

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Aplikace managementu v současných společenských změnách

Application of Management in Current Social Changes

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a Management

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Theodor Beran, Ph.

KAŠŠOVÁ

KATARÍNA

2020

Kaššová, Katarína. *Aplikace managementu v nových společenských změnách*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Vyhlásenie

Vyhlasujem, že som svoju bakalársku prácu vypracovala samostatne. Ďalej vyhlasujem, že som všetky použité zdroje správne a úplne citovala a uvádzam ich v priloženom zozname použitej literatúry.

Nemám závažný dôvod proti sprístupňovaniu tejto záverečnej práce v súlade so zákonom č. 121/2000 Sb., o autorskom práve, o právach súvisiacich s autorským právom a o zmene určitých zákonov (autorský zákon) v platnom znení.

V Prahe dňa: 29. 04. 2021

Podpis:

Pod'akovanie

Rada by som touto cestou poďakovala pánovi doc. Ing. Theodoru Baranovi, Ph.D. za vedenie práce a za cenné rady. Vďaka patrí aj všetkým ochotným pracovníkom ČSOB Leasing, ktorí mi poskytli potrebné informácie na spracovanie bakalárkej práce.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kaššová** Jméno: **Katarína** Osobní číslo: **482744**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Aplikace managementu v současných společenských změnách

Název bakalářské práce anglicky:

Application of Management in Current Social Changes

Pokyny pro vypracování:

Úvod: Zdůvodnění tématu práce

Část teoretická: komparace stávajících a nových paradigmat managementu

Představení podniku

Část analytická: Zhodnocení současného stavu a vlivu nejnovějších trendů

Část návrhová:

Digitalizace a její určující vliv na systém managementu podniku

Vymezení rámce změn manažerských úloh v nových společenských podmínkách

Závěr: Zhodnocení navržené koncepce a doporučení

Seznam doporučené literatury:

Schwerdtfeger, Patrick. Pandemic, Inc.: 8 Trends Driving Business Growth and Success in the New Economy, Authority Publishing 2020, ISBN 978-1949642407.

Griffin Ricky W. Management, 12th Edition, Cengage Learning, 2016, ISBN: 978-1305501294.

ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

VÁGNER, Ivan. Systém managementu. 2., přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4264-3.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D., Institut ekonomických studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13.05.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

Abstrakt

Bakalárska práca sa venuje problematike aplikácie manažmentu v súčasných spoločenských zmenách vo vybranej organizácii s dôrazom na nové trendy. V obsahu práce budem dôkladne analyzovať súčasnú situáciu podniku a aký veľký vplyv mal COVID-19 na fungovanie spoločnosti. Praktickú časť som vypracovala na základe rozhovorov so zamestnancami. Na záver mojej práce si chcem obhájiť pôvodný zámer, ktorým je poskytnutie riešení na zlepšenie adaptácie novodobých trendov.

Kľúčové slová

Manažment, osobný manažment, digitalizácia, home office, zmena



Abstract

The bachelor's thesis deals with the application of management in current social changes in a selected organization with emphasis on new trends. In the content of the work I will thoroughly analyze the current situation of the company and how much influence had COVID-19 on the functioning of the company. I elaborated the practical part on the basis of interviews with employees. At the end of the bachelor's thesis, I want to defend the original intention, which is to provide solutions to improve the adaptation of modern trends.

Key words

Management, personal management, digitisation, home office, change

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 5 |
| 1 Teoretické východiská z oblasti manažmentu | 7 |
| 1.1 Manažment..... | 7 |
| 1.2 História manažmentu | 8 |
| 1.2.1 Klasický manažment..... | 8 |
| 1.2.2 Management 40.-70. rokov 20. storočia..... | 10 |
| 1.2.3 Manažment konca 20. storočia..... | 12 |
| 1.3 Novodobý manažment | 12 |
| 1.3.1 Osobný manažment | 13 |
| 1.3.2 Home office | 15 |
| 1.4 Digitalizácia | 16 |
| 1.5 Predstavenie podniku..... | 17 |
| 2 Zhodnotenie súčasného stavu a vplyvu najnovších trendov..... | 19 |
| 2.1 Zoznámenie s problémom | 19 |
| 2.2 Profil spoločnosti | 21 |
| 2.3 Digitalizácia v čase korony..... | 22 |
| 2.4 Zhodnotenie spoločnosti | 23 |
| 3 Vyhodnotenie a návrhy na zlepšenie | 31 |
| 3.1 Hľadanie osobnej rovnováhy v digitálnom svete | 31 |
| Záver | 33 |
| Zoznam použitej literatúry | 34 |
| Internetové zdroje | 35 |
| Zoznam obrázkov..... | 36 |
|   | |
| Kassova_zadani.pdf Kassova_zadani.pdf | |

Úvod

Česká republika rovnako ako zvyšok sveta musela čeliť pandémie koronavírusu. V marci 2020 vyhlásila vláda núdzový stav a prijala viacero opatrení s cieľom obmedziť šírenie nákazy. Pandémia koronavírusu a s tým spojený rýchly nárast počtu zamestnancov v domácej karanténe kladie pred firmy a organizácie úplne nové výzvy.

Firmy po celom svete museli obmedziť alebo pozastaviť svoje prevádzky a boli nútené prejsť na vzdialený režim práce ak im to podmienky umožnili. Urýchlili trendy digitalizácie, ktoré sa začali na konci minulého storočia. Digitalizácia pomáha zefektívniť vnútorné procesy, zabezpečuje firemné štandardy, informovanosť ľudí a podporuje efektivitu práce. Začali sa zavádzať skôr systémy pre komunikáciu a riadenie interných požiadaviek medzi zamestnancami. Ak dnes chce firma napredovať, musí sledovať trendy v oblasti digitalizácie.

Za svoju storočnú históriu sa význam a poňatie manažmentu vyvíjali súčasne s vývojom jednotlivých teórií manažmentu. Dnes sa kladie viac dôraz na inovatívny prístup k manažmentu a na implementáciu nových spôsobov riadenia ľudí. Moderný svet hovorí viac o tvorbe hodnôt, spoločenskej zodpovednosti, talente a inováciách. Riadenie ľudských zdrojov sa presúva viac na líniových manažérov a na operatívnu úroveň a kladie sa väčší dôraz na internú komunikáciu smerom k zamestnancom podniku.

Štruktúra bakalárskej práce sa skladá z troch častí. Prvá kapitola obsahuje teoretické východiská z oblasti manažmentu. Druhá kapitola je zameraná na zhodnotenie konkrétnej spoločnosti v nových spoločenských zmenách, ktoré si taktiež predstavíme. Na záver mojej práce si chcem obhájiť pôvodný zámer, ktorým je poskytnutie riešení na zlepšenie adaptácie novodobých trendov.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 Teoretické východiská z oblasti manažmentu

1.1 Manažment

Podstata manažmentu je odvodená z anglického slova “manage”, čo v preklade znamená riadiť, viesť, ovládať. Spisovná slovenčina u nás uznáva jedinú správnu výslovnosť a to manažment, často sa stretávame s nesprávnou výslovnosťou ako napríklad menežment, menečment a podobne. Slovom manažment môžeme označiť ako riadenie, ale tiež skupinu podnikových riadiacich pracovníkov. Ide na jednej strane o označenie funkcie, na druhej strane o označenie skupiny ľudí, ktorí tieto funkcie vykonávajú. Vágner uvádza, že pojem manažment treba brať ako „ucelený súbor overených prístupov, názorov, skúseností, odporúčaní, a metód, ktoré subjekty manažmentu využívajú pre zvládnutie špecifických činností, ktoré sú nevyhnutné pre dosiahnutie cieľov.“ (VÁGNER, 2006)

Definícia a funkcie manažmentu nie sú jednoznačne vymedzené, v súčasnej dobe sa v českej a svetovej literatúre môžeme stretnúť s veľkým množstvom definícií a vysvetlení tohto pojmu. No všetky definície majú spoločné jedno: ľudia, činnosti, funkcie, ciele. Vo všeobecnosti ho môžeme chápať ako proces systematického uskutočňovania všetkých manažérskych funkcií a efektívneho využitia všetkých zdrojov podniku na stanovenie a dosiahnutie podnikových cieľov. Manažment je už dnes medzinárodný pojem a existujú rôzne pohľady na procesy riadenia. Je potrebný pre všetky typy podniku bez ohľadu na ich veľkosť alebo oblasť činnosti. Podľa Mikuša a Droppu delíme základné úlohy manažmentu do troch skupín: (Mikuš 2010)

- funkcia pri riadení podniku- manažment predstavujú riadiaci pracovníci (manažéri), ktorí realizujú manažérske funkcie,
- spôsob vedenia ľudí- manažment charakterizujeme ako umenie dosahovať ciele organizácie prostredníctvom iných,
- odborná disciplína a odbor štúdia- manažment je systém princípov, metód, techník a postupov používaných pri riadení firiem ako výsledok spojenia vedy a umenia viesť ľudí na dosiahnutie cieľov organizácie.

Manažér je profesionálny riadiaci pracovník na určitom stupni podnikovej hierarchie, ktorý je zodpovedný za dosahovanie stanovených cieľov. Úspešnosť organizácie je z

veľkej časti závislá na osobe manažéra, na jeho vrodených a získaných predpokladoch. Musí vedieť pracovať s inými, disponovať univerzálnymi vedomosťami a neustále pracovať na vlastnom rozvoji. Manažérske funkcie sú vzájomne prepojené činnosti, ktoré vykonávajú manažéri v procese manažmentu ako plánovanie, organizovanie, riadenie ľudských zdrojov, vedenie, kontrolovanie a rozhodovanie. Manažér musí vedieť koordinovať ľudské zdroje, delegovať prácu, sledovať a usilovať sa o dosahovanie cieľov organizácie. Profil manažéra by mal vykazovať kreatívne myslenie, intelektuálne schopnosti, špeciálne organizačné a riadiace schopnosti, komunikačné schopnosti, schopnosť sociálnej interakcie, pozitívne myslenie a morálne vlastnosti. Rola manažéra predstavuje sadu špecifických činností, ktoré manažér vykonáva v závislosti na pozícii a činnosti vzťahujúce sa k výkonu povolania v organizácii.

1.2 História manažmentu

Podľa niektorých autorov potreba riadiť ľudí, siaha až do obdobia prvých známkov ľudskej civilizácie. Zrodenie manažmentu ako ho poznáme môžeme sledovať v polovici 19. storočia v USA keď nastala zmena domácej výroby na továrenskú výrobu. Tvorba nových podnikov so sebou prinášala vznik nových pracovných miest čo viedlo k novej disciplíne manažmentu. Veľkú zásluhu na rozvoji manažmentu malo úsilie o zvyšovanie produktivity práce v rozvíjajúcich sa priemyselných podnikoch na začiatku 20. storočia. Tieto praktiky boli zamerané na zvyšovanie pracovnej disciplíny, poriadku v časových rozvrhoch a tlaku na ekonomiu výrobných procesov. Vývoj manažmentu môžeme rozdeliť do týchto etáp:

- klasický management,
- management 40.-70. rokov 20. storočia;
- management konca 20. storočia,
- management na začiatku 21. storočia.

1.2.1 Klasický manažment

Klasický manažment datujeme od konca 19. storočia do tridsiatych rokov 20. storočia. Nastal rýchly rozvoj priemyselnej výroby, bol dostatok prírodných zdrojov avšak nedostatok kvalifikovaných síl, vznikla potreba racionálneho riadenia výroby. Za dve centrá klasického manažmentu možno považovať Európu a USA. Organizácia mala formálny charakter, v ktorom aj prevládali formálne vzťahy. Konkretizovalo sa presné špecifikovanie práce,

začali sa zavádzať metódy vedeckého riadenia, najväčším motivačným stimulom bola úkolová mzda, formovali sa princípy riadenia firmy ako celku – ideálny typ organizácie.

Klasické školy manažmentu tvorili:

a) Škola vedeckého riadenia

Za zakladateľa vedeckého manažmentu je považovaný Frederic W. Taylor (1856-1915). Autor niekoľkých desiatok patentov a vynálezov chcel nahradiť subjektívne, individuálne odhady v organizácii práce vedecky založenými postupmi. Orientoval sa na najnižší stupeň organizácie- výrobu. Kládol dôraz na zvyšovanie produktivity práce: čím jednoduchšie pracovné operácie, tým vyšší stupeň špecializácie a tým kratšia doba zaučenia čím nastane rast výkonnosti a zručnosti pracovníkov. Manažéri sa mali podľa neho riadiť 4 princípmi:

- vytvoriť skutočnú vedu o riadení,
- vedecky vyberať pracovníkov,
- vedecky pripravovať a zdokonaľovať robotníkov,
- o najužšia spolupráca medzi vedením a robotníkmi.

b) Škola ľudských vzťahov

Elton Mayo (1880-1949) je hlavným predstaviteľom školy ľudských vzťahov. Významnú úlohu zohrávajú neformálne vzťahy. Mayo skúmal vplyv psychologických faktorov na výsledky ľudskej práce. Preukázal, že významnejšie sú faktory ako morálka, vzájomný vzťah medzi členmi skupiny a taký spôsob riadenia, ktorý chápe ľudské správanie, podporuje medziludské vzťahy motiváciou. V popredí jeho záujmu sú nasledujúce otázky:

- psychologické motívy správania sa človeka v pracovnom procese,
- vzťahy a normy správania sa človeka v pracovnej skupine,
- spolupráca a konflikty,
- komunikácia ľudí,
- štýl vedenia ľudí,
- vzťah formálnej a neformálnej organizácie.

c) Škola správneho riadenia

Predstaviteľom školy správneho riadenia je Henry Fayol (1841-1925). Ako prvý sa zaoberá vlastnou činnosťou manažéra. Kládie veľký dôraz na celistvé, vzájomne previazané a vyvážené riadenie podniku ako celku. Doporučuje horizontálnu (podľa druhov činností) aj

vertikálnu (podľa stupňov riadenia) deľbu práce. Riadenie chápal ako súlad šiestich podnikových činností: technické, obchodné, finančné, administratívne, účtovné a ochranné. 4 hlavné princípy úspešnej riadiacej činnosti podľa Fayola:

- zabezpečiť deľbu práce,
- vyvážiť právomoc a zodpovednosť vedúcich pracovníkov,
- zaistiť dodržiavanie disciplíny,
- využívať princíp jedného vedúceho, každý zamestnanec prijíma rozkazy od jedného vedúceho.

d) Škola byrokratického riadenia

Tvorcom byrokratického modelu organizácie bol Max Weber (1864-1920). Vypracoval základy “ideálneho typu” organizácie, ktorý nazval byrokratickým modelom. Byrokraciu chápal ako systém fungujúci na základe pevných noriem, pravidiel a povinností. Veľká časť inovácii bola zameraná na to, ako zaistiť aby boli ľudia rovnako spoľahliví ako stroje. Proces vedenia je založený na autorite, pracovníci nemajú možnosť diskutovať o pracovných problémoch so svojimi nadriadenými a tých ani nezaujímajú ich názory či nápady. Byrokratický model vychádzal z predstavy, že v efektívnej organizácii musia byť rešpektované nasledujúce princípy:

- jasná deľba práce,
- smernice, pravidlá,
- sociálny odstup,
- odbornosť a lojalita,
- zamestnanie na základe zmluvy.

1.2.2 Management 40.-70. rokov 20. storočia

V tomto období sú rozvíjané rôzne názorové prúdy manažmentu, v ktorom je za hlavný pracovný stimul považovaný osobný rozvoj jednotlivca. Riadenie spoločností už nezabezpečujú skutoční vlastníci, riadenie prechádza do rúk profesionálnych riadiacich pracovníkov - manažérov.

Hlavné myšlienkové prúdy:

- Procesné prístupy
- Sociálne prístupy
- Systémové prístupy

- Kvantitatívne prístupy
- Empirické prístupy

Procesné prístupy

Prístupy vychádzajú z práce H. Fayola. Preferujú ucelené a harmonické fungovanie organizačnej jednotky z hľadiska činností a úrovni hierarchického riadenia. Výhoda pre rozvoj manažmentu spočíva v tom, že manažérske aktivity je možné rozdeliť do jednotlivých funkcií klasifikácie tzv. manažérskych funkcií. K významným autorom patria napríklad L. Gulick, L.F. Urwick, H. Koontz, H. Weihrich.

Sociálne prístupy

Tieto prístupy čerpajú zo školy ľudských vzťahov v presvedčení, že práve psychologicko sociálne prístupy majú zásadný vplyv na organizačnú jednotku. Cieľom je skúmať vzťahy v malých neformálnych skupinách a hľadať metódy na riešenie skupinových a osobných problémových vzťahov. Riadiaci pracovníci by mali považovať svojich spolupracovníkov za aktívnu zložku podnikovej činnosti a vytvárať im pre túto aktivitu vhodný priestor. Výrazná pozornosť je venovaná motivácii zamestnancov. Hlavní predstavitelia sociálneho prístupu sú Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg.

Systémové prístupy

Systémové prístupy vznikli ako reakcia na rastúcu zložitosť riadenia podnikov. Snažia sa identifikovať, projektovať a zdôvodniť postupy usporiadania pre analýzu aj syntézu riadiaceho rokovania. Usilujú o aplikácie koncepcie funkčnej analýzy a všeobecnej teórie systému do riadenia. Hlavným predstaviteľom systémových prístupov v manažmente je Christian Barnard.

Kvantitatívne prístupy

Uplatnenie matematických modelov, formalizovaných metód a algoritmov pri riešení rozhodovacích úloh. Metódy operačného výskumu (matematické programovanie, sieťové grafy) hľadajú optimálne riešenie skúmaného problému. Predstaviteľmi sú Cooper, Dantzig, Arnoff, Trefthen, McCloskey, Saat.

Empirické (pragmatické) prístupy

Vychádzajú z rozborov poznatkov manažérskej praxe, ktoré sú zovšeobecnené do konkrétnych odporúčaní. Empirické prístupy sú zo všetkých prístupov najviac konkrétne. Predstavitelia sú Peter Drucker, Chadler, Mintzberg, Handy, Kotler.

1.2.3 Manažment konca 20. storočia

Od sedemdesiatych rokov do konca dvadsiateho storočia registrujeme v spoločensko ekonomickom vývoji mnoho udalostí, ktoré sa premietajú do manažmentu. Významným javom je globalizácia, ktorej nástupom došlo k rozširujúcej sa delbe práce a k využívaniu komparatívnych výhod podnikania v rôznych lokalitách. Od začiatku 80. rokov sa stále výraznejšie presadzuje prechod od trhu dodávateľa k trhu zákazníka, prechod od veľkovýroby k uspokojovaniu individuálnych potrieb zákazníka. Môžeme cítiť silnejúci tlak na sociálne a environmentálne aktivity podniku. Hlavným kapitálom spoločností sa stáva ľudský kapitál. Prvoradou zásadou sa stáva kvalifikácia ľudí, ich kreativita a schopnosť neustáleho učenia. Nejedná sa len o vzdelávanie jednotlivcov, ale tiež o kvalifikačný rozvoj podniku ako celku. Medzi významných autorov patria Philip Kotter, Michael E. Porter, Tom Peters a jeho kolega Robert Waterman.

1.3 Novodobý manažment

„Úspěšná společnost se mění dříve než musí.“ Jonas Ridderstrale

Ešte do konca 20. storočia prevládala vo svete stabilita a rovnováha, teraz sú to pre nás iba pojmy z minulosti. Hlavný znak 21. storočia predstavuje zmena. Nepredvídateľné zmeny sa stali každodennou rutinou a ich tempo sa stále viac zrýchľuje. Štvrtá priemyselná revolúcia prináša zmeny vo výrobe aj na trhu práce. Za najväčší vplyv môžeme predpokladať vývoj svetovej ekonomiky. Automatizácia, robotizácia a technológie menia ako svet tak aj organizácie. Rozvoj techniky, automatizácie výroby boli silno poznamenané nástupom globalizácie a jej dôsledkami. Hlavné faktory, ktoré ovplyvnili každú spoločnosť bol rozvoj informačných a komunikačných technológií a možnosti ich využitia. Manažment za svoju storočnú históriu prešiel vývojom a je neustále preverovaný reálnym životom trhovej ekonomiky. Mnoho manažérov si uvedomilo, že musia prijať zmenu nie len ako zriedkavú udalosť ale ako obvyklý režim. Zmena spočíva v tom, že konkurenčná výhoda sa v súčasnosti neodvodzuje od hmotných a finančných aktiv ale skôr od toho, ako firma dokáže prepojiť nehmotné aktiva ako sú znalosti, vývoj, výskum alebo informačné technológie. Ako

základné charakteristické znaky súčasného manažmentu považujeme samostatnosť, podnikavosť, rozvíjanie tvorivosti, dôraz na požiadavky zákazníkov. Nastala silná prevaha ponuky pred dopytom vo všetkých odvetviach. Vyvinula sa superkonkurencia a vznikol nový typ zákazníkov, podstatne náročnejších ako predtým. Vznikla “zákaznícka ekonomika”, zákazníci požadujú vysokú kvalitu, rýchlosť, spoľahlivosť, nízke ceny, inovatívnosť, dokonalý servis a individuálny prístup k ich potrebám.

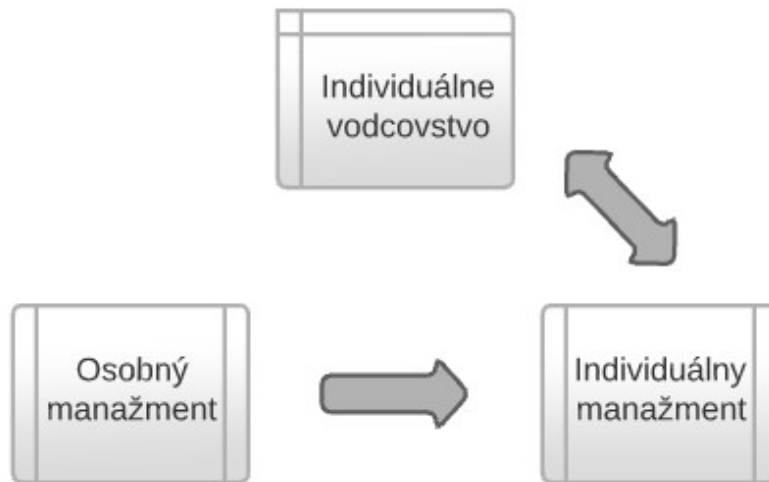
Ľudia sa menia, už nejde čisto iba o prežitie ale hľadajú zmysel života. Začínajú hľadať prácu, ktorá ich baví viac než kariéru, spokojnosť, príležitosť rýchleho získania moci, možnosti ovládať a v ideálnom prípade aj primerane bohatnúť. Sú odolní a inovatívni. Už stavíme organizácie pre ľudí, bez byrokracie, ide o vytváranie skutočnej hodnoty, smysuplnosti práce, humanizácie manažmentu. Noví manažéri by sa mali zamerať na vedenie tímov a riadenie zmien. Budúci pracovníci a ich znalosti už nebudú obyčajné prostriedky, ale naopak zdroje úspešnosti podniku. S prebiehajúcimi zmenami sveta sa musia podstatne zmeniť aj firmy aby dlhodobo a úspešne prežili.

Za posledné roky môžeme vidieť prudký nárast zmien v práci manažérov. Množstvo firiem prechádza na odlišné spôsoby v oblasti vedenia ľudí ako aj zapájanie do tímovej spolupráce. Donedávna pôsobil klasický manažér samostatne, rozhodovanie ostávalo prevažne na ňom. Dnes mnoho firiem a poväčšine korporácií funguje na odlišnom princípe vedenia ľudí, mení sa postavenie a prístup k zamestnancom v organizáciách. V súčasnosti sa kladú na manažérov vysoké požiadavky, manažér má predovšetkým úlohu kouča, niekoho kto by mal podporovať svojich zamestnancov, dávať im priestor na samostatnosť, zodpovednosť, vkladať do nich dôveru a nechávať im slobodu. Taktiež sa očakáva od zamestnancov, že sa budú aktívne zapájať do pracovného procesu, nie len čisto vykonávať svoju prácu.

1.3.1 Osobný manažment

Každý zamestnanec potrebuje ucelený systém manažmentu k efektívnemu usmerňovaniu a rozvoju výkonu svojho poslania. Model formovania a fungovania systému

manažmentu môžeme vidieť na obrázku číslo 1.



Obrázok 1- Systém manažmentu

Osobný manažment je proces sebavzdelávania. Spolu s individuálnym manažmentom tvoria základňu systému manažmentu. Znalostný pracovník musí v prvom rade zhodnotiť svoju úroveň osobného manažmentu a zvoliť si prístup k profesionálnemu a súkromnému životu v súlade s prírodnými zákonmi a mentálnymi princípmi. Pokiaľ dosiahne všetkých požiadaviek, ktoré si stanovil, môže sa presunúť na ďalšiu úroveň, ktorou je individuálny manažment, kde je dôležité rešpektovanie hodnôt a vytváranie predpokladov pre výkon a rozvoj poslania. Ak v tom uspeje, má najvyšší predpoklad dospieť k vrcholovému pilieru, ktorým je individuálne vodcovstvo. V individuálnom vodcovstve prevláda objektívne vnímanie reality, formovanie budúcnosti a stanovenie hodnôt. Systém manažmentu však v skutočnosti ďalej pokračuje zdokonaľovaním jednotlivých pilierov systému a ich väzieb.

Kvalitatívna úroveň osobného manažmentu determinuje funkciu celého systému manažmentu. Stále viac manažérskych odborníkov uznáva, že efektívne vedenie seba samých aj druhých ľudí je predovšetkým závislé na úrovni osobného manažmentu pracovníkov, najmä potom manažérov. Spoločnosti by mali prijať fakt, že výkonnosť pracovníkov nie je primárne spojená s kvantitou vykonanej práce, ale s jej kvalitou. Preto by sa mali zamerať na zvýšenie výkonnosti pracovníkov a na vytváranie predpokladov pre dosiahnutie úspechu nielen v profesijnom, ale aj v súkromnom živote. Pracovník by mal prijať žiadúce zmeny pri

výkone profesionálneho poslania a ochotu neustále sa vzdelávať, a to nielen vo vlastnom odbore.

1.3.2 Home office

Home office (práca z domu) je formou flexibilného pracovného pomeru, kedy zamestnanec pracuje mimo sídlo firmy, a to buď každý deň, alebo v kombinácii s dochádzkou do sídla zamestnávateľa. Práca z domu sa poskytuje tiež ako benefit (práca z domu občas za určitých podmienok alebo určitý počet dní v roku či mesiaci). Ide o poskytované zvýhodnenie v rámci pracovných a sociálnych podmienok. Ak sa tento benefit poskytuje na základe zmluvy alebo vnútorného predpisu, ide o daňovo uznateľné náklady. Home office je veľmi nedostatočne právne ukotveným inštitútom, čo znamená, že jeho aplikácia v praxi vzbudzuje množstvo otázok, na ktoré zákon nedáva žiadnu alebo jasnú odpoveď. Aj pojem home office je nepresný či trochu máťuce. Zamestnanec nepracuje na pracovisku zamestnávateľa, ale po dohode s ním pre neho vykonáva uloženú prácu z domova. Nemusí sa jednať iba o domáce priestory zamestnanca (homeworking), ako tomu bolo predtým, ale zamestnanec v režime tzv. Home office svoju prácu môže vykonávať kdekoľvek mimo pracoviska zamestnávateľa, teda aj vo verejných priestoroch rôznych kaviarní či reštaurácií (teleworking). Dištančný výkon práce vyžaduje funkčné nástroje na komunikáciu na diaľku a na zdieľanie či prenos dát, ale kladie tiež zvýšené požiadavky na ochranu dát.

Vďaka home office zamestnanci môžu minimalizovať náklady na dopravu a stravu a zamestnávateľ môže zase znížiť náklady na energie a prenájom kancelárií. Práca z domova môže byť vítanou alternatívou k bežnému spôsobu výkonu zamestnania, a to ako pre zamestnancov, tak pre zamestnávateľa. Zamestnávateľ potom môže ušetriť aj na nákladoch spojenými so zariadením pracovného priestoru. Zamestnanec si môže prispôbiť pracovný čas úplne podľa svojich potrieb a časových možností. Tento spôsob výkonu práce však znamená pre obe strany tiež určitú výzvu. Zamestnanec musí byť sám schopný a ochotný efektívne pracovať so svojím časom tak, aby pracovné úlohu splnil a odovzdal včas.

Zamestnávateľ potom musí zvládnuť takéhoto zamestnanca riadiť a kontrolovať napriek tomu, že nad ním má veľmi limitovaný dohľad. Ide teda o vzťah založený určitým spôsobom na zvýšenej miere dôvery a rešpekte. Bohužiaľ home office nie je pre každého a dokážu to zvládnuť iba zamestnanci, ktorí sú zodpovední, sebakritickí a samostatní.

1.4 Digitalizácia

Štvrtá priemyselná revolúcia sa datuje od polovice minulého storočia. Charakterizujú ju tri základné pojmy: rýchlosť, rozsah, vplyv systémov. Vyvíja sa exponenciálnym tempom a preniká takmer do každého priemyslu v krajinách po celom svete. Internet rýchlo posúva automatizáciu a digitalizáciu. Dátové úložné kapacity a prístup k znalostiam sú takmer neobmedzené. Digitalizácia nám poskytuje potrebné riešenia a spôsoby, vďaka ktorým dokážeme zvládať výzvy súčasných zmien. Technologická revolúcia jednoznačne mení spôsob života akým žijeme, pracujeme alebo komunikujeme.

Digitálna transformácia bude pre svet tak zásadná, ako žiadna iná technologická zmena z minulosti. Digitalizácia organizácie je kľúčovým prvkom 21. storočia, zasiahla pravdepodobne každú oblasť práce, a to prevažne v oblasti komunikácie, organizácie a manažmentu, automatizácie či jednoduchšieho šírenia informácií. Aby bola zmena nielen úspešná ale aj udržateľná, potrebujeme zobrať do úvahy 3 hľadiská: celková pripravenosť firmy na zmeny, emocionálnu prípravu zamestnancov a spôsobilosť prijať zmenu. Kým deľba práce v čase priemyselných revolúcií vytvárala manufaktúry, sťahovala ľudí do priemyselných centier, uzatvárala ich do veľkých celkov umožňujúcich špecializáciu, pri digitalizácii sa deje opak. Lipovetsky (2008) hovorí o dekoncentracii podnikov v dôsledku rozvoja elektroniky a rastúcemu počtu zamestnaní využívajúcich počítač, keď rastie aj počet ľudí pracujúcich doma a vznikajú “elektronické podniky”. Pre prosperujúce fungovanie spoločnosti je veľmi dôležité sledovať nové trendy pri rýchlosti vývoja digitalizácie.

Digitalizácia pretvára zásadným spôsobom organizáciu a pracoviská. Mattoš (2014) poukazuje na fakt, že v mnohých prípadoch nejde len o znak modernizácie, ale aj o motív úspory nákladov. Digitalizácia v HR umožňuje voči zamestnancom podobný prístup ako CRM voči zákazníkom. Má pomôcť zamestnancov lepšie pochopiť, vcítiť sa do nich a ich želanie, lepšie zorganizovať ich čas, ich vzájomné vzťahy a interakciu. Prečo? Aby im pomohla pracovať efektívnejšie s väčším výkonom.

Bankovníctvo a finančné služby patria medzi najprogressívnejšie odvetvie vo vývoji informačných technológií. Narastajú vysoké požiadavky zákazníkov takisto ako tlak od konkurencie. Elektronické bankovníctvo využíva priemerne 97 % občanov Českej republiky zatiaľ čo tie zvyšné 3 % tvoria prevažne dôchodcovia. Pomocou internetu sa môže každý dostať do mobilných aplikácií bánk veľmi jednoducho. Biometria je nová úroveň

užívateľskej skúsenosti, ktorá umožňuje rýchlu identifikáciu konkrétneho človeka. Rozsah pre využitie moderných biometrických systémov je relatívne široký, používajú sa hlavne keď je treba zaistiť vysokú spoľahlivosť, bezpečnosť, priehľadnosť no hlavne jednoduchosť a pohodlie.

1.5 Predstavenie podniku

Spoločnosť ČSOB bola založená v roku 1964 majoritným akcionárom SBČS a ďalšími štátom kontrolovanými subjektmi. V Československu bola jedinou bankou, ktorá poskytovala služby v oblasti zahraničného obchodu. Po roku 1990 banka diverzifikovala činnosť a rozšírila klientsku základňu najmä o nové podnikateľské subjekty a tiež o fyzické osoby.

Dnes je ČSOB univerzálnou bankou, ktorá ponúka svoje produkty a služby všetkým klientom od študentov po seniorov, od drobných živnostníkov po nadnárodné korporácie. ČSOB Leasing je dcérskou spoločnosťou Československej obchodnej banky a.s. Člen skupiny ČSOB a nadnárodnej skupiny KBC a patrí medzi najžiadanejšie leasingové spoločnosti vo financovaní strojov a zariadení. Poskytuje širokú ponuku finančných produktov ako financovania osobných a úžitkových vozidiel, ťažkej dopravnej techniky, strojov, zariadení, výpočtovej techniky, technológií a technologických celkov vrátane financovania predmetov veľkých obstarávacích hodnôt ako aj doprovodných služieb. Zákazníci si môžu taktiež vybrať z výhodnej ponuky poistenia ako aj poradenstvo pri investíciách do movitého majetku vo forme doplnkovej služby. Neustále pracuje na zvyšovaní svojej produktivity a efektivity, na štandardizáciu a optimalizáciu svojich obchodných procesov a zvyšovanie hodnoty výrobkov a služieb, ktoré poskytuje, pre zákazníkov a obchodných partnerov. Taktiež sa snaží prispôbovať individuálnym potrebám klientov.

PRAKTICKÁ ČASŤ

2 Zhodnotenie súčasného stavu a vplyvu najnovších trendov

Na základe spracovania teoretických východísk týkajúcich sa problematiky súčasných spoločenských zmenách sa druhá kapitola bakalárskej práce zameriava na praktické zhodnotenie súčasného spoločnosti ČSOB Leasing. Informácie som čerpala z internetových stránok spoločnosti a z rozhovorov poskytnutých od zamestnancov ČSOB Leasing.

2.1 Zoznámenie s problémom

Na jar 2020 sme sa museli rýchlo prispôbiť na nové skutočnosti, udalosti spojené s COVID-19 urýchlili zmeny po celom svete. COVID-19 je ochorenie spôsobené vírusom označeným ako SARS-CoV-2 alebo 2019-nCoV, zjednodušene "koronavírus". Ide o vírus zo skupiny koronavírusov, ktoré sú charakteristické svojím tvarom pripomínajúcim slnečnú korónu. Koronavírusy boli objavené v polovici 60. rokov. Pôvodne boli známe ako pôvodcovia ochorení vtákov, najmä hydiny, a cicavcov od dobytky až po domáce zvieratá, kedy napádajú dýchacie cesty a tráviaci trakt, spôsobujú aj infekčnú peritonitídu mačiek.

Neskôr sa ukázalo, že patrí tiež medzi pôvodcu ochorenia dýchacích ciest ľudí. Momentálne poznáme sedem koronavírusov, ktoré spôsobujú ochorenia ľudí. Koronavírusy vyvolávajú bežné ochorenia dýchacích ciest s tým, že u malých detí a starších osôb môžu byť pôvodcami závažných ochorení dolných dýchacích ciest. Závažnejší priebeh má nákaza u ľudí, ktorí majú problémy s imunitou, trpia ochorením kardiovaskulárneho systému alebo inou chronickou chorobou, ako je cukrovka, alebo imunodeficienciou. COVID-19 napáda bunky hostiteľa a využíva ich k množeniu a šíreniu, ochorenie postihuje rôznych ľudí rôznymi spôsobmi pričom môže spôsobovať radu zdravotných problémov, vedúcich vo vážnych prípadoch až k smrti. Väčšina infikovaných má mierne až stredne závažné príznaky a uzdraví sa bez hospitalizácie. Príznaky onemocnenia môžu byť rozličné, od bezpríznakového stavu až po závažné ochorenie, ale často zahŕňajú horúčku, kašeľ, únavu, dýchacie ťažkosti a stratu čuchu a chuti. Vírus, ktorý spôsobuje COVID-19, sa prenáša hlavne prostredníctvom kvapôčok, ktoré vznikajú, keď infikovaná osoba kašeľ, kýcha alebo vydychuje. Tieto kvapôčky sú príliš ťažké na to, aby sa udržali vo vzduchu, a rýchlo padajú na podlahy alebo povrchy. Infikovať sa môžete vdýchnutím vírusu, ak ste v tesnej blízkosti

niekoho, kto má COVID-19, prípadne dotykom kontaminovaného povrchu a následným dotykom očí, nosa alebo úst.

O tom, že pandémia koronavírusu predstavuje reálny problém, prestalo byť pochýb po obmedzeniach pohybu na verejnosti. Vláda zavediedla opatrenia, ktoré dočasne zmrazili ekonomickú činnosť v niektorých odvetviach. To bolo umocnené spontánnymi rozhodnutiami niektorých firiem o dočasnom prerušení výroby. Pracovisko patrí k veľmi častým miestam nákazy, pretože tam dochádza k veľkej koncentrácii ľudí z rôznych prostredí na dlhšiu dobu preto má zamestnávateľ povinnosť dbať o ochranu zdravia zamestnancov, teda v prípade nákazy alebo podozrenia na ňu musí prijať také opatrenia, aby zamedzil jej šíreniu v rámci pracoviska. Ak navyše ide o výkon práce, pri ktorej zamestnanec prichádza do kontaktu s verejnosťou, je prijatie vhodných opatrení o to dôležitejšie. Pokiaľ to ale charakter práce dovoľuje, je ideálne, keď aj naďalej bude zamestnanec pracovať z domova.

Súčasná globálna kríza spôsobená vírusom COVID-19 je výnimočnou situáciou, ktorú nikto z nás predtým nezažil. Hoci bola korona dobrá pre planétu (prázdne ulice, čisté vody), ekonomika sa na chvíľu zastavila. Až príchodom koronakrízy sme zistili, ako dokáže byť nestála, čím viac naberá koronavírus na sile, tým viac je narušená.

Rýchlosť, flexibilita, home office – toto sú znaky, ktoré sú charakteristické pre COVID-19. Zintenzívnilo sa zavádzanie transformačných technológií a digitalizácia postupuje rýchlejším tempom, čo by inokedy trvalo roky, teraz boli mesiace. Výrazne sa zmenilo aj nákupné správanie ľudí následne ako všetci prešli na e-shopy. Podniky museli prísť na spôsob zlepšenia komunikácie so zákazníkom čo znamená naplno využívať umelú inteligenciu. Stala sa z toho nevyhnutnosť, na ktorú neboli všetky firmy pripravené. Väčšina z nich využívali umelú inteligenciu iba ako doplnok alebo spestrenie svojich služieb.

Korona zmenila tempo aj rozsah inovácií na pracovisku. Organizácie musia nachádzať jednoduchšie a rýchlejšie spôsoby práce a manažéri si iba predstavujú čo ide a čo nejde spraviť mimo tradičné podnikové procesy. Manažment zistil, že je mnoho činností, pri ktorých človek nemusí byť na pracovisku ak je zabezpečená komunikácia zdieľanie nutných informácií. V dôsledku vedenia ľudí na diaľku však pribúda vysoké percento nepripravenosti a vyčerpania manažérov pre prácu vo virtuálnom prostredí.

2.2 Profil spoločnosti

ČSOB Leasing patrí medzi najžiadanejšie leasingové spoločnosti vo financovaní strojov a zariadení. Produkty a služby poskytujú podnikateľom, právnickým osobám, spotrebiteľom ale aj pre štátne a neziskové organizácie. Spoločnosť sa zameriava na to, aby klienti našli produkty vždy keď potrebujú, prostredníctvom: pobočiek, distribučných sietí materskej spoločnosti ČSOB, prostredníctvom tretích strán a taktiež cez webové stránky. Disponujú najvyššiou kapitálovou vybavenosťou z leasingových spoločností na tuzemskom trhu. Dosahujú kvalitu produktov a úspešnosť na trhu, čo znamená dobré hodnotenie zo strany zákazníkov.

ČSOB si zakladá na svojej profesionalite založenej na dobrých vzťahoch so zákazníkmi a obchodnými partnermi. Spoločnosť intenzívne podporovala klientov zasiahnutých dopadmi celosvetovej pandémie v podobe podporných opatrení, napr. odklady splátok, posuny splatnosťou faktúr či odklady plnenia niektorých povinností v súvislosti s vozidlami u operatívneho lízingu. ČSOB Leasing patril na trhu financovania hnuiteľných vecí v roku 2020 medzi najväčších poskytovateľov, ako čo sa týka objemu novo uzatvorených obchodov, tak čo sa týka veľkosti portfólia klientskych zmlúv. ČSOB Leasingu sa v roku 2020 najviac darilo v oblasti financovania strojov a zariadení a všeobecne v oblasti financovania hnuiteľných vecí českým podnikateľom. V reakcii na vonkajšie výzvy v podobe trendu digitalizácie služieb sa spoločnosť sústredila tiež na vývoj online nástrojov pre jednoduché dohodnutie financovania a poistenia v mieste predaja hnuiteľných vecí, ale aj priamo prostredníctvom e-commerce.

Pre udržanie vedúcej pozície v tak silne konkurenčnom prostredí ako je leasingový trh, je preto nutné neustále zvyšovať efektívnosť riadenia. Stoja za nimi zodpovedné manažérske rozhodnutia – je potrebné edukovať a viesť zamestnancov, aby využívali nástroje a prístupy, ktoré im pomôžu rozvíjať sa.

ČSOB Leasing rovnako podporuje pracovné príležitosti, rozvíja talent zamestnancov. ČSOB Leasing má záujem o zdravie a životnú spokojnosť zamestnancov, ponúka ako možnosť práce z domu, ak to charakter práce dovoľuje, tak aj v individuálnych prípadoch rôzne formy kratších úväzku. Štandardne ponúka zamestnancom tréning v oblasti work-life balance, pomáha v preventívnej rovine predchádzať psychosomatickým ochoreniam a negatívnym vplyvom stresu. Zamestnanci majú vhodne nastavený systém férové odmeňovania a benefitov, podporu ich v ich rozvoji. Spoločnosť sa permanentne snaží, aby pracovné

prostredie zodpovedalo požiadavkám a potrebám svojich zamestnancov. ČSOB Leasing predchádza korupcii a konfliktu záujmov prostredníctvom prijatých opatrení a politik ako sú Etický kódex, Politika skupiny KBC proti korupcii a úplatkárstvu, Spoločnosť chráni prírodu a stará sa o životné prostredie, taktiež zohľadňujú spoločenskú zodpovednosť.

2.3 Digitalizácia v čase korony

Pandémia ochorenia COVID-19 zasiahla každého z nás ale vďaka tomu sme posunuli svet technológii dopredu. Digitalizácia a inteligentná automatizácia nám poskytujú nové technológie, ktoré nám uľahčujú život či už počas koronakrízy ako aj pre svet po nej. Najväčším podnetom pre digitalizáciu a zavádzanie nových technológií štvrtej priemyselnej revolúcie boli prevažne optimalizácia výrobných procesov, zvyšovanie efektívnosti výkonnosti zariadení ako aj znižovanie prevádzkových nákladov. Koronavírus začal radikálne prepisovať priority podnikov. Bola potrebná rýchla náhrada škôd aby sa podniky mohli zachrániť a v najlepšom prípade zaistiť urýchlený návrat do stavu pred pandémiou. Zmena priorít však neznamenala zmenu nástrojov, dôležitosť digitalizácie práveže stúpila následkom aktuálnych udalostí a hospodárskych vplyvov. Digitálna transformácia a automatizácia úzko súvisiaca s kontrolou vnútro podnikových a mimo podnikových procesov sa pre viaceré podniky stala kľúčovým prvkom k prežitiu.

„Vitame umělou inteligenci“ - veta, ktorá je súčasťou stratégie ČSOB.

Služby sa stávajú čoraz významnejšou zložkou ekonomík rozvinutých štátov a ich digitalizácia ďalej prehĺbuje rozpor medzi konvenčnými manažérskymi postupmi a realitou. Naopak výhody digitálnych služieb umožňujú ponúkať ďalšie a ďalšie takéto služby buď samostatne, alebo ako doplnok k tradičným službám i produktom. Firmy musia napredovať s dobou, lebo ak sa neprispôbia tak je možné, že za pár rokov zaniknú. ČSOB má snahu zvyšovať progresívnosť, inovatívnosť, hľadajú nástroje, riešenia a technológie, ktoré im pomôžu vyriešiť konkrétne problémy na prevádzkach, chcú neustále udržiavať a rozvíjať svoj potenciál. Vznik novej obchodnej stratégie ČSOB priniesol potrebu upraviť firemné koncept IT tak, aby sa z IT stal partner obchodnej časti banky, s ktorou bude aktívne hľadať možnosti rozvoja biznisu. V ČSOB funguje veľmi silné IT oddelenie kde pracuje skoro 770 interných zamestnancov. Neustále vyvíjajú a udržiavajú informačné systémy a aplikácie potrebné na to, aby banka fungovala nielen vnútri organizácie, ale aj navonok smerom k zákazníkom. Leasing je dynamický biznis vo veľmi rýchlo sa meniacom konkurenčnom prostredí,

aplikácie musia sústavne spravovať a inovovať čo zvyšuje spokojnosť zákazníkov. Spoločnosť sa stále snaží sa porozumieť potrebám svojho okolia a taktiež smerovať k nemu aktivity spoločenskej zodpovednosti.

Na vrchole pandémie koronavírusu zažil svet obrovský experiment, ktorý môže zmeniť pracovné návyky na nasledujúce roky. 75% - 80% podnikov v EU urýchlilo digitálnu transformáciu, je to významný prvok pre zotavenie podniku počas pandémie aj po nej. Najväčšie prekážky počas pandémie predstavovali obmedzené rozpočtové prostriedky a problémy so získavaním praktických poznatkov ako aj obavy o zabezpečenie ochrany údajov a kybernetickú bezpečnosť. Digitálne služby sa museli naučiť využívať všetky vekové kategórie preto ČSOB v čase karantény spustila kampaň, počas ktorej učila seniorov prostredníctvom mladých používať digitálne kanály. Taktiež spustili kampaň na sociálnych sieťach, ktorou chcú osloviť mladých ľudí, aby v tomto období ešte viac komunikovali so svojimi rodičmi a starými rodičmi o tom, ako pracovať s bankou online. Kampaň sa zameriava na to, ako môžu mladí ľudia vysvetliť starším ľuďom bežné finančné aktivity, ako je zobrazenie zostatku na účte, odoslanie platby alebo bezpečnostné pravidlá v online svete, bez toho aby starší ľudia museli chodiť na pobočku.

2.4 Zhodnotenie spoločnosti

Potrebné dáta pre moju bakalársku prácu boli získané z rozhovorov s viacerými zamestnancami ČSOB Leasing. Cieľom rozhovorov bolo priblížiť súčasnú situáciu v ktorej sme sa všetci ocitli “nasilu”. Rozhovory boli zamerané na téma home office a digitalizácia.

Význam pojmu home office sme si predstavili v teoretickej časti bakalárskej práce. V nasledujúcej časti práce si opíšeme ako tento trend funguje dnes. Ako bolo uvedené vyššie, všetci museli prejsť do maximálnej dištančnej formy a home office sa stal najviac využívanou možnosťou ako poskytnúť ľuďom bezpečie pred nákazou a zároveň príležitosť naďalej pracovať. Zamestnávateľia musia neustále sledovať situáciu ohľadom vývoja epidémie koronavírusy a prispôbiť tomu chod pracovnej činnosti. Takisto majú povinnosť vytvárať bezpečné a zdravie neohrozujúce pracovné prostredie a pracovné podmienky vhodnou organizáciou bezpečnosti práce a prijímaním opatrení na predchádzanie rizikám. Nové nariadenia vlády, ktoré ukladajú povinnosť zamestnávateľom povinnú prácu z domova pre všetkých, ktorým to charakter práce umožňuje, zastihli viaceré firmy nepripravené. Nie všetky firmy boli schopné presunúť komunikáciu so zákazníkmi a zamestnancami do digitálneho

prostredia. Pred časom pandémie sa mnoho firiem home office skôr bránilo, prevládala názor, že pokiaľ svojich zamestnancov nebudú kontrolovať, tak nebudú pracovať. Postupne sme však prišli na to, že človek nemusí sedieť v práci, aby bol produktívny a niečo pre firmu robil.

Všetci sa museli rýchlo prispôbiť a nebolo to ľahké, keďže nikto nepredvídal vývoj takejto situácie. Zavádzanie práce z domova bola úplne nová, neznáma a doteraz nevyskúšaná situácia ako pre zamestnancov, tak pre riadiacich pracovníkov so zodpovednosťou za vedenie tímu. Najviac zastihla IT oddelenie, s príchodom povinného home officu sa musel všetkým zamestnancom ČSOB Leasing nastaviť prístup na VPN. Virtuálna súkromná sieť je zabezpečené šifrované pripojenie medzi dvoma sieťami alebo medzi konkrétnym užívateľom a sieťou, ktorá nám umožňuje prehliadať internet v súkromí. To znamená, že zamestnanci sa dokážu pripojiť pri práci z domova na sieť, ktorú majú v kanceláriách. Je to nutné preto, aby sa mohli dostať na všetky servery a zdieľané disky, ktoré sú vo firemnej sieti. Spoločnosť nemala pripravený systém vzdialeného pripojenia na takú záťaž aká nastala príchodom pandémie. Home office sa mohol využívať výnimočne, jedenkrát do týždňa. Na začiatku pandémie muselo prejsť na prácu z domova 50% firmy, čo vtedajší vzdialený prístup nezvládol a preto museli aktualizovať pôvodné vzdialené pripojenie. Museli urýchliť realizáciu systémov IT prostredia a začať hľadať nové riešenia ako sprístupniť ľuďom prácu z domova. Pri druhej vlně koronavírusu, ktorá bola na jeseň roku 2020 bolo pripojených viac ľudí na home office keďže spoločnosť obmedzila prístup do budovy a v banke sa mohlo zdržovať iba 15 % ľudí, čo znamená 85 % zamestnancov malo nariadených pracovať z domova. Väčšina procesov a projektov, ktoré sa uskutočnili v oblasti digitalizácie boli projekty, ktoré mali naplánované už dlhšiu dobu, korona iba prioritizovala niektoré procesy – napríklad bez korony by zamestnanci nemali VPN prístup ešte veľmi dlho. Z hľadiska bezpečnosti táto situácia asi nebola priaznivé ale manažment nemal výber.

Počas prvej vlny, ktorá sa odohrala hneď na začiatku pandémie nastali komplikácie aj vo forme komunikácie medzi zamestnancami. Prvý polrok fungovalo vzdialené pripojenie iba prostredníctvom mailov a telefónov, zamestnanci nemali ešte prístupy do skype. Pre HR oddelenie sa to dalo ešte vyriešiť čo sa týkalo vnútornej komunikácie, skôr vznikali problémy s externými uchádzačmi. Pohovory prebiehali po telefóne a ľudí museli prijímať bez prvotného osobného stretnutia. Pre nových zamestnancov to boli určité výzvy (napríklad zaučať sa online), ktoré nie všetci zvládali. Zo strany manažmentu to tiež nebolo ľahké, zaučať online, ak ich nepoznali osobne nemohli im dať potrebnú zodpovednosť a dôveru.

V súvislosti s nestabilným trhom práce a dôrazom na strategické riadenie je nutné klásť dôraz na plánovanie a tvorbu prognóz, čo personálne informačné systémy môžu výrazne uľahčiť. Využívanie personálneho informačného systému umožňuje pracovníkom prístup k vybraným osobným a firemným údajom cez internet. Jedná sa o spracovanie personálnych údajov potrebných pre plnenie povinností vyplývajúcich z právnych predpisov a zabezpečovaniu personálnej práce organizácie. Personálny informačný systém spolu s tým, ako sa zdokonaľujú metódy a procesy používané personalistov, je potreba stále viac využívať. Rozvoj informačných technológií a postupná elektronizácia komunikácie medzi finančnou inštitúciou a zákazníkmi je trend, ktorý sa nevyhýba ani leasingovému trhu. V ČSOB Leasing začali so snahou o zjednodušenie ešte pred pandémiou, napríklad elektronické fakturácie mali vo vývoji už rok a pol, koronavírus iba dopomohol optimalizácii výrobných procesov. ČSOB Leasing inovoval svoj full-service leasing rozšírením možnosti fakturácie leasingového nájomného a súvisiacich služieb. Popri zachovaní tradičnej papierovej formy umožňuje zákazníkom tiež elektronickú fakturáciu. Elektronická fakturácia je výhodou pre ľudí na home office pretože im urýchľuje a uľahčuje prácu. Tento moderný spôsob elektronickej fakturácie zjednodušuje a zrýchľuje obeh aj správu účtovných a daňových dokladov. Digitalizácia je čoraz viac využívaná na sprístupnenie práce z domova, manuálny proces sa vynahrádza digitalizáciou a ľudia majú vďaka tomu väčší priestor na vlastnú prácu.

Odvetvie ako bankovníctvo sa mení veľmi rýchlo, preto každá banka, ktorá chce uspieť musí nasledovať všetky trendy a technologické výzvy. ČSOB ako prvá banka na českom trhu získala akreditáciu pre Bankové identitu (BankID), správu kvalifikovaného systému elektronickej identifikácie. Klienti vďaka tomu budú môcť svoje internetové bankovníctvo využívať viac ako stovku elektronických služieb štátu. Internetové bankovníctvo používa viac ako milión klientov ČSOB. Dalším z nových trendov v bankovníctve je biometrický podpis. Ide o vlastnoručný podpis klienta alebo pracovníka banky na špeciálnom tablete. Bankový tablet je vybavený snímačom, vďaka ktorému je možné zachytiť grafickú podobu podpisu. Zariadenie zaznamená aj rýchlosť a zrýchlenie ťahu, tlak, dobu podpisu aj ďalšie údaje, ktoré sú pre podpisujúcu osobu jedinečné. Všetko je potom digitálne uložené ako súbor biometrických dát. Na podpis je pridaný digitálny certifikát banky a časová pečiatka, ktorá overuje, kedy k podpisu došlo. Z právneho hľadiska ide o originál podpisu. HR oddelenie používa digitálny podpis na všetky doklady, ktoré schvaľuje s výnimkou pracovných zmlúv. Podpísanie pracovnej zmluvy je proces, pri ktorom musí byť potenciálny

zamestnanec fyzicky prítomný na pracovisku. ČSOB Leasing tento rok po prvýkrát využívala aj digitálne daňové potvrdenie o príjmoch.

Zákazníci pýtajú stále viac, preto treba neustále sledovať okolie. Zákazník určuje čo chce, môže si to dovoliť, lebo na trhu je prebytok tovarov a služieb. Prešli sme od „trhu dodávateľov“ k „trhu zákazníkov. Takisto rastie tlak na konkurencieschopnosť – poskytovať vysokú úroveň služieb. Toto všetko viedlo k vytvoreniu Kate. Digitálna asistentka Kate je nová forma umelej inteligencie, ktorá zase posunie svet bankovníctva dopredu. Vďaka jej „supermozgu“ bude virtuálna asistentka schopná pracovať so všetkými dátami na lokálnych dátových skladoch spoločnosti čo umožňuje rýchly prístup informácií. Predstavte si že večer sedíte doma, rozhodnete sa založiť si účet a jediné, čo potrebujete je mobilný telefón. Máte nejaké otázky? Nie je problém, pomôže vám mobilný telefón. Kate pomôže s jednoduchou bankovou identitou, je schopná porozumieť vášmu hlasu a odpovedať, poradiť či odporučiť výhodnejšie riešenie. Pomocou umelej inteligencie sa dokáže učiť sama, no pokiaľ požadujete niečo čo nebude schopná spracovať sama, predá vás niekomu skúsenejšiemu.

Digitálne bankovníctvo mení každodennú činnosť bankárov. Aplikácie ako Kate výrazne menia význam bankových pobočiek. Získavanie klientov, zakladanie účtov, platobné transakcie, to všetko nám umožňuje digitalizácia z pohodlia domova. Korona ovplyvnila tempo digitalizácie služieb, prístup k bankovým pobočkám a v neposlednom rade tiež využívanie hotovosti. Urýchlil sa presun k bezhotovostným platbám, postupne zaniká hotovosť, klesá objem výberov z bankomatu prípadne naopak, už nám umožňujú aj vklad, čo má za následok menej návštev bánk. Je dosť pravdepodobné, že digitalizácia v budúcnosti spôsobí zánik množstva pracovných miest a nemusia to byť len pozície s nízkou kvalifikáciou, ktoré by to ohrozilo. Roboti dokážu zvládnuť aj úlohy stredne a vysoko kvalifikovaných pracovníkov. Stanú sa z pobočiek poradenské centrá? Práve preto ČSOB poskytuje zamestnancom rekvalifikáciu pracovných miest.

Síce nám mobilné bankovníctvo vynahrádza základné bankové operácie no stále existujú operácie ktoré vyžadujú osobný kontakt. Vyplýva to z prieskumu Českej bankovej asociácie, podľa ktorého bude osobný kontakt klienta s bankárom aj naďalej dôležitou súčasťou poskytovaných služieb. A to aj napriek pandémie, počas ktorej síce banky komunikovali s klientmi primárne online, ale v niektorých prípadoch klienti radšej navštívili pobočku osobne. Pri vybavovaní hypotéky alebo investície zákazníci preferujú poradenské služby, neveria si pokiaľ sa jedná o väčšie sumy tak uprednostňujú poradenstvo s bankárom. Hoci

je digitalizácia spoločností na vzostupe, závisí na spoločnosti ako sa dokáže vysporiadať s novými digitálnymi technológiami.

To bol home office tak povediac z digitálnej stránky, teraz sa podme zamerať na zamestnancov, čo všetko zahŕňa táto zmena pre nich. Pred koronakrízou zamestnávateľ svojim zamestnancom home office povoľoval iba ako benefit, ktorý sa úzko spájal s dôverou nadriadeného v kompetencie jeho podriadených. A práve dôvera manažéra k svojim zamestnancom je hlavným princípom pre fungujúcu prácu na diaľku počas pandémie. Manažéri mali stále 100 % zodpovednosť za svojich podriadených. Voľnosť v manažmente môžeme vidieť skôr v oblasti projektového manažmentu, kde platí: čím vyššia pozícia, tým viac sa manažér ocitá v roli kouča.

Z pohľadu zamestnancov home office prináša množstvo výhod či už z pracovnej alebo osobnej stránky ako napríklad úspora času na dochádzania do práce, vyššia efektivita alebo nevyrušovanie kolegami. Sice je pracovná doba rovnaká, zamestnanec si môže sám zorganizovať prácu, stráviť viac času s rodinou či partnerom, skontrolovať práce detí, spraviť si domácu stravu, ušetriť čas spojený s premýšľaním o obliekaní. Ľudia majú čas na drobné domáce práce ako pauzy na pretiahnutie a odpočinku očí. Taktiež môžete svoj voľný čas využiť cvičením a lepšou organizáciou domácich prác, čo môže viesť taktiež k väčšej efektívnosti.

Začali sa viac využívať kontrolné mechanizmy, manažment musel predsa nejako preveriť výsledky zamestnancov na home office. Znova kladiem dôraz na dôveru manažmentu vo svojich zamestnancov, je to na manažéroch či veria, že si zamestnanci vykonávajú svoju prácu tak ako by mali. Taktiež nie všetky pracovné výkony sú merateľné. V ČSOB Leasing mnoho tímov využíva ako merateľnú kontrolu výsledkov datový sklad, zjednodušene vysvetlené, je to obrovská databáza, kde sa ukladá všetko čo sa deje a zapisujú tam všetky zmeny v prípadoch čo majú zrovna na starosti. Každý tím má tabuľku v exceli a tie potom kontrolujú manažéri. Pracovníci vidia iba svoje reporty ale manažéri sa dostanú kdekoľvek, môžu vidieť či sú úlohy splnené v čase, či tam nie je nejaký dotaz alebo kedy sa na tom naposledy pracovalo. Manažér na základe toho zistí, čo robil zamestnanec a alebo naopak neurobil. Home office so sebou prináša aj mnoho nevýhod, ktorým sa nikto nevyhol. Môžu to byť horšie podmienky na prácu, zložitý zvoľávanie, koordinácia viacerých ľudí na určitý čas, niektoré dokumenty len v papierovej podobe, absencia briefingu s kolegami, nutná starostlivosť o malé deti. Pre rodiny s deťmi sú veľkým problémom pri práci z domova

zatvorené školy. Rodičia tak často pomáhajú deťom s dištančnou výučbou a musia ich aj zabaviť. Presun z kancelárie domov so sebou prináša pre mnoho ľudí aj zvýšené náklady na energiách tým, že trávajú celý deň doma.

Väčšina zamestnávateľov v júni obnovila pre zamestnancov riadny režim na pracoviskách, kde sme sa ako tak mohli vrátiť do normálu. Bohužiaľ sme sa začiatkom jesene nevyhli opakovaniu jarného scenára, a to v oveľa závažnejšej podobe. Po relatívne pokojnom lete prišiel prudký nárast nielen nových prípadov, ale aj hospitalizácii, a hrozba zahltienia zdravotného systému bola oveľa reálnejšie ako na jar. Po vyhlásení núdzového stavu mnohí zamestnanci opäť začali pracovať v domácom prostredí. Ale ani karanténa nezmenila nič na tom, že ľudia sú spoločenské bytosti a potrebujú v práci osobný kontakt. Ľudia sa potrebujú socializovať a tak veľká izolácia, ktorá nastala rozhodne nie je ničím, s čím by sme sa dokázali rýchlo zmieriť. Ľuďom chýba ten pracovný oddych s kolegami počas dňa ako spoločné obedy alebo kávy.

Pandémia COVID - 19 má za následok dramatické zmeny v osobnom živote ľudí a narušenie ich rolí v rodinách. Mnoho krajín prijalo drastické opatrenia na zníženie šírenia vírusu, ako napríklad sociálne dištancovanie, blokovanie a zatváranie škôl, verejných inštitúcií a pracovísk. Deti aj dospelí boli nútení zostať doma dlhšiu dobu a oživiť svoj život, pretože domovom sa stala škola, pracovisko, detské ihrisko, športové zariadenie a rodinná svätyňa. Faktory rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom zahŕňajú obchodnú organizáciu, sociálne faktory ako napríklad vzťahy zamestnancov s kolegami a nadriadenými, pracovná autonómiu a to, či má zamestnanec pocit, že má flexibilitu a dôveru. Najväčším faktorom práce, ktorý môže viesť k nerovnováhe medzi pracovným a súkromným životom, sú odpracované hodiny. Tie môže mať vplyv na pracovnú spokojnosť a zdravie zamestnancov, ak si nerobia prestávky počas dňa alebo majú pracovný deň dlhší ako obvykle. Work-life balance znamená správnu prioritizáciu medzi prácou a voľným časom. Je to jednoducho o tom, nájsť správny pomer medzi prácou a zábavou.

“Skončiť home office znamená zavrieť PC a presunúť sa na gauč alebo o 4 metre do kuchyne.”

Všeobecne problematika work-life balance súvisí so syndrómom vyhorenia. U mnohých ľudí sa začal prejavovať syndróm vyhorenia, ktorý nastáva počas dlhodobej práce z domu, postihuje najčastejšie osoby, ktoré nemajú jasnú hranicu medzi pracovným a domácim životom. Problém je v tom, že kvôli tejto konsolidácii sa človek ani jednej

oblasti nevenuje naplno. Miesto, ktoré bolo predtým spojené s domovom a odpočinkom sa stáva zároveň pracovným prostredím a stráca sa hranica medzi tým, kedy sa končí pracovná doba a začína osobný život. Stretnúť môže kohokoľvek a dôvodom jeho vzniku nie je len veľa práce, ide skôr o to, že si tú prácu nevieme správne usporiadať. Tento problém nastal hlavne pri druhej vlne, ľudia začali strácať energiu, náladu a stávať sa viac neefektívnymi. Následne ako vláda všetko zavrela, ľudia nemali dôvod skončiť skôr v práci, nemali čo robiť mimo pracovnej preto sa ČSOB Leasing si uvedomuje, že efektivita klesá pri druhej vlne, do budúcnosti plánujú kombináciu práce v kancelárii s režimom home office približne dvakrát do týždňa.

Zatvorenie podnikov vedie k logickým otázkam ako či bude mať firma na výplaty? Bude sa prepúšťať? Mzdové náklady bývajú pre firmy často tou najväčšou nákladovou položkou spojenou s významnou administratívnou záťažou. V ČSOB Leasing nemal koronavírus veľký význam na prepúšťanie, skôr iba neprijímali nových zamestnancov alebo využívali internú rotáciu.

NÁVRHOVÁ ČASŤ

3 Vyhodnotenie a návrhy na zlepšenie

Musíme si uvedomiť, že je potreba vrátiť sa k trvalým hodnotám. Kým pokračuje pandémia, vedúci pracovníci by mali venovať ľuďom čas, spoznávať ich záťaž, nápor na ich energiu aj finančnú situáciu. Organizovať pravidelné tímové schôdzky, ktoré by mali byť stručné a efektívne alebo teambuldingové akcie. Zamestnanci, ktorí sa potýkajú so syndómom vyhorenia by mali brať väčší dôraz na pravidelné prestávky v priebehu dňa, nájsť si rutinu a dodržiavať pracovnú dobu, používať kalendár ako nástroj osobného kapacitného plánovania, dôležité úlohy riešiť ako prvoradé.

Človek je spoločenský tvor, ktorý potrebuje sociálnu interakciu. Preto verím, že zlepšenie komunikácie medzi zamestnancami pri práci z domova by viedlo k väčšej spokojnosti všetkých. Napríklad namiesto videohovoru na skype, vytvoriť jeden veľký centrálny systém na komunikáciu, kde by bola možnosť vytvoriť skupinu určitého tímu. V podstate stimulácia pracovného prostredia, kde by bola lepšia komunikácia s ostatnými. Skupina jedného pracovného tímu, kde je možnosť obrátiť sa na všetkých či už s pracovnými záležitosťami alebo naväzovať vzťahy s kolegami. Na začiatku dňa sa automaticky pripojiť na svoj tím, zamestnanci by mali prístup iba do niektorých skupín na heslo. Okrem schôdzok by tam pracovníci boli pripojení stále aby tam mohli byť jeden pre druhého.

3.1 Hľadanie osobnej rovnováhy v digitálnom svete

Nikto z nás si dnes nevie predstaviť život bez technológií, sme na nich závislí. Už nie je možné aby sa človek od nich odpojil preto musíme nájsť rovnováhu medzi skutočným a digitálnym svetom. Je potrebné nastavenie hraníc, priorít a správnych návykov. Predovšetkým nemá zmysel stres popierať, je potrebné prijať ho ako skutočnosť. Pracovník musí byť schopný na jednej strane stres priznať, a následne ho dokázať relativizovať a to vyžaduje vnútornú silu. Manažéri veľmi často hovoria a rozhodujú o nepríjemných situáciách. Nech rozhodnú buď smerom dolu alebo hore vždy prehrajú – buď budú vyhodení, alebo ich začnú podriaďovať nenávidieť. Čo si počať? Zásadne sa zahĺbiť a zostúpiť na hlbokú vnútornú úroveň a počúvať vnútornú kreatívnu silu. Vytvárajme si rituály, predstavujú nedotknuteľný vnútorný časopriestor do ktorého by pracovné problémy nemali mať prístup.

Ďalším významným znakom je strach. V prvom rade musíme prijať, že existuje a byť voči tomu nestranní. Následne sa pokúsiť so strachom vyjednávať, zistiť čo všetko sa môže

stať ale čoho sa vlastne báť. Rozpoznať príčiny strachu a nahlas si povedať čoho sa vlastne bojím. So strachom sa stretávame na každom kroku a v podnikovom prostredí má mnoho podôb.

Človek je neustále zapriahnutý, nie je nikdy s prácou hotový, musí neustále byť v pohotovosti. Táto situácia, ak sa týka dobrého manažéra, signalizuje, že berie zodpovednosť za druhých, nemôže uspokojovať všetky svoje potreby, niektorých sa musí vzdať. Čo je však dôležité, že musí poznať rozumnú mieru.

Záver

Bakalárska práca sa skladá z troch častí. Prvá kapitola obsahuje teoretické východiská z oblasti manažmentu. Je zameraná na vysvetlenie pojmov ako manažment, digitalizácia, home office a ich bližšiu charakteristiku. Znalosti k teoretickej časti práce boli čerpané prevažne z literatúry k danej tematike a internetových stránok. Druhá kapitola je zameraná na zhodnotenie konkrétnej spoločnosti v nových spoločenských zmenách. K hodnoteniu spoločnosti boli použité verejne dostupné informácie prevažne čerpané z webových stránok firmy.

Čakajú nás ešte neisté a nestabilné časy. Môžeme mať istotu iba v jednom, skôr či neskôr budeme čeliť ďalšej kríze. Home office sa už stane štandardnou súčasťou pracovného režimu tam, kde to stav bude umožňovať alebo to bude mix rôznych riešení. Napríklad spoločnosť Avast uvažuje, že nevráti všetkých zamestnancov do kancelárií keďže práve vďaka svetovej nákaze zistili, že k svojmu fungovaniu nepotrebujú, aby ich zamestnanci chodili do práce. Práca na diaľku môže byť budúcim modelom pre niektorých pracovníkov, ale nevyhovuje pre každého.

Zmeny budú stále iba ich charakter sa bude postupne meniť. Aby bola firma úspešná, musí sa naučiť tieto zmeny prijímať. Pozitívne myslenie musí ísť zo strany manažmentu a na základe toho budú nasledovať ostatní. Ľudia a ľudský faktor predstavujú tú najdôležitejšiu zložku každej organizácie preto by sa manažment mal zamerať na nich a ako zvýšiť ich osobnú produktivitu. Každý človek by si mal vzťah medzi prácou a súkromím nastaviť tak, aby netrpelo ani jedno, ani druhé. Aby bol schopný stanoviť si v oboch oblastiach reálne ciele a dosahovať ich, pretože práve vďaka plneniu stanovených cieľov sa bude cítiť úspešný a bude ho to motivovať v ďalšej aktivite.

Zoznam použitej literatúry

ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009. Business books (ComputerPress). ISBN 978-80-251-1959-4.

VÁGNER, Ivan. Systém managementu. 2., přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4264-3.

HÁŠA, Stanislav. Co je nového v managementu. Praha: Nová beseda, 2016. Co je nového. ISBN 978-80-906089-9-3.

Internetové zdroje

<https://www.novinky.cz/finance/clanek/pandemie-proverila-stupen-digitalizace-bank-interne-tove-platby-zazily-boom-40335222>

<https://cbaonline.cz/cesi-a-digitalizace-2020><https://www.cgi.com/slovensko/sk/digitalizacia>

<https://euractiv.sk/section/informacna-spolocnost/news/co-je-biometria/>

<https://wiki.knihovna.cz/index.php/Biometrie>

<https://www.podnikas.sk/sucasne-trendy-v-teorii-praxi-manazmentu/>

https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/743/ondr%C5%AF%C5%A1ek_2006_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y-

<https://www.topvision.cz/blog/manazerske-trendy-pro-rok-2019>

https://www.dittmann.cz/wp-content/uploads/report_pruzkum-home-office-covid-19_dittmann-consulting.pdf

http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf

https://is.muni.cz/el/ped/podzim2009/SZ3MP_SLE/Definice_managementu_1_.pdf

<https://oskole.detiamy.sk/clanok/manazment-podstata-manazmentu-manazerske-funcie>

<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/az-skonci-home-office-vratime-se-do-kancelaribudou-ale-vypadat-uplne-jinak-124632>

<https://podnikam.sk/digitalizacia-meni-kulturu-prace-vo-financiach-pribeh-csob-ukazuje-ako-zblizuje-ludi/>

<https://www.forbes.sk/pandemia-covid-19-urychluje-digitalizaciu-firiem/>

<https://www.trend.sk/trend-archiv/covid-19-specatil-nastup-stvrtej-technologickej-revolucie>

<https://touchit.sk/skupina-kbc-investuje-do-digitalnej-transformacie-v-strednej-europe/227403>

https://www.dittmann.cz/wp-content/uploads/report_pruzkum-home-office-covid-19_dittmann-consulting.pdf

<https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/koronavirus-jak-se-chranit>

<https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/tematicke-prilohy-a-boxy/Bezprostredni-dopady-pandemie-covid-19-na-ceskou-ekonomiku>

Zoznam obrázkov

Obrázok 1- Systém manažmentu **Chyba! Záložka není definována.**4

