

OBSAH

O AUTOROVÍ	9
JAK ČÍST TUTO KNIHU	11
1 STRATEGICKÁ ROLE L&D V ORGANIZACÍCH	13
1.1 L&D oddělení v organizacích.....	13
1.2 L&D oddělení jako součást personálních činností organizace.....	25
1.3 L&D oddělení jako širší součást organizace.....	27
1.4 L&D oddělení jako podpora managementu organizace.....	32
1.5 Jak vybudovat silné L&D oddělení v organizaci.....	35
1.6 Shrnutí.....	40
2 SYSTÉM A PRÁVNÍ ÚPRAVA ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ	41
2.1 Systém vzdělávání a rozvoje.....	41
2.2 Právní úprava rozvoje a vzdělávání.....	48
2.3 Shrnutí.....	52
3 STRUKTURA ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	53
3.1 Předvstupní vzdělávání (preboarding).....	54
3.2 Vstupní vzdělávání.....	54
3.3 Průběžné vzdělávání.....	56
3.3.1 Vzdělávání podle cílové skupiny.....	56
3.3.2 Vzdělávání podle obsahu.....	60
3.3.3 Vzdělávání podle zákoníku práce.....	64
3.3.4 Rekvalifikační vzdělávání.....	64
3.3.5 Vzdělávání v průřezových tématech.....	66
3.3.6 Certifikace.....	67
3.4 Výstupní vzdělávání (offboarding).....	69
3.5 Shrnutí.....	71
4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	73
4.1 Strategie rozvoje a vzdělávání v organizaci (L&D strategy).....	75
4.2 Znalostní strategie (knowledge strategy).....	78
4.3 Rámec rozvoje a vzdělávání v organizaci (L&D framework).....	80
4.4 Rozpočtování rozvoje a vzdělávání.....	86
4.5 Shrnutí.....	91

5 KOMPETENČNÍ PŘÍSTUP K ROZVOJI A VZDĚLÁVÁNÍ 93

5.1	Kompetence	93
5.2	Kompetenční model.....	94
5.3	Shrnutí	108

6 ANALÝZA ROZVOJOVÝCH A VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB 109

6.1	Výkon, mezery a potřeby	111
6.2	Co je analýza rozvojových a vzdělávacích potřeb.....	115
6.3	Metody analýzy rozvojových a vzdělávacích potřeb	115
6.4	Postup analýzy.....	127
6.5	Příklady postupu analýzy rozvojových a vzdělávacích potřeb.....	128
6.6	Formuláře pro analýzu rozvojových a vzdělávacích potřeb.....	138
6.7	Shrnutí	139

7 PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ 141

7.1	Plán rozvoje a vzdělávání pro organizaci i jednotlivce	141
7.2	Způsoby plánování rozvoje a vzdělávání.....	145
7.3	Komunikace plánu rozvoje a vzdělávání.....	154
7.4	Příprava plánu rozvoje a vzdělávání k realizaci.....	157
7.5	Shrnutí	159

8 PROJEKTOVÁNÍ ROZVOJOVÝCH A VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ 161

8.1	Název a specifikace akce	163
8.2	Cílová skupina	164
8.3	Cíle rozvoje a vzdělávání	168
8.4	Přístupy k rozvoji a vzdělávání	171
8.5	Obsah vzdělávání.....	178
8.5.1	Didaktická redukce a transformace.....	179
8.5.2	Learning design	182
8.5.3	Action mapping.....	183
8.6	Formy rozvoje a vzdělávání	188
8.6.1	Prezenční forma	188
8.6.2	Distanční forma	189
8.6.3	Kombinovaná forma (blended learning).....	194
8.7	Metody rozvoje a vzdělávání.....	196
8.7.1	Off-the-job metody	198
8.7.2	On-the-job metody	212
8.7.3	Neobvyklé metody.....	216
8.8	Pomůcky a softwary/aplikace ve vzdělávání	219
8.9	Didaktická technika	224

8.10	Prostory	226
8.11	Délka a ukončení rozvojové a vzdělávací akce	227
8.12	Hodnocení (evaluace) rozvojové a vzdělávací akce.....	233
8.12.1	Zpětná vazba účastníkovi	234
8.12.2	Zpětná vazba vzdělavateli	236
8.12.3	Zpětná vazba manažerovi	238
8.13	Organizační podmínky	244
8.14	Personální zajištění.....	246
8.15	Rozpočet	246
8.16	Časový harmonogram.....	249
8.17	Shrnutí	251

9 REALIZACE ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ 253

9.1	Interní realizace rozvoje a vzdělávání.....	253
9.1.1	Interní lektori.....	254
9.1.2	Interní akademie.....	258
9.2	Externí realizace rozvoje a vzdělávání.....	260
9.2.1	Výběr externího lektora	261
9.2.2	Výběr externího kouče.....	262
9.2.3	Výběr externí poradenské a vzdělávací instituce	263
9.2.4	Výběr externího dodavatele e-learningu	271
9.3	Výběr a motivace účastníků rozvojové a vzdělávací akce	273
9.3.1	Nástroje pro výběr účastníků	273
9.3.2	Motivace účastníků	276
9.4	Fáze rozvojové a vzdělávací akce.....	278
9.5	Problémové situace při realizaci akce	281
9.6	Shrnutí	283

10 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ SPECIFICKÝCH CÍLOVÝCH SKUPIN 285

10.1	Nově nastupující pracovníci (nováčci).....	285
10.1.1	Předvstupní vzdělávání nováčků (preboarding)	285
10.1.2	Vstupní vzdělávání nováčků (iniciální, onboarding, adaptace, orientace).....	288
10.2	Členové managementu.....	296
10.3	Klíčoví pracovníci	301
10.4	Talenti	302
10.5	Nízkokvalifikovaní pracovníci	307
10.6	Pracovníci se sociálními a zdravotními problémy.....	309
10.7	Pracovníci z odlišných zemí či kultur	312
10.8	Zákazníci (customer education)	315
10.9	Rodiny pracovníků.....	316
10.10	Shrnutí.....	317

11 EFEKTIVITA ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ

319

11.1	Klíčové faktory ovlivňující efektivitu rozvoje a vzdělávání.....	321
11.2	Nástroje měření efektivity rozvoje a vzdělávání	322
11.2.1	Práce s daty: pre-test a post-test	323
11.2.2	Kirkpatrickův model hodnocení.....	328
11.2.3	Phillipsův model ROI (Return on Investment).....	335
11.2.4	Return on Expectations (ROE).....	337
11.2.5	Learning Transfer Evaluation Model (LTEM).....	338
11.3	Shrnutí.....	342

12 TRENDY ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACÍCH

343

12.1	Osobnosti světa L&D	344
12.2	Zdroje pro oblast L&D.....	347
12.3	Shrnutí.....	353

13 L&D DESATERO

355

LITERATURA

357

PODĚKOVÁNÍ

365

REJSTŘÍK

367