

Obsah

PŘEDMLUVA	13
ODDÍL I Cíle a zásady vzdělávání a rozvoje manažerů	
1. MANAŽEŘI A JEJICH KOMPETENCE	21
1.1 Komu říkáme manažer?	21
1.2 Co manažeri dělají?	21
1.3 Obsah a struktura manažerské kompetence	23
1.4 Co vyžaduje dnešní podnikatelská praxe od manažerů?	25
1.5 Modelování kompetence a manažerské standardy	33
2. JAK SE MANAŽEŘI UČÍ	39
2.1 Učení na reálných úkolech	39
2.2 Učení je individuální proces	40
2.3 Definice učení: Teorie učení	42
2.4 Aplikace cyklu a stylů učení	46
2.5 Lidé, kteří napomáhají osobnímu růstu manažerů	48
2.6 Zdokonalování procesu učení	50
3. KONCEPCE A SLOŽKY MANAŽERSKÉHO ROZVOJE	53
3.1 Vzdělávání a školení v kurzech	53
3.2 Učení akcí	56
3.3 Učení se ze zkušeností z pracovní činnosti	57
3.4 Plánování kariéry	60
3.5 Organizační rozvoj	61
3.6 Otevřené a distanční učení	64
3.7 Sebevzdělávání	65
3.8 Podnikové poradenství	65
3.9 Podmínky pro efektivní rozvoj manažerů	64

3.10 Od nahodilého přístupu k vzdělávání k učící se organizaci	71
4. PŘEHLED NABÍDKY MANAŽERSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	75
4.1 Trochu historie	75
4.2 Přehled současné nabídky	77
4.3 Profily předních institucí a programů	82
4.4 Přístupy k metodologii učení a vzdělávání	85
5. BUDOUCNOST MANAŽERSKÉHO ROZVOJE	87
5.1 Investice v příštích letech	87
5.2 Marketing manažerského rozvoje	88
5.3 Manažerský rozvoj jako nepřetržitý proces	90
5.4 Materiální a informační zdroje pro manažerský rozvoj	91
5.5 Získávání nejlepších učitelů	92
5.6 Privatizace nabídky manažerského vzdělávání a školení	93
5.7 Nad rámec tradičních koncepcí	94
5.8 Celkové vyhlídky	95
ODDÍL II Cyklus přípravy a realizace programů	
6. ANALÝZA PROBLÉMŮ A POTŘEB	97
6.1 Obecné pojetí a obsah hodnocení potřeb	97
6.2 Hodnocení potřeb zaměřené na výsledky	103
6.3 Obecné přístupy k zjišťování potřeb	105
6.4 Nástroje a techniky pro hodnocení potřeb	111
6.5 Jak vybírat a používat techniky zjišťování potřeb	121
6.6 Techniky hodnocení	126
7. NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	131
7.1 Hlavní součásti návrhu programu	132
7.2 Logistika programu	144
8. REALIZACE A PRŮBĚŽNÁ KONTROLA PROGRAMU	151
8.1 Plánování realizace programu	151

8.2 Příprava a organizace akcí programu	159
8.3 Realizace programu	169
9. HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ	183
9.1 Proč hodnotíme?	184
9.2 Obecné přístupy k hodnocení	186
9.3 Na co se zaměřit?	188
9.4 Techniky shromažďování údajů	191
9.5 Závěrečné poznámky: Splétání nitek dohromady	194
ODDÍL III Kompendium metod a technik	
10. TECHNIKY SEBEVZDĚLÁVÁNÍ	201
10.1 Čemu říkáme sebevzdělávání?	201
10.2 Vznik sebevzdělávání a jeho další perspektivy	202
10.3 Rozvoj „vlastní osobnosti“	208
10.4 Rozvoj vlastní osobnosti prostřednictvím sebevzdělávání	216
10.5 Metody sebevzdělávání	219
11. UČENÍ Z PRAXE A UČENÍ AKCÍ	231
11.1 Definice procesu	232
11.2 Přístupy k učení z praxe	234
11.3 Od přístupů k technikám	236
11.4 Učení z praxe: Příklad aplikace	240
11.5 Učení akcí: Programy k získání maxima z učení z praxe	246
12. PRÁCE VE SKUPINÁCH A DISKUSNÍ METODY	261
12.1 Skupinové procesy: principy a rysy	262
12.2 Kritické faktory úspěchu skupinové práce	265
12.3 Prvky skupinového vzdělávání	272
12.4 Techniky skupinové práce	275
12.5 Závěr	285

13. SIMULAČNÍ METODY	287
13.1 Simulace: Definice a charakteristické rysy	287
13.2 Hlavní cíle simulace	289
13.3 Podstata užívání simulací	289
13.4 Měřítka úspěšných simulací	293
13.5 Různé aspekty simulací	296
13.6 Hlavní techniky simulace	298
14. PŘÍPADOVÉ STUDIE	311
14.1 Historie případových studií	311
14.2 Případové studie a jiné metody	313
14.3 Složky případové studie a řešení problému	315
14.4 Typy případů	316
14.5 Případová studie: Výhody a nevýhody	320
14.6 Postup v případové studii	323
14.7 Úlohy vzdělavatele v případové studii	327
14.8 Jak organizovat napsání případové studie	328
14.9 Struktura případů	329
15. PŘEDNÁŠKY A METODY PŘEDNESU	337
15.1 Definice	337
15.2 Prvky přednášky	338
15.3 Proč přednáška?	340
15.4 Kdy zvolit přednášku	341
15.5 Příprava přednášky	342
15.6 Přednes přednášky	345
16. AUDIOVIZUÁLNÍ A INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE	351
16.1 Základní vizuální pomůcky	351
16.2 Manažeři a technické prostředky: Nástin prostředí	355
16.3 Vstup technických systémů do tradičních kurzů	357

16.4 Kurzy uskutečňované kompletně pomocí technologií	362
16.5 Jiné použití technických prostředků v manažerském rozvoji	369
16.7 Závěr	373
17. NÁVOD PRO VÝBĚR A APLIKACI RŮZNÝCH METOD	375
17.1 Faktory ovlivňující výběr vzdělávacích metod	377
17.2 Principy učení a faktory výběru metod	386
17.3 Některé tendence ve výběru vzdělávacích metod	389

ODDÍL IV Aplikace a cílové skupiny

18. VÝVOJ K UČÍCÍ SE ORGANIZACI	403
18.1 Měnící se prostředí podnikání	403
18.2 Měnící se organizace	405
18.3 Učící se organizace	409
18.4 Charakteristiky učící se organizace	412
18.5 Jak se organizace učí při velkých projektech	414
18.6 Funkce vzdělávání v učících se organizacích	414
18.7 Vzdělavatel a učící se organizace	416
18.8 Přístupy a programy učících se organizací	417
19. OTEVŘENÉ A DÁLKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	425
19.1 Otevřené studium a sebevzdělávání	426
19.2 Výhody otevřeného vzdělávání	430
19.3 Nevýhody otevřeného vzdělávání	431
19.4 Studijní materiály	433
19.5 Podpora	438
19.6 Řízení a správa	447
19.7 Úloha počítačů v otevřeném studiu	449
19.8 Závěr	451
20. VZDĚLÁVÁNÍ NA NIŽŠÍCH STUPNÍCH ŘÍZENÍ	453
20.1 Definování role a identifikace kvalifikačních předpokladů	453

20.2	Hodnocení potřeb	458
20.3	Plánování programů	462
20.4	Obsah a rozměry programu	466
20.5	Obsah programu	470
20.6	Hodnocení	476
21.	MANAŽERSKÝ ROZVOJ VĚDECKÝCH A TECHNICKÝCH PRACOVNÍKŮ	479
21.1	Diferenciační faktory	479
21.2	Růst kariéry	484
21.3	Strategické úvahy	486
21.4	Zjišťování potřeb	488
21.5	Plánování a stavba programu	491
21.6	Příklady programů	495
21.7	Hodnocení a další sledování	503
22.	PŘÍPRAVA ŽEN PRO MANAŽERSKÉ FUNKCE	505
22.1	Diagnostika kulturního rámce: Uznávané cesty vstupu do řad managementu	505
22.2	Podniková kultura	507
22.3	Vytváření organizačního profilu	507
22.4	Úloha a postavení žen ve společnosti	508
22.5	Cíle vzdělávání	508
22.6	Různé struktury programů	510
22.7	Příklady manažerských programů pro ženy	512
22.8	Společné prvky programů osobního rozvoje	518
22.9	Závěry	522
23.	MANAŽERSKÝ ROZVOJ VE VEŘEJNÝCH SLUŽBÁCH	523
23.1	Povaha sektoru veřejných služeb	523
23.2	Řízení v organizacích veřejných služeb	524

23.6 Metody manažerského rozvoje	528
ODDÍL V Vzdělávání vzdělavatelů	
24. ODBORNÍCI MANAŽERSKÉHO ROZVOJE	531
24.1 Charakteristika profese	531
24.2 Funkce vzdělavatele	533
24.3 Účastník	534
24.4 Obsah	535
24.5 Vzdělavatel	539
24.6 Vzdělavatel jako podnikový poradce	548
25. PORADENSTVÍ JAKO NÁSTROJ MANAŽERSKÉHO ROZVOJE	553
25.1 Vzdělávání a poradenství	554
25.2 Od vzdělávání k poradenství	561
25.3 Od poradenství ke vzdělávání	568
26. SEBEVZDĚLÁVÁNÍ VZDĚLAVATELŮ	573
26.1 Výhody a nevýhody sebevzdělávání	573
26.2 Charakteristika sebevzdělávacích programů	574
26.3 Dimenze sebevzdělávání	576
26.4 Metody sebevzdělávání	581
26.5 Vytváření podmínek pro sebevzdělávání	589
27. PROGRAMY PRO VZDĚLAVATELE	603
27.1 Úvod do programu	603
27.2 Modul 1	605
27.3 Modul 2	608
27.4 Modul 3	610
27.5 Modul 4	613
27.6 Závěr	617
VYBRANÁ LITERATURA	627

