

RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ZABEZPEČENIE PERSONÁLU

Ivan ŠIMKO

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND STAFFING

Abstrakt

Základným predpokladom úspešnosti každej podniku je mať a vedieť uplatňovať komunikačné zručnosti a s nimi súvisiace schopnosti. Ľudské zdroje predstavujú najväčší a dlhodobý fungujúci kapitál podniku. Riadenie ľudských zdrojov patrí ku kľúčovým činnostiam, ktoré rozhodujú o existencii podniku a realizuje sa v určitom prostredí, ktoré zodpovedá možnostiam daného podniku. V súčasnosti sa popri klasickom modeli riadenia ľudských zdrojov čoraz viac uplatňujú nové verzie riadenia ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov je náročné a zodpovedné, nakoľko má priamy vplyv na efektívnosť a konkurencie schopnosť.

Kľúčové slová: riadenie, komunikácia, zamestnanec

Abstract

A prerequisite for the success of any business is to have and to know applying communication skills and related abilities. Human resources constitute the largest and long term working capital of the enterprise. Human resources management is a core activity which decides on the existence of an enterprise and is implemented in a particular environment that corresponds to the possibilities of the enterprise given. Currently, in addition to the classic model of human resource management, there are increasingly applied some new versions of the management of human resources. Human resources management is challenging and responsible as it has a direct impact on the efficiency and competitiveness.

Key words: management, communication, employee

Úvod

V súčasnosti sa veľký dôraz kladie na zákaznícku lojalitu s cieľom získať nových zákazníkov. Zákazníci sú viac informovaní a oboznamovaní ako kedykoľvek predtým, preto musia byť podniky rýchlejšie, živšie a kreatívnejšie ako pred niekoľkými rokmi.

Komunikačné technológie umožňujú získať informácie takmer okamžite. Dovoľujú podnikom zriadiť on-line predaj a poskytnúť zákazníkovi on-line pomoc a servis, získať referencie, rýchlu reakciu na zákazníkove problémy a rýchlu spätnú väzbu na zákazníkove návrhy, znepokojenia a otázky.

V posledných rokoch narastá význam a sila podnikovej orientácie na zákazníka a s tým spojené obchodnej komunikácie. Koncepcia tejto orientácie je pomerne jednoduchá. Podniky sa nezameriavajú na masovú komunikáciu, ale uprednostňujú individuálne oslovenie zákazníka. V tomto 'one-to-one' prístupe je informácia o zákazníkovi (napríklad predchádzajúce nákupy, potreby a očakávaný úžitok) využívaná pre zostavenie takej ponuky, ktorá zákazníka zaujme a dokáže mu priniesť úžitok.

Kľúčovými faktormi úspechu sa stali tvorba hodnoty a úžitku pre zákazníka, jeho spokojnosť, stabilita, lojalita, či celoživotná hodnota, ktoré odrážajú kvalitu riadenia vzťahov so zákazníkmi. Hlavným cieľom úsilia je zvýšiť konkurencieschopnosť podniku.

Mnohé z výskumov uskutočňovaných v oblasti spokojnosti zákazníka ukázali, že podniky, ktoré vytvárajú spokojných a lojálnych zákazníkov, majú viac opakujúcich sa obchodov, nižšie náklady na získavanie nových zákazníkov a silnejšiu značku. To všetko sa transformuje do lepších finančných výkonov.

Obchodná komunikácia so zákazníkom predstavuje príležitosť na vytvorenie kvalitných a obojstranne výhodných dlhodobých vzťahov medzi zákazníkom a podnikom, ktorý zastupuje predajca. Podniky, ktoré sú schopné komunikovať so zákazníkom tak, aby došlo k vytvoreniu dlhodobých vzťahov, majú väčšiu šancu uspieť na trhu.

1. Komunikačné zručnosti a riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je náročné a zodpovedné, nakoľko má priamy vplyv na efektívnosť a konkurencie schopnosť – na prežitie podniku. Hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je zvyšovanie produktivity každého podniku.

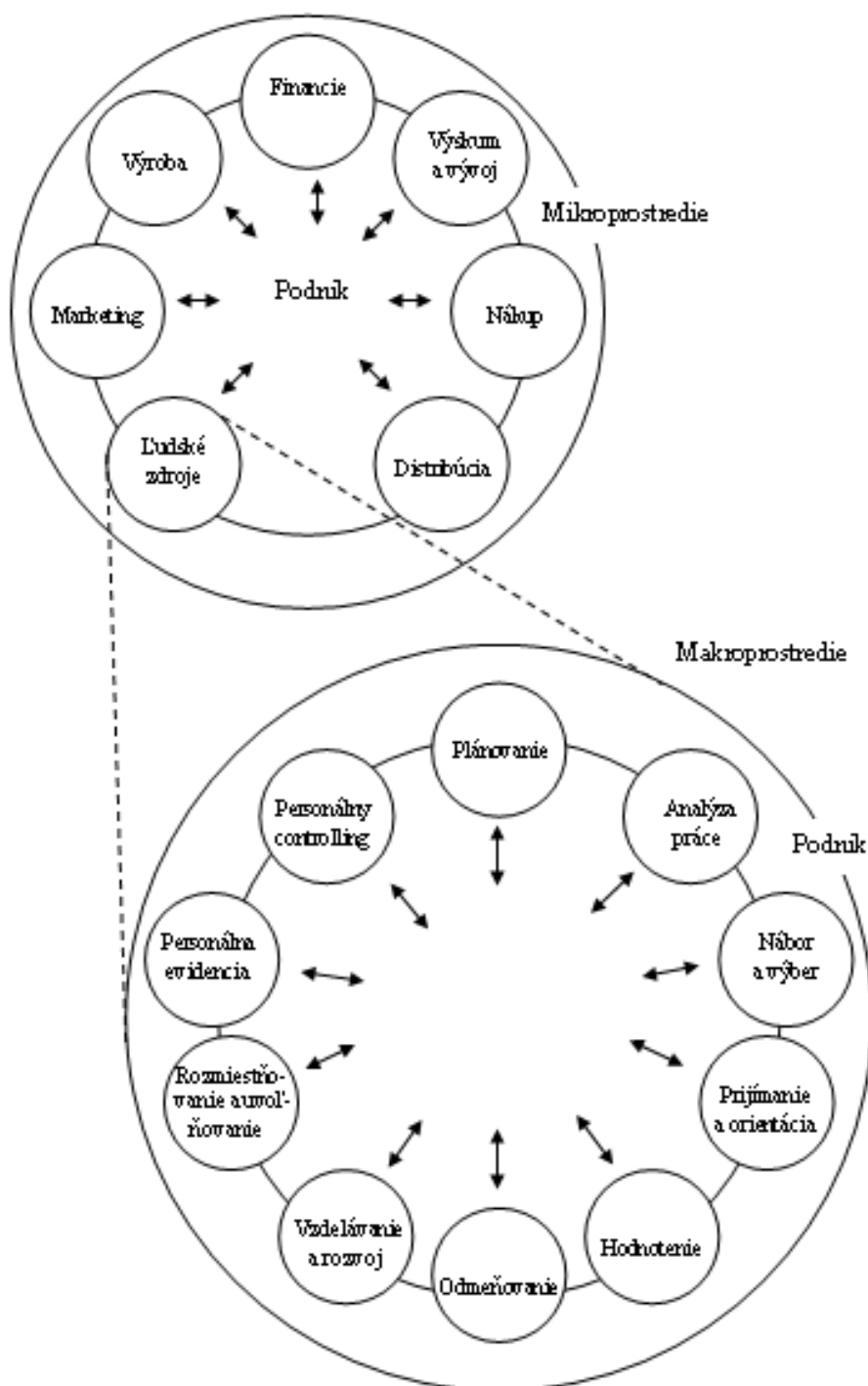
Budovy, stroje, zariadenia, suroviny, technológie, financie – to všetko je pre efektívny chod podniku veľmi dôležité. Avšak najdôležitejšie sú ľudské zdroje – zamestnanci. Vlastníctvo zdrojov umožňuje, ľudské zdroje to uskutočňujú. Len ľudské zdroje sú tvorivým prvkom každého podniku a ich hodnota v tvrdom konkurenčnom boji v súčasnom turbulentnom prostredí čím ďalej, tým viac rastie. Progresívne podniky na celom svete si uvedomujú, že aj najlepšie stratégie a systémy skončia zapadnuté v prachu, ak nie sú podporené a zabezpečené ľuďmi. Kedysi a i dnes sa podniky snažia o dosiahnutie určitej konkurenčnej výhody. Kým v minulosti to boli napr. nové technológie, nové výrobky a pod., dnes si podniky uvedomujú, že akákoľvek konkurenčná výhoda je výsledkom výnimočných inovačných a kreatívnych schopností a zručností zamestnancov podniku. Preto sa ľudské zdroje a ich riadenie stávajú osobitne dôležitým kapitálom podniku.

Základným predpokladom úspešnosti každej podniku je mať a vedieť uplatňovať komunikačné zručnosti a s nimi súvisiace schopnosti a to rovnako v komunikácii vo vnútri podniku ako v komunikácii smerom von z podniku, smerom ku dodávateľom a predovšetkým ku zákazníkovi. Efektívna komunikácia má veľký význam v procese riadenia celého podniku, obzvlášť v komunikácii so zákazníkmi.

2 Klasický model riadenia ľudských zdrojov

Klasický model riadenia ľudských zdrojov (obr. 1.) je štruktúrovaný tak, že všetky personálne činnosti v tomto modeli vytvárajú určitý celok, v ktorom majú približne rovnaké zastúpenie. Ide o činnosti od plánovania ľudských zdrojov cez analýzu práce, nábor a výber zamestnancov, prijímanie a orientáciu, hodnotenie, odmeňovanie, vzdelávanie a rozvoj spolu s rozmiestňovaním a uvoľňovaním až po posledné dve činnosti - personálnu evidenciu a personálny controlling. Všetky činnosti sa realizujú v podmienkach, ktoré ich ovplyvňujú, a to v mikroprostredí a makroprostredí.

Podstatou tohto modelu je, že všetky činnosti sú vnímané ako jeden celok - spoločný systém riadenia ľudských zdrojov.



Obr. 1. Klasický model riadenia ľudských zdrojov v podniku

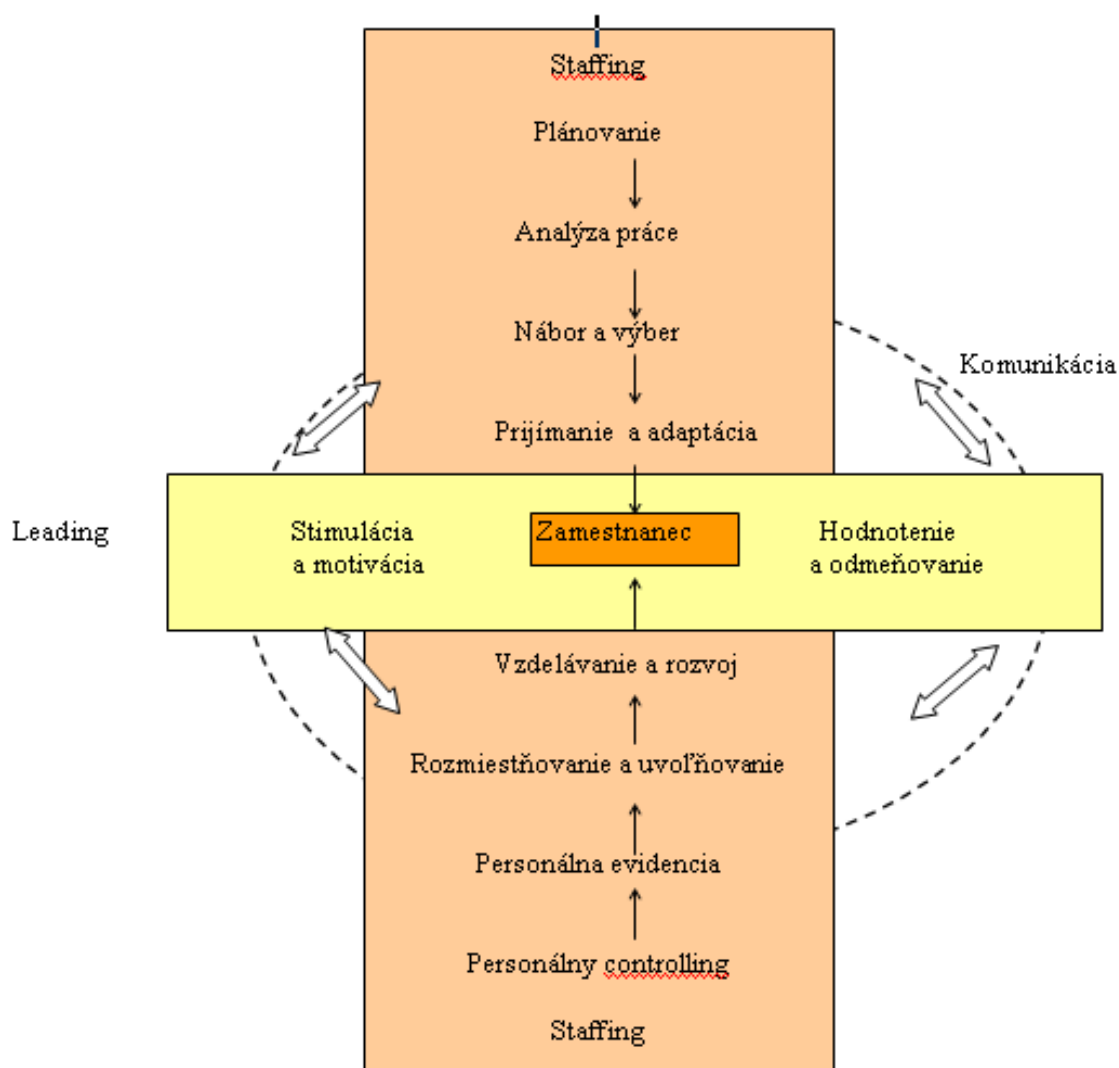
3. Nový model riadenia ľudských zdrojov

Nový model riadenia ľudských zdrojov vymedzuje funkcie riadenia do dvoch oblastí nasledovne:

a) Zabezpečenie personálu – **Staffing**, ktoré zahŕňa:

- plánovanie ľudských zdrojov,
- analýza práce,
- nábor a výber zamestnancov,
- prijímanie a adaptácia zamestnancov,
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- rozmiestňovanie a uvoľňovanie zamestnancov,
- personálna evidencia,
- personálny controlling.

Zabezpečenie personálu sa pokladá za dôležitý činiteľ podnikateľského úspechu každého podniku.



Obr. 2. Nový model riadenia ľudských zdrojov v podniku

b) Vedenie ľudí – **Leading**, ktoré zahŕňa:

- stimulácia a motivácia zamestnancov,
- hodnotenie zamestnancov,
- odmeňovanie zamestnancov,
- komunikácia.

Tieto činnosti tzv. „mäkkého riadenia“ sa orientujú na schopnosti dokázať, resp. umenie vedúcich pracovníkov viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať svojich spolupracovníkov ku kvalitnému, príp. tvorivému plneniu svojej práce.

4.1 Plánovanie ľudských zdrojov

Plánovanie ľudských zdrojov je potrebné pre odhadnutie budúcich potrieb podniku, aby v reálnom čase mal k dispozícii potrebný počet kvalifikovaných a výkonných zamestnancov. Plánovanie ľudských zdrojov možno definovať aj nasledovne [1] - plánovanie ľudského potenciálu je procesom systematickej predpovede budúcich potrieb a zdrojov vedomostí, zručností a skúseností ľudí a prípravy podmienok pre skutočne efektívne využívanie a rozvoj potenciálu zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku.

Plánovanie je náročným procesom, nakoľko je potrebné naplánovať [3] kvantitatívnu, kvalitatívnu, časovú a procesnú dimenziu ľudských zdrojov. Plánovanie ľudských zdrojov má zabezpečiť, aby podnik mal v budúcnosti ľudské zdroje v potrebnom množstve, s potrebnými znalosťami, zručnosťami, schopnosťami a skúsenosťami, s požadovanými osobnostnými charakteristikami, optimálne motivované, flexibilné a pripravené na zmeny, optimálne rozmiestnené na pracovné pozície, v správny čas a s primeranými nákladmi. Proces plánovania ľudských zdrojov možno rozdeliť na tri základné časti:

- analýza dopytu po ľudských zdrojoch,
- analýza ponuky práce (interná i externá),
- vyrovňovanie nesúladu medzi dopytom na jednej strane a ponukou ľudských zdrojov na druhej strane.

Plánovanie veľmi úzko súvisí s interným a externým trhom pracovných síl a možno pri tom použiť rôzne metódy (napr. delfskú, kaskádovú, bilančnú, počítačové modely ...) a plány (od profilovania potenciálnych zamestnancov a získavania a výberu, cez orientáciu a rozmiestňovanie, stabilizáciu, odmeňovanie, hodnotenie, vzdelávanie, motiváciu až ku kuriérnym plánom a plánom ukončovania pracovného pomeru).

4.2 Analýza práce

Nevyhnutným predpokladom pre úspešné riadenie ľudských zdrojov je efektívna štruktúra pracovných miest v podniku. Informácie o nich poskytuje analýza pracovných miest, ktorá je v praxi známa ako analýza práce. Analýzu práce možno definovať ako proces, v ktorom sa systematicky získavajú a vyhodnocujú komplexné informácie o existujúcich i navrhovaných pracovných miestach. Analýza práce je rozsiahly proces, ktorý zahŕňa nasledovné časti:

- identifikáciu pracovných miest a časového i vecného harmonogramu analýzy,
- štúdium dostupných materiálov a záznamov, napr.: organizačnej štruktúry, katalógov pracovných miest, predchádzajúcich opisov práce a špecifikácií zamestnancov, technologických predpisov, pracovných postupov, pracovných noriem, snímok pracovného dňa, atď.,
- voľbu metódy analýzy pracovných miest a pilotné overenie, napr.: rozhovor, dotazník, komisia odborníkov, pozorovanie a ich vzájomné kombinácie,
- získavanie informácií,
- spracovanie informácií do:
 - formy popisu práce (poskytuje prehľadný a ucelený obraz o práci na danom pracovnom mieste),
 - vymedzenia zamestnanca (predstavuje špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca, prehľad zručností a schopností, ktoré sú nevyhnutné na efektívne zvládnutie danej práce),
 - normy pracovného výkonu,
- začlenenie výstupov do informačného systému ľudských zdrojov a spätná väzba na proces ako taký.

Aj z uvedeného možno vidieť, že analýza práce je náročný proces, ktorého výsledky možno využiť pri navrhovaní pracovných miest, redizajne už existujúcich pracovných miest, pri návrhu motivačného programu podniku, pri výbere zamestnancov, pri ich vzdelávaní, pri hodnotení zamestnancov a v mnohých ďalších činnostiach pri riadení ľudských zdrojov.

4.3 Nábor a výber zamestnancov

Získavanie zamestnancov – nábor a výber je dôležitým prvkom personálnej práce. Na získavanie zamestnancov sa možno pozeráť ako na proces, (voľne upravené podľa[1]) *ktorého účelom je efektívne prezentovať internému a externému trhu pracovných síl voľné pracovné príležitosti, a tým upútať a vyvolať záujem vhodných a motivovaných uchádzačov o zamestnanie (preradenie) v podniku.* Získavanie zamestnancov má dva nosné prvky: nábor a výber, ktoré majú spoločné i rozdielne časti podľa toho, či ide o manažérske pracovné pozície, pozície špecialistov, bežné pracovné pozície, respektíve robotnícke pracovné pozície.

Nábor zamestnancov

Zjednodušene možno uviesť, že cieľom náboru zamestnancov je „mať si z čoho vyberať“. Nábor pozostáva z nasledovných činností:

- identifikácia potreby získavania zamestnancov,
- identifikácia zdrojov získavania zamestnancov,
- zhromažďovanie informácií o pracovnom mieste,
- voľba vhodných metód náboru,
- voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov,

- formulovanie ponuky zamestnávateľa,
- uverejnenie ponuky vo vybratých médiách,
- predbežný výber
- a zhodnotenie efektívnosti procesu náboru.

Nábor možno považovať za prípravnú etapu pred výberom v rámci procesu získavania zamestnancov.

Výber zamestnancov

Cieľom výberu zamestnancov je vybrať najschopnejšieho uchádzača na dané pracovné miesto. Výber zamestnancov možno charakterizovať ako [1]) *rozsiahlý proces, ktorý na základe informácií získaných o uchádzačoch a informácií o podniku vedie ku konečnému rozhodnutiu o prijatí (pri externých zdrojoch) alebo prevedení (pri orientácii na interné zdroje) najvhodnejšieho uchádzača na obsadzované pracovné miesto.*

Proces výberu zamestnancov má nasledovné činnosti [7]:

- personálna anamnéza,
- predbežný rozhovor,
- overovanie a dopĺňanie informácií vrátane referencií z predchádzajúceho zamestnania,
- stanovenie postupu výberu,
- voľba metód výberu,
- realizácia výberu.
- sumarizovanie výsledkov, rozhodnutie o výbere a informovanie uchádzačov
- a hodnotenie efektívnosti procesu výberu – spätná väzba.

4.4 Prijímanie a adaptácia zamestnancov

Prijímanie a adaptácia je veľmi dôležitým krokom z pohľadu nového zamestnanca. Prijímanie zamestnanca (voľne upravené podľa [4]) možno definovať ako množstvo činností (vrátane adaptačného procesu) v prvom období pracovného pomeru novoprijatého alebo preradeného zamestnanca, počas ktorých zamestnanec vstupuje do stavu zamestnancov podniku, resp. jeho časti, získava práva a povinnosti zamestnancov a je umiestnený na pracovné miesto.

Cieľom prijímania a adaptácie je, aby nastalo čo najrýchlejšie zapracovanie zamestnanca a jeho identifikácia s podnikovou kultúrou, ako aj konkretizácia profilu zamestnanca z hľadiska jeho pracovného zaradenia.

Základnými činnosťami procesu prijímania a adaptácie sú:

- podpis pracovnej zmluvy a ďalších pracovno-právnych dokladov,
- odovzdanie „súhrnnej informačnej zložky“ o podniku,
- uvedenie na pracovisko, a predstavenie pracovnému kolektívu,
- realizácia adaptačného programu vrátane procesu socializácie na novom pracovisku,
- štruktúrovaný program školení a prípadných stáží na iných útvaroch podniku
- a rozhovor pred skončením skúšobnej doby.

Celý proces prebieha:

- oficiálnym spôsobom (formálnym),
 - neformálnym spôsobom
- v dvoch navzájom sa prelínajúcich rovinách: v rovine pracovnej adaptácie a v rovine sociálnej adaptácie.

4.5 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je celoživotný nekončiaci proces rozvoja ľudského potenciálu, čo predstavuje rozvoj v odbornej i v osobnej rovine vedomostí, zručností a kompetencií s cieľom zvýšenia motivácie zamestnancov. Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov vychádza z vízie, poslania, cieľov a stratégie rozvoja ľudských zdrojov. Má jasne definovaný proces, ktorý pozostáva z nasledovných činností:

- identifikácia a analýza vzdelávacích potrieb,
- definovanie obsahu vzdelávania,
- výber metód vzdelávania,
- stanovenie rozpočtu,
- výber realizátora vzdelávania,
- realizácia vzdelávania
- a hodnotenie vzdelávania.

Prehľad najčastejších vzdelávacích aktivít obsahuje vzdelávanie:

- na pracovisku - inštruktáž pri výkone práce, samoučiaci sa skupina,
- mimo pracoviska – prednáška, seminár, workshop, tréning, outdoor tréning, názorné vyučovanie, zvyšovanie kvalifikácie či rekvalifikácia,
- individuálna práca – samoštúdium, školenie prostredníctvom multimediálnych techník a on-line školiace programy prostredníctvom internetu a intranetu.

Pri naplňovaní vízie podniku a z nej odvodennej personálnej stratégie, má špecifickú úlohu riadenie rozvoja kariéry manažérov a ďalších zamestnancov podniku. *Riadenie rozvoja kariéry je cieľavedomý, systematicky organizovaný proces zabezpečovaný vo vzájomnej spolupráci podniku a zamestnancov, zameraný na umožňovanie naplňovania ich cieľov a aspirácií pri zabezpečení budúcich potrieb manažérov a ďalších zamestnancov podniku, pri dosiahnutí synergických efektov.*

Pracovná kariéra a jej riadenie je dlhodobý proces, skladajúci sa z plánovania kariéry a riadenia kariéry.

Zjednocujúcim a primárnym cieľom pre zamestnanca i pre podnik je dosiahnutie situácie, kedy sa zamestnanec v podniku uplatňuje v súlade s potrebami a možnosťami vlastnými i s potrebami a možnosťami podniku.

4.6 Rozmiestňovanie a uvoľňovanie zamestnancov

Cieľom rozmiestňovania je nájsť zamestnancovi také miesto, na ktorom naplno využije svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti na prospech podniku. Rozmiestňovanie možno definovať aj ako *neustály proces zosúladovania ľudských zdrojov podniku s organizačnou štruktúrou a pracovnými miestami v podniku tak, aby nastalo stotožnenie zamestnancov s cieľmi podniku, ktoré vyústi do vysokej motivácie a plnenia očakávaných výkonov.*

Nevyhnutným predpokladom efektívneho fungovania rozmiestňovania zamestnancov je fungujúci personálny informačný systém (PIS), ktorý obsahuje aj informácie z hodnotenia zamestnancov, vykonaných analýz práce, či vzdelávania zamestnancov. Na základe vypracovaných tzv. „inventárov schopností“ jednotlivých zamestnancov sa tieto porovnávajú s požiadavkami na pracovné miesto a z toho potom vyplýva rozhodnutie o preradení a následne samotné preradenia.

Rozmiestňovanie zamestnancov znamená:

- úvodné umiestnenie zamestnanca,
- povýšenie zamestnanca,
- prevedenie zamestnanca na inú prácu,
- preradenie zamestnanca na menej náročnú prácu.

Uvoľňovanie zamestnancov je veľmi citlivou oblasťou personálnej práce a je ohraničené Zákonníkom práce a súvisiacimi predpismi. Pracovný pomer možno ukončiť zo strany zamestnanca i zamestnávateľa a to dohodou, výpoveďou z ktorejkoľvek strany a pracovný pomer sa končí aj smrťou zamestnanca. Všetky tieto možnosti sú taxatívne stanovené zákonníkom práce v príslušných paragrafoch. Príčiny ukončenia pracovného pomeru môžu byť rôzne. S ohľadom na príčiny ukončenia pracovného pomeru sa k zamestnancom rôznym spôsobom správa aj podnik, napr. ak sú dôvodom výpovede organizačné zmeny, podnik sa snaží pomáhať prepúšťaným zamestnancom. Individuálny prístup je nevyhnutnou podmienkou tejto časti personálnej práce. Rozhovor s odchádzajúcim zamestnancom z dôvodu organizačných zmien je veľmi frustrujúca časť práce vedúceho pracovníka. Je nevyhnutné si uvedomiť, že nadbytočná je práca (pracovné miesto) a nie zamestnanec!

Pri skončení pracovného pomeru sa používa aj výstupný rozhovor, resp. výstupný dotazník, ktorých cieľom je zistiť názor zamestnanca na danú situáciu, aby sa mohlo predísť prípadným odchodom ďalších zamestnancov. Súčasne sú zdrojom cenných informácií a skutočností.

4.7 Personálna evidencia

Personálna evidencia slúži pre správu údajovej základne jednotlivých personálnych procesov. Údajová základňa je tvorená: údajmi o všetkých zamestnancoch podniku a údajmi o pracovných miestach v podniku.

Personálna evidencia v časti údaje o zamestnancoch obsahuje množstvo údajov – charakteristík každého jedného zamestnanca. Tieto údaje možno rozdeliť do nasledujúcich oblastí:

- základné osobné údaje,
- dodatočné identifikačné údaje,
- charakteristiky vzdelania a kvalifikácie zamestnanca,
- charakteristiky pracovno-právnych vzťahov a mzdového zaradenia,
- charakteristiky sociálnej a zdravotníckej starostlivosti,
- charakteristiky mzdových, daňových, dôchodkových a ďalších údajov,
- charakteristiky dávok nemocenského poistenia, dane zo mzdy a zrážok z miezd,
- hodnotenie zamestnanca,
- plán kariéry zamestnanca.

Personálna evidencia v časti údaje o pracovných miestach obsahuje množstvo údajov o všetkých pracovných miestach v podniku. Tieto možno štruktúrovať do troch základných foriem, t.j. popisu pracovného miesta, špecifikácie pracovného miesta a normy pracovného výkonu. Z uvedeného vyplýva, že takéto množstvo informácií musí byť spravované v personálnom informačnom systéme (ďalej len PIS).

4.8 Personálny controlling

Funkčný systém riadenia ľudských zdrojov musí umožňovať i sledovanie nákladov, či meranie efektívnosti jednotlivých procesov v čase. *Personálny controlling sleduje a analyzuje vybrané personálne ukazovatele s cieľom zistiť slabé a silné miesta riadenia ľudských zdrojov, nájsť rezervy, a tak zvýšiť výkonnosť a konkurenčnú schopnosť podniku.* Sledovanie efektívnosti jednotlivých procesov práce s ľudskými zdrojmi je veľmi náročné, pretože nie vždy sú k dispozícii potrebné

podklady. Niektoré činitele je možné sledovať pomocou kvantitatívnych ukazovateľov, iné iba pomocou časového porovnávania daných trendov, niektoré je možné posudzovať iba intuitívne pomocou vyjadrenia expertného odhadu, názorov, spokojnosti riadiacich zamestnancov, personálnych odborníkov a zamestnancov.

Medzi tie činnosti, ktoré sa sledovať dajú patria napr.:

- efektívnosť plánovania ľudských zdrojov,
- efektívnosť profilovania potenciálnych zamestnancov,
- efektívnosť profilovania stabilných zamestnancov,
- efektívnosť náboru a výberu zamestnancov,
- efektívnosť motivovania zamestnancov a riadiacich zamestnancov,
- meranie fluktuácie,
- efektívnosť výkonu zamestnanca i riadiaceho pracovníka,
- efektívnosť činnosti útvaru riadenia a rozvoja ľudských zdrojov,
- efektívnosť systému riadenia a rozvoja ľudských zdrojov.

Niektoré sa však z hľadiska efektívnosti sledovať vôbec nedajú.

Záver

V súčasnosti si väčšina podnikov uvedomuje potrebu vytvárania dlhodobých a obojstranne prospešných vzťahov so zákazníkmi. Rozmanitosť modelov obchodnej komunikácie potvrdzuje skutočnosť, že obchodná komunikácia sa neustále rozvíja a napreduje. Základným predpokladom úspešnosti každého podniku je mať a vedieť uplatňovať komunikačné zručnosti a s nimi súvisiace schopnosti a to rovnako v komunikácii vo vnútri podniku ako v komunikácii smerom von z podniku, smerom ku dodávateľom a predovšetkým ku zákazníkom.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] BLAŠKOVÁ, M.: Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. - Žilina, EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2003
- [2] HITTMÁR, Š., STRIŠŠ, J., MELICHAR, V., MATIAŠKO, K.: Manažment v doprave. - Žilina, EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2000
- [3] KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov – ľudský faktor a úspešnosť podniku. – Bratislava: Sprint, 2001
- [4] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ L.: Řízení lidských zdrojů. Praha. - HZ Systém 1997
- [5] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W.: Řízení lidských zdrojů. - Praha, Grada, 1993
- [6] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a KOL.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. - Praha, Grada 1996
- [7] ŠIMKO, I.: Příjímání pohovor. - Závěrečná práce specializačního kurzu, Právnická fakulta Univerzity Karlovy, Praha, 1994
- [8] WERTHER, W. B. Jr., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. -Praha, Victoria Publishing, 1992

ADRESA AUTORA:

Ing. Ivan ŠIMKO, PhD., Slovenská spoločnosť pre životné prostredie, Fatranská 6, 010 08 Žilina, Slovenská republika, e-mail: ivan.simko.za@gmail.com

RECENZIA TEXTOV V ZBORNÍKU

Recenzované dvomi recenzentmi, členmi vedeckej rady konferencie. Za textovú a jazykovú úpravu príspevku zodpovedajú autori.

REVIEW TEXT IN THE CONFERENCE PROCEEDINGS

Contributions published in proceedings were reviewed by two members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.