

# CENTRÁ PODNIKOVÝCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU A ICH SÚČASNÉ VÝZVY

Ing. Zuzana Skorková, PhD., Ing. Natália Tarišková, PhD.

## ABSTRAKT

Centrá podnikových služieb sa na Slovensku rozmáhajú už posledných 15 rokov. Poskytujú prácu 30-tisíc zamestnancom a majú stále potenciál rastu. Slovensko je pre investorov atraktívnou destináciou kvôli polohe, mene, stabilnej ekonomickej a politickej situácii. Na našom trhu však existuje viacero obmedzení, ktoré centrá podnikových služieb komplikujú fungovanie a do značnej miery limitujú ich ďalší rozvoj. Naš príspevok analyzuje trh centier podnikových služieb na Slovensku a jeho súčasné výzvy, ktoré sa snaží riešiť aj vláda prostredníctvom Konceptie podpory centier podnikových služieb na Slovensku.

## ABSTRACT

Business services centres have been expanding in Slovakia for the last 15 years. There are more than 30,000 employees and there is still the growth potential. Slovakia is an attractive destination for investors because of its location, currency, stable economic and political situation. However, there are several constraints on our market that make business services more difficult to operate and limit their further development. Our paper analyses the market of business services centres in Slovakia and its current challenges, which the government is trying to solve through the Concept of Support for Business Services Centres in Slovakia.

**KEY WORDS:** business process outsourcing, business process service, shared service centers

**KLÚČOVÉ SLOVÁ:** centrá podnikových služieb, centrá zdieľaných služieb, centrá externého poskytovania služieb

**JEL Classification:** M5, M2

## ÚVOD

Centrá podnikových služieb (CPS) na Slovensku sú sektorom, ktorý postupne nabera na sile. Len minulý rok sa v tomto odvetví podarilo vytvoriť viac ako 2-tisíc nových pracovných miest a celkový počet zamestnancov presiahol hranicu tridsaťtisíc. V pozitívnych štatistikách by sa dalo ďalej pokračovať – veď priemerná mzda zamestnancov tu presiahla dvojnásobok priemernej mzdy v národnom hospodárstve. Mnohí odborníci sa zhodujú v názore, že práve centrá podnikových služieb majú na Slovensku veľkú perspektívu. Avšak postupne narážajú na problém, s ktorým sa borí už aj automobilový priemysel, a tým je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Aj keď situácia ešte nie je kritická, je nevyhnutné zamyslieť sa nad týmto problémom a pripraviť sa na možné strategické riešenia, ktoré by zabezpečili udržateľný rozvoj tohto sektora na Slovensku. Ak totiž neponúkneme centrá dostatok kvalifikovanej pracovnej sily, firmy presunú CPS do iných krajín. V našom príspevku sa preto budeme venovať aktuálnym výzvam, ktorým CPS na Slovensku čelia.

## DEFINÍCIA ZÁKLADNÝCH POJMOV

*Centrá podnikových služieb (CPS)* definujeme ako pobočky zahraničných alebo tuzemských firiem, vykonávajúcich služby pre svoje materské a sesterské spoločnosti, prípadne pre tretie strany. Najčastejšie ide o oblasti finančníctva, IT služieb, služieb zákazníkom, nákup, podpora ľudských zdrojov, predaj a iné.

Podľa toho, kto je klientom CPS, rozlišujeme nasledujúce typy CPS:

**A, Centrá zdieľaných služieb** – (Shared Service Centers), realizujúce špecifické vnútropodnikové procesy, čím poskytujú podporu materským a sesterským organizáciám.

**B, Centrá externého poskytovania služieb – (Business Process Outsourcing).** Tieto spoločnosti poskytujú služby v oblasti podnikových procesov pre tretie strany.

Tieto typy sú z hľadiska svojho fungovania veľmi podobné – v oboch dochádza k centralizácii vnútropodnikových procesov, s cieľom ich štandardizácie a zvýšenia efektívnosti. Základný rozdiel z pohľadu zamestnancov je ten, že zatiaľ čo v centrách zdieľaných služieb realizujú jednotlivé činnosti priamo zamestnanci danej spoločnosti, v centrách externého poskytovania služieb vykonávajú zamestnanci tieto činnosti pre svojho klienta (tretiu stranu).

Autori Dohnal – Příkrenk (2011) tvrdia, že centrá zdieľaných služieb predstavujú kombináciu centralizácie a posilnenia procesov a služieb spolu s posilnením finančného riadenia kontroly týchto služieb. Služby, ktoré môžu byť zdieľané, môžu pochádzať zo všetkých oblastí podniku. Kislingerová (2008) definuje centrum zdieľaných služieb ako zvláštnu jednotku, interné outsourcingové centrum, ktoré prevezme spoločné aktivity ostatným pobočkám, resp. podnikom v skupine, či v regióne, s cieľom optimalizovať a formalizovať proces ich riešenia. Andrišin (2015) vníma centrum zdieľaných služieb ako špecializovanú pobočku firmy, ktorá preberá a vykonáva vedľajšie prevádzkové činnosti s cieľom ich štandardizácie, zjednodušenia, vyššej efektivity a nižších nákladov.

Dôvodom pre vznik a využívanie CPS je predovšetkým snaha o znižovanie nákladov, potreba štandardizácie a harmonizácie procesov, skvalitnenie produktov a služieb, ktorá sa dosahuje sústredením profesionálov na jednom mieste. CPS sa vyznačujú rozsiahlou úsporou nákladov, efektívnosťou a flexibilitou. Medzi najčastejšie činnosti realizujúce sa v CPS patrí účtovníctvo, podpora manažmentu ľudských zdrojov, marketing a IT.

Jednou z najväčších výziev, ktorým CPS na Slovensku čelia, je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, ktorý súvisí s manažmentom ľudských zdrojov. Manažment ľudských zdrojov, efektívne využitie ľudského potenciálu a možnosti jeho rozvoja na Slovensku je v súčasnosti skúmaný v dielach viacerých autorov - z ktorých uvádzame dielo Joniakovej a kol. (2016), ktoré obsahuje komplexný pohľad na problematiku riadenia ľudí v podmienkach súčasných organizácií, Zagoršek (2014) sa vo svojom výskume venuje pracovnej záťaži a jej vplyvu na zdravie zamestnancov, dielo Tariškovej (2013) sleduje možnosti využitia balanced scorecards v riadení ľudských zdrojov, Kachaňáková a kol. (2013) sa zaoberá špecifikami riadenia ľudských zdrojov v podnikoch pôsobiacich na Slovensku, Ljudvigová (2015) skúma charakteristiky úspešných vodcov v slovenských podnikoch.

## **SÚČASNÝ STAV CENTIER PODNIKOVÝCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU**

Sektor CPS zamestnáva v súčasnosti na Slovensku viac ako 30-tisíc ľudí a to v približne 48 centrách. Ide zväčša o dcérske firmy nadnárodných spoločností. Prvé centrá vznikli na Slovensku už po roku 1990, najväčší nárast však badáme po roku 2000. Medzi centrá s najväčším počtom zamestnancov patrí spoločnosť IBM, ktoré v Bratislave v roku 2016 poskytlo prácu 5500 zamestnancom, pričom medziročne sa počet zamestnancov zvýšil v tejto spoločnosti o takmer 8 %. Na druhom mieste je spoločnosť T-Systems Slovakia, ktorá sídli v Košiciach, zamestnáva takmer 3900 ľudí a tento rok by mohol počet zamestnancov prekročiť hranicu 4-tisíc. Je zároveň druhým najväčším súkromným zamestnávateľom v Košiciach (po U. S. Steele). Tretiu priečku obsadila spoločnosť AT&T, ktorá v Bratislave ponúkla prácu viac ako 3400 zamestnancom, pričom ich medziročný nárast bol takmer 13 %. Za zmienku určite stojí aj rozmach spoločností ako Swiss Re, ktorá medziročne vzrástla o takmer 18 % a Amazon, ktorý v roku 2016 zvýšil počet zamestnancov o 30 % zo 650 na 850. V tabuľke 1 môžeme vidieť zoznam 15 najväčších centier na Slovensku v počte zamestnancov.

Tabuľka 1 Prehľad CPS na Slovensku s najväčším počtom zamestnancov

	<i>Spoločnosť</i>	<i>Počet zamestnancov</i>
1	IBM International Services Centre, Bratislava 1	5500
2	T-Systems Slovakia, Košice	3871
3	AT&T Global Network Services Slovakia, Bratislava	3413
4	Dell, Bratislava	1772
5	Enterprise Services Slovakia, s. r. o., Bratislava 2	1475
6	Henkel Slovensko, s. r. o., Bratislava	1450
7	Swiss Re Management AG, organizačná zložka Bratislava	1201
8	Johnson Controls International, s. r. o., Bratislava 3	1096
9	Adient Slovakia, s. r. o., Bratislava 3	918
10	Accenture Technology Solutions – Slovakia, s. r. o., Bratislava	910
11	Amazon /Slovakia/, s. r. o., Bratislava	850
12	Siemens, s. r. o., Bratislava / Siemens Healthcare, s. r. o., Bratislava	799
13	Lenovo (Slovakia), s. r. o., Bratislava	760
14	Accenture, s. r. o., Bratislava / Accenture Services, s. r. o., Bratislava	698
15	Deutsche Telekom Services Europe Slovakia, s. r. o., Bratislava 4	487

Zdroj: Spracované podľa Kvašňák – Kollárová (2017).

Čo sa týka lokalizácie, tak prirodzene najviac centier sa nachádza práve v hlavnom meste. Avšak investori objavili aj výhodné možnosti na východnom Slovensku, kde sa nachádzajú CPS spoločností ako napr. T-Systems Slovakia či Holcim. Prehľad lokalizácie centier prináša tabuľka 2. V tabuľke 3 vidíme ukazovatele o zamestnancoch v CPS. Ako potvrdzuje štatistika, drvivá väčšina zamestnancov je vysokoškolsky vzdelaných, tento trend má však mierne klesajúcu tendenciu. CPS sa chcú aj v budúcnosti zameriavať viac na absolventov stredných škôl, s ktorými rozbehli viacero projektov duálneho vzdelávania. V centrách pracuje 47 % žien. Aj tento ukazovateľ má klesajúcu tendenciu, nakoľko podľa výskumu Fóra pre centrá podnikových služieb bol v roku 2015 podiel žien až 61 %.

Tabuľka 2 CPS podľa lokalít na Slovensku

<i>Oblasť</i>	<i>Počet centier</i>
<i>Bratislava</i>	31
<i>Západné Slovensko</i>	9
<i>Východné Slovensko</i>	5
<i>Považie</i>	3

Zdroj: Spracované podľa Kvašňák – Kollárová (2017).

Tabuľka 3 Prehľad o zamestnancoch CPS na Slovensku.

<i>Celkový počet zamestnancov</i>	30 000
<i>Vysokoškolské vzdelanie</i>	78%
<i>Zastúpenie žien</i>	47%
<i>Cudzinci</i>	12%
<i>Priemerný vek</i>	32
<i>Riadiaci pracovníci</i>	8%
<i>Medziročný nárast počtu pracovníkov</i>	11%

Zdroj: Spracované podľa Kvašňák – Kollárová (2017).

Ak porovnáme počet centier, ich obrat a počet zamestnancov na počet obyvateľov za roky 2015, sú slovenské ukazovatele plne porovnateľné s Českou republikou. Medziročný nárast zamestnanosti v tomto sektore bol na Slovensku 10 %, zatiaľ čo v Česku za rok 2015 až 15 %. V tabuľke 4 vidíme porovnanie niektorých makroekonomických ukazovateľov okolitých krajín, ktoré sú zároveň pre Slovensko aj najväčšími konkurentmi. V súčasnosti vidíme najvyšší počet CPS v Poľsku, ktoré je aj vo svetovom meradle mimoriadne silným hráčom a pre strednú a východnú Európu je najväčším trhom. CPS zaznamenávajú v Poľsku až 20 % medziročný rast. Najväčšou konkurenčnou výhodou Poľska je potenciál jeho pracovnej sily. Na trh práce sa každý rok dostáva takmer 500 000 nových absolventov. Až 39 % ľudí vo veku od 25 do 34 rokov má vysokoškolské vzdelanie. Veľmi atraktívnymi sa v súčasnosti v Európe stávajú aj krajiny ako Rumunsko, Bulharsko a Litva.

Tabuľka 4 Porovnanie makroekonomických ukazovateľov a počtov CPS vo vybraných krajinách

<i>Krajina</i>	<i>Počet obyvateľov</i>	<i>HDP per capita</i>	<i>Počet CPS</i>	<i>Súčasný počet zamestnancov v CPS</i>	<i>Počet zamestnancov v CPS v 2020</i>
<i>Slovensko</i>	5 400 000	€ 14 900	48	30 000	45 000
<i>Česká republika</i>	10 600 000	€ 15 800	200	55 000	100 000
<i>Maďarsko</i>	9 800 000	€ 10 800	100	34 000	60 000
<i>Poľsko</i>	38 000 000	€ 11 200	550	160 000	300 000

Zdroj: Spracované podľa ABSL (2016) a MH SR (2016).

### **NAJVÄČŠIA VÝZVA ROZVOJA CPS NA SLOVENSKU – NEDOSTATOK KVALIFIKOVANÝCH ĽUDÍ**

Najväčšou slabinou nášho trhu je nedostatok kvalifikovaných ľudí. Aj napriek tomu, že zabezpečenie dostatočného množstva pracovnej sily sa stalo prvým z pilierov Koncepcie podpory centier podnikových služieb na Slovensku, nemôžeme očakávať radikálnu zmenu vo veľmi krátkej dobe. Je to oblasť, ktorá vyžaduje veľmi úzku spoluprácu viacerých sektorov a inštitúcií. Kto by mal pružne zareagovať na túto problematiku je najmä Ministerstvo školstva SR.

Predstavitelia CPS kritizujú pripravenosť absolventov stredných a vysokých škôl predovšetkým v nasledujúcich oblastiach:

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

Viacerí predstavitelia CPS kritizujú hlavne nedostatočné prepojenie učebných osnov s praxou.

Vidíme aj mimoriadne pozitívne príklady spolupráce medzi súkromným sektorom a školami – ako príklad uvedieme spoločnosť T-systems Slovakia, ktorej špecialisti spolupracovali na vyškolení vysokoškolských pedagógov. Výsledok spolupráce vyústil do vytvorenia nového študijného programu. Spoločnosť spolupracuje s Ekonomickou univerzitou v Bratislave (najmä s Podnikovohospodárskou fakultou v Košiciach), s Technickou univerzitou v Košiciach a s Univerzitou P. J. Šafárika v Košiciach. T-systems Slovakia rozšírila svoju spoluprácu aj na stredné školy. Výsledkom bolo 22 absolventov duálneho odborného vzdelávania.

Ako ďalší príklad úspešnej spolupráce medzi vysokými školami a CPS uvedieme program s názvom Skills for Success, ktorý odštartoval na Ekonomickej univerzite v Bratislave v spolupráci s Fórum pre centrá podnikových služieb<sup>1</sup>. Program Skills for Success - from University to Workplace (Zručnosti pre úspech - z univerzity do praxe), ktorý Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave pripravila v spolupráci so zástupcami firiem združených vo Fóre pre centrá podnikových služieb, si za cieľ kladie poskytnúť študentom sadu efektívnych komunikačných nástrojov, ktoré patria medzi najdôležitejšie zručnosti a zároveň sú na zozname najmenej rozvinutých kompetencií čerstvých absolventov vstupujúcich na trh práce. Predmet vyučujú zástupcovia CPS - Dell, IBM, Johnson Controls International, Lenovo, PricewaterhouseCoopers, Siemens a ďalší..

Už v samotnej koncepcii podpory centier podnikových služieb vidíme, že štát navrhuje zapojiť aj zástupcov CPS do revízie študijných programov vysokých škôl a začleniť ich do pracovných skupín Akreditačnej komisie. Návrh hovorí aj o možnosti pre zástupcov CPS spolupodieľať sa na vytváraní bakalárskych programov, ktorých súčasťou bude aj prax v CPS. Výraznú pomoc by však CPS uvítali v prípade spolupráce so strednými školami, kde je nevyhnutné motivovať školy participovať na duálnom vzdelávaní a posielat' svojich študentov na prax do firiem.

Niektorí ekonómovia poukazujú na mierne spomalenie rastu trhu CPS na Slovensku. Toto spomalenie však súvisí s automatizáciou, kedy sa určité rutinné činnosti nahrádzajú automatizovanými. A tu narážame na problematiku, ktorá súvisí aj so samotným rozvojom CPS, ktoré prešli tromi vývojovými fázami. Tzv. centrá prvej generácie pokrývali činnosti,

---

<sup>1</sup> Na Slovensku vzniklo *Fórum pre centrá podnikových služieb*, ktoré združuje spoločnosti prevádzkujúce na Slovensku centrá zdieľaných služieb alebo poskytujú externé služby – tzv. Business process outsourcing (BPO). Hlavnou misiou tejto organizácie je zvyšovať informovanosť o sektore podnikových služieb, jeho úlohe v slovenskom hospodárstve a podpora jeho ďalšieho rastu. Jeho súčasným predsedom je Gabriel Galgóci. Organizácia si vytýčila nasledovné ciele:

- Zdieľať informácie o zaužívaných praktikách, problémoch a riešeniach.
- Komunikovať s ústrednými a miestnymi orgánmi: monitorovať a vyhodnocovať legislatívu, situáciu na trhu práce a aktivity v oblasti spoločenskej zodpovednosti podnikov.
- Spolupracovať s vysokými a strednými školami s cieľom zvýšiť kvalifikáciu a možnosť uplatnenia ich absolventov v centrách podnikových služieb.

ktoré sa vyznačovali hromadnosťou a opakovateľnosťou. V literatúre ich označujeme ako centrá transakčného typu. Pre európsky trh bývalo často praxou, že po centralizácii a harmonizácii procesu v rámci európskej pobočky CPS, bola realizácia týchto činností presunutá do centier s nižšími mzdovými nákladmi, najmä do Indie či na Filipíny. Druhú generáciu predstavovali centrá, ktoré prinášali zákazníkovi konkrétnu pridanú hodnotu – napr. testovanie a implementáciu služieb, či dokonca marketingové aktivity. Posledná – tretia generácia centier zdieľaných služieb je už zameraná aj na vedu a výskum.

Pre Slovenský trh je nevyhnutné uvedomiť si, že už zďaleka neposkytuje lacnú pracovnú silu a centrá prvej generácie tu už nevznikajú. Preto naši zamestnanci musia ponúknuť niečo viac – a teda byť schopní konkurovať vo vysoko sofistikovaných aktivitách ako sú BigData, modely na predikciu správania, zabezpečenie kybernetickej bezpečnosti, komplexné finančné analýzy a reporting. Odbornosť centier na Slovensku narastá, avšak počet kvalifikovaných potenciálnych zamestnancov klesá.

## **KONCEPCIA PODPORY CENTIER PODNIKOVÝCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU**

Vláda Slovenskej republiky prijala dňa 7. júla uznesením číslo 287/2016 **Koncepciu podpory centier podnikových služieb na Slovensku**, ktorá stanovuje súbor opatrení s cieľom uľahčiť aktivity centier a posilniť postavenie Slovenska ako preferovanej destinácie pre tento typ investícií. (MH SR, 2016)

Jej cieľom má byť vytvorenie priaznivých podmienok, ktoré budú motivovať tak slovenských ako i zahraničných investorov zakladať a rozširovať CPS na Slovensku. MH SR v danom dokumente deklaruje, že si plne uvedomuje význam týchto centier pre hospodárstvo krajiny a na odbornú zamestnanosť mladých ľudí.

V rámci koncepcie MH SR uvádza, že do roku 2020 môže vzniknúť na Slovensku až 20-tisíc nových pracovných miest práve v tomto sektore. Základom pre naplnenie koncepcie podpory je spolupráca viacerých ministerstiev, orgánov štátnej správy a štátnych agentúr. **Cieľom je prijať súbor opatrení, ktoré uľahčia aktivity CPS na Slovensku, a tým posilnia postavenie Slovenska ako preferovanej destinácie pre tento typ investícií.** (MH SR, 2016). Na vypracovaní koncepcie sa podieľali aj zástupcovia centier podnikových služieb na Slovensku a Fórum pre centrá podnikových služieb v rámci Americkej obchodnej komory na Slovensku.

Koncepcia podpory centier podnikových služieb bola vytvorená v súlade so Stratégiou výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky, ktorej strategickým cieľom je „*Vytvoriť dynamickú, otvorenú a inkluzívnu inovatívnu spoločnosť má ako jeden z čiastkových cieľov zvýšenie podielu poznatkovo intenzívnych služieb na celkovej produkcii podnikateľského sektora*“. Aktivity, ktoré BSC na Slovensku vykonávajú spadajú vo veľkej miere do tejto skupiny. Opatrenia zamerané na súčasný vzdelávací systém sú v súlade s ďalším strategickým cieľom, ktorým je „*Zlepšiť kvalitu ľudských zdrojov pre inovatívne Slovensko*“.

Koncepcia obsahuje opatrenia a úlohy akčného plánu, ktoré sa dajú rozdeliť do troch základných pilierov:

### **1. Pilier – Zabezpečenie dostatočného množstva pracovnej sily pre CPS.**

V rámci tohto pilieru bolo definovaných 12 úloh, ktoré môžeme rozdeliť do dvoch oblastí:

A, Adekvátne príprava študentov stredných a vysokých škôl pre prácu v CPS.

B, Opatrenia vedúce k zjednodušeniu zamestnávania cudzincov v CPS.

### **2. Pilier – Vytvorenie prostredia podporujúceho rozvoj a rast CPS.**

Tento pilier obsahuje 6 úloh, ktoré sú zväčša v zodpovednosti Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky. Mimo iných si kladie za úlohu vytvoriť

zoznam CPS, na základe ktorého budú môcť centrá podnikových služieb čerpať stanovené výhody.<sup>2</sup>

### **3. Pilier – Aktívna podpora nových investícií v oblasti BSC a etablovaných CPS v Slovenskej republike.**

V rámci tohto bodu sa aktuálne diskutuje o tom, či sa povinnosť investovať minimálne 400-tisíc eur do hmotného investičného majetku pre CPS, ktoré chcú čerpať štátnu pomoc, vypustí pre určité kategórie CPS. Táto hranica sa totiž pre určitý typ centier javí ako príliš vysoká, najmä preto, že mnohé CPS majú budovy, v ktorých prevádzkujú svoju činnosť, iba v nájme.

Podľa MH SR je už 17 z 21 úloh obsiahnutých v koncepcii splnených.

Návrh koncepcie zároveň hovorí aj o kvalitatívnom a kvantitatívnom monitorovaní jej úspešnosti. V rovine kvantitatívnej sa splnenie cieľov odrazí v náraste počtu pracovných miest v sektor CPS, ale i v náraste spolupracujúcich škôl. V kvalitatívnej rovine by sa mala dosiahnuť vyššia spokojnosť firiem podnikajúcich v sektore CPS na Slovensku.

## **ZÁVER**

Centrá podnikových služieb sú mimoriadne silným a dôležitým sektorom Slovenskej ekonomiky. Ich hlavné prínosy sú vo zvyšovaní stability a pridanej hodnoty existujúcich zahraničných investícií, zvyšovanie odbornej zamestnanosti v regiónoch, zamestnávanie mladých ľudí či podpora nepriemyselnej ekonomiky. V konkurencii veľkých hráčov ako je Poľsko či Česká republika je pre nás dôležité uspieť a ponúknuť investorom dôvod zostať a rozvíjať svoje podnikanie práve na Slovensku. Veľkou nevýhodou Slovenska oproti Čechám či Poľsku je relatívne nižší počet čerstvých absolventov vysokých škôl, ktorí sú zároveň najdôležitejšou bázou nových talentov pre CPS a ich nedostatočná kvalita.

Samotný fakt, že Ministerstvo hospodárstva SR prijalo Koncepciu podpory centier podnikových služieb, hodnotíme mimoriadne pozitívne. Mnohé z úloh akčného plánu bolo splnených, čo si zaslúži uznanie. Avšak hlavne oblasť kvality ľudských zdrojov je behom na dlhé trate. V tejto súvislosti je nevyhnutný strategický prístup rezortu školstva, prehodnotenie systému vzdelávania i podpory jednotlivých školských inštitúcií, ktorý by mal reflektovať súčasnú i budúcu potrebu pracovných síl v národnom hospodárstve a čo najaktívnejšie podporovať duálne vzdelávanie.

Príspevok je čiastkovým výstupom výskumnej úlohy VEGA č. 1/0609/16 Skúmanie koncepcií systémov riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu ku špecifikám podnikateľských modelov súčasných konkurencieschopných organizácií európskeho hospodárskeho priestoru na Katedre manažmentu Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave.

## **LITERATÚRA:**

ANDRIŠIN, P. 2015. Centrá zdieľaných služieb – čo ste o nich (možno) ešte nepočuli. In *Zisk manažment*. ISSN ISSN 1339-2433, 2015, II, 18-20.

CUSHMAN

DOHNAL, J. – PŘÍKLENK, O. 2011. *CIO a podpora v byznysu : s případovými studiemi CIO v ČR a SR*. Praha : Grada Publishing, 2011. 174 s. ISBN 978-80-247-4050-8.

JONIAKOVÁ, Z. et al. 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-532-3.

---

<sup>2</sup> Na stránke Ministerstva hospodárstva SR je už v súčasnosti zoznam týchto centier, pod názvom „Zoznam centier strategických služieb pri Ministerstve hospodárstva SR“. K 29. augustu 2017 sa v zozname nachádzalo len 20 zaregistrovaných spoločností.

KACHAŇÁKOVÁ, A. – STACHOVÁ, K. – STACHO, Z. 2013. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku*. Bratislava: Iura Edition, člen skupiny Wolters Kluwer, 2013. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-606-9.

KISLINGEROVÁ, E. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, PRAHA : C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

ABS, 2017 [http://absreport.com/wp-content/uploads/2017/02/raport EURO2016\\_161224\\_epub\\_25.02.17.pdf](http://absreport.com/wp-content/uploads/2017/02/raport_EURO2016_161224_epub_25.02.17.pdf)

Ministerstvo hospodárstva SR, 2016. <http://www.economy.gov.sk/podnikatelske-prostredie/centra-podnikovych-sluzieb>

KVAŠŇÁK, L. - KOLLÁROVÁ, Z. Štát prešiel pri pomoci od slov k činom. In Trend : týždenník o ekonomike a podnikaní. - Bratislava : News and Media Holding, 2017. ISSN 1335-0684, 20. apríla 2017, roč. 27, č. 16.

LJUDVIGOVÁ, I. Výskum charakteristík úspešných vodcov v podnikoch na Slovensku. *Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy : vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu*. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2015, **10**(27), 24-39. ISSN 1337-0510.

TARIŠKOVÁ, N. 2013. Balanced scorecard v riadení ľudských zdrojov: praktikum. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3689-9.

ZAGORŠEK, B. 2014. Negatívny vplyv dlhej pracovnej doby na zdravie zamestnancov: pracovná záťaž a oslabená imunita. *Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy : vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu*. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2014, 9(26), 83-92. ISSN 1337-0510.

## **KONTAKT:**

Ing. Zuzana Skorková, PhD.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1  
Bratislava  
e-mail: zuzana.skorkova@euba.sk

Ing. Natália Tarišková, PhD.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1  
Bratislava  
e-mail: natalia.tariskova@euba.sk