

Obsah

1 ÚVOD	23
2 CÍL MONOGRAFIE	29
2.1 DÍLČÍ CÍLE	31
2.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA	32
3 METODIKA MONOGRAFIE	37
3.1 METODOLOGICKÝ RÁMEC	39
3.2 METODY ZÍSKÁNÍ DAT	43
3.2.1 Průzkum	44
3.2.2 Výzkum zaměřený na rozvoj z pohledu zaměstnanců	45
3.2.3 Výzkum zaměřený na rozvoj z hlediska organizace	48
3.3 METODY ZPRACOVÁNÍ DAT	49
3.4 SYNTÉZA POZNATKŮ	52
4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACÍCH	55
4.1 CÍL A METODIKA KAPITOLY	56
4.2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	56
4.2.1 Znalostní management	57
4.2.2 Metody předávání a sdílení znalostí	59
4.2.3 Vzdělávání zaměstnanců	61
4.2.4 Vzdělávání v organizaci	67
4.2.5 Cyklus vzdělávání	70
4.2.5.1 Identifikace potřeb vzdělávání	70
4.2.5.2 Plánování a realizace vzdělávání	72
4.2.5.3 Hodnocení výsledků vzdělávání	75
4.2.6 Metody vzdělávání	78
4.2.7 Vývoj trendů ve vzdělávání	92

4.2.8	Učení a jeho efektivita v organizacích	95
4.2.8.1	Teorie učení	98
4.2.8.2	Učení skupiny a organizace	100
4.2.9	Motivace k učení, vzdělávání a rozvoji	101
4.2.10	Předpoklady jednání vedoucí k vzdělávání a rozvoji	106
4.2.11	Rozvoj zaměstnanců	109
4.2.11.1	Seberozvoj	112
4.2.12	Strategický rozvoj	113
4.2.13	Principy rozvoje	115
4.3	VÝSLEDKY	121
4.3.1	Vzdělávání a rozvoj z hlediska zaměstnanců	121
4.3.1.1	Vnitřní motivace	126
4.3.1.2	Pracovní prostředí	129
4.3.1.3	Vztahy v organizaci	133
4.3.1.4	Management vzdělávání a rozvoje	136
4.3.1.5	Cíle vzdělávání a rozvoje	142
4.3.2	Korelační analýza přístupů ke vzdělávání a rozvoji	145
4.3.3	Přístupy ke vzdělávání a rozvoji u zaměstnanců	148
4.3.4	Vnímání vzdělávání a rozvoje zaměstnanci	151
4.3.5	Předpoklady jednání vedoucí k vzdělávání a rozvoji	154
4.3.5.1	Motivace	155
4.3.5.2	Afekt	157
4.3.5.3	Výkon	160
4.3.6	Variabilita chování zaměstnanců během rozvoje	162

5 TALENT A TALENT MANAGEMENT 169

5.1	CÍL A METODIKA KAPITOLY	170
5.2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	170
5.2.1	Talent	175
5.2.2	Talent v organizaci	179

5.2.3	Rozvoj a udržení talentů	183
5.2.4	Modely talent managementu	184
5.2.5	Procesy a programy talent managementu	187
5.3	VÝSLEDKY	190
5.3.1	Přístup talentů k rozvoji	190
5.3.2	Zásady vzdělávání, rozvoje a řízení talentů v organizacích	193
5.3.3	Ekonomické hledisko talent managementu	194
6 ČINNOSTI MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ OVLIVŇUJÍCÍ EFEKTIVITU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE		203
6.1	CÍL A METODIKA KAPITOLY	204
6.2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	204
6.2.1	Efektivita vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	210
6.2.2	Měření přínosu vzdělávání	211
6.2.3	Personální procesy podmiňující rozvoj a vzdělávání	214
6.2.3.1	Získávání a výběr zaměstnanců	214
6.2.3.2	Adaptace	217
6.2.3.3	Hodnocení zaměstnanců	218
6.2.3.4	Odměňování zaměstnanců	219
6.2.3.5	Zvyšování retence zaměstnanců	222
6.3	VÝSLEDKY	225
6.3.1	Vzdělávání a rozvoj v organizacích	225
6.3.1.1	Vnitřní motivace	227
6.3.1.2	Pracovní prostředí	230
6.3.1.3	Vztahy v organizaci	234
6.3.1.4	Management vzdělávání a rozvoje	237
6.3.1.5	Cíle vzdělávání a rozvoje	239
6.3.2	Korelační analýza principů vzdělávání a rozvoje v organizacích	244

6.3.3	Vliv typu organizace na uplatnění procesu vzdělávání a rozvoje	247
6.3.4	Atributy konceptu celoživotního vzdělávání	252
6.3.5	Přístup organizací ke vzdělávání a rozvoji	255
6.3.6	Srovnání vnímání procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanci a organizacemi	257
7	DISKUSE A SHRNUÍ VÝSLEDKŮ	263
8	PŘÍNOSY A DOPORUČENÍ	273
8.1	PŘÍNOS PRO PRAXI	274
8.1.1	Klíčové oblasti rozvoje organizací	277
8.2	PŘÍNOS PRO TEORII	278
8.2.1	Motivace zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji	280
8.2.2	Afekt během vzdělávání a rozvoje	281
8.2.3	Výkon v návaznosti na proces vzdělávání a rozvoje	281
8.2.4	Rozvoj talentu	282
9	ZÁVĚR	285
LITERATURA		291
	KNIHY A ČLÁNKY	291
	ELEKTRONICKÉ DOKUMENTY	325
REJSTŘÍK		331
PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍKY		343
	Dotazník zaměřený na zaměstnance	343
	Dotazník zaměřený na manažery	345

PŘÍLOHA 2: KARIÉRNÍ MANAGEMENT	347
Plánování kariéry	350
Následnictví	353
Přístupy k plánování kariéry	353
Kariérní trasy	355
PŘÍLOHA 3: SCHÉMA ROZVOJE TALENTU	357
PŘÍLOHA 4: EFEKTIVNÍ NÁVYKY	359
PŘÍLOHA 5: PŘÍKLADY ROZVOJE TALENTŮ	363
Případ zrození podnikatele pro globální trh I	363
Případ zrození podnikatele pro globální trh II	364
Případ ovládnutí prostředí	365
Případ služby prostředí	366
PŘÍLOHA 6: TRENDY ŽIVOTNÍCH KŘIVEK TALENTŮ	367
SOUHRNY CZ / EN / DE	371

1. kapitola

Úvod

1

kapitola

Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přináší řadu pozitivních efektů, mezi něž patří např. inovace, konkurenceschopnost, rozvoj celé organizace, lepší vztahy se zákaznickými skupinami, motivace zaměstnanců, neustálý vývoj, schopnost zvládat změny, nižší docházka zaměstnanců, efektivita organizace, vysoká kvalita.

Účinná komunikace, vysoká zainteresovanost zaměstnanců na plnění cílů, důkladná analýza potřeb, čím vyšší produktivita, čím se projevuje v každé společnosti.

Vše zaměstnanců v organizaci je celá řada. Vzdělávání a rozvoj je ovšem nutná součást každé lidské činnosti. Samotné zaměření na rozvoj znalostí, schopností a dovedností nestačí, pokud není podporováno managementem, organizací, lidskými hodnotami. Stejně tak záleží na každém zaměstnanci, jaký zájem má o rozvoj. Každý zaměstnanec je individuální s jiným způsobem vnímání a chápání organizace, je proto třeba se zaměřit na specifika konkrétních zaměstnanců tak, aby bylo možné nastavit efektivní cíle vzdělávání, učení a rozvoje. Navíc zaměstnanci, kteří jsou vzdělávání a rozvoji ochotni, jsou zpravidla ryzeji zainteresováni na plnění organizačních cílů, strategii, jsou komunikativní a ochotni sdílet své znalosti, jsou schopni spolupráce, jsou produktivní, očekávají vyšší výkonnost v rámci pracovní skupiny a jsou ochotni se neustále rozvíjet a učit.

Účinné a zainteresované školení vzdělávání a rozvoje v organizaci je nezbytnou součástí prognózy budoucího vývoje. Inovace a znalosti jsou v dnešní době klíčem k konkurenční výhodě a klíčem k trvalé udržitelnosti. Účinné učení a efektivita technologií odvětví jsou úzce provázány s talenty vyskytujícími se v lidských zdrojích. Znalosti jsou základem organizací, nejvýznamnějším zdrojem elánů a zájmu, které jsou lidských bytostí naplněny. V souvislosti s rychlým technologickým vývojem je potřeba, aby se organizace zaměřily na implementaci inovativního vzdělávacího systému a byly schopny pracovat v souladu s obecnými sektory vedoucími k podpoře znalostí. Organizace by měly propojit strategický management lidských zdrojů do praxe a procesů takovým způsobem, aby