom podniku

Michael Armstrong – britský odborník v personalistike vysvetľuje, že fungovanie organizácie môže fungovať len vtedy, keď sa jej podarí nielen spojiť, ale aj používať finančné, materiálne, informačné zdroje potrebné na fungovanie organizácie, a ľudské zdroje. Ľudské zdroje sú motorom, stoja nad finančnými a materiálnymi zdrojmi, uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie. Tvoria jadro riadenia v podniku a rozhodujú o jeho konkurencieschopnosti a prosperite. Armstrong definuje riadenie ľudských zdrojov ako „*strategický a logický premyslený prístup k najcennejšiemu vlastníctvu organizácie – ľuďom, ktorí v danej organizácii nielen pracujú, ale tiež individuálne a kolektívne prispievajú k dosahovaniu jej cieľov*“. (Armstrong, 2007)

V oblasti ľudských zdrojov sa v podnikateľskej praxi zaužívali dva pojmy, a to personalistika – personálne riadenie ľudských zdrojov. Ide o dve rozdielne koncepcie a vývojové fázy personálnej práce. Personálne riadenie má užší význam ako riadenie ľudských zdrojov a predovšetkým sa spája s bežnými činnosťami personálnej práce.

Riadenie ľudských zdrojov chápeme ako najrozvinutejšiu formu personálnej práce. (Kachňáková, 2003)

Riadenie ľudských zdrojov kladie dôraz na kvalitu práce, počet a štruktúru zamestnancov, schopnosť spolupráce, výkon zamestnancov, vzdelanosť a kultúru, medziľudské vzťahy, spôsob komunikácie voči nadriadenému, zákazníkom ale aj v pracovnej skupine a pod. V spolupráci s ďalšími oblasťami manažmentu sa riadenie ľudských zdrojov podieľa na rozvíjaní konkurenčných výhod organizácie a rozvíjanie jej silných stránok. (Kachňáková, 2003)

V dnešnej dobe podniky služieb a obchodné spoločnosti kladú osobitné nároky na procesy riadenia ľudských zdrojov, pretože tieto zdroje sa stávajú najcennejším a najdrahším kapitálom, ktorý spoločnosť vlastní. Podstatu riadenia ľudských zdrojov môžeme na základe týchto skutočností vyjadriť nasledovne: *„Riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategický a logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku“*. (Čihovská, 2010)

Autorka Čihovská (2010) definuje riadenie ľudských zdrojov ako vnútorne prepojený a strategicky manažérsky orientovaný prístup pri získavaní oddanosti a angažovanosti ľudí v záujme spoločnosti. Najdôležitejšou zložkou a jadrom celého podnikového riadenia sa stáva riadenie ľudských zdrojov.

Na podnikovú stratégiu priamo nadväzuje strategické riadenie ľudských zdrojov, kde je hlavnou úlohou nachádzať nové cesty budúceho rozvoja organizácie v rýchlom meniacom globálnom trhovom prostredí, v ktorom pôsobí. Pri strategickom riadení ľudských zdrojov sa kladie dôraz najmä na dlhodobý prístup k ľudskému kapitálu, ktorý umožňuje organizáciám dosiahnuť konkurenčnú výhodu. (Čihovská, 2010)

Hlavnými cieľmi strategického riadenia ľudských zdrojov sú (Čihovská, 2010):

- Zabezpečiť, aby bolo čo najviac prínosov strategického riadenia ľudských zdrojov využívaných v celom systéme riadenia organizácie,
- Integrovať ciele podniku so strategickým riadením ľudských zdrojov,

Pri politike riadenia ľudských zdrojov a politike jednotlivých oblastí a úrovni podniku dosiahnuť zhodu.

1.5.1 Procesy riadenia ľudských zdrojov v postglobalizačnej ére

Globalizácia prináša do trhového prostredia množstvo inovácií a zmien, ktoré organizácie musia plniť, aby boli stále úspešné a efektívne, a musia si plniť svoje ciele a úlohy prostredníctvom strategického manažmentu aby si udržali svoj trhový podiel v konkurenčnom prostredí. Podniky na Slovensku však nedokážu pružne reagovať na radikálnejšie zmeny, pretože manažéri sa sústreďujú len na operatívne činnosti, respektíve sa sústreďujú len na krátkodobé ciele podniku. Aby bol podnik úspešný, musí pružne reagovať na každú jednu zmenu v jeho prostredí. Práve strategické riadenie umožňuje dosahovanie nielen krátkodobých, ale aj dlhodobých cieľov podniku. (Vetráková, 2011) Podľa Vetrákovvej (2011) taktiež je nutné aby si manažéri jednotlivých podnikov uvedomili, že ak uplatnia pri riadení strategický prístup, tak práve ten prístup ovplyvní budúcnosť podniku. Strategický prístup je definovaný ako najdôležitejší element v rámci riadenia ľudských zdrojov, a taktiež kľúčovým prvkom každej firmy.

Strategické riadenie sa dá chápať aj ako určitý spôsob riešenia dlhodobých cieľov či záležitostí v oblasti riadenia ľudských zdrojov v podniku, ale taktiež môže byť definovaný ako proces, ktorý dospeje k vhodnej stratégii podniku. Tento proces by mal zadefinovať víziu podniku, jeho poslanie a ciele, ale samozrejme analyzovať svoje vonkajšie a vnútorné prostredie. (Kachňáková, a iní, 2007)

Podľa Koubeka (2009) si podnik môže zadefinovať strategické riadenie svojich ľudských zdrojov aj prostredníctvom zodpovedania otázok ako napríklad akú chce mať podnik filozofiu či poslanie, aký veľký trhový podiel chce dosiahnuť, akým interným či externým faktorom musí podnik čeliť či ako chce jednotlivé ciele dosiahnuť.

Do tvorby a realizácie strategického riadenia ľudských zdrojov by mal vstupovať len vrcholový manažment či majitelia firmy, pretože so zadefinovaním stratégie prichádza aj zodpovednosť za zvolenú stratégiu. Cieľom top manažmentu je neustále a dlhodobé udržiavanie súladu medzi víziou podniku, jeho dlhodobými cieľmi, zdrojmi, a taktiež udržiava symbiózu medzi podnikom a prostredím, v ktorom sa podnik nachádza. (Keřkovský, 2006)

1.5.2 *Ulrichov model zmiešaných rolí*

V deväťdesiatych rokoch 20. storočia bola Davidom Ulrichom, teraz profesorom Business Administration na Michiganskej univerzite a partnerom konzultantskej spoločnosti RBL Group, vytvorená koncepcia modelu zmiešaných rolí, ktorá bola založená princípe meniacich sa rolí personálneho útvaru. Na riadenie ľudských zdrojov, podľa tejto koncepcie, je nutné vnímať v kontexte meniace sa podoby podnikania, rozvoja globálnych organizácií, problematického konkurovania na globálnych trhoch, ktoré je spojené s nutnosťou reagovať rýchlo na zmeny. V modeli sa kladie dôraz na schopnosť organizácie zachytiť včas požiadavky zákazníka a rýchlo reagovať na jeho potreby, rýchlejšie rozhodovať, inovovať a vytvárať hodnoty vo vnútri organizácie z pohľadu zákazníka, ale aj dodávateľa. Ulrichovu koncepciu možno zaradiť, ktorá skúma organizáciu "zvonku-dnu", teda utvára organizáciu a jej strategický podnikateľský prístup týmto spôsobom. Ulrichov prístup strategického riadenia ľudských zdrojov možno začleniť do kategórie prístupov založených na strategickom súlade horizontálneho a vertikálneho riadenia. (Ulrich, 1997 s. 5-7)

Ulrichova práca viedla mnohé organizácie k tomu, aby sa odklonili od historického modelu, a aby prijali nový model pre služby v oblasti ľudských zdrojov. Nový prístup, často nazývaný „trojňový model“, navrhol diferenciáciu personálnych služieb s tromi odlišnými špecializovanými úlohami, ako strediská zdieľaných služieb na riadenie operácií, úlohy obchodných partnerov pri poskytovaní strategických personálnych služieb pre biznis a odborných centier na poskytovanie technických zručností a schopností. Hoci Ulrich nikdy netvrdil, že vymyslel trojňový model, jeho meno sa stalo synonymom takto organizovaných služieb ľudských zdrojov. Teraz, takmer o 18 rokov neskôr, sa stala štandardnou metódou pre mnohé veľké, komplexné personálne organizácie, ktoré organizujú poskytovanie ľudských služieb. (Boroughs, 2014)

Ulrichov model zmiešaných rolí (Obrázok 6) je tvorený vertikálnou osou, ktorá je vo svojej hornej časti vyjadrená zameraním pracovníkov personálnych útvarov na činnosti, ktoré majú dlhodobú povahu, respektíve strategické zameranie, alebo naopak v spodnej časti na činnosti krátkodobého charakteru, respektíve operatívne zameranie činností. Horizontálna os je zložená z činností personálneho útvaru zameraných na ľavej strane na procesy (postupy, systémy), alebo na pravej strane, na ľudí. Prekrižením osí sú vytvorené

kvadranty, ktoré predstavujú štyri základné úlohy personálneho útvaru zamerané z ľavej strany hore na strategické riadenie ľudských zdrojov, vpravo hore na riadenie transformácie a zmeny, vľavo dole na riadenie firemnej infraštruktúry, vpravo dole na riadenie prínosu pracovníkov. (Ulrich, 1997 s. 24-27)



Obrázok 6 Ulrichov model

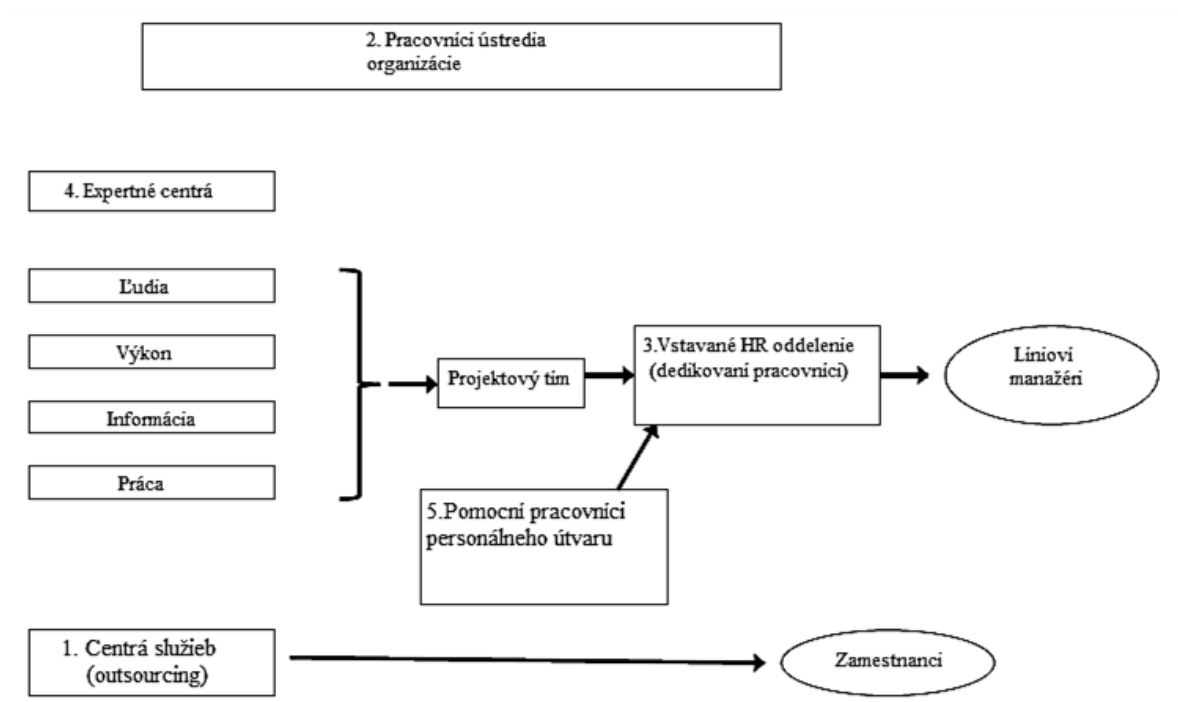
Zdroj: Vlastné spracovanie

Rola strategického riadenia ľudských zdrojov kladie dôraz na prepojenie personálnych stratégií a postupov so stratégiou organizácie, a zároveň podporuje participáciu pracovníkov personálneho útvaru na realizácii stratégie podnikania. Úloha riadenia firemnej infraštruktúry je zameraná na proces tvorby organizačnej infraštruktúry, kde uvedená úloha je v personálnom útvare už zastúpená. Infraštruktúra organizácia je tvorená jednotlivými personálnymi procesmi (získavanie a výber pracovníkov, vzdelávanie a pod.). Za prínosy v rámci tejto roly je považované zvyšovanie administratívnej efektivity (prostredníctvom zlepšovania procesov a postupov), a dôraz je tu kladený na vytváranie priebežných procesných zmien. Prejavom role riadenie prínosu pracovníkov je orientácia pracovníkov personálneho útvaru na potreby pracovníkov v organizácii. Cieľom je porozumieť potrebám pracovníkov a prispieť k zabezpečeniu týchto potrieb. Prejav role možno vidieť v orientácii na riešenie potrieb pracovníkov. Ak je pracovníkom v organizácii umožnené vyjadriť názor, možno zistiť mieru ich zapojenia do diania organizácie. Prínosom role riadenia transformácie a zmeny je schopnosť uskutočňovať

zmeny v rámci organizácie dostatočne rýchlo a efektívne. Táto úloha je pridelená manažérom personálnych útvarov, kde cieľom uvedenej úlohy je uľahčiť pracovníkom v organizácii prijať novú kultúru organizácie. Pracovník v uvedenej úlohe je schopný rozpoznať zmenu, definovať problematické oblasti, riešiť problémy a zamerať sa na ich vyriešenie v danom čase. (Ulrich, 1997 s. 27-31)

V rámci Ulrichovej koncepcie možno sledovať dôsledné rozdelenie zodpovednosti jednotlivých častí personálneho útvaru s cieľom dosiahnuť efektivitu a pridanú hodnotu. Spôsob uskutočňovania personálnych služieb prostredníctvom jednotlivých personálnych útvarov v organizácii, ich organizačné usporiadanie a spôsob zabezpečovania personálnej práce, možno súhrnne nazvať modelom poskytovania personálnych služieb. Model poskytovania personálnych služieb (Obrázok 7), môže byť v závislosti od veľkosti organizácie, tvorený až piatimi organizačnými zložkami, ktorými sú centrum služieb, pracovníci ústredia organizácie, dedikovaní pracovníci (HR Business Partnering), expertné centrá, pomocní pracovníci personálneho útvaru. Podľa Ulricha sú centrá služieb zriaďované najmä z dôvodu znižovania nákladov a zvyšovania efektivity. Činnosť centier služieb je založená na vysokej miere štandardizovaných procesov, ktorých činnosť je podporená informačnými systémami. Činnosť poskytovaná centrami služieb predstavujú transakčné činnosti v personálnej práci a služby môžu byť riešené dodávateľským spôsobom prostredníctvom tzv. outsourcingu. Dôležitou zložkou ústredia organizácie sú pracovníci ústredia, ktorých činnosť je zameraná na tvorbu postupov v súlade so strategickými prioritami organizácie, prípadne môžu riešiť nesúlad v kompetenciách medzi expertnými centrami a dedikovanými pracovníkmi. Dedikované pracovníci môžu byť súčasťou obchodných jednotiek organizácií. Názvy pozícií pracovníkov môžu byť napríklad HR Business Partner, HR generalist, manažér zamestnaneckých vzťahov a pod.. Dedikovaní pracovníci poskytujú podporu v personálnej práci líniovým manažérom. Medzi hlavné zodpovednosti patrí napríklad oblasť vzťahov so zamestnancami, podpora obchodné jednotky pri dosahovaní obchodných cieľov, hľadanie najlepšieho riešenia v oblasti personálnej práce a pod. Expertné centrá zastupujú úlohu odborného interného konzultanta, kde činnosť expertných centier je zameraná na dopyt interných zákazníkov. Expertné centrá vytvárajú produkty a služby, ktoré sú v súlade s obchodnou stratégiou, vytvárajú analýzu potrieb a odporúčajú služby, ktoré sú pripravené priamo pre konkrétnu potrebu interného zákazníka, vytvárajú procesy, metodiky, postupy, a taktiež personálnu politiku. Pomocní pracovníci personálneho útvaru sú podporou dedikovaných pracovníkov,

kde ide o činnosti, kde je potrebné vytvárať riešenia podľa špecifik interného zákazníka. Môžu vznikať napríklad rola HR Business Partner Junior, HR Advisor a pod. (Ulrich, 2009 s. 62-83)



Obrázok 7 Model poskytovania personálnych služieb

Zdroj: Vlastné spracovanie

V uvedenej štúdii je možné vidieť skutočnosť, že transformácia personálneho útvaru podľa Ulrichovho modelu poskytovania personálnych služieb prináša optimalizáciu transakčných činností a úsporu nákladov. Na druhej strane možno zaznamenať nárast finančných nákladov pri využívaní služieb expertných centier, kde príkladom môže byť realizácia zamestnaneckých prieskumov. Spoločne s transformáciou personálnych útvarov možno vidieť potrebu predefinovať zodpovedností a nastavenie procesov.

Generácia odborníkov na ľudské zdroje použila Ulrichov model ako základ pre transformáciu svojich personálnych funkcií, založenú na myšlienke oddeliť tvorbu ľudských zdrojov, administratívu a úlohy obchodných partnerov. Konečným cieľom bolo presunúť úlohu oddelenia ľudských zdrojov z administratívy na stratégiu. Ulrich bol donedávna označovaný za „otca ľudských zdrojov“ avšak mnohí tvrdia, že tento model je v 21. storočí irelevantný a nepraktický, pričom tvrdí, že hoci to prinieslo výhody, tak pre

väčšinu používateľov je to neuspokojivá cesta a oddelenia ľudských zdrojov ako také je strategicky pokročilejší ako v roku 1995. Pravdou však je, že problém nespočíva v Ulrichovom modeli, ale v spôsobe, akým pracovníci ľudských zdrojov poňala túto koncepciu, a to tak že sa zamerali len na „hlavné časti modelu“. Mnohí jednoducho ignorovali časti, ktoré sa zdali byť príliš ťažké na implementáciu alebo príliš ťažké na pochopenie. Ulrich nikdy neplánoval úlohy ako „obchodný partner“ ako plán na organizovanie funkcie ľudských zdrojov a nikdy ich priamo nepreložil do konkrétnych pracovných. Výsledkom je, že mnohé organizácie spustili úlohu obchodného partnera pred zavedením centier zdieľaných služieb alebo outsourcingu poskytovania služieb, čím zanechali spoločnosti nemožnú úlohu vyvážiť transakčnú záťaž so strategickými očakávaniami zákazníkov. Bolo tiež jasné, že zodpovednosť za transformáciu ľudských zdrojov nespočíva len v personálnej funkcii, ale že aj generálny riaditeľ a vrcholový manažment majú kľúčovú úlohu. Dokonca aj dnes mnohé organizácie ešte nemajú integrovaný systém pre personalistiku, nábor, vzdelávanie, mzdy či odmeňovanie a zanechávajú medzery v administratívnej efektívnosti a riadení informácií, kľúčových pilieroch modelu Ulrich. Výskum ukazuje, že len málo HR profesionálov a konzultantov si skutočne prečítalo pôvodné znenie tejto koncepcie a len málo z nich držalo krok s vývojom. Ulrich zdôrazňuje, že za posledných 18 rokov neustále aktualizoval a revidoval svoje počiatočné myslenie, takže každý, kto pracuje na klasickom modeli z roku 1997, musí byť zastaraný. Jeho posledná práca z roku 2012 o HR kompetenciách je posledným štádiom jeho myslenia - nezabúdajme, že je v podstate akademický, večne pragmatický a ochotný zmeniť svoje teórie, ak ich dôkazy nepodporujú. Napriek tomu pretrvávajú základné princípy „Ulrichizmu“, a to definovať jasnú úlohu pre oddelenie ľudských zdrojov, pochopiť, akú konkurenčnú výhodu má organizácia, ďalej je nutné vytvoriť štruktúru, ktorá vytvára hodnotu pre zákazníkov, a potom sa na ňu zmerať. Ulrichova koncepcia nie je dokonalou a prepracovanou štúdiou, ale je to veľmi dobrý východiskový bod pre efektívne fungovanie podniku ako takého. (NGAHR, 2014)

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom predkladanej diplomovej práce je analýza biznis modelu podniku, definovanie významu ľudí ako kľúčového zdroja a stanovenie špecifik systému riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu k tvorbe pridanej hodnoty podniku pôsobiaceho v podniku služieb.

Predmetom skúmania je spôsob tvorby pridanej hodnoty na objekte skúmania, ktorým je podnik spoločných služieb. Ďalej je predmetom skúmania systém riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu k špecifikám podnikania v sektore služieb. Aby bol splnený hlavný cieľ práce, je nevyhnutná realizácia nasledujúcich čiastkových cieľov:

1. Analýza poznatkov o riešenej problematike zo zdrojov relevantnej a súčasnej domácej i zahraničnej literatúry. Poznatky obsahujú vymedzenie prostredia podniku, biznis modely, riadenie ľudí v súčasnom podniku a centrá podnikových služieb na Slovensku.
2. Analýza biznis modelu podniku, ktorý je objektom skúmania, metodikou Canvas. Definovanie jednotlivých obsahu blokov modelu v podniku služieb. Identifikovanie spôsobu tvorby pridanej hodnoty podniku služieb.
3. Analýza systému riadenia ľudských zdrojov, ktorý je predmetom na objekte skúmania, so zameraním na identifikáciu a definovanie špecifik nástrojov, postupov, metód, riadenia ľudí v podniku služieb.
4. Analýza systému riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu k špecifikám biznis modelu. Analýza procesov formovania pracovného potenciálu a riadenia pracovného výkonu.

Primárne je potrebné vymedziť charakteristiky jednotlivých pojmov, ktoré súvisia s podnikom ako takým. Je potrebné priblíženie charakteristík jednotlivých prvkov týkajúcich sa podniku a podnikania, ako aj podnikového okolia. Predmetom teoretickej časti je taktiež priblíženie personálneho manažmentu a významu ľudských zdrojov v podniku. V ďalšej časti je potrebné charakterizovať biznis model vo všeobecnosti a priblíženie problematiky biznis modelu Canvas.

Ďalšie poznatky týkajúce sa biznis modelov a personálneho manažmentu budú zakotvené práve v analýze systému riadenia ľudských zdrojov vybraného podniku, kde

budú definované jednotlivé postupy a metódy riadenia ľudí vybraného podniku maloobchodu.

Prínosom mojej diplomovej práce je z výsledkov analytickej časti vytvoriť systém riadenia ľudských zdrojov a odporučiť vylepšenia riadenia v danom podniku a dané výstupy analýzy zovšeobecniť. Pri spracovaní predmetnej problematiky bude použitá metóda zhromažďovania údajov, ktorá zahŕňa zhromažďovanie literárnych zdrojov, metóda analýzy, metóda zovšeobecňovania, respektíve syntézy a popisná metóda, pomocou ktorej budú sumarizované údaje na základe grafov a tabuliek.

3 Metodika práce a metódy skúmania

V teoretickej časti predkladanej diplomovej práce na tému „Biznis modelovanie ako nástroj personálneho riadenia“ sme venovali pozornosť zadefinovaniu vývoja podniku v globálnom prostredí, podnikaniu centier podnikových služieb na Slovensku, biznis modelom a riadení ľudí v súčasnom podniku.

Na spracovanie teoretických poznatkov sme využili metódu zberu, zhromažďovania a triedenia informácií, dostupných knižných, internetových a odborných článkov. Obsahovú analýzu sme použili na myšlienkové triedenie získaných poznatkov, ktoré sme spojili do súvislého celku na základe syntézy. Pri písaní teoretickej časti sme taktiež použili metódu porovnávania a metódu komparácie pri získavaní poznatkov od viacerých autorov. Nadobudnuté poznatky sme upravili formou citácie a parafrázy. Väčšina nami použitých zdrojov bola písaná v cudzom jazyku, ktoré sme prekladali do slovenského jazyka. Všetky zozbierané poznatky sme vyselektovali, a pre nás dôležité sme použili pri vypracovávaní súčasného stavu riešenej problematiky. Vďaka metóde indukcie sa nám podarilo odborné výrazy zovšeobecniť.

Pri vypracovávaní aplikačnej časti práce boli opäť využité viaceré metódy. Za účelom lepšieho pochopenia podstaty hlavných častí analytickej časti práce, sme použili analytickú metódu. Využitím syntézy sme integrovali oddelené prvky do jedného celku. Aby sa nám podarilo prísť k jednotlivým faktom, použili sme metódu dedukcie. V závere, na zovšeobecnenie jednotlivých výsledkov, bola použitá metóda indukcie.

Predmetom diplomovej práce je biznis modelovanie ako nástroj v riadení ľudských zdrojov. Za objekt skúmania sme si vybrali spoločnosť, ktorá si v práci nežiada byť menovaná, a preto sme ju pomenovali spoločnosť CPS (centum podnikových služieb). Pre charakteristiku vybraného podniku, sme čerpali informácie z oficiálnej web stránky z odborných článkov a štatistík. Interné a praktické informácie sme získali za pomoci exploračnej metódy, a to rozhovoru a dotazníka s HR manažérkou.

Hlavným zdrojom informácií pre vypracovanie aplikačnej časti našej diplomovej práce bol kvalitatívny dotazníkový prieskum ako aplikácia exploračnej metódy. Dotazník bol v štruktúrovanej forme rozdelený do štyroch častí. Prvá časť pozostávala zo štrnástich otázok, ktorých účelom bolo zistiť charakteristiku ľudských zdrojov a útvaru riadenia ľudských zdrojov v podniku. Druhá časť obsahovala 10 uzavretých otázok, pričom pri

každej otázke boli ďalšie 4 pod otázky/tvrdenia. Pri každej pod otázke/tvrdení mala respondentka k dispozícii stupnicu na zvolenie súhlasu s výrokom. Stupnica bola od 1 – 5, pričom 1 znamenalo slabý súhlas a 5 silný súhlas. V tretej časti bolo 13 otázok nasmerovaných na podnikateľský model podniku, na základe ktorého sme vypracovali biznis model Canvas. V poslednej štvrtej časti boli otázky rozdelené do dvoch skupín, v prvej skupine bolo 6 otázok týkajúcich sa formovania pracovného potenciálu, v druhej skupine sa nachádzalo 13 otázok zameraných na riadenie pracovného výkonu. Prieskum sa vykonával kvalitatívnou metódou, teda s jednou osobou, a konkrétne s vedúcou pracovníčkou HR oddelenia v spoločnosti CPS.

V aplikačnej časti sme postupovali charakteristikou skúmajúceho personálneho útvaru, vytvorením CANVAS biznis modelu podniku, spracovanie dát pomocou modelu Ulricha, a nakoniec analýzou procesov riadenia ľudských zdrojov v CPS.

4 Výsledky práce

V tejto časti práce prechádzame od teoretických poznatkov do aplikačnej časti, kde nadobudnuté poznatky aplikujeme na konkrétny podnik. V prvej časti budeme charakterizovať objekt skúmania, vytvoríme biznis model Canvas, pomocou modelu Ulricha zistíme, načo kladú dôraz v útvare personálneho riadenia podniku a na záver rozanalyzujeme procesy riadenia ľudských zdrojov v podniku CPS.

4.1 Charakteristika objektu skúmania

Pre účely našej diplomovej práce sme si vybrali podnik, ktorý si žiaľ neželá byť menovaný, preto ho budeme počas celého výskumu označovať ako CPS (centrum podnikových služieb). CPS, je popredná svetová spoločnosť podnikajúca v odbore informačných technológií. Spoločnosť vznikla v roku 1888 a jej sídlo je v Amonk, štát New York, USA.

Spoločnosť ma vyše 430 000 zamestnancov v 170 krajinách sveta. Vývojové laboratória CPS sú rozmiestnené po celom svete a portfólio spoločnosti je diverzifikované do všetkých segmentov počítačovej vedy a informačných technológií. Akvizíciami CPS posilňuje a dopĺňa svoje portfólio produktov a riešení, urýchľuje inováciu a rozširuje príležitosti pre svojich obchodných partnerov.

Na Slovensku spoločnosť CPS aktívne pôsobí od roku 1990. Samostatná pobočka CPS Slovensko bola založená 7. decembra 1992. V roku 2003 založila spoločnosť CPS ako prvá na Slovensku, medzinárodné centrum. Najmä vďaka dostatočnému množstvu kvalifikovaných ľudí a výbornej geografickej polohe počet centier rástol, a v súčasnosti na Slovensku funguje 32 medzinárodných CPS centier. V centrách pracuje vyše 5500 zamestnancov. Mladý a rozmanitý tím s vyše 42 rôznymi národnosťami, pričom 53% tvoria ženy.

Počas dvadsaťročného pôsobenia na slovenskom trhu spoločnosť CPS výrazne rozšírila portfólio svojich produktov a poskytovaných služieb v oblasti informačných technológií s dôrazom na komplexné riešenia a IT služby s vysokou pridanou hodnotou. Klient si môže vybrať so širokej škály serverov, softvéru, diskových úložných systémov,

konzultačných služieb a IT služieb, ako napríklad zabezpečenie kontinuity procesov, riadenie IT infraštruktúry, sieťové služby, outsourcing, bezpečnosť a mnohé iné.

4.1.1 Charakteristika podnikania v centre podnikateľských služieb CPS

V spoločnosti CPS môžeme povedať, že hlavnou víziou je udávať tempo vo vytváraní, vývoji a výrobe priemyselne najpokrokovejších informačných technológií, vrátane počítačových systémov, softvéru, sieťových systémov, systémov na uskladnenie údajov a mikroelektroniky. Tieto vyspelé technológie tvoria hodnoty, ktoré spolu s profesionálnymi riešeniami a službami CPS ponúka svojim zákazníkom po celom svete.

Ako hlavnú stratégiu spoločnosti CPS môžeme považovať dosiahnutie cieľa byť najlepším poskytovateľom hardvérových ale hlavne softvérových zariadení pre svojich zákazníkom. S touto stratégiou je prepojená aj ďalšia stratégia a to byť konkurencie schopný na trhoch informačno komunikačných technológií.

Poslaním spoločnosti CPS je pomocou integrovaných, flexibilných a efektívnych riešení pomáhať svojim zákazníkom redukovať náklady a zvýšiť tak ich konkurencieschopnosť na trhu. Spoločnosť CPS má viacero stratégií do budúcnosti. Ide o novú produktovú stratégiu nazývanú „Think“. Nová stratégia „Think“ spája oblasť osobných počítačov a plány CPS v oblasti e-biznisu na vyžiadanie (e-business on demand). Tieto plány sú dôsledkom volania zákazníkov po nepretržite pracujúcich výpočtových systémoch, ktoré dokáže v reálnom čase reagovať na zvýšený dopyt generovaný ich klientmi. Ďalšia produktová stratégia CPS MobileFirst, ktorá má priniesť zákazníkom zážitok z jazdy v inteligentne komunikujúcom vozidle budúcnosti.

CPS sa nezameriava len na produktové stratégie, ale aj o ochranu životného prostredia a efektívne využívanie obnoviteľných zdrojov energie. Riešenie HyRef pomôže energetickým firmám zvýšiť spoľahlivosť obnoviteľných zdrojov energie. Riešenie spája predpoveď počasia s analytickými nástrojmi, ktoré predvídajú dostupnosť veternej a solárnej energie. Energetickým firmám umožňuje do rozvodných sietí integrovať viac energie z obnoviteľných zdrojov, čo pomôže znížiť emisie CO₂.

Organizačná štruktúra CPS sa vyvíjala niekoľko desaťročí po rade pokusov a omylov do súčasnej podoby. Je založená na funkčnom prístupe, to znamená, že

spoločnosť je rozdelená do určitých divízií, ktoré sa špecializujú na vykonanie určitej úlohy alebo činnosti.

Organizačná štruktúra CPS začína generálnym riaditeľom. Popri generálnom riaditeľovi funguje predstavenstvo spoločnosti, ktoré mu pomáha pri vykonávaní jeho každodenných povinností a uľahčuje mu dohliadať na spoločnosť s toľkými zamestnancami. Hneď pod generálnym riaditeľom je rada starších viceprezidentov, vrátane finančného riaditeľa, riaditeľa pre softvérové systémy a hardvéru a riaditeľa pre novovznikajúce technológie.

Odtiaľ sa organizačná štruktúra rozdeľuje na čiastkové spoločnosti, divízie, ktoré majú vlastné organizačné štruktúry. Tento systém zabezpečuje, že podnik napreduje stabilne a bez zbytočných chýb s využitím všetkých týchto prekrývajúcich sa divízií.

4.1.2 Oddelenie ľudských zdrojov a charakteristika zamestnancov CPS

V spoločnosti CPS vytvárajú pracovné podmienky a prostredie tak, aby každá zamestnankyňa a zamestnanec mohli maximálne využiť svoj potenciál s prihliadnutím na súkromný život. Filozofia je jednoduchá, je to o zodpovednosti a flexibilitě. Zodpovedný prístup k práci a k plneniu úloh umožňuje na druhej strane vyššiu mieru flexibility zo strany firmy.

Filozofia flexibility a snaha o harmonizáciu práce a súkromia je kmeňovým prvkom celej korporácie, avšak konkrétne opatrenia a prostriedky sú vždy nastavené podľa lokálnych potrieb. Napríklad vo Švajčiarsku teraz silne rezonuje téma zdravého životného štýlu, a tomu sa prispôsobila aj pobočka CPS v tejto krajine programom hromadných maratónov ako aj internými súťažami v počte nachodených /nabehaných kilometrov. V Poľsku sú napríklad nosnou témou podujatia pre deti a CPS tam organizuje početné zimné a letné tábory pre deti našich zamestnancov.

CPS je najväčší zamestnávateľ v sektore zdieľaných služieb na Slovensku, s priemerným vekom 31 rokov a viac ako 50-percentným podielom žien. Pre CPS je dôležité, aby zamestnanci cítili podporu od strany zamestnávateľa, a aby dostali možnosť uplatnenia sa naspäť v práci za podmienok, ktoré umožňujú skĺbiť prácu so súkromným životom. Jedným z dôležitých pilierov v tejto oblasti zohráva okrem HR oddelenia aj tzv.

Diversity Council (Rada pre rôznorodosť), ktorej predsedá výkonný riaditeľ CPS a oficiálne zastrešuje podporu rôznorodosti a rovnosti príležitostí našich zamestnancov.

CPS zamestnáva vo veľkej miere mladú aktívnu populáciu, pre ktorú je čoraz viac dôležité zameriavať sa na zdravý životný štýl, kreatívne a interaktívne činnosti a vyváženosť medzi prácou a súkromným životom. Spoločnosť preto chcela vytvoriť portfólio aktivít, ktoré by oslovilo veľkú časť ich zamestnancov a umožnilo im rozvíjať sa týmito smermi. V roku 2015 8-násobne zvýšili investíciu v oblasti starostlivosti o fyzické a duševné zdravie, a spustili Well Being program. Vo veľmi krátkej dobe sa im podarilo vytvoriť prepracovaný koncept s naozaj pestrou ponukou, ktorý sa stretol s veľmi pozitívnym ohlasom od ich zamestnancov.

Na oddelení ľudských zdrojov pracuje 30 zamestnancov, 10 mužov a 20 žien (všetci zamestnanci ľudských zdrojov pracujú so zodpovednosťou riadenia). CPS zamestnáva celkovo na Slovensku vyše 5500 zamestnancov, pričom 53% je žien.

V CPS pracuje do 10% zamestnancov prostredníctvom personálneho lízingu, avšak v súčasnosti už táto služba nie je využívaná. Zhodne do 10% majú zastúpenie zamestnanci vo veku do 25 rokov a nad 50 rokov, takže najväčšiu zložku zamestnancov tvorí veková skupina 26 až 49 rokov. Vysokoškolské vzdelanie má 76-100%, čo jasne hovorí o cieľovej zložke zamestnancov spoločnosti. Ročná fluktuácia je na čísle 12,6%, čo spoločnosť akceptuje.

HR manažérka, a zároveň osoba, s ktorou sme viedli tento rozhovor, má zastúpenie v top manažmente spoločnosti. V písomnej forme majú vyhotovenú stratégiu spoločenskej zodpovednosti, podniková stratégia a etický kódex. Riadenie ľudských zdrojov CPS zastrešuje interne činnosti, ako napr. kolektívne pracovnoprávne vzťahy, odmeňovanie, uvoľňovanie, adaptácia, vzdelávanie, výber a získavanie zamestnancov, hodnotenie a riadenie výkonu, a taktiež personálne plánovanie.

4.2 Analýza biznis modelu podniku spoločných služieb

V tejto časti práce vychádzame s deviatich častí: kľúčoví partneri, kľúčové aktivity, kľúčové zdroje, poskytovaná hodnota, vzťahy so zákazníkmi, distribučné kanály, segmenty

zákazníkov, štruktúra nákladov a zdroje príjmov. Každú túto časť sme rozpracovali na základe získaných informácií o spoločnosti CPS.

A. KLÚČOVÍ PARTNERI

Stratégiou CPS je poskytovať zákazníkovi stále viac riešení a služieb v oblasti cloudu, najmodernejších analytických nástrojov, a bezpečnosti, s cieľom neustále rozširovať možnosti ich rastu, aj prostredníctvom mobilných, a sociálnych technológií.

Medzi kľúčových partnerov CPS patria spoločnosti ako napr. Datalan, ASBIS SK, Avnet technology solutions, Acrea atď.

B. KLÚČOVÉ AKTIVITY

CPS je celosvetovo pôsobiaca spoločnosťou v oblasti IT. Už od samého vzniku sa spoločnosť orientovala na globálne trhy, a v súčasnosti má svoje zastúpenie v 236 krajinách po celom svete.

Spoločnosť CPS má každoročne najväčší podiel na celosvetovom trhu so softvérom. Spoločnosť chce v tomto pokračovať a považuje to za jednu z kľúčových činností.

Ďalšia kľúčová činnosť je priame zahraničné investovanie. Priame zahraničné investície podporujú rozvoj ekonomík, zvyšujú zamestnanosť v regiónoch a pozitívne vplyvajú aj na obchodnú bilanciu. V posledných rokoch spoločnosť CPS investuje v najväčšom množstve do Číny, a to nielen kvôli lacnej pracovnej sile, ale aj kvôli vzrastajúcemu počtu iných veľkých investícií do elektroniky.

C. KLÚČOVÉ ZDROJE

V spoločnosti CPS sú absolútnym kľúčovým zdrojom zamestnanci, ktorí vytvárajú kľúčové hodnoty podniku. Ďalšie kľúčové zdroje sú intelektuálne zdroje (značka, vedomosti, patenty, autorské práva) a informačné technológie.

D. POSKYTOVANÁ HODNOTA

Design thinking – tvorba hodnoty pre zákazníka, vysoká kvalita, inovácie. Spoločnosť CPS využíva najmä túto metódu pri tvorbe hodnoty pre zákazníka. Ide o systém, vďaka ktorému má každý zákazník, produkt šitý na mieru.

E. VZŤAHY SO ZÁKAZNÍKMI

Spoločnosť CPS vďačí skvelým vzťahom so zákazníkmi najmä vďaka svojmu individuálnemu prístupu ku každému zákazníkovi. Spoločnosť vysiela svojich kmeňových zamestnancov k svojim zákazníkom, ktorí pracujú na tomto vysunutom pracovisku u svojho zákazníka a vytvárajú produkty na mieru. Ďalšie využívané formy sú napr. samoobsluha (zákazník sa obslúži sám v celom procese od fyzického vybratia tovaru, cez prevzatie, až po platbu) a automatizované služby. Pre spoločnosť je spokojnosť zákazníkov kľúčom k ďalšiemu rozvoju.

F. DISTRIBUČNÉ KANÁLY

Spoločnosť CPS má na slovenskom trhu veľmi dobré meno a dlhoročnú tradíciu, vďaka ktorej sú pre podnik charakteristické najmä nepriame kanály (partnerské predajne, externý predajca, franchising). Veľká sieť zákazníkov tiež zaručuje skvelé referencie, ktoré sú tiež využívané pri predaji.

G. SEGMENTY ZÁKAZNÍKOV

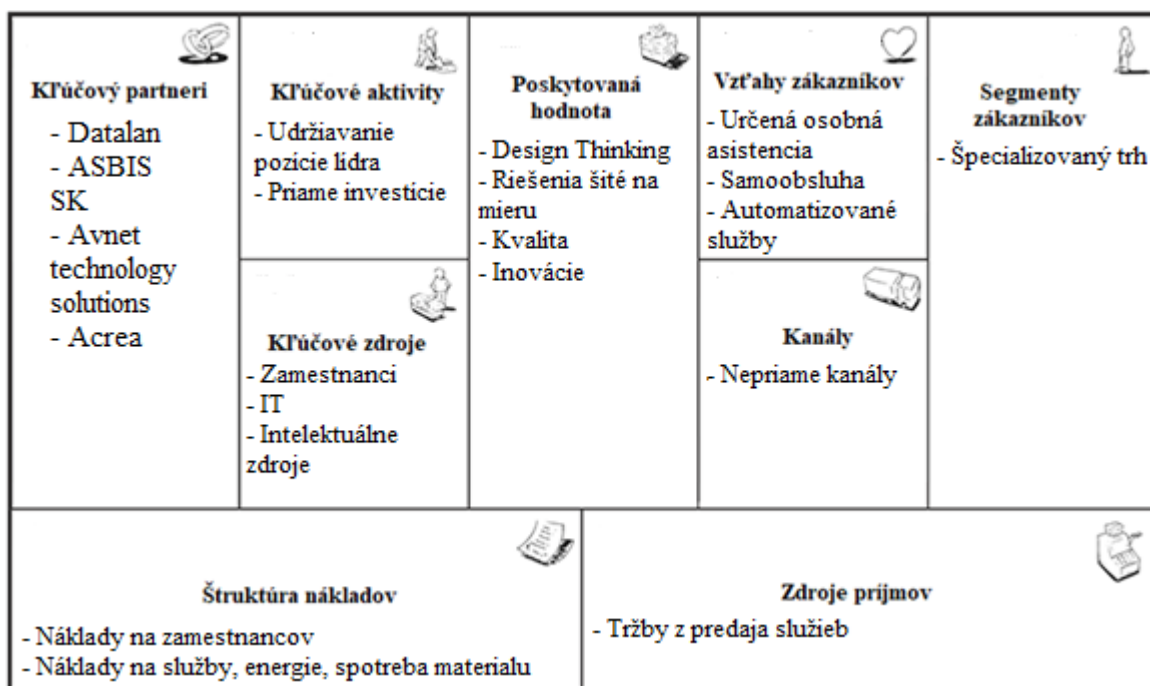
Spoločnosť CPS využíva najčastejšie špecializovaný trh, na ktorom každý produkt prispôsobujú na mieru svojim zákazníkom.

H. ŠTRUKTÚRA NÁKLADOV

Najväčšou a najvýznamnejšou položkou sú náklady na platy zamestnancov, značnú časť nákladov tvoria náklady na hospodársku činnosť, a ďalej sem môžeme spomenúť náklady na služby, energie či spotrebu materiálu.

I. ZDROJE PRÍJMOV

Spoločnosť získava príjmy najmä z hospodárskej činnosti, teda tržby z predaja výrobkov a služieb, v tomto prípade hovoríme najmä o predaji služieb, ako o kľúčovom zdroji príjmov.



Obrázok 8 Vizualizácia podnikateľského modelu CANVAS

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3 Riadenie ľudí v podniku spoločných služieb

V tejto časti práce vychádzame z výsledkov kvalitatívneho dotazníkového prieskumu, ktorý sme zadali HR manažérke v spoločnosti CPS. Výsledky budeme spracovávať pomocou modelu Dave Ulricha.

Vychádzať budeme podľa modelu popisujúci štyri kľúčové roly, ktoré rozdeľujeme do dvoch dimenzií. Vertikálna dimenzia určuje či je zameranie krátkodobého alebo dlhodobého charakteru, a horizontálna dimenzia určuje zameranie personalistov na ľudí alebo na procesy.

Dlhodobá/Strategická orientácia na procesy	–	Rola strategického partnera
Dlhodobá/Strategická orientácia na ľudí	–	Rola agenta zmeny
Krátkodobá/Operatívna orientácia na procesy	–	Rola administratívneho experta
Krátkodobá/Operatívna orientácia na ľudí	–	Rola ombudsmana pracovníkov

Roly, ktoré personalisti zastupujú, v skutočnosti nie sú jednotlivé ale zmiešané. Dané personálne útvary zastávajú v skutočnosti rôzne kombinácie jednotlivých rol. Napríklad, spojením agenta zmeny a administratívneho experta je na jednej strane presadzovanie zmeny a inovácií, a na druhej stabilita.

Výsledky prieskumu

Prieskum bol realizovaný v spoločnosti CPS a prebehol po osobnom stretnutí na základe rozhovoru a dotazníkového prieskumu. Rozhovor, a súčasne dotazník, bol vedený s HR manažérkou v spoločnosti CPS. Otázky v dotazníku boli uzavreté a oslovená HR manažérka musela odpovedať na otázky, ktoré predstavovali činnosti daného personálneho útvaru a obodovať 5-bodovou stupnicou, kde 1 znamená slabý súhlas a 5 vyjadruje silný súhlas.

I. Personálny útvar napomáha podniku pri:

V prvej časti sme sa pýtali, ako personálny útvar napomáha podniku pri plnení úloh celého podniku, zlepšovanie efektívnosti operácií, starostlivosť o osobné potreby zamestnancov, prispôsobovanie sa zmenám.

HR manažérka vyjadrila silný súhlas (5b.) s otázkou na plnenie úloh celého podniku, a taktiež na otázku starostlivosti o osobné potreby zamestnancov. Neutrálny postoj (3b.) bol vyjadrený pri otázkach zlepšovania efektívnosti operácií a prispôsobovania sa zmenám.

II. Personálny útvar podniku sa podieľa na:

Pri otázke, ako sa personálny útvar podniku podieľa na procese definovania stratégií podniku, sme dostali 4 body, čo označuje takmer silný súhlas.

Na otázky ako sa personálny útvar podniku podieľa na vytváraní a zabezpečovaní procesov v oblasti personálnej práce, zlepšovaní oddanosti a angažovanosti pracovníkov, vytváraní zmeny organizačnej kultúry za účelom obnovy, bol prejavovaný zhodne silný súhlas (5b.).

III. Útvar riadenia ľudských zdrojov zabezpečuje:

Útvar riadenia ľudských zdrojov zabezpečuje prepojenie stratégií podniku ako celku, efektívne organizovanie procesov v personálnej práci a zvyšovanie schopnosti podniku realizovať zmeny sú 5bodovo ohodnotené otázky. 4bodová označená otázka znie, ako útvar riadenia ľudských zdrojov zabezpečuje zosúladenie personálnej politiky s potrebami pracovníkov.

**IV. Aký je Váš názor na efektívnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov?
Je efektívny vtedy, ak je schopný:**

- Pomáhať pri realizácii stratégie? 5b.
- Zabezpečovať efektívne fungovanie personálnych procesov? 5b.
- Pomáhať pracovníkom v uspokojení potrieb? 5b.
- Pomáhať predvídať budúce problémy a adaptovať sa ? 5b.

V. Považujete, respektíve vnímate útvar riadenia ľudských zdrojov ako:

HR manažérka považuje, resp. vníma útvar riadenia ľudských zdrojov ako strategického partnera pri riadení podniku. (5b.) Ako experta na personálnu administratívu vyjadruje tiež veľmi silný súhlas (5b.). Ako zástancu pracovníkov označila 3bodmi a partnera pri realizácii zmien 5bodmi.

VI. Útvar riadenia ľudských zdrojov sa venuje najviac času:

- Strategickým záležitostiam? 3b.
- Operatívnym záležitostiam? 3b.
- Problémom s pracovníkmi, ich načúvaniu a riešení? 3b.
- Podpore zmeny v správaní s cieľom zvyšovať kvalitu podniku? 3b.

VII. Útvar riadenia ľudských zdrojov je aktívnym účastníkom:

Útvar riadenia ľudských zdrojov je aktívnym účastníkom plánovania podniku, vytvárania a zabezpečovania procesov personálnej práce, reagovania na problémy pracovníkov, obnovy či zmeny podniku? Ku každej z týchto otázok bolo pridelených 5bodov.

VIII. Cieľom útvaru riadenia ľudských zdrojov je:

Pri otázkach, či cieľom útvaru riadenia ľudských zdrojov je prepojenie a súlad všetkých stratégií podniku, monitorovanie administratívnych procesov a ponuka pomoci pracovníkom pri uspokojovaní rodinných a osobných potrieb, bol vyjadrený slabý súhlas (1b.). Otázka, či cieľom útvaru riadenia ľudských je formovanie správania zamestnancov v záujme organizačnej zmeny bol vyjadrený silný súhlas (5b.).

IX. Útvar riadenia ľudských zdrojov vytvára procesy a programy, ktoré:

- Prepájajú personálnu stratégiu s plnením stratégie podniku? 4b.
- Účinne spracovávajú pracovno-právne dokumenty a dohody? 5b.
- Dbajú na potreby zamestnancov? 5b.
- Pomáhajú podniku v jeho transformácii? 5b.

X. Dôveryhodnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov pramení z:

Dôveryhodnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov pramení z pomoci pri plnení strategických cieľov podniku, zvyšujúcej sa produktivity, pomoci pracovníkom pri uspokojovaní ich potrieb, úsilia o realizáciu zmeny? Ku každej z týchto otázok bolo pridelených po 4body.

4.3.1 Kvalita obsahu rolí personálneho útvaru v CPS podľa modelu Ulricha

Na základe dotazníkového prieskumu, vieme pomocou Ulrichovej metódy určiť rebríček jednotlivých rolí od najviac vykonávanej roli po najmenej vykonávanú rolu z pohľadu HR manažérky spoločnosti CPS.

Strategický partner		Administratívny expert		Ombudsman pracovníkov		Agent zmeny	
Tvrdenie	Skóre	Tvrdenie	Skóre	Tvrdenie	Skóre	Tvrdenie	Skóre
1	5	2	3	3	5	4	3
5	4	6	5	7	5	8	5
9	5	10	5	11	4	12	5
13	5	14	5	15	5	16	5
17	5	18	5	19	3	20	5
21	3	22	3	23	3	24	3
25	5	26	5	27	5	28	5
29	1	30	1	31	1	32	5
33	4	34	5	35	5	36	5
37	4	38	4	39	4	40	4
Spolu	41	Spolu	41	Spolu	40	Spolu	45
Priemer	4,1	Priemer	4,1	Priemer	4,0	Priemer	4,5

Tabuľka 1 Vyhodnotenie roli personálneho útvaru z pohľadu HR manažérky

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Ulrich, Dave.

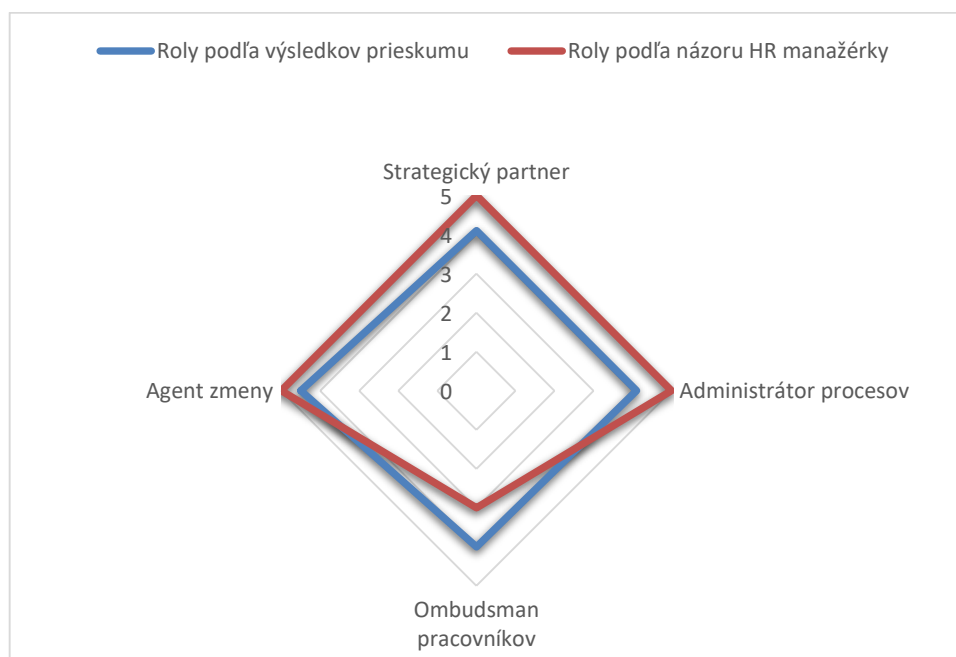
V tabuľke č. 1 môžeme vidieť výsledky hodnotenia každej personálnej činnosti personálneho útvaru. Najvyššie skóre z pohľadu HR manažérky, získala jednoznačne rola agent zmeny s hodnotou 45 bodov. Na druhom mieste so skóre 41 bodov sú spoločne roli strategický partner a administratívny expert. Na treťom mieste, a teda poslednom, je so skóre 40 bodov rola ombudsman pracovníkov. V celkovom sumárnom hodnotení môžeme vidieť, že medzi jednotlivými rolami nie sú výrazne rozdiely. Pri pohľade na tabuľku č. 1 môžeme vidieť, že pri veľkom množstve otázok bolo najvyššie bodové ohodnotenie. Naopak najnižšie skóre bolo len pri otázkach smerovaných na ciele personálneho útvaru.

Rola strategického partnera	82%
Rola administratívneho experta	82%
Rola ombudsmana pracovníkov	80%
Rola agenta zmeny	90%

Tabuľka 2 Miera výkonu rol z pohľadu HR manažérky

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke č.2 sme graficky znázornili percentuálne hodnoty jednotlivých rol personálneho útvaru. Ako môžeme vidieť, hodnoty sú veľmi vysoké a zároveň nie sú od seba nejako výrazne vzdialené. To znamená, že personálny útvar spoločnosti CPS kladie dôraz na každú vykonávanú činnosť, ktorá zahŕňa útvar personálneho riadenia. Dôvodom týchto skutočností je aj fakt, že personálny útvar v CPS tvorí tím 30 ľudí, ktorí majú presne zadané kompetencie a úlohy, čo v konečnom dôsledku zvyšuje efektivitu personálneho útvaru. Spoločnosť CPS si uvedomuje, že útvar personálneho riadenia je veľmi dôležitý pri napredovaní spoločnosti, a ich jednotlivých zamestnancov.



Graf 1 Model rolí personálneho útvaru z pohľadu HR manažérky

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe výsledkov zistenia, môžeme vidieť menší rozdiel vo vnímaní jednotlivých rol z pohľadu HR manažérky a výsledkov dotazníkového prieskumu (graf č. 1). HR

manažérka priradila po 5 bodov rolám agent zmeny, administrátor procesov a strategickému partnerovi, naopak len 3 body boli pridelené ombudsmanovi pracovníkov. Je pravdepodobné, že touto formou chcela vyjadriť, že jej útvár personálneho riadenia kladie väčší dôraz na vyššie menované roly na úkor ombudsmana pracovníkov. Výsledky dotazníkového prieskumu nám ale ukázali, že jej personálny útvár dáva jednotlivým rolám ešte väčšiu váhu, než ona predpokladá. Všetky predchádzajúce zistenia nám ukázali, že dominantnou rolou v tomto personálnom útvare je rola agenta zmeny.

Na základe výsledkov si je dôležité uvedomiť, že zmeny prebiehajú neustále. Dôležité je potom nasmerovať celkovú kultúru spoločnosti smerom k danému cieľu. HR pôsobí ako akýsi konzultant v spoločnosti, s ohľadom na ľudské zdroje, a preto musí pri transformácii ľudských vždy podporovať manažment. Začína to definovaním právneho pracovného rámca a podmienok. Tento proces potom pokračuje školením agentov manažmentu a zmeny, kde HR zohráva dôležitú úlohu ako riadiaci článok, pričom pomáha definovať komunikačný koncept. Bez ohľadu na to, aká zmena sa v spoločnosti vykonáva, HR vždy zohráva kľúčovú úlohu, pretože každá zmena sa v základe týka ľudí, teda zamestnancov. Preto výsledok, že personálny útvár v spoločnosti CPS má najvyššie hodnoty pri agentovi zmeny, hodnotíme ako veľmi pozitívne, najmä v dnešnej turbulentnej dobe, kedy je potrebné reagovať rýchlo a efektívne prichádzať s riešeniami.

4.3.2 Analýza procesov riadenia ľudských zdrojov v CPS

Pri procesoch riadenia ľudských zdrojov hovoríme o prístupe k rozhodovaniu o zámeroch a plánoch organizácie ktoré sa viažu na ľudské zdroje – charakter ich stratégie pri zamestnávaní, politike a praxe získavania, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, odmeňovaní, pracovných výkonov alebo pracovných vzťahov.

Koncepcia pri procesoch riadení ľudských zdrojov je daná aspektmi ľudských zdrojov, na ktoré sa kladie dôraz, a do akej miery berie útvár personálneho riadenia do úvahy záujmy všetkých partnerov v organizácii (zamestnanci, manažéri, majitelia).

Formovanie pracovného potenciálu

Pri analyzovaní procesov riadenia ľudských zdrojov v CPS sme vychádzali z poznatkov nadobudnutých z dotazníkového prieskumu. V priebehu posledných rokov mierne vzrástol celkový stav zamestnancov (pracujúcich na plný úväzok) v CPS.

Spoločnosť pri získavaní nových zamestnancov do manažmentu využíva najmä metódy osobných referencií, sekcia kariéra na web stránke, internetové platformy pre sociálne siete a internetové pracovné portály. Pri získavaní špecialistov využívajú osobné referencie, sekciu kariéra na web stránke, internetové platformy pre sociálne siete, veľtrhy práce, program stáží a spoluprácu s univerzitami.

CPS využíva širokú škálu metód výberu zamestnancov medzi ktoré patria interview, aplikačné formuláre, rozhovor jedna plus jedna, psychomotorické testovanie, testovanie poznatkov a zručností, referencie, assesment centrá a analýzu profilov na sociálnych sieťach. Vyššie spomenuté metódy výberu zamestnancov sú využívané tiež pri manažmente a špecialistoch.

V CPS zamestnávajú aj minoritné skupiny (zahraničných pracovníkov), zamestnancov s postihnutím, a zamestnancov do 25 rokov (stáž).

V spoločnosti CPS až 95% zamestnancov využíva nadčasovú prácu ako neštandardný pracovný režim. Ročný kontrakt (zmluvu na dobu určitú) má približne 20% zamestnancov. 5% zamestnancov pracuje na čiastočný pracovný úväzok a 7% zamestnancov disponuje zmluvou o brigádnickej činnosti študenta. Nemôžeme nespomenúť, že až 100% zamestnancov využíva flexibilnú pracovnú dobu a zároveň majú možnosť práce z domu.

Riadenie pracovného výkonu

Formálny systém hodnotenia využíva spoločnosť pri všetkých kategóriách svojich zamestnancov kde patria: manažment, špecialisti bez manažérskej zodpovednosti a administratívni pracovníci. Pri získavaní informácií v rámci hodnotenia zamestnancov je dôležitý názor priamych nadriadených, vyšších nadriadených a zamestnancov. Získané informácie sú následne využívané pri odmeňovaní, vzdelávaní a rozvoji zamestnancov, kariérnom postupe a personálnom postupe personálneho útvaru.

Spoločnosť sa snaží systematicky odhadovať potreby vzdelávania zamestnancov, na základe ktorých jednotlivým zamestnancom nastavuje vzdelávacie procesy. Na každého zamestnanca pripadá v priemere 40 hodín vzdelávania za jeden rok. Toto vzdelávanie predstavuje približne 3% ročných mzdových nákladov.

Každý vzdelávací program je následne vyhodnocovaný a zisťuje sa jeho efektívnosť. Na zistenie efektívnosti vzdelávania sa využíva najmä interný hodnotiaci systém „net promoter score“, v ktorom je sledované splnenie cieľov stanovených pre vzdelávaciu aktivitu, vyhodnocovanie reakcií po vzdelávacej aktivite, neformálna spätná väzba od manažmentu a neformálna spätná väzba od zamestnancov.

V CPS využívajú vo veľkej miere metódy riadenia ako napríklad: plány rozvoja zamestnancov, plány nástupníctva, rozvojové centrá, programy rotácie, koučing a mentoring. V menšej miere je využívaný aj program talent manažmentu.

Pri odmeňovaní sú využívané nástroje, ktoré sú viazané na plnenie individuálnych cieľov a plnenie cieľov organizácie. Využíva sa tiež forma zamestnaneckej participácie, pri ktorej majú zamestnanci podiel zo zisku. Zamestnanci tiež majú možnosť voliteľného výberu zamestnaneckých benefitov.

Spokojnosť zamestnancov sa zisťuje pravidelným elektronickým dotazníkovým prieskumom.

Každý zamestnanec v podniku je pravidelne informovaný o podnikovej stratégii, finančnom výkone podniku, kultúre a hodnotách podniku.

Pri komunikácii informácií zamestnancov smerom k manažmentu sú v značnej miere využívané najmä tieto metódy: priamo senior manažmentu, prostredníctvom stredného manažmentu, na pravidelných pracovných stretnutiach, na tímových brífingoch, na základe prieskumov zamestnaneckej spokojnosti a prostredníctvom elektronickej komunikácie.

5 Diskusia

Teoretické poznatky zo súčasných domácich aj zahraničných zdrojov nám umožnili skúmať spôsob tvorby pridanej hodnoty na objekte skúmania, ktorým je podnik spoločných služieb. Ďalej bol predmetom skúmania systém riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu k špecifikám podnikania v sektore služieb. Identifikáciu spôsobu tvorby pridanej hodnoty podniku služieb sme zisťovali pomocou analýzy biznis modelu podniku, metodikou Canvas. Systém riadenia ľudských zdrojov, ktorý bol predmetom na objekte skúmania so zameraním na identifikáciu a definovanie špecifik nástrojov a postupov, sme zisťovali pomocou modelu Dave Ulricha. Procesy formovania pracovného potenciálu a riadenia pracovného výkonu vo vzťahu k špecifikám biznis modelu, boli analyzované v poslednej časti aplikačnej časti práce za pomoci analýzy.

Cieľom našej diplomovej práce bola analýza biznis modelu podniku, definovanie významu ľudí ako kľúčového zdroja a stanovenie špecifik systému riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu k tvorbe pridanej hodnoty podniku pôsobiaceho v podniku služieb. V ďalšej časti diskusie venujeme priestor zásadným zisteniam, ktoré vyplývajú z výsledkov výskumu a obsahu plnenie hlavného cieľa predkladanej diplomovej práce.

Zhodnotenie výsledkov

Zo zdrojov relevantnej a súčasnej domácej a zahraničnej literatúry sa nám podarilo naplniť cieľ, ktorým sme odborne popísali súčasne turbulentné prostredie podniku v globálnom priestore. Ďalej sme zadefinovali princípy a postupy, pri metóde Canvas a modeli Dave Ulricha, ktoré boli pre nás zároveň nevyhnutné na vypracovanie aplikačnej časti diplomovej práce. Na lepšie pochopenie riadenia ľudí v súčasnom podniku, sme zo zdrojov odbornej literatúry popísali procesy riadenia ľudských zdrojov v postglobalizačnej ére. Primárne sme vymedzili charakteristiky jednotlivých pojmov, ktoré súvisia s podnikom ako takým. Predmetom našej teoretickej časti bolo taktiež priblíženie personálneho manažmentu a významu ľudských zdrojov v podniku. Predmetom skúmania v našej diplomovej práci bolo centrum podnikových služieb na Slovensku (CPS).

Centrá podnikových služieb na Slovensku sa aktuálne nachádzajú v rastovej fáze odvetvia. V roku 2018 vytvorili na Slovensku viac ako 2000 tisíc nových pracovných miest, pričom celkovo v tomto sektore pracuje vyše 30 tisíc ľudí. Na Slovensku sa

predpovedá týmto centráм podnikových služieb pokračovanie rastovej tendencie, aj keď už teraz musia bojovať napríklad s nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily.

Centrá podnikových služieb realizujú špecifické procesy vo vnútri podniku, čím poskytujú podporu svojim materským či sesterským organizáciám. Najčastejšie ide o oblasti IT služieb, finančníctva, nákupu, služieb zákazníkom, podpory ľudských zdrojov, predaja a iné. Dôvodom vzniku a využívania centier spoločných služieb je predovšetkým snaha o znižovanie nákladov, potreba harmonizácie a štandardizácie procesov, skvalitnenie služieb a produktov, ktorá dosahuje sústredením profesionálov na jednom mieste. Centrá spoločných služieb sa vyznačujú efektívnosťou, flexibilitou a rozsiahlou úsporou nákladov. Medzi najčastejšie činnosti realizujúce sa v centrách spoločných služieb patria: IT, marketing, účtovníctvo, podpora manažmentu ľudských zdrojov.

Na Slovensku začali vznikať prvé centrá podnikových služieb po roku 1990, následne najväčší nárast bol po roku 2000. Medzi najväčších zamestnávateľov v tomto odvetví patrí IBM z vyše 5500 tisíc zamestnancami. Na druhom mieste je spoločnosť sídliaca v Košiciach, T-Systems Slovakia, ktorá dáva prácu takmer 3900 zamestnancom. Na treťom mieste je AT&T sídliaca v Bratislave, kde si prácu u nich našlo viac ako 3400 zamestnancov.

Pri analýze biznis modelu podniku sme vychádzali z deviatich častí. Medzi kľúčových partnerov podniku CPS patria spoločnosti ako Datalan, ASBIS SK, Avnet technology solutions, Acrea a pod. Stratégiou CPS je poskytovať zákazníkom stále viac riešení a služieb v oblasti cloudu, bezpečnosti a analytických nástrojov, s cieľom neustále rozširovať možnosti ich rastu. CPS má každoročne najväčší podiel na celosvetovom trhu so softvérom, preto medzi kľúčové aktivity patrí udržiavanie si pozície lídra v tomto sektore. V posledných rokoch CPS investuje v najväčšom množstve do Číny kvôli veľmi priaznivému podnikateľskému prostrediu a lacnej pracovnej sile. Zahraničné investície majú zároveň priaznivé dopady na rozvoj ekonomík, zamestnanosti a pozitívne vplývajú aj na obchodnú bilanciu, preto sa radia medzi ďalšie kľúčové aktivity.

Zamestnanci, intelektuálne zdroje a informačné technológie patria medzi kľúčové zdroje podniku. Výnimočnosť, kvalita a jedinečný prístup k zákazníkom je tradíciami ovešaná poskytovaná hodnota spoločnosťou CPS. Kreativita a technologický vývoj je ďalšou poskytovanou hodnotou podniku. Spoločnosť v súčasnosti zdokonaľuje svoj superpočítač, do ktorého bude možné naliať veľké množstvo informácií z akýchkoľvek

odborov, a pri následných riešeniach problémov v zdravotníctve, školstve, obrany a pod., bude schopný na základe dát navrhovať riešenia podľa potenciálnej úspešnosti na aplikáciu v praxi. Tento superpočítač patrí medzi najväčšie poskytované hodnoty do budúcnosti. Aj vďaka vyššie spomenutým nápadom a overenou spoľahlivosťou má spoločnosť CPS skvelé vzťahy so zákazníkmi. Pre maximálne uspokojenie zákazníkov, využívajú metódu design thinking, aby bol každý produkt pre zákazníka doslova šitý na mieru. Kmeňoví zamestnanci CPS pracujú na vysunutých pracoviskách priamo u zákazníkov, čo má za následok lepšie riešenia aplikované do praxe podľa kritérií zákazníka. Pri získavaní zákazníkov a predaji produktov spoločnosť využíva najmä nepriame kanály ako napr. partnerské predajne, externých predajcov, franchising. Orientácia spoločnosti je na špecializovaný trh. Príjmovú časť spoločnosti tvoria príjmy z hospodárskej činnosti, teda tržby z predaja produktov a služieb, v tomto prípade ide najmä o predaj služieb. Naopak medzi najväčšie náklady spoločnosti patria mzdy zamestnancov, náklady na prenájom priestorov, služby, spotreba materiálu a energií. Na základe analýzy biznis modelu, ako aj kvality obsahu rolí personálneho útvaru, vysvetleného nižšie, konštatujeme, že v spoločnosti CPS sú absolútnym kľúčovým zdrojom zamestnanci. Podnik sa preto orientuje na moderné koncepcie riadenia ľudí. Zamestnanci sú považovaní za kľúčový zdroj konkurenčnej výhody, čo vyžaduje apel na všetky základné aj špecifické ciele riadenia ľudských zdrojov.

V ďalšej fáze výskumu sme analyzovali kvalitu plnenia obsahu rolí (model zmiešaných rolí podľa D.Ulricha). Dotazníkový prieskum, ktorý bol našim kľúčovým zdrojom pri vypracovávaní aplikačnej časti práce, nám pomohol aj pri ďalšom skúmaní základných procesov riadenia ľudských zdrojov. Model podľa D. Ulricha popisuje štyri kľúčové roly, ktoré sa rozdeľujú do dvoch dimenzií. Horizontálna, ktorá určuje zameranie personalistov na ľudí alebo na procesy, a vertikálna, ktorá určuje zameranie krátkodobého alebo dlhodobého charakteru. Dlhodobá a strategická orientácia na procesy je chápaná ako rola strategického partnera a orientácia na ľudí ako rola agenta zmeny. Krátkodobá a operatívna orientácia na procesy je chápaná ako rola administratívneho experta a orientácia na ľudí ako rola ombudsmana pracovníkov. Plné bodové ohodnotenie dostali otázky, kde sme sa pýtali na efektívnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov. Za efektívny je považovaný vtedy, ak pomáha pri realizácii stratégie, zabezpečuje efektívne fungovanie personálnych činností, pomáha pracovníkom v uspokojovaní ich potrieb a pomáha predvídať budúce problémy. Útvar riadenia ľudských zdrojov je aktívnym účastníkom

plánovania podniku, vytvárania a zabezpečovania procesov personálnej práce, obnovy či zmeny podniku a reagovania na problémy pracovníkov.

Z výsledkov vyplýva, že cieľom útvaru riadenia ľudských zdrojov nie je prepojenie a súlad všetkých stratégií podniku, monitorovanie administratívnych procesov a ponuka pomoci pracovníkom pri uspokojovaní osobných a rodinných potrieb.

Ďalej konštatujeme, že útvary riadenia ľudských zdrojov plnia rolu strategického partnera, experta na personálnu administratívu a agenta zmeny. Za menej dôležitú podnik považuje rolu ombudsmana pracovníkov.

Útvary personálneho riadenia uvedomujú si dôležitosť strategického riadenia ľudí a pozície administratívneho experta, správne rieši činnosti, ktoré identifikujú pracovníci pri prepájaní podnikovej stratégie so stratégiou personálneho útvaru. Tieto roly sa prejavujú pri dôležitom podnikovom plánovaní, nakoľko sa tento útvary v posledných rokoch stal dôležitou zložkou strategického plánovania. Rola s najmenším počtom bodov, teda ombudsmana pracovníkov, nám nehovorí o tom, že by sa podnik o svojich zamestnancov nezaujímal, naopak veľkým množstvom benefitov a starostlivosťou vytvárajú pre svojich zamestnancov jedno z najideálnejších pracovných miest na Slovensku. Za slabším výsledkom vidíme skôr dôvod legislatívnych zmien pri zavedení GDPR.

Z výsledkom výskumu konštatujeme, že kľúčovou rolou v riadení ľudí v podniku CPS je agent zmeny. Aj keď rozdiely kvality plnenia obsahu jednotlivých rolí na základe Ulrichovho modelu neboli výrazné, útvary riadenia ľudí v podniku vykonáva najviac činností, ktoré sú obsahom roly agent zmeny. Iné o rolu zameranú na podporu riadenia zmien. Agent zmeny nám hovorí, že útvary personálneho riadenia v spoločnosti CPS je vysoko flexibilný, veľmi rýchlo reagujúci na aktuálne rýchlo sa meniace trendy na trhu práce, a zároveň vysoko efektívny v komunikácii medzi líniami v manažmente. To znamená, že v podniku je každý zamestnanec informovaný o podnikovej stratégii, finančnom výkone podniku, kultúre a hodnotách. Multikultúrne prostredie, týkanie medzi všetkými zamestnancami rôznych úrovní, podnikový jazyk angličtina, značka, a ďalšie silné faktory vytvárajú u zamestnancov pocit hrdosti z práce pre túto spoločnosť. Kreativita jednotlivých oddelení vytvára z pojmu práca, pojem životný štýl. Tu konštatujeme, že podnik reaguje na súčasné náročné podnikateľské prostredie a posilňuje prostredníctvom personálneho útvaru atraktivnosť značky zamestnávateľa a tým svoju konkurencieschopnosť. Toto sa prejavuje v konkrétnych postupoch a procesoch riadenia

ľudských zdrojov. Spoločnosť CPS systematicky analyzuje kariérne ciele zamestnancov, realizuje prieskum spokojnosti a formuje politiky udržania a motivácie zamestnancov. Rolu ombucmana zamestnancov sa snaží plniť aktívnym počúvaním svojich zamestnancov, a podľa toho mení štruktúru stimulačných nástrojov v systéme odmeňovania nefinančného charakteru, ktoré slúžia na posilnenie lojality zamestnancov. Prostredníctvom organizácie pracovného systému spoločnosť zavádza prvky flexibility. V spoločnosti sa dostávajú do popredia tzv. flexibilné tímy a snažia sa vyjsť v ústrety každému svojmu zamestnancovi tak, aby si bol schopný usporiadať si prácu podľa toho, ako mu to najviac vyhovuje. Vystihujúce slovo pre riadenie ľudí v CPS je flexibilita, pretože vo veľkom množstve zamestnávajú mladých ľudí a cudzincov, ktorí sa vyznačujú vysokou diverzitou a náročnosťou na kvalitu pracovných podmienok. Spoločnosť CPS pri získavaní a výbere zamestnancov využíva širokú škálu metód s cieľom osloviť relevantný segment uchádzačov. Najvyužívanejšou metódou pri získavaní sú referencie, naopak pri výbere je to pohovor a rôzne aplikačné formuláre. V spoločnosti nájdeme zastúpenie minoritných skupín, zdravotne ťažko postihnutých, absolventov a pod. Podniková kultúra je nastavená tak, že každý s každým si je rovný. Medzi zamestnancami je veľmi obľúbené (95%) vyžívanie nadčasovej práce ako neštandardný pracovný režim. Každý zamestnanec má možnosť flexibilnej pracovnej doby a prácu z domu. V CPS kladú dôraz na vzdelávanie svojich zamestnancov, čo ich ročne stojí približne 3% nákladov na príjmy. Na jedného zamestnanca pripadá ročne 40 hodín vzdelávania. Pri odmeňovaní sú využívané rôzne nástroje viazané na plnení individuálnych cieľov a plnení cieľov organizácie. Zamestnanci majú zároveň možnosť podielu na zisku, ako nástroj podpory angažovanosti a voliteľný výber zamestnaneckých benefitov, ako nástroj lojality zamestnancov .

Pri písaní práce sa nám podarilo splniť všetky čiastkové ciele a hlavný cieľ predkadanéj diplomovej práce. Spoločnosti odporúčame prehľbovať spoluprácu so stakeholdermi podnikania, najmä so vzdelávacími inštitúciami, v záujme vybudovať platformu spolupráce za účelom dlhodobého udržateľného podnikania.

Záver

Trendy demonštrujú, ako namiesto nástrojov automatizujúcich tradičné personálne postupy prichádzajú na trh čoraz viac také HR technológie, ktoré objavujú, ako ľudia pracujú. Značná časť investícií smerovala najmä do nových integrovaných platforiem pre správu ľudských zdrojov, ktoré prešli masívnymi technologickými zmenami. Medzi ne patrí najmä posun od cloudových aplikácií k mobilným aplikáciám, nárast v personálnej analytike a umelej inteligencii, príchod videa, sociálnych systémov a náramkových počítačov. Takéto zmeny prinášajú prirodzene aj zmenu v pohľade na riadenie pracovnej sily. Dnes sa firmy menej zameriavajú na automatizáciu a integráciu svojich personálnych postupov. Viac ich trápí angažovanosť zamestnancov, tímová práca, inovácie a spolupráca. Takmer každá spoločnosť má určité procesy a postupy, ako rozhoduje o povýšení, zvýšení platu, vzdelávaní, benefitoch a iných bonusoch každý rok. Tradičný prístup, ktorý sa začal používať v 70-tych rokoch a automatizovaný bol po roku 2000, spočíval v nastavení cieľov „zhora-dole“, v meraní plnenia týchto cieľov raz ročne, v hodnotení ľudí na základe splnených cieľov, a vo vytváraní písomných plánov výkonnosti a rozvoja. Množstvo firiem prišlo na to, že dnes im už tento spôsob nevyhovuje a ani nezvyšuje výkonnosť. Dnes totiž nefunguje firma podľa organizačnej štruktúry celý rok. Ciele sa naplňajú v tímoch zložených z ľudí z rôznych oddelení, a zároveň sa menia niekoľkokrát počas roka. Žiaden zoznam trendov sa nezaobíde bez zmienky o personálnej analytike. Do budúcnosti sa bude čoraz viac využívať na hľadanie súvislostí medzi dátami a predajom, prevádzkou a finančnými údajmi. Spoločnosti by tak mali hľadať dodávateľov, ktorí majú skúsenosti v týchto oblastiach, a takisto sa venujú vývoju umelej inteligencie a vývoju automatizovaných nástrojov na zjednodušenie analytiky.

Cieľom našej diplomovej práce bola analýza biznis modelu podniku, definovanie významu ľudí ako kľúčového zdroja a stanovenie špecifik systému riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu k tvorbe pridanej hodnoty podniku pôsobiaceho v podniku služieb. Zo zistených výsledkov môžeme skonštatovať, že nami skúmaný podnik patrí medzi najväčších zamestnávateľov medzi centrami podnikových služieb na Slovensku. V spoločnosti pracuje vyše 5500 ľudí, ktorí sú kľúčovým zdrojom pre spoločnosť. Spoločnosť vynakladá nemalé úsilie na to, aby jej zamestnanci brali prácu viac ako životný štýl, budovaním značky a prepracovanej podnikovej kultúry. Zamestnanci majú zároveň možnosť čerpať z veľkého množstva benefitov, medzi ktoré patrí napríklad dovolenka

navyše, preplatenie športových aktivít, škôlka pre deti zamestnancov, nadštandardná zdravotná starostlivosť, masáže na pracovisku, a mnoho ďalších, ktoré slúžia najmä ako opatrenia pri udržateľnosti zamestnancov.

Spoločnosť je vo svojom sektore priekopníkom v technológiách a inováciách, ktorými mení celkový obraz súčasnej doby. Vytvárajú a spravujú neuveriteľné množstvo softvérov a sietí, vyvíjajú superpočítače, ktoré budú nápomocné aj v zdravotníctve či školstve, a pri tom všetkom kladú dôraz na kvalitu a servis. V riadení ľudských zdrojov sa prejavujú najmä ako agent zmeny. To len potvrdzuje ich vysoko kreatívne a flexibilné schopnosti v rámci podnikovej stratégie. Agent zmeny je rola, ktorá načúva aktuálnym požiadavkám globálneho trhu práce a svetového biznisu. Spoločnosť patrí k tým, ktoré reagujú najrýchlejšie a vytvárajú systémy, ktoré následne motivujú menšie podniky. Obrovský dopyt po budovaní zručností poháňa rozvoj firemného vzdelávania. Medzi trendy v tejto oblasti patrí rast inteligentných výučbových systémov, ktoré vedia odporučiť vzdelávanie v správnom čase a príchod systémov, ktoré vkladajú výučbu priamo do obchodných procesov.

Zoznam použitej literatúry

AFUAH, A. & TUCCI, C.L. 2002. *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. [Dokument] New York : McGraw-Hill, Inc. New York, NY, USA, 2002. ISBN: 007 11 5123 -0.

ANDRIŠIN, P. 2015. *Centrá zdieľaných služieb –čo ste onich (možno) ešte nepočuli*. s.l. : In Zisk manažment, 2015. Zv. II . ISSN 1339-2433.

BARON, DAVID P. 2013. *Business and its environment*. 7th ed. United States of America : Pearson Education, 2013. ISBN-13: 978-0-13-262055-0.

BOROUGHES, ALLAN. 2014. Ulrich comes of age: What have 18 years of the Ulrich model done for HR? *Orion-Transforming HR*. [Online] 2014. <https://www.orion-partners.com/wp-content/uploads/>.

CAMPBELL, DAVID A CRAIG, TOM. 2005. *Organisations and business environment*. Second edition. Oxford : Legoprint S.p.A., 2005. s. 6-18. Zv. II. ISBN :0-7506-5829-0.

ČIHOVSKÁ, V., HASPROVÁ, M., MATUŠOVIČOVÁ M. 2010. *Manažment ľudských*. Bratislava : Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-3021-7.

DOHNAL, J. A PŘÍKLENÍK, O. 2011. *CIO a podpora v byznysu : s případovými studiemi CIO v ČR aSR*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4050-8.

DUBOSSON-TORBAY, MAGALI. 2002. *eBusiness Model Design, Classification and Measurements*. [Thunderbird International Business Review] 2002.

DVOŘÁČEK, JIŘÍ. 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha : C.H.Beck, 2012. s. 1-6. ISBN:978-80-7400-224-3.

ELSEVIER BUTTERWORTH-HEINEMANN. 2005. *Management Extra - BUSINESS ENVIRONMENT*. Oxford : Elsevier Ltd, 2005. ISBN: 0 7506 6679 X.

HOSSAIN, MOULUDE. 2014. Business Development Model of Canvas: The 9 Building Block Approach. *Iammoulude*. [Online] July 2014. <https://iamoulude.wordpress.com/2014/07/02/business-development-model-of-canvas-the-9-building-block-approach/>.

JANSEN, WENDY A STEENBAKERS, WILCHARD. 2007. *New Business Models for the Knowledge*. Hampshire : British Library Cataloguing in Publication Data, 2007. ISBN-13: 9780866087882.

KACHŇÁKOVÁ, A. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť*. Bratislava : SPRINT, 2003. ISBN 80-89085-22-9.

KACHŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O A JONIAKOVÁ, Z. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Prvá edícia. Bratislava : SPRINT, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5.

KELLY, PHIL A ASHWIN, ANDREW. 2013. *The Business Environment*. London : RR Donnelley, 2013. ISBN: 978-1-4080-3016-5.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. 2006. *Strategické řízení: Teorie pro prax*. Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, E. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha : C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

MALHOTRA, Y. 2000. Knowledge management for e-business performance -advancing information strategy to 'Internet Time',. *Information Strategy*. 2000.

MARTINOVIČOVÁ, DANA A KOL., A. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Prvý. Praha : Grada Publishing, 2014. s. 208. ISBN: 978-80-247-5316-4.

MORRIS, MICHAEL, RICHARDSON, JAMES A ALLEN, JEFFREY. 2006. Is the business model a useful strategic concept? CONCEPTUAL, THEORETICAL, AND EMPIRICAL INSIGHTS. *Journal of Small Business Strategy*. 2006, Zv. I, 17.

NGAHR. 2014. NGA - Human resources. *The Ulrich Model: 18 years old, but is it working?* [Online] NGAHR, 2014. <https://www.ngahr.com/blog/the-ulrich-model-18-years-old-but-is-it-working>.

NORTH, DOUGLASS. 2016. Douglass North's Theory of Institutions: Lessons. *Hague Journal on the Rule of Law*. 2016.

OBCHODNÝ ZÁKONNÍK. 2018. EPI. *Zákon č. 513/1991 Zb.* [Online] 1.. 9. 2018. <http://www.epi.sk/zz/1991-513>.

PICKEN, JOSEPH A DESS, GREGORY G. 1998. *Right S strategy-Wrong problem* . [Dokument] s.l. : Elsevier, 1998.

ROBINSON, MARK. 2016. *Thinking Practice. An introduction to the Business Model Canvas for arts and cultural organisations.* [Online] 2016. <http://culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2016/01/Introducing-the-Business-Model-Canvas.pdf>.

SEDLÁČKOVÁ, HELENA A BUCHTA, KAREL. 2006. *Strategická analýza.* Druhé vydání. Praha : C.H.Beck, 2006. s. 2-15. ISBN:80-7179-367-1.

SHAFER, SCOTT M. 2005. *The power of business models.* [Odborný článok] s.l. : Elsevier, 2005.

SLOMAN, JOHN. 2008. *Economics and the Business Environment.* Second edition. Edinburgh : Pearson Education Limited, 2008. Zv. II. ISBN 978-0-273-71037-0.

WIRTZ, BERND W., SCHILKE, OLIVER A ULLRICH, SEBASTIAN. 2010. *Strategic Development of Business Models.* s.l. : International Journal of Strategic Management, 2010.

SUPPORT, STRATEGYZER. 2015. How do I use the Cost Structure building block of the Business Model Canvas? *Strategyzer Support.* [Online] 2015. <https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194382-how-do-i-use-the-cost-structure-building-block-of>.

SYNEK, MILOSLAV A KOL., A. 2011. *Manažerská ekonomika.* Piaty. Praha : Grada Publishing,a.s., 2011. s. 480. ISBN: 978-80-247-3494-1.

KVAŠŇÁK, L. A KOLLÁROVÁ, Z. 2017. *Štát prešiel pri pomoci od slov k činom.* In *Trend : týždenník o ekonomike a podnikaní.* 16, Bratislava : News and Media Holding, 2017, Zv. 27. ISSN 1335-0684.

ULRICH, DAVID. 2009. *HR transformation: building human resources from the outside in.* Chicago : McGraw-Hill, 2009. ISBN: 978-0-07-166491-2.

ULRICH, David. 1997. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results.* Boston : Boston: Harvard Business School Press, 1997. ISBN 0-87584-719-6.

VETRÁKOVÁ, M. 2011. *Ludské zdroje a ich riadenie.* Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. ISBN 978-80-557-0149-3.

WHEELEN, THOMAS L. A HUNGER, J. DAVID. 2012. *Strategic Management and Business Policy.* United States of America : Pearson Education, 2012. ISBN 13: 978-0-13-215322-5.

WÖHE, GÜNTER A KISLINGEROVÁ, EVA. 2007. *Úvod do podnikového hospodárství.* Druhý. Praha : C. H. Beck, 2007. s. 960. ISBN:978-80-7179-897-2.

WORTHINGTON, IAN A BRITTON, CHRIS. 2006. *The Business Environment.* Piata. London : Pearson Education, 2006. ISBN 10: 0-273-70424-9.

YOUR ARTICLE LIBRARY. 2012. Your article library. *Micro Environment of Business: 6 Factors of Micro Environment of Business.* [Online] 2012. <http://www.yourarticlelibrary.com/business/micro-environment-of-business-6-factors-of-micro-environment-of-business/23370>.

ZÁKONY PRE ĽUDÍ. 2018. *Zákony pre ľudí. Zákon č. 513/1991 Zb. obchodného zákonníka.* [Online] 1. 9 2018. <http://www.zakonympreludi.sk/zz/1991-513>.

Prílohy

Príloha číslo 1: Dotazník skúmania systému riadenia ľudských zdrojov v podniku