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 lektoři ... 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