

Obsah

Předmluva	xiii
Poděkování	xv
Úvod	1
<hr/>	
Kapitola 1	
Trénink a prostředí společnosti	5
Trénink	5
Učení	5
Vzdělávání	5
Vývoj	5
ROZLIŠENÍ MEZI TRÉNINKEM A VZDĚLÁNÍM	6
TRÉNINK, VZDĚLÁVÁNÍ A ZKUŠENOSTI	7
PŘÍNOS TRÉNINKU	8
UČEBNÍ ORGANIZACE	10
IMAGE TRÉNINKU	12
TRÉNINK A PODNIKOVÁ STRATEGIE	15
Management změny a výkonu	18
TRÉNINKOVÉ A SYSTÉMOVÉ UVAŽOVÁNÍ	19
<hr/>	
Kapitola 2	
Systematický přístup k tréninku	23
STADIA SYSTEMATICKÉHO PŘÍSTUPU K TRÉNINKU	24
1. stádium: určení podmínek doporučení	26
2. stádium: další vyšetřování	26
3. stádium: analýza znalostí, dovedností a stanovisek	26
4. stádium: analýza cílové populace	27
5. stádium: analýza tréninkových potřeb a obsahu	27
6. stádium: vytvoření kritérií	27
7. stádium: příprava cílů tréninku	28
8. stádium: zvážení učebních principů	28
9. stádium: zvážít a vybrat tréninkové alternativy	28
10. stádium: navržení a řízení tréninku	29
11. stádium: uvedení tréninku	29
12. stádium: interní validace	30
13. a 14. stádium: aplikace a externí sledování tréninku	30
Závěr	30

Kapitola 3

Reaktivní cesta k tréninku	35
STADIA VYŠETŘOVÁNÍ VÝKONNOSTNÍCH PROBLÉMŮ	38
Stadium 1: Identifikace a definice problému	38
Stadium 2: Určení vlastnictví a podmínek doporučení	42
Stadium 3: Příčinná analýza – metodika vyšetřování problému	42
PROFESE/ CHOVÁNÍ/ VÝKON	43
Úkoly	43
Odpovědnost (komu)	43
Zodpovědnost (za co)	43
Vztahy	43
Posudek	44
Fyzikální pracovní podmínky	44
Sociální pracovní podmínky	44
Ekonomické pracovní podmínky	44
Perspektiva	45
Trénink	45
Výkonnost pracovníka	45
VYKONAVATELÉ	45
Znalosti a dovednosti vykonavatele	45
Mentální, fyzická a emocionální kapacita	46
Motivy, potřeby a náhledy	46
MÍSTNÍ PROSTŘEDÍ VÝKONU	46
Fyzikální	46
Technické	47
Sociální/ Psychologické	47
Zpětná kontrola: znalost dovedností	47
Klima organizace	48
Stadium 4: Příčinná analýza – analýza dat a závěry	49
Stadium 5: Vytvoření a zhodnocení řešení	49
Stadium 6: Hlášení klientovi	51
VLOŽIT VĚCI DO KONTEXTU	51

Kapitola 4

Proaktivní cesta k tréninku	53
PODNIKOVÁ STRATEGIE, TRÉNINK A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÉ PRACOVNÍ SÍLY	53
KONTROLA LIDSKÉ PRACOVNÍ SÍLY	56
SPECIFICKÉ ZMĚNY A TRÉNINKOVÉ POTŘEBY	58
Nová technologie	58
Nové produkty a služby	58
Nová legislativa	59
PRŮZKUMY, AUDITY A KONTROLY	59
Průzkum tréninkových potřeb	59
Průzkum přístupu zaměstnanců	59

Spotřebitelské průzkumy	60
Funkční audit	60
Porovnávání výrobků a pracovních postupů společnosti s úspěšnou konkurencí	60
Organizační kontrola	61

TRVALÉ PERSONÁLNÍ POSTUPY 61

Hodnocení výkonnosti	62
Plánování kariéry a obecný vývoj	62
Vývoj managementu	63
Plánování následnictví	63
Kontrola zkušební doby	63
Výstupní interview	63
Trénink a příprava na pracovišti	64
Test výkonnosti a profesionality	64

PŘÍSTUP ZALOŽENÝ NA KVALIFIKACI 64

SHRNUTÍ A ZÁVĚRY 67

Kapitola 5

Analýza pro trénink 69

Komplexní analýza	70
Analýza klíčových otázek	70
Analýza zaměřená na problémy	71

ANALÝZA PRÁCE 71

SLOUČENÍ PRÁCE A DO BUDOUCNA 73

ZAMĚŘENÁ ANALÝZA PRÁCE 74

POPIS FUNKCE 76

SPECIFIKACE FUNKCE 76

Povinnost/ Odpovědnost a Úkol/ Element úkolu	76
Porozumění/ Znalost	76
Dovednosti/ Schopnosti	76
Přístupy	76

FUNKČNÍ ANALÝZA 77

Procedurální analýza	79
Klíčové body analýzy	81
Analýza selhání	84
Analýza (potíže, důležitost, četnost) PDČ	84
Technika zásadního momentu	87
Technika repertoárové mřížky	89

ANALÝZA ZNALOSTÍ A PŘEDMĚTU 90

ANALÝZA MANUÁLNÍCH DOVEDNOSTÍ 92

ANALÝZA SOCIÁLNÍCH DOVEDNOSTÍ 93

ANALÝZA CÍLOVÉ POPULACE 94

ANALÝZA TRÉNINKOVÝCH POTŘEB A OBSAHU TRÉNINKU 98

TRÉNINKOVÁ KRITÉRIA A STANDARDY 98

HODNOTÍCÍ KRITÉRIA 102

Kapitola 6

Cíle tréninku	105
TRÉNINKOVÉ CÍLE	105
Umožňující cíle	106
Cíle hodiny	106
STRUKTURA CÍLŮ	107
ZDROJE INFORMACÍ PRO VYPRACOVÁNÍ CÍLŮ	108
SEPSÁNÍ URČENÍ VÝKONNOSTI	108
ZAVEDENÍ STANDARDŮ A VÝVOJ ZÁVĚREČNÝCH MEŘÍTEK KRITÉRIÍ	111
PŘÍSTUPY	112
IDENTIFIKACE PODMÍNEK	113
HODNOTA TRÉNINKOVÝCH CÍLŮ	114
NESOUHLASNÉ NÁZORY TÝKAJÍCÍ SE CÍLŮ	115
ODEZVA NA NESOUHLASNÉ NÁZORY	117

Kapitola 7

Učební principy a podmínky	119
ŘAZENÍ TRÉNINKOVÉHO MATERIÁLU	120
PŘIPRAVENOST POSLUCHAČE	120
ZPŮSOBY UČENÍ	125
Pokus a omyl	125
Organizace	125
Modelace chování	125
Zprostředkování	126
Důsledek	126
VŠEOBECNÉ PODMÍNKY UČENÍ	126
PRINCIPY A SPECIFICKÉ PODMÍNKY PODPORUJÍCÍ STUDIUM	132
Organizace studijního materiálu: celkové versus částečné studium	132
Činnosti instruktora	133
Činnosti posluchače	139
Křivky učení a hladina učení (plató)	141
Zapomínání, ztráta kvalifikace a přenos školení	144
Paměť a zapomínání	145
Přenos školení	145
Principy, podmínky a materiál pro učení	149
Individuální rozdíly	149
Co přesně znamená „zkušenost“ v modelech Honeye, Mumforda a Kolba?	158
Jak přesný je cyklus učení při popisu toho, jak se lidé skutečně ze zkušenosti učí?	159

Do jaké míry charakteristiky situace nebo situační vlivy na schopnosti jednotlivce určují vhodnost učení se ze zkušenosti?	161
Jak realistické a smysluplné jsou preference stylu učení tak, jak je vyobrazili Honey a Mumford?	162

ZÁVĚR **163**

Kapitola 8

Program školení: jeho výběr, návrh a doručení **165**

TLAKY POD VLIVEM OKOLNOSTÍ **165**

CÍLOVÁ POPULACE **167**

STRATEGIE A TAKTIKY UČENÍ **168**

TAKTIKY **170**

Přednáška 170

Demonstrace 170

Vyučovací hodina 171

Simulace / hraní role 171

Semináře (koučování) 172

Diskuse 173

Sdružená cvičení 173

Vědomostní balíčky 174

Výukové deníky 174

Školení na bázi počítače a výuka online 175

POSÍLENÍ A TAKTIKA PŘENOSU **177**

Instruktaž a zhodnocení 178

Testy, cvičení a praxe 178

Podklady ke školení 178

Pracovní podpora 179

Kursy pro osvětlení vědomostí 179

VÝBĚR STRATEGIE A TAKTIKY **179**

Kapitola 9

Posouzení účinnosti školení **187**

HLADINA REAKCE **188**

ÚROVEŇ UČENÍ **192**

Měření získané dovednosti 195

Měření změn v postojích 199

CHOVÁNÍ V ZAMĚSTNÁNÍ A ÚROVEŇ

CELKOVÉHO PŘEVEDENÍ **199**

Co by mělo ohodnocení konkrétně obsahovat? 200

Kdy by se mělo ohodnocení konat? 200

Co by mělo být do hodnocení zahrnuto? 200

Jaké jsou k dispozici metody a postupy ohodnocení?	201
Jistota oprávněnosti školení	204
ÚROVEŇ ORGANIZACE	206
ZÁVĚR	208

Kapitola 10

Audit školení 211

AUDIT SYSTÉMU ŠKOLENÍ NA ÚROVNI PLÁNOVANÉ AKCE	211
Stupeň jedna: Seznámení se školením	212
Stupeň jedna: Seznámení se se cvičením	215
Stupeň dva: Audit klienta	215
Stupeň dva: Kontrola klienta	216
Stupeň tři: Kontrola programu	217
Stupeň tři: Kontrola programu	219
Stupeň čtyři: Kontrola organizátora nebo facilitátora programu	220
Stupeň čtyři: Kontrola organizátora nebo facilitátora programu	221
Stupeň pět: Kontrola spotřebitele	222
Stupeň pět: Kontrola spotřebitele	222
Stupeň šest: Presentace zprávy	223
Stupeň sedm: Zadávání úkolů agenturám	223
AUDIT SYSTÉMU ŠKOLENÍ NA FUNKCIONÁLNÍ ÚROVNI	223
Audit na funkcionální úrovni	224
AUDIT SYSTÉMU ŠKOLENÍ NA ORGANIZAČNÍ ÚROVNI	224
Audit na organizační úrovni	225
AUDITOR ŠKOLENÍ	225

Kapitola 11

Role instruktora 227

INSTRUKTOR V ŠIRŠÍCH SOUVISLOSTECH	227
KDO JSOU INSTRUKTOŘI	228
ZNALOSTI INSTRUKTORA	230
MĚNÍCÍ SE ROLE INSTRUKTORA	237
ŘÍZENÍ PŘENOSU ŠKOLENÍ	239
PORADENSKÁ ROLE INSTRUKTORA	242
FUNKCE ŠKOLENÍ MARKETINGU	246
SLOVO NA ZÁVĚR	250

Příloha 1

Metody pro získávání informací o výkonu, problémech a obsahu zaměstnání a úkolech 251

STRUKTUROVANÝ POHOVOR	251
Popis pohovoru	251
Účel pohovoru	251

Záznam informací	252
Úroveň – čas/odezva	252
Výhody	252
Nevýhody	252
POZOROVÁNÍ	252
Popis	252
Účel	253
Zaznamenání informací	253
Úroveň – čas/odezva	253
Výhody	253
Nevýhody	253
DOTAZNÍK	253
Popis	253
Účel	254
Zaznamenání informací	254
Úroveň – čas/odezva	254
Výhody	254
Nevýhody	254
PARTICIPACE	255
Popis	255
Účel	255
Zaznamenání informací	255
Úroveň – čas/odezva	255
Výhody	255
Nevýhody	255
POPIS PRÁCE SEPSANÝ ZAMĚSTNANCEM	256
Popis	256
Účel	256
Zaznamenání informací	256
Úroveň – čas/odezva	256
Výhody	256
Nevýhody	256
PRACOVNÍ DENÍK	256
Popis	256
Účel	257
Zaznamenání informací	257
Úroveň – čas/odezva	257
Výhody	257
Nevýhody	257
FILM – VIDEO – FOTOGRAFIE	257
Popis	257
Účel	257
Zaznamenání informací	257
Úroveň – čas/odezva	258
Výhody	258
Nevýhody	258

STUDIE EXISTUJÍCÍCH OSOBNÍCH ZÁZNAMŮ	258
Popis	258
Účel	258
Zaznamenání informací	258
Úroveň – čas/odezva	259
Výhody	259
Nevýhody	259
TECHNICKÁ KONFERENCE/ SKUPINOVÁ DISKUSE	259
Popis	259
Účel	259
Zaznamenání informací	259
Úroveň – čas/odezva	260
Výhody	260
Nevýhody	260
<hr/>	
Příloha 2	
Odebírání vzorků	261
Výhody odebírání vzorků	261
Nevýhody odebírání vzorků	261
METODY ODEBÍRÁNÍ VZORKŮ	261
Náhodné odebírání vzorků	262
Vrstvené odebírání vzorků	262
VELIKOST VZORKU	263
<hr/>	
Příloha 3	
Příklad učebního deníku	265
<hr/>	
Příloha 4	
Ukázka lektorského posudku kursu	269
<hr/>	
Příloha 5	
Příklad kontrolního seznamu pro ohodnocení výkonu instruktora	273
Ohodnocení	274
Rejstřík	279