

OBSAH

O AUTOROVI	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