

**Uplatňovanie metód vzdelávania
v ďalšom profesijnom vzdelávaní zameranom
na podporu ekonomickej gramotnosti
zamestnancov v zdravotníctve¹**

**Application of Educational Methods
in Further Professional Education with Focus Laid
on Support of Economic Literacy
of Employees in the Health Sector**

Marta Matulčíková

Abstract: *Methods of education and their selection are significant element in the implementation of education. Not only the aims and content of education influence the choice of the method applied, but also the participants' interest in education, lecturer's/instructor's abilities, and scholarship in education. Results of education as measured by the volume of acquired knowledge as well as participants' interest in education depend on methods applied in process of education. Methods that are highly demanding in terms of participants' efforts can act as demotivating and can decrease the interest in education.*

Key Words: *Health Centre; Economic Education in Health Sector; Further Training; Human Resources; Educational Methods; Research; the Slovak Republic.*

Abstrakt: *Metódy vzdelávania a ich výber sú významným realizačným prvkom vzdelávania. Nielen ciele a obsah vzdelávania ovplyvňujú výber uplatnenej metódy vzdelávania, ale i záujem frekventantov vzdelávania, schopnosti a erudovanosť lektora vzdelávania. Od uplatňovaných metód vzdelávania závisí výsledok vzdelávania meraný objemom osvojených poznatkov, ale aj záujem frekventantov o vzdelávanie. Metódy vyžadujúce vysoké nároky na úsilie frekventantov môžu pôsobiť demotivačne a môžu znižovať záujem o vzdelávanie.*

¹ Predložený príspevok je prezentáciou parciálnych výsledkov z riešenia druhej 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“.

Kľúčové slová: Zdravotnícke zariadenie; ekonomické vzdelávanie v zdravotníctve; ďalšie vzdelávanie; ľudské zdroje; metódy vzdelávania; výskum; Slovenská republika.

Úvod

Úspech pri výkone povolania je v súčasnosti priamoúmerný schopnosti a záujmu vzdelávať sa. Poslaním a úlohou vzdelávania nie je rozhodujúco úzka špecializácia, tak, ako sa to presadzovalo doteraz, ale významné sú hlavne komplexné znalosti, návyky myslenia, schopnosti efektívne riešiť zložité problémy umožňujúce jednotlivcom rýchlo sa prispôbovať meniacim sa podmienkam hospodárskeho a sociálneho vývoja.

Meniace sa podmienky výkonu pracovných činností a náročnosť týchto činností kladú vysoké požiadavky aj na proces vzdelávania a jeho prípravu, kde často nestačia len vedomosti a zručnosti z daného odboru, ale je potrebné, aby jednotlivec disponoval tiež množstvom vedomostí a zručností patriacich do skupiny kľúčových kompetencií a sociálnych zručností, ktoré sa odrážajú vo výsledkoch práce.² U absolventov zdravotníckych študijných odborov sa v rámci ďalšieho vzdelávania dostáva do popredia záujem o získavanie ekonomickej gramotnosti. Potreba rozvoja ekonomických vedomostí a podnikateľských zručností pracovníkov v zdravotníctve je podchytená aj súčasnou legislatívou. Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 379/2015 Z.z. z 9. decembra 2015, ktorým sa mení a dopĺňa Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 296/2010 Z.z. o odbornej spôsobilosti na výkon zdravotníckeho povolania, spôsobe ďalšieho vzdelávania zdravotníckych pracovníkov, sústave špecializačných odborov a sústave certifikovaných pracovných činností v znení neskorších predpisov konkretizuje požiadavky na riadiacu a organizačnú prax.³

Príprava programov vzdelávania kladie vysoké požiadavky na svojich tvorcov, nielen z hľadiska obsahového zamerania, ale i z hľadiska po-

² Bližšie pozri WINDHAM, D. M. Effectiveness Indicators in the Economic Analysis of Educational Activities. *International Journal of Educational Research*. 1988, vol. 12, no. 6, s. 575-665. ISSN 0883-0355.

³ Bližšie pozri *Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 379/2015 z 9. decembra 2015, ktorým sa mení a dopĺňa nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 296/2010 Z.z. o odbornej spôsobilosti na výkon zdravotníckeho povolania, spôsobe ďalšieho vzdelávania zdravotníckych pracovníkov, sústave špecializačných odborov a sústave certifikovaných pracovných činností v znení neskorších predpisov.*







stupov, ktoré sú uplatňované pri vzdelávaní. Práve postupy vzdelávania – metódy vzdelávania, ktorými sa riadi lektor pri vyučovaní, sú pre účastníkov vzdelávania stimulujúcim prvkom, ktorý ich vedie k vytýčeným cieľom a ktorý pri správnej aplikácii a správnom výbere metód môže zabezpečiť účelnosť celého procesu vzdelávania.

Zámerom príspevku je nielen teoreticky charakterizovať metódy uplatňované v ďalšom profesijnom vzdelávaní, ale aj prezentovať čiastkové výsledky empirického výskumu, ktorý sa zameriaval na využívanie jednotlivých metód pri ďalšom vzdelávaní absolventov neekonomických zdravotníckych študijných programov. Príspevok je tiež prezentáciou názorov respondentov na uplatňovanie metód vzdelávania pri rozvoji ekonomických vedomostí a podnikateľských zručností absolventov neekonomických zdravotníckych študijných programov v rámci ďalšieho profesijného vzdelávania.

Charakteristika a členenie metód vzdelávania uplatniteľných v ďalšom profesijnom vzdelávaní

Metódy sú jednou z významných kategórií v oblasti realizácie vzdelávania dospelých. Metódy pri ďalšom vzdelávaní môžeme definovať ako *určitý postup, ktorým sa riadi lektor pri vyučovaní; alebo z pohľadu účastníka je to prostriedok, ktorý stimuluje učenie dospelého, vedie ho k určitému cieľu a robí učebný proces efektívnym*. Metódy sú teda *najdôležitejším dynamizujúcim prostriedkom vzdelávacieho procesu*, prostredníctvom ktorého sa odovzdávajú poznatky účastníkom vzdelávania.⁴

Výber metód vzdelávania závisí od mnohých faktorov, ako sú:

-  ciele vzdelávania;
-  obsah vzdelávania a charakter problematiky;
-  princípy vzdelávania;
-  cieľová skupina (účastníci vzdelávania);
-  osobnosť lektora;
-  časové a finančné podmienky vzdelávania.

Za najdôležitejší faktor považujeme *ciele*, ktoré sa majú prostredníctvom vzdelávania dosiahnuť. Samotný pojem metóda pochádza z gréckeho slova *methodos*, čo znamená *algoritmus postupov na dosiahnutie cieľa*. V prípade vzdelávania ide o určitým spôsobom usporiadanú činnosť, kto-

⁴ Bližšie pozri Zákon č. 568/2009 Z.z. o celoživotnom vzdelávaní v znení neskorších predpisov.

rou sa získavajú nové vedecké poznatky.⁵ Výber metódy silne ovplyvňuje charakter problematiky a spôsob myslenia v jednotlivých odboroch. Je prirodzené, že spoločenskovedné témy si vyžadujú iné metódy než technické, respektíve prírodovedné témy. Ďalej je rozhodujúce, či obsah vzdelávania je náročný na pamäť, abstrakciu alebo na názornosť činnosti a podobne.

Ak chceme zvoliť správnu metódu, musíme poznať typy a charakteristiky jednotlivých metód. Pri klasifikácii metód vzdelávania zohráva dôležitú úlohu aspekt, podľa ktorého metódy posudzujeme. Môžeme charakterizovať rôzne skupiny metód vzdelávania. Množstvo metód, ktoré sa využívajú pri vzdelávaní, sa zoskupuje do rôznych skupín podľa určitých hľadísk. Tak napríklad môžeme uviesť rôzne členenia. Najtypickejším, ktoré uvádzajú viacerí autori, je členenie:

✚ *podľa miesta výkonu vzdelávacej aktivity*, kde možno rozlišovať vzdelávacie metódy pri výkone práce (on the job)⁶ a vzdelávacie metódy realizované mimo pracoviska (off the job).⁷

Prax už zaznamenala aj členenie metód v mieste sídla podniku a mimo miesta sídla podniku. Menej často uvádzané členenia sú:

✚ *podľa didaktického princípu vzťahu účastníka vzdelávania k praxi*, kde sa rozlišujú teoretické metódy, teoreticko-praktické metódy a praktické metódy;⁸

✚ *podľa interakcie medzi účastníkom a lektorom*, kde možno uviesť samostatné skupiny monologických, dialogických, problémových a praktických metód;⁹

✚ *podľa orientácie vzdelávania*, kde poznáme výchovné, vyučovacie a tréningové metódy. Výchovné metódy (presvedčovanie – persúázia; príkladovanie – exemplifikácia) sa orientujú na rozvoj osobnostných vlastností, zatiaľ čo vyučovacie metódy (objasňovanie – klerifikácia; vsugerovanie – vnucovanie) sa zameriavajú na osvojenie si ve-

⁵ Bližšie pozri PETRÁŠ, Z. a J. ANDRIČÍK, eds. *Vreckový slovník cudzích slov*. 1. vyd. Košice: Pezolt, 2001, s. 392. ISBN 80-88797-17-9.

⁶ Bližšie pozri BELCOURT, M. a Ph. C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, s. 82. ISBN 80-7169-459-2.

⁷ Bližšie pozri ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s. 543. ISBN 80-7169-614-5.

⁸ Bližšie pozri MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, s. 151. ISBN 80-85963-52-3.

⁹ Bližšie pozri PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: DAHA, 1997, s. 68. ISBN 80-902232-1-4.

domostí a znalostí. Tréningové metódy (cvičenie – exercitácia; výcvik) sú vhodné na získavanie zručností a zručnostných praktík;¹⁰

✚ podľa sledovania osobnostného rozvoja, v závislosti od času a miesta blízkosti pracoviska, kde dominantný je práve rozvoj osobnosti, čle-
níme vzdelávacie metódy na:

✚ into the job (podnikové prvotné vzdelávanie, úvod pre nových zamestnancov);

✚ on the job (pracovný výcvik, učenie sa zo skúseností na pracovnom mieste);

✚ near the job (vyvíjajúce sa pracovné miesta);

✚ off the job (ďalšie vzdelávanie, samoštúdium);

✚ out off the job (outplacement – preradenie zamestnanca do iného zamestnania, dôchodková príprava);

✚ kariérny osobnostný rozvoj – plánovanie kariéry;¹¹

✚ a ďalšie metódy.

Bohatosť uplatňovaných metód závisí od rôzneho zloženia účastníkov vzdelávania a obsahu vzdelávania. V ďalšom profesijnom vzdelávaní sa často uplatňujú metódy, ktoré nielenže aktivizujú účastníkov vzdelávania, ale využívajú tiež problémové oblasti, s ktorými sa účastníci vzdelávania stretávajú pri vykonávaní pracovných povinností.

Pre zjednodušenie výkladu budeme vychádzať z dvoch základných skupín metód vzdelávania (Tabuľka 1):

- A. Monologické, respektíve *tradičné metódy* – fungujúce klasické vyučovanie založené prevažne na jednostrannej komunikácii prednášajúceho a počúvajúceho;
- B. *Aktívne metódy* – opierajúce sa o aktívnu činnosť učiaceho sa. Ide v nich o to, aby sa účastníkovi umožnilo prísť k podstatným poznatkom samostatne, aby pritom používal postupy, ktoré využije vo svojej práci.

¹⁰ Bližšie pozri PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment: Piliere kompetentnosti v riadení*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 1999, s. 479. ISBN 80-88848-36-9; a WAGNER, R. J. a Ch. C. ROLAND. How Effective is Outdoor Training?. *Training and Development Journal*. 1992, vol. 46, no. 7, s. 61-66. ISSN 0041-0861.

¹¹ Bližšie pozri STAEBLE, W. H. *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 6. überarb. Aufl. München: Vahlen, 1991, s. 880. ISBN 3-8006-1583-5.

Tabuľka 1 Štruktúra metód v ďalšom profesijnom vzdelávaní

Štruktúra metód v ďalšom profesijnom vzdelávaní		
Metódy vzdelávania	Skupiny metód	Uplatňované metódy
A: Tradičné metódy	Monologická metóda – veľké skupiny	Prednášky
	Monologicko-dialogická metóda – malé skupiny	Semináre
B: Aktívne metódy	Dialógové vyučovacie metódy (veľké skupiny)	Učebný rozhovor
		Reťazová diskusia
		Parlamentná metóda
		Verejná diskusia
		Panelová diskusia
	Dialógové vyučovacie metódy (malé skupiny)	Brainstorming
		Diskusia Gordonovou metódou
	Dialógové vyučovacie metódy (individuálne)	Synektická metóda
		Koučing
		Mentoring
		Counselling
		Asistovanie
	Metódy komplexného riešenia problémov	Konzultovanie
		Prípadová štúdia
		Syndikátna metóda
Situačné metódy	Hranie rolí	
	Demonštrovanie	
	Simulácia	
	Assessment centre	

Prameň: Vlastné spracovanie na základe teoretických prameňov a výskumných aktivít.

Za účelom potreby zabezpečenia základných informácií o jednotlivých metódach sa zameriame na ich stručnú charakteristiku. Výklad začneme tradičnými metódami vzdelávania.

Tradičné – monologické metódy sa uplatňujú pri takom vzdelávaní, kde je potrebné systematické odovzdávanie nových informácií, ktoré umožňujú základnú orientáciu v probléme. Významnou v predmetnej skupine metód je *prednáška*. Používa sa:

- keď je žiaduce problematiku vysvetliť úsporne, obsažne, ako systém poznatkov v pomerne krátkom čase;

- ✚ keď je nevyhnutné účastníkom vysvetliť nové koncepcie, priblížiť im základné myšlienky, teórie, nové spôsoby myslenia;
- ✚ ak je nutné vysvetliť problematiku väčšiemu počtu účastníkov.

Pre prednášku je charakteristický výklad v podobe monologického prejavu lektora. Môžu sa uplatňovať aj iné, doplnujúce prostriedky (diskusia, ilustrácia a podobne), ak je potrebné z hľadiska pochopenia a zvýšenia vnímavosti poslucháčov v určitých časových intervaloch meniť štýl práce.

Prednáška je vhodná všade tam, kde je nutné poskytnúť veľa nových informácií teoretického charakteru. Klasická prednáška predstavuje rečnícky výklad odbornej látky pomerne veľkému počtu poslucháčov. Zvyčajne sa obohacuje názornými obrazovými a zvukovými prostriedkami alebo diskusiou. Často ju dopĺňa didaktická metóda *cvičenie*, pri ktorej lektor na základe určitej prezentovanej časti (učebnej látky) rieši príklad pripravený z praxe. Prednáška tak získa na konkrétnosti.

V rámci tradičných metód treba spomenúť *seminár* ako didaktickú metódu, pri ktorej poslucháč na základe vopred zadanej témy si najprv preštuduje príslušnú literatúru, a potom si pripraví prezentáciu, ktorú prednesie. Seminára sú z klasických metód pomerne najatraktívnejšie; učia toho, kto si pripraví seminárnu prácu, samostatnej práci s literatúrou a schopnosti vystúpiť a prednášať. Seminár je vhodnejší skôr na teoretickú prípravu a v ďalšom vzdelávaní sa používa prevažne na osvojovanie si základných pojmov, vzťahov a súvislostí.

V ďalšom profesijnom vzdelávaní nezastupiteľnú úlohu plnia aktívne metódy vzdelávania; významnou skupinou sú dialógové vyučovacie metódy, ktoré sú uplatniteľné pri individuálnom alebo skupinovom vzdelávaní.

Často v ďalšom profesijnom vzdelávaní používanými metódami, patriacimi do skupiny individuálnych dialógových metód, sú nasledujúce metódy:

- ✚ *Koučovanie* – prednosťou uvedenej metódy vzdelávania je, že:
 - ✚ býva zameraná komplexne na osobnosť účastníka, t.j. na jeho znalosti a postoje,
 - ✚ pokyny a námety, ktoré účastník dostáva, sú priamo „šité na mieru“, dovoľujú obojstrannú komunikáciu a umožňujú rešpektovať špecifické potreby školeného zamestnanca.

Predstavuje dlhodobejšie vedenie, vysvetľovanie a usmerňovanie (nie prikazovanie). Aktivity medzi koučom a zamestnancom sú podchytané v dlhodobom pláne a zosúladené s dlhodobými cieľmi rozvoja kariéry zamestnanca. Problém môže nastať v nárokoch na kouča, veď úspech veľmi závisí od jeho schopností dosiahnuť, aby si účastník osvojil požadované poznatky a zručnosti. Kouč musí byť preto spôsobilý nielen odborne, ale aj pedagogicky (andragogicky), čo kladie zvýšené nároky na jeho výber, respektíve prípravu.¹²

Koučing sa väčšinou vyznačuje individuálnym prístupom vzdelávania na pracovisku; často sa chápe ako individuálne poradenstvo. Podieľa sa na rozvíjaní a zlepšovaní znalostí, schopností pri výkone práce. Koučing tvorí súčasť procesu riadenia, pričom súčasne:¹³

- ✚ zabezpečuje, aby si ľudia uvedomovali, aký je ich pracovný výkon,
- ✚ zabezpečuje tzv. kontrolované delegovanie, čo predstavuje skutočnosť, aby ľudia nielen vedeli, čo sa od nich očakáva, ale tiež vedeli a boli schopní realizovať svoju úlohu,
- ✚ presadzuje a propaguje vzdelávanie,
- ✚ podnecuje ľudí, aby sa zaoberali náročnejšími problémami.

Využiť túto metódu možno priamo na pracovisku, ale aj mimo neho, napríklad vo vzdelávacej inštitúcii; môže sa použiť na riešenie aktuálnych problémov alebo v súlade s predstavou budúcich kariérnych zámerov. Ak sa však koučing používa len vtedy, keď sa u niekoho objaví kritické správanie alebo keď vznikne konflikt, mohol by byť vnímaný ako určitá hrozba, čo by mohlo ohroziť jeho priaznivý priebeh.¹⁴

- ✚ *Mentorovanie* – znamená proces, počas ktorého skúsenejšia osoba v organizácii má záujem pomôcť menej skúsenej osobe na základe osobného vzťahu zorientovať sa v aktuálnej situácii a dosiahnuť postup v kariére. Mentor na základe osobného prístupu a vypracovaného dlhodobejšieho programu radí, podporuje, stimuluje a usmerňuje

¹² Bližšie pozri LUECKE, R. a H. IBARRA. *Coaching and Mentoring: How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. 1st ed. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004. 155 s. ISBN 1-59139-435-X; a PIROHOVÁ, I. Trendy rozvoja andragogickej diagnostiky a jej systematizácie. In: J. MATULČÍK, ed. *Trendy rozvoja andragogiky a jej systematizácie*. 1. vyd. Bratislava: Gerlach Print, 2006, s. 115-119. ISBN 80-89142-08-7.

¹³ Bližšie pozri ARMSTRONG, M. *Rízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 468. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴ Bližšie pozri O'NEILL, T. a B. BROADBENT. *Personal Coaching: This Coach's for You! Talent Development*. 2003, vol. 57, no. 11, s. 77-79. ISSN 2374-0663.

mentorovaného a pomáha mu v budovaní jeho kariéry. Mentori poskytujú svojim chránencom:

- ✚ radu, ako vypracovať program vlastného vzdelávania,
- ✚ radu, ako zvládnuť všetky administratívne, odborné alebo medziľudské problémy,
- ✚ spôsob, ako dosiahnuť žiaduce vedomosti, zručnosti potrebné na pracovný výkon;
- ✚ informácie o podniku a podnikovej kultúre;
- ✚ odbornú pomoc;
- ✚ prípravu plánov rozvoja kariéry.

Mentoring je nielen významná metóda vzdelávania, ale aj prostriedok rozvoja ľudských zdrojov a nástroj rozvoja kariéry.

- ✚ *Counselling* – je obdobou koučingu, ale školiteľa a zamestnanca stavia do úlohy rovnoprávneho vzájomného konzultovania a ovplyvňovania.
- ✚ *Asistovanie* – školený zamestnanec je pridelený ako pomocník ku skúsenému zamestnancovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa pracovný postup. Postupne sa podieľa na práci čoraz väčšou mierou a čoraz samostatnejšie, až konečne získa také vedomosti a schopnosti, že je schopný vykonávať prácu úplne samostatne. Metóda sa používa nielen pri vzdelávaní pre manuálne zamestnania, ale i pri výchove riadiacich zamestnancov a špecialistov.
- ✚ *Konzultovanie* – ide o metódu, ktorá je viazaná na konkrétny výkon práce a má krátkodobý charakter.

Uplatňovanie skupinových dialógových metód je závislé od veľkosti skupiny. V malých skupinách bývajú aplikované nasledovné dialógové vyučovacie metódy:¹⁵

- ✚ *Brainstorming* – úloha lektora sa mení na úlohu moderátora, ktorý sa musí postarať o to, aby sa produkcia nápadov oddelila od ich hodnotenia. Zámerom je získať, skoncentrovať do pozornosti účastníkov čo najviac informácií o danom probléme.
- ✚ *Diskusia Gordonovou metódou* – je obdobou brainstormingu, avšak na rozdiel od neho problém, ktorý sa má riešiť, pozná iba moderátor. Ten ho uvedie veľmi všeobecne a nechá ho rozdiskutovať zo všetkých možných hľadísk, aké môžu prísť do úvahy. Najlepšie tak, aby

¹⁵ Bližšie pozri ABRAMENKOVÁ, V. V. et al. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Bratislava: Pravda, 1987. 285 s.

účastníci nevedeli, na čo je diskusia zameraná. Moderátor postupne problém zúži tak, že sa skonkrétizujú jedno či dve praktické riešenia. Výhodou danej metódy je skutočnosť, že prístup účastníkov nie je ničím obmedzený.

- ✚ *Synektická metóda* – ide o diskusiu, v ktorej sa maximálne využívajú prostriedky povzbudzovania nápadov. Moderátor vedie účastníkov k tomu, aby si určili tzv. klienta alebo nositeľa problému. Ten ich s problémom oboznámi v približne troj- až päťminútovom vystúpení. Účastníci si pod vedením moderátora zatiaľ robia poznámky. Okrem toho, čo počuli, si majú zapísať tiež vlastné nápady, pocity, želania, dokonca aj náhodné myšlienky. Tieto záznamy sa nazývajú odrazové mostíky. Neslúžia na to, aby problém vyriešili, ale sú zdrojom, ktorý povzbudzuje generovanie nápadov v skupine.

Vo veľkých skupinách sú uplatňované nasledovné dialógové vyučovacie metódy:¹⁶

- ✚ *Učebný rozhovor* – lektor vyvoláva postupne viacerých poslucháčov a vedie s nimi rozhovor. Príprava lektora musí byť veľmi kvalitná, aj napriek zdanlivej jednoduchosti metódy. Treba si vopred pripraviť sériu otázok a odpovedí a je nutné byť pripravený na neočakávaný vývoj.
- ✚ *Reťazová diskusia* – vyvolá sa najprv jeden poslucháč. Každý ďalší ho musí najskôr parafrázovať, potom musí vyjadriť svoje stanovisko, a napokon vyvolať ďalšieho. Trvá to dovtedy, kým sa téma nevyčerpá.
- ✚ *Parlamentná metóda* – skupina sa rozdelí na dva tábory. Jedna skupina má za úlohu hľadať argumenty na nejakú tézu a druhá skupina je proti.
- ✚ *Verejná diskusia* – ide o diskusiu typu „kreslo pre host'a“. Podľa témy sa buď pozve špecialista, ktorý odpovedá na otázky z pléna, alebo sa vyberie najkompetentnejší poslucháč a ten odpovedá na otázky z pléna.
- ✚ *Panelová diskusia* – päť až šesť odborníkov diskutuje medzi sebou pred plénom. Poslucháči sa môžu, ale nemusia zapájať. Úloha lektora sa v tomto prípade mení na úlohu moderátora.

Aktívne metódy vychádzajú z vedomostnej úrovne a skúseností účastníkov vzdelávania a prostredníctvom nich sa rozvíjajú špeciálne in-

¹⁶ Bližšie pozri PALÁN, Z. et al. *Hledáme rezervy ve vlastních lidech*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2007. 48 s.

individuálne schopnosti, pracovné návyky alebo postoje. Ak nie je vhodné uplatniť pri vzdelávaní dialógové metódy, je možné aplikovať metódy komplexného riešenia problémov.

Spoločným znakom metód komplexného riešenia problémov je problémová situácia z praktického života, ktorá sa rieši spoluprácou v skupine. Ako najznámejšie metódy sa čiara spomenúť:

✚ *Prípadová štúdia* – ide o akúsi simuláciu pracovných úloh. Problémová situácia je nastavená tak, aby sa pri jej riešení cieľavedome riadil proces učenia účastníkov. Cieľom je, aby pri riešení svojich rozhodnutí účastníci krok za krokom získavali nové postupy a zručnosti, ktoré potom použijú vo svojej konkrétnej práci. Podobne, ako v diskusných metódach, lektor moderuje postup skupiny. Zaznamenáva odpovede a pomáha ich analyzovať.

Metóda prípadovej štúdie je viazaná na prácu v skupinách. Podstata spočíva v analýze konkrétnej situácie; diskutuje sa o nej, navrhujú sa viaceré varianty jej riešenia a rozhoduje sa pre jeden z nich. Pri riešení prípadových štúdií sa vychádza z predchádzajúcich skúseností a poznatkov, vymieňajú sa názory na vzniknutú situáciu a rozvíja sa tvorivé myslenie. Úloha lektora v tomto prípade je skôr poradenská než riadiaca.

✚ *Syndikátna metóda* – typickým znakom uvedenej varianty prípadovej metódy je rozdelenie poslucháčov na dve až štyri malé skupiny (syndikáty), ktoré riešia problémovú situáciu oddelene. Každá skupina si volí svojho hovorcu, ktorý potom interpretuje jej výsledky. Lektor do samostatnej práce skupín nezasahuje a moderuje až záverečné porovnávanie výsledkov práce skupín. Syndikáty si môžu okrem hovorcu zvoliť aj tzv. pozorovateľov, ktorí analyzujú spôsob práce skupiny. Výhody metódy spočívajú v intenzite diskusie a samostatnosti pri hľadaní riešenia.

✚ *Hranie rolí (role playing)* – špeciálnym druhom situačných metód sú metódy, v ktorých nie je učenie primárne založené na hľadaní riešenia, ale skôr na precvičovaní správneho postupu tým, že sa, tak, ako v divadle, účastníci naučia určitú rolu a hrajú ju v akejsi mini inscenácii. Hranie rolí môže mať rôzne podoby, ale základom je vždy vopred pripravený scenár inscenácie s dvoma alebo viacerými postavami. Každý účastník dostane takýto scenár obohatený o opis situácie, pričom mu je pridelená niektorá postava (rola). Potom sa oboznámi so svojím postojom, cieľmi konania a pripraví sa na predvedenie svojej roly. Niekedy môže byť rola definovaná veľmi všeobecne

a poslucháč ju musí dotvoriť (neštruktúrované hranie rolí), inokedy je stanovená veľmi presne, ako v divadelnej inscenácii (štruktúrované hranie rolí). Hranie rolí je metóda vzdelávania, ktorá neposkytuje nové vedomosti, ani neburcuje tvorivosť, ale vedie k zmene správania tým, že hrajúci nemôže byť pasívny a svoju rolu prežíva. Hranie rolí vyžaduje veľmi zodpovednú prípravu lektora, ktorý musí mať s touto metódou dostatočnú prax. Metóda hrania rolí rozvíja interpersonálne vzťahy, schopnosť rozhodovať, schopnosť analyzovať problémy. Pri riešení problémov sa často súčasne ukáže, kde majú účastníci medzery vo vedomostiach, aké sú ich potreby a záujmy.

Metódy komplexného riešenia problémov môžu byť dopĺňané aj situačnými metódami, ktoré sa zameriavajú na priblíženie skutočnej reality. K najčastejšie uplatňovaným situačným metódam patria:

- ✚ *Demonštrovanie* – sprostredkúva vedomosti a schopnosti názorným spôsobom s použitím audiovizuálnej techniky, počítačov, тренаžérov, predvádzania pracovných postupov či funkčných vlastností a obsluhy jednotlivých zariadení na vývojovom pracovisku.
- ✚ *Simulácia* – vytvárajú sa simulačné situácie približujúce sa k realite. Účastníci vzdelávacieho programu postupujú podľa vopred pripraveného scenára, s jednotlivými úlohami, ktoré musia splniť. Hodnotí sa pritom plnenie zadaných úloh formou rozhodnutí v danom období. Uvedená metóda sa využíva, ak je výcvik veľmi nákladný alebo ak je veľká pravdepodobnosť spôsobenia škody.
- ✚ *Assessment center* – je moderná metóda nielen výberu, ale aj vzdelávania. Účastník assessment centra plní rôzne úlohy a rieši problémy, ktoré tvoria každodennú náplň práce zamestnanca, respektíve manažéra. Jedným z možných variantov je, že úlohy a problémy často náhodne generuje počítač a možno pri nich vytvárať rôznu úroveň stresu. Počítačom bývajú vyhodnocované i riešenia problémov a účastník má možnosť konfrontovať vlastné riešenia a rozhodnutia s optimálnymi riešeniami a rozhodnutiami.¹⁷

Prezentované metódy sú využiteľné pre potreby vzdelávania vo vzdelávacích inštitúciách, no s pozitívnymi úspechmi sa stretávajú i pri vzdelávaní na pracovisku. Na pracovisku pre potreby ďalšieho profesijného vzdelávania zamestnancov a manažérov sa aplikujú tiež ďalšie me-

¹⁷ Bližšie pozri HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.



tódy, ktorými sa vzhľadom na obsah empirickej časti nebudeme zaoberať.

Kontinuálne – nepretržité vzdelávanie je prostriedkom, ktorým si jednotlivci zabezpečujú svoju pracovnú výkonnosť a možnosť celoživotnej uplatniteľnosti na trhu práce i možnosti budovania kariéry. Metódy vzdelávania sú tým prvkom pri vzdelávaní, ktorý dynamizuje proces vzdelávania a umožňuje lektorovi skvalitňovať výsledky vzdelávania. Zámerom nášho výskumu bolo komparovať názory respondentov na uplatňované metódy vzdelávania pri rozvoji ekonomických vedomostí a zručností s ich predstavou, akými metódami by mala byť dosahovaná ekonomická gramotnosť absolventov neekonomických zdravotníckych odborov.

Filozofia empirického výskumu a metodologické východiská

Výskum týkajúci sa uplatňovania metód v ďalšom profesijnom vzdelávaní bol rozsiahlejší a nie je možné jeho komplexné výsledky a prehľady názorov i z toho vyplývajúce závery uviesť v plnom rozsahu. Predložený príspevok je prezentáciou časti výskumu zameraného na niektoré názory respondentov na uplatnenie metód vzdelávania v ďalšom profesijnom vzdelávaní, s orientáciou na podporu ekonomických vedomostí a podnikateľských zručností absolventov neekonomických zdravotníckych študijných odborov.

Respondentmi boli ľudské zdroje s úplným stredoškolským vzdelaním končiacim maturitnou skúškou a vysokoškolským vzdelávaním (všetkých troch stupňov) vykonávajúce odborné a manažérske práce. Prezentované sú výsledky výskumu v rámci sekcie Q – Zdravotníctvo a sociálna pomoc podľa Štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2 v zmysle vyhlášky 306/2007 Z.z. Pre potreby analýzy boli vybrané ľudské zdroje z divízií:

-  86 – Zdravotníctvo;
-  87 – Starostlivosť v bytových zariadeniach (rezidenčná starostlivosť).

Za účelom realizácie výskumu boli zvolené ľudské zdroje pracujúce na základe pracovnoprávneho vzťahu v zdravotníckych organizáciách alebo vykonávajúce súkromné podnikanie. Respondenti, ktorí sa zúčastnili výskumu, vykonávajú pracovnú činnosť v rôznych typoch zdravotníckych zariadení, ktoré charakterizuje Zákon č. 578/2004 Z.z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, sta-

vovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov nasledovne:¹⁸

- ✚ ambulatná zdravotná starostlivosť:
 - ✚ ambulancia,
 - ✚ zariadenie na poskytovanie jednodňovej zdravotnej starostlivosti,
 - ✚ stacionár,
 - ✚ poliklinika,
 - ✚ agentúra domácej ošetrovateľskej starostlivosti,
 - ✚ zariadenie spoločných vyšetrovacích a liečebných zložiek,
 - ✚ mobilný hospic;
- ✚ ústavná zdravotná starostlivosť:
 - ✚ nemocnica,
 - ✚ liečebňa,
 - ✚ hospic,
 - ✚ dom ošetrovateľskej starostlivosti,
 - ✚ prírodné liečebné kúpele,
 - ✚ zariadenie biomedicínskeho výskumu.

Pre účely výskumu bol počet respondentov zvolený tak, aby bola proporcionálne zastúpená tak ambulatná, ako aj ústavná starostlivosť; z každej skupiny bolo vybraných 50 respondentov, t.j. spolu 100 respondentov.

Výskum sa realizoval metódou interview a dotazníkovou metódou. Interview sa uplatnilo za účelom lepšieho poznania názorov a skúseností respondentov. Dotazníková metóda bola využitá z praktických dôvodov, nakoľko výskum si vyžadoval aj zabezpečenie reprezentatívnej vzorky respondentov. Použitie dotazníkovej metódy umožňuje v pomerne rýchлом čase a pri prijateľných nákladoch zozbierať informácie od väčšieho počtu respondentov. Zber primárnych dát prebiehal prostredníctvom interview, kde základom boli otázky z pripraveného dotazníka. Okrem interview bola aplikovaná aj dotazníková metóda, pri ktorej boli dotazníky distribuované osobne alebo elektronicky. Štruktúra dotazníka sa skladala z dvoch základných častí: z informačnej časti týkajúcej sa základných údajov o respondentovi a z odbornej časti, v rámci ktorej boli skúmané

¹⁸ Bližšie pozri *Zákon č. 578/2004 Z.z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.*

otázky ohľadom uplatňovania metód vzdelávania pri rozvoji ekonomických vedomostí a zručností v ďalšom vzdelávaní.

Jednotliví zamestnanci zdravotníckych organizácií tvorili štatistické jednotky a ich názory sú základom pre uplatnenie vybraných štatistických metód, ktoré umožnia zhodnotiť analyzovanú problematiku. Vychádzali sme zo základného predpokladu, že dosiahnuté úspechy vo vzdelávaní ovplyvňuje postup, ktorým sa riadi lektor pri vyučovaní, čo znamená, aké metódy vzdelávania uplatňuje pri vzdelávaní. Z pohľadu účastníka je metóda vzdelávania považovaná za prostriedok, ktorý stimuluje učenie sa dospelého jedinca, vedie ho k určitému cieľu a robí učebný proces efektívnym.

Výsledky z realizovaného empirického výskumu

Vzhľadom na rozsiahlosť realizovaného výskumu sa zameriame na prezentáciu názorov respondentov k najčastejšie sa vyskytujúcim otázkam ohľadom uplatňovania jednotlivých metód vzdelávania v ďalšom profesijnom vzdelávaní. Predložený príspevok je parciálnym výstupom výsledkov autora z výskumu uskutočneného v predmetnej oblasti. Výsledky v Tabuľke 2 prezentujú súčasné uplatňovanie metód v ďalšom vzdelávaní zdravotníckych pracovníkov v ekonomickej oblasti. Je však nutné uviesť, že ich súčasné uplatňovanie nie je celkom v súlade s predstavami respondentov, ktorí majú inovatívne názory, ktoré by mohli mať vplyv na dosahovanie vyššieho záujmu o vzdelávanie pri zabezpečovaní ekonomickej a finančnej gramotnosti absolventov zdravotníckych neekonomických študijných programov. Názory respondentov z ambulantnej zdravotnej starostlivosti a z ústavnej zdravotnej starostlivosti sme hodnotili ako jeden súbor, nakoľko ďalšie vzdelávanie v oblasti rozvoja ekonomických vedomostí a podnikateľských zručností prebieha zvyčajne v inštitúciách formálneho vzdelávania, čo nám umožnilo ich spoločné vyhodnotenie.

Tabuľka 2 v porovnaní s Tabuľkou 1 uvádza len tie metódy, ktoré respondenti uviedli vo svojich odpovediach, že sú využívané pri vzdelávaní zameranom na rozvoj ekonomických vedomostí a podnikateľských zručností. Vzdelávanie respondentov prebiehalo prevažne v inštitúciách formálneho vzdelávania, a preto sa pre vzdelávanie využívali len niektoré metódy vzdelávania. Problematika rozvoja ekonomického vzdelávania si vyžaduje uplatnenie viacerých metód vzdelávania, na základe čoho sme zisťovali uplatňovanie jednotlivých metód osobitne, pričom respondenti uvádzali všetky metódy, ktoré boli aplikované pri ich vzdelávacích aktivi-

tách. Napriek súčasnej kritike práve tradičných metód vzdelávania je možné konštatovať, že ich uplatňovanie v porovnaní s inými metódami je dominantné. Taktiež môžeme konštatovať, že pestrosť a striedanie jednotlivých metód sú veľmi skromné. Podľa vyjadrenia respondentov uplatňované metódy považujú za vyhovujúce, niektoré metódy by však zo vzdelávania vyradili a iné by zasa doplnili. Tabuľka 3 uvádza návrhy respondentov ohľadom ich predstáv týkajúcich sa uplatnenia jednotlivých metód vzdelávania.

Tabuľka 2 Uplatňované metódy vzdelávania pri rozvoji ekonomických vedomostí a podnikateľských zručností absolventov zdravotníckych študijných programov

Uplatňované metódy vzdelávania pri rozvoji ekonomických vedomostí a podnikateľských zručností absolventov zdravotníckych študijných programov			
Metódy vzdelávania			Názory respondentov v %
A: Tradičné metódy		Prednášky	100
		Semináre	100
B: Aktívne metódy	Dialógové vyučovacie metódy (veľké skupiny)	Učebný rozhovor	87
	Dialógové vyučovacie metódy (malé skupiny)	Brainstorming	15
	Dialógové vyučovacie metódy (individuálne)	Konzultovanie	100
	Metódy komplexného riešenia problémov	Prípadová štúdia	23

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov empirického prieskumu.

Z tradičných metód vzdelávania všetci respondenti považujú prednášku za významnú vzdelávaciu metódu, ktorá ich v koncentrovanej, ucelenej a prehľadnej štruktúre oboznámi so základnými pojmi, vzťahmi a súvislosťami. Semináre vnímajú ako obľúbenú metódu vzdelávania, prípravu vlastnej práce, kde musia v rámci samoštúdia preštudovať množstvo literárnych prameňov a potom prezentovať problematiku v nich obsiahnutú a diskutovať o nej, čo považujú za náročné a pre nich nevyhovujúce. Preferujú metódy, kde hlavnú úlohu má lektor, učiteľ, ktorý im odborne prezentuje určitý rozsah problematiky, ktorú potrebujú pre svoju prácu v ekonomickej oblasti poznať. Lektor má vedomosti a skúsenosti v danej oblasti a najlepšie vie, čo by mali absolventi neekonomických zdravotníckych odborov z ekonomickej oblasti vedieť. O aktívne metódy vzdelávania majú len minimálny záujem; potrebujú také

metódy, kde môžu získavať informácie a praktické rady presne na tie oblasti, ktoré sú potrebné pre výkon ich zdravotníckej práce. Ich záujem o individuálne štúdium je tiež minimálny. Individuálne štúdium je časovo náročné. Preto okrem prednášok majú radi konzultovanie, kde sa môžu informovať a získavať poznatky presne z tých oblastí, ktoré sú pre nich potrebné. Podobne za významnú metódu považujú mentorovanie, pri ktorom sa vytvára bližší vzťah a určitý osobný prístup mentora k mentovanému jednotlivcovi, pričom mu radí a usmerňuje ho v otázkach, s ktorými si nevie dať rady. Majú predstavu, že vzdelávanie by zároveň malo slúžiť ako určité individuálne poradenstvo. Od simulácie očakávajú, že sa im vytvorí ukážka prostredia, s ktorým sa budú stretávať v praxi. Ide im hlavne o vzťah k decíznym inštitúciám, finančným a daňovým inštitúciám či o prípravu dokumentov, ktoré musia používať vo vzťahu k takýmto inštitúciám pri vykonávaní svojej odbornej činnosti.

Tabuľka 3 Predstavy respondentov ohľadom uplatňovania metód vzdelávania pre rozvoj ekonomických vedomostí a podnikateľských zručností

Predstavy respondentov ohľadom uplatňovania metód vzdelávania pre rozvoj ekonomických vedomostí a podnikateľských zručností			
Metódy vzdelávania			Názory respondentov v %
A: Tradičné metódy		Prednášky	100
B: Aktívne metódy	Dialógové vyučovacie metódy (veľké skupiny)	Verejná diskusia	98
	Dialógové vyučovacie metódy (individuálne)	Mentorovanie	86
		Konzultovanie	63
	Situačné metódy	Simulácia	87

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov empirického prieskumu.

Z dialógových vyučovacích metód uplatňovaných vo veľkých skupinách majú respondenti záujem najmä o verejnú diskusiu, kde uprednostňujú odborníka, špecialistu v ekonomickej oblasti, ktorý je erudovaný v otázkach, ktoré sú nielen predmetom a záujmom ich štúdia, ale sú tiež pre nich nevyhnutné pre výkon zdravotníckeho povolania. Očakávajú, že prizvaný odborník bude odpovedať na otázky z pléna.

Z prezentovaných výsledkov výskumu vyplýva, že záujem o vzdelávanie je, ale frekventanti vzdelávania sa zaujímajú hlavne o také metódy, pri ktorých nemusia vynakladať žiadne mimoriadne úsilie. Často je to podľa zásady: prihlásil som sa na vzdelávanie, tak ma učte tak, aby som

v základoch vedel všetko to, čo potrebujem zvládnuť z administratívnych a ekonomických oblastí pre výkon svojej odbornej zdravotníckej praxe.

Záver

Nepretržité celoživotné vzdelávanie je prostriedkom, ktorým si jednotlivci zabezpečujú prispôsobovanie sa nárokom meniacich sa pracovných činností. Mení sa nielen obsah práce, ale aj podmienky výkonu práce, čo rozširuje požiadavky na vedomosti, zručnosti a skúsenosti. Vzdelávanie je definované ako služba, ktorá je niekým sprostredkovaná, či už priamo vzdelávateľom alebo prostredníctvom informačných technológií. Od iných druhov služieb má však podstatné odlišnosti. Žiadna iná oblasť produkcie služieb a tvorby výrobkov zvlášť nevyžaduje tak vysokú mieru participácie klienta na procese prípravy, realizácii a predaji produktu, ako práve vzdelávacia činnosť. Spôsob participácie účastníka vzdelávania ako klienta na príprave a realizácii vzdelávacieho programu (spolu so vzdelávateľom, prípadne s producentom), ako aj miera jeho kooperácie na vzdelávacom procese do značnej miery ovplyvňuje výsledok vyučovacieho procesu. Frekventant vzdelávania teda významne spolu rozhoduje o kvalite realizovaného vzdelávacieho produktu, princípoch jeho uskutočňovania, a aj spokojnosti, respektíve nespokojnosti spotrebiteľa alebo cieľového trhu. Frekventanti sa stupňom a spôsobom svojej participácie na vyučovacom procese (alebo i spoluvytváraním priaznivej atmosféry, prípadne negatívneho prostredia) podieľajú na priebehu realizácie vzdelávacieho procesu a podstatne determinujú výsledný efekt vzdelávania, ktorý je zase významne ovplyvňovaný výberom metód vzdelávania, čo bolo predmetom nášho výskumu. Z realizovaného empirického výskumu vyplynulo, že respondenti mali jednoznačne záujem o metódy, pri ktorých im obsah vzdelávania systematicky prezentuje lektor, a o metódy, pri ktorých môžu diskutovať o aktuálnych problémoch, s ktorými sa stretávajú v praxi. Rozhodne nemajú záujem o metódy, ktoré by vyžadovali ich značné úsilie. Uplatňovanie práve pasívnych metód vzdelávania spájali s názorom o raste záujmu o vzdelávanie, pretože o ekonomických a finančných problémoch potrebujú mať len základné informácie a nepotrebujú prenikať do hĺbky problematiky.

Môžeme zhrnúť, že pri príprave vzdelávacieho produktu je žiaduce dbať na potreby frekventantov; je potrebné vytvárať im priestor pre iniciatívu a možnosť riešenia návrhov tém podľa ich výberu, či už v rámci prezentácie alebo diskusie. Zvyšuje to záujem účastníkov vzdelávacieho procesu, vedie to k optimalizácii plnenia hlavného poslania vzdelávacie-

ho subjektu, ale aj k uspokojeniu racionálnych potrieb klientov. Vzdelávacia inštitúcia nemôže zabúdať na spokojnosť vnímanú zákazníkom. I keď je dokázané, že aktívne metódy vzdelávania sú spojené s vyššou kvalitou výsledkov vzdelávania a so skvalitňovaním procesu vzdelávania i procesu osvojenia a zapamätania si obsahu vzdelávania, potreby a požiadavky klienta sú aj vo vzdelávaní rozhodujúce a je potrebné ich riešovať pri príprave kvalitných vzdelávacích programov.

Zoznam bibliografických odkazov

- ABRAMENKOVÁ, V. V. et al. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Bratislava: Pravda, 1987. 285 s.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- 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.
- HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
- LUECKE, R. a H. IBARRA. *Coaching and Mentoring: How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. 1st ed. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004. 155 s. ISBN 1-59139-435-X.
- MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.
- Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 379/2015 z 9. decembra 2015, ktorým sa mení a dopĺňa nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 296/2010 Z.z. o odbornej spôsobilosti na výkon zdravotníckeho povolania, spôsobe ďalšieho vzdelávania zdravotníckych pracovníkov, sústave špecializačných odborov a sústave certifikovaných pracovných činností v znení neskorších predpisov.*
- O'NEILL, T. a B. BROADBENT. *Personal Coaching: This Coach's for You!*. *Talent Development*. 2003, vol. 57, no. 11, s. 77-79. ISSN 2374-0663.
- PALÁN, Z. et al. *Hledáme rezervy ve vlastních lidech*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2007. 48 s.

- PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: DAHA, 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.
- PETRÁŠ, Z. a J. ANDRIČÍK, eds. *Vreckový slovník cudzích slov*. 1. vyd. Košice: Pezolt, 2001. 687 s. ISBN 80-88797-17-9.
- PIROHOVÁ, I. Trendy rozvoja andragogickej diagnostiky a jej systematizácie. In: J. MATULČÍK, ed. *Trendy rozvoja andragogiky a jej systematizácie*. 1. vyd. Bratislava: Gerlach Print, 2006, s. 115-119. ISBN 80-89142-08-7.
- PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment: Piliere kompetentnosti v riadení*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 1999. 493 s. ISBN 80-88848-36-9.
- STAEHLE, W. H. *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 6. überarb. Aufl. München: Vahlen, 1991. 985 s. ISBN 3-8006-1583-5.
- WAGNER, R. J. a Ch. C. ROLAND. How Effective is Outdoor Training?. *Training and Development Journal*. 1992, vol. 46, no. 7, s. 61-66. ISSN 0041-0861.
- WINDHAM, D. M. Effectiveness Indicators in the Economic Analysis of Educational Activities. *International Journal of Educational Research*. 1988, vol. 12, no. 6, s. 575-665. ISSN 0883-0355.
- Zákon č. 568/2009 Z.z. o celoživotnom vzdelávaní v znení neskorších predpisov.*
- Zákon č. 578/2004 Z.z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.*

Doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.

Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
marta.matulcikova@euba.sk