

Behavioral perception of competencies in risk management

Behaviorálne vnímanie kompetencií v riadení rizika

Miroslava Szarková, Lubomíra Gertler¹

Abstract

Perception of competencies in risk management is an individual expertise area in psychology. The research is connected with the decision-making process. Recent discussions in research aim at the structure of competencies which ensure the right decision taking. Based on the partial research results the article provides with information on managers' perception of competencies. Research includes mainly managers in financial institutions in Slovakia. The aim is to analyze those competence, which contribute to an effective and proper risk taking in relation to maximizing the strategic goal of an organization. Contribution has been prepared as a partial outcome from the research project VEGA 1/0053/12.

Key words: behavioral sciences, competencies, management, risk management

JEL Classification: G32, G34

1. Úvod

Definícií a vymedzení pojmu kompetencia je v súčasnej odbornej literatúre viacero. Niektorí autori skúmajú kompetencie ako postoj, čo sa prejavuje aj vo vymedzení jeho zložiek. Pojem kompetencia je však oveľa širší ako pojem postoj, i keď možno pripustiť, že medzi obidvoma existuje určitý prienik. Väčšina autorov však skúma kompetencie ako samostatnú „entitu“, ktorá vzniká a formuje sa v procese života ako výsledok adaptačných a adjustačných procesov. V behaviorálnych koncepciách² sa pojem kompetencia vymedzuje ako určitá naučená spôsobilosť jednotlivca riešiť štandardné, ale najmä neštandardné situácie originálnym, potrebám a cieľom zodpovedajúcim spôsobom. Ide o komplexný, mnohvrstevný systém vedomostí, schopností, zručností a skúseností, ktorý vytvára predpoklad na to, aby manažér efektívne reagoval na rôznorodé podnety, ktoré vznikajú v konkrétnych situáciách počas procesu riadenia a vedenia ľudí a profesionálnymi

¹ Prof.PhDr. Miroslava Szarková,CSc. Katedra manažmentu FPM, Ekonomická univerzita v Bratislave, Szarkova@euba.sk,

doc. Ing. Lubomíra Gertler, PhD. Katedra financií, NHF, Ekonomická univerzita v Bratislave.

² Poznámka: Behaviorizmus v súčasnosti predstavuje vyhranený filozoficko-psychologický smer, ktorý na základe výskumu procesu učenia považuje vývin osobnosti za produkt vonkajších faktorov: osobnosť môže byť „naučená a odnaučená“ na základe podnetov zvonka. Formoval sa v USA začiatkom 20. storočia ako protiklad psychoanalýze, ktorá absolutizovala pri skúmaní psychických javov metódu introspekcie. Zakladatelia behaviorizmu (*John B. Watson* 1878 – 1958), ktorí kritizovali psychoanalytický prístup k skúmaniu osobnosti, jej vývoja, obrátili svoje výskumy na oblasť učenia a skúmali objektívne faktory a vonkajšie prejavy osobnosti - správanie, ktoré bolo možné nielen pozorovať, kvantifikovať a vyhodnocovať ale aj meniť jednotlivé determinanty v rôznych koreláciách a tak ukázať ich významnosť a dôležitosť. Ich poznatky, zistenia a informácie mali a dodnes majú veľký význam pre výchovno-vzdelávací proces a hlavne proces učenia.

kompetenciami, ktoré predstavujú súbor spôsobilostí primerane/profesionálne reagovať v situáciách, ktoré vznikajú v pracovnom procese. Jadro manažérskych kompetencií risk manažéra tvoria komunikačné kompetencie bez aplikácie ktorých v podstate nemožno riadiť riziko.

Komunikačné kompetencie sa v domácej aj zahraničnej literatúre považujú za „kľúčové kompetencie“³. Začali sa skúmať v 80. rokoch v amerických podnikoch ako určité modely potrebné na kvalitný výkon určitej profesie alebo skupiny profesií v súvislosti s problematikou produktivity práce. Prínosom je hlavne M. L. Berryovej teória posilnenia.⁴

Všeobecne sú vymedzené ako určitá spôsobilosť jednotlivca prijímať, spracúvať a odosielať správy, informácie, komunikačné celky tak, aby čo najpresnejšie zodpovedali komunikačnej situácii, komunikačným potrebám vzniknutým v pracovnom procese a stanoveným komunikačným efektom vo vnútropodnikovom komunikačnom systéme. Sú to schopnosti alebo komplex schopností, motivácie, vedomostí a zručností, ktoré umožňujú podať kvalitný a vynikajúci výkon v oblasti komunikácie, pre ktoré je charakteristické, že sa vyskytujú oveľa častejšie a dôslednejšie pri dosahovaní vynikajúcich výkonov ako pri dosahovaní priemerných a slabých výkonov⁵. Komunikačné kompetencie teda obsahujú schopnosť, zručnosť, motiváciu a vedomosti o tom, čo, ako, kedy a komu musí a čo môže manažér povedať tak, aby dosiahol vynikajúci výkon. Z tohto hľadiska ich možno tiež chápať ako prienik vedomostí, zručností, motívov a postojov použiteľných v procese komunikácie.

Podľa behaviorálnej psychológie komunikačné kompetencie „nie sú vrodené ale sú nadobudnuté v procese profesionálneho života a vzdelávania jednotlivca“. Vznikajú a formujú

³ Vzdelávanie pre 21. storočie. Medzinárodná komisia UNESCO, 1998. Vzdelávanie pre zajtrajšok. Konferencia OECD, 2001. Národný program výchovy a vzdelávania v SR na najbližších 15 – 20 rokov. MILÉNIUM. MŠ SR, 2002. Successful communication. SuperVision, 11, 2004, s. 7.

⁴ Teória posilnenia M. L. Berryovej sa využíva najmä v procese rozvoja kompetencií. Nadväzuje na základnú hypotézu behaviorizmu, ktorý ľudskú myseľ chápe ako čiernu skrinku (black box), do ktorej sa objektívnymi metódami vedeckého skúmania nedá preniknúť. Jediné, čo možno skúmať, je správanie jednotlivca (behavior z angl. = správanie). Cieľom behaviorizmu je skúmať správanie, objektívne merateľné a pozorovateľné fakty. Behaviorizmus definuje osobnosť ako jednotný celok zvyčajného správania sa určitej osoby, ako celkové psychické a sociálne reakcie jednotlivca na podnety sociálneho prostredia. Jediné sa prostredníctvom podmienovania (či už klasického podľa Pavlova, alebo operačného podľa Skinnera) učí istým návykom, príznačným pre jeho správanie. Základným mechanizmom učenia je posilnenie reakcie na podnet, aby sa podporila tendencia k jej opakovaniu a aby sa redukovala určitá potreba. Prijateľná reakcia na potrebu sa neustále posilňuje (napr. odmeňuje), aby sa vytvoril návyk pohotovo prijateľne reagovať.

Učenie posilňovaním možno veľmi dobre využiť na dosiahnutie požadovaných spôsobov správania v oblasti riadenia, vrátane riadenia rizika. Finančný trh vyžaduje určité správanie, ktoré možno označiť ako finančné správanie. Finančné správanie je produktom správneho finančného rozhodnutia, ktoré je založené na poznatkoch a poznaní súvislostí, zákonitostí vývoja finančného trhu/sveta financií – finančnej gramotnosti a je posilňované výsledkami, ktoré na základe neho jednotlivec dosiahol. M. L. Berryová (2009) uvádza, že posilnenie je funkciou dôsledkov správania. Teória posilnenia sa nesnaží o zisťovanie štruktúry motivácie a motivačných faktorov, ale orientuje pozornosť na motivačný proces, v ktorom hľadá výskyt/vznik asociácií medzi svojím konaním a udalosťami, ktoré v procese učenia nasledovali. M. L. Berryová odhalila a popísala moment, že pred začatím novej činnosti sa spomínajú súvislosti, ktoré sa vyskytli v minulosti. Tento moment bol využitý pri návrhu uplatnenia metódy posilnenia a spätnej väzby pri rozvíjaní finančnej gramotnosti v podmienkach neistoty/rizika. Vychádzali sme pritom z predpokladu, že finančná gramotnosť sa prejavuje v kompetencii správne sa rozhodnúť v podmienkach neistoty ako aj v zodpovednom finančnom správaní vo vzťahu k svojim ako aj cudzím finančným prostriedkom.

⁵ BELZ, H., SIEGRIST, M.: Klíčové competence a jejich rozvíjení. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

sa v rámci pracovného procesu, v rámci ktorého sa ďalej špecifikujú a obsahovo včleňujú do jednotlivých pracovných pozícií, ktorých nositeľmi sú jednotliví zamestnanci a manažéri. Každá pracovná pozícia sa vyznačuje tzv. kompetenčným profilom, ktorý predstavuje špecifickú konfiguráciu jednotlivých kompetencií vrátane komunikačných, nevyhnutných na úspešný výkon danej pracovnej pozície so zadefinovaním potrebnej miery ich rozvinutosti. Riadenie rizika vyžaduje v komunikácii adekvátne používať poznatky z finančného manažmentu, vedomosti z legislatívnej oblasti, interných (vnútro podnikových) noriem a predpisov a medzinárodných štandardov a kritérií platných pre oblasť kapitálových trhov. Zároveň riadenie rizika vyžaduje profesionálne používať špecifické formy komunikácie, ktoré sú v odbornej literatúre označované ako intuitívne. Vyplýva to zo skutočnosti, že finančný svet vysielala veľmi veľa nepresných a ťažko jednoduchým zmyslovým vnímaním rozlíšiteľných a identifikovateľných podnetov a signálov, ktoré sú pre riadenie finančných trhov a financií vôbec dôležité a rozhodujúce. Tieto podnety a signály napomáha identifikovať empatia a do značnej miery aj určitá citové nastavenie osobnosti. Vysoká miera empatie a citovej zainteresovanosti tvorí totiž určitý diel intuície, ktorá dovoľí zachytiť aj tie podnety/signály, ktoré sú signalizované veľmi nejasne, hmlisto, ale ktoré sú veľmi dôležitou zložkou riadenia rizika hlavne v rozhodovacích procesoch, kde absentujú relevantné informácie a je potrebné využiť odhad, riskovať.

V procese riadenia rizika manažér narába tiež so špecifickými komunikátmi, ktoré vyžadujú používať primerané komunikačné toky a komunikačné nástroje tak vo formálnom ako aj v neformálnom komunikačnom procese, čo tvorí obsah komunikačných kompetencií tak formálnych ako aj neformálnych. Pritom obidva uvedené typy komunikačných kompetencií riadenia rizika zároveň tvoria zložku komunikačného systému s presne vymedzeným komunikačným obsahom a komunikačnými cieľmi.

2. Štruktúra komunikačných kompetencií aplikovaných v procese riadenia rizika (parciálne výsledky obsahovej analýzy)

Riadenie rizika však svojím obsahom a rozsahom prestupuje hranice spoločnosti, čo znamená, že manažér v rámci výkonu svojej pracovnej pozície komunikuje aj s externým prostredím, ktoré môže byť a v súčasnosti v podstate je multikultúrne a na sprostredkovanie finančných informácií vyžaduje používať rôzne typy médií. Na základe obsahovej analýzy parciálnych výsledkov, získaných v prvej etape výskumu, možno v obsahu komunikačných kompetencií vyčleniť tri zložky:

- emocionálne kompetencie,
- mediálne komunikačné kompetencie,
- interkultúrne komunikačné kompetencie.

Psychológia práce a psychológia riadenia, ktorá je najužšie prepojená s vývojom finančných trhov a svetového hospodárstva, reaguje na zmeny v potrebách nových pohľadov na otázky psychologickéj prípravy a psychickej pripravenosti manažérov v nových ekonomických podmienkach, pre ktoré je charakteristické, že neobvyklým spôsobom organizuje a využíva výsledky myslenia a vedomostí ľudí a to najmä ucelenú sústavu osobitných vedomostí, ktoré sú obsiahnuté vo víziách, stratégiách, plánoch a zhmotnené v technike a technológiách, najmä v informačnej a komunikačnej technike a technológiách.⁶ Preto jednou z oblastí, v ktorej v súčasnosti dochádza k najvýraznejšiemu posunu v súvislosti s fenoménom „novej ekonomiky“ je oblasť kompetencií risk manažéra, jeho spôsobilostí rozhodovať v podmienkach neistoty v prospech vývojových tendencií, ktoré sú poznačené viacerými antagonizmami a protirečieniami. Jednou z prvých dilet, ktoré riešili

⁶ PLAVČAN, P.: Vedomostná spoločnosť v SR. Bratislava: MERKURY s.r.o. 2006, s. 9.

psychologické vedy na podnet praxe v oblasti riadenia rizika, boli otázky spojené s určením podielu inštinktu a inteligencie. Aj v súčasnosti táto otázka v odbornej komunite rezonuje. Vysoký podiel inštinktov v riadení rizika obhajujú nielen psychológovia ale aj ekonómovia a laická verejnosť. Už prvé výskumy však popreli tento mýtus. Odhalili, že inteligencia je určitá syntetická vlastnosť, resp. schopnosť jednotlivca, ktorá vo vysokej miere determinuje jeho úspešnosť v pracovnom procese. Postupom času sa zistilo, že inteligencia je syténá rôznymi vlastnosťami a schopnosťami a tieto v určitých kombináciách tvoria úplne odlišné kompetencie, ktoré môžu byť v pracovnom procese výhodné a žiadúce ale aj nevýhodné a nežiadúce. Na základe výskumov postupne vznikli inventáre vlastností a schopností, ktoré spolu súviseli a boli viac spojené s racionálnymi procesmi a vyčlenila sa tzv. racionálna inteligencia (IQ) a inventáre vlastností a schopností, ktoré spolu súviseli a boli viac spojené s emocionálnymi procesmi a vyčlenila sa tzv. emocionálna inteligencia (EQ). Toto členenie sa dodnes tak v teórii ako aj v praxi používa.

V klasických teóriách osobnosti, ktoré reagujú na požiadavky tzv. starej ekonomiky, sa úspešnosť manažérov analyzuje v súvislosti s vlastnosťami a schopnosťami, ktoré sú viazané na kognitívne psychické procesy a ktoré tvoria základ tzv. technických zručností osobnosti. Pri výberoch na manažérsku pozíciu sa akcentovala racionálna inteligencia ako základná syntetická schopnosť tvoriaca podstatu racionálnych kompetencií manažéra. Emocionálna inteligencia sa nediagnostikovala, pretože systém riadenia v podmienkach tzv. starej ekonomiky nevyžadoval od manažéra uplatnenie tých kompetencií, ktorých základ tvorí práve emocionálna inteligencia. Tento prístup platil aj v oblasti risk manažmentu. Posun, ktorý nastal vplyvom rozvoja globalizačných procesov v ekonomickej oblasti, spôsobil aj posun v požiadavkách na zmenu kompetencií manažérov. Tento moment sa odrazil najmä v rozvoji behaviorálnych koncepcií, ktoré sústredili pozornosť na skúmanie významu emocionálnej inteligencie v rozhodovacích procesoch. Ich závery ukazujú, že aj v oblasti riadenia rizika racionálne kompetencie postupne ustupujú kompetenciám emocionálnym. Neznamená to však, že IQ môže úplne absentovať. Práve naopak, kompetencie založené na vlastnostiach racionálnej inteligencie sú nevyhnutné pri osvojovaní si pracovných operácií a postupov, ktoré sú pre proces riadenia rizika podstatné. Tvoria podstatu organizačných schopností manažéra, jeho orientačných a rozhodovacích procesov. Emocionálne kompetencie, ktorých podstatu tvorí emocionálna inteligencia (EQ) sú tvorené emocionálnymi zručnosťami založenými na vlastnostiach ako sú pružnosť, dôveryhodnosť, presvedčivosť, schopnosť niesť riziko, schopnosť otvorene komunikovať, schopnosť aktívne počúvať, schopnosť tolerovať a schopnosť prispôbiť sa a pritom „nestratiť seba“.

Riadenie rizika okrem základných komunikačných kompetencií vyžaduje používať aj **mediálne komunikačné kompetencie**, ktoré sa vyčlenili ako samostatný typ kompetencií v procese vývoja spoločností, kapitálových trhov a ich komunikačných potrieb. V kompetenčnom profile pozícií spojených s finančným riadením tvoria mediálne kompetencie jednu z troch zložiek komunikačných kompetencií.

V odbornej literatúre sú mediálne kompetencie vymedzené ako typ kompetencií, ktoré obsahujú a vyjadrujú spôsobilosť jednotlivca obojsmerne efektívne po/využívať všetky druhy informačno komunikačných technológií, orientovať sa v mediálnych produktoch rôzneho žánru, a dešifrovať informačné posolstvá, ktoré sa nachádzajú v informačných sieťach a mediálnom priestore. Sú vymedzené ako“ súbor poznatkov, zručností a postojov človeka z oblasti problematiky médií a ich využívanie v bežnom pracovnom a občianskom živote⁷.

⁷ POLÁKOVÁ, E.: Mediálne kompetencie. Trnava: FMK UCM Trnava, 2006, s. 28. ISBN 978-80-89220-65-6.

Podobne ako základné komunikačné kompetencie aj mediálne kompetencie sú podmienené osobnostným potenciálom jednotlivca⁸. Úzko súvisia tak so štruktúrou ako aj s dynamikou osobnosti každého jednotlivca. Premietajú sa do nich tak potreby (mediálne a informačné, interaktívne a komunikačné) ako aj záujmy, motívy, ambície a aspirácie jednotlivca. Ich integrita ako aj zameranie je podmienené integritou osobnosti jednotlivca a jeho hodnotovým systémom, čoho výsledkom je aktívne a cieľavedomé používanie médií na získavanie informácií, vedomostí a poznatkov ako aj komunikáciu/prezentáciu/konfrontáciu vlastných a získaných informácií, poznatkov a záujmov. Od základných komunikačných kompetencií sa mediálne kompetencie odlišujú predovšetkým tým, že neobsahujú prvky neverbálnej komunikácie a vytvárajú rôzne veľký priestor na spracovanie informácií ako aj tvorbu odpoved'ových/interpretačných komunikátov, čo v podstate komunikačné kompetencie neobsahujú, nakoľko komunikácia prebieha bez použitia médií priamo/bezprostredne, t. j. tvárou v tvár, čo si však na rozdiel od mediálnych kompetencií vyžaduje oveľa vyššiu pripravenosť a zapojenosť psychických vlastností a psychických procesov, napríklad myslenia, pamäte, vnímania a podobne do a v konkrétnych komunikačných situáciách, ktoré sa nedajú „odložiť“ ani časovo posunúť.

Tabuľka 1 Rozdiely a spoločné znaky základných komunikačných a mediálnych kompetencií

Základné znaky komunikačných kompetencií	Základné znaky mediálnych kompetencií	Spoločné znaky komunikačných a mediálnych kompetencií
Flexibilne striedať komunikačné role v konkrétnej komunikačnej situácii	Možnosť „odloženia reakcie“	Formovanie obsahu komunikátu z hľadiska komunikačnej stratégie a komunikačných cieľov
Súbežne s verbálnou komunikáciou vyhodnocovať neverbálne zložky komunikácie	Absencia možnosti vyhodnocovania neverbálnych zložiek komunikácie	Výber stratégie
Regulovať psychický stav počas komunikácie (odolnosť voči stresovým prvkom, konfliktom)	Časový priestor (ľubovoľný) na dešifrovanie obsahu prijatého komunikátu	Výber taktiky
Flexibilne vyhodnocovať prijímané informácie a rýchla tvorba súdov a úsudkov – situačné zapojenie všetkých psychických procesov do komunikácie	Časový priestor (ľubovoľný) na tvorbu odpoved'ového komunikátu	Výber času
Pracovať/prispôsobovať/meniť spôsob komunikovania	Časový priestor na odznenie psychických tenzií, ktoré	Výber priestoru

⁸ Poznámka: Podľa E. Polákovej mediálne kompetencie zasahujú všetky tri úrovne osobnostného rozvoja človeka: kognitívnu, psychomotorickú (konatívnu) i afektívnu. Na kognitívnej úrovni ide o osvojené poznatky z histórie, o súčasnom stave a vývojových trendoch médií, o princípoch ich fungovania, o ich spoločenských funkciách, o prípadnom nebezpečenstve ich zneužívania a o vývoji médií ako komerčného tovaru. Na úrovni psychomotorickej ide o nadobudnuté zručnosti a praktické skúsenosti pri práci s rôznymi druhmi médií, reálne zapojenie sa do mediálnej komunikácie a to rovnako v úlohe príjemcu ako aj tvorcu mediálneho komunikátu. Afektívna úroveň je nadstavbou predchádzajúcich dvoch, v rámci ktorej si jednotlivec vytvára nové, bezpredsudkové postoje (v ktorých sú už zahrnuté všetky tri predchádzajúce zložky) k mediálnej skutočnosti.

komunikačných obsahov počas komunikačného procesu	môže obsah komunikátu vyvolať	
---	-------------------------------	--

Podstatu mediálnych kompetencií tvorí mediálna gramotnosť. Tá všeobecne predstavuje komplexný, mnohvrstevný systém vedomostí, schopností, zručností a skúseností, ktorý umožní manažérovi efektívne narábať s mediálnou produkciou. „Mediálna gramotnosť je teda kompetencia prijímať, analyzovať, hodnotiť a komunikovať širokú škálu mediálnych obsahov“⁹. V zmysle odporúčaní Rady Európy sa mediálne kompetencie chápu ako kritické a selektívne postoje voči médiám, v ktorých je syntetizovaná racionálna, emotívna a konatívna zložka prejavujúca sa v jeho narábaní s informáciami v mediálnom priestore. Pre oblasť riadenia rizika je dôležitá úzka prepojenosť mediálnej a finanej gramotnosti. Samotná mediálna gramotnosť bez finanej gramotnosti, nezabezpečí potrebnú obsahovú podstatu mediálnej kompetencie potrebnej pre riadenie rizika.

Interkultúrne komunikačné kompetencie obsahujú nielen poznanie vlastnej kultúry, vlastného jazyka ale aj poznanie odlišných kultúr, odlišných komunikačných stratégií, cudzích jazykov vo verbálnej aj neverbálnej forme ako aj komunikačných kódov. Interkultúrna kompetencia sa „považuje za schopnosť, ktorá spôsobuje v interkultúrnej interakcii najskôr chýbajúcu normalitu a tým dopĺňa kohéziu. Podľa tejto predstavy vedie interkultúrna kompetencia k tomu, že z neznámych diferencií sa stanú známe. Vyznačuje sa predovšetkým tým, že premieňa interkulturalitu do kultúry a tým vytvorí podľa cieľa jednania interakčného partnera, základňu pre komunikačnú aktualizáciu, ďalšie interakcie, ďalšiu spoluprácu alebo ďalšie spolužitie“¹⁰.

Obsah interkultúrnych komunikačných kompetencií netvorí len dobrá znalosť jazyka inej kultúry, ale aj dobrá znalosť inej kultúry, pochopenie komunikačných kódov a komunikačných vzorcov, ktoré tvoria podstatu správania a ktoré možno nadobudnúť často len osobnou skúsenosťou - životom v kultúrne odlišnom prostredí.

Význam interkultúrnych komunikačných kompetencií v procese riadenia rizika stále stúpa.

3. Záver

Otázky spojené s problematikou riadenia rizika sú predmetom otvorených diskusií nielen v ekonomických ale aj v psychologických vedných disciplínach. Na mnohé z nich sa snaží dať odpoveď aj behaviorálna psychológia, ktorá disponuje v súčasnosti viacerými informáciami získanými v primárnom výskume. Tieto smerujú najmä k vymedzeniu možností, ktoré poskytuje proces učenia a naučenia sa efektívnych foriem riadenia procesov spojených s neistotou/rizikom využitím komunikačných kompetencií. Obsahová analýza ukázala, že ich významným poznatkom je, že kompetencie, najmä komunikačné a ich jednotlivé zložky si možno osvojiť učením. Nami uskutočnená analýza potvrdila niektoré zo záverov behaviorálnej psychológie. Ukázala napríklad, že z v súčasnosti ponúkaných a používaných metód a postupov zameraných na rozvoj kompetencií risk manažérov, ktoré možno rozdeliť do dvoch skupín:

- tradičné formy a metódy vzdelávania: výklad, rozhovor, riadená diskusia,
- moderné formy a metódy, ako sú dramatické metódy, situačné metódy, metódy hrania rolí, inscenačné a heuristické metódy, metódy kladenia otázok a riešenia prípadových štúdií, najlepšie výsledky v rozvoji komunikačných kompetencií sa dosahujú prostredníctvom sociálno-psychologických metód, kombinovaných v rámci cieľovo

⁹ ZETTL, 1999, s. 51.

¹⁰ HARAJOVÁ, A.: Rozvoj interkultúrnej kompetencie jako centrálny cíis globálního učenia. AUSPICIA, 2010, s. 95.

orientovaných tréningov, ktoré sa nazývajú „sebaformovanie“ (selfmanažment), v ktorých je synergicky prepojený rozvoj kompetencií s rozvojom osobnosti.

Riadenie rizika si vyžaduje stále viac vzdelaných, kompetenčne a zručnosťami náležito vybavených manažérov. V tomto zmysle má význam nielen poznať závery behaviorálnej psychológie ale aj ich v praxi aplikovať.

References

- [1.] BELZ, H., SIEGRIST, M.: *Klíčové competence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- [2.] BISOGNO, J. *Effective Communication in Business*. Foodservice equipment supplies, 2007, s. 58.
- [3.] GERTLER, L.: *Riziko a riziková komunikácia*. Krízový manažment. Vedecko-odborný časopis FŠI ŽU v Žiline, roč. 3, 2004, č. 2, s.40-45. ISSN 1336-0019.
- [4.] HALL, C., S., LINDZEY, G.: *Psychológia osobnosti*. Bratislava: SPN, 1997.
- [5.] IACocca, L.: *Karijera manažera*. Moskva: Progres, 1991.
- [6.] POLÁKOVÁ, E.: *Mediálne kompetencie*. Trnava: UCM FMK, Trnava, 2006. ISBN 978-80-89220-65-6.
- [7.] PRUCHA, J.,: *Interkultúrní psychologie*. Praha: portál, 2004, s. 47.
- [8.] SZARKOVÁ, M.: *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku*. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM, 2008.
- [9.] SZARKOVÁ, M.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3049-1.
- [10.] ZETTL, H.: *Mediálna gramotnosť*. Kontakt, 1999, č. 1 - 2.
- [11.] ŽÁK, Š.: *Znalostná ekonomika – piliere, ciele, stratégie*. In.: Mladý ekonóm 2005. Bratislava: vyd. EKONÓM, 2005.
- [12.] Projekt VEGA č. 1/4591/07.
- [13.] Vzdelávanie pre 21. storočie. Medzinárodná komisia UNESCO, 1998.
- [14.] Vzdelávanie pre zajtrajšok. Konferencia OECD, 2001.
- [15.] Národný program výchovy a vzdelávania v SR na najbližších 15 – 20 rokov. MILÉNIUM. MŠ SR, 2002.
- [16.] Successful communication. SuperVision, 11, 2004, s. 7.