

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATIONS EMPLOYEES AND ITS IMPACT ON GOVERNANCE

Renáta Machová

Abstract

In the current rapidly evolving and changing world must the people constantly deepen and expand their knowledge and skills. Based on this knowledge is the education and development becomes a process that is lifelong. The main objective of corporate training is to achieve competitive advantage through strategic deployment of capable and dedicated employees. At defining objectives in education of employees is based on the degree of knowledge at individual employees and skills. Education and development employees be better prepared to deal with new of requirements from their superiors, but also prepare for the change in their position in the organization. This is so even in the public sector? The main aim of the article is to present the problems that our society is extremely important, and the issue of planning, training and career development of public servants. Generally speaking, the readiness and staff development should be especially interested in the employer, not only because of its responsibility for the running of the institutions on the one hand, but also primarily because the employee is his calling card. What is certain is that without systematic training, which forms one of the cornerstones of quality work of public servants.

Key words: public administration, employees, life learning, education, career development

JEL Code: A10, H51, I15, I25, 015

Úvod

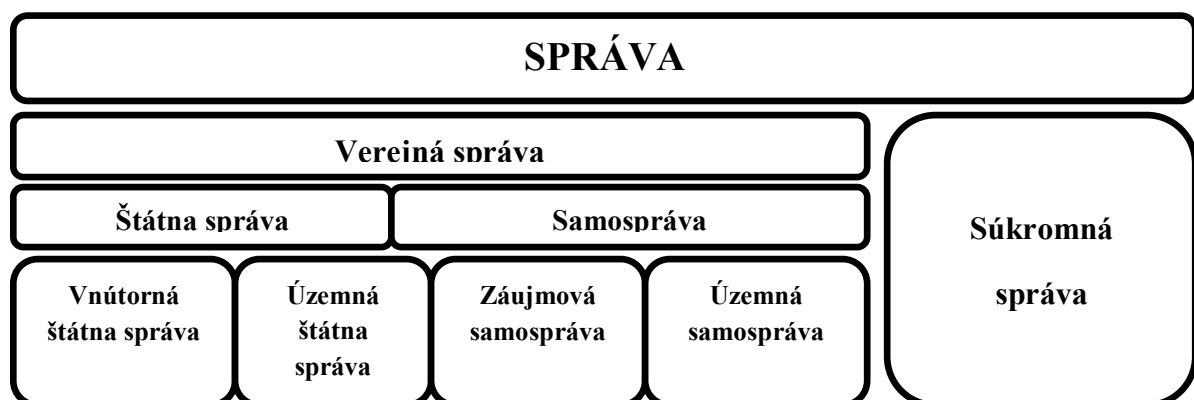
V súčasnosti je pre ľudí otázka ich odborného rastu s cieľom dosiahnutia úspechu na trhu práce mimoriadne významným pojmom, už nestačí len absolvovať prípravu na povolanie na strednej, či vysokej škole, ale človek musí neustále na sebe pracovať a rozvíjať sa. Moderná spoločnosť neustále zvyšuje svoje nároky a vyžaduje v danom odbore, ale aj v oblasti verejnej správy profesionálny prístup. Teoretické a praktické zahraničné trendy naznačujú, že manažér v globalizovanej budúcnosti má vynikať na strane jednej nielen osobnosťami,

interpersonálnymi a riadiaciami kvalitami, ale aj prirodzenou autoritou, ktorej hlavnou črtou je aj zodpovednosť, etická vyzrelosť a ochota ďalšieho vzdelávania sa. (Szabo a kol., 2013) V rýchlo sa rozvíjajúcom a meniacom sa svete musí jedinec neustále prehľbovať a rozširovať svoje vedomosti a zručnosti, aj z uvedeného dôvodu sa zo vzdelávania a rozvíjania stáva proces, ktorý nadobúda charakter celoživotného procesu. Z pohľadu firmy sú kľúčom k úspechu v akejkoľvek činnosti vedomosti zamestnanca, všetko podlieha neustálej zmene, či už ide o technológie alebo ľudské zdroje. Skúsený zamestnanec s vedomosťami je klenotom v každom tíme. Výkony zamestnancov sú limitované jeho schopnosťami, motiváciou, pracovnými podmienkami a možnosťami ďalšieho rozvoja, vzdelávania a kariérneho rastu v kontexte cieľov organizácie. (Šikýř, 2011)

1 Verejná správa a vzdelávanie zamestnancov

Verejnou správou sa v spoločnosti, ktorá je zorganizovaná v štáte rozumie správa verejných záležitostí, realizovaná ako prejav výkonnej moci v štáte, pre ktorú je charakteristické, že sa jedná predovšetkým o verejnú moc. Verejná moc, ktorej výkon predstavuje práve verejná správa sa člení na moc štátnu a na zvyšnú verejnú moc, ktorá je štátom v danom rozsahu zverená subjektom neštátneho charakteru k správe verejných záležitostí (v praxi sa môže jednať o subjekty územnej samosprávy) je však od nej v istom zmysle odvodená nemôže s ňou byť v rozpore. (Svoboda, Schelle, 2007) Vo všeobecnosti sa považuje za verejnú správu správa, ktorej zmyslom je správa vecí verejných a jej vykonávanie je predovšetkým vo verejnom záujme (Machajová a kol., 2009) Definovať verejnú správu možno tiež ako správu verejných záležitostí, ktorá sa realizuje ako prejav výkonnej moci v štáte a zabezpečovaná na troch úrovniach: štát, VÚC, obec. (Marišová, 2011)

Obrázok č. 1: Začlenenie verejnej správy



Zdroj: Káňa P., Základy veřejné správy. 2007, s. 18

Z hľadiska *formálneho poňatia* verejnej správy sa nekladie dôraz na činnosť, ale na organizácie, ktorým je zverená pôsobnosť riešiť určité verejné úlohy, pokiaľ nie sú zverené zastupiteľským zborom alebo súdom. Rozhodujúcim kritériom je hlavne povaha organizácie a úlohy, ktoré sú jej zverené. Správa vo formálnom poňatí je v zásade sústavou jednotlivých správnych úradov alebo orgánov samosprávy ako vykonávateľov verejnej správy v zmysle materiálov, ako určitej činnosti. (Průcha, 2007)

1.1 Verejná správa a manažment

Drucker, ktorého môžeme považovať za klasika svetového manažmentu poukazuje na to, že stotožnenie pojmu manažment s podnikovým riadením by bolo v rozpore s požiadavkami využívať metódy a tiež techniky manažmentu mimo sféru komerčnú. Podľa Druckera je rastovým faktorom spoločnosti 21. storočia omnoho skôr, než podniková sféra. Dnes sa bežne používajú spojenia vzdelávací manažment, manažment v zdravotníctve, ale tiež manažment sociálnych služieb – teda verejnej správy. (Tureckiová, 2004) Pokiaľ ide o pomer verejnej správy a riadenia, je potrebné vyhádzať najmä z toho, že ide o dve rozdielne kategórie, ktoré majú niektoré styčné body. Riadenie je všeobecne vymedzené ako činnosť, ktorej účelom je predovšetkým zaistiť, aby ľudia postupovali v súlade s cieľmi toho, kto uskutočňuje riadenie. Štát, ako jediný subjekt verejnej správy, ktorý je predstavovaný štátnymi orgánmi a správными úradmi, ktoré správu vykonávajú priamo v záujme štátu. Subjektmi štátnej správy môžu byť verejnoprávne korporácie, ich orgány prípadne ďalšie súkromnoprávne subjekty, na ktoré bol zákonom prenesený výkon štátnej správy. (Průcha, 2007) Základné metódy, prístupy a princípy sa dajú aplikovať pre riadiacu činnosť všeobecne, a to bez ohľadu na to, kde riadiaca činnosť prebieha, nie sú ale viazané na podniky. Môžeme to dokumentovať bežnými a v dnešnej dobe aj úspešnými aplikáciami manažmentu do oblastí subjektov nepodnikateľských, kde zaraďujeme aj inštitúcie verejnej správy. Aplikuje sa tu rovnaké kritérium ekonomickej racionality, ktoré by malo určovať voliť takú variantu, ktorá pri rovnakých variantoch prinesie vyšší úžitok. Tu ale riadiaci pracovníci čelia rôznym rizikám a neistotám ako manažéri v sfére podnikovej. Dôsledkom zlých investičných rozhodnutí nie sú vystavení volení funkcionári, alebo úradníci, nie je u nich riziko, že sa stanú dlžníkmi, ako sa to môže stať u súkromných podnikateľov. Ide u nich väčšinou o riskovanie kariéry a prestíže, taktiež môžu riskovať svoje postavenie. Práve

táto skutočnosť býva hlavnou príčinou celkovo nižšej efektívnosti vo verejnom sektore. S tým súvisí zlá koordinácia a prevažovanie osobných záujmov, plytvanie a pod.. V ziskovom, ale tiež aj v neziskovom sektore pôsobí na zjednotenie činností organizácie komunikácia. Zabezpečuje modifikáciu dosahovania čo najefektívnejších zmien, ale tiež prepájať zamestnancov organizácie tak, aby mohli dosahovať spoločné ciele. Ide tu o akýsi prenos informácií od odosielateľa k príjemcovi s tým, že informácia bola pre príjemcu zrozumiteľná a porozumel jej. Spomínaný proces má veľký význam a to bez ohľadu na to, kde k tomuto procesu dochádza. (Rektorič, 2006)

Verejná správa slúži predovšetkým občanom a mala by im poskytovať služby na čo najlepšej úrovni. Pre kvalitné výkony vo verejnej správe je dôležité, aby sme spomenuli aj kvalitu zamestnancov verejnej správy. Je to práve personálna politika a manažment ľudských zdrojov, ale tiež motivácia, vzdelávanie a následné odmeňovanie pracovníkov. V tejto oblasti majú významnú úlohu práve manažéri, ktorých úlohou je predovšetkým motivovať svojich podriadených. K rozvoju dochádza hlavne vtedy, ak je tímová práca kvalitná a rovnako dochádza k poskytovaniu kvalitnejších služieb. Úroveň poskytovaných služieb nie je však záležitosťou vrodenu, kvalitu je možné ovplyvniť ďalším vzdelávaním pracovníkov. Problematika ľudských zdrojov sa netýka iba zlepšovania podnikových procesov (Hajdu et al., 2014), ale tiež neziskovej a verejnej sféry. V uplynulom období sa stupňuje tlak na zvyšovanie kvality a efektívnosti verejnej správy (Buleca – Mura, 2014). Jednou z možností ako tieto atribúty dosiahnuť je zvyšovanie kvality ľudských zdrojov.

1.2 Zamestnanci vo verejnej správe a ich vzdelávanie

Zamestnanca verejnej správy môžeme definovať ako konečného vykonávateľa verejnej moci, ktorú mu dodávajú právne predpisy. Právne predpisy taktiež stanovujú, voči akej cieľovej skupine je verejná správa adresovaná a tiež aké osoby môžu verejnú správu vykonávať. Zamestnanec musí pre jej vykonávanie spĺňať určité predpoklady. Nakoľko sa dá povedať, že zamestnanec verejnej správy je akýmsi „ predstaviteľom“ štátu. Zamestnanci verejnej správy sú zamestnancami štátu, sú platení z verejných prostriedkov a podliehajú zvláštnej forme zodpovednosti voči politikom, zákonodarnej moci, systému súdnictva a v neposlednom rade aj verejnosti. (Hendrych, 2006) Vo verejnej správe patrí problematika vzdelávania medzi tie, ktoré sústavne vzbudzujú pozornosť ako zo strany subjektov, ktoré zodpovedajú za kvalitu poskytovaných verejných služieb, ale tiež aj zo strany klientov verejnej správy. Dá sa povedať, že zabezpečenie vzdelávacích akcií je

nevyhnutnosťou pre zamestnancov verejnej správy, vzhľadom na to, že vykonávajú prácu vo sfére, pre ktorú sú zmeny a aktuálne informácie charakteristické a sú pre ich prácu základom. Práve z toho dôvodu je potrebná potreba rozširovania a obnovovania svojich schopností v systéme verejnej správy. V rámci vzdelávacích programov by malo prebiehajúce vzdelávanie disponovať aj spätnou väzbou, kde je možnosť prehodnotiť prebiehajúce vzdelávacie podujatia na základe objektívnych kritérií efektívnosti vzdelávania. Medzi všeobecné ciele vzdelávania zamestnancov verejnej správy zaradujeme najmä:

- Zvyšovanie a prehľbovanie kvalifikácie a zvyšovania ich výkonnosti.
- Ďalším cieľom je podpora rozvoja a odborného rastu zamestnancov vo verejnej správe, čoho výsledkom by malo byť zefektívnenie plnenia úloh
- Podporovať rozvojové programy, ktoré sú iniciované vládou SR a manažmentom verejnej správy
- Taktiež zvyšovanie celkového sebavedomia a flexibility a tiež mobilitu zamestnancov verejnej správy apod.

V tomto zmysle sa dá povedať, že cieľom vzdelávania vo verejnej správe je predovšetkým podpora kvalifikácie zamestnancov, ktorí pracujú v prostredí sústavných zmien a skvalitňovania poskytovania služieb občanom. Je dôležité, aby zamestnanci poskytovali služby čo najefektívnejšie, profesionálne, nestranné a pružne na základe etického kódexu zamestnanca verejnej správy. (Hroník, 2007)

2 Metóda výskumu

Náš prieskum bol zameraný na miestne samosprávy v rámci celého Slovenska, kde je 2890 samostatných obcí, z toho 138 miest a 2749 obcí a 3 vojenské obvody. (SR, online) Za najvýhodnejšiu metódu pre účely našej práce sme zvolili dotazníkový prieskum, ktorý bol vytvorený pomocou on-line služby kancelárskeho balíka Google dokumenty (ang. Google Docs) a zaslaný elektronickou cestou zamestnancom vybraných obecných a mestských úradov. Zber a získavanie dát sme realizovali od marca 2014 do marca 2015. V rámci ôsmich samosprávnych krajov Slovenska sme rozposlali náš webový elektronický dotazník na 352 mestských resp. obecných úradov v celkovom počte pre 1059 zamestnancov. Zaevidovali sme 213 vyplnených dotazníkov, návratnosť teda predstavuje 20,11%.

Tabuľka 1.: Prehľad rozposlaných a zaevidovaných vyplnených dotazníkov

Samosprávny kraj	Počet rozposlaných dotazníkov	Počet vyplnených dotazníkov	Návratnosť
Bratislavský	88	17	19,32 %
Trnavský	84	14	16,67 %
Trenčiansky	119	35	29,41 %
Nitriansky	110	28	25,45 %
Žilinský	176	27	15,34 %
Banskobystrický	143	23	16,08 %
Prešovský	162	32	19,75 %
Košický	177	37	20,90 %

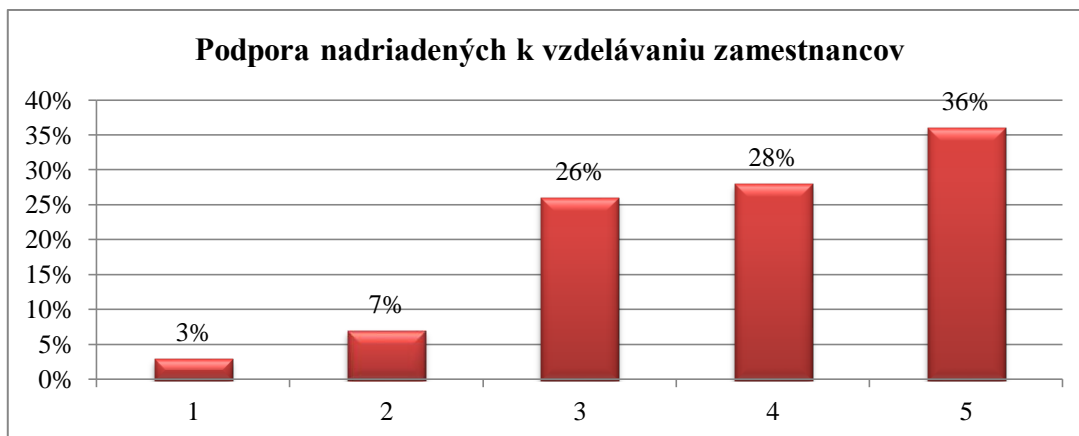
Zdroj: Vlastné spracovanie

V rámci výberového skúmania sme uskutočnili jednostupňový náhodný výber. Všetky miestne samosprávy mali rovnakú pravdepodobnosť vybratia. Na začiatku sme zostavili zoznam podľa jednotlivých samosprávnych krajov, ktorý obsahoval názov všetkých miestnych samospráv na Slovensku. Pomocou generátora náhodných čísel sme získali poradové číslo obce v našom zozname, od ktorého sme začali rátať, a zamestnancom každého ôsmeho mestského či obecného úradu sme poslali náš dotazník.

3 Výsledky výskumu

V každej organizácii sa vytvára určitá forma organizačnej kultúry, ktorá determinuje vzťahy v rámci nej, vzťahy zamestnancov k organizácii a postoj zamestnávateľa ku svojim zamestnancom. Z pohľadu úspešnej realizácie činnosti v rámci nej je najrizikovejším práve ľudský faktor, preto nevyhnutnosť stotožnenia sa cieľov zamestnancov a organizácie je často diskutovanou problematikou aj vo verejnej správe aj napriek jej špecifickosti. Orientácia na budúcnosť a potreby občanov vyžadujú sústavné vzdelávanie zamestnancov. Skutočnosť, že v službách verejnej správy neexistuje konkurenčný trh, nesmie negatívne vplývať na výkonnosť, efektívnosť a kvalitu práce úradníkov. S cieľom eliminácie negatívneho javu je nevyhnutné vytvorenie efektívneho systému motivácie. Vychádzajúc z odpovedí zapojených respondentov do výskumu až podľa 36 % je pre ich úrad samozrejماً podpora zo strany nadriadených pri vzdelávaní zamestnancov. 28 % respondentov na stupnici označilo stupeň štvrtý a s tvrdením stredne súhlasí 26 % respondentov. Podľa 3 % respondentov ich úrad vôbec necharakterizuje podpora nadriadených vo vzdelávaní zamestnancov.

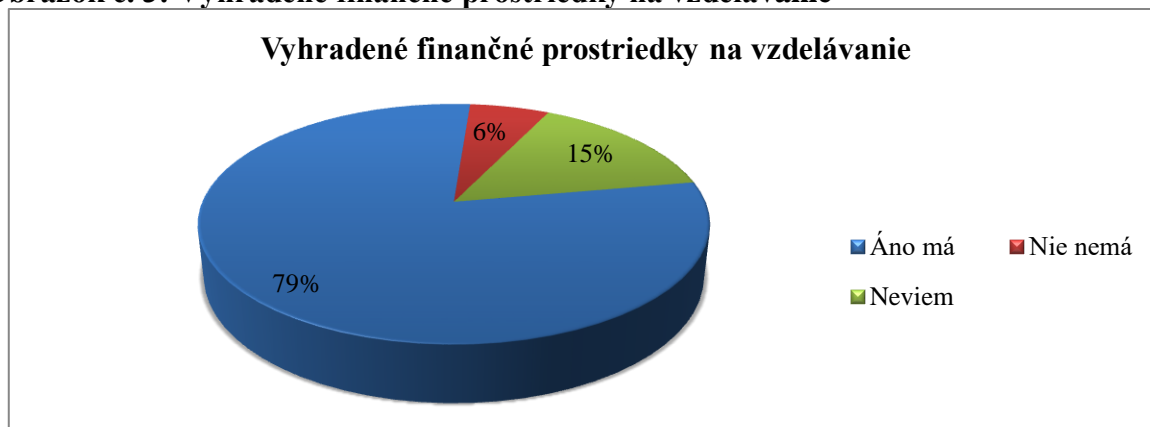
Obrázok č. 2: Podpora nadriadených k vzdelávaniu zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Na jednej strane je podpora zo strany nadriadených mimoriadne dôležitým determinantom, keďže v mnohých prípadoch sa školenia realizujú v rámci pracovného času, je dôležitá aj otázka finančných zdrojov. Na túto otázku 79 % respondentov odpovedalo, že v rozpočte mesta resp. obce majú vyhradené finančné prostriedky na vzdelávanie zamestnancov. 6 % respondentov uviedlo, že nemajú vyhradené financie a 15 % respondentov nemá vedomosť o tom, či sú v rozpočte vyhradené peniaze na vzdelávanie.

Obrázok č. 3: Vyhradené finančné prostriedky na vzdelávanie

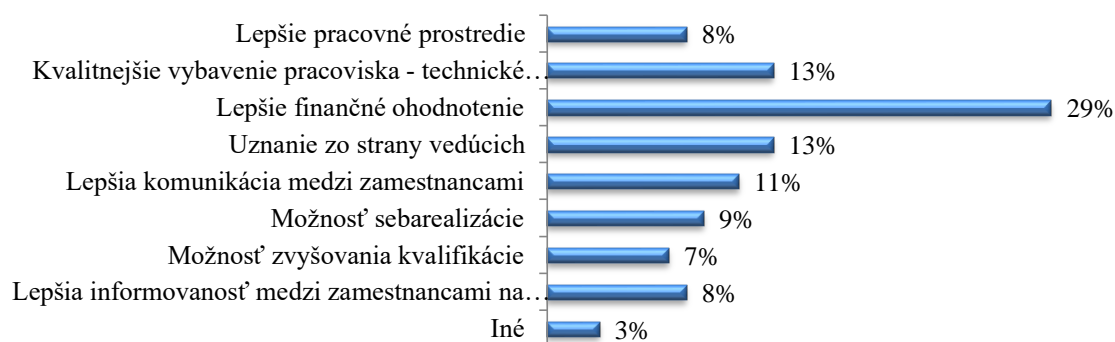


Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Pri tejto otázke mali možnosť respondenti označiť viac možností. Zamestnancov mestských a obecných úradov podľa odpovedí respondentov k vyššiemu pracovnému výkonu motivovalo lepšie finančné ohodnotenie. Túto alternatívu označilo 29% respondentov, kvalitnejšie technické vybavenie pracoviska by uprednostnilo 13% respondentov,, a takisto 13% respondentov očakáva viac uznání zo strany vedúcich.

Obrázok č. 4: Motivácia k vyššiemu pracovnému výkonu a efektívite

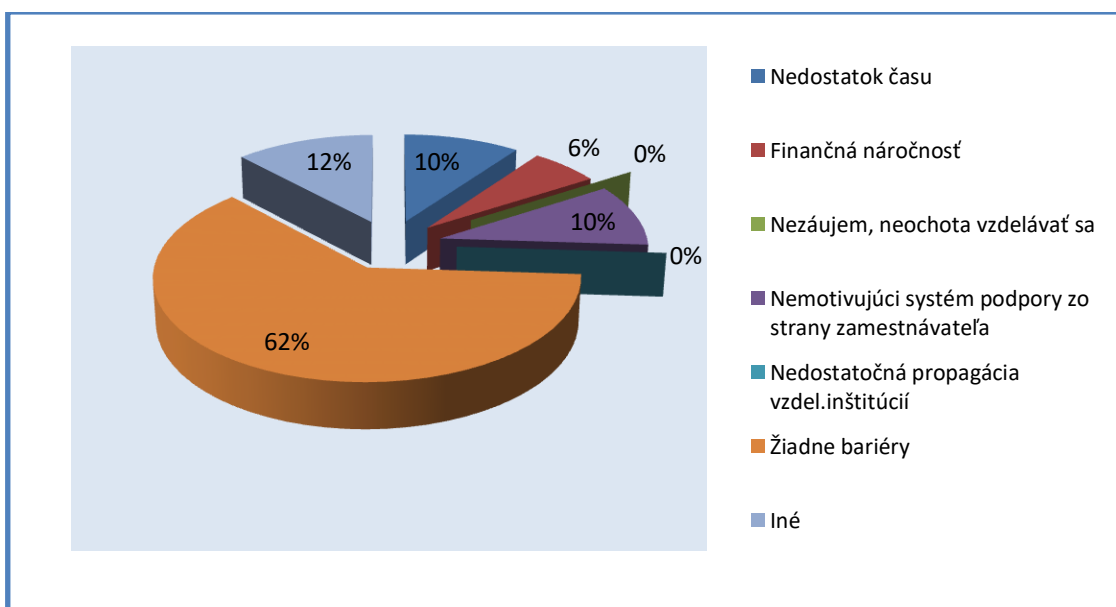
Motivácia k vyššiemu pracovnému výkonu a efektívite



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

11% respondentov by uprednostnilo lepšiu komunikáciu medzi zamestnancami pre efektívnejšiu prácu na úrade, lepšie odkomunikovanie potrieb zamestnancov v rámci vzdelávania. K vyššiemu pracovnému výkonu a efektívite by motivovalo 8% respondentov lepšie pracovné prostredie, 9% respondentov možnosť seberealizácie, 7% respondentov možnosť zvyšovania kvalifikácie, a 8% respondentov lepšia informovanosť medzi zamestnancami na úrade nielen z hľadiska pracovnej náplne, ale aj z hľadiska možností ďalšieho vzdelávania s cieľom skvalitňovania služieb verejných.

Obrázok č. 5: Bariéry odborného vzdelávania



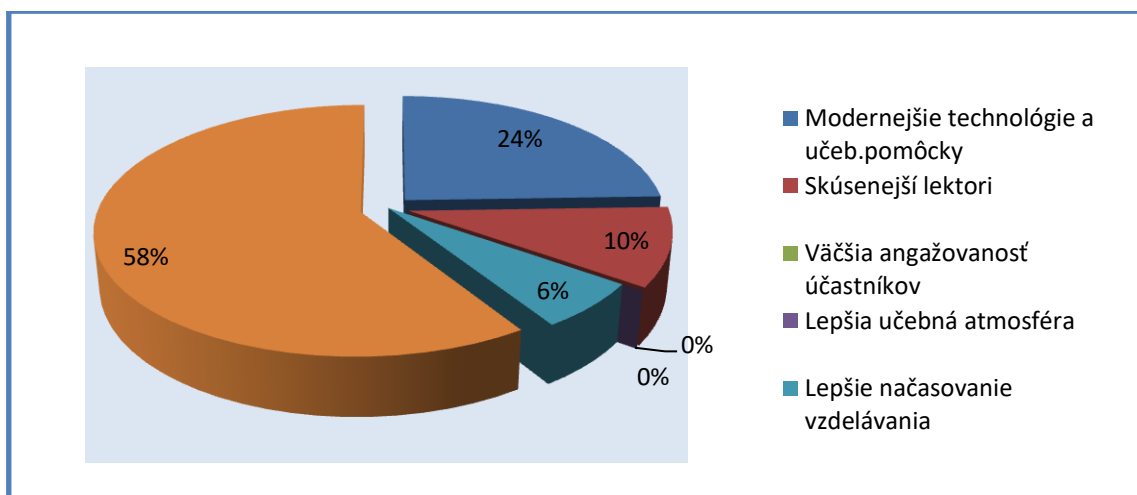
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Samozrejme otázka bariér v rámci prístupnosti odborného vzdelávania mala v rámci výskumu svoje opodstatnenie, keďže povolenie účasti na ďalšom vzdelávaní zamestnávateľ nie je povinný umožniť zo zákona. Prekvapujúco 62% respondentov sa vyjadrilo, že

neexistujú žiadne bariéry, v 12% zastúpení boli odpovede ako nedostatok času a o 2% menej finančná náročnosť a nemotivujúci systém, teda metóda „robím čo musím, nič viac“.

Okrem to, či sú potrebné zmeny v odbornom vzdelávaní zamestnancov, nás zaujímal a charakter zmien resp. dopyt po nich. To, že žiadne zmeny nie sú potrebné v rámci vzdelávania nám označilo 58% respondentov. 24% by privítalo modernejšie technológie a učebné pomôcky. Skúsenejších lektorov by privítalo 10% opýtaných a 6% respondentov by v budúcnosti uvítalo pre rozvoj osobnostný i kariérny rôzne iné vzdelávacie aktivity, až 38% opýtaných by privítalo vzdelávanie v oblasti manažérskych zručností, 20% respondentov nám uviedlo, že by tiež ocenili školenie, resp. vzdelávanie v oblasti riešenia konfliktov a 18% vyhladáva jazykové vzdelávanie. Rekvalifikačný kurz označilo 14%) a školenia v oblasti rozvoja osobnosti 10% respondentov.

Obrázok č. 6: Zmeny vo vzdelávaní zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Prostredníctvom získaných informácií môžeme konštatovať, že vzdelávanie prispieva k odbornému, resp. kariérnemu rastu zamestnancov nakoľko nám väčšina respondentov 56% uviedla, že v ich organizácii je možné kariérne rásť, alebo už kariérny rast dosiahli v minulosti. Respondenti taktiež svoj kariérny rast vidia v horizonte niekoľkých rokov. Avšak na druhej strane nám realizovaný výskum priniesol aj informácie časti respondentov 44%, ktorí nevidia posun v ich kariére aj napriek vzdelávaniu, ktoré absolvujú. V rámci získaných údajov sme dospeli k nasledovným návrhom:

- navrhujeme, aby bol zamestnancom poskytnutý adekvátny rozvoj v súlade s osobným plánom,

- navrhujeme tiež, aby bola venovaná zvýšená pozornosť identifikovaniu vzdelávacích potrieb zamestnancov, nakoľko je nesmierne dôležité, aby poznatky získané vzdelávaním mohli zamestnanci plne využiť aj v praktickom živote a skvalitniť tak služby verejnej správy
- navrhujeme, aby bol prehodnotený výber jednotlivých školení, odborných vzdelávaní a zvýšiť kvalitu, prípadne zmeniť lektora, ktorý vedie odborné vzdelávanie a efektivitu vzdelávania, aby boli teoretické poznatky čo najviac využiteľné v praxi, čo je v oblasti verejnej správy nesmierne dôležité,
- navrhujeme zvyšovať motiváciu zamestnancov verejnej správy zo strany zamestnávateľa k tomu, aby sa zamestnanci odborného vzdelávania zúčastňovali.

Záver

Budovanie štruktúry vzdelávania pre zamestnancov patrí medzi prioritné úlohy v rámci rezortu verejnej správy, je nevyhnutné vytvárať priestor a umožniť im prístup k novým kvalifikáciám a zabezpečiť ich rozvoj a kariérny rast, a to prostredníctvom kvalitných interných a externých vzdelávacích akcií. Kvalita odvádzanej práce, resp. služba klientom sa vo veľkej miere podieľa na správe verejných vecí a tiež vytvára imidž verejnej správy. V povedomí občanov zostáva neustále to, že poskytované služby nie sú na takej úrovni, akú by od verejnej správy očakávali. Často sa stáva, že občania požadujú služby, ktorým nie je možné vyhovieť z dôvodu, že by nebola dodržaná právna úprava. Verejná správa je chápaná ako služba určená verejnosti a úlohou zamestnancov je hájiť verejný záujem. Na zamestnancov verejnej správy sú kladené vysoké nároky, pretože svoju prácu musia vykonávať na profesionálnej úrovni a odborne. Vzhľadom k tomu, že zamestnanci sú neodmysliteľnou súčasťou verejnej správy organizácie sa snažia do svojich zamestnancov investovať a to v podobe odborného vzdelávania. A zvýšiť tak ich kvalifikáciu a rozvíjať ich vzdelávanie je neodmysliteľnou súčasťou rozvoja zamestnancov a taktiež aj ich kariérneho rastu. Treba si uvedomiť, že zamestnanci verejnej správy sú dôležitým pilierom fungovania verejnej správy a je dôležité investovať do ich rozvoja, nakoľko len s kvalitnými zamestnancami verejnej správy, budú poskytované aj kvalitné služby verejnosti.

References

1. Buleca, J. – Mura, L. (2014) *Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis* In: *Procedia Economics and Finance*. - ISSN 2212-5671, Vol. 15, (2014), pp. 162-168.
2. Hajdu, Z. . – Andrejkovič, M. – Mura, L. (2014) *Utilizing experiments designed results during error identification and improvement of business processes*. In: *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 11, No. 2, 2014, pp. 149-166 ISSN 1785-8860
3. Hendrych, D. a kol. (2006). *Správní právo*. Obecná část 6. vyd. Praha C.H.Beck, 2006. 822 s. ISBN 80-7179-442-2.
4. Hroník, F. (2007) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 233 s. ISBN 97-8802-471-457-8.
5. Káňa, P. (2007) *Základy veřejné správy*. 2. vyd. Ostrava: Montanex 2007. ISBN 978-80-7225-244-2.
6. Marišová, E. (2011) *Správne právo hmotné a procesné*. Nitra: VES SPU, 2011. 155 s. ISBN 978-80-552-0541-0.
7. Prúcha, P. (2007). *Správní právo*. MU 2007. ISBN 978-80-210-4276.
8. Rektořík, J. (2006). *Management regionální a místní správy*. MU Brno 2006. ISBN 80-210-4141-2.
9. Szabo, S. – Bobenič Hintošová, A. – Demjanová, L. (2013) *Etika a etiketa pre manažérov*. Technická univerzita v Košiciach, Košice, 2013, 1.vydanie, 185 ss., ISBN 978-80-553-1659-8.
10. Svoboda, I. . - Schelle, K. (2007) *Základy organizace veřejné správy*. Ostrava: KEY Publishing 2007. ISBN 978-80-87071-22-9.
11. Šikýř, M. (2011) *Determinants of employee performance: How to achieve sustained competitive advantage*. In: *International Days of Statistics and Economics*, Prague, pp. 606-614, ISBN 978-80-86175-77-5
12. Tureckiová, M. (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s., ISBN 80-247-0405-6.
13. SR , Územné a správne usporiadanie Slovenskej republiky [online]. Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. Dostupné na internete: <http://www.minv.sk/?uzemne-a-spravne-usporiadanie-slovenskej-republiky> [24.03.2014]

Contact

Renáta Machová

J. Selye University, Faculty of Economics

Bratislavská cesta 3322, 945 01 Komárno, Slovak Republic

Mail: machovar@ujss.sk