



KONCEPT VYTVÁRANIA STRATÉGIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SLOVENSKEJ POŠTE, A. S.

Kamila Jandzíková¹, Mariana Strenitzerová²

1. Úvod

SP, a. s. si uvedomuje, že v súčasnosti sú oveľa dostupnejšie nové technológie ako ľudské zdroje. Uvedomuje si, že kvalitných zamestnancov na trhu práce získava len veľmi ťažko, alebo na nich musí vynakladať značné finančné prostriedky. Keď vidí, ako dlho vychováva špičkového zamestnanca, musí sa zamýšľať nad týmito otázkami:

- Aké požiadavky budú na našich ľuďoch kladené v budúcnosti?
- Aké vedomosti, schopnosti a postoje si budú musieť osvojiť?
- Aké nové potreby sa u nich objavia?
- Akým komerčným ponukám bude na trhu práce čeliť?
- Čím si kvalitných zamestnancov udrží?
- Čo ich bude motivovať k dosahovaniu požadovaných výkonov?
- Aké štýly vedenia ľudí a riadenia prinesú najvyššiu efektivitu?

SP, a. s. zistila, že s dôverou zamestnancov a ich lojalitou nemôže experimentovať a improvizovať, a to ju viedlo k **nutnosti začať riadiť ľudské zdroje strategicky – cielene**. Tvorba stratégie riadenia ľudských zdrojov v SP, a. s. je kľúčovým programom prípravy SP, a. s. na budúce obdobie. **Hlavným poslaním úseku ľudských zdrojov je vytvorenie personálnej platformy pre trvalé zvyšovanie výkonnosti a formovanie zákaznícky orientovanej spoločnosti.**

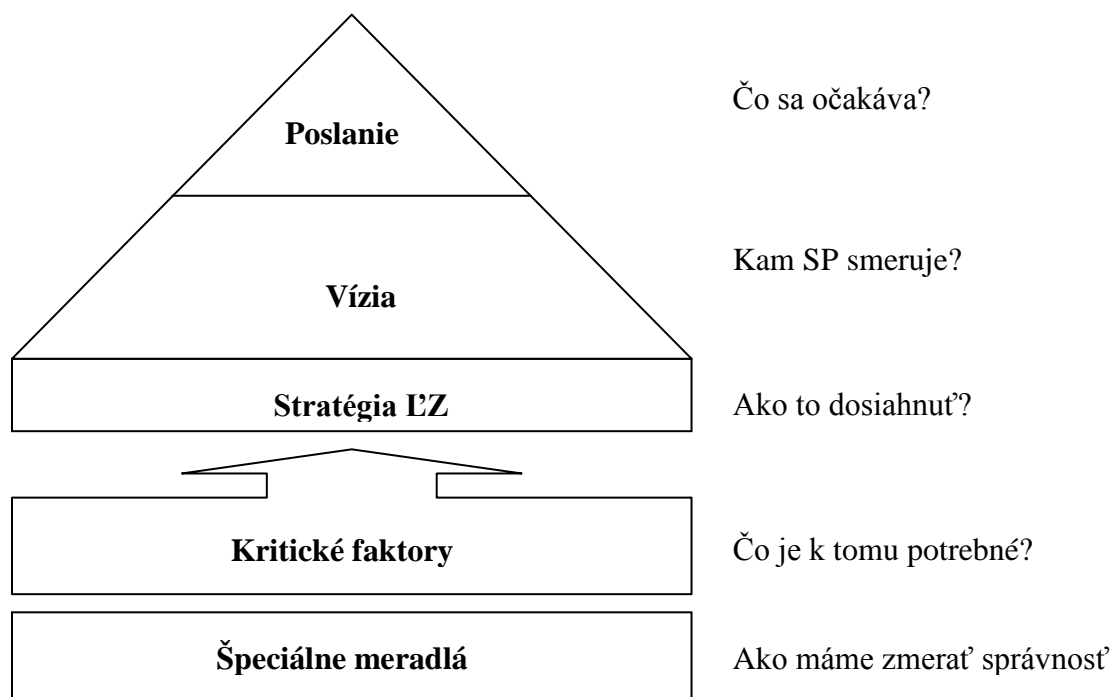
Zavedenie strategického riadenia ľudských zdrojov umožní harmonizovať podnikovú stratégiu s cieľmi v personálnej oblasti. Len ak stratégia riadenia ľudských zdrojov podporuje dosahovanie plánovaných firemných cieľov, nadobúda riadenie ľudských zdrojov plnohodnotného významu.

Podstatu navrhnutého strategického riadenia ľudských zdrojov v SP, a. s. znázorňuje obr. 1. Z obrázku vyplýva nutnosť prepojenia - integrácie stratégie riadenia ľudských zdrojov so stratégiou SP, a. s., s jej poslaním a víziou, ako aj nutnosť zaistiť, aby iniciatívy manažmentu v oblasti riadenia ľudských zdrojov boli v súlade s rozhodnutiami, ktoré sú prijímané v iných funkčných oblastiach SP, a. s.. Kľúčovým prvkom je zabezpečiť fungovanie pojmu „súlada“ – súlad riadenia ľudských zdrojov so strategickým zameraním SP, a. s..

¹ Mgr. Kamila Jandzíková, Slovenská pošta, a.s., Partizánska cesta 9, 975 99 Banská Bystrica, Slovenská republika

tel. 00421-048-433 92 06, fax 00421-048-411 52 13, e-mail: jandzikova.kamila@slposta.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



Obr. 1: Podstata strategického riadenia ľudských zdrojov v SP, a. s.

2. Stratégia riadenia ľudských zdrojov SP, a. s.

Navrhnutá stratégia riadenia ľudských zdrojov SP, a. s. bude koncipovaná na základe analýzy súčasnej činnosti úseku ľudských zdrojov, analýzy smerovania SP, a. s., analýzy vzťahových polí a na základe určenia cieľového konceptu fungovania úseku ľudských zdrojov v dlhodobom časovom horizonte.

Pri vytváraní stratégie riadenia ľudských zdrojov je potrebné vychádzať z:

- analýzy súčasného stavu,
- strategických cieľov SP, a. s. v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Analýza súčasného stavu

Na základe uskutočnenej analýzy súčasného stavu je potrebné sa v budúcom období zamerať hlavne na:

- sústavné presadzovanie a rozvoj tých firemných hodnôt, ktoré umocňujú výkonový potenciál SP, a. s. v náročných podmienkach liberalizovaného poštového trhu a podporujú dosiahnutie vízie spoločnosti a jej cieľov,
- proaktívne postavenie každého zamestnanca v procesnej organizácii:
 - vlastníctvo procesov (prejavuje sa vo forme žiaduceho cieľového správania zamestnancov ako správcov, tvorcov a inovátorov procesu tvorby hodnôt),
 - sebazodpovednosť každého zamestnanca za rozvoj vlastných spôsobilostí, t.j. zvyšovanie pripravenosti k takým budúcim cieľom a výkonom, ktoré sú definované strategickými cieľmi rozvoja SP, a. s.
- získavanie a rozvoj takých profilov spôsobilostí pracovníkov umožňujúci budovať celofiremné kľúčové spôsobilosti, ktoré podporia prechod spoločnosti na zákaznícky orientovanú spoločnosť,

- iniciáciu zmien a transformačných procesov na podporu naplňania strategickej orientácie spoločnosti v meniacom sa prostredí,
- zabezpečenie aktívnej podpory riadiacich štruktúr firmy pri riadení zmien a partnerstva pri realizácii projektov implementácie nových technológií a postupov,
- prehlbovanie dimenzie vodcovstva (leadership) na všetkých pozíciách a úrovniach a to predovšetkým v dvoch základných dimenziách:
 - v kvantitatívnom a kvalitatívnom zdokonaľovaní tvorby hodnôt,
 - pri vedení zákazníkov (interných aj externých) k maximálnemu zhodnoteniu týchto hodnôt,
- zabezpečenie aktívnej podpory inovačnej politiky, vrátane zabezpečenia a podpory účinných nástrojov a podporných systémov inovačného rozvoja,
- zabezpečenie súčinnosti pri automatizácii procesov s dôrazom na „zabudovanie“ účinných spätných väzieb, ktoré zamestnancom umožnia riadenie vlastného výkonu v reálnom čase ako aj rozvoj vlastného spôsobilostného potenciálu (odborný a kariérový rozvoj),
- zavedenie platformy pre integrované riadenie rozvoja personálnych procesov a činností,
- trvalé zvyšovanie efektívnosti všetkých personálnych procesov a činností na platforme vnútorných i vonkajších vzťahových štandardov (interný a externý benchmarking),
- cielené formovanie inovatívnej výkonnej kultúry vlastníkov procesov, ktorí sú plne identifikovaní s poslaním, víziou a strategickými cieľmi,
- riadenie a rozvíjanie znalostného kapitálu ako dôležitej dimenzie výkonu všetkých zamestnancov,
- podpora a rozvoj spôsobilosti všetkých zložiek siete spoločnosti, vrátane outsourcovaných.

Strategické ciele SP, a. s. v oblasti riadenia ľudských zdrojov

K naplňaniu strategických zámerov v dlhodobejšom časovom horizonte je nutné definovať strategické ciele, ktoré umožnia spoločnosti predovšetkým naplniť jej zábery a z hľadiska predpokladanej doby implementácie patria medzi kritické prvky alebo prvky s najväčším časovým nárokom na ich implementáciu. Na základe hodnotenia súčasného stavu a pohľadu strategického smerovania je pre SP, a. s. dôležité zamerať sa na naplňanie nasledujúcich cieľov:

- dôsledne implementovať procesné riadenie znamenajúce predovšetkým zodpovednosť ľudí za tvorbu hodnôt, stanovenie výkonných cieľov, riadenie vlastného výkonu a rozvoj spôsobilosti,
- deklarácia firemných hodnôt a jasného správania sa všetkých zamestnancov s dôrazom na sebazodpovednosť, dôslednosť a integritu pri presadzovaní hodnôt,
- implementovať systém interpretácie podnikovej stratégie do strategických cieľov rozvoja ľudského potenciálu spoločnosti,
- zabezpečiť formovanie kľúčových spôsobilostí firmy a systém efektívneho plánovania zdrojov,
- vytvoriť a neustále zdokonaľovať systém riadenia výkonu na platforme systému riadenia ľudských zdrojov a vnútorného a vonkajšieho trhu práce,
- vytvoriť systém identifikácie zamestnancov s kľúčovým potenciálom a spôsobilosťami pre spoločnosť,
- zabezpečiť podporu rozvoja spôsobilosti, rozvoja kariéry a vnútorný personálny marketing (systém mimoriadnej ponuky hodnôt pre špičkové talenty a nositeľov strategického know-how),
- zabezpečiť efektívny a plne funkčný HRIS – informačný systém pre strategické riadenie ľudských zdrojov dostupný na všetkých úrovniach riadenia spoločnosti,

- vytvoriť a implementovať systém podpory a riadenia inovácií (vrátane tvorby rozpočtu – financovanie výskumných zámerov, experimentov, projektov a pod.),
- zabezpečiť systém na podporu riadenia znalostí.

3. Model riadenia ľudských zdrojov a koncepcia poskytovania služieb v oblasti ľudských zdrojov

V budúcom období sa budú kritériá úspešnosti v oblasti ľudských zdrojov posúvať od interných faktorov (napr. dodržiavanie doby vybavenia žiadosti, zníženie nákladovosti, zvýšenie spokojnosti zamestnancov) k faktorom externým (napr. zvýšenie výnosov a spokojnosť zákazníkov). Obidve oblasti vedú k novým metódam realizácie praktických opatrení v rámci ľudských zdrojov, ktoré zahŕňajú externých dodávateľov a zákazníkov. Zákazníci sa budú prenesenou formou viac podieľať na rozhodovaní o obsadzovaní pozícií, o obsahu a formách školení, o hodnotení zamestnancov a pod..

Pre odborníkov ľudských zdrojov má orientácia na zákazníka dramatický dopad a prináša mnohé dôležité otázky:

- Čomu je potrebné dnes venovať čas?
- Kto sa v spoločnosti podieľa na vytváraní programu ľudských zdrojov?
- Koľko externých zákazníkov by sa malo zapojiť do tvorby a realizácie praktických opatrení ľudských zdrojov?
- Aké typy vzťahov naprieč jednotlivými skupinami zamestnancov v spoločnosti bude potrebné vytvoriť, aby vznikli tieto externé spojnice?

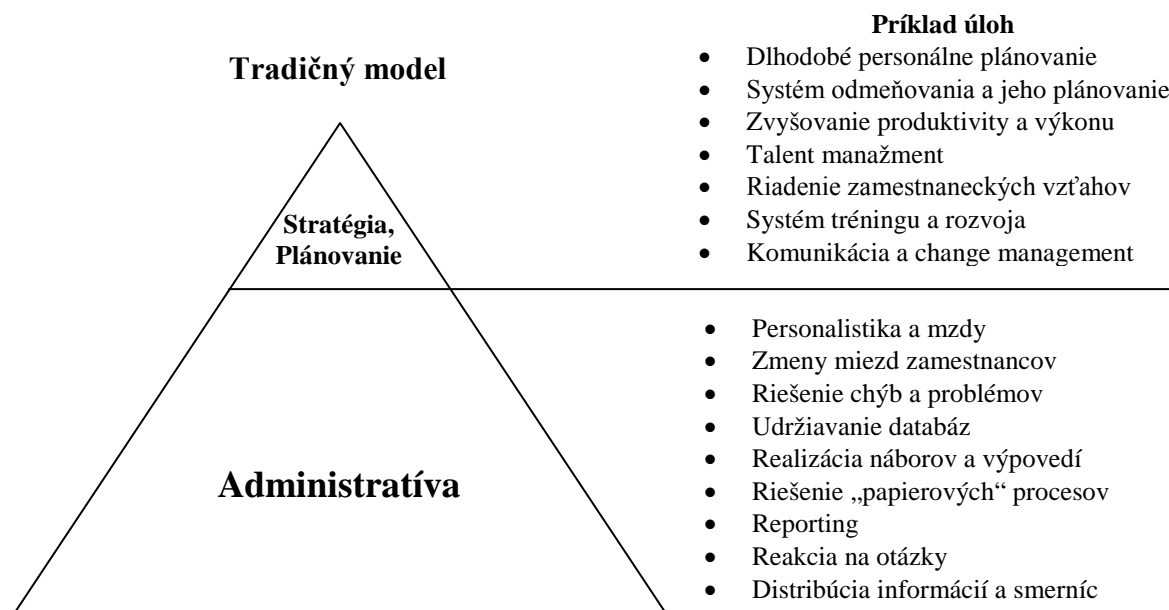
Odpovede na uvedené otázky sa v nasledujúcom období budú meniť a zamestnanec ľudských zdrojov bude stále viac tráviť čas s manažérmi – svojimi zákazníkmi. Ako náhle sa prax ľudských zdrojov presunie z oblasti orientácie na zamestnanca do oblasti orientácie na zákazníka, bude to v prospech obidvoch skupín. Zamestnanci budú vidieť, že ich práca sa zhodnocuje v podobe vyššej hodnoty pre zákazníka a budú zlepšovať adaptabilitu tým, že budú plniť zákaznicke potreby ako aj uspokojovať ich očakávania.

Model a koncepcia poskytovania služieb v oblasti ľudských zdrojov sú jedným z kľúčových nástrojov vytvárania stratégie ľudských zdrojov. Výber vhodného modelu môže zásadnou mierou podporiť úspešnosť implementácie navrhutej stratégie.

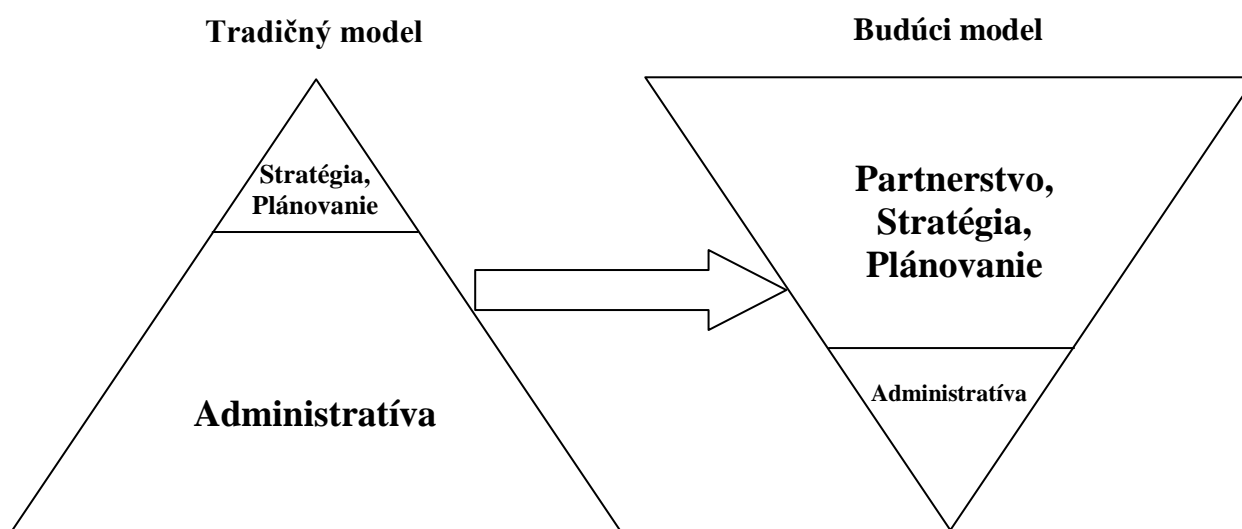
V prípade prechodu od administratívnej k zákaznícky orientovanej službe v oblasti ľudských zdrojov prinášajúcej významné hodnoty pre manažment a vedenie spoločnosti je vhodné uplatniť model popísaný nižšie.

V súlade s uskutočnenou analýzou súčasného stavu je za východiskový stav pre stanovenie budúceho modelu považovaná situácia, popísaná na obr. 2. Riadenie ľudských zdrojov plní predovšetkým administratívnu úlohu s veľmi malou možnosťou prispievania manažmentu a vedeniu firmy v oblasti stratégie a plánovania. Úsek ľudských zdrojov sa historicky zameriava na administratívu a má nedostatok času na stratégiu a plánovanie.

Snahou SP, a. s. je dosiahnuť taký stav vo vnútri spoločnosti, v ktorom by ľudské zdroje boli priamou súčasťou hodnotového reťazca spoločnosti, boli by manažmentom vnímané ako rovnocenný partner pri realizácii business aktivít a aktívne sa podieľali na tvorbe stratégie, plánovaní a naplňaní cieľov spoločnosti (obr. 3). Cesta k dosiahnutiu tohto ideálneho stavu je však dlhá a bez realizácie významných zmien vo vnútri organizácie, a to tak na strane poskytovateľov služieb v oblasti ľudských zdrojov (úsek ľudských zdrojov), ako aj na strane príjemcov týchto služieb (manažment spoločnosti), je dlhodobým náročným cieľom.



Obr. 2: Pôvodný Administratívny model riadenia ľudských zdrojov SP, a. s.



Obr. 3: Ideálny model riadenia ľudských zdrojov

Na základe cieľov SP, a. s., definovanej stratégie riadenia ľudských zdrojov a súčasného stavu procesov riadenia ľudských zdrojov je možné konkretizovať model riadenia ľudských zdrojov (HR model) a spôsob poskytovania služieb. Z dôvodu vysokej náročnosti dosiahnutia ideálneho vyváženého modelu a spôsobu poskytovania služieb je preto nutné hľadať kompromis, ktorý umožní spoločnosti maximálne zefektívniť činnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov, zníži administratívnu náročnosť všetkých úkonov a tým vytvorí priestor pre vytváranie pridanej hodnoty pre manažment, pre participáciu na tvorbe stratégie a business plánov takým spôsobom, že rola ľudských zdrojov začne byť vnímaná manažmentom a vedením spoločnosti ako kľúčová a na oboch stranách sa vytvorí tzv. business partnerský vzťah.

Implementácia vhodného HR modelu a zmena role ľudských zdrojov v SP, a. s. prináša so sebou množstvo potrebných zmien, ktoré je potrebné implementovať a overiť ich funkčnosť. Pred vlastnou implementáciou modelu je preto nutné zamerať sa prvotne na analýzu vstupných podmienok a overiť si predovšetkým:

- Aké sú strategické ciele v oblasti ľudských zdrojov pre budúce obdobie a ako dlhé toto obdobie bude?
- Aký je stav procesov vo vnútri spoločnosti a úseku poskytujúceho činnosti/služby v oblasti ľudských zdrojov?
- Aká je úroveň vedenia a riadenia spoločnosti a aké meracie nástroje alebo nástroje spätnej väzby sú používané?
- Akým spôsobom sú v spoločnosti vedené a riadené projekty implementácie alebo zmeny?
- Aká je kultúra a úroveň komunikácie vo vnútri spoločnosti?
- Ako sú v súčasnosti vnímané služby úseku ľudských zdrojov a aká je ich úroveň?
- Aká je súčasná rola a orientácia úseku ľudských zdrojov?

Na základe týchto charakteristík je možné definovať konkrétny HR model pre nasledujúce obdobie.

4. Kritické faktory a špeciálne meradlá

Na základe naznačenej schémy na obr. 1 „Podstata strategického riadenia ľudských zdrojov v SP, a. s.“ kritické faktory majú špecifikovať, čo je potrebné k naplneniu stanovených cieľov. V podstate ide o špecifikovanie požiadaviek na zabezpečenie zdrojov.

Požiadavky na zabezpečenie zdrojov vychádzajú z rozsahu navrhutej stratégie ľudských zdrojov a analýzy súčasného stavu procesov a systémov riadenia ľudských zdrojov. Medzi najdôležitejšie oblasti, ktorým je potrebné venovať pozornosť, patria predovšetkým tie, ktoré sú súčasťou kritickej cesty pri naplňaní stratégie:

- informačný systém ľudských zdrojov;
- požiadavky na ľudské zdroje v oblasti ľudských zdrojov (požiadavky na personalistov);
- požiadavky na ľudské zdroje v ostatných oblastiach spoločnosti.

V navrhutej stratégii riadenia ľudských zdrojov SP, a. s. sú požiadavky podrobnejšie špecifikované do konkrétnych oblastí, ktorými sú:

- procesy;
- ľudia;
- technológie;
- smernice.

Špeciálne meradlá majú slúžiť ako určitá spätná väzba. Ich presné definovanie umožní spoločnosti vyhodnotiť správnosť konania pri plnení určitých strategických cieľov, ako aj v závere vyhodnotiť účinnosť a efektívnosť implementácie navrhutej stratégie.

SP, a. s. ako účinný nástroj strategického riadenia navrhuje aplikovať metodiku Balanced Scorecard (BSC). BSC je založená na jednoducho merateľných veličinách, ktoré zrozumiteľným spôsobom vypovedajú o všetkom podstatnom. Pomocou vhodne zvolených ukazovateľov môže byť strategicky významná výkonnosť ľudských zdrojov preložená do zrozumiteľných podnikateľských termínov.

Pokiaľ má byť metodika BSC uplatnená v oblasti ľudských zdrojov, je nutné stanoviť jasné strategické ciele pre oblasť ľudských zdrojov. Prvým krokom je zostaviť komplexnú stratégiu ľudských zdrojov odvodenú zo stratégie firmy. V nej musia byť obsiahnuté dôsledky

vyplývajúce z firemnej stratégie pre oblasť ľudských zdrojov a definované jednotlivé dielčie oblasti riadenia ľudských zdrojov. Na tejto báze sa potom stanovujú strategické ciele v každej zo štyroch dimenzií BSC: financie – zákazníci – personál – procesy/systémy. Pre tieto ciele sa potom stanovujú zodpovedajúce merateľné ukazovatele. Pre zaistenie naznačených dielčích cieľov sa následne zostavujú a realizujú súbory opatrení.

Nastavenie vhodných kontrolných a riadiacich mechanizmov naplňania stratégie riadenia ľudských zdrojov je jedným zo základných faktorov schopnosti dosiahnuť vytýčené ciele. V okamžiku realizácie akéhokoľvek cieľa je potrebné sledovať dosahované výsledky a vývojové trendy. Jediné, s čím je možné počítať, je, že v priebehu stanoveného obdobia bude dochádzať k zmenám, na ktoré bude nutné s rôznou intenzitou reagovať. Rýchlosť reakcie a rozsah žiaducich zmien závisí na veľkosti a tempe zmien v okolí a ich vplyvu na nami vytýčené ciele. Z tohto dôvodu je nutné stanoviť také riadiace a kontrolné mechanizmy, ktoré nám umožnia včas a efektívne reagovať na vzniknutú situáciu.

V strategickej oblasti je nutné vyhľadávať a stanovovať také ukazovatele a metódy, ktoré nám vzhľadom k implementácii stratégie umožnia na prebiehajúce zmeny reagovať a prispôbiť im našu stratégiu. V oblasti riadenia zdrojov sa preto v súčasnosti využíva predovšetkým strategický personálny controlling.

Implementácia strategického personálneho controllingu SP, a. s. umožní reagovať na otázky manažmentu týkajúce sa výkonnosti ľudských zdrojov ako napr.:

- Ako ľudské zdroje prispievajú k naplňaniu strategických cieľov? Ako to meriame?
- Vychádzajú ciele stratégie ľudských zdrojov z cieľov spoločnosti? Sú identifikované kritické faktory úspechu? Sú definované merítka pre ich meranie? Vieme ako procesy riadenia ľudských zdrojov prispievajú k cieľom spoločnosti?
- Koľko SP, a. s. stoja ľudské zdroje a aká je návratnosť investícií do ľudských zdrojov (HC ROI)?
- Aká je produktivita zamestnancov SP, a. s.?
- Ktoré pracovné pozície sú kľúčové pre naplnenie cieľov SP, a. s.?
- Má SP, a. s. ten správny počet zamestnancov? Kde by mohla ušetriť?
- Platí SP, a. s. dobre zamestnancov za výsledky ich práce?
- Platí SP, a. s. zamestnancom podľa výkonu alebo podľa dĺžky zamestnania?
- Je SP, a. s. atraktívnym zamestnávateľom a prijíma len tých najlepších?
- Vynakladá SP, a. s. investície na tréning a rozvoj skutočne efektívne?
- Školí SP, a. s. zamestnancov v tom, čo firma potrebuje, alebo v tom, čo oni chcú?

Dôležité je taktiež efektívne riadiť procesy ľudských zdrojov s cieľom dosiahnutia maximálnej efektivity a ich pridanej hodnoty. V súvislosti so snahou implementácie nového modelu riadenia ľudských zdrojov je potrebné zamerať sa predovšetkým na tie oblasti, ktoré podporia jeho implementáciu a umožnia pomocou zodpovedajúcich nástrojov a merateľných ukazovateľov posunúť rolu ľudských zdrojov čo najviac do oblasti pridanej hodnoty a strategického partnerstva. V tomto zmysle je nutné implementovať také prvky strategického personálneho controllingu, ktoré podporia rolu ľudských zdrojov, zvýšia ich pridanú hodnotu pre spoločnosť a umožnia reagovať na otázky manažmentu ako napr.:

- Sú zamestnanci SP, a. s. skutočne nositeľmi „konkurenčnej výhody“ v poštovom sektore?
- Podávajú najlepší zamestnanci SP, a. s. skutočne najlepšie výkony?
- Podieľa sa útvár ľudských zdrojov na zvyšovaní konkurenčnej výhody firmy?
- Aká je produktivita zamestnancov? Aké sú trendy? Aké je porovnanie s najlepšími spoločnosťami v poštovom odvetví?
- Aký je v SP, a. s. pomer zisku na zamestnanca? Je vyšší ako v konkurenčných spoločnostiach?

- Porovnáva SP, a. s. počet zamestnancov na jednotku predaja/produkcie s ostatnou konkurenciou?
- Nie je SP, a. s. podzamestnaná v oblastiach, kde keby pridala zamestnancov, zvýšila by sa ziskovosť?
- Majú zamestnanci, ktorí sú lepšie platení, proporcionálne vyššiu produktivitu (lepšie výsledky) ako tí, ktorí sú platení priemerne?
- Stabilizuje skutočne systém benefitov zamestnancov a motivuje ich k vyšším výkonom?
- Je tréning pre SP, a. s. kritický faktor úspechu? Je korelácia medzi nákladmi na tréning a ziskom spoločnosti? Ako si stojí SP, a. s. v porovnaní s inými spoločnosťami?
- Vedie tréning skutočne k rozdielom vo výkone? Aký je percentuálny nárast výkonu na každých napr. xxx EUR vynaložených na tréning?
- Zamestnáva SP, a. s. skutočne zamestnancov s takými kompetenciami, ktoré predstavujú pre SP, a. s. konkurenčnú výhodu?
- Je SP, a. s. vnímaná ako atraktívny zamestnávateľ?
- Je možné sledovať zamestnancov (manažérov) s podpriemerným výkonom? Koľko z nich sa stalo zamestnancom s veľmi dobrým hodnotením?
- Akým spôsobom riadenie ľudských zdrojov zlepšuje neustále svoje procesy a činnosti?
- Je možné sledovať vplyv pracovnej spokojnosti na stabilizáciu a výkon zamestnancov?

5. Záver

Práca s ľudskými zdrojmi je pre úspech realizácie stratégie kľúčová. Manažéri si pod vplyvom rôznych koncepcií identifikujúcich kritické faktory úspešnosti podniku začali uvedomovať, že trvalá konkurenčná výhoda plynie zo získavania a efektívneho využívania súboru špecifických zdrojov, ktoré konkurenti nedokážu napodobniť. Kľúčovým špecifickým zdrojom sa stávajú ľudské zdroje, ktorých rozvojom v súlade s podnikovou stratégiou, možno dosiahnuť výrazných synergických efektov.

Literatúra

- [1] ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha, Grada Publishing, 1999
- [2] STRENITZEROVÁ, M.- PONIŠČIAKOVÁ, O.: Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov, Monografia, Žilinská univerzita v Žiline/EDIS-vydavateľstvo ŽU, 2006, ISBN 80-8070-579-8, 135 s., 67 obr., 6 tab.
- [3] STRENITZEROVÁ, M.: Vytvorenie modelu procesu "Riadenie ľudských zdrojov" v podmienkach veľkých sieťových podnikov = The composition of the process model "Human resources management" in the conditions of big network firms. In: Mladá veda, jej prínosy a perspektívy : [zborník z konferencie mladých vedeckých pracovníkov Fakulty ekonomiky a manažmentu SPU]. - Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2000. - ISBN 80-7137-675-2. - S. 289-297
- [4] STRENITZEROVÁ, M.: Moderný strategický prístup k inováciám. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod [elektronický zdroj] : elektronický odborný časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných podnikov a oblasť elektronického obchodovania. - ISSN 1336-8281. - Roč. 1, č. 4 (2006), s. 26-29