

# OBSAH

<b>PŘEDMLUVA</b> .....	<b>11</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>13</b>
Organizační triáda a řízení výkonnosti .....	13
Triáda řízení výkonnosti .....	14
Organizační triáda Kultura–Strategie–Struktura .....	15
Organizační kultura a rozvoj lidí .....	16
Typologie dle T. B. Deala a A. A. Kennedyho .....	16
Strategie rozvoje a vzdělávání .....	18
Strategie rozvoje organizace a jedince .....	20
Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování .....	25
Rozvoj lidských zdrojů a organizační struktura .....	26
Tradiční model ve velkých firmách .....	26
Partnerský model ve velkých firmách .....	27
<b>VYMEZENÍ POJMŮ ANEB TROCHA TEORIE</b> .....	<b>30</b>
Definice a funkce učení .....	30
Základní pojmy .....	31
Druhy učení .....	31
Tři zdroje učení .....	32
Zvídavé chování a učení se hrou .....	32
Učení se metodou pokusu a omylu nebo úspěchu (rozšiřování zkušenosti) ..	33
Učení se pomocí kritického odstupu .....	33
Úrovně učení .....	34
Individuální učení a tři úrovně změny .....	34
Teorie učení, učební principy a podmínky pro efektivní individuální učení ..	38
Úkoly .....	38
Kolísání pozornosti .....	39
Křivky učení a zapominání .....	40
Styly učení .....	46
Kognitivní styly učení .....	50
Učební zásady individuálního učení .....	54
Shrnutí .....	57
Učení na úrovni skupiny .....	58
Učení na úrovni organizace, firmy .....	59
Rozvoj individuálních znalostí .....	59
Rozvoj znalostí organizace .....	60
Podmínky pro efektivní organizační učení (indwelling) .....	60

<b>ŘÍZENÍ PODLE KOMPETENCÍ</b> .....	<b>61</b>
Pojetí kompetence .....	61
Historie .....	61
Vymezení .....	61
Kompetence a rysy .....	65
Kompetenční model .....	68
Kompetenční model jako most .....	68
Strategické východisko při designování kompetenčního modelu .....	69
Kompetenční model jako základní nástroj HRM .....	70
<b>KNOWLEDGE MANAGEMENT</b> .....	<b>75</b>
Odlišení knowledge managementu a vzdělávání .....	75
Učící se organizace jako pozadí .....	77
Zákony páté disciplíny .....	81
Naučené neschopnosti se neučit .....	82
Krátké shrnutí .....	83
HRM a knowledge management .....	84
Základní výkladová schémata v knowledge managementu .....	84
Genealogický model znalostí .....	84
Druhy znalostí .....	85
Uplatňované strategie .....	89
Strategie chytrých znalostí .....	89
Strategie emočních znalostí .....	90
Transformace znalostí .....	90
Metody v knowledge managementu .....	91
Diskrétní metody .....	91
Difuzní metody .....	96
Porovnání knowledge managementu a talent managementu .....	97
<b>ŘÍZENÍ KARIÉRY A TALENT MANAGEMENT</b> .....	<b>98</b>
Řízení kariéry .....	99
Plánování kariéry .....	100
Realizace .....	104
Zpětná vazba .....	108
Vymezení talentu a talent managementu .....	108
Kdo je talentem .....	109
Talent management .....	109
Důvody pro talent management .....	109
Podmínky pro fungující talent management .....	110
Proces talent managementu .....	110
Identifikace .....	111
Získávání a kontrakt .....	113
Rozvíjení .....	114
Udržení .....	115
Využití .....	115

<b>VLIVY A TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>116</b>
Od „kusovek“ k celostnímu přístupu .....	116
Realizace „kusovek“ .....	117
Sled vzdělávacích aktivit .....	117
Komplexní rozvojový program .....	118
Celostní přístup (učící se organizace) .....	119
Just-in-time ve vzdělávání .....	123
Standardizované kurzy .....	124
Katalogové kurzy .....	124
E-learningové kurzy .....	124
On-line nákupy vzdělávacích aktivit .....	125
Důraz na diferenciaci a zakázková řešení .....	126
Aktuální a perspektivní témata vzdělávání .....	126
<b>SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI</b> .....	<b>127</b>
Funkce vzdělávání .....	127
Oblasti vzdělávání .....	128
Vzdělávání během orientace a adaptace .....	130
Důvody pro systematické vzdělávání během adaptačního procesu .....	130
Vzdělávání během outplacementu .....	131
Cyklus vzdělávání .....	133
<b>IDENTIFIKACE MEZERY, ROZVOJOVÝCH POTŘEB A MOŽNOSTÍ</b> ..	<b>135</b>
Metody identifikace individuálních potřeb, mezery a možností .....	136
Metody subjektivní identifikace rozvojových potřeb .....	137
Metody identifikace mezery a potřeb organizace .....	140
Výběr účastníků do programů organizovaného vzdělávání .....	142
<b>DESIGNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY</b> .....	<b>143</b>
Formulace cílů a zaměření .....	144
Zaměření programu .....	144
Design standardizovaných kurzů a zakázkových řešení .....	145
Pět elementů v designu .....	146
Vytvoření celkového konceptu .....	147
Rozložení designovaného vzdělávání a rozvoje v čase .....	148
Metody a formy .....	150
Filmy ve vzdělávání a rozvoji .....	156
Výukové filmy .....	157
Využití hraných filmů ve vzdělávání .....	157
Plánování projekce filmu .....	158
Ukázky plánování při výběru scén z hraných filmů .....	159
Rozpočet .....	160
Výběr dodavatele .....	160

<b>REALIZACE VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY</b> .....	<b>161</b>
Příprava .....	162
Příprava lektora .....	162
Organizační zajištění .....	170
Příprava účastníků .....	170
Vlastní realizace .....	172
Zahájení .....	172
Monitorování dění a průběhu .....	172
Vytvoření a udržování vysoké úrovně pracovního společenství .....	172
Řešení nenadálých situací .....	173
Transfer .....	174
<b>ZPĚTNÁ VAZBA A MĚŘENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT</b> .....	<b>176</b>
Problematika měření .....	177
Systém metod měření .....	178
Metody dle autorství hodnocení a časového horizontu .....	178
Znalosti .....	184
Dovednosti .....	187
Praktické aplikace .....	187
Metody dle způsobu záznamu .....	188
Výběr metod vyhodnocení efektivity vzdělávací aktivity .....	192
Komunikace výsledků měření .....	193
Příjemci vyhodnocení vzdělávací aktivity .....	193
Obvyklý průběh .....	193
<b>E-LEARNING A E-DEVELOPMENT</b> .....	<b>194</b>
E-learning jako nový směr či nová metoda nebo jen alternativní prostředí učení? .....	194
Vývojové trendy v e-learningu .....	194
Design e-learningových kurzů .....	195
Možné struktury blended learningu .....	195
Interaktivita .....	196
Účast lektora a časování .....	196
Výhody e-learningu .....	198
Limity při designování e-learningu .....	198
Výběr kurzů pro e-learning .....	198
E-development a e-learning .....	199
Charakteristiky e-developmentu .....	200
Hlavní znaky (přínosy) .....	200
Zakomponování e-developmentu do rozvojového programu .....	201
Struktura e-developmentu .....	201
Veřejná část .....	202
Neveřejná část .....	203
Jádrová část .....	205
Podpůrná část .....	205
Banka znalostí, dovedností a aplikací .....	206

<b>OUTDOOROVÉ PROGRAMY</b> .....	<b>207</b>
Vymezení outdoorových programů .....	207
Riziko a tenze v outdoorových programech .....	208
Novost .....	208
Skupinový proces .....	208
Účinné faktory outdoorových programů .....	209
Kognitivní účinné faktory .....	210
Emoční účinné faktory .....	210
Behaviorální účinné faktory .....	211
Proces zpracování prožitků a zážitků .....	212
Otevření .....	213
Tvarování .....	213
Rámování .....	213
Transfer .....	214
Trendy v outdoorových programech .....	215
Kombinace outdooru a indooru .....	215
Outdoor jako příběh .....	216
Outdoor jako hra a tvorba .....	216
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>219</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>232</b>