

OBSAH

OBSAH.....	1
1 ROZVOJ ZAMESTNANCOV – VÝZNAM, POSTAVENIE A POPIS SYTÉMU	2
1.1 TERMINOLÓGIA	3
1.2 ZÁKLADNÝ CYKLUS ROZVOJA ZAMESTNANCOV	4
1.2.1 IDENTIFIKÁCIA POTRIEB	8
1.2.2 PLÁNOVANIE	16
1.2.3 REALIZÁCIA	18
1.2.4 HODNOTENIE.....	19

www.euroekonom.sk

1 ROZVOJ ZAMESTNANCOV – VÝZNAM, POSTAVENIE A POPIS SYTÉMU

Moderná spoločnosť so svojim intenzívnym technickým rozvojom prináša zvýšené požiadavky na znalosti a zručnosti človeka. A preto, aby človek uspel ako pracovná sila, je pre neho nevyhnutné si neustále prehĺbovať (tzv. longitudiálna flexibilita) a rozširovať (tzv. transverzálna flexibilita) svoje znalosti a zručnosti. Dnes už nie je možné dlhodobo uspieť na trhu práce len so znalosťami získanými počas prípravy na povolanie. Vzdelávanie sa v súčasnosti stáva celoživotným procesom.

Základným zákonom podnikania sa stáva flexibilita a pripravenosť na zmeny¹. A v prvom rade flexibilnou a pripravenou na zmeny musí byť pracovná sila. Krédom firiem by sa malo stať, že sú to práve naši zamestnanci, ktorí ako prví zvládnu najnovšiu technológiu, prispôbia sa najmodernejším trendom, v rekordnom čase implementujú poznatky vedy do svojej praxe a tým získajú ten rozhodujúci náskok v tvrdom konkurenčnom boji – konkurenčnú výhodu. Práve systematickým formovaním a rozvojom pracovných schopností zamestnancov firma získava, resp. si udržiava túto konkurenčnú výhodu aj dlhodobo. A tak sa rozvoj vzdelania, znalostí a zručností zamestnancov stáva jedným z najdôležitejších úloh personálnej práce. Nie je len osobnou záležitosťou každého zamestnanca starať sa o svoj vlastný vzdelanostný rozvoj – tak ako sme často toho svedkom v našich podnikoch, ale malo by byť eminentným záujmom firmy dbať o ďalší rozvoj svojich zamestnancov. Tým, samozrejme, nechceme tvrdiť, že rozvoj zamestnanca je výsostnou záležitosťou podniku. To v žiadnom prípade. Chceme len poukázať na to, že v rozvoji zamestnanca sa musia angažovať obidve strany – zamestnanec i zamestnávateľ. Zamestnanec tak koná v záujme zvyšovania hodnoty svojej pracovnej sily a zamestnávateľ v záujme udržania alebo získania konkurenčnej výhody, inými slovami, za účelom dosiahnutia zisku. Vhodným rozvojom znalostí a zručností zamestnanca je možné naplniť obidva tieto záujmy.

¹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1997, s. 206.

1.1 TERMINOLÓGIA

Tu by sme sa radi pristavili pri ujasnení si terminologického aparátu používaného v tejto práci. Ide predovšetkým o pojmy rozvoj a tréning. Pojem rozvoj (angl. development) je všeobecne chápaný ako získavanie znalostí a postojov, ktoré môžu byť požadované jednak z hľadiska dlhodobého rozvoja individuálnej odbornej kariéry, jednak z hľadiska cieľov organizácie (Belcourt, Wright) a obdobne je definovaný, a tak aj prekladaný (je možné sa stretnúť aj s termínom „vzdelávanie“) i inými autormi zaoberajúcim sa touto problematikou. Pojem tréning (angl. training) je chápaný ako získavanie znalostí, zručností a postojov, ktoré smerujú k zlepšeniu pracovného výkonu na súčasnom pracovisku (Belcourt, Wright) a je typický v širšom slova zmysle pre oblasť kvalifikácie, čiže odbornej, profesnej prípravy (Koubek). K pojmu tréning je možné priradiť synonymické významy slova ako výcvik, či školenie. Týmito tromi ekvivalentami je možné aj anglický výraz „training“ prekladať (Anglicko-slov. slovník). Pretože nie je presne určené pre oblasť personálneho manažmentu (niektorí prekladatelia používajú slovo „tréning“, iní zase „výcvik“, ďalší „školenie“), ktoré z týchto ekvivalentov sa má použiť pre preklad slova „training“, považujeme všetky tri ekvivalenty za rovnocenné. A tak treba aj chápať používanie týchto troch slov aj v ďalšom kontexte tejto diplomovej práce. Po obsahovej stránke prekladu slova „training“ nie sú žiadne významové rozdiely pri použití ktoréhokoľvek slova z troch možností.

Pri definovaní kľúčových slov ako sú rozvoj a tréning sme sa vlastne dotkli prvých dvoch úrovní (1. úroveň – tréning, 2. úroveň – rozvoj), na ktorých prebieha učenie sa v organizácii. Treťou, vrcholnou úrovňou, je organizačný rozvoj (Belcourt, Wright). Organizačný rozvoj je proces, ktorý sleduje cieľ efektívnejšieho fungovania organizácie ako celku a vytvárania takého pracovného prostredia, ktoré prispieva k vyššej kvalite práce a k spokojnosti zamestnancov. Tento pojem vlastne spája vzdelávanie jednotlivca zamerané na jeho osobný rozvoj s učením organizácie ako celku. Takto fungujúcej organizácii sa vraví aj „učiaca sa organizácia“.

Je zrejmé, že výcvik, rozvoj a organizačný rozvoj sú vzájomne prepojené. Ich spoločným znakom je to, že všetky tieto metódy sa sústreďujú na zvýšenie efektivity organizácie pomocou zdokonaľovania ľudských zdrojov. Z organizačného hľadiska sa rozvoj ľudských zdrojov dotýka postupov hodnotenia schopností zamestnancov

a vytvárania takých programov, ktoré by umožnili zamestnancom naplno rozvinúť svoje schopnosti za účelom dosahovania cieľov organizácie.

Obrázok 1 Závislosti výcviku – rozvoja – organizačného rozvoja



Zdroj: Vlastný návrh

Vlastná definícia slova „rozvoj“:

Pre jednoznačne jasné terminologické pomenovanie významu slova „rozvoj“ pre potreby tejto diplomovej práce sa na tomto mieste pristavíme a zadefinujeme pojem „rozvoj“ tak, ako bude chápaný aj v ďalšom texte.

Rozvoj budeme chápať ako nadobúdanie znalostí a zručností jednak v odbornej profesii zamestnanca, jednak aj v oblastiach priamo nesúvisiacich s profesiou, ktoré však prispievajú k rozšíreniu vzdelanostného obzoru zamestnanca.

Preto sa nám slovo rozvoj a tréning bude dostávať do tesnej významovej blízkosti, keďže výcvik tvorí významnú subzložku samotného rozvoja. Rozvoj a výcvik sa tak stanú neoddeliteľnými činnosťami a pre potreby tejto práce synonymami. Tak aj treba chápať rozvoj a výcvik v ďalšom texte diplomovej práce.

1.2 ZÁKLADNÝ CYKLUS ROZVOJA ZAMESTNANCOV

O rozvoji zamestnancov ako takom už bolo pojednané v predchádzajúcom. V tejto časti by sme sa chceli venovať popisu systematického rozvoja, resp. popisu všeobecného modelu systému rozvoja zamestnancov.

Intenzita a rozsah rozvoja v značnej miere závisí na personálnej politike a personálnej stratégii podniku. Tá (personálna politika a stratégia), ako je už zrejmé z našej práce, má veľmi tesné prepojenie s celkovou podnikovou politikou a stratégiou. Firmy pri riešení problému, ktorého riešením by mohlo byť ďalšie vzdelávanie zamestnancov, volia niekoľko spôsobov. Jedným z nich je získavanie už „hotových“,

odborne pripravených pracovníkov, t.j. bez snahy získať takto pripravených ľudí z vlastných zdrojov a to pomocou ich rozvoja. Tento spôsob je však veľmi náročný na kvalitný výber pracovníkov a ako taký prináša aj značné riziká a úskalia spojené s výberom pracovníkov.

Ďalším riešením je také konanie firmy, ktorá sa k podnikovému vzdelávaniu pracovníkov rozhodne len vtedy, keď je to nevyhnutné. Takto k samotnému rozvoju dochádza len náhodne, nepravidelne a väčšinou je to nárazová záležitosť. O nejakom systéme rozvoja tu nemôže byť ani zmienka.

Tretím, a pre väčšinu stredných a veľkých podnikov vo vyspelých ekonomikách typickým riešením, je podrobne vypracovaný systém rozvoja zamestnancov. Podnik venuje rozvoju trvalú pozornosť, má vypracovanú svoju vlastnú koncepciu vzdelávania, pre túto činnosť vytvorené aj organizačné a inštitucionálne podmienky, častokrát má vytvorené aj vlastné vzdelávacie inštitúcie. Takéto aktivity podniku bývajú podporované aj zo strany štátu, a to či už daňovou politikou alebo dokonca priamo štátnymi dotáciami.

Pri porovnaní týchto troch prístupov sa nám ako najefektívnejšie javí vzdelávanie zamestnancov práve formou dobre organizovaného a systematického rozvoja.

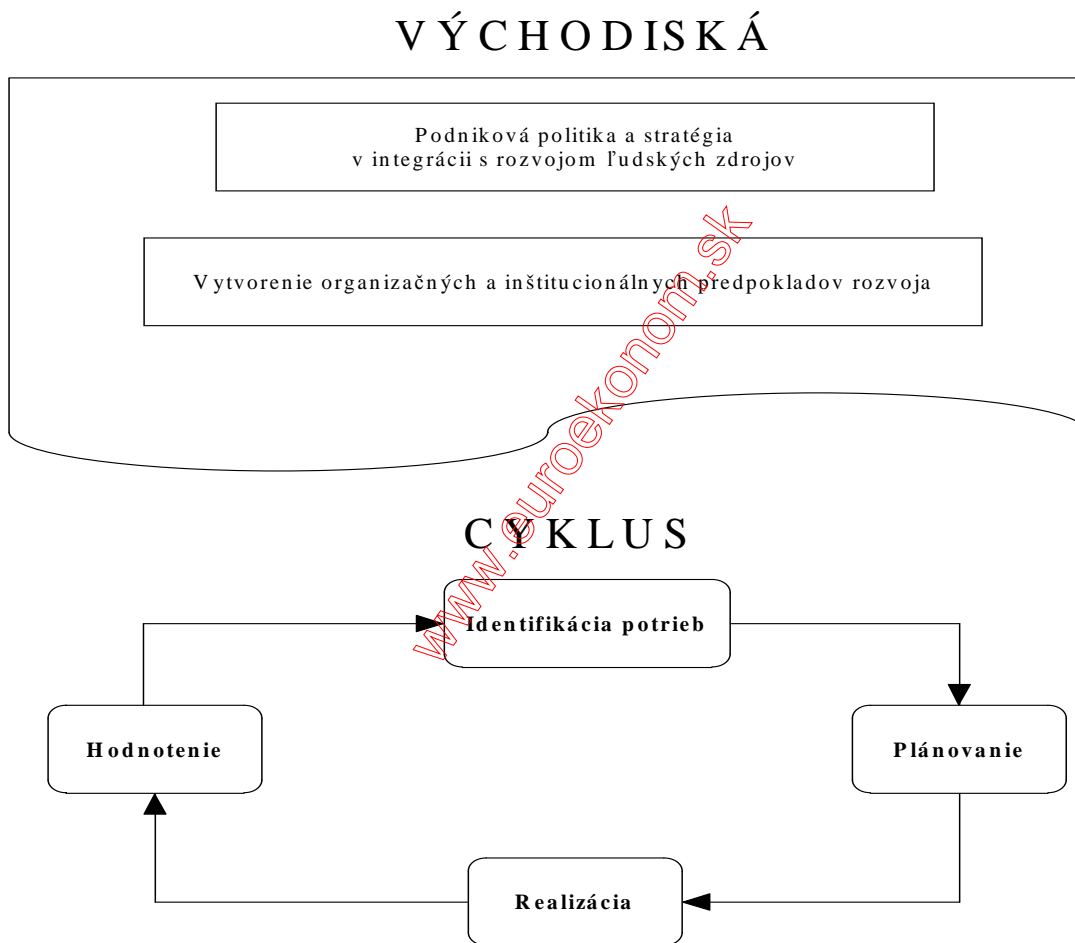
Je to vlastne neustále sa opakujúci cyklus (viď obrázok 2), ktorý vychádza zo zásad podnikovej politiky a stratégie úzko prepojenej na personálnu politiku a stratégiu. Tieto sa opierajú o kvalitne pripravené organizačné a inštitucionálne predpoklady rozvoja. Pod týmito rozumieme vhodné umiestnenie personálneho útvaru v organizačnej štruktúre podniku, vytvorenie samostatnej skupiny expertov zaoberajúcej sa len problematikou rozvoja zamestnancov a jeho organizačnou a odbornou stránkou. Na vytvorenie základných východísk pre realizáciu rozvoja ľudských zdrojov je treba, okrem integrovania podnikovej stratégie so stratégiou ľudských zdrojov, aj vytvorenie organizačných a inštitucionálnych predpokladov. Máme tým na mysli vytvorenie potrebných úsekov a útvarov personálneho zamerania, ktorých umiestnenie v organizačnej štruktúre podniku by zodpovedalo, formálne i neformálne, postaveniu významu riadenia ľudských zdrojov v podniku.

Toto sú základné východiská potrebné pre efektívnu realizáciu systematického rozvoja zamestnancov.

Je veľmi dôležité, aby podniková politika a stratégia bola vytváraná a realizovaná v tesnej súčinnosti s plánovaním rozvoja ľudských zdrojov. Vždy musíme

mať na pamäti, že jedine „správni ľudia v správnom čase a na správnom mieste“ dokážu realizovať podnikové stratégie a ciele. Pri takto chápanej spolupráci bude stratégia ľudských zdrojov tvorená paralelne s podnikovou stratégiou ako jej neoddeliteľná súčasť, ktorá tak vytvorí predpoklad kvalitného ľudského potenciálu na uskutočnenie podnikových cieľov.

Obrázok 2 Základný cyklus systému rozvoja zamestnancov



Zdroj: KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1997, s. 215.

Na týchto nevyhnutných východiskách stojí samotný cyklus (obrázok 2). Ten začína identifikáciou potrieb, nasleduje fáza plánovania, samotná realizácia a konečné zhodnotenie. Jednotlivé fázy sú podrobne popísané v nasledujúcich kapitolách.

FÁZY ZÁKLADNÉHO CYKLU:

1. Identifikácia potrieb

- a) Diagnostikovanie
- b) Rozhodovacia schéma
- c) Výber riešenia

2. Plánovanie

- a) Stanovenie cieľov
- b) Výber metódy (on the job, off the job)

3. Realizácia

4. Vyhodnotenie programu

Výhod, ktoré podniku prináša takéto systematické vzdelávanie pracovníkov, je niekoľko¹:

- a) Nepretržite dodáva podniku vhodne odborne pripravených zamestnancov, a to bez často náročného vyhľadávania na trhu práce.
- b) Umožňuje priebežné formovanie pracovných schopností pracovníkov podľa špecifických potrieb podniku.
- c) Sústavne zlepšuje kvalifikáciu, znalosti a zručnosti zamestnancov.
- d) Pracovný výkon a produktivitu práce, kvalitu výrobkov a služieb zlepšuje výraznejšie než pri inom spôsobe rozvoja.
- e) Je jedným z najefektívnejších spôsobov nachádzania vnútorných zdrojov na pokrytie dodatočnej potreby pracovných síl.
- f) Priemerné náklady na jedného pracovníka bývajú nižšie ako pri inom spôsobe vzdelávania.
- g) Lepšie umožňuje predvídať dopady strát pracovnej doby súvisiacej so vzdelávaním a umožňuje tak lepšie eliminovať dopad týchto strát pomocou organizačných opatrení.
- h) Umožňuje neustále zdokonaľovanie rozvojových procesov tým, že skúsenosti z predchádzajúceho cyklu sa využijú v cykle nasledujúcom.
- i) Uľahčuje hľadanie ciest vedúcich k zlepšeniu pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov v záverečnej fáze hodnotenia pracovníkov.
- j) Zlepšuje vzťah pracovníkov k podniku a zvyšuje ich motiváciu.

¹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1997, s. 214.

- k) Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a uľahčuje tak získavanie zamestnancov.
- l) Zvyšuje sociálne istoty zamestnancov.
- m) Zvyšuje kvalitu a tým aj tržnú cenu individuálnej pracovnej sily a jej potenciálne šance na vnútro podnikovom i na vonkajšom trhu práce.
- n) Prispieva k urýchleniu personálneho a sociálneho rozvoja pracovníkov, zvyšuje ich šance na funkčný i platový postup.
- o) Prispieva k zlepšovaniu pracovných a medziľudských vzťahov.

1.2.1 IDENTIFIKÁCIA POTRIEB

Pod identifikáciou potrieb (niekedy sa v literatúre objavuje aj označenie „analýza potrieb“) rozumieme analytický postup, ktorý je určený k identifikácii medzier alebo diferencií vo výkone zamestnanca, resp. podniku. Cieľom je určiť rozdiel medzi „tým, čo je“ a „tým, čo by malo byť.“

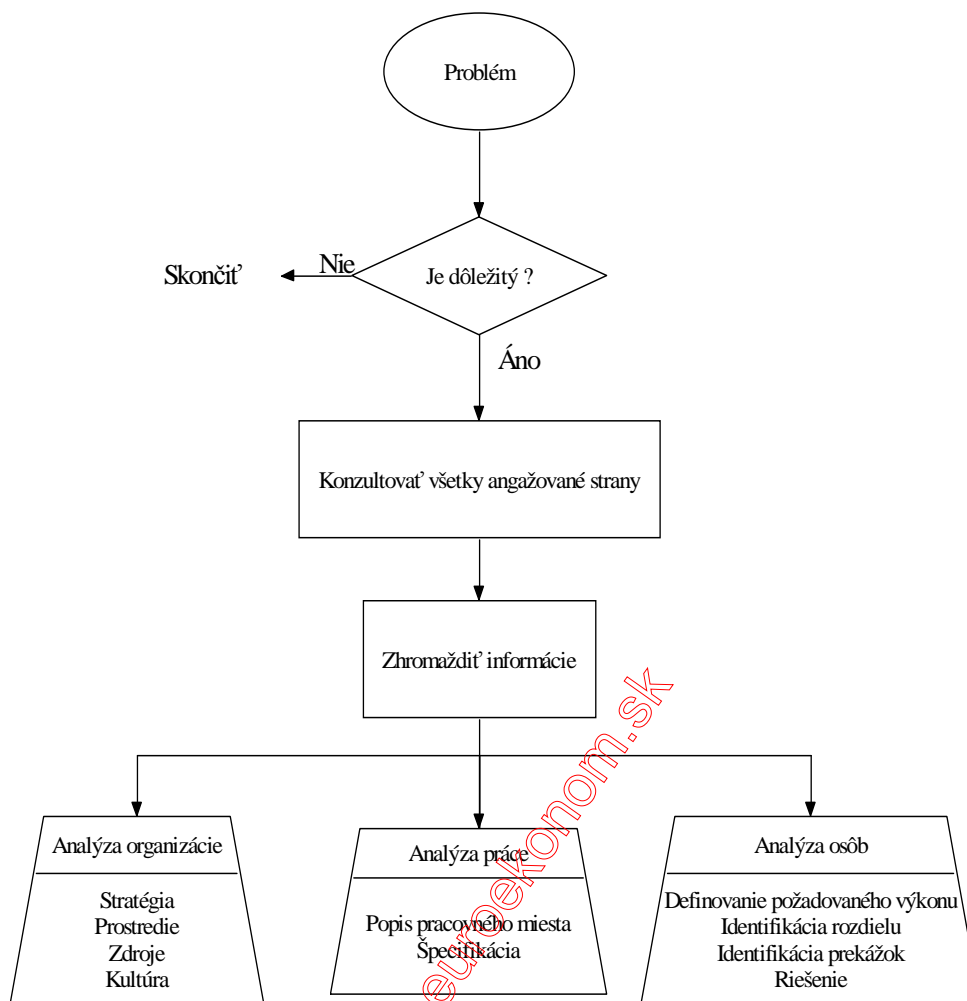
Identifikáciu potrieb považujeme za základný kameň celého procesu rozvoja. Pretože jedine správnym analyzovaním a jednoznačným pomenovaním potreby (nedostatok, problém) môžeme navrhnúť optimálne riešenie daného problému. V prípade nesprávnej identifikácie riskujeme skutočnosť, že napriek realizácii, často nákladného, stanoveného programu, k odstráneniu problému nedôjde. Preto aj samotná analýza potrieb má niekoľko častí. Sú to:

- a) Diagnostikovanie
- b) Rozhodovacia schéma
- c) Výber riešenia

Diagnostikovanie

Pri správnom postupe diagnostického procesu nám pomôže nasledujúca schéma (obrázok 3).

Obrázok 3 Diagnostický proces



Zdroj: BELCOURT, M., WRIGHT, C. W.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha, Grada Publishing 1998, s. 37

PROBLÉM

Celý proces identifikácie potrieb výcviku začína, a to často pozvoľna a neformálne, zistením určitého nedostatku. Všeobecne môžeme tento nedostatok označiť ako problém. Takýmto nedostatkom môže byť napríklad to, že si všimneme, že zamestnanci sa nevhodne správajú voči klientom, prípadne, že zamestnanci trávia mnoho času požadovaním pomoci od kolegov pri zvládaní nového systému. Nedostatkom môžu byť opakujúce sa skutočnosti ako je zvýšenie množstva nepodarkov, nehôd alebo reklamácií. V IBM bol jeden program identifikácie potrieb iniciovaný poznámkou generálneho riaditeľa, že okolo 10 % sťažností, ktoré sú mu adresované, sa týkajú nespokojnosti zákazníkov s tým, ako IBM vybavuje telefonické hovory.

VÝZNAM

Po tom, čo sme objavili určitý problém, je dôležité určiť, či je pre podnik tento problém rozhodujúci. Práve tu hrá dôležitú úlohu tesná prepojenosť riadenia ľudských zdrojov so strategickou orientáciou firmy. Pretože jedine pri poznaní strategickú orientácie firmy, jej cieľov, plánov, postupov a pravidiel môže expertný tím pre rozvoj zodpovedne určiť, či daný problém je pre efektivitu celého podniku rozhodujúci. Táto časť identifikácie potrieb dokazuje úzku prepojenosť riadenia ľudských zdrojov so strategickou orientáciou firmy a to v zmysle, že stratégia rozvoja zvyšuje schopnosť organizácie dosiahnuť svoje strategické ciele.

ANGAŽOVANÉ STRANY

V tomto kroku je dôležité zahrnúť do procesu všetky nadriadené zložky, ktoré majú na celom procese, ako aj na jeho výsledkoch, záujem. Podpora procesu zo strany vrcholového vedenia je od samého začiatku analýzy potrieb nevyhnutná. Okrem vedenia je potrebné konzultovať aj s ostatnými zainteresovanými stranami ako sú zamestnanci, príp. ich kolektívne zastúpenie.

Všetci zúčastnení sa musia podieľať na diagnostickej fáze, aby sa zabezpečilo, že zber dát povedie k presným informáciám a bol vytvorený spoločný záujem na úspechu celého programu. Spolupráca, komunikácia a vzájomná dôvera sa stávajú hlavnými premennými úspechu tohoto procesu, tak ako aj vôbec ostatných činností.

ZBER INFORMÁCIÍ

Pod zberom informácií budeme rozumieť dokumentovanie konkrétneho nedostatku prostredníctvom informácií zhromaždených z rôznych zdrojov. Zdrojmi pre nás budú organizácia, práca, zamestnanec. I keď niekedy sa tieto tri oblasti prekrývajú, každá z nich má presne definovanú úlohu. Analýza organizácie nám poskytne informácie o stratégii a kultúre, o firemných normách a štandardoch. Analýza práce uvedie podrobnosti o úlohách a zodpovedajúcich znalostiach, zručnostiach a schopnostiach, ktoré sú potrebné pre vykonávanie určitej činnosti. A v analýze osôb sú posudzované kompetencie jednotlivých zamestnancov. V nasledujúcom sa analýzam jednotlivých zdrojov informácií budeme venovať podrobnejšie.

ANALÝZA ORGANIZÁCIE

Pri analýze podniku sa zameriame na jej stratégiu, prostredie, zdroje a kultúru.

STRATÉGIA: Väčšina organizácií má vypracovanú svoju stratégiu. Tú, v zjednodušenej podobe, charakterizuje poslanie, vízia, či strategický cieľ. Napr. môže to byť poslanie „jednoznačná orientácia na kvalitu“, či cieľ „byť číslom 1 vo svojom obore na Slovensku“. Takto široko koncipované ciele sa ďalej konkretizujú do podoby špecifických cieľov pre jednotlivé útvary, či jednotky podniku. A práve poznanie stratégie firmy nám umožní správne diagnostikovanie nedostatku v kontexte so strategickými cieľmi podniku.

PROSTREDIE: Každá organizácia funguje vo vnútri určitej spoločnosti s jej legislatívou, vyhláškami a nariadeniami, ktoré ovplyvňujú chod firmy. Niektoré rozvojové programy su priamym dôsledkom vládnych nariadení a s tým sa firma musí vedieť vysporiadať.

Okrem legislatívneho okolia je tu vplyv konkurencie. Niekedy rozvojový program môže byť úmyselne zameraný na využitie určitej medzery na trhu.

Ďalšou, a v dnešnej dynamickej dobe veľmi príznačnou, je oblasť tzv. technologického okolia. Táto je poznačená novými technológiami, vynálezmi a to nie len v oblasti, v ktorej podnik priamo podniká, ale aj vo všetkých sekundárnych činnostiach firmy.

ZDROJE: Manažéri stále sledujú informácie o situácii v podniku, ako sú napr. počet vyrobených jednotiek, percento nepodarkov, počet nehôd, množstvo sťažností, atď. Akákoľvek odchýlka týchto ukazovateľov od očakávanej, príp. normovanej hodnoty, môže predstavovať dôvod k analýze. Nedostatky môžu byť zapríčinené rôznymi dôvodmi a ich odstránenie nemusí priniesť práve špeciálny výcvik zamestnancov, či ich ďalší rozvoj. Ale dôkladnou analýzou si pomôžeme k správnej identifikácii príčin nedostatkov a následne aj k prijatiu tých správnych opatrení na ich odstránenie. Okrem mapovania situácie v oblasti materiálno-technickej, je potrebné sa venovať aj monitorovaniu pohybu ľudských zdrojov v organizácii. Sledujeme také ukazovatele ako sú počet, štruktúra, pohyb zamestnancov, využívanie kvalifikácie a pracovnej doby, údaje o pracovnej neschopnosti pre nemoc, či úraz a pod.

KULTÚRA: Musíme si uvedomiť, že organizácia má aj svoj sociálny rozmer a že zamestnanci majú svoje pocity, postoje a hodnoty. Potom pod organizačnou kultúrou rozumieme všeobecný postoj zamestnancov k práci, nadriadeným, k podnikovým cieľom, pravidlám a postupom. Tiež sem zahrnieme predstavy zamestnancov o takých

činiteľoch ako je komunikácia a rozhodovanie. Všetky tieto postoje sú naučené a ďalej ovplyvňované skúsenosťami zamestnancov. A preto skôr, ako sa rozhodneme tieto postoje meniť, musíme ich poznať.

ANALÝZA PRÁCE

Do tejto oblasti zahrňujeme analýzu popisov pracovných miest a ich špecifikácie. Ide vlastne o akúsi inventúru všetkých pracovných činností a potrieb práce v podniku. Pri tejto analýze pracovného miesta by sme sa mali zamerať, za pomoci popisov pracovných miest, na hodnotenie dôležitosti jednotlivých úloh a kompetentnosti, s akou sú vykonávané.

ANALÝZA OSÔB

Táto časť obsahuje údaje o zamestnancoch získaných zo záznamov o hodnotení pracovníka, zo záznamov o vzdelaní, kvalifikácii (plnenie kvalifikačných požadaviek) a o absolvovaní rôznych vzdelávacích programov, z výsledkov testov, zo záznamov o pohovore s pracovníkom, či z rôznych prieskumov, kde pracovník prezentuje svoje postoje a názory.

Proces personálnej analýzy, ktorej cieľom je posúdenie kompetentnosti jednotlivých zamestnancov, je možné zjednodušiť naznačiť v týchto štyroch bodoch:

1. Definovanie požadovaného výkonu – obsahuje presnú definíciu štandardov výkonu (normu) stanovenú v závislosti na druhu vykonávanej práce
2. Identifikácia rozdielu medzi požadovaným a skutočným výkonom – zdrojom sú hodnotenie výkonu, sledovanie, porovnávanie, príp. formálne testy.
3. Stanovenie prekážok efektívneho výkonu – veľmi dôležité, pretože nielen nedostatok znalostí a zručností môže byť príčinou neefektívneho výkonu. V tabuľke 1 uvádzame škálu potenciálnych prekážok efektívneho výkonu.
4. Navrhnutie riešenia – po zvážení všetkých prekážok, uvedených v tabuľke 1, navrhujeme spôsob ich odstránenia. Avšak výcvikom môžeme odstrániť jedine prvé dve prekážky – nedostatok znalostí a nedostatok zručností. Treba mať na zreteli, že riešením nedostatočného výkonu nie je vždy výcvik !

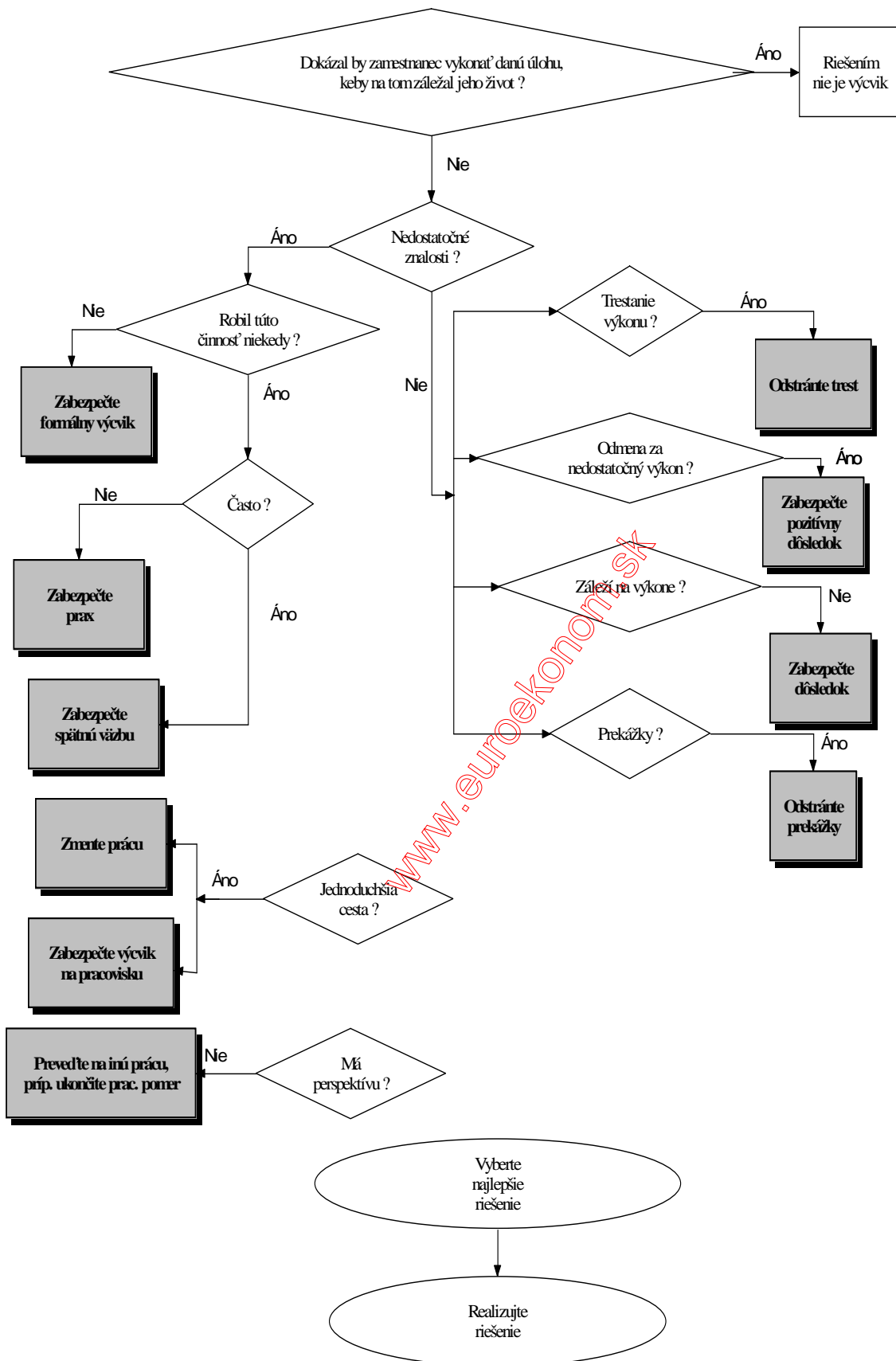
Tabuľka 1 Prekážky efektívneho výkonu

Ľudské	Nedostatok znalostí
	Nedostatok zručností
	Nedostatok motivácie
	Kontraproduktívny systém odmeňovania
	Skupinové normy
	Neformálne vedenie
	Organizačno-politické ovzdušie
Technické	Nevhodne navrhnuté pracovné miesto
	Nedostatok prístrojov a nástrojov
	Nedostatok štandardizovaných postupov
	Rýchlo prebiehajúce technologické zmeny
Informácie	Nesprávne definované ciele
	Nedostatočné meranie výkonu
	Nespracované údaje
	Neoptimalizované zdroje
	Neefektívna spätná väzba
Štrukturálne	Prekrývajúce sa činnosti a zodpovednosti
	Nedostatok flexibility
	Nedostatok kontrolných systémov

Zdroj: BELCOURT, M., WRIGHT, C. W.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha, Grada Publishing 1998, s. 48

K posúdeniu toho, či výcvik je vhodným riešením nám poslúži tzv. rozhodovací strom, ktorí vypracovali Mager a Pipe (obrázok 4). Treba ešte pripomenúť, že tomuto rozhodovaciemu stromu musí predchádzať dôkladný diagnostický proces, ktorý prinesie odpovede na otázku, či problém je dôležitý a stanoví jeho dôvody.

Obrázok 4 Rozhodovacia schéma pre zistenie výkonnostných problémov (Mager a Pipe)



Zdroj: BELCOURT, M., WRIGHT, C. W.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha, Grada Publishing 1998, s. 49.

Popis M-P rozhodovacieho stromu

Najvýznamnejším prínosom Magera v oblasti výcviku bola jeho otázka: „Dokázal by zamestnanec vykonať túto úlohu, keby na tom závisel jeho život?“ Ak je odpoveďou „Áno“, tak riešením nie je učiť ho niečo, čo už vie. Riešením bude skôr vytvorenie takého prostredia, ktoré mu umožní, alebo ho bude povzbudzovať, danú úlohu zvládnuť.

Pravá časť schémy prináša odpovede na otázky za predpokladu, že výkonnostný problém nie je v nedostatku znalostí. Prvá otázka „Je osoba trestaná za podávanie dobrého výkonu?“ sa síce zdá trochu nelogická, ale život v podniku je plný situácií, keď zamestnanec považuje odozvu na svoj dobrý výkon za trest. Napr. sekretárka, ktorá pracuje dvakrát usilovnejšie ako iná, je trestaná tým, že dostane dvakrát toľko práce; manažérovi, ktorý rozhoduje, je vyčítané, že občas urobí chybu. Ďalším momentom je stanovenie odmien za efektívny výkon. Manažér často na dobrý výkon zamestnanca nepovie nič, lebo predpokladá, že zamestnanec je platený za to, aby dobre pracoval. Avšak pozitívne chovanie, ktoré nie je upevňované, ochabuje. Veľmi dôležitou časťou je ozrejmienie zamestnancom význam a dôležitosť ich práce. Zamestnanci často predpokladajú, že ich výkon nikoho nezaujíma. Keď sa bude manažér zlostiť na lajdácku prácu len vo svojej kancelárii a neposkytne žiadnu spätnú väzbu zamestnancom, lajdácka práca bude pokračovať ďalej. Riešením tohto problému sú programy tzv. kontingenčného manažmentu. Ten je založený na myšlienke, že každé chovanie má svoj dôsledok. Ak je ten dôsledok vnímaný ako odmena, dôjde k tomu, že chovanie bude opakované. Ak však neexistuje žiadny dôsledok, alebo dôsledok je negatívny až trestajúci, chovanie nebude opakované, alebo bude skryté. Príčinou nedostatočného výkonu môžu byť rôzne prekážky v prostredí – neadekvátne nástroje, pomôcky, či nevhodná technológia, nedostatok autority, konfliktne stanovené zodpovednosti, pracovné preťaženie a pod.

Ľavá strana schémy prináša odpovede na otázky za predpokladu, že príčinou neefektívneho výkonu sú nedostatočné znalosti. Ak túto prácu nikdy nevykonával, je potrebné zabezpečiť výcvik. Ak prácu už niekedy v minulosti vykonával, stačí zabezpečiť dostatočnú prax. Veľmi vhodné je zaviesť meranie výkonu podľa noriem.

Tiež si musíme dať odpoveď na otázku, či odstránenie nedostatku nebude možné aj inou, jednoduchšou cestou. Napríklad zorganizovaním práce iným spôsobom, previesť zamestnanca na inú prácu, príp. ukončiť pracovný pomer pri posúdení schopností a možností zamestnanca z hľadiska jeho, ale i firemnej perspektívy.

Analýza potrieb nám má dať odpoveď na otázku o dôležitosti skúmaného problému a jeho príčinách a navrhne spôsob riešenia. Uvedomme si, že výcvik je len jedným zo spôsobov nápravy problému a existujú aj ďalšie spôsoby, ktoré môžu byť efektívnejšie a menej nákladné. Výcvik predstavuje aj pravdepodobne najdrahšie riešenie, keď si uvedomíme sumu nákladov na zhromažďovanie údajov, ich analýzu, návrh programu, platy školiteľov, cestovné, multimedialne pomôcky, atď. A ani najlepší pripravený výcvikový program nemusí priniesť také výsledky, aké sme očakávali, ak prostredie, v ktorom sa majú získané znalosti a zručnosti použiť, tomu nepraje.

1.2.2 PLÁNOVANIE

Plánovanie predstavuje druhú fázu základného cyklu. Do nej sa dostávame po tom, ako sme v predchádzajúcej fáze identifikovali príčinu problému ako nedostatok znalostí a stanovili riešenie v realizácii výcvikového programu. O ostatných riešeniach, ktoré nám ponúkol rozhodovací strom vzhľadom k skúmanej problematike, nebudeme uvažovať.

Dobre vypracovaný plán by mal priniesť odpovede na nasledujúce otázky:

1. Čo by mal zamestnanec, po absolvovaní výcvikového programu, byť schopný robiť? (ciele výcvikového programu)
2. Aké školenie má byť zabezpečené a akým spôsobom?
3. Pre koho?
4. Kým?
5. Kedy?
6. Kde?
7. Za akú cenu?

Nie náhodou je ako prvá uvedená otázka týkajúca sa definovania cieľov. Správne stanovené ciele sa stávajú tým „základným kameňom“ nielen pre fázu plánovania, ale sú dôležitou súčasťou aj vo fáze realizácie a hodnotenia. Preto je stanovovaniu cieľov potrebné venovať náležitú pozornosť. Pre správne stanovenie cieľa môžeme použiť všeobecne známu metódu SMART, alebo metódu troch komponentov, kde sa definujú tri základné komponenty, ktoré má záverečný cieľ obsahovať. Sú to:

- a) definícia cieľa – t.j. čo bude vyškolený zamestnanec po výcviku schopný robiť
- b) podmienky – t.j. definovanie podmienok, za ktorých sa očakáva, že vyškolený bude plniť cieľ (čas, nástroje, atď.)
- c) kritériá – t.j. definovanie kvantitatívnej a kvalitatívnej úrovne prijateľného plnenia cieľov

Na odpoveď na druhú otázku je potrebné poznať jednotlivé metódy výcviku, ich vhodnú použiteľnosť a účinnosť. Metódy používané k rozvoju a výcviku môžeme rozdeliť do dvoch základných skupín – metódy používané k rozvoju na pracovisku (metódy „on the job“) a na metódy používané k rozvoju mimo pracoviska (metódy „off the job“). Jednotlivé metódy podľa tohoto rozdelenia obsahuje tabuľka 2.

Tabuľka 2 Metódy rozvoja

Metódy „on the job“	Metódy „off the job“
inštruktáž	prednáška
coaching	seminár
mentoring	demonštrovanie
counselling	prípadové štúdie
asistovanie	workshop
poverenie úlohou	brainstorming
cross training	simulácie
pracovné porady	hranie úloh
	diagnosticko-výcvikový program
	outdoor training

Zdroj: KOUBEK, J.:Řízení lidských zdrojů.Praha, Management Press 1997, s. 221-229.

Na tretiu otázku nám dá odpoveď už vykonaná analýza potrieb.

Odpoveď na štvrtú otázku súvisí so samotným výberovým konaním v prípade, že použijeme služby externej firmy. V prípade, že sa rozhodneme vykonať výcvik vlastnými silami, nesmieme zabudnúť na odborné, ako aj metodické schopnosti príslušného pracovníka, ktorý bude tréning realizovať.

Pri odpovediach na štvrtú a piatu otázku musíme brať do úvahy predovšetkým nenarušenie pracovného procesu a vykonať potrebné organizačné opatrenia.

Vyčíslenie nákladov (siedma otázka) býva veľmi podstatnou časťou plánu, a to nielen z hľadiska poznania finančného hľadiska výcvikového programu – využité napr. pri rozhodovaní sa medzi viacerými ponukami, ale najmä kvôli neskoršiemu zhodnoteniu prínosu tohoto programu. Kým finančné vyjadrenie nákladov nepredstavuje nejaký veľký problém (najmä, ak výcvikové programy nakupujeme u externých firiem), vyjadrenie prínosov už býva podstatne náročnejšie. Vo všeobecnosti jednotlivé nákladové položky je možné veľmi jednoducho vyčísliť v korunovom vyjadrení. Problematické je však korunové vyjadrenie niektorých ukazovateľov prínosov, ako aj fakt, že si nemôžeme byť istí, že zistené zmeny sú spôsobené len výcvikovým programom. Popisom spôsobov hodnotenia prínosu výcvikového programu sa podrobnejšie venujeme v kapitole 1.2.4.

1.2.3 REALIZÁCIA

Táto časť základného cyklu je závislá predovšetkým na metóde, ktorú sme si zvolili v predchádzajúcom kroku. Keďže samotné jednotlivé kroky realizácie sú jedinečné pre každú túto metódu a analýza realizácie samotných výcvikových metód nie je cieľom tejto diplomovej práce, obmedzíme sa v tejto časti len na všeobecné pravidlá platiace pre dobrú realizáciu výcviku.

Prvým predpokladom je kvalitná príprava. Je výhodné, ak tréner získa ešte pred samotnou realizáciou tréningu informácie o účastníkoch výcviku.

Tréning zvyčajne začína tzv. „ice breaking“ – lámaním ľadov. Výsledkom je, podľa možnosti v čo najväčšej miere, obmedziť začiatkové bariéry, aké medzi trénerom a účastníkmi môžu nastať. Takisto si treba hneď na úvod vyjasniť ciele tréningu a to tak, aby sa účastníci s týmito cieľmi stotožnili a si ich osvojili. Veľmi výhodné je vytvoriť medzi účastníkmi a trénermi akýsi partnerský vzťah pomocou dohodnutých pravidiel hry. Týmto pravidlami sú dohodnutý spôsob komunikácie, oslovovania, spôsob sedenia, metódy tréningu, jasne stanovený časový harmonogram výcviku, dohodnutý spôsob vyslovovania súhlasu, či nesúhlasu a pod. Tiež by snahou trénera malo byť získanie spätnej väzby zo strany účastníkov, ktoré napomáha k poznaniu celkovej atmosféry výcviku, nálady účastníkov, ich motivácie.

V druhom rade nesmieme pri tejto fáze zabudnúť na zabezpečenie transferu výcviku. Pod transferom výcviku rozumieme implementáciu znalostí a zručností získaných počas výcvikového programu na pracovisko a udržiavanie týchto znalostí a

zručností v čase. Organizácia by mala okrem materiálo-technického zabezpečenia podmienok na transfer rozvoja do praxe pamätať aj na rôzne metódy spevňovania chovania¹ ako sú napr. psychologické metódy (chvála, uznanie, pozornosť) alebo aj tie hmatateľnejšie metódy (známky, odmeny, zvýšenie platu, povýšenie, iné materiálne výhody).

1.2.4 HODNOTENIE

Hodnotenie uzatvára celý proces rozvoja ľudských zdrojov, ktorý sme začali identifikáciou potrieb. Tá vlastne identifikovala problém, ktorý má byť riešený, záverečné hodnotenie je proces, ktorý určí, či problém bol vyriešený.

Túto fázu cyklu považujeme za najnáročnejšiu časť základného cyklu. Problém objektívneho zhodnotenia účinnosti realizovaného rozvojového programu je v niekoľkých dôvodoch. Sú to napr. časová a finančná náročnosť, ďalej je veľmi obtiažne izolovať ostatné premenné, ktoré majú tiež vplyv na konečný výsledok, od samotného výcviku. Napriek problémom, ktoré hodnotenie sprevádzajú, existuje niekoľko veľmi dobrých dôvodov na to, aby sme hodnotenie považovali za dôležité:

- slúži na zistenie toho, či program splnil očakávané ciele alebo vyriešil problém
- identifikuje silné a slabé stránky programu
- určí náklady a prínosy programu; k tomu nadväzujúce hodnotenie nám pomôže zistiť, ktorá metóda výcviku je z hľadiska nákladov optimálna
- pomáha manažérom zistiť, ktorí zamestnanci budú mať z programu najväčší úžitok
- posilňujú dosahovanie očakávaných výsledkov medzi školenými
- posilňujú dôveru v hodnotu a zmysel programu rozvoja ľudských zdrojov

Existuje niekoľko úrovní hodnotenia výcviku. Tieto vyplývajú z oblastí, na ktoré vplýva samotné učenie. Pre zjednodušenie, na zhodnotenie jednotlivých úrovní nám pomôžu kľúčové otázky pre každú túto oblasť. Sú to:

1. Reakcia – Páčilo sa im to ?
2. Učenie – Naučili sa to ?
3. Chovanie – Použili to na pracovisku ?
4. Výsledky – Došlo ku zmene v efektívite firmy ?

¹ V zmysle kontingenčnej teórie, ktorá hovorí, že chovanie, ktoré je upevňované žiadúcimi dôsledkami, má tendenciu sa posilňovať a vyskytovať sa ako reakcia na podobné podnety.

Reakcia

Táto metóda merania spokojnosti školeného s výcvikom je najčastejšie používanou hodnotiacou metódou a to predovšetkým z dôvodov, že sa ľahko realizuje, je lacná a umožňuje jednoduchý zber údajov a ich následnú analýzu. Obvykle sa realizuje dotazníkom na konci programu, kde účastníci programu vyjadria svoju mieru spokojnosti s výcvikom, s obsahom, s prostredím, kde sa výcvik organizoval, s použitými metódami a pod. Kritici tejto metódy hodnotenia takýmto záverečným dotazníkom vyčítajú to, že jediné, čo sa týmito dotazníkmi dá zmerať, je miera zábavnosti školiteľa a o tom, či pracovník po absolvovaní takéhoto školenia lepšie pracuje, resp. či školenie splnilo stanovený cieľ, vôbec nevytvára. Navyše na základe výskumu Dixona s 1400 školenými sa došlo k záveru, že neexistuje žiadna významná súvislosť medzi tým, ako často účastníci školenia uvádzali, že sa im kurz páčil, ako boli hodnotení školiteľia a koľko si mysleli školení, že sa naučili, a tým, ako dopadli skutočné merania výkonu. Znamená to, že aj napriek tomu, že z hodnotiacich formulárov merajúcich spokojnosť školených vyplynie veľká miera spokojnosti, ešte to nemusí viesť k zlepšeniu výkonu na pracovisku. Napriek týmto nedostatkom patrí táto metóda medzi najrozšírenejšie. Bude to pravdepodobne z dôvodu nízkych nákladov a nenáročnej vykonateľnosti. Aj napriek týmto nedostatkom, ak máme starostlivo pripravený takýto dotazník, môže nám priniesť niektoré nezanedbateľné a zaujímavé informácie. Jednou z výhod je najmä okamžitá spätná väzba pre školiteľov a tak možnosť vykonať rýchle zmeny pre nasledujúci kurz. Pozitívne hodnotenie kurzu pre manažérov znamená, že tento kurz sa javí pre zamestnancov zaujímavým a prospešným a neprístupujú k nemu negativisticky.

Aby sme to zhrnuli, dotazníky skúmajúce spokojnosť so školením, síce nám nedajú odpoveď na to, či vyškolení zamestnanci si osvojili nové vedomosti a uplatnia ich v praxi, ale sú potrebné pre získanie iných informácií, využiteľné oddelením rozvoja ľudských zdrojov alebo samotným manažmentom firmy.

Učenie

Predstavuje druhé najjednoduchšie hodnotenie, keď meranie je zamerané na zistenie množstva naučenej látky v kurze .

Najlepší spôsob, ako merať učenie, je vykonať test na začiatku i na konci kurzu. Akékoľvek zlepšenie je možné pokladať za dôsledok kurzu. Pod testom rozumieme klasický test vedomostí s použitím pera a papiera (objektívne a subjektívne testy) alebo

simulácie rôznych situácií (pomocou trenažéra, PC, hranie úloh, praktická skúška, atď.), tzv. výkonnostné testy.

Výhodami testov sú:

- skúška na konci kurzu zvyšuje motiváciu účastníkov školenia predmetnú látku kurzu zvládnuť
- pre zamestnávateľa je to doklad o vyškolení, ktorý je možné použiť v prípade súdnych sporov a nehôd
- ak sa v niektorej oblasti testu vyskytujú trvale slabšie výsledky, je to upozornenie na revidovanie kurzu v dotyčnej oblasti

Chovanie (Výkon)

Je to oblasť, o ktorú sa manažment najviac zaujíma. Ide o to, aby získané vedomosti a zručnosti boli prenesené na samotné pracovisko, teda do praxe. Pretože vyškolenému pracovníkovi sa mohol kurz páčiť (reakcia), úspešne zložil aj test (učenie), ale na svojom pracovisku podáva naďalej nekvalitný výkon.

Na to, ako zhodnotiť, či dochádza k transferu získaných znalostí do praxe, je niekoľko spôsobov. Tým jednoduchším je použitie hodnotiaceho formuláru, kde hodnotiaci pracovník (zvyčajne je to priamy nadriadený) hodnotí jednotlivé faktory výkonu pred a po školení. Iný spôsob je hodnotenie výkonu pred a po školení ľuďmi, ktorí prichádzajú do kontaktu s hodnoteným zamestnancom. Môžu to byť kolegovia, klienti. Podľa druhu práce je možné aj využitie videa. Takisto o hodnotenie nových zručností manažéra môžu byť požiadaní jeho podriadení, a to napr. formou rozhovorov.

Je dôležité si, pri hodnotení výkonu s ohľadom na kurz, uvedomiť fakt, že novonadobudnuté znalosti a zručnosti sa v praxi môžu prejaviť až po uplynutí určitej doby, ktorá je potrebná na ich praktické uplatnenie. Tento časový odstup sa môže pohybovať od niekoľkých týždňov až po dva roky (to v prípade manažérskych zručností).

Výsledky

Práve meranie vplyvu výcviku na podnikové ukazovatele je najťažšou časťou hodnotiacej fázy. A to aj napriek tomu, že kvantitatívne podložené rozvojové programy s jasne vyčísleným prínosom pre podnik, nám najviac vedľa pomôcť pri presadzovaní programu rozvoja. Pri tejto hodnotiacej fáze sa stretávame s analýzou tzv. tvrdých a mäkkých údajov. Medzi tvrdé údaje patria také ukazovatele, ktoré sa dajú jednoznačne

kvantifikovať. Sú to napr. obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovosť, sťažnosti, počet chýb a pod.

Merat' prínos školenia pomocou mäkkých údajov sa rozhodneme vtedy, keď je obtiažne použiť tvrdé údaje. Sú to situácie, keď stojíme pred úlohou zmerať prínos rozvojových programov zameraných na také vlastnosti, ako je vodcovstvo, rozhodovanie, komunikácia a pod. Skrátka sú to také vlastnosti, ktoré sú len ťažko merateľné. Vtedy je snaha nájsť také dôsledky nesprávneho konania, ktoré sú merateľné. Napr. nesprávnym koučovaním dochádza k potrebe určité úlohy znovu prepracovať. Tu je možné si potom pomôcť hodinovou mzdou pracovníka, počtom strávených hodín na prepracovávaní a tak dospieť k vyčísleniu nesprávneho koučovania.

Okrem obtiažnej merateľnosti niektorých vlastností, náročnosti zberu potrebných údajov, sa pri presnom stanovení skutočného účinku rozvojového programu na zmeny stretávame aj s asi najväčším problémom, a to je vylúčenie ostatných faktorov, ktoré na zmenu mohli vplývať, ako aj zahrnutie časového faktoru.

Práve na to, aby sme dostali, čo najobjektívnejšie hodnotiace informácie, je dôležité si zvoliť tú správnu metódu na zistenie odpovede na otázku: „Áno, jedine výcvikový program je dôvodom zmeny a nie žiadny iný faktor.“ Nasledujúca tabuľka 3 ponúka stručný prehľad používaných metód. Z nej je zrejmé, že jedine za použitia kontrolných skupín a zohľadnenia faktora času, dospejeme k tým najobjektívnejším výsledkom z možných.

Tabuľka 3 Návrhy prieskumov

Druh návrhu	Predbežný test	Program	Následný test
A: Len predbežný	nie	program	áno
B: Predbežný a aj následný	áno	program	áno
C: Len následný s kontrolnou skupinou			
školená skupina	nie	program	áno
kontrolná skupina	áno	nie program	áno
D: Predbežný a následný s kontrolnou skupinou			
školená skupina	áno	program	áno
kontrolná skupina	áno	nie program	áno
E: Časová séria	áno	program	test1 test2 test3
F: Časová séria s kontrolnou skupinou			
školená skupina	áno	program	test1 test2 test3
kontrolná skupina	áno	nie program	test1 test2 test3

Zdroj: BELCOURT, M., WRIGHT, C. W.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha, Grada Publishing 1998, s. 191.

Návrh A, ktorý sa skladá z hodnotenia až po absolvovaní výcvikového programu, je najčastejšie používaným hodnotením v organizáciách. Bohužiaľ, nič nehovorí o efektivite kurzu. Môže sa použiť, keď cieľom kurzu je získanie určitého typu osvedčenia. Ale nemôžeme povedať, či sa účastníci kurzu niečo naučili, pretože nevieme, čo už vedeli pred začiatkom kurzu.

Návrh B je o čosi lepší, pretože zhromažďuje potrebné východiskové informácie formou predbežného testu. Práve testovaním účastníkov kurzu môžeme získať informácie o ich znalostiach a zručnostiach. A porovnaním predbežného a následného testu vieme zmenu presne vyjadriť. Nedostatkom tohoto návrhu je skutočnosť, že nevieme vylúčiť vplyv iných činiteľov na zmenu. Inými slovami, či je zmena výsledkom len kurzu, alebo na zmenu má vplyv aj niečo iné.

Návrh C nám už poskytne aj dodatočné informácie, pričom sa využíva kontrolná skupina. Rozdiel vo výkone v následnom teste u školenej a kontrolnej skupiny nás zvädza k tvrdeniu, že výcvik bol efektívny. Tu si ale musíme uvedomiť to, že aby tento výsledok bol relevantný, je potrebné, aby členovia školenej a kontrolnej skupiny mali podobné charakteristiky (vzdelanie, skúsenosti,...). Toto by sa dalo dosiahnuť napr. tým, že kontrolnú skupinu budú tvoriť zamestnanci, ktorí sa kurzu zúčastnia v ďalších termínoch. Takto by sme mohli eliminovať napr. väčšiu motiváciu tých, ktorí sa školili. Často sa však stáva, že vytvoriť školenú a kontrolnú skupinu tak, že budú identické v kľúčových charakteristikách, je náročné, až nemožné.

Návrh D tento problém rieši a to tak, že všetci zamestnanci, ktorých sa kurz týka, prejdú predbežným testom. Z nich sa náhodným spôsobom vyberú účastníci prvého kurzu. Ostatní, ktorí sa kurzu zúčastnia neskôr, tvoria kontrolnú skupinu. Ak výsledky školených budú lepšie ako v kontrolnej skupine, môžeme urobiť záver, že výcvik bol efektívny. Avšak si treba uvedomiť, že vo všetkých týchto prípadoch sme nebrali do úvahy faktor času. Vzhľadom k tomu, že zamestnanci sa zdokonaľujú aj v dôsledku získavania skúseností, bude najlepším postupom pri hodnotení opakované meranie v čase.

Návrh E ukazuje plán, keď sú absolventi testovaní po ukončení kurzu a následne aj v pravidelných časových odstupoch. To nám umožňuje zistiť, po akú dobu trvá zdokonaľovanie a či potom sa zlepšený výkon neznižuje.

Návrh F predstavuje z jednotlivých možností hodnotenia maximum. Použitie predbežných a následných testov, časových sérií, a to so školenými i kontrolnými skupinami, umožňuje hodnotiacim jasne určiť efektívnosť výcviku. Tento druh hodnotenia je však veľmi zriedka realizovaný, pretože je príliš drahý a časovo náročný. Treba si však uvedomiť, že niektoré rozvojové programy, ktoré nie sú efektívne, môžu neefektívne minúť ešte väčšie množstvo peňazí.

Princípy hodnotenia

- Hodnotenie je potrebné plánovať v dobe, keď sa uskutočňuje identifikácia potrieb a navrhuje opatrenie.
- Návrh hodnotenia by mal minimálne obsahovať predbežné a následné merania s kontrolnou skupinou.

Tabuľka 4 (tzv. Kirkpatrickova hodnotiacia matica) uvádza prehľad úrovní hodnotenia, údajov, ktoré majú byť zhromaždené a príslušnú metódu zberu údajov.

Tabuľka 4 Hodnotiaca matica

Úroveň	Údaje	Metóda
Reakcia	Názory Postoje	Formuláre Dotazníky
Učenie	Znalosti Zručnosti Postoje	Objektívne testy (áno-nie, výber z niekoľkých odpovedí, krátke odpovede, atď.) Subjektívne testy (eseje, písomné práce, rozhovory, atď.) Simulácie, hranie úloh Hranie úloh, prehľady
Chovanie	Výkon	Nadriadení, podriadení, zákazníci, atď. vyplnia hodnotiace formuláre alebo sa zúčastnia pohovoru
Výsledky	Tvrdé údaje Mäkké údaje	Záznamy z výroby, predaja, financie, ľudské zdroje Prehľady a rozhovory

Zdroj: BELCOURT, M., WRIGHT, C. W.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha, Grada Publishing 1998, s. 195.

www.euroekonom.sk