

VYHODNOCOVÁNÍ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ S VYUŽITÍM MODELU KIRKPATRICKS

Ivana Pituchová¹

¹ Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná
Email: pituchova@opf.slu.cz

Abstract: The article is concerned with the evaluating corporate education. By means of the evaluation attend to interconnect education goals with corporate goals. Many enterprises do not occupy with evaluating corporate education on account of lack time or financial, material and human resources. Managers or senior executives who make decisions about corporate education and investments to corporate education do not have a realistic idea about it, how to evaluate the corporate education. In the article it will define the terms of the corporate education, evaluating education and with its connect advantages and disadvantages. In conclusion, the article will be elucidated Kirkpatrick model, whose levels are used by lecturers and specialists for education and development in enterprises across the world.

Keywords: business training, evaluation of business training, model evaluation, staff training.

JEL classification: M12, M53, O15

Doručeno redakci: 6.11.2012; Recenzováno: 14.2.2013; 17.2.2013; Schváleno k publikování: 16.4.2013

Úvod

V současné moderní společnosti se neustále klade větší důraz na prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců. Vyžaduje se samostatnost, vysoká míra tvořivosti, iniciativy a odpovědnosti. Podniky chtějí uspět na trhu, být konkurenceschopné, být inovativní, zabezpečit svým zákazníkům kvalitní služby a výrobky. To docílí zejména pomocí svých zaměstnanců. Podnik pečuje o své zaměstnance, vzdělává je. Podniky v procesu vzdělávání sehrávají důležitou roli. Svým zaměstnancům proto organizují vzdělávací aktivity, pomocí kterých získávají flexibilnější zaměstnance. Celý cyklus podnikového vzdělávání se skládá z identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizací vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání. Vyhodnocování podnikového vzdělávání je poslední a zároveň nejdůležitější fází podnikového vzdělávání.

I přes skutečnost, že si mnoho podniků uvědomuje důležitost rozvoje svého lidského kapitálu, svých zaměstnanců, fázi vyhodnocování nevěnují tolik pozornosti, kterou si zaslouží. Jeden z důvodů uvádí F. Hroník (2007), a to že výsledek vzdělávání se často projeví s velkým zpožděním. J. Koubek (2003) se zmiňuje, že je velmi složité stanovování hodnotících kritérií a jejich následně obtížná měřitelnost. J. Vodák a A. Kucharčíková (2011) hovoří především o investicích, které podnik musí vynaložit na vzdělávání. Investice mohou zahrnovat celou řadu elementů, jako například čas, režijní náklady, peníze, učební materiál, ubytování atd.

Tento článek je věnován čtyřúrovňovému modelu Kirkpatrick, který lze považovat za průkopnický model vyhodnocování vzdělávání. Článek sumarizuje poznatky a snaží se podat ucelený obraz o způsobu vyhodnocování dle modelu Kirkpatrick. V závěru jsou uvedené výhody, jež plynou manažerům při využití tohoto modelu. Model Kirkpatrick je známý již desetiletí, a přesto je základní metoda, způsob a technika vyhodnocování vzdělávání stále aktuální. Mnoho jiných autorů při sestavování modelu vyhodnocování využívá základní poznatky tohoto modelu.

1 Vyhodnocování podnikového vzdělávání

Pro potřeby této kapitoly je zapotřebí vysvětlit následující pojmy:

Podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace. Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. (Palán, 2002, s. 157)

Vyhodnocování podnikového vzdělávání poskytuje odpovědi na otázky týkající se účinnosti a efektivity procesu vzdělávání. Vyhodnocování je jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace. (Armstrong, 1999, s. 555)

Je důležité brát také v úvahu skutečnost, že vyhodnocování je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy, ale i náklady dané vzdělávací akce. Znamená to tedy, že vyhodnocovat můžeme jak efektivitu andragogickou (pedagogickou, didaktickou), tj. zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby, tak efektivitu ekonomickou, tj. zda byla vzdělávací akce po ekonomické stránce přínosná, eventuálně zda nebyla ztrátová. (Bartoňková, 2010, s. 181)

Důvody k realizaci vyhodnocování vychází z podnikového prostředí. Autoři M. Belcourt a P. C. Wright (1998) ve své knize Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu důvody zobecnili do následující podoby:

- slouží ke zjištění, zda vzdělávání splnilo očekávané cíle,
- pomocí vyhodnocování lze identifikovat silné a slabé stránky vzdělávání,
- pomáhá zjistit, kteří zaměstnanci mají ze vzdělávání největší užitek,
- posiluje důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání v podniku.

1.2 Výhody a nevýhody vyhodnocování podnikového vzdělávání

Vyhodnocování každého vzdělávacího procesu je celkem obtížný úkol. Při rozhodování o jeho realizaci je zapotřebí zvážit všechny pozitivní i negativní argumenty.

Mezi **nevýhody vyhodnocování** lze uvést (Al-Ajlouni, Athamneh, Jaradat, 2010, s. 61):

- Je velmi důležité mít dostatek informací, které by vyhodnotily správné závěry hodnocení. Vyhodnocování je ovšem velmi náročné na získávání těchto potřebných informací.
- Výsledky vyhodnocování jsou často hodnoceny subjektivně.
- Vyjádření účastníků o vzdělávání může být založeno na nesprávných údajích nebo nesprávné interpretaci otázky. Vyhodnocovací otázky by měly být proto snadno pochopitelné.

Autoři J. Vodák a A. Kucharčíková (2011) se zmiňují o **dalších nevýhodách vyhodnocování**, a to:

- není vždy lehké izolovat dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů a některé přínosy vzdělávání je obtížné kvantifikovat,
- vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spoluúčast lektorů, účastníků vzdělávání i managementu.

Vyhodnocování vzdělávání ovšem s sebou přináší také **výhody**. Dochází k efektivnímu rozvoji vztahů mezi účastníky vzdělávání a manažery. Pomocí vyhodnocování lze propojit cíle vzdělávání s podnikatelskými cíli podniku. Nákladový faktor vyhodnocování je poměrně nízký. Podnik také získá dostatek informací, které mu pomohou k efektivnějšímu podnikání. Veškeré informace a data týkající se vzdělávání lze celkem snadno shromáždit. Tyto informace pomáhají podniku se rozhodnout, zda vzdělávání bylo přínosné, popřípadě která metoda vzdělávání je nejvhodnější, zda vzdělávání přispělo ke zvýšení výkonnosti a dosáhla předem stanovených cílů. J. Vodák a A. Kucharčíková (2011) uvádí, že prostřednictvím vyhodnocování lze také stanovit, ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic. Účastníci vzdělávání získávají zodpovědnost za dosažené výsledky a zjišťují, že vzdělávací proces neslouží pouze k uvolnění z práce.

O efektivnosti podnikového vzdělávání není pochyb. Přesto lidé, kteří o investicích do vzdělávání rozhodují, nemívají jasnou představu o tom, jak tyto přínosy vyhodnocovat. V praxi se to projevuje tak, že v případě krácení rozpočtu se začíná právě od výdajů na vzdělávání. Zdá se, že to tolik nevádí (jistě ne hned), a že je možné rozvoj lidského kapitálu odložit na později. Problém spočívá v tom, že podniky nemají vhodný způsob pro měření a vyhodnocování přínosů vzdělávání a vedoucím personálních útvarů proto chybějí vhodné argumenty. Často se objevují námitky proti vyhodnocování i ze strany managementu podniku. Argumentují tím, že přínosy vyhodnocování jsou subjektivní a nevýrazné, nebo že to vyžaduje příliš času a úsilí na sbírání informací. V praxi bývá obtížné (někdy i nemožné) formulovat všechny přínosy vzdělávání jen finančním vyjádřením. Kvalitativní a nehmotné přínosy se těžko měří, i když se všeobecně uznává, že mohou být důležitější než ty kvantitativní. Z hlediska efektivní realizace vzdělávacích programů v podnicích je potřeba zabývat se otázkami spojenými s jejich vyhodnocováním. Většina podniků (80 až 90 %) v současnosti provádí vyhodnocování přínosů manažerského vzdělávání jen na úrovni spokojenosti účastníků. Pokud jde o úroveň nárůstu znalostí, je vyhodnocování závislé na druhu vzdělávací akce a zabývá se tím mnohem méně podniků. Ve třetí úrovni vyhodnocování pracovní výkonnosti to je méně než 10 %. Podle zkušeností lze soudit, že orientace na vyhodnocování přínosů vzdělávání je pro účastníky motivací a managementu poskytuje argumenty při rozhodování o investicích do rozvoje lidského kapitálu. Vyhodnocování umožňuje i lepší zaměření vzdělávacích projektů a výběr poskytovatele vzdělávacích služeb.¹

2 Model vyhodnocování

Velmi významným bodem v procesu vyhodnocování je výběr nejvhodnějšího modelu vyhodnocování. Tyto modely jsou tvořeny soustavou několika následných kroků, případně stupňů. Každý stupeň modelu obsahuje konkrétní metody vyhodnocování. Avšak tyto metody vyhodnocování jsou v odborné literatuře nedostatečně rozpracované.

2.1 Čtyřúrovňový model Kirkpatrick

Kirkpatrickův čtyřúrovňový model se zaměřuje na přípravu a realizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit tak, aby přinášely měřitelný efekt. Donald L. Kirkpatrick, bývalý profesor na Univerzitě ve Wisconsinu, publikoval poprvé své myšlenky v roce 1959 v sérii článků v deníku „US trénink a rozvoj“. Články byly postupně shrnuty v Kirkpatrickově knize „Evaluace tréninkových programů“, vydané v roce 1975 American Society for Training and Development, tedy Americkou společností pro trénink a vývoj, kde předtím Donald L. Kirkpatrick působil jako prezident. Donald L. Kirkpatrick napsal několik dalších významných

¹ Vyhodnocení přínosů firemního vzdělávání. Dostupný na: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/vyhodnoceni-prinosu-firemniho-vzdelavani-id-243200>>.

knih o školení a evaluaci (vyhodnocování). Své myšlenky také konzultoval s některými největšími světovými společnostmi. Kirkpatrickova kniha z roku 1975 „Evaluace tréninkových programů“ definovala jeho původně publikované názory z roku 1959. Dále tak o nich zvýšil povědomí, **čímž se jeho teorie prokazatelně stala široce užívaným a nejpobulárnějším modelem pro hodnocení tréninku a učení**. Kirkpatrickův čtyřúrovňový model je nyní považovaný za standard hodnocení v celé oblasti školení Human Source - lidských zdrojů. Svůj čtyřúrovňový model Donald L. Kirkpatrick přepracoval a aktualizoval ve své další knize „Evaluace tréninkových programů: 4 úrovně“, která byla vydána v roce 1998.²

Kirkpatrickův čtyřúrovňový model je široce využíván lektory a specialisty na vzdělávání a rozvoj v podnicích. Nicméně tyto podniky nevyužívají vždy všechny úrovně hodnocení. I. Folwarczná (2010) uvádí, že je zapotřebí, aby podniky věnovaly větší pozornost úrovni 3 (chování) a 4 (výsledky). Tyto úrovně znamenají důležitý přechod v posuzování přínosu investic do vzdělávání a rozvoje.

Tabulka 1: Struktura Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu

Úroveň vyhodnocování	Charakteristika vyhodnocování	Metody a nástroje vyhodnocování	Užití v praxi
Reakce účastníků	Hodnocení reakcí účastníků vzdělávání. Hodnocení spokojenosti se školením.	Dotazníky Rozhovory	Rychlá zpětná vazba. Rychlá analýza. Rychlé získání potřebných informací.
Učení	Hodnocení učení. Měření růstu znalostí před a po školení.	Testy Rozhovory Pozorování	Relativně jednoduché pro realizaci. Snadno měřitelné. Méně snadné pro komplex učení.
Chování	Hodnocení chování po návratu na pracoviště. Implementace nabytých poznatků do praxe.	Rozhovory Pozorování	Vyžaduje spolupráci a dovednosti liniových manažerů.
Výsledky	Hodnocení a vliv působení pracovníka na výsledky.	Aplikování ve formě systémů řízení a hlášení. Sledování, zda se podařilo splnit pomoci vzdělávání podnikatelské cíle.	Obtížné prokázat vliv pracovníka na změnu.

Zdroj: vlastní zpracování dle Kirkpatrick D. L. and J. D. Kirkpatrick (2006).

Úroveň hodnocení 1 (reakce účastníků) a 2 (učení) odhalují pouze to, zda se účastníkům vzdělávání líbilo, ale neposuzují vůbec jeho efektivitu. Hodnocení se na úrovni 3 a 4 nevyplatí pro všechny vzdělávací metody, protože je časově a administrativně velmi náročné. Je vhodné především pro klíčové metody, které jsou drahé a mají pro podniky a vrcholové vedení zásadní význam. (Folwarczná, 2010, s. 177)

Mnoho autorů vychází z Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu a doplňuje model o pátou úroveň. Autoři J. Vodák a A. Kucharčíková (2011) doplňují model o vyhodnocování změn v kultuře podniku. F. Hroník (2007) uvádí pět úrovní. Jeho model je doplněn o úroveň postojů. Hamblinův pětiúrovňový model vyhodnocování (Vodák, Kucharčíková, 2007) je

² Kirkpatrick's learning and training evaluation theory. Dostupný na: <<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>>.

doplňený o hodnocení konečné hodnoty. Jedná se především o zjišťování, jaký prospěch má ze vzdělávání podnik jako celek např. z hlediska růstu, ziskovosti apod.

2.2 Kritika a doplnění modelu Kirkpatrick

M. Zinovieff (2008) se ve svém článku Review and Analysis of Training Impact Evaluation Methods, and Proposed Measures to Support a United Nations System Fellowships Evaluation Framework zmiňuje o kritice modelu Kirkpatrick. Jedná se především o úroveň reakce a učení. Někteří kritici modelu volají po rozsáhlejší analýze organizační struktury, hodnoty organizace, postupů a popis aktuální situace. Dále vyžadují jasnější zaměření na potřeby organizace, rozvoj cílů a návrh nejvhodnějšího řešení. Výzkum ukázal, že lidé, kterým kurz vyhovuje, a mají ho rádi, nemusí nutně znamenat, že se vše potřebné dozvěděli a naučili. V některých případech se stává, že čím více byl kurz účastníky prohlašován za dobrý, tím méně se v konečném důsledku naučili. Přínosy pro organizaci by měly být formulovány jasněji a měly by se zaměřit na peněžní hodnotu, jako je návratnost investic.

Kirkpatrickův model sleduje hodnocení kvality výukového procesu, nesleduje finanční přínosy, které vyplývají ze vzdělávání. Tato skutečnost byla odstraněna Dr. Jackem J. Phillipsem, který do modelu přidal 5. úroveň hodnocení s aplikovanou metodou ROI (Return of Investment – návratnost investic). Tento rozšířený model je označován jako Kirkpatrick/Phillipsův model. Úroveň 5, návratnost investic, je konečnou úrovní vyhodnocování a obsahuje 10 pravidel, které jsou zásadní pro získání hodnověrných výsledků v procesu vzdělávání.

Matematický vzorec je: $ROI = ((\text{Příjmy celkem} - \text{Náklady}) / \text{Náklady}) * 100$

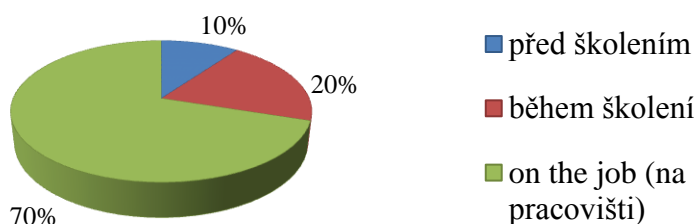
5. úroveň vychází z měření výkonnosti procesu vzdělávání, produktivity před a po aplikování vzdělávacího procesu a identifikace přímých nákladů na výuku. Data o nákladech získána na všech 4 úrovních modelu převádí do cenového vyjádření a následně se provádí výpočet ROI. Phillips uvádí 10 přístupů, které lze využít pro převod dat do peněžní hodnoty. Zde počítá také s měkkými daty, které nelze hmotně vyjádřit. Phillips uvádí, že je proces převodu na peněžní hodnotu u těchto dat velmi náročný, ale lze ho metodicky provést pomocí jednoho až dvou přístupů, jež zmiňuje. 5. úroveň odpovídá na otázku: Vyplatí se investice vložené do vzdělávání? (Phillips J.J., Phillips P.P., 1998)

3 Nový pohled na model Kirkpatrick

V roce 2009 oslavil Kirkpatrickův model 50. výročí. Na základě této skutečnosti byla v roce 2010 vydána publikace Training on trial od autorů Jamese D. Kirkpatricka a Wendy K. Kirkpatricka, která se zabývá novým pohledem na již zmíněný model. V novém pohledu na model se klade důraz na zjišťování skutečného očekávání (ROE) zadavatelů vzdělávacích programů. Záměrem tohoto postupu je objasnění a přesné vymezení očekávání investorů v souvislosti se vzdělávacím programem. Tímto se zajistí nejen jejich spokojenost, ale také realizovatelnost projektu.

Většina odborníků v oblasti vzdělávání již o čtyřúrovňovém modelu slyšela, mnozí jej možná znají i nazpaměť. Poměrně málo jich však ví, jak se efektivně dostat za druhou úroveň. V praxi se běžně používá tento model hodnocení – dotazník spokojenosti se školením (1. úroveň), znalostní testy před a po školení (2. úroveň) a „snad se to nějak projeví i v praxi“ (3. a 4. úroveň). (Kirkpatrick J., Kirkpatrick W. K., 2009, s. 3) Podle průzkumu společnosti Bersin and Associates provedeného v roce 2008 je patrné, že 70% vzdělávání probíhá při používání nových poznatků v praxi.

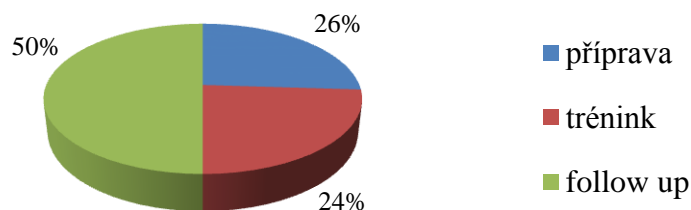
Obrázek 1: Kdy se účastníci vzdělávají



Zdroj: Kirkpatrick, J. and W. K. Kirkpatrick (2009).

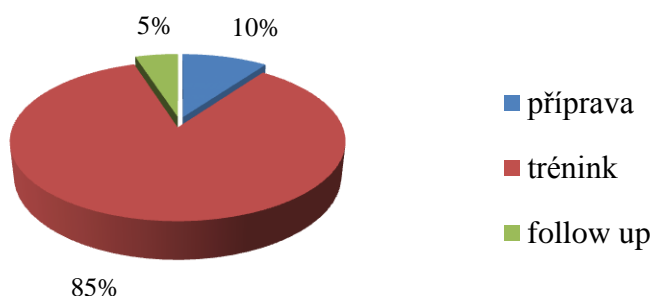
University of Phoenix v roce 2004 zjistila, že 24% učení dochází při tréninku a 50% učení přichází v návaznosti na vzdělávání. Stejná studie odhalila, že 85% investic bylo vloženo do samotného tréninku. (Kirkpatrick J., Kirkpatrick W. K., 2010, p. 7) Podniky většinu času věnují tvorbě a přípravě vzdělávacího programu (první a druhá úroveň), přičemž tato činnost zajišťuje úspěch z pouhé čtvrtiny. Je zřejmé, že činnosti, která přispívá zejména k pozitivní změně učení zaměstnanců, podniky nevěnují žádný čas (viz graf č. 1 a 2).

Obrázek 2: Aktivita, které přispívají k učení



Zdroj: Kirkpatrick, J. and W. K. Kirkpatrick (2010).

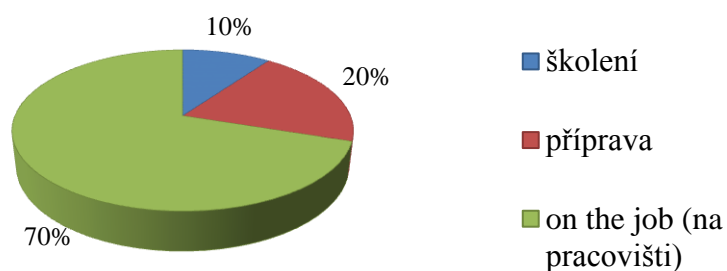
Obrázek 3: Kam se investuje



Zdroj: Kirkpatrick, J. and W. K. Kirkpatrick (2010).

V roce 2006 společnost ASTD (American Society for Training and Development) identifikovala příčiny neúspěchu vzdělávacích programů. Bylo zjištěno, že neúspěch se ze 70% dostaví až po ukončení vzdělávání. Hlavní příčinu lze rozdělit na dva faktory: účastníci nemají možnost dostatečně brzy aplikovat a využít to, co se naučili, a doplňující aktivity po školení nebyly efektivní.

Obrázek 4: Kdy vzdělávání selhává



Zdroj: Kirkpatrick, J. and W. K. Kirkpatrick (2010).

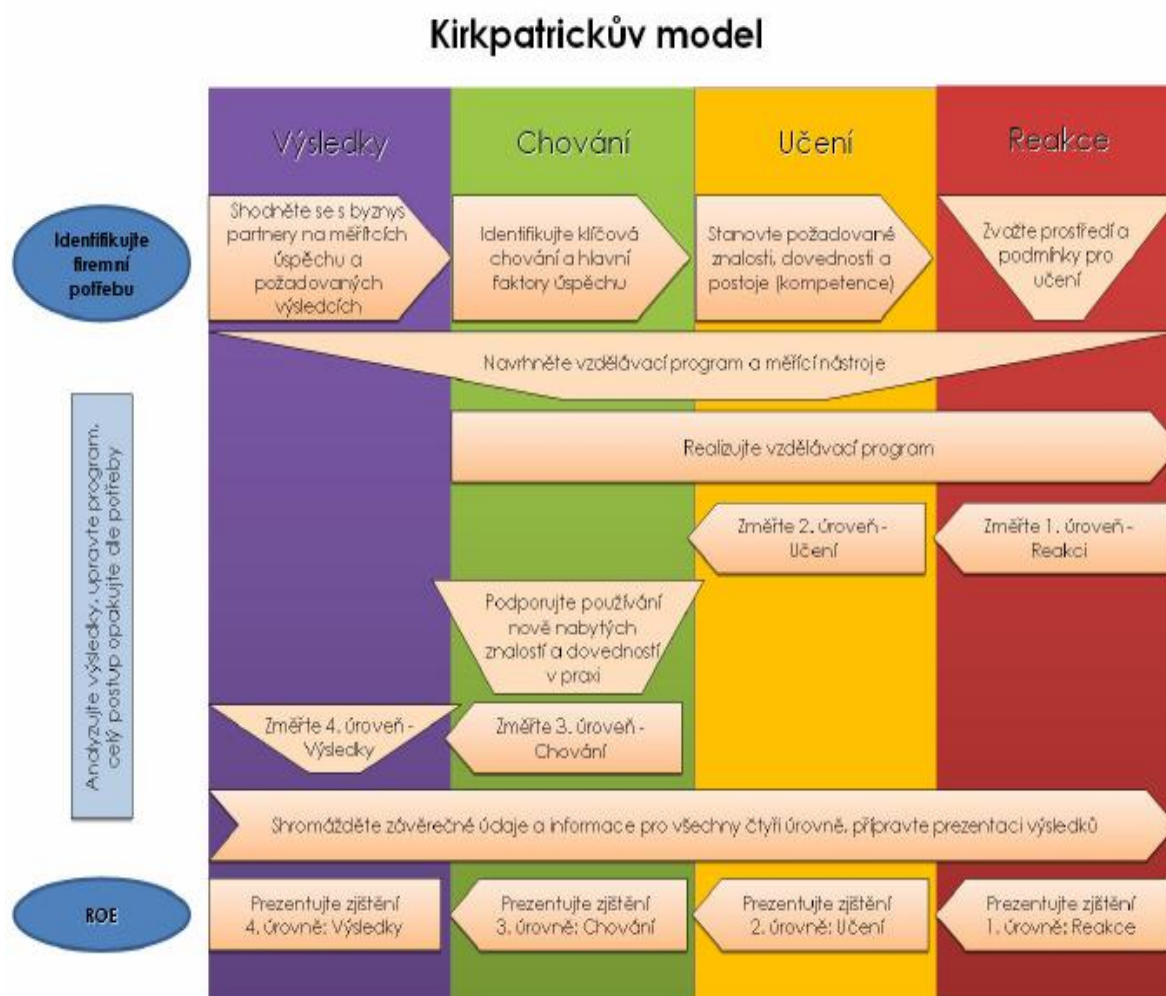
Je nezbytné, aby specialisté na vzdělávání a podniky vyžadující vzdělávání znovu nadefinovali svoji roli v procesu vzdělávání a rozšířili svoji odbornost, působení, vliv, dopad v 3. a 4. úrovni.

3.1 Nové schéma Kirkpatrickova modelu

Původní čtyři úrovně nesloužili pouze k hodnocení vzdělávacího programu. 4. úrovně měli tvořit nedílnou součást všech fází vzdělávacího procesu. Tato skutečnost je znázorněna v barevném provedení nového Kirkpatrickova modelu (viz níže). Cílem bylo poukázat na to, že vzdělávací programy začínají tak, že se zamyslíme nad tím, jakých výsledku chce podnik dosáhnout. Posléze se zváží tři zbývající úrovně. Tímto způsobem se postupuje napříč celým modelem. Ve skutečnosti se tedy zabýváme všemi čtyřmi úrovněmi téměř v každém kroku procesu. Tato skutečnost je zohledněna v novém modelu, který nese název „Kirkpatrickův model“. (Kirkpatrick J., Kirkpatrick W. K., 2009, s. 9)

Nové pojetí modelu Kirkpatrick klade důraz na měření 3. a 4. úrovně, jež mnoho podniků opomíjelo.

Obrázek 5: Kirkpatrickův model



Zdroj: Kirkpatrick, J. and W. K. Kirkpatrick (2009).

Závěr

Z článku a výše uvedeného jednoznačně vyplývá, že vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání vytváří hodnoty pro podnik. Pokud dochází ke vzdělávání pracovníků, jejich rozvoji, v konečném důsledku dochází k rozvoji podniku jako celku. S ohledem na nedávné změny v ekonomice a ve světě, kdy se okolní podmínky neustále mění, je velmi důležité se umět přizpůsobit.

Model Kirkpatrick je obecným modelem. Hodnotí kvalitu výuky nezávisle na skutečnosti, jakou metodu vzdělávání si podnik zvolí. Model je založený na principu získání výsledků v průběhu realizace či okamžitě po ukončení realizace vzdělávání, je zaměřený na perspektivní účinek.

Vyhodnocovat podnikové vzdělávání pomocí Modelu Kirkpatrick je pro podniky přínosné. Model má zřetelně nadefinovaný postup vyhodnocování. V počáteční fázi však chybí zdůraznění na potřeby podniku a cíle vyhodnocování. Podniky od vyhodnocování vzdělávání upouští z důvodu časové náročnosti, finanční náročnosti, obavy, že výsledek vyhodnocení z nějakého důvodu ohrozí další realizaci vzdělávání. Podnik si musí nadefinovat cíle, jenž chce vyhodnocováním docílit, následně se těchto cílů držet a splnit je.

Podniky, jež vynaloží větší finanční sumu na vzdělávání svých pracovníků zvolením náročnějších metod vzdělávání, využijí při vyhodnocování také 3. a 4. úroveň. Takový podnik si dá záležet na zjištění, zda pracovníci využijí to, co se naučili a zda došlo ke změně efektivity na pracovišti. Z grafu č. 1 a 4. je zřejmé, že by mělo docházet k součinnosti mezi samotným vzděláváním a aplikací získaného vzdělávání na pracovišti. Pracovníci se nejlépe vzdělávají, když nabyté nové poznatky aplikují v praxi.

Nedostatkem, který může ovlivnit výsledek vyhodnocování je subjektivní pohled účastníků na vzdělávání. Tento negativní důsledek lze eliminovat zapojením externích hodnotitelů. Výhody, které podnik získá při použití tohoto modelu, jsou např. lepší dosahování cílů, vyšší efektivnost vzdělávání a z toho plynoucí vyšší ochota manažerů realizovat a financovat vzdělávání pro své pracovníky, korekce procesu vzdělávání, zda byla uspokojena potřeba vzdělávání.

Použití modelu Kirkpatrick, jako nástroj vyhodnocování vzdělávání, poskytne managementu organizace potřebné informace pro dosažení strategických cílů podniku a spokojenosti pracovníků. Využitím 5. úrovně, kterou doplnil Dr. Jack J. Phillips získají potřebné informace o investicích vynaložené na rozvoj svých pracovníků.

Literatura

- [1] AI-AJLOUNI, M. M., S. M. H. ATHAMNEH and A. A. JARADAT, 2010. *Methods of Evaluation: Training Techniques* [online]. EuroJournals Publishing, [cit. 2011-11-25]. Dostupný na: <http://www.eurojournals.com/irjfe_37_06.pdf>.
- [2] ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BELCOURT, M. and P. C. WRIGHT, 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. Vyd. Praha: Grada, 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [5] FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [6] HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-1457-8.
- [7] KIRKPATRICK D. L. and J. D. KIRKPATRICK, 2006. *Evaluating Training Programs*. 3rd edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 373 p. ISBN 978-1-57675-348-4.
- [8] KIRKPATRICK, J. and W. K. KIRKPATRICK, 2009. *Kirkpatrickův čtyřúrovňový model: Nový pohled po 50 letech 1959 – 2009* [online]. [cit. 2012-03-08]. Dostupný na: <http://www.develor.cz/develorcz_files/File/kirkpatrickovy4urovne-novypohledpo50letech2.pdf>.
- [9] KIRKPATRICK, J. and W. K. KIRKPATRICK, 2010. *Training on trial: How Workplace Learning Must Reinvent Itself to Remain Relevant*. 1 ed. USA: New York, 239 p. ISBN 978-0-8144-1464-4.
- [10] *Kirkpatrick's learning and training evaluation theory* [online]. [cit. 2011-12-07]. Dostupný na: <<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>>.

- [11] KOUBEK, J., 2003. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [12] PALÁN, Z., 2002. *Lidské zdroje – Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Akademie věd České republiky, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [13] PHILLIPS, J. J. and P. P. PHILLIPS, 1998. *The Return-On-Investment (ROI) Process – Issues and Trends* [online]. [cit. 2012-10-10]. Dostupný na: http://www.fasset.org.za/downloads/SDF4_ROI_Training.doc.
- [14] VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha Grada Publishing, a.s., 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [15] VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [16] *Vyhodnocení přínosů firemního vzdělávání* [online]. Online verze časopisu Moderní řízení. [cit. 2012-06-15]. Dostupný na: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/vyhodnoceni-prinosu-firemniho-vzdelavani-id-243200>.
- [17] ZINOVIEFF, M. A., 2008. *Review and Analysis of Training Impact Evaluation Methods, and Proposed Measures to Support a United Nations System Fellowships Evaluation Framework* [online]. WHO's Department of Human Resources for Health, Geneva, 20 p [cit. 2012-05-15]. Dostupný na: http://esa.un.org/techcoop/fellowships/SFOMeeting/ParticipantArea/BackgroundDocuments/6_REVIEW%20report%20FINAL%20.pdf.