

VPLYV REZILIENCIE NA PRACOVNÝ VÝKON ZAMESTNANCA A JEHO SCHOPNOSŤ VZDELÁVAŤ SA VO VYPÄTÝCH SITUÁCIÁCH

THE IMPACT OF RESILIENCE TO THE EMPLOYEE'S WORK PERFORMANCE AND ITS ABILITY TO EDUCATE IN THE OUTSTANDING SITUATIONS

Andrea Horváthová

Abstract

Technological advancement will increase demand for highly qualified workers who have the desired skills and can handle the stress situations, overcome crises and defy adverse situations. A key aspect that is important for the reproduction of human capital is the impact of resilience to the employee's labor performance associated with his education and increasing his individual value on the labor market and stress management. The concept of resilience that consists in building the ability to handle the stress situations in life is in the current world needed both in work and in a person's private life. On his basis, an employee can develop their potential. If such a balance does not occur, the employee does not have the ability to balancing, it cannot and failures. The article aims to evaluate the skills and knowledges of workers as can work under pressure and stress. We focus on employees and their ability to deal with certain stress and unknown workplace situations that need to be addressed on the day-to-day basis.

Key words: enterprise, resilience, employees, education, human capital

JEL Code: I29, M12, M59

Úvod

Jednoznačná definícia pojmu reziliencia neexistuje. Zjednodušene povedané ide o schopnosť žiť šťastný a zmysluplný život v súlade s vlastnými osobnými hodnotami, osobným potenciálom a túžbami. V kontexte ľudského kapitálu a vzájomnej väzby medzi rezilienciou a vzdelávaním sme našli prepojenie pre dosahovanie cieľov každého človeka aj v pracovnom živote. Pre budovanie našej reziliencie, ktorá úzko súvisí s organizačnou etikou, je dosahovanie cieľov rovnako dôležité ako spôsob, ktorým ich dosahujeme. Práve preto je tu na mieste veľmi

dôležitá etika jednotlivca a zároveň etika organizácie. Spokojnosť v práci sa prejaví na spokojnosti v súkromnom živote človeka a tá sa zas prejaví na pracovnom výkone. Aby sme boli schopní prijímať nové poznatky, vedieť reagovať v rôznych stresových situáciách, jednať s klientom v ťažkej atmosfére, vzdelávať a byť vzdelaný, je nevyhnutné byť vyrovnaný a týmto spôsobom si ušetriť energiu na riešenie podstatných problémov. Prostredníctvom sebaregulácie dokážeme správne interpretovať náročné situácie, čím sa voči nim stávame odolnejšími a teda profesionálnejšími. Hoci je práca na reziliencii celoživotný proces, už prvá zmena návykov prináša okamžité výsledky v rámci pracovného kolektívu, prístupu ku klientom a v neposlednom rade v základnej bunke spoločnosti, teda v rodine. Nahromadené neúspechy spôsobené nedostatkom sebadôvery často ešte zhoršujú jadro problému, keďže problémy so sebadôverou sú úzko späté so strachom z neúspechu. Neúspech sa prejavuje v pracovnej oblasti neschopnosťou sústrediť sa, dosahovať vyššie ciele, vzdelávať sa a v neposlednom rade bráni dosiahnutiu postupu v kariérnom rebríčku. Je dôležité, aby osoby zmenili svoj prístup a okolie sa začne meniť s nimi.

1 TEORETICKÝ PRÍSTUP KU REZILIENCI, STRESU A VZDELÁVANIU

Zakladateľ reziliencie a otec pozitívnej psychológie Martin Seligman považuje význam realistického optimizmu za kľúčový. Podľa neho najväčší zdroj realistického optimizmu spočíva v našej schopnosti uvedomiť si, za čo všetko môžeme byť vďační. V odbornej literatúre viacerí autori poukazujú na dôležitosť raného psychického vývinu pre utváranie odolnosti – reziliencie (Masten, 2014; Rutter, 1987; 1999; Šolcová, 2009; Ungar, 2011), ale zároveň upozorňujú aj na jej celoživotný procesualny, vývinový charakter.

Tradičné prístupy k rozvoju odolnosti zahŕňajú workshopy a uľahčenie osobám, často využívajúce zážitkové vzdelávanie. Zatiaľ, čo tento štýl má osobitné silné stránky, obmedzenia týkajúce sa rozpočtových a časových obmedzení času majú za následok nižšie organizačné nasadenie. Ďalej sa odolnosť skladá z rôznych osobných zručností, ktorý môže trvať dlhší časový rámec, a preto nie je vhodný na jednorázové vzdelávacie štýly (Rossouw, J. a kol., 2019). Reziliencia sa podľa Richardsona (2002, s. 113), týka individuálnych rozdielov alebo životnej skúsenosti, ktorá pomáha ľuďom pozitívne zvládať nepriazeň, umožňuje im lepšie sa vysporiadať so stresom a poskytuje ochranu pred rozvojom mentálnych porúch.“

Vzdelávanie môžeme rozdeliť do dvoch vetiev a to online vzdelávania, ktoré je v súčasnej dobe veľmi aktuálne z dôvodu pandémie a prezenčné vzdelávanie.

Online vzdelávacie prostredie jasne vyžaduje prehodnotenie a reengineering vyučovacích a vzdelávacích stratégií. Spolu s vedomosťami o predmete, tento druh práce si vyžaduje dodatočný rozsah, ktorý zahŕňa technologické a pedagogické poznatky, čo nie je často gro väčšiny akademických pracovníkov. Pre efektívne postupy v tomto priestore je potrebný špecializovaný personál so vzdelávaním a odbornou prípravou v dizajne a rozvoji vzdelávacích skúseností a v integrácii technológií pri učení a výučbe (Naidu S., 2021). Efektívne a účelné vzdelávanie a vyučovanie má spoločné s návrhom, vývojom a organizáciou produktívnych skúseností s produktívnymi študentskými vzdelávacími skúsenosťami hlavne odolnosť voči krízovým situáciám, ad-hoc problémom a riešeniu požiadaviek. Toto je komplexný proces, ktorý si vyžaduje taktiež spoločne s predmetom poznatkov, hlboké pochopenie študujúcich a učenia, ich motivácie a odolnosti. Aby sa mohol proces reziliencie realizovať, potrebné sú vlastné zdroje – protektívne faktory, vďaka ktorým je človek schopný čeliť náročným životným situáciám.

Prezenčné vzdelávanie je skôr denná forma – výučba môže prebiehať ktorýkoľvek všedný deň, dopoludnia i popoludní, študent má povinnosť navštevovať povinné semináre, človek, ktorý študuje VŠ v dennej forme má štatút študenta (a z toho vyplývajúce výhody). Je prijateľnejšie z dôvodu interaktivity s ostatnými študentmi (kolegami) a kooperácie s vyučujúcim (lektorom). Tu sa preukazuje schopnosť komunikovať, pracovať na projektoch, vytvárať väzby, priateľstvá a dochádza k lepšiemu rozloženiu stresu z dôvodu podrobne zadelených úloh.

Stres je charakterizovaný ako súbor požiadaviek kvantitatívneho alebo kvalitatívneho charakteru, na ktoré človek nie je schopný reagovať pozitívne, tzn. vyrovnáť sa s ním (Kebza V., 1997). V súvislosti s pôsobením stresu sa stresová situácia charakterizuje ako stav, kde je miera intenzity stresovej situácie vyššia ako možnosť, resp. schopnosť človeka danú situáciu zvládnuť (Křivohlavý J., 2001). Školenia o strese nikam nevedú. Dôležitejšie sú ciele a dlhodobé opatrenia vo firme, ktoré dokážu riešiť príčinu. Jedno z nich je tlačiť na flexibilitu a väčšiu autonómiu zamestnancov. Tu dochádza k priestoru, aby bola podporená reziliencia jednotlivca vzhľadom na faktory, ktoré na neho pôsobia negatívne. Produktivita ľudí neustále stúpa a preto sa dá povedať, že doba je rýchlejšia. Za našou produktivitou stojí historicky najmä technológia, lepšie vzdelanie, efektívnejšie procesy a mnohé iné dôvody, vďaka ktorým pracujeme rýchlejšie a efektívnejšie ako naši predkovia.

1.1 REZILIENCIA A SCHOPNOSŤ ČLOVEKA ZVLÁDAŤ ZÁŤAŽ V PRÁCI

Odolnosť je schopnosť osoby reagovať na tlak a požiadavky každodenného života. Definície slovníka zahŕňajú koncepty, ako je pružnosť, trvanlivosť, sila, rýchlosť obnovy a vztlaku. Stručne povedané, odolnosť voči našej schopnosti „odraziť sa“. Pri práci sa flexibilnejší ľudia vedia lepšie vysporiadať s požiadavkami zamierenými na nich, najmä tam, kde by tieto požiadavky mohli vyžadovať, aby sa zaoberali neustále sa meniacimi prioritami a bola na nich vyvíjaná ťažká pracovná záťaž. Odolní ľudia robia viacero vecí, ktoré im pomáhajú udržať túto citlivosť v rovine a to je relatívne nepochopené zo strany tých, ktorí sa snažia zvýšiť svoju schopnosť reziliencie a byť schopný pracovať pod tlakom tak, aby aj oni dokázali vzdorovať všetkým okolnostiam a lepšie spracovávať svoje emócie a teda žiť lepšie.

Možnosti, ako budovať rezilienciu v práci je niekoľko:

- 1. Vážiť si sociálnu podporu a interakciu s kolegami. Kvalitné vzťahy s rodinou a priateľmi a ostatnými ľuďmi. Byť aktívny a nápomocný v širšej komunite ľudí.*
- 2. Brať problémy ako výzvu, ako vzdelávací proces. Brať výzvu ako príležitosť a budovať úspech. Nenechať sa odradiť neúspechom, vzdelávať sa efektne a byť prítomný.*
- 3. Vyhybať sa zbytočným nezhodám a krízam. Stres a zmena sú súčasťou života, nevyhneme sa im. Ako reagujeme na okolnosti má priamy dopad na to, čo sa k nám spätne dostáva a ako to chápeme.*
- 3. Vyhybať sa zbytočným nezhodám a krízam. Stres a zmena sú súčasťou života, nevyhneme sa im. Ako reagujeme na okolnosti má priamy dopad na to, čo sa k nám spätne dostáva a ako to chápeme.*
- 4. Osláviť svoj úspech je potrebné. Na konci každého dňa prehodnotiť svoje postoje a pogratulovať si za zvládnuté situácie.*
- 5. Vytvárať si reálne ciele, dôležitý je malý krok.*
- 6. Prijatť pozitívnu akciu.*
- 7. Vychutnať si pozitívny pohľad na seba. Rozvoj dôvery vo vlastné schopnosti dokáže pomôcť pri riešení problémov a dôvera v inštinkty pomáha budovať odolnosť.*
- 8. Udržujte realistickú perspektívu. Akceptujte náročné alebo bolestivé udalosti v širšom kontexte celoživotného osobného rozvoja.*

9. Praktizovať optimizmus. Nič nie je iba zlé alebo iba dobré. Zmyšľajte tak, aby ste si vytvárali pre seba benefit v rámci práce, ale aj mimo nej.

10. Kľúčom je identifikovať cesty, ktoré v práci považujete za prioritu a sú v súlade s Vašimi osobnými prioritami.

Informácie a vedomosti o všetkom rastú každým dňom, teda aj naše vedomosti sa musia zvyšovať, aby sme udržali krok v súčasnej dobe, ktorá je z jednej strany ovplyvňovaná technickým pokrokom a zo strany druhej na ňu dolieha pandémia dnešnej doby. Brian Tracy (2016) rozoznáva tri rôzne druhy vzdelávania, ktoré môžete získať, či už úmyselne alebo náhodným spôsobom.

1. udržiavacie učenie nás udrží aktuálnym vo svojom odbore, v tempe a zabráni nám zaostávať. Toto učenie je absolútne nevyhnutné, aby sme sa udržali v kondícii;

2. rastové učenie nám dodá nové vedomosti a zručnosti, ktoré nám umožnia robiť nové veci. Informácie môžeme nájsť rýchlym vyhľadávaním on-line, čítaním blogov a kníh;

3. učenie šokom je učenie, ktoré odporuje alebo zvráti kus vedomostí alebo porozumenia, ktoré už máme.

Môže byť veľmi cenné. Primárnym zdrojom inovácií v podniku sú neočakávané úspechy, či neočakávané výpadky. Stane sa niečo, čo je úplne v rozpore s očakávaním, čo sa malo stať. Bohužiaľ, väčšina ľudí sú tvory robiace veci zo zvyku, boja sa zmien. Ak sa stane niečo nečakané, ignorujú to, lebo je to pohodlnejšie. Podľa Tracyho (2016) najúspešnejší ľudia využívajú všetky možné príležitosti na nové poznatky, ktoré im môžu pomôcť byť efektívnejší pri získavaní výsledkov, za ktoré nesú zodpovednosť. Znalosti sú primárnym zdrojom hodnoty v dnešnom svete a vzdelávanie je kľúčom k prelomeniu akýchkoľvek prekážok na úspech.

1.2 PRIENIK REZILIENCIE A SCHOPNOSTI ČLOVEKA ZVLÁDAŤ STRESOVÉ SITUÁCIE

Stále viac sa potvrdzuje, že stres v práci má nežiadúce následky na zdravie zamestnancov a ich organizácie. Konsenzus okolo definovania stresu spôsobovaného prácou v zmysle „interakcii“ medzi zamestnancom (vystaveným nebezpečeniu) a ich pracovným prostredím rastie. V rámci tohto modelu môžeme povedať, že zamestnanec je vystavený stresu, keď požiadavky z pracovného prostredia presahujú schopnosť zamestnanca vysporiadať sa s nimi (alebo ich regulovať). Keď sa stres definuje týmto spôsobom, pozornosť sa zameria na príčiny súvisiace s prácou a požadované regulačné opatrenia. Problematika stresu súvisiaceho s prácou sa vo všeobecnosti týka hlavne rozvrhu a riadenia organizácie práce. Model definície stresu súvisiaceho s pracovným prostredím, kedy sa pociťuje záťaž, keď nároky pracovných faktorov

presahujú schopnosť vysporiadať sa so situáciou (alebo ju regulovať). V súčasnej odbornej literatúre sa našiel primeraný konsenzus o psychologických rizikách práce, ktorá sa pociťuje ako stresujúca, resp. nesie so sebou iný potenciál poškodenia. Problematika stresu súvisiaceho s prácou sa vo všeobecnosti týka hlavne rozvrhu a riadenia organizácie práce.

Tab. 1: Meniaci sa svet práce

| <i>Meniaci sa svet práce</i> |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>práca doma a zvýšené používanie informačných a komunikačných technológií (ICT)</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>zmenšovanie veľkosti, mimozdroje, subdodávateľstvo, globalizácia a s tým spojené zmeny v type zamestnania</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>nároky na flexibilitu robotníkov, čo do počtu, tak aj do činnosti a kvalifikácií</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>zvýšený podiel populácie, ktorá pracuje v sektore služieb</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>autoregulačná a tímová práca</i> |

Zdroj: Autorské spracovanie

Celkom jasne sa ukazuje potreba odhadovať a monitorovať mnohé aspekty organizácie a riadenia práce – veľmi často súhrnne nazývané *ako „meniaci sa svet práce“* (viď. tabuľka 1). Tieto nové šablóny práce môžu so sebou priniesť ďalšie, nepredvídané riziká pre robotníkov aj organizácie.

Obrovským sociálnym a ekonomickým problémom a globálnym demografickým procesom v ostatných rokoch je starnutie populácie a jej zamestnávanie hlavne vo vyspelých krajinách sveta (Kate, 2013; Carbonaro et al., 2016; Hughes, et al., 2016; Krajňáková & Vojtovič, 2017). Tieto veľmi rôznorodé demografické posuny v štruktúre a počte obyvateľstva vyvolávajú radu zložitých ekonomických, sociálnych a psychologických problémov, ktoré sú zároveň predmetom záujmu predstaviteľov odbornej a vedeckej komunity.

2 CIEĽ A METODOLÓGIA

Predložený príspevok má teoretický charakter. Hlavným cieľom príspevku je zistiť vplyv reziliencie na schopnosť človeka spracovávať negatívne a záťažové situácie v kontexte vzdelávania ľudského kapitálu. Pre realizáciu uvedeného cieľa boli vymedzené nasledovné úlohy: identifikovať rezilienciu a príslušné faktory, schopnosť zamestnanca reagovať v ťažkých situáciách a byť adaptabilný v procese vzdelávania akéhokoľvek smeru.

Praktické metódy: teoretické všeobecné metódy vedeckého poznania: analýza, syntéza dostupných bibliografických odkazov, dotazník a vedecká abstrakcia pri generalizácii výsledkov. Príspevok má prínos pre všetky pracovné skupiny, ktorí sú dennodenne vystavení práci s ľuďmi, pracujú pod vysokým tlakom, v strese a musia zvládnuť nápor úloh a dokázať spracovať veľké množstvo informácií.

3 RIEŠENIE PROBLÉMU / VÝSLEDKY / DISKUSIA

Pre zistenie toho, aké schopnosti a zručnosti sa u pracovníkov vyžadujú v zamestnaniach, ktoré pracujú s ľudskými zdrojmi a ich potreby využitia reziliencie, sme uskutočnili empirický prieskum v modernom podniku zameranom najmä na prácu s ľuďmi v oblasti štátnej správy. Predmetom nášho prieskumu boli zručnosti a schopnosti pracovníkov, ktoré vyžaduje súčasná doba. Pre tieto účely sme oslovili dve skupiny pracovníkov – manažérov a administratívnych pracovníkov s otázkou, aké schopnosti im pomáhajú pri práci s ľuďmi a ako dokážu pracovať pod tlakom, v strese a zachovať rezilienciu. Pre odpovede sme použili 5-stupňovú škálu. Výskumná vzorka sa skladala z 50 respondentov v každej kategórii. Odpovede respondentov sme vypočítali ako vyvážené priemerné aritmetické hodnoty: 1+ 0,5; 0; -0,5; -1, ktoré sa pridávali odpovediam respondentov vo význame jednotlivých zručností a schopností v podmienkach ľudského kapitálu. Zároveň sme určili aj hierarchiu významnosti jednotlivých schopností, kde vedia respondenti aplikovať svoju rezilienciu na základe svojich odpovedí (Tab. 2).

Tab. 2: Význam schopností a zručností manažérov a administratívnych pracovníkov v kontexte ľudského kapitálu v kontexte reziliencie

| <i>Schopnosti a zručnosti</i> | <i>Manažéri</i> | | <i>Administratívni pracovníci</i> | |
|---|-----------------|-------------|-----------------------------------|-------------|
| | Priemer | Rang | Priemer | Rang |
| <i>Emocionálne a sociálne zručnosti</i> | 3,9 | 1 | 1,7 | 1 |
| <i>Komunikácia</i> | 3,1 | 2 | -0,3 | 4 |
| <i>Pracovať pod tlakom</i> | 2,6 | 3 | -3,6 | 10 |
| <i>Sebaocenenie</i> | 2,4 | 4 | -2,2 | 8 |
| <i>Krízové situácie</i> | 2,4 | 5 | -0,7 | 5 |
| <i>Schopnosť kooperácie</i> | 2,4 | 6 | 0,4 | 2 |
| <i>Schopnosť vzdelávať sa v procese</i> | 2,1 | 7 | -2,9 | 9 |
| <i>Sebarealizácia</i> | 1,8 | 8 | -1,7 | 6 |
| <i>Kritické myslenie</i> | 1,6 | 9 | -1,9 | 7 |
| <i>Sebaprijatie</i> | 0,6 | 10 | 0,1 | 3 |

Zdroj: Autorské spracovanie

Ako svedčia tieto údaje, hierarchie hodnotenia významnosti uvedených schopností a zručností manažérmi a administratívnymi pracovníkmi sú veľmi odlišné, s výnimkou takej ľudskej vlastnosti ako emocionálne a sociálne zručnosti. Manažéri, aj administratívni pracovníci pre účely reziliencie považujú za najdôležitejší aspekt emocionálne zručnosti a to z dôvodu, že dennodenne sú v kontakte s ľuďmi z rôznych vrstiev s rôznymi problémami. Celkove medzi hierarchiou hodnotenia týchto vlastností manažérmi a výkonnými pracovníkmi absentuje aj slabá pozitívna korelačná závislosť. Vypočítaný Spirmenov koeficient korelácie je na úrovni 0,06 pri $p = 0,04$, čo svedčí o absencii korelačnej závislosti medzi hierarchiami hodnotení manažérov a výkonných pracovníkov.

Záver

Cieľom článku bolo poukázať aký je vplyv reziliencie na pracovný výkon zamestnanca a jeho schopnosť učiť sa nové poznatky a získavať informácie v čase silných tlakov zo strany spoločnosti a zo strany nami vybraných faktorov. Spokojnosť zamestnávateľa i zamestnanca s vedomosťami a zručnosťami zamestnanca so zreteľom na jeho odvedenú prácu môže motivovať zamestnanca, aby sa preňho stalo vzdelávanie sa celoživotnou prioritou bez toho, aby musel byť vystavený tlaku a tak, aby bol schopný spracovávať situácie bez dopadu na vlastné zdravie. Hlavnou motiváciou k ďalšiemu vzdelávaniu v kontexte reziliencie nie je len nadobúdanie nových poznatkov, vedomostí, skúseností, finančné ohodnotenie, ale aj sociálne

a psychologické aspekty a ich podpora na pracovisku a v súkromnom živote. Investovať by sa však nemalo len do vzdelávania dospelých, ale aj do psychohygieny a podpory osobnosti a nemalo by sa zameriavať len na ekonomické dôvody, ale malo by to byť brané aj pre podporu kultúry, identity, obohacovanie a posilňovanie jednotlivcov, rodín a komún. K tomu dopomáha vyrovnanosť jedinca, jeho adaptabilita, schopnosť v správny čas reagovať na správnom mieste v správnej interakcii s nečakanými situáciami. V príspevku sme poukázali na úzke prepojenie schopnosti jedinca prostredníctvom reziliencie sa adaptovať v procese vzdelávania a vedieť reagovať na stres tak, aby nebol ohrozený jeho budúci kariérny rast, rodinný život a spokojnosť so sebou samým. Prínos témy spočíva v súčasnosti pod tlakom mnohých povinností a kladenia požiadaviek z každej strany správne a včas zareagovať a ostať k tomu kľudný, vyrovnaný s nadhľadom na vec bez toho, aby musel ísť človek do konfliktu alebo do straty.

Literatúra

- CARBONARO, G. & Leanza, E. & Mccann, P. & Medda, F. (2016). Demographic Decline, Population Aging, and Modern Financial Approaches to Urban Policy. *International Regional Science Review*, 10 Nov. 2016.
- HUGHES, M., Bigby, CH., Tilbury. C. (2016). Australian social work research on ageing and aged care: A scoping review. *Journal of Social Work*, 23 Jun 2016.
- KATE, A. (2013). *Hamblin Active Ageing in the European Union: Policy Convergence and Divergence*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- KEBZA V. (1997). *Zvládání stresu*. Praha: Státní zdravotní ústav
- KRAJŇÁKOVÁ, E. & VOJTOVIČ. S. (2017). *Economics & Sociology*. Struggles of older workers at the labour market, vol. 10, iss. 1, pp. 319 - 333
- KŘIVOHLAVÝ J. (2001). *Psychologie zdraví*. Praha: Portál
- MASTEN, A. (2014). Global perspectives on resilience in children and youth. *Child Development*, 85 (1), 6 - 20.
- NAIDU, S. (2021) Building resilience in education systems post-COVID-19, *Distance Education*, 42:1, 1-4, DOI: 10.1080/01587919.2021.1885092
- RICHARDSON, G. E. (2002): The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology* 58, 3, 307-321.

ROSSOUW, JURIE & ERIEAU, CHELSEA & BEESON, ERIC. (2019). Building Resilience Through a Virtual Coach Called Driven: Longitudinal Pilot Study and the Neuroscience of Small, Frequent Learning Tasks. 7. 23. 10.12744/ijnpt.2019.023-041.

RUTTER, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. American Journal of Orthopsychiatry, 57 (3), 181 - 214.

RUTTER, M. (1999). Resilience concepts and findings: Implications for family therapy. Journal of Family Therapy, 21 (2), 119 - 144.

ŠOLCOVÁ, I. (2009). Vývoj resilience v dětství a dospělosti. Praha: Grada.

TRACY BRYAN (2016), Discover the Importance of Lifelong Learning, [cit.06.06.2021].
Dostupné na internete:
<https://collectionofmotivational speakers.blogspot.com/2016/03/discover-importance-of-lifelong.html>

UNGAR, M. (2011). The social ecology of resilience: Addressing contextual and cultural ambiguity of a nascent construct. American Journal of Orthopsychiatry, 81 (1), 1 – 17.

Kontakt

Ing. Andrea Horváthová

Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Odbor: Ľudské zdroje a personálny manažment

Študentská 2

911 50 Trenčín

Slovenská republika

Email: horvathova.ada@gmail.com