

The application process maps in management education

Anna Čepelová

Abstract:

Education of employees is one of the most important components of personnel working in the organization becomes a learning and development staff, which is classically defined as: "The planned effort to acquiring a working employee behavior that will increase their performance." Article is part of the project VEGA 1/0098/13 Position of Process Management in Transformation of Traditional Public Administration Organizations into Knowledge Based Organizations.

Key words:

personnel working, education, staff, behavior, management

ACM Computing Classification System

Applied Computing, Law, Social and Behavioral Science, Economics

Úvod

Vzdelávanie zamestnancov je jednou z najvýznamnejších súčastí personálnej práce v organizácii sa stáva vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, ktoré je klasicky definované ako: „Plánované úsilie s cieľom osvojenia si takého pracovného správania zamestnancami, ktoré povedie k zvýšeniu ich výkonu.“

Význam vzdelávania a odbornej prípravy má dve hlavné dimenzie:

1. Z podnikovej perspektívy vplýva na výkonnosť, produktivitu a konkurencieschopnosť podniku.
2. Jednotlivci nadobúdajú znalosti, zručnosti a schopnosti, čo zvyšuje možnosti ich uplatnenia na trhu práce, cenu na trhu práce a teda aj mzdy a dôchodok.

V praxi moderného riadenia ľudských zdrojov sa rozlišuje medzi vzdelávaním, ktoré sa týka rozvoja zručností, potrebných pre lepšie vykonávanie momentálneho zamestnania a rozvojom, ktorý je zameraný širšie, a často je prínosný najmä z hľadiska budúceho profesionálneho rastu, a to nielen v danej organizácii, ale aj mimo nej. V niektorých publikáciách sú však oba tieto pojmy a ich významy zastrešené pod súhrnné pomenovanie podnikové vzdelávanie. Posun v definovaní podnikového vzdelávania a rozvoja pracovníkov sa odrazil v mnohých novších publikáciách. Kachaňáková, A. (1999) definuje podnikové vzdelávanie a rozvoj ako „permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód.“

1. Vzdelávanie zamestnancov

Vzdelávanie je dlhotrvajúca cieľavedomá činnosť, ktorá má za cieľ pripraviť jednotlivca na množstvo úloh v spoločnosti, či už ako občana, pracovníka, ale aj člena rodiny a pod., výsledkom tohto procesu je dosiahnutie určitého stupňa vzdelania. Je primárne sústredená na jednotlivca a jeho vlastné potreby, sekundárne na potreby spoločnosti.

Základom vzdelávania sú:

- Vedomosti – predstavujú súhrn teoretických poznatkov.
- Zručnosti – ide o praktické využitie získaných vedomostí, poznatkov.
- Schopnosti – osobnostné predpoklady na vykonanie určitej činnosti, ktoré tejto činnosti zodpovedajú a zaručujú jej úspešnú realizáciu. Získavajú sa na základe určitého stupňa vedomostí a zručností (znamenajú konanie so znalosťou vecí). (Čepelová, A. a kol., 2010)

Úlohou vzdelávania je preklenutie nedostatku vedomostí a zručností potrebných na vykonávanie určitej práce. Cieľom vzdelávania aj personálny rozvoj pracovníkov, zvyšovanie ich spokojnosti a ich konkurencieschopnosti na vnútropodnikovom i vonkajšom trhu práce. Vzdelávanie zamestnancov organizácie sa zaraďuje medzi zamestnanecké výhody, slúžiace nie len k uspokojovaniu potrieb organizácie, ale aj k uspokojovaniu potrieb samotných pracovníkov. Dobre fungujúca organizácia hľadá úspech práve v prepájaní a zjednocovaní cieľov vlastných a cieľov svojich pracovníkov. So stúpajúcou spokojnosťou zamestnancov vzrastá aj ich pocit, že ich pôsobenie v organizácii obohacuje nielen organizáciu samotnú, ale aj ich zamestnancov. Celkovo je možné problematiku vzdelávania a rozvoja pracovníkov v moderne riadenej organizácii rozčleniť na nasledovné oblasti:

Oblasť vzdelávania – t. j. oblasť prispôsobovania pracovníkov požiadavkám pracovných miest. Konkrétne ide o zapracovanie nového pracovníka a úsilie o skrátenie a zefektívnenie jeho adaptácie na podnikové procesy, pracovný kolektív aj prácu na danom pracovnom mieste tým, že sa mu dostanú všetky potrebné informácie, vrátane špecifických znalostí a zručností, potrebných pre riadny výkon práce, na ktorú bol prijatý. Súčasťou oblasti vzdelávania je i *doškoľovanie*. Ide o pokračovanie odbornej prípravy v obore, v ktorom človek pracuje. Obvykle ide o prispôsobovanie pracovníka novým požiadavkám, vyvolaným zmenami technológie či trhu, novými objavmi, rozvojom metód riadenia atď. Treťou zložkou vzdelávania je i *preškolenie* (rekvalifikácia), ktoré smeruje k osvojeniu si nového povolania, nových pracovných schopností.

Oblasť rozvoja, ktorá je orientovaná na získanie širšej palety znalostí a zručností, než ktoré sú nevyhnutné k vykonávaniu súčasnej práce pracovníka v organizácii. Popri formovaní čisto pracovných schopností sa venuje pozornosť aj formovaniu sociálnych zručností, emocionálnej inteligencie. Takýto rozvoj je orientovaný viac na budúci kariérny rast pracovníka, a to jednak v rámci organizácie, ale prípadne aj mimo nej (Vetráková, M. a kol. 2007).

Medzi hlavné prednosti systematického podnikového vzdelávania zamestnancov patria predovšetkým (Koubek, 1996):

- odborná príprava zamestnancov,
- formovanie pracovných schopností zamestnancov podľa potrieb organizácie,
- sústavné zlepšovanie kvalifikácie, znalostí, zručností a schopností zamestnancov,
- zlepšuje pracovný výkon a produktivitu práce, kvalitu výrobkov a služieb,
- dochádza k efektívnemu spôsobu pokrytia dodatočnej potreby pracovnej sily z vnútorných zdrojov,
- priemerné náklady na jedného školeného zamestnanca sú nižšie ako pri externom spôsobe vzdelávania,
- manažér lepšie predvída straty pracovnej doby súvisiacej so vzdelávaním a umožňuje lepšie eliminovať dopad týchto strát pomocou organizačných opatrení, umožňuje neustále zdokonaľovanie vzdelávacieho procesu,

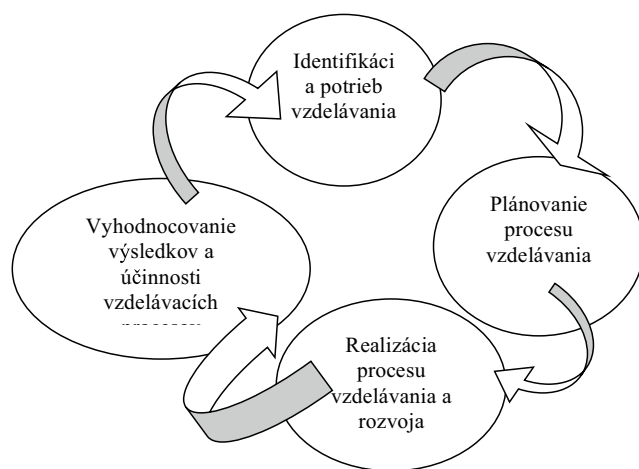
- nachádza vhodné riešenia k zlepšeniu pracovných výkonov jednotlivých zamestnancov,
- zvyšuje motiváciu zamestnancov, zlepšuje ich vzťahy k podniku,
- zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a uľahčuje získavanie zamestnancov,
- zvyšuje sociálne istoty zamestnancov podniku,
- zvyšuje kvalitu a trhovú cenu individuálnej pracovnej sily, zvyšuje šance na vnútropodnikovom a vonkajšom trhu práce,
- urýchľuje personálny a sociálny rozvoj zamestnancov, umožňuje funkčný aj platový postup,
- prispieva k zlepšovaniu pracovných aj medziľudských vzťahov.

Vzdelávanie zamestnancov sa tiež môže chápať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobenie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými.

Organizácia by mala podporovať osobný a profesionálny rozvoj zamestnancov aj na základe sebazvedávania a utvárať také podmienky, aby všetko, čo sa deje v podniku, bolo príležitosťou na učenie (Benková, L. 2006).

Vzdelávanie je definované ako proces rozvoja kvalitatívnych stránok ľudských zdrojov, ktoré sú nevyhnutné pre rast produktivity práce. Preto hlavnou úlohou výchovy je zvýšiť výkonnosť jednotlivcov (Gozora, V., 2005).

Precízne organizovaný systematický rozvoj zamestnancov je neustále sa opakujúci cyklus, ktorého prvou fázou je identifikácia potrieb vzdelávania a rozvoja zamestnancov. V druhej fáze – plánovanie procesu vzdelávania a rozvoja – sa riešia otázky rozpočtu, časového plánu, zamestnancov, ktorí budú do procesu vzdelávania zaradení, otázky oblastí, obsahu a metód vzdelávania a pod. Treťou fázou je realizácia vlastného procesu vzdelávania a rozvoja. Nakoľko vzdelávanie zamestnancov je nákladné, musí organizácia nevyhnutne zmapovať, do akej miery sa stanovené ciele vzdelávania splnili a ako vhodné (alebo nevhodné) boli použité metódy. Nasleduje záverečná fáza systému vzdelávania – vyhodnocovanie výsledkov a účinnosti vzdelávacích a rozvojových programov a použitých metód.



Obrázok 1: Základný cyklus systematického vzdelávania a rozvoja a zamestnancov

Zdroj: Čepelová a kol. 2010

Identifikácia a definovanie potrieb vzdelávania. Identifikácia potrieb vzdelávania pracovníkov vychádza z viacerých analýz podnikových, tímových i individuálnych potrieb. Sústreďuje sa najmä na:

- analýzu podnikových a personálnych plánov,
- analýzu pracovných miest na vzdelávacie účely,
- analýzu hodnotenia pracovného prieskum vzdelávacích potrieb.

Definovanie požadovaného vzdelania. Je dôležité čo najexaktnejšie špecifikovať, čo presne sa pracovníci majú naučiť, prípadne akým spôsobom sa majú zmeniť ich postoje a správanie. Vzdelávacie aktivity je možné zamerať na zmenu niektorej zložky učenia sa, a to:

- znalosti – odborné, technické či komerčné poznatky, vedomosti. Ich osvojenie je obvykle najjednoduchšie, tomu zodpovedajú použité metódy vzdelávania,
- zručnosti – predstavujú určitú spôsobilosť, schopnosť správať sa istým spôsobom. Patrí sem široká škála zručností, vrátane rôznych komunikačných, manažérskych, sociálnych a iných zručností,
- postoje – predstavujú psychickú dispozíciu správať sa alebo pracovať určitým spôsobom,
- hodnoty – ide o veľmi osobnú zložku ľudskej osobnosti, a organizácie by mali pristupovať k snahe o formovanie hodnôt svojich pracovníkov (a ich zosúladienie s hodnotami organizácie) veľmi citlivo a s rešpektom.

Plánovanie vzdelávacích programov. Pri plánovaní konkrétnych vzdelávacích programov musia byť jasne definované ciele vzdelávania, ktoré vychádzajú zo skôr uvedených analýz. Je potrebné presne špecifikovať, čo by vzdelávaná osoba mala na konci vzdelávacieho programu či jeho časti vedieť, byť schopná robiť. Z primerane stanovených cieľov logicky vyplynie vhodný obsah a dĺžka vzdelávacích aktivít. Pokiaľ ide o miesto vzdelávania, existujú v zásade tri alternatívy:

- v podniku / organizácii, na pracovisku
- v podniku / organizácii, ale mimo pracoviska
- mimo podniku / organizácie

Kľúčovou otázkou z hľadiska úspešnosti vzdelávania je voľba metódy *vzdelávania*. Metóda vzdelávania závisí od rôznych faktorov, ako sú ciele vzdelávania, obsah, naliehavosť, disponibilné zdroje na vzdelávanie atď. Medzi najčastejšie používané metódy vzdelávania patria: demonštrovanie, coaching (kaučovanie), mentoring, rotácia pracovných miest, poverenie úlohou, samoštúdium, E-learning, prednáška, tréning, outdoor learning v organizáciách. Okrem uvedených metód samozrejme existuje rad ďalších, viac či menej interaktívnych, náročných a vhodných pre konkrétne potreby a situácie. Rovnako podstatnou voľbou je *rozhodnutie o školiteľoch* pri organizovaných vzdelávacích aktivitách. Interní školitelia majú najmä tú výhodu, že dôverne poznajú prostredie a špecifické podmienky organizácie. Externí školitelia sú obvykle profesionálni odborníci na vzdelávanie a je vhodné ich služby využívať pri vzdelávaní v oblastiach, ktoré nie sú špecifické pre danú organizáciu.

Realizácia vzdelávania. Úspech realizácie vzdelávacích programov závisí najmä od kvality uskutočnenia predchádzajúcich krokov a tiež od dôsledného monitorovania a vyhodnocovania jednotlivých vzdelávacích aktivít. Je tiež dôležité vzdelávacie aktivity školeným osobám vhodne komunikovať, vyvolať u nich správnu motiváciu a očakávania od účasti na vzdelávaní. Kľúčovým faktorom úspešnosti je aby zamestnanci chápali, že vzdelávacie aktivity nie sú len určitým „darčekom“, či možnosťou oddýchnuť si od pracovných povinností, ale súčasťou pracovného pôsobenia v organizácii, ktoré sa uskutočňuje s jasnými cieľmi a očakávanými zmenami v správaní a výkonnosti pracovníkov i celej organizácie. Toto je zvlášť dôležité v podmienkach slovenských organizácií, kde mnohí (najmä tí skôr narodení) pracovníci zažili éru podnikových školení, ktoré skôr spadali pod prv uvedený popis. Zároveň je však treba pracovníkom zrozumiteľne komunikovať, že získané vedomosti a zručnosti môžu a majú slúžiť aj na ich celkový osobnostný rozvoj a budúci rast, či už v organizácii alebo mimo nej.

Hodnotenie vzdelávania. Proces vyhodnocovania vzdelávania je klasicky definovaný ako „akýkoľvek pokus získať informácie (spätnú väzbu) o účinkoch určitého vzdelávacieho programu

a oceniť hodnotu tohto vzdelávania vo svetle tejto informácie“ Vyhodnocovanie by malo byť integrálnou súčasťou systému vzdelávania a jeho základy majú byť položené už vo fáze plánovania, v podobe stanovenia merateľných kritérií úspešnosti. Je vhodné pristupovať k hodnoteniu vzdelávania komplexne a skúmať všetky úrovne hodnotenia. V prípade, že sa ukáže, že vzdelávania sa minulo plánovaným cieľom, je potrebné identifikovať zdroje tejto odchýlky a uskutočniť nápravné opatrenia pri plánovaní budúcich vzdelávacích aktivít a/alebo zabezpečiť efektívnejšie uplatňovanie zamestnancami získaných vedomostí či zručností v praxi.

2. Procesné mapy a ich aplikácia v procese riadenia vzdelávania

Procesné mapovanie predstavuje popísanie vnútro organizačných procesov alebo interakcií podniku s externým okolím v podobe procesnej mapy. Procesná mapa je grafickým znázornením tzv. workflow, teda toku činností, procesov, subprocessov – aktivít.

Procesné mapovanie dáva možnosť manažérom spoznať procesy vnútri organizácie a poskytuje veľmi zjednodušený, schematický obraz o toku činností, aktivít, dokumentov, informácií či tovaru vnútri organizácie. Býva základom pre ďalšiu optimalizáciu v spoločnosti, často odhalí zbytočné opakovanie procesov, keď sa jedna činnosť vykonáva na viacerých miestach spoločnosti, alebo zber údajov, kedy napríklad spoločnosť viacnásobne zisťuje tie isté údaje. Môže odhaliť najväčšie zdržania v procese a konzultantovi pomôcť zamerať sa na ne. Často organizačné zložky sledujú vlastný kúsok procesu, pritom sa ale zabúda na end – to – end pohľad, ktorý vníma zákazník (občan). Výhody procesného mapovania sa neraz dajú vyjadriť ako tzv. hard goals – presne kvantifikovateľné ciele: nájdenie priestoru na skrátenie cyklov o x hodín/dní, identifikácia úspor nákladov, identifikácia možností zvýšenia príjmov alebo optimalizácie cashflow.

Mapa procesov by mala hlavne zohľadniť podľa Řepu (2008) nasledovné „oblasti:

- top manažment a jeho štruktúru,
- odborné oblasti realizované v súlade s podnikateľským zámerom,
- zodpovednosti za hlavné procesy,
- hlavné väzby medzi procesmi,
- dôležitý tok vytváranie produktov spoločnosti (vedie k jej príjmom),
- kritické miesta,
- reporting s možnosťou merania kvality procesov.

Cieľom analýzy súčasného stavu vzdelávania v organizácii v pohľadu procesného riadenia je:

- získať informácie o spôsobe a riadení vzdelávania v organizácii – preverenie funkčnosti organizačnej štruktúry, typ organizačnej štruktúry, spôsoby a formy komunikácie na jednotlivých úrovniach riadenia (po horizontálnej i vertikálnej úrovni),
- analýza informačných tokov a analýza štruktúry personálneho zabezpečenia vzdelávania v organizácii,
- analýza plnenia poslania a vytýčených cieľov organizácie a jej organizačných zložiek z pohľadu potreby vzdelávania,
- identifikovať všetky existujúce procesy (činnosti) súvisiace so vzdelávaním, ktoré sa realizujú v danej organizácii ako aj v jej organizačných jednotkách,
- dekompozícia procesov – pre prehľadnejšie riadenie procesov je potrebné identifikované procesy dekomponovať na pod procesy a činnosti. Štrukturalizácia procesov spočíva v ich rozdelení na manažérske, hlavné (realizačné) a podporné.

Manažérske procesy sú procesy, za ktoré priamo zodpovedá vedenie organizácie – vrcholový manažment. Ide o vytýčenie konkrétnych cieľov, stanovenie zodpovednosti a právomoci, poskytovanie zdrojov (personálne, finančné, materiálne a pod.), sledovanie účinnosti realizácie procesov. Realizačné (hlavné) procesy – ide o procesy (činnosti), ktorými sa zabezpečuje kvalita

vzdelávania na jednotlivých organizačných zložkách organizácie. Podporné procesy – ide o procesy, pomocou ktorých je možné na požadovanej úrovni realizovať hlavné procesy (organizovanie, meranie a monitorovanie priebehu vzdelávania a ich výsledkov.)

Interakcia procesov ako nasledujúci krok riadenia procesov vyúsťuje do vzájomného prepojenia identifikovaných procesov do logickej siete, kde výstup z jedného procesu je vstupom do ďalšieho procesu. Cieľom interakcie procesov je sprehľadniť ich vzájomnú koordináciu a toky informácií. Výsledkom je vytvorenie mapy procesov, ktorá názorne (graficky) dokladuje prípadné nedostatky resp. duplicitu pri riadení existujúcich procesov.

V rámci tvorby procesnej mapy bolo potrebné si zadať kľúčové procesy riadenia vzdelávania zamestnancov. Pri definovaní nižšie uvedených kľúčových oblastí sa vychádzalo z teoretických a praktických skúseností, s ktorými sa stretávajú manažéri zodpovední za riadenie vzdelávania v organizáciách najmä ziskového t. j. podnikateľského prostredia. Tabuľka číslo 1 uvádza oblasť riadenia a názov procesu.

Tab. 1: Kľúčové procesy oblasti riadenia vzdelávania zamestnancov

Oblasť riadenia	Názov procesu
Riadenie vzdelávania zamestnancov	• Riadenie identifikácie potrieb vzdelávania
	• Riadenie plánovania vzdelávania
	• Správa realizácie vzdelávania
	• Riadenie hodnotenia efektívnosti vzdelávania

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe analýzy, identifikácie kľúčových procesov riadenia vzdelávania zamestnancov sa pristúpilo k identifikácii vstupov a výstupov každého procesu. Uvedený postup sa stal základom pre samotné modelovanie procesnej mapy ako nástroja vizualizácie ako aj optimalizácie procesu riadenia vzdelávania v organizácii. Tabuľka číslo 2 prehľadne uvádza vstupy a výstupy, ktoré sú súčasťou jednotlivých procesov vzdelávania.

Záver

Mapa procesov je nástroj, ktorý uľahčuje riadenie a rozhodovanie manažmentu. Taktiež umožňuje detailne sledovať všetky procesy a zodpovednosti v spoločnosti. Pri tvorbe procesov sa vytvára členenie spoločnosti jej jednotlivých zložiek, ktoré je nevyhnutné detailne a do dôsledkov premyslieť. Nezanedbateľnou súčasťou mapy procesov je jej grafické spracovanie. Za zásadný prínos využívania máp procesov a teda aj procesu riadenia vzdelávania zamestnancov v organizácii je potrebné mapu využívať ako nielen zdroj informácií ale najmä ako nástroj optimalizácie výkonu samotného vzdelávania. Podrobná analýza vstupov čiastkových procesov často krát odhaľuje opakovanie činností, ktoré sa následne optimalizujú či už ich úplným odstránením, alebo spájaním. To znamená, že niektoré identifikované vstupy sa stávajú súčasťou viacerých subprocesov. Týmto spôsobom dochádza k optimalizácii výkonu a znižovaniu celkových nákladov na výkon procesu riadenia vzdelávania v organizácii. Na rovnakom princípe funguje aj optimalizácia výstupov. Medzi najčastejšie výhody ku ktorým smeruje manažment organizácie v rámci riadenia procesu vzdelávania a to aj prostredníctvom využívania procesných máp sa radí:

- Znižovanie nákladov na výkon procesu prostredníctvom spájania rovnakých činností potrebných pre zabezpečenie čiastkových procesov.
- Optimalizácia pracovného výkonu zamestnancov, ktorí sú v organizácii priamo zodpovední za prípravu, riadenie a samotné vyhodnotenie vzdelávania.

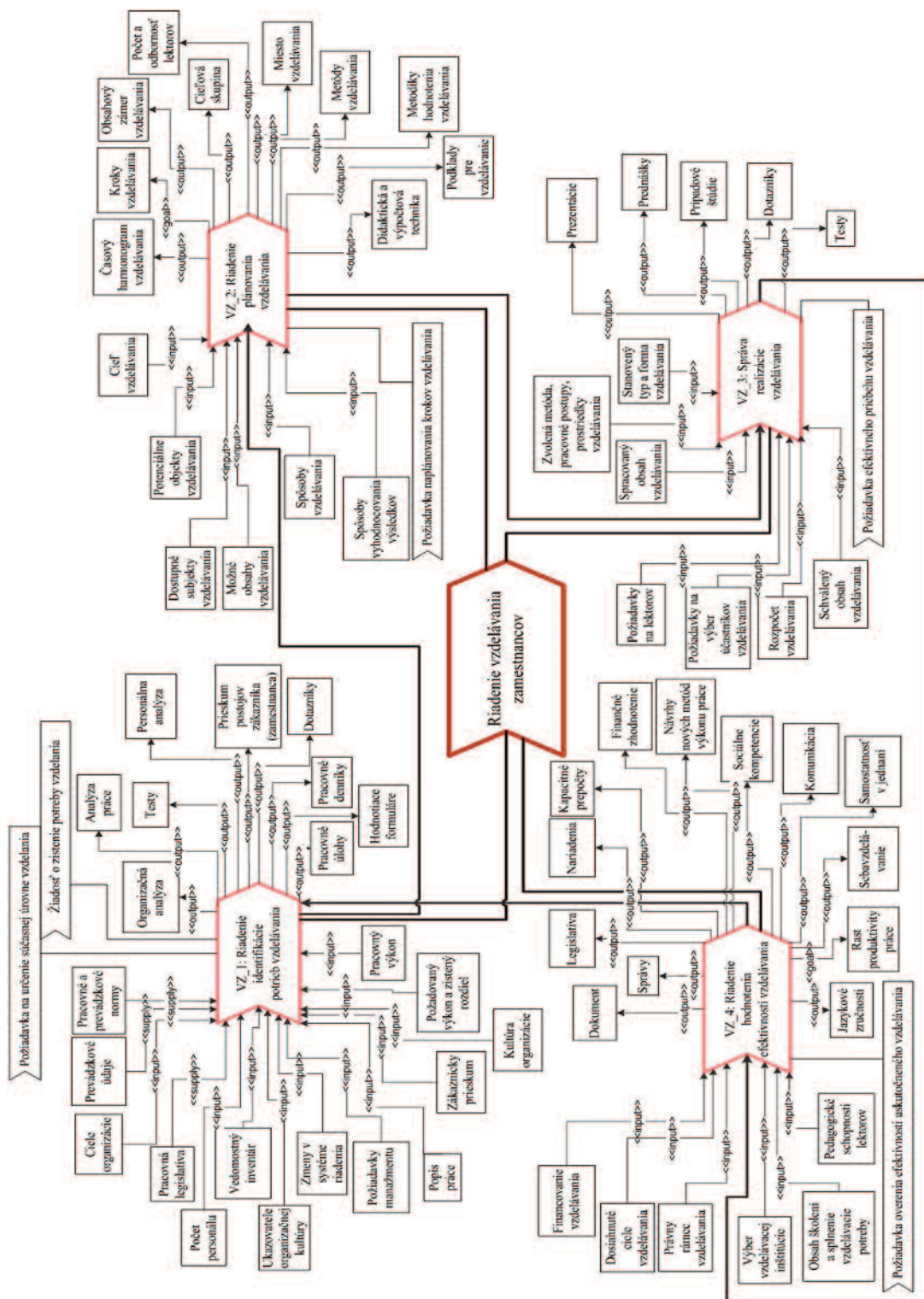
Tab. 2: Vstupy a výstupy jednotlivých procesov v oblasti riadenia vzdelávania zamestnancov

INPUTY	Názov subprocessov	OUTPUTY
• Ciele organizácie • Počet personálu • Vedomostný inventár • Ukazovatele organizačnej kultúry • Zmeny v systéme riadenia • Požiadavky manažmentu • Zákaznícky prieskum • Popis práce • Pracovné a prevádzkové normy • Pracovný výkon • Pracovná legislatíva	Riadenie identifikácie potrieb vzdelávania	• Organizačná analýza • Analýza práce • Personálna analýza • Dotazníky • Prieskum postojov zamestnanca
• Pracovné denníky • Pracovné úlohy • Cieľ vzdelávania • Potenciálne objekty vzdelávania • Možné obsahy vzdelávania • Dostupné subjekty vzdelávania • Spôsoby vzdelávania • Spôsoby vyhodnocovania výsledkov	Riadenie plánovania vzdelávania	• Časový harmonogram vzdelávania • Obsahový zámer vzdelávania • Cieľová skupina • Odbornosť lektorov • Metódy vzdelávania • Miesto vzdelávania • Metodiky hodnotenia vzdelávania • Podklady pre vzdelávanie, • Didaktická a výpočtová technika
• Spracovaný obsah vzdelávania • Zvolená metóda, pracovné postupy a prostriedky, forma vzdelávania • Počet lektorov • Požiadavky na výber účastníkov vzdelávania • Rozpočet vzdelávania • Hodnotiace formuláre vzdelávania	Správa realizácie vzdelávania	• Prednášky • Prezentácie • Prípadové štúdie • Dotazníky • Testy • Výsledné hodnotenie vzdelávania • Výdavky na vzdelávanie
• Dosiahnuté ciele vzdelávania • Právny rámec vzdelávania • Financovanie vzdelávania • Výber vzdelávacej inštitúcie • Pedagogické schopnosti lektorov • Obsah školení a splnenie vzdelávacie potreby • Kvalita vzťahov	Riadenie hodnotenia efektívnosti vzdelávania	• Dokument • Správy • Legislatíva • Nariadenia • Kapacitné prepočty • Finančné zhodnotenie • Návrhy nových metód výkonu práce • Rast produktivity práce • Samostatnosť v jednaní • Komunikácia • Jazykové zručnosti • Sociálne kompetencie • Sebvzdelávanie

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných materiálov

- Optimalizácia samotného výkonu vzdelávania, ktoré sa realizuje v organizácii alebo mimo nej.
- Optimalizácia času potrebného na prípravu a samotné vykonávanie vzdelávacích aktivít v organizácii.
- Zvyšovanie kvality vzdelávacieho procesu a kvality poznatkov, ktoré absolvent vzdelávania získava v procese vzdelávania.

Vyššie uvedené prínosy je možné jednoducho popísať prostredníctvom magického trojuholníka, ktorý identifikuje základné tri vrcholy a to sú: Kvalita, čas a náklady. Rozhodovanie ma-



Obrázok 2: Mapa procesu riadenia vzdelávania
Zdroj: vlastné spracovanie

nažerov by teda malo viesť k zabezpečeniu kvalitného spôsobu vzdelávania, kde výsledný efekt vzdelávania je možné odmerať jednak v priebehu, ako aj na výstupe, hlavných procesov v organizácií. Efektívnosť výstupu hlavného procesu je daná hospodárnosťou a účelnosťou, teda minimalizáciou nákladov na vstupe pri zabezpečení požadovaného výstupu v primeranom čase.



Použitá literatúra:

- [1] BENKOVÁ, L.: 2006. Úloha manažéra pri vzdelávaní personálu, Košice: Elfa, 2006
- [2] ČEPELOVÁ, A. a kol.: Verejná správa a spoločnosť založená na vedomostiach, Košice UPJŠ, 2010, ISBN 978-80-7097-842-9.
- [3] GOZORA, V.: 2005. Podnikový manažment, Nitra: SPU v Nitre, 2005.
- [4] KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, Ekonóm, 1999.
- [5] VETRÁKOVÁ, M. a kol.: Hodnotenie prínosu zamestnancov. Univerzita Mateja Bella v Banskej Bystrici, 2007, ISBN 978-80-8083-537-8
- [6] KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích. Praha, Grada Publishing, 1996.
- [7] ŘEPA, V.: Podnikové procesy – procesní řízení a modelování, Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1281-4, druhé rozšířené vydání 2008.

.....

doc. Ing. Anna Čepelová, PhD.
Fakulta verejnej správy, UPJŠ Košice
Popradská 66, Košice
anna.cepelova@upjs.sk