

OBSAH

1. KAPITOLA

VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	13
Úvod	13
1.1 Historie výcviku	14
1.1.1 První etapa: řemesla	14
1.1.2 Druhá etapa: velkovýroba	15
1.1.3 Třetí etapa: středem zájmu je zaměstnanec	15
1.1.4 Čtvrtá etapa: saturační výcvik	16
1.2 Definice	16
1.3 Výcvik a rozvoj dnes	17
1.4 Model výcviku a rozvoje	18
1.4.1 Vnější prostředí	19
1.4.2 Organizace	19
1.4.3 Lidské zdroje	19
1.5 Lokalizace funkce	20
1.6 Výcvik a rozvoj – proces	20
Shrnutí	21
Cvičení	22

2. KAPITOLA

VÝCVIKOVÁ FUNKCE	23
Úvod	23
2.1 Místo výcvikové funkce	23
2.2 Organizace výcvikové funkce	26
2.3 Řízení funkce výuky	27
2.4 Rozpočet na výcvik	30
2.5 Marketing výukové funkce	31
Shrnutí	32
Cvičení	32

3. KAPITOLA

ANALÝZA POTŘEB: PŘÍSTUPY A METODY	35
Úvod	35
3.1 Racionální důvod pro analýzu potřeb	36
3.1.1 Základní východisko	36
3.1.2 Právní zodpovědnost	36
3.1.3 Morální závazek	36
3.2 Diagnostický proces	36

3.2.1	Nedostatek	37
3.2.2	Význam	38
3.2.3	Angažované strany	38
3.2.4	Sběr dat	39
3.3	Analýza organizace	39
3.3.1	Strategie	39
3.3.2	Prostředí	40
3.3.3	Alokace zdrojů	40
3.3.4	Kultura	41
3.4	Analýza pracovního místa	42
3.5	Personální analýza	44
3.6	Metody sběru dat	51
3.7	Všeobecné metody dokumentace (kak)	52
3.7.1	Porovnání metod	55
3.8	Zdroje informací (kdo)	56
3.8.1	Velikost vzorku	56
3.8.2	Hloubka vzorku	56
3.8.3	Důvěrnost	56
3.9	Problémy se sběrem dat	57
3.9.1	Sebehodnocení	57
3.9.2	Rozsah sběru dat	57
3.9.3	Použití informací	58
3.9.4	Příčina a účinek	58
3.9.5	Přínosy	58
	Shrnutí	58
	Případová studie	59
	Cvičení	59

4. KAPITOLA

STANOVENÍ CÍLŮ	61
Úvod	61
4.1 Výhody úkolů	61
4.2 Písemná formulace cílů	62
4.3 Druhy cílů	65
4.4 Domény učení	65
4.5 Znalosti	65
4.6 Postoje	67
4.6.1 Úrovně emocionálního učení	69
4.7 Dovednosti	70
4.8 Varování týkající se učebních cílů	72
4.9 Námitky k použití cílů	73

4.9.1 Čas	73
4.9.2 Nepružnost	73
4.9.3 Potlačení iniciativy učící se osoby	73
4.9.4 Některé práce není možné znormovat	74
4.9.5 Triviální chování učící se osoby	74
4.9.6 Dehumanizace	74
4.9.7 Nedemokratický	74
4.9.8 To není skutečný život	75
4.9.9 Zodpovědnost	75
Shrnutí	76
Cvičení	76

5. KAPITOLA

ALTERNATIVY A DOPLŇKY	77
Úvod	77
5.1 Sebevzdělávání	77
5.1.1 Program	77
5.1.2 Sebevzdělání, nikoliv rezignace na vlastní zodpovědnost	78
5.2 Koučování	79
5.2.1 Příprava kouče	79
5.2.2 Příprava zaměstnance	80
5.2.3 Proces koučování	80
5.3 Mentorování	82
5.4 Pomůcky ke zvýšení výkonu	84
5.5 Elektronické systémy podpory výkonnosti	86
5.6 Orgnizační rozvoj	87
Shrnutí	89
Cvičení	89

6. KAPITOLA

TRANSFER VÝCVIKU A ROZVOJE	93
Úvod	93
6.1 Teorie učení	94
6.2 Behaviorální škola	95
6.3 Kognitivní perspektiva	97
6.4 Před zahájením výcvik	97
6.4.1 Výběr účastníků	98
6.4.2 Příprava pracovního prostředí	100
6.5 Účast managementu	102
6.6 Během školení	103
6.6.1 Praxe	104
6.6.2 Kontingence	106

6.7 Po výcvikovém programu	108
6.8 Strategie školených	108
6.8.1 Sebeřízení	108
6.8.2 Prevence zapomínání	109
6.9 Strategie managementu	110
6.9.1 Příležitost	110
6.9.2 Stabilizace	111
Závěr	112
Příklady	112
7. KAPITOLA	
ORGANIZACE PROGRAMU	115
Úvod	115
7.1 Plán organizace programu	116
7.1.1 Případová studie: Korporace Hanwell	116
7.1.2 Je řešením výcvik?	117
7.1.3 Je prostředí připraveno pro nástup vyškolených pracovníků?	118
7.1.4 Kdo potřebuje být vyškolen?	118
7.1.5 Jaké znalosti/dovednosti musí být osvojeny?	118
7.1.6 Jaké výcvikové metody by měly být používány?	119
7.2 Kurs	121
7.2.1 Jaké jsou potřeba pomůcky a přístroje?	122
7.2.2 Stanovení nákladů a hodnocení	123
7.3 Po kursu	123
Shrnutí	123
Příklad	123
8. KAPITOLA	
VÝCVIKOVÉ METODY	125
Úvod	125
8.1 Přednáška	126
8.1.1 Nejdůležitější předpoklady	126
8.1.2 Příprava přednášky	127
8.1.3 Výukové prostředí	127
8.1.4 Prezentace látky	127
8.2 Modelování chování	128
8.3 Distanční výuka	129
8.4 Výuka založená na využití techniky	130
8.4.1 Videokonference	130
8.4.2 Multimédia (výcvik s využitím počítače)	131
8.5 Případové studie	133

8.5.1	Druhy případových studií	133
8.5.2	Prvky případových studií	134
8.5.3	Psaní případové studie	134
8.5.4	Poznámky k výuce	135
8.6	Krátké případové studie	135
8.7	Hry a simulace	137
8.8	Hraní rolí	138
8.9	Skupinová diskuse	138
8.9.1	Skupiny vedené školitelem	139
8.9.2	Skupiny rovnocenných partnerů	139
8.10	Akční učení	140
8.11	Výcvik na pracovišti	141
8.11.1	Proč výcvik na pracovišti?	141
8.12	Učební obory	142
8.12.1	Definování koncepce	143
8.12.2	Efektivita učňovského poměru jako výcvikové metody	144
8.12.3	Role vlády	145
8.12.4	Role odborů	146
8.12.5	Role průmyslu	146
8.12.6	Potřeba nového modelu	147
8.13	Metody hodnocení	148
	Shrnutí	148
	Cvičení	149
	Příloha ke kapitole 8 (výcvik na pracovišti)	150

9. KAPITOLA

KALKULACE VÝCVIKOVÉ ČINNOSTI	157
Úvod	157
9.1 Filozofie stanovování nákladů	158
9.2 Vzájemně působící síly	158
9.3 Měření přímých vstupů (náklady)	161
9.4 Nepřímé náklady	163
9.5 Hodnocení alternativ	163
9.5.1 Analýza porovnání nákladů	165
9.6 Odhad čistého přínosu	168
9.7 Podpora rozpočtové funkce	173
9.7.1 A) Systémy pro sledování nákladů/přínosů	173
9.7.2 B) Systém snižování nákladů	173
9.7.3 C) Účetní zpracování výcvikových nákladů	174
9.7.4 D) Uchovávání záznamů	176
9.8 Prezentace zprávy analýzy nákladů a přínosů	176

Shrnutí	177
Cvičení	177
10. KAPITOLA	
HODNOCENÍ	181
Úvod	181
10.1 Proč hodnocení	181
10.2 Překážky v hodnocení	182
10.3 Druhy hodnocení	182
10.3.1 I) Reakce	183
10.3.2 II) Učení	186
10.3.3 III) Chování	189
10.3.4 IV) Výsledky	190
10.4 Uspořádání akčního průzkumu	191
10.5 Využití výsledků	193
10.6 Principy hodnocení	194
10.7 Problémy s hodnocením	195
10.7.1 Modelové hodnocení	195
Shrnutí	197
Cvičení	197
11. KAPITOLA	
ROZVOJ MANAGEMENTU	199
Úvod	199
11.1 Strategie rozvoje managementu	200
11.2 Klima pro rozvoj managementu	202
11.3 Povaha manažerské práce	204
11.4 Proces rozvoje managementu	207
11.4.1 Výběr metody rozvoje managementu	207
11.4.2 Jádru: rozvoj manažerů	207
11.4.3 Oblast svobodné volby: rozvoj vůdců	209
11.4.4 Role školitele v rozvoji managementu	212
Shrnutí	214
Příklady	214
12. KAPITOLA	
HLAVNÍ SMĚRY BUDOUCÍHO VÝVOJE	217
Úvod	217
12.1 Školitel jako konzultant	217
12.2 Učící se organizace	220
12.3 Celoživotní vzdělávání	225
12.4 Komplexní řízení jakosti	226

12.5	Výcvik napříč kulturami	227
12.5.1	Kulturní, ekonomický a politický profil	229
12.5.2	Orientace na obyvatelstvo klienta	230
12.5.3	Definování komunikačních charakteristik jednotlivců	230
12.5.4	Vyjasňování předpokladů	231
12.5.5	Použití informačního dokumentu	231
12.6	Nově vznikající technologie	232
12.7	Školitel jako manažer techniky	232
12.8	Školitel jako inženýr výkonu	234
12.9	Výcvik prováděný v pravý čas	237
	Shrnutí	238
	Cvičení	239
REJSTRÍK	241

nebo sportovečtované. Lidský kapitál je hodnota, jejíž cena závisí tím, jak je používán. Někteří nejspíšejší organizace staví na myšlence, že lidský kapitál – nebo inteligentní a efektivní pracovní síla – může být hlavním konkurenčním výhodem firmy.

Příklady ze dvou organizací (jedné malé a jedné velké) v Severní Americe ilustrují tuto novou skutečnost.

„V poskytování služeb chorazte byli nejlepší letoviskem v Kanadě.“ řekl Gordon Canning z Blue Mountain Resorts v Collingwoodu, Ontario. Na základě vířění, že získá nového zákazníka stojí petkrát více než si udržet starého, se zaměstnanci sekali lyžování, golfu, tenisu a vodního lyžování Blue Mountain rozhodli začít poskytovat vysoce kvalitní služby. Každý zaměstnanec podle přibližně devítibodového školicím zaměřením na z kvalitnější služeb zákazníkům. Výsledkem bylo, že padesát procent zákazníků uvedlo, že Blue Mountain byl lepší než kterýkoliv další letovisko v Kanadě, a každý zaměstnanec obdržel dvojnásobnou odměnu. V roce 1994 zaměstnanci obdrželi čtyřprocentní odměnu, když spokojenost zákazníků dosáhla stejné úrovně.

V roce 1991 prodal Saturn více aut než kterýkoliv jiný výrobce. Těsně předtím bylo dosaženo poměří většího investice do vývoje zaměstnanců. V Saturnu každý nový zaměstnanec před nástupem do práce absolvuje výše zmíněný školicím. Pracovníci z výroby stráví během prvních tří měsíců jen polovinu pracovního času v dílně, zbytek času jsou ve třídě nebo provádějí výcvik se zkušenými pracovníky specializovaného technického výcviku se zaměstnanci běžně pracujícími v dílně řešení problémů a komunikaci. Zaměstnanci stráví nejméně 92 hodin ročně výcvikem – 92 hodin ročně. Saturn bere jako vědu všem svým zaměstnancům nedovoluje stávkovému akce, divák a jen 95 procent svých lidí.

