METODY VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ A JEJICH HODNOCENÍ

Aleš Horčička
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomiky a managementu

Abstract: *The article deals with managerial education. Basic concepts related to the problems are explained and the educational process is described. An attention is also paid to the specific educational program.*

The aim of the article is to describe the problems from the point of view of the educational facilities, to analyze the specific training sessions, including a draft of possible innovation in training program and training day leadership (a draft of questionnaire action).

Keywords: Human resources management, managers eduacation, training methods, educational process; evaluation.

1. Úvod

Nejenom v českém prostředí se ukazuje, že k nejčastějším a dnes nejaktuálnějším potřebám firem a manažerů patří zejména umět řídit lidi k dosahování firemních cílů, vytvořit prostředí, kde by se lidé mohli neustále měnit, aby firma v proměnlivém světě vůbec měla šanci těchto cílů trvale dosahovat a nakonec neustále se učit, aby firemních cílů bylo možné dosahovat rychleji a efektivněji.

Vzdělanost obyvatel patří mezi nejvyšší priority každé vyspělé společnosti. Je důležitou podmínkou pracovního uplatnění, umožňuje růst, pracovní flexibilitu a také snižuje nezaměstnanost. Nástrojem tohoto cíle je realizace poradenských a vzdělávacích služeb, rekvalifikační kurzy a semináře.

Zatímco odbornému rozvoji řadových i vedoucích pracovníků je věnována zejména v rámci veřejné správy velmi vysoká pozornost, jsou otázky a problematika rozvoje těch kompetencí, které jsou nezbytným předpokladem efektivního výkonu vedoucí pozice, stále velmi podceňovány.

2. Vzdělávání manažerů a jeho systémy

Vzdělávání manažerů-dospělých se podstatně liší od učení dětí. Vyplývá to především z rozdílných motivů k učení, intelektuální a emoční vyspělosti, ze zkušeností a míry odpovědnosti za vlastní rozvoj.

Významnou roli ve vzdělávání manažerů hrají dosavadní znalosti, uvědomění si potřebnosti vzdělání, zkušenosti, přesvědčení, hodnoty, postoje a sociální dovednosti. Lidé se učí od jiných lidí, jako členové týmů sbírají znalosti od svých spolupracovníků, nadřízených i lidí mimo organizaci. Způsoby, jakými se lidé učí jsou různé a intenzita jejich učení závisí především na motivaci každého člověka.

3. Metody vzdělávání

Před započetím tvorby vzdělávacího programu je nezbytné zvážit, jaké metody vzdělávání bude nejlepší použít. Výběr metod by měl korespondovat s cíli vzdělávání a měl by upřednostnit ty metody, které jsou nejblíže preferencím skupiny. Určité metody bude vhodné použít při školení dělníků a nižšího managementu, jiné pro školení vyšších manažerských funkcí, specialistů a řídících pracovníků.

Metody vzdělávání můžeme obecně rozdělit do dvou velkých skupin:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti, tedy při vykonávání práce na konkrétním pracovním místě (tzv. metody „on the job“) a

2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už vykonávané na půdě podniku nebo mimo něj (tzv. metody „off the job“).

Ke vzdělávání na pracovišti můžeme použít například některé z následujících metod:

- **instruktáž při výkonu práce;**
- **koučování;**
- **mentoring;**
- **counselling;**
- **rotace práce** (tzv. cross training).

Mezi metody používané mimo pracoviště můžeme zařadit tyto:

- **přednáška;**
- **případové studie;**
- **hraní rolí;**
- **simulace;**
- **workshop**
- **brainstorming;**
- **assessment centre;**
- **e-learning.**

Metod vzdělávání je celá řada, mohou se mezi sebou různě kombinovat, aby tak bylo lépe dosaženo požadovaných cílů. Každému účastníkovi vzdělávání by měla být nabídnuta taková forma výuky, která mu nejvíce a vyhovuje a má šanci ho nejvíce naučit.

4. Vzdělávací cyklus

Aby bylo podnikové vzdělávání efektivní, musí být systematické a dobře organizované. Je to neustále se opakující cyklus, plynoucí z vnitropodnikových zásad a stojící na vhodných nástrojích potřebných k následnému dosažení firemních cílů. Pro kvalitní podnikové vzdělávání jsou nutné vhodné prostory. Pokud to tedy školící proces umožňuje, mělo by jít o klidná nehlučná místa, kde se mohou pracovníci soustředit. Jestliže se firma rozhodne pro vzdělávání mimo pracoviště, měla by zajistit vše potřebné. To znamená kvalitního školitele (kouče, trenéra, moderátora), kapacitně dostačující prostory a potřebné technické vybavení.

Vzdělávací cyklus má několik na sebe navazujících fází, které se mohou podle potřeby opakovat. První fází je identifikace potřeb vzdělávání a jejich analýza. Následuje fáze návrhu vzdělávacího programu, v této fázi se řeší otázky výběru vhodných metod vzdělávání, otázky obsahu výuky, rozpočtu, výběru pracovníků, kteří se budou programu účastnit, apod. Další fází je fáze samotné realizace vzdělávacího programu. Poslední čtvrtá fáze je hodnocení. V této fázi podnik zjišťuje, zda byly splněny všechny cíle a do jaké míry byl vzdělávací program účinný. Fáze hodnocení je velmi důležitá pro další období, ve kterém se budou znovu identifikovat potřeby vzdělávání a bude se navrhovat nový program vzdělávání, ve kterém by již měly být odstraněny případné nedostatky.

5. Identifikace tréninkových potřeb

Potřebu vzdělávání firma pociťuje ve chvíli, kdy si uvědomí mezeru, kterou je třeba a současně možné překonat. Identifikace potřeb vzdělávání je zkoumání všech činností organizace i personálu, ve kterých by mohla očekávat nedostatečná úroveň vzdělání pro věci současné nebo budoucí. Podnik se musí zaměřit na identifikaci těch zaměstnanců, u kterých by se mohly případné nedostatky v určitém oboru očekávat a které tedy bude zapotřebí odstranit. Jen tehdy budou schopni dosahovat požadovaného standardu při plnění svých současných nebo budoucích povinností.

Potřeby vzdělávání hodnotíme podle údajů organizace, profesí a pracovních míst a jednotlivců:

1. Organizace

2. Profese a pracovní místo

Základní informace o potřebách vzdělávání pro příslušnou profesi či pracovní místo je možné získat zejména provedením:

a) analýzy funkce;

b) analýzy pracovního místa;

c) analýzy pracovních úkolů.

3. Jednotlivec

Pro správnou identifikaci potřeb vzdělávání konkrétního jednotlivce je klíčové znát:

a) jeho specifické potřeby včetně osobních přání týkajících se sebevzdělávání;

b) tímto jednotlivcem preferovaný způsob učení.

Všechny tyto údaje dávají podniku celkový obrázek o vyváženosti nároků na pracovní místa na jedné straně a počtu kvalifikovaných pracovníků na straně druhé.

Abychom dospěli k celkové identifikaci potřeb podnikového vzdělávání, můžeme použít jednu nebo více z následujících metod:

1) Dotazníky

2) Interview (osobní dotazování a strukturované rozhovory)

3) Analýza dokumentů a jiných informačních zdrojů

4) Pozorování

6. Příprava vzdělávacího programu

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule přechází do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Všechny předběžné plány, návrhy programů a rozpočtů se dále rozpracovávají a upřesňují, až vznikne konečná podoba vzdělávacího programu. Smyslem plánování je tedy stanovení cílů vzdělávání a rozvoje, výběr metod vhodných pro dosahování stanovených cílů a následné vytvoření veškerých předpokladů nezbytných pro úspěšnou realizaci vzdělávání.

Prvním předpokladem pro stanovení odpovídajících cílů je propojení potřeb zadavatele a přání, specifických požadavků a očekávání členů cílové skupiny. K tomu je potřeba provést detailnější poznání vstupní úrovně znalostí, schopností a dovedností účastníků vzdělávání, což je možné např. na základě dotazníku či pohovoru.

Analýza členů cílové skupiny poskytuje odpovědi na otázky typu:

- Jaká jsou jejich očekávání (přání, požadavky, očekávání na lektora, …)?
- Jsou zvyklí se vzdělávat a jak? (např. preferované učební styly atd.)
- Jak velká skupina bude a jaké je její složení? (věk, praxe, vzdělání, …)
- Jaké znalosti a vztah mají k předmětu vzdělávání?
- Jaká bude jejich ochota přijímat nové myšlenky?
- Jaké informace je nejspíš zaujmou a jaké v nich mohou vyvolat negativní reakce? Atd.

Obvykle jsou tyto informace shromažďovány již v rámci 1. fáze vzdělávacího cyklu. Je však nutné je sumarizovat a doplnit ve vztahu k definitivní struktuře skupiny.

Vlastnosti definovaných cílů jsou zdůrazňovány v rámci požadavku, aby jednotlivé cíle splňovaly podmínku „SMART“, tj. aby byly:

„S“= specifické;

„M“= měřitelné;

„A“= akceptovatelné;

„R“= realistické;

„T“=termínované.

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

Jaké školení má být zabezpečeno?

Komu? Jakým způsobem?

Kým?

Kdy?

Kde?

Za jakou cenu? (s jakými náklady)

7. Realizace vzdělávacího programu

Pokud má lektor zhotovenou přípravu vzdělávacího programu a vybudován plán vzdělávání, může přejít k realizaci programu.

Vzdělávací program by měl obsahovat tři základní části:

1. **Úvod.**
2. **Hlavní část.**
3. **Závěr.**

V úvodu realizace programu je potřeba zmocnit se pozornosti posluchačů, zaujmout je a získat si v jejich očích určitý kredit. To lektorovi vytvoří dobré předpoklady pro postupné budování vztahu s nimi založeného na vzájemné důvěře. Úvod by neměl přesáhnout více než 5% času celého vzdělávání, přesto má kritický význam. Důležitým aspektem je, jak své vystoupení zahájit. Zahájení může začínat živým příkladem („Minulý měsíc se na pracovišti přihodilo, že…“), přímým konstatováním („Budu mluvit o…“), nepřímým sdělením („Možná se ptáte, proč…“) či statistikou („Naše současné náklady činí…“). Lektor musí umožnit

posluchačům vytvoření jasné představy (časové a věcné), co je čeká. Úvod by tedy měl obsahovat poděkování za příchod, prezentaci cíle a účelu vzdělávání a neměl by chybět čas na případné dotazy.

Hlavní část musí postupně, plánovitě a přehledně rozvíjet záměry nastíněné v úvodu. Strukturu připraveného plánu by měl lektor dodržovat po časové i obsahové stránce, avšak měl by být zároveň schopen plán aktualizovat a přizpůsobovat potřebám skupiny. Lektor pokračuje v budování kontaktu a posléze na důvěře založeného vztahu s účastníky. I proto je potřeba neustále udržovat pozornost posluchačů vědomým užíváním vhodné hlasitosti, barvy, rytmu a tónu hlasu, délky a četnosti pomlk, prvků neverbální komunikace včetně gest a pohybů. K udržení pozornosti posluchačů lektorovi také může sloužit kladení otázek, vybízení k uvádění vlastních příběhů a zkušeností a v neposlední řadě také vhodné umístění přestávek. Velmi důležité je motivovat jednotlivce i skupinu k další práci (mj. vhodně chválit) a neustále se ujišťovat, že jednotlivci sledují práci skupiny, orientují se v ní a rozumí jí. Dalším důležitým bodem je neustálá snaha odbourávat bariéry efektivního vzdělávání. Mezi vnitřní bariéry patří např. nejistota, strach, nedostatek sebevědomí či motivace, nechuť se učit či nedostatek soustředění se atd. Vnější bariéry mohou být nadměrný hluk, horko, zima či nadměrné vyrušování. Zkušený lektor by měl také zvládat nežádoucí přístupy účastníků ke vzdělávání. Někteří lidé jsou od přírody hádaví, jiní se snaží všemožně upoutat pozornost na svou osobu, další problémy zlehčují či ironizují, negativisté v každém postoji vidí problém atd. Lektor tedy musí být trpělivý, snažit se vždy zapojit celý kolektiv pokud jde o návrhy řešení problému a držet se hlavního tématu pro danou chvíli. Jen tehdy lze úspěšně ukončit hlavní část a přejít k závěru.

Závěr vzdělávacího programu je vhodné zaměřit na hodnocení vlastní práce. Tedy k čemu skupina dospěla a jak s naloženými vědomostmi či zkušenostmi může dále naložit. Dále je vhodné zhodnotit, kdy se skupině pracovalo dobře a proč, ale také kdy se nedařilo, jaké chyby se dělali atd. Toto hodnocení by měl provádět každý člen skupiny včetně lektora i skupina jako celek. Následuje stanovení dalšího postupu ve vztahu ke vzdělávání jak z pohledu jeho pokračování (kdy a s jakým cílem se skupina znovu sejde), tak i aplikace získaných poznatků do praxe. Závěr musí přehledně a pozitivně zakončit celý program vzdělávání, lektor by měl zejména pak pochválit a poděkovat účastníkům za obětovaný čas a vynaložené úsilí.

8. Hodnocení vzdělávacího programu

8.1 Obecná východiska

Proces hodnocení celý cyklus vzdělávání uzavírá a mnohé metody měření jsou společné s první fází cyklu – identifikací vzdělávacích potřeb. Tato kapitola se zabývá otázkou, proč je fáze hodnocení tak důležitá a proč by mělo být hodnocení vzdělávacího procesu vždy prováděno.

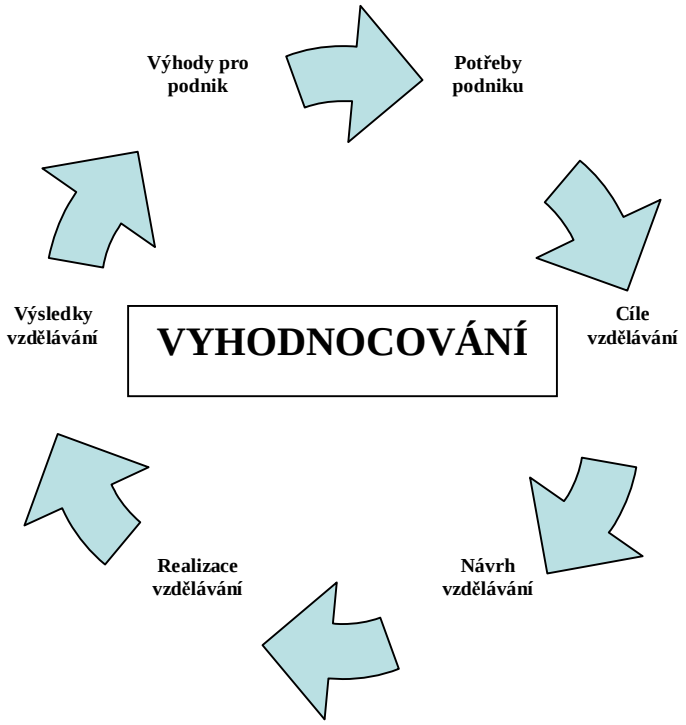
Stejně jako každý jev, proces či aktivita, i vyhodnocování má své klady a zápory. Jako nevýhodu lze uvést například velkou náročnost při získávání informací potřebných pro uskutečnění hodnocení a možnost, že získané informace mohou být subjektivní. Další nevýhodou je velká časová a finanční náročnost, pro vyhodnocování je nutné vynaložit velké množství úsilí jak pro management, tak i pro účastníky a vzdělávacího lektora.

Fáze hodnocení má však své nepopiratelné výhody, z nich lze uvést například tyto:

- Hodnocení ukazuje, jak dosáhnout téhož výsledku jiným, lepším či levnějším způsobem.
- Zajišťuje, aby vzdělávací aktivity byly orientovány na správné lidi.

- Zaměřuje pozornost managementu více na lidské zdroje a propojuje spolupráci mezi personálním oddělením a managementem.
- Stanovuje, ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic.
- Pomáhá rozhodovat o tom, které vzdělávací aktivity nejlépe vedou ke zvyšování výkonnosti a dosahování podnikových cílů.

Pravdou je, že fáze hodnocení celý vzdělávací cyklus uzavírá. S vyhodnocením je však nutné počítat již od úplného počátku plánování vzdělávání. V opačném případě se může stát, že na tuto fázi již nezbude čas, popř. finanční či lidský kapitál. V takovém případě by nepřítomnost hodnocení mohla znamenat snížení pozitivních efektů celého vzdělávání. Při realizaci vyhodnocování podnikového vzdělávání je vhodné vycházet z předpokladu, že vyhodnocení nepatří na konec vzdělávacího procesu, ale mělo by být v ohnisku vzdělávacích aktivit.



Obr.1: Umístění vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu

8.2 Model vyhodnocování vzdělávání

Model pro vyhodnocování vzdělávání je tvořen několika po sobě následujícími kroky. Při jeho aplikaci je vhodné postupovat po jednotlivých stupních až na úroveň podniku, jelikož vrcholovému managementu jde v prvé řadě o dosahování cílů na nejvyšší úrovni. Modelů vyhodnocování je celá řada. Např. David Simmonds navrhl model skládající se ze tří kroků, Hamblin definoval pětistupňový model vyhodnocování. Níže je uveden další pětiúrovňový model, tentokrát podle knihy Vodák, J., Kuchaříková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců:

Úroveň 1: Vyhodnocování reakcí

Na této úrovni je zkoumána spokojenost účastníků, jejich reakce na absolvovaný vzdělávací program. Zúčastněné osoby jsou dotazovány o tom, co by na kurzu změnili, popř.

z kurzu úplně vyřadili, co se jim na kurzu naopak líbilo, co si myslí o užitečnosti školení a o lektorech. Vyhodnocování reakcí usnadňuje tvorbu představy o postojích účastníků, avšak neříká nic o tom, čemu se skutečně naučili. O skutečných přínosech se tedy dá zjistit až z dalších úrovní vzdělávání.

Úroveň 2: Vyhodnocování nárůstu vědomostí

Vyhodnocení na této úrovni sleduje, kolik se toho účastníci naučili, jaké získali nové poznatky a dovednosti. Nárůst vědomostí však neznamená patřičnou schopnost aplikace do praxe, neukazuje změnu výkonnosti zaměstnance.

Úroveň 3: Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivců

Hodnocení na této úrovni zjišťuje, jak účastníci kurzu využívají dosažené znalosti při práci, zda je dokáží plně uplatnit.

Úroveň 4: Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku

Na této úrovni je sledováno, na kolik byl vzdělávací kurz přínosem pro organizaci, zda-li se jí díky tomu zvýšily např. výnosy, kvalita či odbyt. Hlavní otázkou zde je, jestli byl vzdělávací program vhodnou investicí podniku.

Úroveň 5: Vyhodnocování změn v kultuře podniku

Posledním krokem hodnocení je sledování změn v chování zaměstnanců ve vztahu k podnikové kultuře a jejím hodnotám. Změny výkonnosti je třeba sledovat pro jednotlivce i celá oddělení a to ve vztahu jak k interním, ta k externím zákazníkům.

Zpětná vazba by měla probíhat na třech úrovních:

a) pro vedoucího – co školení podřízenému přineslo, na jakou úroveň se dostal, jaké mu budou v návaznosti na školení přiděleny další úkoly

b) pro absolventa – zda pro něj byl kurz přínosem

c) pro personalistu – měl by zjistit úroveň školení, zda jeho výsledky splnily očekávání, zda může kurzy doporučit a objednat pro další pracovníky

8.3 Návrh dotazníku (formulář)

8.3.1 Dotazník

Jméno účastníka:

Pracovní zařazení:

Název vzdělávací aktivity:

Místo konání:

Termín konání:

…….

Děkujeme.

8.3.2 Dotazník zpětné vazby

1. Která cvičení a aktivity vás nejvíce zaujaly?

2. Která témata vyžadují širší pozornost?
3. V jaké míře přispěla vzdělávací aktivita k vašemu sebepoznání a k rozvoji vaší osobnosti? (0-5 … velmi málo – významně)
4. Do jaké míry využijete poznatky a způsobilosti z tréninku ve své práci? (0-5 … velmi málo – významně)
5. Jaký byl váš kontakt s lektorem a úroveň porozumění? (0-5 … velmi málo – významně)
6. Jaká jsou vaše doporučení do budoucna?

8.3.3 Dotazník před začátkem vzdělávacích aktivit

1. Jakých cílů vám vzdělávací aktivity pomohou dosáhnout?
2. Jak se tyto cíle a vzdělávací aktivity vztahují k vaší současné nebo budoucí práci?
3. Jak vy nebo váš nadřízený zjistíte, zda jste těchto cílů dosáhl/a?

8.3.4 Sebehodnotící dotazník po vzdělávací aktivitě

1. Čemu jsem se naučil/a, jakých cílů jsem dosáhl/a?
2. Čemu se ještě chci naučit?
3. V čem se chci zlepšit?
4. Kde budu žádat a podporu při dosahování těchto cílů?

8.3.5 Zpětná vazba ke vzdělávací aktivitě

1. Do jaké míry splnil tento vzdělávací program vaše očekávání v oblasti požadovaných cílů?
2. Získal/a jste ještě jiné přínosy? Jaké?
3. Jak budete aplikovat to, čemu jste se naučil/a při této aktivitě, ve své práci?
4. Jakou pomoc budete potřebovat ad svého vedoucího, abyste dokázal/a použít ve své práci to, čemu jste se naučil/a?

8.3.6 Hodnotící formulář tréninku stanovování cílů

1. Užitečnost a jasnost probírané metody nastavování cílů (0-5 … velmi jednoduchá – velmi komplikovaná)
2. Užitečnost poskytnutých materiálů (0-5 … velmi užitečné – neužitečné)
3. Přínos tréninku (0-5 … velmi užitečné – neužitečné)
4. Pomocí stupnice 1 (souhlasím) až 6 (nesouhlasím) vyjádřete svůj postoj k následujícím tvrzením:
    a) Získal/a jsem jasný obraz, čeho mám v průběhu roku dosáhnout.
    b) Trénink mi pomohl ujasnit si požadované standardy výkonnosti v termínech.

c) Pomohl mi porozumět, jak zapadá moje práce do práce celé sekce v našem podniku.

d) Zvýšil moje vnímání osobní zodpovědnosti za vykonávanou práci.

8.3.7 Dotazník zpětné vazby

1. Jak srozumitelné byly stanované cíle vzdělávacího programu? (0-6 … velmi srozumitelné – velmi komplikované)
2. Jak užitečné jsou rady a poznatky, ketré jsi získal/a? (0-6 … velmi užitečné – neužitečné)
3. Jak vám v praxi mohou pomoci vědomosti a dovednosti, které jsi získal/a? (0-6 … velmi užitečné – neužitečné)
4. Pomocí stupnice 1 (souhlasím) až 6 (nesouhlasím) vyjádřete svůj postoj k následujícím tvrzením o cílech vzdělávací aktivity:

   a) poskytly mi jasnější obraz o tom, čeho potřebuji dosáhnout, abych zvýšil/a svoji výkonnost

   b) pomohly mi ujasnit si standardy výkonu v množství a kvalitě

   c) pomohly mi pochopit, jaký je význam mé práce a oddělení pro podnik

   d) vzrostl můj pocit zodpovědnosti za práci

   e) vykonávám mnoho činností nesouvisejících s mými cíli

   f) moje cíle berou v úvahu jiné priority než cíle pracovní

   g) uvažování o mých cílech mi pomáhá plánovat priority v práci

   h) lépe jsem pochopil/a, jaká kvalita práce se ode mě očekává

   i) stanovení cílů mi pomohlo zvýšit výkonnost v práci
5. Uveďte další komentáře a možnosti, jak by vzdělávání mohlo pomoci zvýšit výkon váš a vašeho oddělení:

8.4 Návrh závěrečného hodnocení (formulář)

Můžete nám prosím věnovat trochu času a naspat své myšlenky a pocity po absolvování vzdělávacího programu?

1. Uspořádání programu:

   Co se Vám na uspořádání akce líbilo?

   Proč?

   Co se Vám na uspořádání akce nelíbilo?

   Proč?

   Jaké změny v uspořádání akce byste udělal (zda vůbec nějaké)?

2. Pomoc vystupujících lektorů:

   Jaké zkušenosti máte s pomocí lektorů?

   Jaké změny byste navrhoval?

3. Materiální zabezpečení (audiovizuální pomůcky, podklady pro přednášky, knihovna):

   Byly tyto pomůcky dostatečné pro Vaše potřeby?

   Jaké další pomůcky byste si přál, aby byly poskytovány?

4. Časový plán kurzu:

   Kurz byl:

   Příliš dlouhý?

   Příliš krátký?

   Přiměřený?

5. Písemné informace o kurzu:

   Máte pocit, že v informačních materiálech o kurzu něco chybělo?

   Pokud ano, co byste doporučoval zlepšit pro příští kurz?

6. Popište prosím, do jaké míry se podařilo naplnit Vaše představy, které jste měl na začátku kurzu

7. Další připomínky a náměty?

8. Vaše jméno……..

Děkuji Vám za Vaši pomoc!

9. Závěr

Schopnost komunikace, vyjednávání, řešení konfliktů a nalézání konsensu, vedení versus řízení lidí, týmová práce, hodnocení a motivace, sebeřízení, plánování času, efektivní metody osobního rozvoje a vzdělávání, využívání technik koučování a moderace a celá řada dalších - to jsou příklady témat, která jsou nosnými ve vzdělávacích programech a která jsou základem pro naplňování aktuálních potřeb zákazníků.

Existuje mnoho přístupů pro vyhodnocování vzdělávací akce. V každém případě by měly být obsaženy rozlišné úhly pohledu v různých časových intervalech. S jejich pomocí lze sledovat spokojenost, chování a výkonnost účastníků, a to před, v průběhu i po skončení vzdělávacího programu.

Celý proces hodnocení by měl organizaci přispět ke kladnému přístupu zaměstnanců a především manažerů ke vzdělávání. Především vrcholový management by si měl v této fázi uvědomit nezbytnost vzdělávání svých zaměstnanců a nutnost jejich rozvoje chápat jako efektivní využití zdrojů a předpoklad firemní úspěšnosti.

Použitá literatura:

[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007.
[2] ARMSTRONG, M. Jak se stát ještě lepším manažerem. Praha: Ekopress, 2006.
[3] BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007.
[4] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006.
[5] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001.
[6] SENGE, P.M. Pátá disciplína – teorie a praxe učící se organizace. Praha: Management Press, 2007.
[7] VODÁK, J., KUCHAŘÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007.

Kontaktní adresa:

Ing. Aleš Horčička
Ústav ekonomiky a managementu
Fakulta ekonomicko-správní
Univerzita Pardubice
Studentská 84
532 10 Pardubice
E-mail: ales.horcicka@upce.cz
Tel.: +420 466 03 6246