

KOMBINÁCIA METÓD HODNOTENIA PRI HODNOTENÍ ZAMESTNANCOV Z POHĽADU RIADENIA VÝROBNÉHO PODNIKU

Miloš Hitka – Patrik Aláč

ABSTRAKT

Spravodlivé a motivačné hodnotenie je dôležitou investíciou nielen do rozvoja zamestnanca ako takého, ale aj perspektívnou investíciou do rozvoja podniku. V práci sa zaoberáme hodnotením zamestnancov podniku a jeho vplyvom na výkonnosť a motiváciu človeka v súvislosti s riadením podniku. Ponúkame možnosť využiť kombináciu hodnotiacich metód pre objektívne posúdenie výkonnosti zamestnancov.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Hodnotenie zamestnancov, riadenie podniku, ľudské zdroje

JEL klasifikácia: M5, M12

ÚVOD

V súčasnej dobe sa do popredia v každej firme dostáva požiadavka prehodnotiť prístup k človeku - zamestnancovi v zmysle výlučne nákladovej položky. Dôležité je pochopiť, že investície do rozvoja zamestnancov nie sú len nutným výdavkom, ale premyselnou investíciou do budúcnosti organizácie. Cílené a dlhodobé investície sú impulzom pre aktivizáciu zamestnancov a spolu s individuálnym prístupom k jednotlivcovi sú garantom pre efektívne fungovanie organizácie. Zároveň uplatnením individuálneho prístupu bude možné zabezpečiť uspokojenie skutočných rozvojových potrieb zamestnancov, vychádzajúc súčasne z potrieb samotnej organizácie, a navyše cestou individuálnych cieľov na jednotlivých úrovniach aj prispieť k naplneniu strategických cieľov na úrovni celého podniku. Základnými predpokladmi úspechu každej firmy sú teda kvalitné ľudské zdroje a ich efektívne využívanie, od ktorých sa následne odráža silná podniková kultúra.

Cieľom pracovného hodnotenia je zistiť ako si zamestnanec plní svoje úlohy, aká je možnosť jeho ďalšieho využitia vo firme, či svojou prácou prispieva k plneniu cieľov a stratégie firmy. Hodnotenie vytvára periodickú možnosť pre účinnú komunikáciu medzi hodnotiteľom a hodnoteným smerujúc k prediskutovaniu „čo očakáva jeden od druhého“ a „čo urobiť preto, aby sa očakávanie naplnilo“.

V praxi sa často stretávame s názormi, že systematické hodnotenie je časovo náročné, zbytočné a vyvolávajúce konflikty. Podľa týchto hlasov je postačujúci osobný názor vedúceho. Na druhej strane sú riadiaci zamestnanci, ktorí hodnotenie pokladajú za účinný prostriedok motivácie zamestnancov a súčasť manažerskej práce. Hodnotenie má odhaliť obraz o tom s akým ľudským potenciálom podnik disponuje, aké má v oblasti riadenia ľudských zdrojov rezervy, pomáha určiť ciele rozvoja kariéry jednotlivých zamestnancov či potreby profesionálneho tréningu a ďalšieho vzdelávania.

Teória a prax riadenia v poslednom čase smeruje v oblasti vedenia firiem ku koncepcii integrovaného manažmentu. Problematika ľudských zdrojov a ich riadenie je súčasťou takto chápaných konceptov riadenia, ktorých existuje niekoľko typov.

Vedenie podniku sa uskutočňuje v jednote jeho troch dimenzií. Normatívneho a strategického manažmentu, ktorý utvára operatívny manažment a riadi rozvoj podniku.

Normatívny manažment sa zaoberá generálnymi cieľmi podniku, formuláciou všeobecných postojov, noriem, princípov a pravidiel, ktoré sú zamerané na zabezpečenie schopnosti podniku nielen prežiť, ale aj sa dynamicky rozvíjať v trhovom prostredí. Časový horizont normatívnej dimenzie manažmentu je spravidla 8-10 rokov, pričom horizont aktualizácie (prijatia rozhodnutia) je cca 3-5 rokov.

Strategický manažment je zameraný na budovanie, obhospodarovanie a využívanie tzv. potenciálov úspechu identifikovaných v rámci analýz podniku a jeho okolia. Vecným výstupom tejto dimenzie sú strategické programy a projekty. Časový horizont strategickú dimenzie manažmentu je 3-5 rokov a príslušný horizont aktualizácie je cca 1-2 roky.

Operatívny manažment sa zaoberá vecnými výstupmi, ako sú plány a príkazy. Prakticky ide o systém ročných vykonávacích plánov, ktorý je konkretizáciou strategických aktivít. Časový horizont operatívnej dimenzie je spravidla 1 rok horizont prijatia rozhodnutia je potom kvartál.

V takto chápanom systéme musí organizácia venovať dostatok času komunikácii, tréningu, rozvoju a hodnoteniu vedúcich pracovníkov na všetkých úrovniach, čím zabezpečí kontinuitu riadenia. Pri tvorbe hodnotiaceho systému prichádzame k otázke, či použiť osvedčený systém vyskúšaný v podobnej firme tzv. benchmarking¹, alebo vytvárať systém šitý na mieru. V prípade benchmarkingu neexistuje najlepšia prax, pretože pre každého je najlepšie niečo iné. Každá organizácia je určitým spôsobom odlišná – má rozdielne poslanie, históriu, kultúru a technológie. Najlepšie sú tie praktiky, ktoré umožňujú dosiahnutie maximálneho výkonu. Vyberajú sa systematickým procesom a prispôbujú sa konkrétnej organizácii.

Pri hodnotiacich systémoch špeciálne navrhovaných na podmienky firmy sa berú do úvahy zvláštne hodnoty a individuality organizácie, ako napríklad pokrytie rôznych kategórií zamestnancov, poprípade typov práce. Na rôznych úrovniach riadenia je možné uplatniť špecifické faktory a použiť rôzne váhy. Systémy prispôbované konkrétnym organizáciám bývajú však finančne veľmi nákladné vzhľadom na množstvo času spotrebovaného na navrhovanie, rozpracovanie a zavedenie špeciálneho systému hodnotenia. Tento čas je možné redukovať využívaním skúseností externých konzultantov, avšak finančné náklady pri uvedenom spôsobe môžu neúmerne narastať.

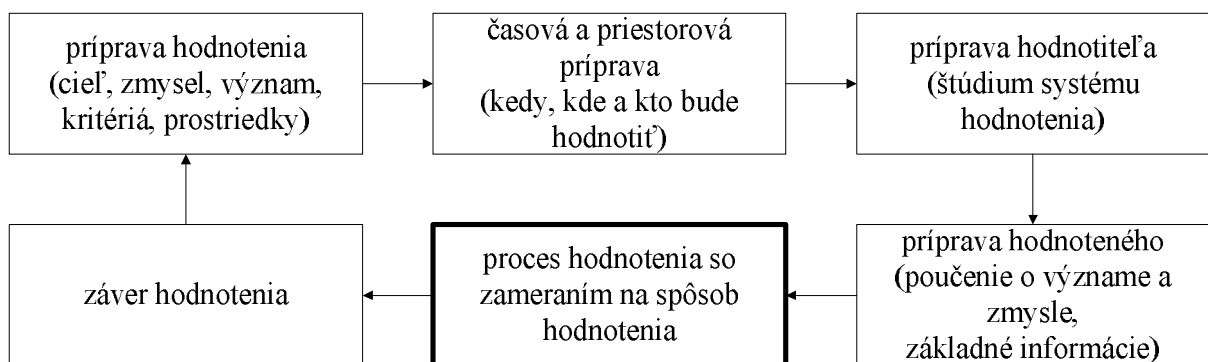
Ak chceme dosiahnuť dobré výsledky pri pracovnom hodnotení zamestnancov, musíme ho starostlivo pripraviť. Za prípravu hodnotenia je zodpovedný vrcholový management firmy, výkonný management podniku, personálny útvar a hodnotitelia.

Hodnotenie pracovníkov je zásadné systémové kontinuálne opatrenie, ktoré by sa malo postupne zavádzať v každom podniku. Ide teda o viacfázový proces, ktorý prebieha v nasledovných etapách:

1. **príprava hodnotenia** – príprava hodnotenia je najdôležitejšou a najnáročnejšou etapou celého hodnotenia. Určí sa v nej cieľ a zmysel hodnotenia, metóda a prostriedky, ktoré sa pri hodnotení použijú. Následne sa na základe zvolenej metódy určia kritériá, ktoré sú jednou z kľúčových úloh pri hodnotení.
2. **časová a priestorová príprava hodnotenia** – časová a priestorová príprava hodnotenia určí, kedy (ktorý deň a hodinu) a kde (miesto) sa bude hodnotiť. Z pohľadu hodnotiteľa a aj z pohľadu hodnoteného je potrebné pripraviť sa na hodnotenie

¹ Pozn. Benchmarking je kontinuálny, systematický proces, v rámci ktorého firma, ktorá chce zlepšiť fungovanie, vyhodnocuje u iných organizácií produkty, služby a pracovné procesy, ktoré sú uznávané ako „najlepšia prax“. Je to proces identifikácie, poznávania a adaptácie vynikajúcich skúseností a postupov akýchkoľvek organizácií, kdekoľvek na svete, a za účelom pomôcť organizácii zlepšiť jej činnosť.

- psychicky a aj fyzicky. Z tohoto dôvodu je potrebné vopred určiť presný čas a miesto hodnotenia.
3. **príprava hodnotiteľa** – hodnotiteľ ako posudzovateľ výkonnosti pracovníka musí byť na hodnotenie vopred pripravený. Musí byť oboznámený s metódou, formami a kritériami hodnotenia. Ako riadiaci pracovník musí celé hodnotenie viesť zodpovedne a s prehľadom.
 4. **príprava hodnoteného** - hodnoteného pracovníka je potrebné vopred oboznámiť o význame, zmysle a kritériách hodnotenia. Pracovník, ktorý vie čo sa od neho očakáva, ochotnejšie spolupracuje. Takisto je dôležité oznámiť pracovníkovi informácie o termíne a mieste hodnotenia.
 5. **proces hodnotenia** – samotný proces hodnotenia je kľúčovou časťou hodnotenia. Pri hodnotení by mal mať pracovník pocit, že hodnotenie je uskutočňované aj pre jeho potrebu a jeho osobnostný rast. Takisto hodnotiteľ by nemal hodnotenie uskutočňovať formálne, ale s cieľom získať objektívnu skutočnosť a prehľad o pracovníkovej výkonnosti a jeho schopnostiach. Pri neserióznom uskutočnení procesu hodnotenia sa vynaložená energia na prípravu minie účinkom.
 6. **záver hodnotenia** – na záver hodnotenia by malo nasledovať oboznámenie pracovníka s jeho súhrnným hodnotením a celkovým výsledkom. Mali by sa určiť hlavné ciele a úlohy pre najbližšie pracovné obdobie a to aj za predpokladu, že pracovník pri hodnotení neuspel. Ďalej je potrebné oznámiť pracovníkovi predbežný termín ďalšieho hodnotenia.



Obr. 1 Proces hodnotenia ako kontinuálna činnosť v podniku

Kritérium je vlastnosť, ktorá sa vyskytuje v rôznom stupni v prácach, ktoré majú byť hodnotené a ktorá môže byť použitá ako základňa pre ocenenia relatívnej hodnoty práce. Keď hodnotíme prácu, dokonca aj keď nie je definovaná žiadna formálna hodnotiacia schéma, vždy máme na mysli určité kritériá. Môže to byť obecný pojem „zodpovednosti“, alebo sa môže vzťahovať konkrétnejšie k veľkosti riadených zdrojov, poprípade ku príspevku konečných výsledkov. Ale v každom prípade sa jedná o kritériá.

Posudzovať kritériá je možné rôznymi spôsobmi. Či sú to už grafy, porovnávanie s inými cieľmi, prípadne bodovacia stupnica. Okrem toho môžu mať aj rozličný počet určujúcich faktorov. Pre zjednodušenie ich býva obvykle medzi tromi až dvanástimi. Je ich možné voľne rozdeliť do troch všeobecných skupín.

- a) **vstupy** – poznatky, vedomosti a iné osobné vlastnosti potrebné pre výkon práce. Môžu zahrňovať také aspekty, ako sú technické, alebo odborné znalosti, manuálne alebo duševné schopnosti a schopnosti potrebné pre vedenie skupiny. Vzdelanie, výcvik a skúsenosti potrebné k rozvoju vedomostí a schopností môžu byť tiež

považované za faktor, podobne ako akademické, technické alebo odborné vzdelanie, ktoré ukazujú úroveň získaných vedomostí.

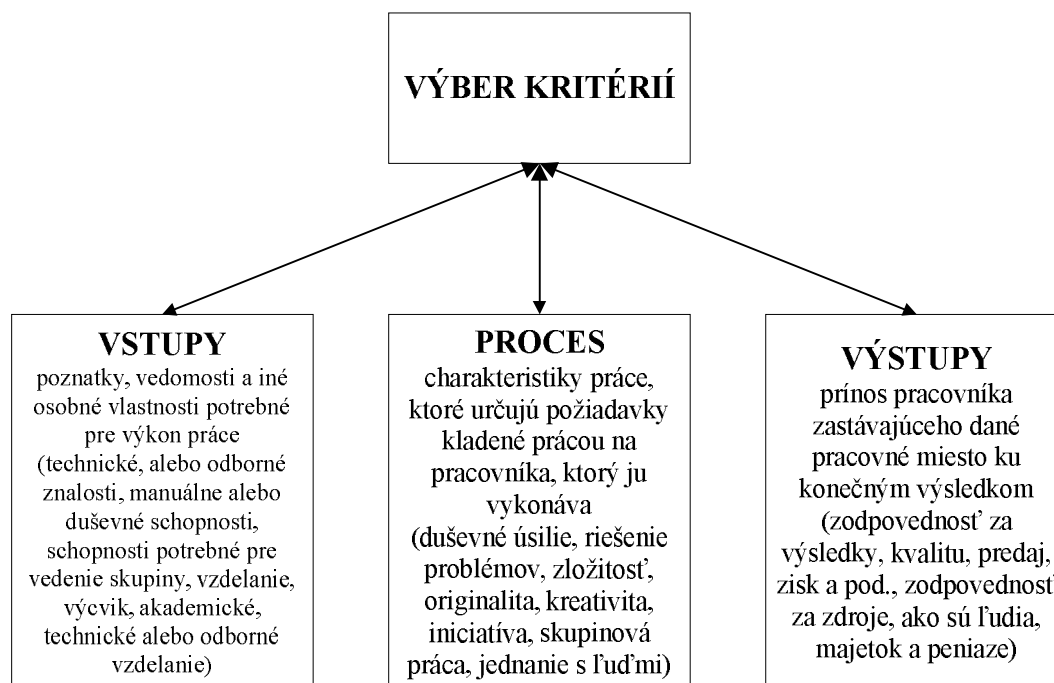
b) **proces** – charakteristiky práce, ktoré určujú požiadavky kladené prácou na pracovníka, ktorý ju vykonáva. Zahŕňajú také aspekty ako je duševné úsilie, riešenie problémov, zložitosť, originalita, kreativita, súdnosť a iniciatíva, skupinová práca, jednanie s ľuďmi (interpersonálne schopnosti) a fyzické faktory, ako je fyzické úsilie, pracovné podmienky a nebezpečie, alebo riziká spojené s prácou.

c) **výstupy** – prínos pracovníka zastávajúceho dané pracovné miesto ku konečným výsledkom, ktorý berie v úvahu také aspekty práce, ako je zodpovednosť za výsledky, kvalitu, predaj, zisk a pod., zodpovednosť za zdroje, ako sú ľudia, majetok a peniaze, právomoci k rozhodovaniu a dôsledky chýb.

Pri vypracovávaní kritérií niekedy vzniká pocit, že ich väčší počet zabezpečí hodnotiteľovi presnejšie posudzovanie pracovníka. Nie je to tak vždy. Čím je kritérií viac, tým väčšia je pravdepodobnosť ich prekrývania a duplicity. Pre hodnotiteľa je potom obtiažne nájsť jemné rozlíšenie hodnotenia. Pri použití mnohokritériálnych schém sa tiež zvyšuje pracnosť vyhodnocovania.

Všeobecné pravidlá o tom, ktoré kritériá by mali byť vybrané, v podstate ani neexistujú. Výber a váha, ktorá im je dávaná, bývajú ovplyvňované hodnotami určenými organizáciou. Navrhujeme voliť kritériá nasledovne:

- podľa povahy vykonávanej práce, odbornej pripravenosti a predpokladov pre prácu,
- podľa hodnoteného pracovníka (vlastnosti, schopnosti, úroveň riadenia),
- podľa požiadaviek pracoviska, ktoré sú predkladané pracovníkom (efektívnosť, kvalita, kvantita, včasnosť).



Obr. 2 Požiadavky na výber kritérií

Vzhľadom na to, že predkladaný návrh hodnotiaceho systému má za úlohu určiť schopnosť vedúceho pracovníka na zotrvanie, prípadne zmenu pracovného zaradenia, bol tomu podriadený aj výber a zoradenie hodnotiacich kritérií. V zásade vychádzame zo štyroch hlavných skupín hodnotiacich kritérií:

- odborná pripravenosť a predpoklady pre prácu,
- vlastnosti osobnosti,
- postoj k práci, kvalita práce, pracovný prejav, výsledky práce,
- pracovná iniciatíva a disciplína.

Každá z hlavných skupín kritérií je vnútorne členená na niekoľko ďalších konkrétnych zložiek, z hľadiska ktorých je riadiaci pracovník posudzovaný tak, aby jeho hodnotenie vypovedalo o ňom aj z hľadiska hlavnej skupiny kritérií. Jednotlivé kritériá sú popísané stupňami-úrovňami, pomocou ktorých by mal byť pracovník charakterizovaný. Hodnotenie pracovníka doporučujeme vykonávať na základe nasledovných krokov:

1. príprava hodnotenia
2. sebahodnotenie pracovníka
3. hodnotenie pracovníka nadriadeným pomocou dotazníkovej bodovacej metódy
4. hodnotenie pracovníka v sporných bodoch hodnotenia pohovorom
5. kompletizácia a závery hodnotenia

Cieľom sebahodnotenia v našej práci je snaha o ďalší rozvoj človeka. To znamená, že orientácia zamestnanca k oceneniu vlastnej práce môže byť užitočnou hodnotiacou metódou. Keď sa zamestnanec sám ohodnotí, nemalo by následne dochádzať k obranným reakciám. Ak použijeme sebahodnotenie pre určenie oblastí, ktoré je potrebné zlepšiť, je možné zamestnancovi pomôcť aj s vytváraním vlastných pracovných cieľov, čím je možné dosiahnuť ďalšie zdokonaľovanie. Využijeme možnosť kombinovať sebahodnotenie s ktoroukoľvek inou hodnotiacou metódou. Spojíme sebahodnotenie s hodnotením pomocou dotazníka, ktoré bude vykonávať nadriadený a pohovorom, ktorý bude vychádzať z výsledkov sebahodnotenia a hodnotenia pomocou dotazníka. Hlavným aspektom hodnotenia je však vždy aktívne zapojenie zamestnanca do tohoto procesu.

Hodnotenie dotazníkom, alebo aj bodovacia metóda je analytická metóda hodnotenia práce používajúca porovnávanie práce s verbálnym popisom ohodnoteným bodmi, alebo porovnaním práce so stupnicou, ktorá môže byť numerická, grafická, slovná, prípadne kombinácia uvedených. Metóda je založená na rozčlenení práce na faktory, alebo kľúčové prvky. S použitím stupníc sú jednotlivým faktorom pridelované body. Bodové hodnoty jednotlivých faktorov sa potom sčítavajú, čím vyjadria celkové skóre pracovníka. Zvýraznenie dôležitých faktorov je možné aj pridelením váhy (koeficienta), ktorým vynásobíme pridelované body.

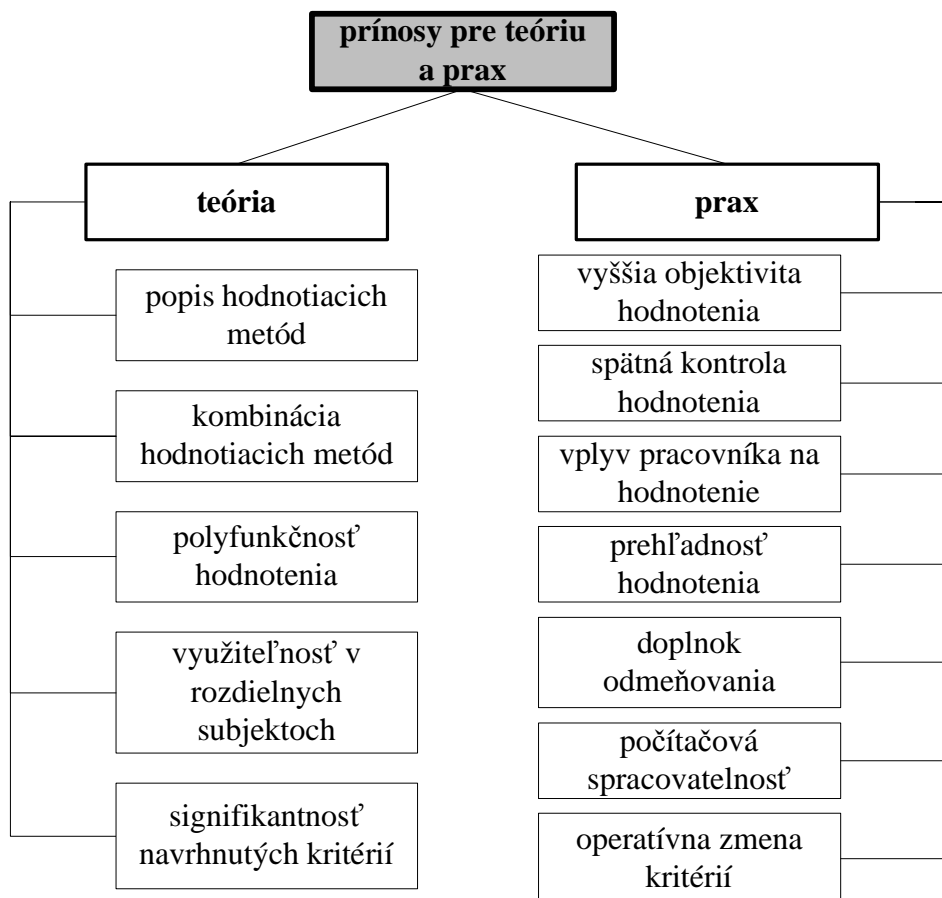
Vzhľadom na to, že každý človek má sklony k preceňovaniu seba samého, a pri sebahodnotení, od ktorého očakáva vyššie finančné ohodnotenie alebo postup zvlášť, sa bude prikláňať skôr k vyššiemu hodnoteniu, ako k nižšiemu. Pri hodnotení druhou osobou môže dôjsť tak isto ku skresleniu hodnotenia. Z uvedených dôvodov navrhujeme použiť tretí spôsob hodnotenia - hodnotenie osobným pohovorom, ktorý by vychádzal z uvedených dvoch spôsobov.

Pri osobnom pohovore sa následne zameriavame na rozdielne posudzovanie kritérií smerom nadol, poprípade nahor. V prípade zhody ohodnotenia nie je potrebné pri osobnom pohovore venovať dlhší čas danému kritériu. Výnimkou však je veľmi nízke hodnotenie daného kritéria. Výsledkom osobného pohovoru bude bodové hodnotenie hodnotiacich kritérií a taktiež sumárne bodové hodnotenie pracovníka. Na záver hodnotiteľ po dohovore s pracovníkom zaznamená **záverečné úlohy a ciele pre osobný rozvoj** a spolu s podriadeným podpíše formulár hodnotiaceho rozhovoru.

Výhodou osobného pohovoru je, že pracovné hodnotenie spracováva zamestnanec spolu s nadriadeným. Spoločne môžu vypracovať pracovné úlohy a ciele smerujúce k rozvoju ako pracovníka, tak aj firmy. V ideálnej podobe sú tieto úlohy a ciele vzájomne odsúhlasené a je možné ich objektívne hodnotiť. V prípade, že sa zamestnanci podieľajú na tvorbe vlastných cieľov rozvoja, majú väčšiu motiváciu k dosiahnutiu cieľov, pretože sa zúčastňovali na ich tvorbe. Ak môžu navyše sami sledovať svoj pokrok, môžu svoju prácu časovo prispôsobovať tak, aby uvedené úlohy skutočne splnili. K tomu je však zároveň potrebná pravidelná spätná väzba.

Stanovením svojich budúcich úloh a cieľov získajú zamestnanci motiváciu zamerať sa na ne a riadiť podľa nich svoje úsilie. Uvedené úlohy a ciele taktiež pomáhajú zamestnancom a ich nadriadeným diskutovať o konkrétnych aspektoch výkonu zamestnanca, ktorý je možné týmto meniť. Táto diskusia, ak je správne chápaná, sa zameriava na pracovné úlohy a ciele a nie na osobné vlastnosti zamestnanca.

Ponúkaný systém hodnotenia pracovníkov je možné aplikovať vo väčšine výrobných podnikov. Kritériá a ich zložky sú volené tak, aby pomohli určiť schopnosť pracovníka postúpiť, poprípade zotrvať na pracovnom mieste. Dovoľme si preto poukázať na výhody nami navrhovanej metódy hodnotenia pracovníkov.



Obr. 3 Teoretické a praktické prínosy kombinácie viacerých metód hodnotenia

- a) vyššia objektivita hodnotenia – vzhľadom na to, že kombinujeme sebahodnotenia a hodnotenia pomocou bodovacej metódy, ktoré je zastrešované osobným pohovorom, predpokladáme, že hodnotenie pracovníka bude objektívnejšie, ako pri použití len jednej hodnotiacej metódy,
- b) spätná kontrola hodnotenia – na základe objektívneho hodnotenia podľa vopred určených kritérií, ktorých ohodnotenie je archivované, je možné aj po určitom čase spätne skontrolovať hodnotenie pracovníka,
- c) možnosť ovplyvnenia hodnotenia pracovníkom – keďže pracovník sa svojim sebahodnotením podieľa na svojom hodnotení, má možnosť čiastočne svoje hodnotenie ovplyvniť,
- d) pracovník vidí, čo je na jeho práci hodnotené a kde má možnosti zlepšenia – hodnotenie je transparentné, pracovník vie, čo sa od neho očakáva a kde má rezervy vo svojej práci,
- e) polyfunkčnosť hodnotenia – na základe skúseností s uvedenou metódou hodnotenia si dovoľíme tvrdiť, že použiteľná pri hodnotení nižšieho, stredného a aj vyššieho managementu,
- f) využiteľnosť v rozdielnych výrobných podnikoch - uvedenú metódu je možné použiť pri hodnotení v rôznych výrobných podnikoch,
- g) možnosť použiť ako doplnok pri odmeňovaní – na základe jej transparentnosti je možné využiť uvedenú metódu hodnotenia ako doplnok pri odmeňovaní pracovníkov,
- h) možnosť spracovania a vyhodnocovania na počítači – vzhľadom na spôsob vyhodnocovania je možné vytvoriť algoritmus na počítačové spracovanie.

Žiadna hodnotiacia metóda však nemôže byť úplne dokonalá. Aj pri nami navrhovanej metóde môžeme poukázať na niekoľko nevýhod.

- a) časová náročnosť – pri kombinácii viacerých metód hodnotenia automaticky rastie spotreba času na hodnotenie,
- b) finančná náročnosť – vytvorenie takejto rozsiahlej metódy je náročné na financie. Riešením by bolo využiť už vytvorené hodnotiace metódy a následne ich aplikovať,
- c) potreba vyškolenia hodnotiteľov – hodnotiteľ, ktorý bude využívať uvedenú metódu, musí byť odborne poučený o jej charaktere a spôsobe prevedenia.

Pri porovnaní uvedených výhod a nevýhod však prichádzame k záveru, že nami navrhovaný spôsob hodnotenia pracovníkov je možné aplikovať vo výrobných podnikoch a s jeho pomocou vplývať na zvyšovanie úrovne práce managerov.

LITERATÚRA

1. ALÁČ, P., HITKA, M.: Návrh hodnotenia práce robotníkov vo Vzore v. d. Zvolen. Medzinárodná vedecká konferencia „Ekonomika a manažment podnikov“, Technická univerzita Zvolen, 2003.
2. ARMSTRONG, M.: A handbook of personnel management practice. 5th edition. London, Kogan Page, 1995. 925 s. ISBN 0-7494-1547-9
3. BAŠISTOVÁ, A., JASAŇOVÁ, K., SUZINA, F.: Leadership styles and future managers. In: Application of Management Theory in Practice. Košice, Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, 2002. ISBN 80-225-1557-4
4. BUCHÁČKOVÁ, P. Personální management. Pardubice, Univerzita Pardubice, 2003, 86 s., ISBN 80-7194-588-9

5. GRENČÍKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov v procese globalizácie. In: Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky. EDIS Žilina, Žilinská univerzita, 2001, 2 s., ISBN 80-7100-897-4
6. DRUMM, H.: Personalwirtschaftslehre. Berlin, Springer, 1989. 430 s. ISBN 3-540-51163-6
7. HITKA, M.: Hodnotenie práce riadiacich pracovníkov vo výrobnom podniku. Vedecká štúdia, Technická univerzita Zvolen, 2002. ISBN 80-228-1132-7
8. HITKA, M., BLÁŠKOVÁ, M.: Možnosti hodnotenia a odmeňovania manažérov požiarnej ochrany. Fórum mladých odborníkov požiarnej ochrany. Internetové diskusné fórum. Technická univerzita Zvolen, 2003. ISBN 80-228-1246-3.
9. HITKA, M., ALÁČ, P.: Outsourcing hodnotenia zamestnancov výrobných podnikov a služieb. In: Outsourcing dopravně-logistických procesů. Pardubice, MVK, 2005. ISBN 80-7194-818-7.
10. HITKA, M., NIČOVÁ, K.: Návrh úprav hodnotenia zamestnancov ŽOS a. s. Zvolen. In: 8. Medzinárodná vedecká konferencia „Trendy v systémoch riadenia podnikov“, Herľany, 2005. ISBN 80-8075-359-7
11. HITKA, M., GALAJDOVÁ, V.: Efektívne prístupy k hodnoteniu pracovníkov. Zborník zo seminára. Trenčianske Teplice, 1996. 3 s.
12. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
13. KUCHAROVÁ MAČKAYOVÁ, V.: Nové tendencie v hodnotení ľudských zdrojov. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zvolen, Technická univerzita Zvolen, 2004, s. 217-221. ISBN 80-228-1330-3
14. OLEXOVÁ, C., HINTOŠOVÁ, A.: Personální práce v džungli manažerských teorií. Moderní řízení, roč. 39, 2004, č. 8., s. 52-53. ISSN 0026-8720
15. STÝBLO, J.: Personální management. Praha, GRADA, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Miloš HITKA, PhD.
Katedra podnikového hospodárstva
Technická univerzita vo Zvolene
Masarykova 24
Zvolen 960 01
SLOVENSKO
Tel./fax.: 045-5206433
E-mail: hitka@vsld.tuzvo.sk
www.tuzvo.sk/~hitka

Ing. Patrik ALÁČ, PhD.
Katedra podnikového hospodárstva
Technická univerzita vo Zvolene
Masarykova 24
Zvolen 960 01
SLOVENSKO
Tel.: 045-5206435
E-mail: hitka@vsld.tuzvo.sk