

OBSAH

Seznam použitých zkratk	8
Úvod	9
1. Firemní vzdělávání – terminologický kontext	11
1.1 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků	12
1.1.1 Význam strategie	13
1.1.2 Strategický plánovací model	14
1.2 Firemní vzdělávání, profesní vzdělávání, další profesní vzdělávání	16
1.2.1 Oblasti firemního vzdělávání	17
1.2.2 Úkoly firemního vzdělávání	18
1.3 Firemní vzdělávání a ostatní personální činnosti	20
2. Prostředí firemního vzdělávání	23
2.1 Vnější prostředí	23
2.1.1 Sociální (demografické) prostředí	24
2.1.2 Technologické prostředí	24
2.1.3 Ekonomické prostředí	25
2.1.4 Legislativní prostředí	25
2.2 Vnitřní prostředí	27
2.3 Zdroje pro analýzu prostředí firemního vzdělávání: strategické a situační analýzy	27
2.3.1 Analýzy prostředí firmy	29
2.3.2 Strategické analýzy	30
2.4 Kontextuální bariéry firemního vzdělávání	31
3. Strategický přístup k firemnímu vzdělávání	32
3.1 Poslání a vize firmy	32
3.1.1 Zdroje pro tvorbu poslání a vize	32
3.1.2 Poslání	33
3.1.3 Vize	33
3.1.4 Poslání, vize, strategie	35
3.2 Strategický rámec, strategické kontinuum	36
3.2.1 Řízení pracovního výkonu	37
3.2.2 Balanced Scorecard	41
3.3 Plánování a tvorba strategie firemního vzdělávání	49
3.3.1 Úrovně strategie	51
3.3.2 Proces tvorby strategie	60
3.3.3 Zdroje pro tvorbu strategie	63
3.4 Implementace strategie firemního vzdělávání	69
3.4.1 Podmínky implementace strategie	69
3.4.2 Kroky implementace strategie	70

3.4.3	Nástroje implementace strategie vzdělávání	74
3.4.4	Strategický interval	74
3.5	Monitorování a vyhodnocování strategie firemního vzdělávání	77
3.5.1	360stupňová zpětná vazba	78
4.	Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání	82
4.1	Rízení podle kompetencí	82
4.2	Kompetence	84
4.2.1	Anatomie kompetence	86
4.2.2	Základní kompetence organizace	89
4.3	Kompetenční modely	94
4.3.1	Strategické východisko při tvorbě kompetenčního modelu	96
4.3.2	Funkční kompetenční model	97
4.3.3	Tvorba kompetenčního modelu	99
4.4	Matice kompetencí	103
4.5	Strategická mapa	104
5.	Systematické a plánované firemní vzdělávání	108
5.1	Koncepce firemního vzdělávání	109
5.2	System firemního vzdělávání	109
5.3	Plán vzdělávání	112
5.3.1	Systemový přístup k plánovanému vzdělávání	114
5.4	Projektování firemních vzdělávacích aktivit	115
6.	Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	118
6.1	Vzdělávací potřeby	119
6.1.1	Zdroje vzdělávacích potřeb	119
6.1.2	Druhy vzdělávacích potřeb	120
6.2	Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb	120
6.2.1	Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb	121
6.3	Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb	122
6.3.1	Metody a techniky analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb	123
6.3.2	Silná a slabá místa analýzy vzdělávacích potřeb	128
6.3.3	Využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb, model deficitu	130
7.	Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb	134
7.1	Cíle vzdělávací akce	135
7.1.1	Formulace cíle vzdělávací akce	136
7.1.2	Struktura cílů vzdělávací akce	137
7.1.3	Výhody stanovení cíle	141
7.1.4	Potíže při stanovování cílů	142
7.1.5	Rizika při nesprávně stanoveném cíli	143
7.2	Obsah vzdělávací akce	144
7.2.1	Stanovení profilu účastníka	145
7.2.2	Stanovení profilu absolventa	145
7.2.3	Proces didaktické transformace	145

8. Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání	149
8.1 Formy vzdělávání	149
8.1.1 Kritéria pro volbu forem vzdělávání	150
8.2 Metody vzdělávání	150
8.2.1 Kritéria pro volbu metod vzdělávání	151
8.2.2 Klasifikace metod vzdělávání	152
8.3 Speciální didaktické postupy	159
8.3.1 Mentální bariéry kreativního myšlení	160
8.4 Prostředky firemního vzdělávání	162
8.4.1 Vizualizace prostřednictvím didaktických pomůcek a prostředků didaktické techniky	163
8.4.2 Písemné/tištěné studijní materiály	165
8.4.3 Studijní materiály nabízené prostřednictvím jiného média	166
9. Realizace firemního vzdělávání	167
9.1 Organizace a logistika firemního vzdělávání	168
9.1.1 Časový a místní plán	169
9.1.2 Algoritmus organizačního zabezpečení	172
9.1.3 Ganttův diagram, CPM diagram	173
9.2 Kalkulace vzdělávací akce	175
9.2.1 Druhy nákladů	176
9.2.2 Stanovení výše nákladů a systém snižování nákladů	178
9.2.3 Konečné vyúčtování vzdělávací akce	180
10. Evaluace firemního vzdělávání	181
10.1 Oblasti evaluace	182
10.2 Přístupy k evaluaci	183
10.3 Etapy evaluace	184
10.4 Bariéry evaluace	185
10.5 Druhy/úrovně evaluace	185
10.5.1 Reakce	186
10.5.2 Učení	187
10.5.3 Chování	187
10.5.4 Výsledky	188
10.6 Měření úrovně kompetencí	189
10.6.1 Behaviorální přístup	190
10.6.2 Analogové metody	190
10.6.3 Analytické metody	190
10.6.4 Speciální metody	191
10.7 Principy hodnocení	192
Závěr	194
Literatura	195
Rejstřík	203