



ZAVÁDZANIE INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA V RIADENÍ BEZPEČNOSTI PODNIKU

PETER MARKOVIČ

ESTABLISHING OF INTEGRATED SYSTEM OF MANAGING IN THE MANAGEMENT OF THE COMPANY'S SECURITY

ABSTRAKT

Príspevok stručne opisuje manažérstvo kvality od jeho počiatkov až po dnešné moderné systémy manažérstva. Druhá časť sa zaoberá integrovanými systémami riadenia a výhodami ich budovania. Tretia časť sa zaoberá riadením bezpečnosti pomocou aktívnych riadiacich nástrojov a prínosom z budovania systému manažérstva BOZP pre organizácie. Záverečná časť porovnáva prvky bezpečnosti, environmentu a kvality v jednotlivých ISO normách.

Keľúčové slová: kvalita, starostlivosť, manažérstvo kvality, integrovaný systém, nebezpečenstvo, ohrozenie, posudzovanie rizika, riziko, rizikové faktory

ABSTRACT

Report briefly describes managing of the quality from its beginning up to the present modern systems of managing. Second part deals with the integrated systems of managing and the advantages of their development. Third part deals with the managing of the security through active managing tools and the contribution from the development of the managing of Security and Health Protection at Work (BOZP) system for the organizations. Final part compares elements of security, environment and quality in single ISO standards.

Key words: Quality, care, quality management, integrated system, danger, jeopardy, risk assessment, risks, risk factors

ÚVOD

Jednou z oblastí, ktorá významne pôsobí na zamestnancov, je úroveň v starostlivosti o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Ukázalo sa, že v dôsledku zásadných spoločenských zmien, ku ktorým došlo po novembri 1989, existujúci spôsob organizovanej starostlivosti o BOZP už nevyhovoval novým podmienkam, ani požiadavkám obsiahnutých v medzinárodných zmluvách a dohovoroch, ktoré Slovenská republika uchádzajúca sa o členstvo v Európskej únii, musela akceptovať.

Jednou z podmienok prijatia Slovenskej republiky medzi kandidátske krajiny a do členstva Európskej únie bolo, že sa musí vykonať transformácia smerníc EÚ do nášho právneho systému.

Tieto opatrenia sa museli vykonať aj v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci pre zamestnancov.

Terminológia

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci - podmienky a faktory, ktoré ovplyvňujú zdravie zamestnancov, prechodne zamestnaných pracovníkov, pracovníkov dodávateľov (zmluvných strán), návštevníkov a akýchkoľvek iných osôb na pracovisku.

Bezpečnosť - je situácia, v ktorej je systém riadený a proces poškodenia ešte nezačal. Môže byť definovaná ako opak nebezpečnosti. Bezpečnosť je riadený systém, bez procesu poškodzovania.

Ciele BOZP - ciele z hľadiska výkonnosti BOZP ktoré si organizácia sama stanoví a chce ich dosiahnuť.

Politika BOZP - vyhlásenie o zámeroch a zásadách v oblasti BOZP, ktoré poskytuje rámec na stanovenie cieľov BOZP.

Program manažérstva BOZP - popis opatrení (zodpovedností a prostriedkov) prijatých alebo plánovaných na dosiahnutie cieľov BOZP vrátane termínov na ich dosiahnutie.

Systém manažérstva BOZP podľa OHSAS 18001 - časť celkového systému manažérstva, umožňujúci riadenie rizík BOZP asociovaných s činnosťou organizácie, ktorý zahŕňa organizačnú štruktúru, plánovacie činnosti/aktivity, zodpovednosti, prax, postupy a zdroje pre rozvoj, implementáciu, dosiahnutie, preskúmanie /revíziu/ a dodržiavanie politiky organizácie.

Riziko - pravdepodobnosť, že škoda špecifického typu na špecifických systémových častiach sa vyskytne v danom systéme počas určeného obdobia. Teda akékoľvek presné určenie rizika v číselných údajoch by malo mať (explicitné alebo implicitné) tieto tri časti vo svojich jednotkách: napr. počet úmrtí v populácii za jeden rok alebo závažné úrazy zamestnancov za 1000 odpracovaných hodín. [1]

Nehoda - proces výskytu neúmyselného poškodenia, kde vystavenie sa ohrozeniu má za následok okamžité poškodenie.

Hodnotenie rizika - proces posúdenia veľkosti rizika a rozhodnutia, či riziko je alebo nie je tolerovateľné.

Komunikácia – prenos informácií týkajúcich sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, systému manažérstva BOZP a právnych predpisov BOZP v rámci závodu (interná komunikácia), resp. medzi závodom a externou zainteresovanou stranou (externá komunikácia)

MANAŽÉRSTVO KVALITY

Pojem kvalita nie je súčasný vynález, ale bol už známy pred stovkami a tisíckami rokov. Tisíce rokov pred naším letopočtom v starovekom Egypte zaviedli tzv. "Knihu smrti", ktorá je považovaná za prvú dokumentáciu kvality na zemi. Už od stredoveku bolo hlavným cieľom remeselníkov vyrábať kvalitné produkty. Reputáciu pre svoje produkty získavali cez združenia remeselníkov, ktoré boli roky udržiavané na základe uplatňovania prísnych pravidiel a množstva vedomostí, ktoré museli členovia spĺňať. Priemyselná revolúcia viedla k zániku mnohých malých podnikov, ktoré neboli schopné súťažiť s veľkovýrobou. Vedecký manažment zavedený F. W. Taylorom podporoval zvýšenie výsledkov práce pomocou masovej produkcie (známe tiež ako pásová produkcia), kde práca bola rozdelená na jednotlivé časti vyrábané jednotlivými robotníkmi. Druhá svetová vojna opäť spôsobila zvýšenie výroby. V Spojených štátoch Amerických bol so zavedením armádnych noriem MIL znovu objavený systematický prístup k bezpečnosti a kvalite. Tieto normy použilo NATO ako základ pre normy pre zabezpečovanie kvality (AQAP) a prispeli k rozvoju bezpečnosti a kvality v západnom svete [1].

Moderné systémy manažérstva kvality

Moderné systémy manažérstva kvality sú založené na požiadavkách normy ISO 9001/2000 a vychádzajú z 8 zásad systému manažérstva kvality, medzi ktoré patrí aj procesný prístup. Tieto zásady spočívajú v nasledovných požiadavkách:

- **zameranie sa na zákazníka** – organizácie závisia od svojich zákazníkov, a preto musia identifikovať a porozumieť ich súčasné a budúce potreby tak, aby uspokojili ich požiadavky, a snažili sa prekonať ich očakávania;
- **vodcovstvo** – manažérstvo nie je administratívna činnosť; vedenie je potrebné na zosúladenie cieľov a smerovania, a na vytvorenie takého prostredia, aby ľudia v organizácii boli zainteresovaní na dosahovaní cieľov organizácie;
- **zapojenie pracovníkov** – zainteresovanosť a spolupráca zamestnancov na všetkých úrovniach a využitie ich schopností na prospech organizácie;
- **procesný prístup** – činnosti a súvisiace zdroje by mali byť riadené ako proces, aby sa dosiahli efektívne výsledky;
- **systémový prístup k manažérstvu** – identifikácia, pochopenie a riadenie vzájomne previazaných procesov ako systému prispieva k efektívnosti a účinnosti organizácie pri dosahovaní jej cieľov;
- **trvalé zlepšovanie** – je trvalým cieľom organizácie;
- **rozhodovanie na základe faktov** – efektívne rozhodnutia sa zakladajú na logickej analýze dát a faktických informácií;
- **vzájomne výhodné vzťahy s dodávateľmi** – vzájomne výhodný vzťah medzi organizáciou a jej dodávateľmi zvyšuje schopnosť oboch organizácií vytvárať hodnoty.

Normy radu ISO 9000/2000 nie sú jedinými normami systému riadenia kvality. Existuje mnoho ďalších. Normy systému manažérstva kvality môžu byť klasifikované nasledovne:

- Normy systému manažérstva kvality zamerané na produkty
- Normy systému manažérstva kvality zamerané na priemysel
- Všeobecné normy systému manažérstva kvality [4].

INTEGROVANÉ SYSTÉMY RIADENIA

V minulosti bolo jednoznačným trendom našich organizácií certifikácia systému manažérstva kvality v zmysle požiadaviek normy ISO 9001 a 9002 z roku 1994 a podľa požiadaviek normy ISO 9001/2000 [5]. Dnes sa stretávame so stále častejšími prípadmi vstupu zahraničného kapitálu na slovenský trh resp. rozvojom partnerských vzťahov v rámci EÚ ale aj USA, Veľkej Británie, Kanady a ich jednoznačnej požiadavky (napr. automobilový priemysel) zavedenia a implementácie systému riadenia environmentálneho manažérstva podľa normy ISO 14001 a systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v zmysle špecifikácie OHSAS 18001 respektíve systému riadenia bezpečnosti potravín HACCP, či požiadaviek na certifikáciu lesov a pod. [6]

Mnohé väčšie či menšie organizácie so zahraničným kapitálom resp. s predmetom podnikania hlavne na zahraničné trhy majú dnes zavedený Integrovaný manažérsky systém (IMS) v zmysle medzinárodných požiadaviek, za pomoci ktorého riadia svoje dominantné postavenie na trhu u nás i v zahraničí a v bezprostrednej miere riadia straty z nekvality, z negatívnych dopadov na životné prostredie, či z ohrozenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci [12]. V súčasnosti sa predpokladá, že spoločnosť pôsobiaca na trhu nemôže vyrábať kvalitne, ak neriadi svoje straty a nedbá o ochranu životného prostredia a BOZP svojich zamestnancov v procesnom systéme riadenia nad rámec legislatívnych požiadaviek nášho štátu [14].

Zabezpečenie úspešnosti organizácie rôznymi druhmi manažérskych budovaných systémov sa v dnešnej zložitej ekonomickej situácii stáva čoraz viac samozrejmosťou podľa medzinárodne uznávaných štandardov, ku ktorým patrí:

- systém manažérstva kvality (SMK/QMS)
- systém environmentálneho manažérstva,

- systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (OHSAS) [13].

Zásady a kľúčové požiadavky environmentálneho manažérstva sú spoločné v rámci

- aplikácie normy STN EN ISO 14001 - systém environmentálneho manažérstva (Environmental Management System - EMS),
- Nariadenia EÚ 761/2001 z 19.3.2001 o dobrovoľnej účasti organizácií v schéme environmentálneho manažérstva a auditu (Eco-management and Audit Scheme - EMAS II), ktoré novelizovalo Nariadenie ES 1836/1993 (EMAS I) o dobrovoľnej účasti priemyselných podnikov na programe Spoločenstva o environmentálnom riadení a hodnotení schválenom 29.6.1993 Radou ministrov ES (vstúpilo do platnosti 13.7.1993 s účinnosťou pre jednotlivé členské štáty EÚ od 13.4.1995) [11].

Dokumenty vychádzajú zo spoločného princípu - iniciovať aktívny prístup podnikov k zlepšovaniu svojho vzťahu k ochrane životného prostredia, líšia sa tým, že niektoré prvky systému jeden dokument vyžaduje a druhý ich odporúča

Systém manažérstva kvality

Kvalita produktov a produkcie ovplyvňuje prosperitu, efektívnosť a konkurencieschopnosť podnikateľského subjektu. Cieľom výstavby systému manažérstva kvality podniku je vytvoriť u personálu podniku správny vzťah ku kvalite ako základnej kategórie trhového hospodárstva a túto kvalitu aj produkovať. Systém manažérstva kvality určuje prioritné vlastnosti podniku, prostredníctvom ktorých podnik uspokojuje výstupným produktom identifikovateľné potreby na trhu [3]. Nastavenie správneho vzťahu medzi podnikom a prostredím trhu realizujeme v reálnom čase pomocou systému manažérstva kvality.

Systém manažérstva kvality predstavuje organizačné usporiadanie podniku, aplikáciu metód, nástrojov a postupov, ktoré slúžia na výstavbu, realizáciu, udržiavanie a zdokonaľovanie činnosti a ich výstupov.

Súčasná norma ISO 9001 mapuje firemné procesy a ich systémové riadenie vzhľadom na splnenie požiadaviek zákazníka, požiadaviek na produkt a riadenie rizík voči kvalite produktu a procesom [9]. Certifikácia je známkou určitej vyspelosti a dôveryhodnosti firmy a stáva sa významnou konkurenčnou výhodou.

Systém environmentálneho manažérstva

Systém environmentálneho manažérstva je podľa normy ISO 14001 zložkou komplexného systému manažérstva, ktorá obsahuje štruktúru, plánovacie činnosti, zodpovednosti, zvyklosti, postupy, procesy a prostriedky na prípravu, realizáciu, preskúmanie a udržiavanie environmentálnej politiky [14]. EMS je teda zložkou systému podnikového manažérstva, cieľovo orientovanou na realizáciu zámerov v oblasti starostlivosti o životné prostredie. Ide o implementáciu (integráciu) prvkov starostlivosti o životné prostredie do rozhodovacích procesov a riadenia podniku

EMS je systém riadenia firmy vo vzťahu k ochrane životného prostredia a vychádza z radu noriem ISO 14000. Je to aj aplikácia požiadaviek trvale udržateľného rozvoja špecifikovaných v 16-princípoch podnikateľskej charty prijatých Svetovou podnikateľskou radou pre udržateľný rozvoj v roku 1991 a rozšírených o princíp sociálnej zodpovednosti podnikov, ktorý bol prijatý v roku 1997. Normy radu ISO 14000 predstavujú systém normatívnych dokumentov zameraných hlavne na:

- systémy environmentálneho manažérstva s návodom na vypracovanie dokumentácie
- audity ako formy overovania stavu životného prostredia
- hodnotenie environmentálneho správania sa podniku
- označovanie výrobkov (ekologicky vhodné výrobky)
- hodnotenie životného cyklu (normy radu 1404x)

Zavedenie EMS nie je síce povinné, ale vzhľadom na rozsah a nároky dnešných, stále sa zvyšujúcich legislatívnych požiadaviek sa stáva pre veľké podniky už nutnosťou.

Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci

Požiadavky systému manažérstva kvality predovšetkým v oblasti pracovného prostredia ovplyvňujú nielen vlastných zamestnancov, ale aj verejnosť v bezprostrednom okolí podniku [10]. Preto sa kladie čoraz väčší dôraz na splnenie požiadaviek bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov podniku pri práci v súvislosti s novými právnymi požiadavkami týkajúcimi sa nebezpečných havárií i občanov v rizikovej zóne v okolí podnikov [15].

Štruktúra smernice OHSAS je kompatibilná so základnými prvkami legislatívy väčšiny európskych štátov a s vyššie uvedenými normami ISO 14001 a ISO 9001 [2].

Podobne ako v EMS je základom celého systému vyhľadávanie nebezpečenstva a ohodnotenie vyplývajúcich rizík voči zamestnancom, následne podchytenie všetkých rizík a prípadná minimalizácia ich dopadov [7], [8]. V dnešnej dobe harmonizácie nášho práva s právom EÚ je už tento princíp legislatívne zakotvený aj v SR.

Riadiaci systém bezpečnosti práce je rozsiahly systém organizačných štruktúr, postupov, procesov a prostriedkov, ktorý zahŕňa splnenie všetkých legislatívnych predpisov [16]. Riadenie bezpečnej prevádzky je súčasťou vrcholového manažmentu podniku, pričom zahŕňa v sebe realizáciu týchto činností:

- priradenie rovnakej priority bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci, ochrane životného prostredia ako ekonomickým aspektom;
- riadenie podniku tak, aby sa zvyšovala úroveň ochrany zdravia zamestnancov a ochrany životného prostredia;
- posilňovanie vedomia zodpovednosti zamestnancov v súvislosti s ochranou vlastného zdravia s cieľom motivovať ich spoluprácu v oblasti bezpečnosti práce;
- integráciu požiadaviek bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ako aj ochrany životného prostredia do etapy projektovania a konštruovania všetkých technologických celkov;
- poskytovanie informácií zamestnancom, ako bezpečne vykonávať činnosti v rámci systému človek - stroj – prostredie,
- spoluprácu so štátnymi organizáciami, ako aj s miestnou samosprávou pri prevencii vzniku veľkých havárií a pri vytváraní podmienok pre ochranu zdravia pri práci.

Integrované systémy a procesy

Integrované systémy sú veľmi výhodným spôsobom k vytvoreniu systému riadenia, ktorý zohľadňuje nielen kvalitu výrobkov a služieb, ale aj prístup k životnému prostrediu a bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci. Okrem toho systémový prístup zaručí orientáciu v legislatívnych požiadavkách a ich naplnení, znižuje administratívnu náročnosť a šetrí finančné zdroje.

V tab. 1 je prezentované porovnanie prvkov bezpečnosti, environmentu a kvality v jednotlivých normách.

Tab. 1 - Porovnanie prvkov bezpečnosti, environmentu a kvality v jednotlivých normách

OHSAS 18001 systém manažérstva BOZP	ISO 14001 systém environmentálneho manažérstva	ISO 9001:2000 systém manažérstva kvality
4.1 Všeobecné požiadavky	4.1 Všeobecné požiadavky	4.1 Všeobecné požiadavky
4.2 Politika BOZP	4.2 Environmentálna politika	5.3 Politika kvality
4.3 Plánovanie	4.3 Plánovanie	5.4 Plánovanie
4.3.1 Plánovanie identifikácie nebezpečenstva, odhadu rizika a riadenie rizika	4.3.1 Environmentálne aspekty	5.2 Zameranie na zákazníka
4.3.2 Zákonné a iné požiadavky	4.3.2 Zákonné a iné požiadavky	
4.3.3 Ciele	4.3.3 Ciele dlhodobé a krátkodobé	5.4.1 Ciele kvality
4.3.4 Program manažérstva BOZP	4.3.4 Program environmentálneho manažérstva	5.4.2 Plánovanie SMK
4.4 Implementácia a prevádzka	4.4 Implementácia a prevádzka	7. Realizácia produktu
4.4.1 Štruktúra a zodpovednosť	4.4.1 Štruktúra a zodpovednosť	Zodpovednosť manažmentu Manažérstvo zdrojov
4.4.2 Školenie, uvedomenie a spôsobilosť	4.4.2 Školenie, uvedomenie a spôsobilosť	6.2.2 Kompetentnosť, povedomie a príprava pracovníkov
4.4.3 Konzultovanie a komunikácia	4.4.3 Komunikácia	5.5.3 Interná komunikácia
4.4.4 Dokumentácia	4.4.4 Dokumentácia systému environmentálneho manažérstva	4.2 Požiadavky na dokumentáciu
4.4.5 Riadenie dokumentácie a údajov	4.4.5 Riadenie dokumentácie	4.2.3 Riadenie dokumentov
4.4.6 Operatívne riadenie prevádzky	4.4.6 Operatívne riadenie prevádzky	7.1 Plánovanie realizácie produktu 7.2 Procesy týkajúce sa zákazníka
4.4.7 Havarijná pripravenosť a odozva	4.4.7 Havarijná pripravenosť a odozva	

OHSAS 18001 systém manažérstva BOZP	ISO 14001 systém environmentálneho manažérstva	ISO 9001:2000 systém manažérstva kvality
4.5.1 Meranie a monitorovanie výkonnosti	4.5.1 Monitorovanie a meranie	8.2 Monitorovanie a meranie
4.5.2 Nehody, udalosti, nehody a nápravná a preventívna činnosť	4.5.2 Nezhody a nápravná a preventívna činnosť	8.3 Riadenie nezhodného produktu
4.5.3 Záznamy a manažment záznamov	4.5.3 Záznamy	4.2.4 Riadenie záznamov
4.5.4 Audit	4.5.4 Audit systému environmentálneho manažérstva	8.2.2 Interný audit
4.6 Preskúmanie manažmentom	4.6 Preskúmanie manažmentom	5.6 Preskúmanie manažmentom

Integrovaný systém riadenia podľa ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001 je výhodné zaviesť a integrovať do jediného fungujúceho systému riadenia, ktorý sa tak stane funkčným nástrojom riadenia a zabezpečí predchádzanie všetkým rizikám v činnostiach organizácie.

ZÁVER

Súčasná legislatíva v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v SR vytvára rámec na uplatňovanie základných zásad, založených na princípoch dohovorov medzinárodnej organizácie práce a smerníc Európskej únie. Je vytvorený systém kontrolných orgánov, vychádzajúcich z dlhoročných tradícií, presadzujúci dodržiavanie predpisov na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, bezpečnosti technických zariadení a ustanovených pracovných podmienok. Určitým nedostatkom je absencia účinných ekonomických nástrojov, podceňujúcich lepšie uplatnenie BOZP v praxi.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] BADIDA, M., *Environmentálne systémy riadenia*. – In: *Projekt Tempus – Phare, Ib_jep-13406-98*. TU: Košice, 1999 - 2000
- [2] BLANDIN, M.CH., *Normailizácia EN a technické normy*. – In: *Projekt Tempus – Phare Ib_jep-13406-98*. TU: Košice, 1999 - 2000
- [3] DAŇOVÁ, M. – HUTTMANOVÁ, E. 2005. Komparácia vybraných aspektov konvenčnej a ekologickej výroby. - In *Teoretické aspekty prierezových ekonomík III*. Košice: Royal Unicorn, 2005, s. 78 – 82 ISBN 80-969181-4-1.
- [4] FANČOVIČ, M., 2003: *Seminár pre koordinátorov bezpečnosti práce*.- IVBP: Bratislava.
- [5] GOOSSENS, G.L., *Teória bezpečnosti práce a technických zariadení*. – In: *Projekt Tempus-Phare Ib_jep-13406-98*. TU: Košice, 1999 - 2000
- [6] LEHDER, H.G., *Integrované systémy riadenia*. – In: *Projekt Tempus – Phare Ib_jep-13406-98*. TU: Košice, 1999 – 2000
- [7] MAJERNÍK, Milan - BOSÁK, Martin - CHOVANCOVÁ, Jana: Posudzovanie súladu pri akreditácii v oblasti environmentu, kvality a bezpečnosti. In: *Acta Mechanica Slovaca*. roč. 9, č. 2-b (2005), s. 281-286. ISSN 1335-2393.

RUSKO, M. – BALOG, K. [Eds.] 2007:

**Manažérstvo životného prostredia 2007 ▼▲▼ Management of Environment '2007
 zo VII. konferencie so zahraničnou účasťou konanej 5. - 6. 1. 2007 v Jaslovských Bohuniach
 Proceedings of the International Conference, Jaslovské Bohunice, 5-6 January 2007
 Žilina: Strix et VeV. Prvé vydanie. ISBN 978-80-89281-18-3.**

- [8] PROCHÁZKOVÁ, D. – DYTRYCH, P., 2004: *Zdroje rizik pro podnik a řízení bezpečnosti podniku*. - In: Metodické problémy oceňování podniku, Ed. M. Mařík. Nakladatelství VŠE, Praha 2004, 303p, ISBN 80-245-0738-2, 250-256.
- [9] PROCHÁZKOVÁ, D.: *Bezpečnost je základní prioritou současnosti. Environmentální aspekty podnikání*. ISSN 1211-8052, No. 3 (2004), 6-11.
- [10] RUSKO, M., 2004: *Environmentálne orientovaný manažment v praxi manažéra*. - Žilina: Strix. Edícia EV-2, Prvé slovenské vydanie, ISBN 80-969257-1-7, 190 s.
- [11] RUSKO, M. – BALOG, K. – TUREKOVÁ, I., 2006: *Vybrané kapitoly z environmentálneho a bezpečnostného manažérstva*. - Bratislava: VeV et Strix, Edícia EV-4, Prvé slovenské vydanie, ISBN 80-969257-5-X, 160 s.
- [12] RUSKO, M., 2006: *Bezpečnostné a environmentálne manažérstvo*. - Bratislava: VeV et Strix, Edícia EV-7, Prvé slovenské vydanie, ISBN 80-969257-9-2, 389 s.
- [13] ŠABO, M., 2003: *Bezpečné inžinierstvo*. - STU: Bratislava.
- [14] ŠIMKO, I., 2005: *Systém rozvoja kariéry zamestnancov podniku*. - In: Zborník príspevkov 2. medzinárodnej vedeckej konferencie „Manažment ľudského potenciálu v podniku“, 16.-17.3.2005 Žilina. Žilinská univerzita v Žiline; ISBN: 80-8070-360-4, s. 282 - 287

ADRESA AUTORA

Ing. Peter Markovič, VUJE a.s., Okružná 5, 918 64 Trnava, Slovenská republika, e-mail: >markovic@vuje.sk<

RECENZENT

prof. Ing. Karol Balog, PhD., Slovenská technická univerzita v Bratislave, Materiálovotechnologická fakulta Trnava, Ústav bezpečnostného a environmentálneho inžinierstva, Botanická 49, 917 01 Trnava, Slovenská republika, e-mail: >karol.balog@stuba.sk<