

# ĽUDSKÝ KAPITÁL A VZDELÁVANIE

## HUMAN RESOURCES AND EDUCATION

**Adriana Mezeiová – Andrea Bencsik**

---

### **Abstract**

Information is the basic pillar of human knowledge and it has never been more important than nowadays. The study focuses on the growing importance of information, knowledge and human resources. In organisation knowledge has got into the centre of attention and it has become the most powerful weapon in competitive markets. Moreover, an individual's education, its type and the cultural environment all have an effect on human resources. Amid the fast development of science and the growing amount of available knowledge, it is essential that organizations transform individual knowledge into organizational knowledge. Knowledge management is the process of creating, sharing, using and managing the knowledge and information stock of an organization. Moreover, knowledge management is a determining factor for successful entrepreneurial activity. It is equally important for educational institutions to adapt to the new digital society we are living in and to find ways to deliver and disseminate information. The behaviour of the young generation is completely different from their parents', so the teachers' attitude must be different from their earlier attitudes. The paper also deals with gamification and compares it with traditional teaching methods. Finally, the study shows the benefits of gamification in the process of knowledge transfer.

**Key words:** human resources, information, knowledge, management,

**JEL Code:** D21, J24, D80

---

Informácie neboli nikdy tak dôležité, ako v súčasnosti, lebo tvoria základ znalostí. Práca sa venuje zvýšenému významu informácií a znalostí, ktoré podčiarkujú dôležitosť ľudského zdroja. Znalosť, poznatok a vedomosti sa stávajú stredobodom pozornosti a hlavnou zbraňou v konkurenčnom boji. Do popredia dostáva ľudský kapitál, ktorý ovplyvňuje celková výchova jedinca, typ vzdelania ako aj kultúrne prostredie. Pri exponenciálnom rozvoji vedy a prudkom nárastu objemu vedomostí je pre organizácie nevyhnutné, aby bola transformácia znalosti jedinca v znalosť organizácie čo najefektívnejšia. Efektívnym riadením znalosti sa zaoberá manažment znalostí, ktorý je jedným z rozhodujúcich faktorov úspešného podnikania ekonomických subjektov. Rovnako dôležité je, aby sa aj vzdelávacie inštitúcie prispôbili novej, digitálnej spoločnosti v ktorej žijeme a hľadali nové spôsoby a metódy prenosu a

zveľaďovaníu informácií. Správanie mladej generácie je úplne iné, ako ich rodičov a preto aj prístup učiteľov a rodičov musí byť iný. Práca sa zmieňuje aj o gamifikácii, definuje ju, porovnáva s tradičnou metódou a poukazuje na jej význam a prínosy pri prenose znalostí a zručností.

**Key words:** ľudský kapitál, informácie, znalosť, manažment,

**JEL Code:** D21, J24, D80

---

## Úvod

Znalosť, poznatky a vedomosti sú dnes stredobodom pozornosti a hlavnou zbraňou v konkurenčnom boji. Ľudské zdroje sa tak stavajú jedným z najvýznamnejších faktorov konkurenčnej výhody medzi ekonomikami a jedným zo strategických prvkov prosperujúcich organizácií. Pri exponenciálnom raste technológie a nových informácií je pre organizácie, ako aj pre vzdelávacie inštitúcie strategickým cieľom dosiahnutie čo najvyššej efektívnosti v procese prenosu znalostí. Firmy hľadajú nové, účinnejšie metódy ako premeniť znalosti jedinca v znalosti organizácie.

Najdôležitejším prvkom tohto systému je však človek, lebo vedomosti, nadobudnuté pomocou skúseností sú viazané na jedinca. Manažment znalosti podľa Trunečka (2004) efektívne prepája tých, ktorí znalosti vlastní s tými, ktorí tieto znalosti potrebujú a napomáha k premene osobných znalostí v znalosti organizácie. Medzi hlavné prekážky aplikácie manažmentu znalosti v praxi, aj napriek ohromnému množstvu informácií, patrí nedostatok relevantných informácií, podceňovanie osvojenia, odovzdania a riadenia informácií. Dôležitú úlohu zohráva aj firemná kultúra, ktorá musí v organizácii vytvoriť také podmienky, aby každý jedinec, ktorý disponuje znalosťami ich chcel a mohol maximálne využiť v prospech spoločných cieľov. Vzdelávacie inštitúcie majú tiež záujem na tom, aby bol prenos a osvojenie znalostí maximálne efektívny. Meniaca sa doba prináša so sebou technicky veľmi bystrú generáciu, ktorá je už iná ako ich rodičia. Takzvaná generácia Z, ktorú prevýši už len generácia Alfa, vrodená do digitálneho sveta, dokonale ovláda komunikačnú techniku a je neustále prilepená k obrazovkám všetkého druhu. Pri prenose poznatkov a zručností je veľmi dôležitá vzájomná dôvera a dostatočná motivácia. Novým trendom pri prenose a osvojení informácií je tzv. metóda gamifikácie. Princípom tejto metódy, ktorej cieľom je podpora používania želaného správania, je použitie prvkov hier v nehernom prostredí. Aj my sami sme hráčmi, keď pri každodennom nákupe zbierame rôzne vernostné body. Výhodou tejto metódy je, že povzbudzuje a motivuje účastníka na zbieranie a získavanie ďalších bodov.

## 1 Informácia - základ znalostí

Základom znalostí sú informácie. Vzťahy medzi informáciami, znalosťami a vedomosťami znázorňuje **informačná pyramída**. Každá úroveň pyramídy obsahuje v sebe prvky z nižšej úrovne.

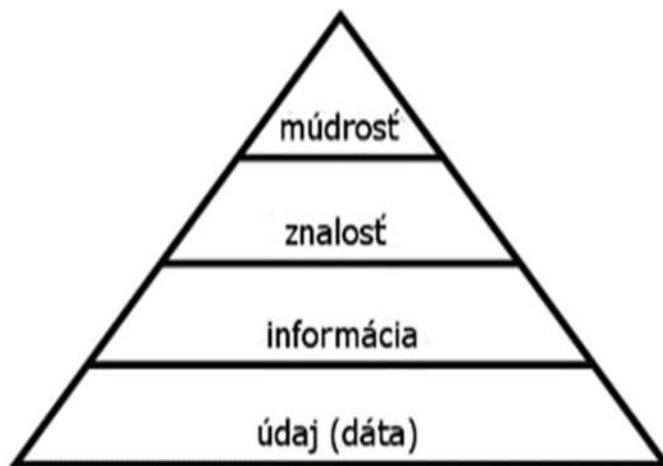
Najmenšou jednotkou, základným prvkom tejto pyramídy sú **údaje alebo dáta**. Patria sem všetky fakty, čísla, symboly a podobne. Zmyslami ich kontrolujeme: vidíme, čítame, počujeme, ale bez následného spracovania sú bezcenné, nepredstavujú pre nás žiadnu hodnotu. To ale neznamená že sú zbytočné, lebo všetky organizácie ich potrebujú. Niektoré odvetvia, ako napríklad bankovníctvo, alebo poisťovníctvo sú postavené práve na dátach. V informačnej pyramíde sa nachádzajú na najnižšom stupni. (Davenport and Prusak, 2000)

Spracovaním dát a priradením významu získame **informácie**. Informácie predstavujú poznatkovú dimenziu a poskytujú odpoveď na otázku **čo**. Ak informácie prakticky alebo teoreticky použijeme, tak sme ich pretransformovali v **znalosti**. Takto získané znalosti môžu byť rozdielne, lebo tie isté informácie nemusia znamenať pre každého z nás rovnaké znalosti. Znalosť predstavuje poznávaciu dimenziu a poskytuje nám odpoveď na otázku **ako**. Na vrchole pyramídy je **múdrosť**, pod ktorou rozumieme schopnosť využitia znalosti vo svoj prospech. Využívaním a skúšaním znalostí získavame skúsenosti. Opakovaním tohto procesu sa zvyšuje úroveň našej múdrosti v danom obore. Múdrosť predstavuje metapoznávaciu dimenziu a dáva odpoveď na otázku **prečo**.

Musíme si ale uvedomiť, že pojmy jednotlivých prvkov sú relatívne, lebo ich každý ináč vníma. Kým pre niektorých ľudí je konkrétna správa údajom, pre ostatných je informáciou a pre iných poznaním. Tá istá správa sa podľa príjemcu môže posudzovať v troch rôznych smeroch, čo dokazuje, že vedomosti sú viacstranné. ( Oliver, 2013)

Nositeľmi vedomostí sú ľudia. Ich znalosti a zručnosti nazývame ľudským kapitálom. Je podmnožinou intelektuálneho kapitálu, ktorý spolu s finančným kapitálom tvorí trhovú hodnotu organizácie. Ekonomickou hodnotou organizačného a ľudského kapitálu je intelektuálny kapitál. ( Pew Tan et.al., 2008)

**Fig. 1 Informačná pyramída**



Zdroj: <http://www.kvizy.eu/clanky/c28/informacna-pyramida-informacie-vedomosti-znalosti>

## **2 Intelektuálny kapitál a druhy vedomostí**

Pojem **intelektuálny kapitál** zahŕňa v sebe spoločný názov **pre ľudský, organizačný a sociálny kapitál** organizácie. Kvantitatívne, ako aj kvalitatívne vlastnosti ľudského kapitálu sú dôležitým prvkom v manažmente znalostí, lebo majú podstatný vplyv na úspešnosť prenosu a osvojenia informácií.

Ľudský kapitál ovplyvňuje celková výchova jedinca, typ vzdelania ako aj bezprostredné kultúrne prostredie v ktorom vyrastá. Ako každý kapitál, aj ľudský kapitál na dosiahnutie návratnosti potrebuje investície. Návratnosť týchto investícií je však dlhodobá. Spravidla sa nespája s konkrétnou osobou. Investuje sa so vzdelávacích inštitúcií, ktoré potom vytvárajú intelektuálny kapitál u ľudí. Prejaví až vtedy, ak sa ľudia s vysokým kapitálom zapoja do ekonomických procesov spoločnosti. ( Majtán et.al., 2004 )

Iné poňatie intelektuálneho kapitálu vypracoval **K.E.Svieby** (1997) jeden z popredných svetových odborníkov v oblasti riadenia, ktorí ho člení na:

- **Ľudský kapitál** : zručnosti a skúsenosti ľudí na úrovni jedincov a tímov ( kompetencia zamestnancov),
- **štrukturálny kapitál** - licencie, softvér, účtovne evidované patenty (vnútorná štruktúra),
- **zákaznícky kapitál** – vzťahy so zákazníkmi, ich lojalita, dôvera, spokojnosť (vonkajšia štruktúra).

Učením osvojené poznatky nazývame vedomosťami. Pre rozlíšenie rozdielov medzi jednotlivými vedomosťami existujú rôzne schémy. Jedna z takýchto schém delí vedomosti do 2 veľkých skupín: na implicitné (tacitné) a explicitné.

**Implicitné** znalosti predstavujú zatiaľ nevyjadrené znalosti získané individuálnou skúsenosťou. Tvoria ju nehmotné faktory ako osobné presvedčenie, náhľady a ťažko sa vyjadrujú formálnym jazykom. Pred vyjadrením musia byť prevedené do podoby slov, modelov, čísel. Tacitné znalosti sú skrytým druhom znalostí, ktoré sa ešte neprejavili a často o nich ani nevieme. **Explicitné** znalosti sa dajú bez problémov vyjadriť vo formálnom jazyku. Ľahko sa odovzdávajú druhým a spracovávajú za pomoci informačných a komunikačných technológií. Uskladňujú sa v rozličných databázach. (Púpavová, online)

V roku 1995 vytvoril **I.Nonaka** na základe prípadových štúdií v Japonsku tzv. **SECI** model, ktorý znázorňuje, ako organizácie vytvárajú jednotlivé znalosti. Model rozlišuje **4 procesy tvorby znalostí – socializáciu, externalizáciu, kombináciu a internalizáciu.** (Snowde, 2002)

**Socializácia** je proces pri ktorom dochádza k zdieľaní tacitných vedomostí medzi ľuďmi. Príkladom môže byť situácia, keď sa učeň učí od svojho majstra. Interakcia môže byť jeden jednému, jeden viacerým ale aj viacerí viacerým. Prenos tacitných vedomostí za pomoci zdieľania skúseností a rozprávania príbehom sa môže uskutočniť aj bez písomnej alebo ústnej dokumentácie.

**Externalizácia**, alebo kodifikácia je pokus premeny tacitnej znalosti v znalosť explicitnú. Jedná sa v podstate o dokumentáciu tacitnej znalosti.

**Kombinácia** je spôsob, pri ktorom sa explicitné znalosti konverzujú do komplexnejších množín explicitných znalostí. Tieto znalosti sa potom môžu zdieľať a prenášať pomocou rozličných dokumentov. Veľmi dôležitú úlohu v tomto procese majú najnovšie informačné a komunikačné technológie.

**Internalizácia** je spojená s využitím explicitnej znalosti a jej premeny v znalosť tacitnú. Tento proces vyžaduje prácu s explicitnými znalosťami, pochopenie vzájomných súvislostí medzi nimi a ich následnú inventarizáciu.

### **3 Komponenty vedomostného manažmentu - PROBST model**

Každá organizácia disponuje ľudským kapitálom, a usiluje sa o transformáciu vedomosti a zručnosti jedinca v znalosti organizácii a o jej reprodukciu. Metódami využívania znalostí sa

zaoberá vedomostný, v literatúre často uvádzaný aj ako znalostný manažment. Jednotlivé jeho komponenty znázorňuje Probst model, ktorý zahŕňa osem, interaktívnych komponentov.

**1. Stanovenie konkrétnych cieľov:** na začiatku si musíme stanoviť aké znalosti a vedomosti sú potrebné na to, aby si organizácia udržala svoju konkurencieschopnosť, poprípade získala pred ňou náskok. Tento cieľ stanovuje vrcholový manažment, ktorý ho aplikuje na dosiahnutie vytýčených cieľov organizácie.

**2. Identifikácia vedomostí:** ak už poznáme potrebné vedomosti, musíme zmapovať, ktoré z nich už organizácia vlastní, kde a u koho sa nachádzajú a určiť medzery v ich vedomostiach a zručnostiach. Musíme odpovedať na otázku : Čo vie moja firma, organizácia, podľa dokumentácie, akými zručnosťami a schopnosťami disponuje, ktoré „cenné mozgy zamestnáva“? Nástrojmi môže byť osobný rozhovor so zamestnancom, analýza náplne práce, zoznam rôznych odborníkov a expertov, mapa kvalifikácie ale aj rôzne konverzačné tréningy ktoré učia zamestnancov vyjadrovať svoje názory a poznatky.

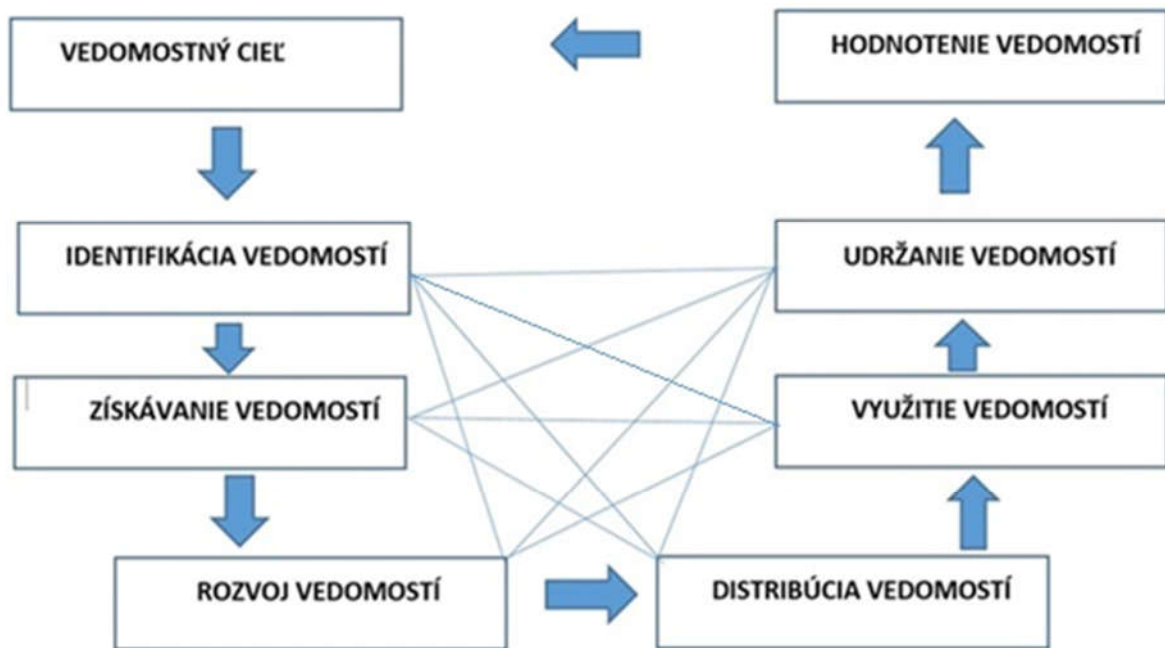
**3. Získavanie vedomostí:** ak už vieme, akými vedomosťami disponujeme, a aké sú ich úrovne, musíme určiť, v ktorých oblastiach sú potrebné ďalšie externé vedomosti, aké opatrenia sú potrebné na to, aby sme odstránili deficit v oblasti vedomostného potenciálu firmy. Potrebné informácie môžeme získať na konferenciách a iných udalosti v rámci odboru, rôznymi tréningovými programmi, spoluprácou s externými poradcami, kľúčovými partnermi alebo odbornými firmami, náborom nových pracovníkov, ako aj podporovaním absolventov vysokoškolského štúdia.

**4. Rozvoj vedomostí:** ak sme si už vedomí toho, aké vedomosti potrebujeme a akými disponujeme, môžeme určiť ktoré vedomosti musíme ďalej rozvíjať. Ako organizácia môžeme vzdelávať svojich zamestnancov samy, alebo môžeme využiť služby externých spolupracovníkov. Musíme určiť, ako budeme ďalej rozvíjať existujúce know-how, od koho budeme získavať nové informácie a ktoré cieľové skupiny mienime zapojiť do tohto procesu. Nástrojmi môžu byť napr. návrhy a želania zákazníkov, vnútropodnikové tréningy, tímová práca medzi organizáciami a podobne. (Majtán et.al., 2013)

**5. Distribúcia vedomostí:** získané vedomosti musíme riadiť a usmerňovať tak, aby zamestnanci získali potrebné vedomosti v primeranej forme na to, aby ich mohli v práci efektívne využívať. Kľúčovým faktorom úspechu je kultúra otvorenosti vzdelávania. Korene tejto kultúry musia byť hlboko vryté do podvedomia a atmosféry firmy. Najdôležitejšia je však existencia dôvery, ktorá v značnej miere podporuje a uľahčuje distribúciu vedomostí. Bez dôvery je celý proces odsúdený na neúspech. Nástrojmi tohto procesu sú už okrem spomínanej dôvery aj rôzne porady tímov, informačné systémy, workshopy, výmenné programy medzi

oddeleniami, dokumentácie v súlade so systémom manažmentu kvality a podobne. (Probst, 1997)

Fig. 2 Probst model



Zdroj podľa: <http://www.genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf>, vlastná úprava

**6. Využívanie vedomostí:** ak získané vedomosti nevyužijeme, a nezapojíme do inovatívnych procesov firmy, tak predchádzajúce kroky sú úplne zbytočné. Hlavnou úlohou je motivácia zamestnancov a zabezpečenie ich aktívnej účasti na rozvoji konceptu vedomostného manažmentu a procesov už v rannej fáze. Tento cieľ môžeme dosiahnuť viacerými nástrojmi, ako napr. manažmentom kvality a, nápadov, rôznymi databázami ale aj použitím gamifikácie.

**7. Udržanie vedomostí:** je nevyhnutné, aby firma nahromadené skúsenosti a vedomosti nestratila s odchodom zamestnanca. Musí sa venovať zvýšená pozornosť rozvoju stratégií, kde uchovávať vedomosti, ako ich udržiavať, rozširovať a zabezpečiť ich pravidelnú reprodukciu. Jedná sa v prvom rade o zabezpečenie projektových dokumentácií, prístupu k databázam a ich pravidelnú aktualizáciu, stanovenie povinnosti zamestnanca, dlhá výpovedná lehota, nízka fluktuácia a podobne.

**8. Hodnotenie vedomostí:** je posledným krokom zhodnotenia prijatých opatrení a ich následné porovnanie s vytýčenými cieľmi. Je nutné presné definovanie hodnotiacich kritérií, ktoré nám potom poskytnú relevantné informácie o úspešnosti a účinnosti prijatých opatrení. Odpovede na efektívnosť opatrení môžeme získať pozorovaním, pomocou dotazníkov od zamestnancov a zákazníkov, spracovaním údajov a vyhodnotením jednotlivých krokov (Balance scorecard).

Najdôležitejším prvkom úspešnej transformácie vedomostí je firemná kultúra založená na vzájomnej dôvere. Dôvera musí byť prítomná medzi zamestnancami navzájom, ako aj medzi zamestnancom a organizáciou. Je to zdĺhavý proces, lebo si vyžaduje zmenu myslenia a postoja ľudí. U zamestnancov mnohokrát nie je dostatočná ochota podeliť sa o svoje vedomosti a zručnosti. Ten kto ich vlastní sa bojí o svoje postavenie vo firme, bojí sa o stratu svojej prestíže a na druhej strane, ten kto by ich potreboval sa bojí požiadať o radu, lebo si myslí, že ho ostatní budú považovať za menejcenného. Nevyhnutnosťou je dostatočná motivácia v takej miere, aby sa zamestnanec chcel a mohol podeliť o svoje zručnosti a vedomosti, začleniť ich a pretransformovať v znalosti organizácie. Vhodnou metódou zvýšenia motivácie zamestnancov môže byť aj metóda tzv. gamifikácie. ( Majtán et.al., 2013)

#### **4 Gamifikácia a jej vplyv na motiváciu**

V posledných rokoch sa čoraz častejšie stretávame s pojmom gamifikácia. Gamifikácia je použitie prvkov hier (body, odznaky, levely) v nehermom prostredí. Základom tejto metódy je poznanie, že sa všetci ľudia radi hrajú. S obľubou sa zúčastňujú činností pri ktorých môžu získať rôzne body a po dosiahnutí určeného počtu bodov získavajú odmenu. Kým samotná hra sleduje len jeden cieľ, zábavu, oproti nej je gamifikácia nástrojom na upútanie pozornosti a zvýšenie motivácie účastníkov. (Púpavová, online)

Začiatkom gamifikácie považujeme 80-e roky 20. storočia, keď sa objavili také, dnes už kultové videohry ako Super Mario a Pace Man. Vedci čoskoro zistili, že hry ovplyvňujú celkové správanie človeka. Po roku 2010 sa začala gamifikácia úspešne presadzovať v mnohých organizáciách. V súčasnosti je prítomná v rôznych štátnych inštitúciách, v zdravotníctve a na rozličných pracoviskách. Možno si ani neuvedomujeme, ako úspešne používa túto metódu aj marketing. Aj my sami sme hráčmi, veď pri nákupoch používame svoje vernostné karty, napr. Tesco, Billa a pod. a zbierame body, za ktoré potom dostaneme odmenu vo forme zliav, alebo sa môžeme zúčastniť žrebovania o hodnotné ceny.



Prvýkrát použila kupón Coca Cola v roku 1887, keď Asa Candler, vtedajší majiteľ firmy rozdával svoje vlastnoručne vyrobené kupóny, ktoré sa dali vymeniť za pohár nápoja. Tento briliantný marketingovým ťah priniesol firme vedúce postavenie na trhu.

Prípadové štúdiá ukázali, že herné prvky v reklamách sa dajú aplikovať aj pre kampane z oblasti verejného zdravia. Môžu motivovať ľudí k tomu, aby boli fyzicky aktívnejší a viedli zdravší životný štýl. ( Bittner, 2014)

Metóda gamifikácie postupne nachádza svoje uplatnenie aj vo vzdelávaní. Školy už používajú viaceré herné prvky, keď študenti získavajú za správne vypracované úlohy body, ktoré potom menia na odznaky (známky). Ak študent úspešne zvládne osvojenie vedomostí, prechádza na vyšší level (do ďalšieho ročníka). Pri štandardnej metóde je neúspech študenta negatívnou skúsenosťou. Pri gamifikácii horší výkon neznamená zlyhanie, ale malý postup pri dosiahnutí konečného cieľa. V organizáciách sa doteraz gamifikácia používala hlavne na propagáciu firiem a ich produktov. (Púpavová, online)

Hlavným prínosom gamifikácie je jej hravosť, ktorá stimuluje motiváciu. Najväčšiu motiváciu dosahujú videohry a virtuálne svety. V posledných rokoch sa hromadne otvárajú rôzne internetové vzdelávacie kurzy MOOC (Massive Open Online Course) určené pre širokú verejnosť. Aj keď sa tieto kurzy dajú úspešne aplikovať aj na univerzitách, vhodnejšie pre ne sú GLO (Generative Learning Objects) alebo evenAGLOs (Auto-generatívne vzdelávacie objekty). Autogeneratívne učebné objekty sú opakovane použiteľné pedagogické vzory, vytvorené pomocou obsahu založeného na náhodných číslach. ( Chirilla, 2017; McGonigal, 2011 )

V každej organizácii je veľmi dôležitá motivácia zamestnancov. Jedná sa o veľmi náročnú činnosť, preto si zasluhuje zvýšenú pozornosť. Správanie ľudí v pracovnom procese je vo veľkej miere ovplyvnené ich vôľou, ktorá je výsledkom viacerých motívov. Organizácia musí poznať motívy svojich zamestnancov, lebo tie bezprostredne vplyvajú na úroveň pracovnej motivácie. Motív je vnútorná pohnútko, ktorá povzbudzuje aktivitu človeka a orientuje ju určitým smerom k nejakému cieľu. Určuje smer a intenzitu správania a konania jedinca. Je jadrom motivácie a jeho účinok trvá tak dlho, kým nie je dosiahnutý vytýčený cieľ. Potom zaniká. Organizácia musí zmapovať nielen motiváciu ale aj mieru motivovanosti, ktorú ovplyvňujú vonkajšie podnety tzv. stimuly. Stimuláciou nazývame cieľavedomé pôsobenie vonkajších podnetov na konanie človeka. Rozlišujeme negatívnu a pozitívnu stimuláciu. Negatívna stimulácia je založená na posilňovaní hrozby, napr. trest, pokarhanie, strata pozície, výpoveď. Pozitívna stimulácia posilňuje perspektívu úspechu, napr. pochvala, odmena alebo povýšenie a práve práve vzrastá dôležitosť metódy gamifikácie. (Majtán et.al., 2013)

## Záver

Dôležitosť a zvýšený význam znalostí a zručností, ich osvojenie a reprodukcia je úzko spätá s ľudským kapitálom. Výkon ľudí však nezávisí len od ich schopností, ale aj od miery ich motivácie. Platí, čím vyššia motivácia, tým vyšší výkon. Metóda gamifikácie využíva metódu pozitívnej stimulácie, a čoraz viac organizácií ju začína používať. Široké uplatnenie nachádza na rôznych pracoviskách a vo vzdelávacích inštitúciách. Keďže sa jedná o relatívne novú metódu, ktorá ešte nebola v dostatočnej miere preskúmaná v praxi, existuje veľmi málo konkrétnych štúdií, ktoré sa zaoberajú spomínanou tematikou. Pre organizácie ako aj pre vzdelávacie inštitúcie je veľkou výzvou úspešná aplikácia metódy gamifikácie, veď úspešná transformácia znalostí a ich osvojenie im môžu získať prestíž v konkurenčnom boji, čo sa prejaví aj zvýšením ekonomických ziskov. V budúcnosti plánujeme zrealizovať empirický výskum za účelom zhodnotenia úspešnosti metódy gamifikácie a overiť si teoretické poznatky aj v praxi.

## Literatúra

Bittner, J V Shipper, J „Motivational effects and age differences of gamification in product advertising“ *Journal of Consumer marketing* 5 August 2014: 391- 400.

Davenport, T.H. and Prusak, L. *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know* New preface edition, Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Dichev, C. and Dicheva, D. „Gamifying education: what is known, what is believed and what remains uncertain: a critical review“ *International Journal of Education Technology in Higher Education* Februar 2017: 1-36.

Chirilla, C. B. „Auto-generative Learning Objects in Online Assessment of Data Structures Disciplines“ *Brain: Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience* April 2017: 24-34.

McGonigal, J. *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World* Reprint Edition Penguin Press. New York, 2011.

Oliver, G. R. A tenth anniversary assessment of Davenport and Prusak (1998/2000) „Working Knowledge: Practitioner approaches to knowledge in organisations“ *Knowledge Management Research & Practice*, 11 2013 : 10-22.

Pew, T. H., Plowman, D., Hancock, P. 2008. „The evolving research on intellectual capital.“ *Journal of Intellectual Capital* Vol. 9 No. 4, 2008: 585-608.

Probst,G.J.B. Practical Knowledge Management : A Model that Works 1997 15.09.2017  
<[www.genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf](http://www.genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf)>.

Púpavová, M. Kvízy Gamifikácia a eLearning vo vzdelávaní: Čo tieto pojmy znamenajú?  
17.10.2013. 15.09.2017  
<<https://eduworld.sk/cd/martina-pupavova/2170/gamifikacia-a-elearning-vo-vzdelavani-co-tieto-pojmy-znamenaju>> .

Sveiby, K. E. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Barrett-Kohler, 1997.

Snowde D. „Complex acts of knowing – paradox and descriptive self-awareness“ In: *Special Issue Journal of Knowledge Management* IBM 2002 Pages: 1- 27.

Štefan Majtán et. al. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013* Zborník vedeckých prác  
Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2013.

Truneček, J. *Management znalostí*. Bratislava, Vydavateľstvo C.H.Beck, 2004.

## Contact

Mgr. Adriana Mezeiová  
Univerzita J.Selyeho  
Bratislavská cesta 3322, SK-94501 Komárno,  
[adrianamezeiova@centrum.sk](mailto:adrianamezeiova@centrum.sk)

Prof.dr. habil Andrea Bencsik  
Széchenyi István Egyetem  
Győr, Egyetem tér 1., 9026 Magyarország  
[bencsik.andrea@yahoo.com](mailto:bencsik.andrea@yahoo.com)