

POZITÍVNA FLEXIBILIZÁCIA PRÁCE V PROSTREDÍ ELEKTRONICKÉHO OBCHODU

Monika Ďugelová¹ - Mariana Strenitzerová²

Abstract: Flexible work arrangements reduce stress because employees working flexibly are more satisfied with their jobs and experience better work-family balance. An e-commerce is a perfect sector for implementation of flexible working options according to main characteristics and the specifications. In the paper we propose the process of this implementation and using of flexible work options in e-commerce.

Keywords: flexibility, flexible working hours, flexible workplace, e-commerce

Úvod

Work – life balance a stieranie rozdielov medzi súkromným a pracovným životom je často diskutovanou témou posledných rokov. Kým v zahraničí je pohyblivá pracovná doba a celková flexibilizácia práce bežná, na Slovensku sa vyskytuje iba zriedka. Problémom je negatívne vnímanie flexibilizácie, či už zo strany zamestnávateľa alebo samotného zamestnanca. Výskum poradenskej spoločnosti Deloitte z roku 2013 ale ukázal, že flexibilita na pracovisku má šesťnásobne väčší vplyv na zmiernenie fluktuácie zamestnancov než zvýšenie platu. Podnik tak malou zmenou môže získať spokojnejších a odovzdanějších zamestnancov, ktorých efektivita rastie a sú prínosom.

Náš príspevok rieši problematiku pozitívnej flexibilizácie v elektronickom obchode s využitím výsledkov štúdie poradenskej spoločnosti Deloitte a skúseností s činnosťou elektronických obchodov na Slovensku. V prvej časti sú definované teoretické východiská a historické pozadie vzniku flexibility a jej integrácie do riadenia ľudských zdrojov. Ďalej sú definované špecifiká elektronického obchodu, výskumný problém, ciele a použitá metodika a v závere sa nachádza samotná analýza a návrh postupu flexibilizácie práce v elektronických obchodoch. Príspevok obsahuje taktiež zhrnutie dosiahnutých záverov a poznatkov a možnosti ich ďalšieho využitia.

Teoretické východiská

Flexibilitu možno charakterizovať ako schopnosť prispôbovať sa premenlivým podmienkam, rýchlo na ne reagovať a byť pružný. Na trhu práce je flexibilita prezentovaná i

¹ Ing. Monika Ďugelová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. 041 5133145, e-mail: Dugelova@fpedas.uniza.sk

² doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika tel. 00421-041-5133 131, fax 00421-041-5655 615, e-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.uniza.sk

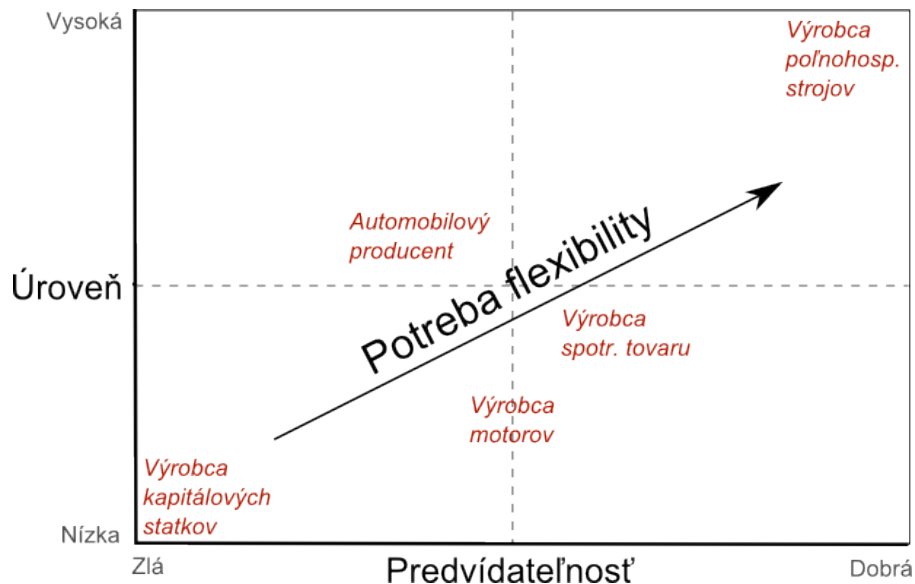
prijímaná kontroverzne: na jednej strane ako pozitívna inovácia podporujúca ekonomický rast a výkonnosť, na druhej strane ako negatívny dôsledok v spojení so sekundárnym trhom práce či s nedobrovoľnou flexibilitou. Jonsson (2007) vidí príčinu kontroverzií a zmätkov spojených s diskusiami o flexibilitate v prezentácii rôznych uhlov pohľadu na flexibilitu rôznymi autormi. Samotný Jonsson (2007) chápe flexibilitu ako variabilitu, pričom pripomína, že flexibilitu treba vnímať vždy z pohľadu konkrétneho subjektu, teda ako vzťahovú. [1, 2]

Pojem flexibilita sa začal v západoeurópskych krajinách objavovať už v 60-tych rokoch 20. storočia. V začiatkoch sa hovorilo o flexibilitate v makroekonomických súvislostiach a iba z pohľadu zamestnávateľa. Bola považovaná za účinné riešenie rastúcej nezamestnanosti, ekonomickej recesie a zvyšovania konkurencie na trhu, osobitne v 70-tych rokoch, kedy sa štátne podniky snažili bojovať proti ekonomickej recesii udržiavaním úrovne zamestnanosti za cenu redukcie pracovnej doby a implementácie zamestnania na dobu určitú. Negatívne skúsenosti s flexibilizáciou zostali hlboko zakorenené a aj v súčasnosti sa spája skôr s negatívami. Lapinová, Koróny a Korimová (2014) uvádzajú, že zamestnanci často vnímajú flexibilitu ako prácu s nižšou mierou pracovnoprávnej ochrany zamestnanca, v nesociálnom čase, nepravidelnú, príležitostnú a dočasnú. Zamestnávateelia zasa za flexibilitou vidia prácu v nesociálnych režimoch a pružné prispôsobovanie dopytu po práci situácii na trhu. [1, 6]

Flexibilitu v oblasti ľudských zdrojov možno rozdeliť na dve základné formy: flexibilitu foriem práce (foriem zmluvných vzťahov, na základe ktorých je práca vykonávaná) a flexibilitu organizácie pracovného času. Okrem flexibility v oblasti ľudských zdrojov poznáme aj flexibilitu technologickú, čiže spojenú s technologickým pokrokom, know-how a možnosťami ich využitia a flexibilitu systémov, ktorá vychádza zo všeobecnej teórie systémov a aplikuje ich na oblasť vzájomného pôsobenia organizácií. [3, 4]

Flexibilitate organizácie pracovného času sa venoval Günther (1990), ktorý definoval štyri vzorové typy pracovných pozícií diferencovaných na základe nutnosti prispôbovať sa meniacim sa trhovým podmienkam (pozri obrázok č. 1). Determinantami rozdelenia je predvídateľnosť na odbytovom trhu a vyžadovaná úroveň flexibility [7]:

- Výrobca poľnohospodárskych strojov – stojí každý rok pred veľkým problémom, keďže 70-80% jeho ročného predaja sa uskutoční v mesiacoch marec až júl.
- Automobilový producent – pre oblasť výroby automobilov sú typické sezónne výkyvy a musí sa v dôsledku rôznych trhových vplyvov počítať s nepravidelnosťami objednávok.
- Výrobca spotrebného tovaru – je väčšinou zabezpečený rámcovými zmluvami s veľkými odberateľmi (až 70% výrobnéj kapacity), ale aj tak je veľká časť dodávok variabilná.
- Výrobca motorov – vyrába a dodáva výrobky pre svojich hlavných zákazníkov v systéme just-in-time a objavujú sa iba krátkodobé odchýlky v kapacite objednávok a ich termínoch.
- Výrobca kapitálových statkov – môže dosiahnuť rovnomernosť využitia kapacity prostredníctvom politiky objednávok a termínov, musí ale počítať s krátkodobými zmenami termínov a urgentnými požiadavkami.



Obrázok č. 1. Profil flexibility (Zdroj: GÜNTHER, H. - O.: Personalkapazitätsplanung und Arbeitszeitflexibilisierung, In ADAM, D.: Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden, 1990. s. 303-304. ISBN 978-3409132107)

Rastúca flexibilizácia pracovných trhov sa prejavuje aj protikladnými dôsledkami. Na jednej strane sa rozvíja pozitívna „dobrá“ flexibilita, ktorá umožňuje zamestnancom rozdeliť si pracovný čas podľa svojich možností a schopností. Na druhej strane sa rozvíja negatívna „zlá“ flexibilita, kedy sa zamestnanec podriaďuje požiadavkám zamestnávateľa, stráca autonómiu v práci a niekedy aj časť príjmu. [1, 5]

Uprednostňovanie pozitívnej flexibility práce má podľa Lapinovej (2014) viaceré prínosy pre jedinca aj pre spoločnosť. Služi ako nástroj podpory zosúladovania pracovného a rodinného života zamestnancov a má výrazný makrosociálny a makroekonomický rozmer, keďže je odpoveďou na problémy nepriaznivého demografického vývoja a nezamestnanosti na trhu práce. Poznáme viacero foriem pozitívnej flexibility práce a pracovného času [6]:

- Pružný pracovný čas
- Variabilné pracovné hodiny / kĺzavá pracovná doba
- Stlačený/ zhustený pracovný týždeň
- Pracovný režim 80 hodín za 14 dní
- Čiastočný úväzok
- Kontá pracovného času / banka pracovného času
- Zdieľanie pracovného miesta
- Domácka práca a teleworking

Každá z foriem flexibilného pracovného času má svoje výhody aj nevýhody a pravidlá, ktoré sú zakotvené v Zákonníku práce Slovenskej republiky. Prehľadne boli dané náležitosti spracované v príspevku Atypické/flexibilné formy práce ako nástroj podpory zosúladovania pracovného a rodinného života od Lapinovej (2015), preto sa nimi podrobnejšie nebudeme zaoberať. [6]

Elektronické obchodovanie

Elektronické obchodovanie je časťou elektronického podnikania, ktoré je hlavným predstaviteľom informačnej ekonomiky a súvisí s rozvojom IKT. Podľa Gála (2006) predstavuje elektronické podnikanie celú škálu nástrojov, aplikácií a služieb, ktorých spoločným menovateľom je využitie elektronických komunikačných kanálov a celkovej infraštruktúry internetu pre realizáciu obchodných operácií. Samotný elektronický obchod je

system, ktorý obsahuje transakcie, ktoré sú centrom nákupu a predaja tovarov a služieb, slúžiacich k priamej tvorbe príjmov a transakcie, ktoré podporujú produkciu príjmu. Je postavený na výhodách a štruktúre tradičného obchodu s pridaním flexibility, ktorú poskytujú elektronické siete. [8, 9, 12]

Pracovné pozície v elektronickom obchode sa vyznačujú vysokou flexibilitou a nejednoznačnosťou v pracovnej náplni. Russo (2015) hovorí o probléme personalistov definovať pracovnú pozíciu a vytvoriť jej detailný popis pri hľadaní nových zamestnancov alebo pri vytváraní Katalógu pracovných pozícií. Často nie je jasné, kde daná pozícia končí a kde začína. Najmä v malých elektronických obchodoch musí jeden zamestnanec ovládať programovanie, digitálny marketing, účtovníctvo, logistiku, komunikáciu so zákazníkmi a ďalšie činnosti. [9]

Najčastejšie obsadzované pracovné pozície sú v elektronických obchodoch s medzinárodnou pôsobnosťou tieto:

- HTML vývojár a tester
- Predajca – senior a junior
- Zamestnanec Zákazníckej podpory
- Marketingový pracovník
- Administratívny pracovník
- Skladník
- Manažér elektronického obchodu

Na základe špecifikácie elektronického obchodovania možno dané odvetvie označiť podľa Güntherovej matice ako „Výrobcu kapitálových statkov“. Môže si vopred napláňovať objednávky od veľkých odberateľov a priebeh marketingových kampaní, musia ale počítať s krátkodobými zmenami a výpadkami termínov. Elektronické obchody taktiež ťažia z možnosti nákupu nonstop, preto je potrebné mať takmer 24 hodín denne k dispozícii zamestnanca, ktorý bude odpovedať na otázky a reagovať na vzniknuté problémy. Pozitívna flexibilizácia pracovného času je najvhodnejším riešením daných problémov.

Ciele a použitá metodika

Pozitívna flexibilizácia v prostredí elektronického obchodu predstavuje vysoký potenciál pre budúci rozvoj. Jednotlivé formy elektronického obchodovania sa síce líšia, majú ale spoločné črty, ktoré je potrebné vziať do úvahy. Cieľom nášho príspevku je navrhnúť aspekty implementácie pozitívnej flexibility práce v prostredí elektronického obchodu a vytvoriť vhodný postup.

Pri riešení výskumného problému a naplňaní cieľa príspevku sme použili viaceré metódy. Metódu analýzy pri definovaní špecifik elektronického obchodovania a vytvárania pracovných pozícií. Metódu komparácie pri hľadaní rôznych riešení v prácach zahraničných autorov a metódu syntézy pri návrhu riešenia problému v podmienkach elektronického obchodu.

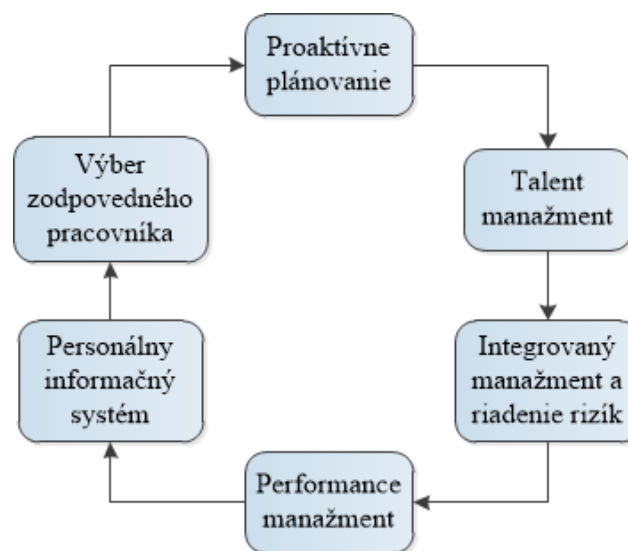
Diskusia a výsledky

V strednej Európe je podľa Deloitte (2015) vidieť výrazný dopyt po flexibilizácii pracovnej doby. V štúdiu *2015 Human Capital Trends* je uvádzaný pre strednú a východnú Európu index rozdielu medzi pripravenosťou a dôležitosťou flexibilizácie -21. Výsledok naznačuje vysokú dôležitosť flexibilizácie zo strany personalistov a riadiacich pracovníkov a nízku pripravenosť na dané zmeny spôsobenú neznalosťou zákonov a nedostatočnou informovanosťou. [10]

Deloitte (2015) uvádza nasledujúce skupiny problémov, s ktorými sa podniky pri implementácii pozitívnej flexibilizácie musia vyrovnávať [10]:

1. Aký zvoliť spôsob nájdenia nových zamestnancov, aby bol čo najefektívnejší.
2. Akú starostlivosť a výhody poskytnúť agentúrnym a iným zmluvným zamestnancom.
3. Ako evidovať a kontrolovať agentúrnych a iných zmluvných zamestnancov.
4. Aký spôsob odmeňovania zvoliť pre agentúrnych a iných zmluvných zamestnancov.
5. Ako zapojiť a včleniť do podnikovej kultúry agentúrnych a iných zmluvných zamestnancov.
6. Ako merať pracovný výkon agentúrnych a iných zmluvných zamestnancov.

Na základe spolupráce s veľkými medzinárodnými spoločnosťami ako Netflix, Procter & Gamble, NASA a GE vytvoril Deloitte (2015) zoznam krokov, ktoré pomáhajú podniku vyrovnávať sa s flexibilizáciou práce a s prechodom na nový spôsob riadenia zamestnancov (pozri obrázok č. 2). Výsledkom má byť získanie cenných poznatkov o dostupnej pracovnej sile a jej prispôbenie sa rozpočtovým možnostiam a podnikovej stratégii. Na začiatku je potrebné naučiť sa proaktívne plánovať a vytvárať hybridnú pracovnú silu pozostávajúcu z vlastných, zmluvných a agentúrnych zamestnancov (1). V ďalších krokoch je potrebné: naučiť podnikových a personálnych manažérov princípy talent manažmentu a jeho jednotlivých stratégií (2); implementovať integrovaný manažment a riadenie rizík naprieč celým podnikom, verejnými obstarávaniami a oddelením riadenia ľudských zdrojov (3); rozvíjať performance manažment (manažment výkonnosti) a analytické úsilie a investovať dané výsledky do starostlivosti o talentovaných zamestnancov (4); rozvíjať oddelenie ľudských zdrojov a ich informačné systémy a zabezpečiť tak starostlivosť o všetkých, nielen interných zamestnancov (5); priradiť vybraným zamestnancom zodpovednosť za oblasť zamestnávania zmluvných a agentúrnych zamestnancov (6). [10]

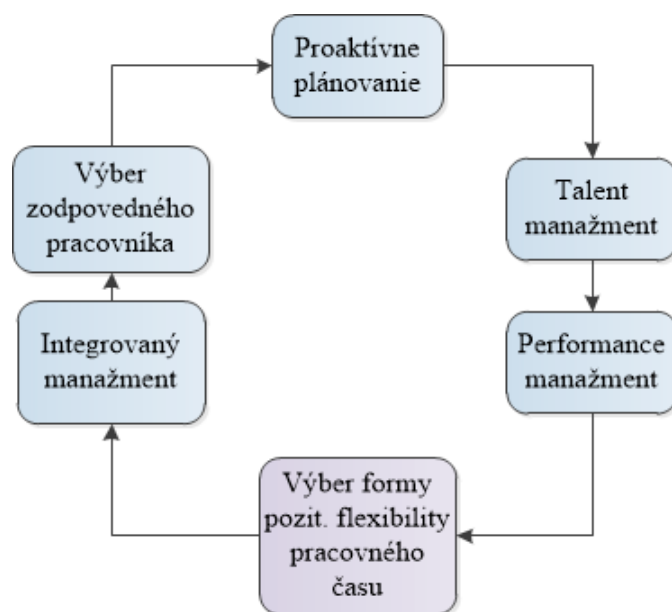


Obrázok č. 2. Postup flexibilizácie práce (Zdroj: Autor podľa: DELOITTE: *Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work*. Deloitte University Press, 2015. Dostupné na internete: <<http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>>)

Pre oblasť elektronického obchodovania odporúčame využívať daný postup v modifikovanej podobe (pozri obrázok č. 3):

1. Proaktívne plánovanie – na začiatku je nutné správne definovanie základných podnikových procesov a potreby obsadenia pracovných miest súčasnými alebo novými pracovníkmi. Pri vybraných procesoch (ako je napríklad starostlivosť

- o zákazníkov) je potrebné definovať aj časový rámec ich vykonávania a z toho plynúce požiadavky na zamestnanca.
2. Talent manažment – majiteľ alebo vedúci zamestnanec elektronického obchodu by mal vedieť posúdiť viditeľný, ale aj skrytý talent u svojich zamestnancov. Tento talent by mal hľadať aj u potenciálnych zamestnancov a nespoliehať sa iba na klasické formy náboru, ale proaktívne vyhľadávať talentovaných ľudí aj na univerzitách, konferenciách a rôznych workshopoch. Princípom talent manažmentu je schopnosť získať daného človeka na svoju stranu a vedieť sa o takéhoto zamestnanca aj správne postarať. Výsledkom bude možnosť zlúčiť zabezpečovanie viacerých procesov elektronického obchodu jedným pracovníkom.
 3. Performance manažment alebo manažment výkonnosti – pri delegovaní zodpovedností a viacerých právomocí na jedného zamestnanca je dôležité správne nastavenie manažmentu výkonnosti. Zamestnanci by mali byť neustále podnecovaní k vysokým výkonom, k osobnému a tímovému Time manažmentu a k ďalšiemu rozvíjaniu svojich schopností prostredníctvom kontinuálneho vzdelávania. V prípade malých podnikov ako sú elektronické obchody je vhodné túto oblasť outsourcovať prostredníctvom personálnych a poradenských agentúr.
 4. Forma pozitívnej flexibility pracovného času – ako bolo spomenuté vyššie, poznáme viacero foriem pozitívnej flexibility pracovného času, počnúc pružným pracovným časom až po teleworking alebo prácu z domu. Pri rozhodovaní je dôležité dosiahnuť konsenzus medzi záujmami jednotlivcov a celej spoločnosti.
 5. Integrovaný manažment – po nastavení procesov a rozdelení právomocí je úlohou vrcholového vedenia implementácia integrovaného manažmentu, ktorý umožní zosúladiť požiadavky zamestnancov s požiadavkami podniku a jeho jednotlivých oddelení. Starostlivosť o zamestnancov sa tak stane jednoduchšou a dôjde k jej optimalizácii.
 6. Zodpovedný pracovník – člen vrcholového vedenia alebo majiteľ elektronického obchodu by mal prevziať zodpovednosť za proces flexibilizácie a naďalej ju rozvíjať.



Obrázok č. 3. Postup flexibilizácie práce v elektronickom obchode (Zdroj: Autor)

Záver

Elektronické podnikanie a elektronické obchodovanie predstavuje oblasť s vysokým potenciálom pre budúci rozvoj a expanziu aj do ďalších odvetví hospodárstva. Práve ľudské zdroje sú najdôležitejším aktívom a správna starostlivosť o zamestnancov prináša podniku mnohé pozitíva vrátane stáleho hospodárskeho rastu. Zamestnanci elektronického obchodu vykonávajú špecifické úlohy v rôznych častiach dňa, preto pozitívna flexibilizácia práce predstavuje vhodné riešenie ich pracovnej situácie.

Cieľom nášho príspevku bolo vytvoriť postup implementácie pozitívnej flexibility práce v prostredí elektronického obchodu a zohľadniť pritom charakteristiky a špecifiká danej oblasti. Postup flexibilizácie práce v elektronickom obchode vychádzal zo štúdie poradenskej spoločnosti Deloitte, pričom boli použité viaceré rovnaké oblasti (proaktívne plánovanie, talent manažment, performance manažment, integrovaný manažment, výber zodpovedného pracovníka). Vzhľadom na veľkosť a spôsob práce elektronických obchodov sme nepovažovali za dôležitú oblasť rozvoja personálneho informačného systému a riadenie rizík. Naopak, za veľmi dôležitý považujeme krok výberu vhodnej formy pozitívnej flexibility práce, kedy je potrebné dosiahnuť konsenzus viacerých zainteresovaných strán a zohľadniť najmä požiadavky zákazníkov na dostupnosť niektorých služieb (zákaznícka podpora).

Do budúcnosti vidíme potenciál rozvoja skúmanej témy v presnom definovaní výberu vhodnej formy flexibilného pracovného času v závislosti od veľkosti elektronického obchodu a zabezpečovanej pracovnej pozície. Na základe výsledkov primárneho výskumu v konkrétnom elektronickom obchode bude potrebné taktiež definovať kritériá výberu formy pozitívnej flexibility pracovného času a vytvoriť tak metodiku nielen pre personalistov, ale aj majiteľov elektronických obchodov, ktorí sa aktívne podieľajú na riadení zamestnancov. Z predvýskumu, ktorý sme uskutočnili v marci 2015, môžeme charakterizovať ako najväčší problém neinformovanosť zamestnancov o možnosti využívať flexibilné formy práce a nezaujem o ich využívanie, najmä zo strany mužov. Aj tieto problémy bude potrebné v budúcnosti riešiť, preskúmať ich podstatu a navrhnúť vhodné riešenia.

Literatúra

- [1] ĽAPINOVÁ, E.; KORÓNY, S.; KORIMOVÁ, G.: Potenciál pozitívnej flexibilizácie práce a realita jej skutočného uplatňovania v SR. In: *Determinanty využívania flexibilizácie práce v SR z pohľadu rodiny a ich implementácia do sociálneho systému : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*, Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 25. marec 2014. s. 1-16. ISBN 978-80-557-0696-2
- [2] JONSSON, D.: Flexibility, Stability and Related Concepts. In: *Flexibility and Stability in Working Life..* New York : Palgrave Macmillan Ltd, 2007. 254 s. ISBN-13: 978-0-230-01364-3. Dostupné na internete: <http://www.researchgate.net/publication/261095939_Flexibility_stability_and_related_concepts>
- [3] KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O.: Budúcnosť riadenia ľudských zdrojov. In: *Human Resources Management & Ergonomics*. Žilina: Fakulta riadenia a informatiky, 2/2007. [online]. ISSN 1338-4988. Dostupné na internete: <http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_2_04.pdf>
- [4] KRAJŇÁKOVÁ, E., VOJTOVIČ, S.: Súčasný trendy v politike zamestnávania západoeurópskych firiem. In *Ekonomika a manažment : vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava: Fakulta

- podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2005. ISSN 1336-3301, 2005, roč. 2, č. 2, s. 89-98.
- [5] TOMÁŠEK, M. – DUDOVÁ, R. Sekundarizace pracovního trhu v ČR: Příklad práce pokladních v prodejnách zahraničních obchodních řetězců. In: *Gender, rovné příležitosti, výzkum*. Ročník 9, číslo 2/2008. s. 67–77. ISSN: 1805-7632. Dostupné na internete: <http://www.genderonline.cz/uploads/fd7b887461e45c5badefe4b89b9fcd02de0cdf13_s_ekundarizace-pracovniho-trhu-v-cr.pdf>
- [6] LAPINOVÁ, E.: Atypické/flexibilné formy práce ako nástroj podpory zosúladovania pracovného a rodinného života. In: *Determinanty využívania flexibilizácie práce v SR z pohľadu rodiny a ich implementácia do sociálneho systému : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*, Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 25. marec 2014. s. 1-17. ISBN 978-80-557-0696-2
- [7] GÜNTHER, H. - O.: Personalkapazitätsplanung und Arbeitszeitflexibilisierung, In ADAM, D.: *Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden, 1990. s. 303-304. ISBN 978-3409132107
- [8] GÁLA, L.: *Podniková informatika: počítačové aplikácie v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 482 s. ISBN 80-247-1278-4.
- [9] RUSSO, J.: *Why Ecommerce Job Descriptions Are So Hard to Outline for HR/Hiring Teams*. [online]. 18.1.2015. Dostupné na internete: <<http://www.johnnyrusso.com/why-ecommerce-job-descriptions-are-so-hard-to-outline-for-hrhiring-teams/>>
- [10] DELOITTE: *Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work*. Deloitte University Press, 2015. Dostupné na internete: <<http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>>
- [11] *Flexibilita v práci? Nič nestojí a prináša lepšie výsledky. Slovenské firmy sa na seminári o podpore work-life balance dozvedeli, aké sú najnovšie trendy a podelili sa o svoje skúsenosti*. 10.9.2013. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.zodpovednepodnikanie.sk/clanok/flexibilita-v-pracinic-nestoji-a-prinasa-lepsie-vysledky/639>>
- [12] MADLEŇÁK, R.: *Elektronické obchodovanie*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2015. 217 s. ISBN 978-80-554-0237-6

Grantová podpora

Príspevok je publikovaný ako súčasť riešenia projektu VEGA č. 1/0733/15 „Výskum manažmentu kvality pre podporu konkurencieschopnosti podnikov“