

## Požiadavky výkonu pracovných činností a príprava vzdelávacích aktivít<sup>1</sup>

### Performance Requirements of Work Actions and Preparation of Educational Activities

Marta Matulčíková

**Abstract:** *The presented study discusses selected requirements for the work performance that are the basis of the work applicability as well as analyses the preparation of education and the learning process. It is necessary for the work performance on the one hand to define a summary of qualifications, i.e. knowledge, skills, and other professional and personal conditions necessary for its implementation; on the other hand that creates a certain extension it is important to focus on observable results arising from the skills and competence of the staff and managers. It is necessary to be aware that the same task, action can take place in different ways and it can achieve different results. It is important to deal with detailed descriptions of behaviour and course of action in certain situations, within the existence of specific information. Systematic learning leading to acquisition of knowledge and skills affects not only the comprehensive development of personality, but will also shape the attitude and present ways of dealing with situations and influence changes in behaviour and actions of individuals. When designing educational programs it is needed to select a team approach, where, in addition to experts in education and training experts, also representatives of employers would be available who would present the suitability methods of solutions for specific situations, aimed at achieving the set objectives.*

**Key Words:** *Education; Job Opportunities; Competencies; Performance; Work Performance Conditions; Survey; Comparative Analysis; the Slovak Republic.*

---

<sup>1</sup> Príspevok je prezentáciou parciálnych výsledkov z riešenia 1. etapy výskumného projektu KEGA 014EU-4/2016 s názvom „Príprava obsahu a štruktúry predmetov zameraných na rozvoj základných podnikateľských vedomostí a zručností absolventov neekonomických zdravotníckych študijných odborov“, ktorého zámerom je prezentovať potreby a návrhy realizácie vzdelávania, ktoré by prekračovalo hranice súčasných študijných programov, zohľadňovalo potreby a požiadavky praxe a smerovalo k vytvoreniu podmienok vyššej zamestnateľnosti absolventov vybraných študijných odborov.

**Abstrakt:** Predložená štúdia rozoberá vybrané požiadavky na výkon práce, ktoré sú základom pracovnej uplatniteľnosti, a zároveň analyzuje prípravu vzdelávania a proces učenia sa. Pre výkon práce je potrebné na jednej strane definovať súhrn kvalifikačných predpokladov, t.j. vedomostí, zručností a ďalších odborných a osobnostných predpokladov potrebných pre jej realizáciu, ale na druhej strane, ktorá vytvára určitú nadstavbu, je potrebné zamerať sa na pozorovateľné výsledky vyplývajúce zo schopností a spôsobilosti zamestnancov a manažérov. Uvedomiť si treba skutočnosť, že rovnakú úlohu, činnosť je možné vykonávať rôznymi spôsobmi a je možné dosiahnuť rôzne výsledky. Dôležité je zaoberať sa aj podrobnými popismi správania sa a spôsobmi konania pri riešení určitých situácií, za existencie množstva špecifických informácií. Systematické učenie smerujúce k získavaniu vedomostí a zručností ovplyvňuje nielen komplexný rozvoj osobnosti, ale umožňuje aj formovať postoje, prezentovať postupy a spôsoby riešenia situácií a ovplyvňovať zmeny správania sa a konania jednotlivcov. Pri návrhoch a koncipovaní vzdelávacích programov je potrebné voliť tímový prístup, kde by okrem odborníkov na vzdelávanie a metodikov vzdelávania boli prítomní tiež zástupcovia zamestnávateľských subjektov, ktorí by prezentovali vhodnosť postupov a spôsobov riešenia konkrétnych situácií zameraných na dosiahnutie stanovených cieľov.

**Kľúčové slová:** Vzdelávanie; pracovné uplatnenie; kompetencie; výkon; predpoklady výkonu práce; prieskum; porovnávací analýza; Slovenská republika.

## Úvod

Dvadsať prvé storočie sa často označuje aj ako storočie znalostí. Vzt'ah k poznaniu, rozsah osvojených vedomostí, získaných zručností či schopností sa stáva kľúčovou podmienkou rozvoja ekonomiky a spoločnosti. Celoživotné vzdelávanie sa stáva hlavným faktorom odstránenia morálneho zastarávania vedomostí a zručností a permanentného prispôsobovania kvalifikačných predpokladov výkonu práce.

Manažéri, a hlavne personalisti riešia problémy zvyšovania výkonosti zamestnancov, t.j. formulujú kritériá ako vybrať na danú pozíciu zamestnanca nielen s optimálnou kvalifikáciou, ale aj spôsobilého využívať vhodné postupy a spôsoby dosahovania cieľov v konkrétnych podmienkach.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

Meniace sa podmienky výkonu pracovných činností a náročnosť týchto činností kladú vysoké požiadavky aj na proces vzdelávania, kde často nestačia len vedomosti a zručnosti z daného odboru, ktorý je predmetom štúdia, ale technicko-technologické procesy si vyžadujú tiež vedomosti a zručnosti z iného odboru, ktorý súvisí s výkonom pracovných činností na pracovnom mieste.<sup>3</sup> Príprava programov vzdelávania tak kladie vysoké požiadavky na svojich tvorcov, pričom je potrebné zohľadňovať názory odborníkov zaoberajúcich sa otázkami teórie i praxe, a tak vytvárať úzku spoluprácu medzi subjektmi trhu vzdelávania a trhu práce.

### Základné determinanty pracovného uplatnenia

Náročnosť výkonu pracovných činností a dynamickosť trhu práce kladie požiadavky aj na realizáciu procesov vzdelávania. Týka sa to procesu celoživotného vzdelávania, ktoré zahŕňa formálne i neformálne vzdelávanie a ktoré je istým spôsobom organizované a je možné v rámci neho zabezpečovať plánované vzdelávacie ciele vo vzťahu k získavaniu vedomostí a zručností potrebných pre výkon práce.<sup>4</sup>

Výkon práce kladie na jednotlivca viacero požiadaviek, ktoré možno charakterizovať najmä nasledujúcimi oblasťami:<sup>5</sup>

- ✚ *odborná pripravenosť* – ide o súhrn odborných vedomostí a zručností na výkon práce, získaných v rôznych cykloch vzdelávania. Jej súčasťou sú kľúčové kompetencie charakterizované jednotlivými rámčovými vzdelávacími programami;
- ✚ *osobnostná pripravenosť* – tvorí ju psychická zdatnosť, súbor charakterových vlastností, postojov a emočných vlastností;
- ✚ *výkonová pripravenosť* – je určená fyzickou zdatnosťou zamestnanca, súborom jeho osobnostných vlastností a schopností, kvalitou psychických procesov (vnímanie, pozornosť – vysoká koncentrácia, pamäť, myslenie – strategické, tvorivé, pružné), jeho odolnosťou voči rušivým vplyvom vyskytujúcim sa v pracovnej činnosti, ako sú únava, monotónnosť, stres, frustrácia, psychická záťaž a nároky súvisiace so

<sup>3</sup> BELCOURT, M. a Ph. C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.

<sup>4</sup> KALLEN, D. a J. BENGTSOON. *Recurrent Education: A Strategy for Lifelong Learning*. 1<sup>st</sup> ed. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development, Centre for Educational Research and Innovation, 1973. 91 s.

<sup>5</sup> SZARKOVÁ, M. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 2. dopln. vyd. Bratislava: Sprint, 2007, s. 137. ISBN 80-89085-77-6.

sociálnymi zručnosťami a špecifickými požiadavkami na výkon práce;

- ✚ *motivačná pripravenosť* – je daná potrebami, záujmami, aspiráciami a ambíciami zamestnanca;
- ✚ *spoločenská pripravenosť* – vyjadruje postavenie zamestnanca, ktoré si vybudoval v pracovnej skupine, mieru jeho sebauplatnenia, seba-reflexie, sociálnej akceptácie a prestíže.

Predpoklady na pracovný výkon možno zaradiť do dvoch významných skupín. Do prvej skupiny patria dedičné vlastnosti a vlastnosti postupne a dlhodobo formovateľné; do druhej skupiny sa radia vedomosti, zručnosti a ďalšie vlastnosti, ktoré sa rozvíjajú formálnym vzdelávaním a ďalším vzdelávaním.

Požiadavky na vedomosti, zručnosti a spôsobilosti sa v dnešnej spoločnosti neustále menia, čím sa vyvíja tlak na permanentné vzdelávanie, ktoré sa stáva významným nástrojom na vytváranie súladu medzi kvalifikačnými požiadavkami zamestnávateľov a kvalifikačnou kompetentnosťou zamestnancov. Pojem kompetencia sa používa ako synonymum pre možnosť vyjadriť sa k nejakému problému, alebo ako právomoc či oprávnenosť o niečom rozhodnúť. Kompetencia je v tomto prípade výrazom významovo spätým tiež s ďalšími, prevažne sociologickými termínmi, ako je moc, vplyv, prípadne autorita.<sup>6</sup> Kompetencia ako pojem vyjadruje povinnosti, právomoci a zodpovednosť, ktoré má jednotlivec alebo skupina ľudí, t.j. ide o určité povinnosti, práva, ktoré sú delegovateľné. Pojem kompetencia sa v súčasnosti uplatňuje aj v ďalšom význame – kompetenciou sa dnes v odbornej terminológii rozumie (predovšetkým v kurikulárnych dokumentoch) špecifický súbor znalostí, spôsobilostí, skúseností, metód a postupov, ale tiež napríklad postojov, ktoré jednotlivec využíva na úspešné riešenie najrôznejších úloh a životných situácií a ktoré mu umožňujú osobný rozvoj a naplnenie jeho životných aspirácií vo všetkých hlavných oblastiach života, t.j. taktiež v kontexte trhu práce, a to vo forme profesijného uplatnenia a zamestnatel'nosti.<sup>7</sup>

Často používaným spojením v súčasnosti je kvalita ľudských zdrojov, ktorá má úzku väzbu na pojem kompetencia a ktorá definuje nielen odbornú stránku zamestnanca, ale aj jeho osobnostné predpoklady a hod-

<sup>6</sup> VALIŠOVÁ, A. a H. KASÍKOVÁ, et al. *Pedagogika pro učitele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 402 s. ISBN 978-80-247-1734-0.

<sup>7</sup> VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 25. ISBN 978-80-247-1770-8.

notovú orientáciu.<sup>8</sup> Zdokonaľovanie kompetencií je jednou zo základných foriem prípravy na nové výzvy a otvorenosti pre nové príležitosti.

Zaujímavým spôsobom definuje kompetenciu Ch. Woodruffe, ktorý ju vymedzil nasledovne: „Kompetencia je množina spôsobov správania a konania zamestnanca, ktoré musí v danej pozícii použiť, aby úlohy na tejto pozícii kompetentne zvládol.“<sup>9</sup> Z. Dvořáková je ďalším autorom zaoberajúcim sa pracovnou kompetenciou.<sup>10</sup> V slovníku pojmov manažmentu ľudských zdrojov uvádza nasledujúcu definíciu kompetencie: „... pracovná spôsobilosť pre vykonávanie pracovnej činnosti, schopnosť správať sa spôsobom zodpovedajúcim požiadavkám práce, schopnosť a ochota plniť úlohy a podobne. Zahrňuje požadované znalosti, zručnosti a schopnosti, osobné vlastnosti, postoje a motívy.“<sup>11</sup> F. Hroník zase charakterizuje kompetencie ako „trs znalostí, zručností, skúseností a vlastností, ktoré podporujú dosiahnutie cieľa.“<sup>12</sup> Uvedené pozitívne zoskupenie daností a vlastností determinuje úspech a efektívnosť výkonov. Kompetencie teda nie sú samotnými schopnosťami; ide tu o pozorovateľné výsledky vyplývajúce zo spôsobilosti zamestnancov a manažérov. Zdôrazňuje sa fakt, že „rovnakú vec môžeme robiť rôznymi spôsobmi a dosiahnuť úspech [...] kompetenčný model teda nie je cestou tvorby štandardu, ale cestou riadenia diverzity a výkonu.“<sup>13</sup> Kompetenčný model býva podrobným popisom správania sa a konania v rôznych situáciách, berie do úvahy množstvo špecifických informácií, je odrazom najčastejších problémov a ich riešení. Pre každú spoločnosť je typický vlastný kompetenčný model, pričom napriek rovnakým alebo podobným pozíciám v rôznych spoločnostiach objavíme rozdiely v modeloch. Sú totiž prispôbené potrebám a špecifikám každej organizácie.

---

<sup>8</sup> FERJENČÍK, J. a M. BOSÁKOVÁ. *Riadenie ľudských zdrojov*. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2001. 131 s. ISBN 80-225-1413-6.

<sup>9</sup> WOODRUFFE, Ch. What is Meant by a Competency?. In: R. BOAM a P. SPARROW, eds. *Designing and Achieving Competency: A Competency-Based Approach to Developing People and Organizations*. 1<sup>st</sup> ed. London; New York: McGraw-Hill, 1992, s. 17. ISBN 0-07-707572-2.

<sup>10</sup> DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých: Studijní text pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2006. 45 s. ISBN 80-85783-62-2.

<sup>11</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

<sup>12</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 61. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>13</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 64-65. ISBN 978-80-247-1457-8.

V súvislosti s rozvojom ľudských zdrojov budeme požiadavky pre výkon práce definovať ako súbor kvalifikačných a osobnostných predpokladov, ktorými zamestnanec musí disponovať, aby mohol vykonávať konkrétne pracovné činnosti v rámci daného povolania. Základným stanoveným východiskom na národohospodárskej úrovni je národná sústava povolaní, ktorá je potom prispôbena podmienkam konkrétnej organizácie a prezentovaná vrcholovým manažmentom. Ide o pomerne stabilné požiadavky na jednotlivca, v ktorých sa zoskupujú osobnostné kvalifikačné schopnosti a spôsobilosti, doplnené ďalej o dynamizujúce prvky, ktoré sú vyjadrené postupmi a spôsobmi. Základom sú kľúčové kompetencie. Dnes sú už pre každú ukončenú úroveň formálneho vzdelávania charakterizované požiadavky na dosiahnutie *kľúčových kompetencií*, ktoré sú základom pre zamestnateľnosť jednotlivca. Kľúčové kompetencie sú kompetencie v nasledujúcich oblastiach:<sup>14</sup>

- ✚ komunikácia v materinskom jazyku;
- ✚ komunikácia v cudzích jazykoch;
- ✚ matematické kompetencie a základné kompetencie v oblasti vedy a technológií;
- ✚ kompetencie pre prácu s digitálnymi technológiami;
- ✚ kompetencie pre učenie;
- ✚ kompetencie sociálne a občianske;
- ✚ zmysel pre iniciatívu a podnikavosť;
- ✚ kultúrne povedomie a vyjadrovanie myšlienok, zážitkov a emócií.

Úspech v práci je dnes často ovplyvňovaný schopnosťou jednotlivcov pre tímovú prácu, preto niektorí autori hovoria o *tímových kompetenciách*, ktoré súvisia so schopnosťou stanovovať ciele, priority, schopnosťou rozdeliť parciálne úlohy tak, aby tím dosiahol požadované výsledky a efektívnosť pracovného procesu.

Výkon práce manažéra sa spája s *vodcovskými a manažérskymi kompetenciami* definujúcimi požiadavky na manažérov, vodcov, lídrov a vrcholových predstaviteľov spoločnosti, ktoré sa v súčasnej turbulentnej dobe neustále zvyšujú.

---

<sup>14</sup> VETEŠKA, J. *Proměny školního vzdělávání v biodromálním kontextu*. 1. vyd. Praha: Dašhöfer, 2011. 178 s. ISBN 978-80-86897-39-4.

## Rozvoj ľudských zdrojov, vzdelávanie a proces učenia sa

Rozvoj ľudských zdrojov spočíva v poskytovaní príležitostí pre vzdelávanie a učenie, rozvoj a výcvik, za účelom zlepšovania výkonu jednotlivca, tímu a organizácie.<sup>15</sup> Ekonóm D. T. Hall vo svojom diele Rozvoj ľudských zdrojov a podniková efektívnosť definuje strategický rozvoj ľudských zdrojov nasledovne: „... identifikácia potrebných vedomostí a aktívne riadenie učenia a vzdelávania pre dlhodobé účely, vzťahujúce sa k explicitne formulovanej podnikovej a podnikateľskej stratégii.“<sup>16</sup>

Existuje niekoľko dôvodov, ktoré by mali byť smerodajné v rozhodovaní o rozvíjaní ľudských zdrojov v organizácii:

- ✚ v spoločnosti sa neustále objavujú nové poznatky a vedomosti, vznikajú nové technológie, ktoré musia podnikateľské a nepodnikateľské subjekty implantovať do svojej činnosti, aby sme boli schopní konkurovať a napredovať;
- ✚ existencia zmien na trhu, v správaní zákazníkov či konkurentov vyžaduje schopnosť reagovať proaktívne;
- ✚ skutočnosťou sú aj časté organizačné zmeny, ktorým je potrebné sa prispôbovať, pričom ich dosahy sú najvýraznejšie na ľudské zdroje;
- ✚ výraznejšia orientácia na kvalitu a jej uprednostňovanie pred kvantitou;
- ✚ globalizácia a internacionalizácia, ktoré sú dôvodom rozširovania trhu, zväčšovania konkurenčného prostredia a nutnosti komunikácie v internacionálnom prostredí;
- ✚ snaha o stabilizáciu a udržanie si kvalitných, kvalifikovaných ľudských zdrojov.

Možno skonštatovať, že *rozvoj ľudských zdrojov je procesom rozvíjania profesijných kompetencií zamestnancov, čo je hlavnou doménou manažmentu vzdelávania*. Tvorba a aplikácia edukačných štandardov je daná na základe spoločenských potrieb a potrieb trhu práce, ktoré sú definované v profesijných štandardoch.<sup>17</sup> Tu možno pozorovať tlak potrieb

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 443. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>17</sup> KAISER, A. a R. KAISEROVÁ. *Učebnica pedagogiky: Základné a požadované vedomosti*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1993. 299 s. ISBN 80-08-02006-7.

trhu práce, ktoré sa následne premietajú aj do vzdelávacieho procesu. Rýchlejšie sa uvedené požiadavky aplikujú v ďalšom profesijnom vzdelávaní, no rovnako ovplyvňuje trend novej techniky a uplatňovaných technológií a postupov prác tiež vzdelávanie v oblasti formálneho vzdelávania, ktoré vytvára základy celoživotného vzdelávania. Formálne vzdelávanie okrem potreby prispôsobovania sa požiadavkám trhu práce musí zohľadňovať taktiež všeobecno-vzdelávacie a výchovné ciele a politiku vzdelávania v spoločnosti. Profesijnú kompetenciu môžeme definovať ako „súbor vedomostí a zručností vytvárajúcich základné spôsobilosti na výkon určitej profesie, ktorý je zaisťovaný odbornými školami prostredníctvom odborných predmetov a odborných tréningov a spĺňa istý požadovaný štandard.“<sup>18</sup>

Život jednotlivca sprevádza trvalé učenie, či už organizované alebo neorganizované. Život v určitej spoločnosti ľudí a pracovný život si vyžadujú množstvo vecí, ktoré sa treba naučiť, aby bol jednotlivec schopný vykonávať prácu a poznal uznávané pravidlá a zásady vzájomného spolužitia. Proces vzdelávania, a vôbec učenie sa v dospelosti možno považovať za náročnú procedúru, a preto sa do centra záujmu odborníkov, ale tiež verejnosti dostávajú spôsoby učenia. Tie boli predmetom záujmu po tisíce rokov a mnoho teórií sa snažilo vysvetliť, ako sa vlastne jednotlivci učia. Aplikované postupy môžu celý proces učenia zjednodušiť, spríjemniť a zefektívniť.<sup>19</sup>

Učebný proces (taktiež didaktický proces, vyučovací proces, vyučovanie, výučba) predstavuje cieľovo organizovaný a realizovaný proces vzdelávania, výchovy, intelektuálneho, citového, vôľového a fyzického rozvoja človeka.<sup>20</sup> Učebný proces je teda osobitný druh poznávacieho procesu chápaného v gnozeologickom a psychologickom zmysle a proces rozvíjania tvorivého myslenia prostredníctvom didaktických metód, fo-

---

<sup>18</sup> ANTALOVÁ, M. a E. RIEVAJOVÁ. Zmeny v profesijných kompetenciách na trhu práce v učiacej sa spoločnosti. In: J. KOŠTA, ed. *Trh práce v Slovenskej republike po jej vstupe do Európskej menovej únie* [online]. 1. vyd. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied; Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, Katedra sociálneho rozvoja a práce, 2011, s. 18-19 [cit. 2015-11-09]. ISBN 978-80-7144-188-5. Dostupné na: <http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/zbornik%20Trh%20prace%20v%20SR.pdf>.

<sup>19</sup> ČÁP, J. *Psychologie výchovy a vyučování*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1993. 415 s. ISBN 80-7066-534-3.

<sup>20</sup> HOTÁR, V. S., P. PAŠKA, J. PERHÁCS, et al. *Výchova a vzdelávanie dospelých: Andragogika: Terminologický a výkladový slovník*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2000, s. 486. ISBN 80-08-02814-9.



riem a prostriedkov. Je to aj sociálny systém osobitného typu, v ktorom dochádza k procesu socializácie a kultivácie človeka. Učenie sa prejavuje i zmenou v správaní, ktoré je výsledkom činností alebo skúseností, do ktorých bol jednotlivec zapojený. V závislosti od toho, čo vytvára ťažisko v samotnom procese vzdelávania sa vytvorili teórie, ktoré predstavujú rôzne prístupy k učeniu a vzdelávaniu.<sup>21</sup>

*Učenie je získavanie vedomostí a tento prístup sa označuje ako kognitívny.*

*Učenie vyvoláva zmenu správania; tento prístup sa označuje ako behaviorálny.*

### **Kognitívne teórie**

Učenie, pri ktorom základom je získavanie vedomostí, sa štruktúruje tak, aby vyučovacie metódy, ktoré sa využívali, smerovali k výkladu. Dôležitosť sa kladie na fakty, ktoré sa majú zapamätať a osvojiť. Rozhodujúce postavenie má učiteľ, vzdelávateľ, ktorý poskytuje informácie. Kognitívne teórie majú počiatky už v antike, kde učenci ako Platón a Aristoteles zistili, že pre vývoj jednotlivca je dôležité cvičenie duševných schopností, ako sú rozum, pamäť a vôľa. Z toho vznikla predstava o dôležitosti tréningu mysle. Pozornosť sa sústreďuje na to, akým spôsobom si zapamätávame.<sup>22</sup> Na tomto prístupe bolo po desaťročia založené vzdelávanie v rámci formálneho, a sčasti aj neformálneho vzdelávania. V súčasnosti sa uvedený prístup stále uplatňuje vo formálnom vzdelávaní, no vedú sa diskusie o príliš teoretickom spôsobe vzdelávania a príprave absolventov s encyklopedickými vedomosťami. Kritizuje sa aj nedostatočná motivácia pre študujúceho, štúdium spočíva v memorovaní téz a myšlienok. Začína sa zdôrazňovať potreba riešiť problémy buď na základe pokusov a omylov, alebo získavaním širšieho spektra informácií, analýzou možností riešenia a vyhodnocovaním priaznivých variantov riešenia a podobne. Ide o spôsob vzdelávania, ktorý je náročný na čas a niekedy aj na financie, a preto sa často vraciame k prezentácii zo strany lektora, ktorý dokáže známe poznatky prezentovať rýchlo a pri čo najmenších nákladoch. Určite, že cesta vzdelávania v drobných krokoch, kde vzdelávaný sám objavu-

<sup>21</sup> FOOT, M. a C. HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002, s. 178. ISBN 80-7226-515-6.

<sup>22</sup> FOOT, M. a C. HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002, s. 178-180. ISBN 80-7226-515-6.

je a formuluje si názory a závery spolu s učiteľom, je motivujúcejšia a vedomosti sú trvácnejšie.

### **Behavioristické teórie**

Predstavitelia tohto smeru sa zameriavali na pozorovanie správania. Išlo im o štúdium zmien v správaní, ktoré pripisovali výsledkom učenia. Učebný proces dáva impulzy na reakcie. Každá reakcia je podmienená impulzom a spája sa s určitou myšlienkou očakávania, čo je v procese vzdelávania potrebné zabezpečiť spätnou väzbou, aby vzdelávaní vedeli, či je ich spôsob myslenia, záverov či úvah správny.

Predstaviteľom predmetného smeru bol Burrhus Frederic Skinner, americký psychológ – neobehaviorista. Uskutočnil rozsiahlu analýzu neverbálneho a verbálneho správania, vypracoval niektoré základné teórie učenia. Zaoberal sa otázkami motivácie, ktorú prenášal až do oblasti učenia. Skúmanie uskutočňoval z pozície behaviorálnej deskriptívnej teórie, kde podnet (popud) vyvoláva reakciu.<sup>23</sup> Skinner sa snažil opísať učebný proces; veril, že učenie sa realizuje asocičným spôsobom a možno ho rozdeliť na menšie kroky. Uvedomoval si, že rutinné úlohy treba rozdeliť na menšie zložky a že je nutné poskytnúť metodický výcvik na ich osvojenie. Všetko, čo sa mal učiaci naučiť, sa zadávalo ako aktívna úloha. Skúsenosti s behavioristickými pokusmi o naučenie sa zložitejších úloh naznačujú, že môžu viesť k pomalému, mechanickému sledu činnosti.<sup>24</sup>

Ak sa pozeráme na proces učenia, môže byť v ňom dôležité nielen získavanie vedomostí, ale aj prejavy zmien v správaní. Je potrebné spájať prvky tak kognitívnej, ako aj behavioristickej školy. Na proces učenia sa musíme pozerieť komplexne, a preto sa žiada zohľadňovať potrebu využívať ďalšie teórie, ktoré sa sústreďujú na učenie zo skúseností, ako aj zabezpečenie, aby vzdelávanie a učenie nebolo ponechané na ľubovôľu a diletantizmus. Aby učenie bolo efektívne, malo by sa realizovať plánovito a systematicky. To podnietilo rozvoj didaktickej teórie, ktorá sa spája s profesionalizáciou v procese vzdelávania ako dôsledkom inštitucionalizácie vyučovania a učenia.

Na otázku, čo je didaktika, možno poskytnúť nasledujúce rozmanité odpovede:

<sup>23</sup> ŘÍMAN, J. et al. *Malá československá encyklopedie: Svazek V. Pom – S.* 1. vyd. Praha: Academia, 1987, s. 650.

<sup>24</sup> SKINNER, B. F. *About Behaviorism.* 1<sup>st</sup> ed. New York; Toronto: Random House, 1976. 291 s. ISBN 0-394-71618-3.

- ✚ didaktika je veda o učení a vyučovaní vôbec vo všetkých formách a na všetkých stupňoch;
- ✚ didaktika je výber obsahov vzdelávania (didaktika ako teória obsahov vzdelávania), ich štruktúry a výberu;
- ✚ didaktika je systémové plánovanie vyučovania;
- ✚ didaktika je komunikatívno-výchovná vyučovacia činnosť;
- ✚ didaktika je snaha sprostredkovať obsahy vyučovania reguláciou poznávacieho procesu;
- ✚ didaktika je dramaturgia vyučovania;
- ✚ didaktika je teória riadenia pedagogického procesu a predstavuje určitý typ komunikácie.

Ak vyučovanie chápeme ako zámerné, spĺňajúce určité vzdelávacie ciele, musíme sa zaoberať otázkami formulácie obsahu vzdelávania. Prípravy obsahu vzdelávania by mali byť tímovými aktivitami, kde by nemali chýbať teoretickí odborníci v danej oblasti, metodici vzdelávania, a tiež zástupcovia z praxe, ktorí zamestnávajú absolventov jednotlivých typov škôl.

### **Spolupráca zamestnávateľských subjektov a vzdelávacích zariadení**

Kvalita vzdelávania je závislá od úzkej väzby zamerania vzdelávacích aktivít na znalosti požiadaviek trhu práce. Absolventi môžu vyhovieť náročným požiadavkám zamestnávateľov len vtedy, ak sa rozvíja spolupráca medzi zamestnávateľskými subjektmi a školskými inštitúciami. Za týmto účelom sme uskutočnili výskum v zamestnávateľských subjektoch a školských inštitúciách, aby sme vedeli zhodnotiť ich vzájomné úsilie a spoluprácu.

Respondentov pre realizáciu výskumu tvorili zamestnávateľské subjekty zo 14 odvetví (uvedených v Tabuľke 2), ktoré boli zastúpené 105 slovenskými podnikmi rôznych veľkostí, a 80 slovenskými školskými zariadeniami rôznych úrovní. Išlo nám o zachytenie spektra:

- ✚ zamestnávateľských subjektov z nasledujúcich hľadísk:
  - ✚ veľkostná skladba – tvorili ju mikropodniky, malé, stredné a veľké podniky, kde kritériom pre začlenenie bol počet zamestnancov;
  - ✚ vlastnícke vzťahy – štátne, družstevné a súkromné;
  - ✚ zdroje kapitálu – zahraničný, slovenský, zmiešaný;
  - ✚ spôsoby financovania – príspevkový, rozpočtový a iný;
  - ✚ oblasť podnikania – výroba, ponuka služieb;

- ✚ priestorová lokalizácia podniku v rámci územia Slovenskej republiky.
- ✚ vzdelávacích zariadení z nasledujúcich hľadísk:
  - ✚ úrovne vzdelávania – primárne (20 respondentov), sekundárne (30 respondentov), terciárne (30 respondentov);
  - ✚ vlastnícke vzťahy – verejné, štátne a súkromné inštitúcie;
  - ✚ študijné odbory;
  - ✚ priestorová lokalizácia školských inštitúcií v rámci územia Slovenskej republiky.

V rámci prieskumu sme sa snažili zachytiť celé spektrum typických predstaviteľov hospodárskeho života a školských zariadení na Slovensku. Oslovovaní boli buď pracovníci personálnych útvarov, útvarov vzdelávania alebo zodpovední manažéri. V prípade malých podnikov a mikropodnikov boli oslovovaní ich vlastníci. V prípade školských zariadení sme sa zameriavali na pedagogických pracovníkov a pracovníkov študijných oddelení. Inštitúcie sa v dotazníkoch členili na verejné, štátne a súkromné školy. Vzhľadom na to, že respondenti neodhalili výrazné rozdiely vo vzdelávaní a výsledkoch vzdelávania predmetných skupín škôl, nebudeme vo výsledkoch výskumu prezentovať uvedené členenie. Celý prieskum sa realizoval dotazníkovou metódou. Vzájomnú spoluprácu dokumentujú Tabuľky 1 až 5, kde komparáciou názorov oboch významných súčastí pri uplatňovaní ľudských zdrojov možno hodnotiť ich vzájomnú spoluprácu.

Tabuľka 1 Hodnotenie spolupráce zamestnávateľskej sféry a školských inštitúcií z hľadiska zamestnávateľských subjektov

<b>Hodnotenie spolupráce zamestnávateľskej sféry a školských inštitúcií z hľadiska zamestnávateľských subjektov</b>						
<b>Kritériá</b>	<b>Hodnotenie</b>	<b>Minimálna úroveň 1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Maximálna úroveň 5</b>
<b>Zohľadnenie požiadaviek trhu práce pri príprave vzdelávania na stredných školách</b>	94	6	0	0	0	0
<b>Zohľadnenie požiadaviek trhu práce pri príprave vzdelávania na vysokých školách</b>	83	10	7	0	0	0
<b>Účasť (spolupráca) podnikov v procese vzdelávania na školách</b>	48	32	15	2	0	0

Prameň: Vlastné spracovanie. Poznámka: Respondentmi boli predstavitelia zamestnávateľskej sféry.

Podľa výsledkov prieskumu školské zariadenia rešpektujú požiadavky trhu práce vo vzdelávaní minimálne, no zároveň sme zaregistrovali aj minimálnu účasť zamestnávateľských subjektov v procese vzdelávania (Tabuľka 1). Pri otázke účasti podnikov v procese vzdelávania na školách bolo potrebné uviesť konkrétne formy spolupráce, napríklad priama účasť na vzdelávaní odborníkmi z podniku, konkrétna formulácia obsahových zámerov vo vzdelávaní vzhľadom na budúce trendy rozvoja, financovanie špeciálnych učební, nákup špeciálnej techniky vo vybraných školách a podobne. Najčastejšiu formu spolupráce, ktorá bola prezentovaná, tvorili prednášky významných manažérov podniku, čo predstavuje viac reklamné účely pre podnik, než napĺňanie vzdelávacích cieľov. Úroveň spolupráce hodnotili len zamestnávateľské subjekty, pričom veľmi negatívne hodnotili zohľadňovanie požiadaviek praxe vo vzdelávaní. Ďalším významným problémom, ktorý uvádzaný nebol, tvorí časový posun medzi samotným vzdelávaním a uplatňovaním absolventov v praxi, ktorý však pri súčasnom rozvoji techniky a technológie ešte zvyrazňuje disproporcie medzi požiadavkami a osvojenými poznatkami a zručnosťami.

Otázky umožňovania odbornej praxe študentov sme zisťovali v rámci odvetvového členenia (Tabuľka 2), pretože nielen medzi jednotlivými zamestnávateľskými subjektmi, ale dokonca aj medzi jednotlivými odvetvami sú veľké rozdiely. Od úplného nezájmu až po vytváranie vhodných podmienok pre prax študentov, čo sa prejavuje tiež vyčleňovaním zamestnancov, ktorí sa im venujú. Mnohé podniky v rámci oddelenia manažmentu ľudských zdrojov či oddelení rozvoja ľudských zdrojov majú odborníkov, ktorí plnia úlohy poradcov pri zorientovaní sa v ďalšom kariérom postupe a pri realizácii kariéry v podniku.

Zamestnávateľmi často kritizované nedostatky u absolventov škôl sú práve zručnosti a realizácia praktických činností. Ak sa pozrieme na aktivity vyvíjané jednotlivými školskými zariadeniami, ako sú praxe, besedy, exkurzie, špecializované učebne, ktoré často využívajú počítačové simulácie, a frekvenciu ich využiteľnosti vo vzdelávaní, ktorú vyjadrujú výsledky výskumu, možno povedať, že je tu prítomná snaha škôl teoretické vedomosti aj prakticky aplikovať (Tabuľka 3). Prirodzene sa dá ešte zvýšiť výmera v študijnom programe. Vzniká však otázka: „Uspokojilo by to nároky zamestnávateľov?“. V uvedenej súvislosti by bolo vhodné vytvárať určité modulové vzdelávanie, a to za vysokej asistencie zamestnávateľov, pre určité skupiny študentov, ktorí budú danými zamestnávateľmi následne po skončení školy aj zamestnaní a na pracovné pozície budú tak mať zodpovedajúci výcvik.

Tabuľka 2 Hodnotenie spolupráce podnikov so školami pri získavaní praktických zručností žiakov/študentov v %

Hodnotenie spolupráce podnikov so školami pri získavaní praktických zručností žiakov/študentov v %						
Oblasti spolupráce	Spolupracujú podniky so strednými a vysokými školami pri poskytovaní praxe študentom?		Sú v podnikoch vyčlenení zamestnanci, ktorí sa venujú pracujúcim študentom?		Máte v podnikoch odborníkov zaoberajúcich sa kariérom poradenstvom?	
	Áno	Nie	Áno	Nie	Áno	Nie
<b>Odvetvia</b>						
Poľnohospodárstvo, lesníctvo, rybolov	82	18	65	35	18	82
Priemyselná výroba	66	34	56	44	68	32
Stavebníctvo	54	46	44	56	21	79
Veľkoobchod a maloobchod	63	37	61	39	-	-
Doprava a skladovanie	27	73	19	81	-	-
Ubytovacie a stravovacie služby	85	15	85	15	9	91
Informácie a komunikácia	89	11	77	23	33	67
Finančné a poisťovacie služby	97	3	96	4	99	1
Činnosti v oblasti nehnuteľností	-	-	-	-	-	-
Odborné, vedecké a technické činnosti	94	6	83	17	-	-
Administratívne a podporné služby	-	-	-	-	-	-
Vzdelávanie	-	-	-	-	-	-
Zdravotníctvo a sociálna pomoc	95	5	95	5	-	-
Ostatné činnosti	-	-	-	-	-	-

Prameň: Vlastné spracovanie. Poznámka: Výskumnú vzorku reprezentovalo 105 názorov respondentov zo zamestnávateľských subjektov z jednotlivých odvetví (zohľadňovali sa tiež názory respondentov, ktorí neboli z príslušného odvetvia). V sekcii S – ostatné činnosti sa výskum organizoval len v divíziách 95 – oprava počítačov, osobných potrieb a potrieb pre domácnosti a 96 – ostatné osobné služby. Do výskumu neboli zapojené všetky sekcie, ktoré uvádza Odvetvová klasifikácia ekonomických činností: neboli tam začlenené sekcie patriace do skupiny prirodzených monopolov a tie, kde nebol záujem respondentov odpovedať, alebo ktoré boli pre výskum málo významné.

Tabuľka 3 Aktivity školy zabezpečujúce rozvoj zručností študentov a styk s praxou v %

Aktivity školy zabezpečujúce rozvoj zručností študentov a styk s praxou v %			
Úroveň vzdelávania Aktivity rozvíjajúce vedomosti a praktické zručnosti	Primárna úroveň vzdelávania	Sekundárna úroveň vzdelávania	Terciárna úroveň vzdelávania
Výučba v špecializovaných učebniach a školských dielňach	95	83	30
Prax v podnikateľskom, resp. nepodnikateľskom subjekte	0	30	50
Besedy s pozvanými odborníkmi	40	67	73
Exkurzie	0	77	57
Iné	0	10	13

Prameň: Vlastné spracovanie. Poznámka: Respondenti boli predstavitelia jednotlivých školských zariadení (bolo možné voliť aj viaceré aktivity, preto súčet môže byť väčší ako 100).

Pri sledovaní situácie na trhu práce a analyzovaní nezamestnanosti majú naše školy v sekundárnom a terciárnom vzdelávaní určité rezervy (Tabuľka 4). Záujem škôl o uplatnenie absolventov by mal byť aktívny. Znamená to, že nestačí, aby školy len štatisticky zisťovali uplatniteľnosť absolventov, prípadne zisťovali počty absolventov, ktorí sa neuplatnili v odbore po ukončení štúdia, ale aby sledovali aj ich ďalší rozvoj, zaujímali sa o ich kariérne postupy (vzostupy) a udržiavali s nimi kontinuálne vzťahy.

Tabuľka 4 Metódy, ktoré využívajú školské inštitúcie pri sledovaní situácie na trhu práce

Metódy, ktoré využívajú školské inštitúcie pri sledovaní situácie na trhu práce		
Úroveň vzdelávania Uplatňované metódy na sledovanie trhu práce	Sekundárna úroveň vzdelávania	Terciárna úroveň vzdelávania
Spolupráca so štátnymi inštitúciami	10	23
Vlastný prieskum	13	20
Sledovanie vývoja makroekonomických ukazovateľov v danom odbore (vývoj nezamestnanosti absolventov)	33	23
Externí poradcovia	7	3
Priama komunikácia so zamestnávateľmi	17	17
Nesledujú	20	14

Prameň: Vlastné spracovanie. Poznámka: Respondentmi boli školské inštitúcie.

Tabuľka 5 Úroveň spolupráce s podnikmi v oblasti praxe z pohľadu školských inštitúcií

Úroveň spolupráce s podnikmi v oblasti praxe z pohľadu školských inštitúcií		
Úroveň vzdelávania Hodnotenie úrovne spolupráce	Sekundárna úroveň vzdelávania	Terciárna úroveň vzdelávania
Nedostatočná 1	17	0
2	20	30
3	30	30
4	23	37
Vynikajúca 5	10	3

Prameň: Vlastné spracovanie. Poznámka: Respondentmi boli školské inštitúcie.

Spolupráca školských inštitúcií a podnikateľských subjektov sa rozvíja; určite by bolo žiaduce dosahovať vyššiu úroveň takejto spolupráce, nakoľko trh vzdelávania a trh práce majú vzájomný vzťah a len vzájomným spolupôsobením je možné pripravovať ľudské zdroje na takej odbornej a osobnostnej úrovni, ktorú si vyžaduje náročnosť výkonu pracovných činností (Tabuľka 5). Uvedená spolupráca by sa mala prenášať aj do roviny spolupráce pri stanovovaní výchovno-vzdelávacích cieľov a koncipovaní študijných programov za odbornej a finančnej účasti podnikateľských subjektov. Na trhu práce je nutné vytvoriť úzky vzťah „vzdelávanie – zamestnanie“, čo bude výsledkom vzájomnej kombinácie potenciálu jednotlivcov a profesionálnej vôle s možnosťami vzdelávacieho systému optimalizovaného poradenstvom.

## Záver

Kvalifikačné predpoklady potrebné na výkon povolania sa neustále menia; ovplyvnené je to rozvojom informačných a komunikačných technológií, potrebou trvalých inovácií vo výrobe a poskytovaných službách. Je potrebné si uvedomiť, že zmena, ktorá je základným vývojovým atribútom súčasného rozvoja, ovplyvňuje vzdelávacie potreby. Vzdelávanie by malo nielen pružne reagovať na realizované zmeny, ale v mnohých prípadoch im zároveň tiež predchádzať, aby napomáhalo pri príprave nových zmien zabezpečujúcich progresívny rozvoj ekonomiky.

Každé vzdelávanie, bez ohľadu na to, v akom veku jednotlivca sa realizuje, by malo byť jednotou poznávacích, citových, tréningových a informačno-komunikačných zámerov. Vzdelávanie je proces, v ktorom od formulácie konkrétneho cieľa závisí ťažisko významnosti nasledujúcich aspektov:



- ✚ kognitívne (t.j. poznávacie) aspekty, kde poznávanie je psychická operácia, je to odraz vonkajšieho a vnútorného sveta – ide o získavanie informácií, ich triedenie, spracovávanie a uchovávanie vo vedomí. Poznávanie je sprostredkované vnímaním, pamäťou, myslením, predstavivosťou a emóciami. Poznatky sa osvojujú systematickým štúdiom – ide o tvorbu vedomostí;
- ✚ citové aspekty: v tomto prípade je vzdelávanie výchovou, pretože ide o proces utvárania a rozvoja fyzických, mentálnych a charakterových vlastností človeka;
- ✚ tréningové aspekty: tréning je časť vzdelávania, ktorá sa orientuje na sústavný výcvik, s cieľom dosiahnuť vyššiu spôsobilosť. Tréningom je nadobudnutá zručnosť, pohotovosť (pripravenosť) správne, čo najrýchlejšie a s čo najmenšou námahou vykonať istú činnosť na základe osvojených vedomostí a predchádzajúcej praktickej činnosti. V zahraničnej literatúre sa objavuje širšie chápanie tréningu, pričom ide o systematický proces zmeny správania sa, vedomostí a motivácie zamestnancov, s cieľom zlepšiť rovnováhu medzi charakteristikami zamestnancov a požiadavkami, ktoré sú na nich kladené v súvislosti s vykonávaním pracovných úloh. Pojmom tréning sa pokrývajú i procesy získavania postojov, správania sa, získavania sociálnej zrelosti, teda tie časti vzdelávacích procesov, pre ktoré jestvuje v slovenčine adekvátny pojem výchova;
- ✚ informačno-komunikačné aspekty: základom komunikácie je schopnosť jednotlivca vedieť efektívne prezentovať svoje myšlienky slovom alebo písmom, inak jeho znalosti strácajú význam. Komunikácia je procesom tvorby spoločného chápania a interpretovania myšlienok, názorov a pocitov medzi dvoma, respektíve viacerými jednotlivcami.

Vzdelávanie, bez ohľadu na to, v akom veku sa zabezpečuje, musí prispievať k rozvoju takých vlastností, vedomostí, zručností, schopností a spôsobilostí jednotlivca, aby nachádzal svoje uplatnenie nielen na trhu práce, ale aby mu to uľahčovalo taktiež orientáciu v bežnom živote a spoločnosti.

### Zoznam bibliografických odkazov

- ANTALOVÁ, M. a E. RIEVAJOVÁ. Zmeny v profesijných kompetenciách na trhu práce v učiacej sa spoločnosti. In: J. KOŠTA, ed. *Trh práce v Slovenskej republike po jej vstupe do Európskej menovej únie* [online]. 1. vyd. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied; Ná-

- rodohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, Katedra sociálneho rozvoja a práce, 2011, s. 12-23 [cit. 2015-11-09]. ISBN 978-80-7144-188-5. Dostupné na: <http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/zbornik%20Trh%20prace%20v%20SR.pdf>.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BELCOURT, M. a Ph. C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- ČÁP, J. *Psychologie výchovy a vyučování*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1993. 415 s. ISBN 80-7066-534-3.
- DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých: Studijní text pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2006. 45 s. ISBN 80-85783-62-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- FERJENČÍK, J. a M. BOSÁKOVÁ. *Riadenie ľudských zdrojov*. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2001. 131 s. ISBN 80-225-1413-6.
- FOOT, M. a C. HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HOTÁR, V. S., P. PAŠKA, J. PERHÁCS, et al. *Výchova a vzdelávanie dospelých: Andragogika: Terminologický a výkladový slovník*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2000. 547 s. ISBN 80-08-02814-9.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KAISER, A. a R. KAISEROVÁ. *Učebnica pedagogiky: Základné a požadované vedomosti*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1993. 299 s. ISBN 80-08-02006-7.
- KALLEN, D. a J. BENGTTSSON. *Recurrent Education: A Strategy for Lifelong Learning*. 1<sup>st</sup> ed. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development, Centre for Educational Research and Innovation, 1973. 91 s.

- ŘÍMAN, J. et al. *Malá československá encyklopedie: Svazek V. Pom – S.* 1. vyd. Praha: Academia, 1987. 998 s.
- SKINNER, B. F. *About Behaviorism.* 1<sup>st</sup> ed. New York; Toronto: Random House, 1976. 291 s. ISBN 0-394-71618-3.
- SZARKOVÁ, M. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov.* 2. dopln. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 286 s. ISBN 80-89085-77-6.
- VALIŠOVÁ, A. a H. KASÍKOVÁ, et al. *Pedagogika pro učitele.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 402 s. ISBN 978-80-247-1734-0.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VETEŠKA, J. *Proměny školního vzdělávání v biodromálním kontextu.* 1. vyd. Praha: Dashöfer, 2011. 178 s. ISBN 978-80-86897-39-4.
- WOODRUFFE, Ch. What is Meant by a Competency?. In: R. BOAM a P. SPARROW, eds. *Designing and Achieving Competency: A Competency-Based Approach to Developing People and Organizations.* 1<sup>st</sup> ed. London; New York: McGraw-Hill, 1992, s. 16-30. ISBN 0-07-707572-2.

Doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.

Fakulta podnikového managementu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
[marta.matulcikova@euba.sk](mailto:marta.matulcikova@euba.sk)