

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ

KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Dagmar Marsová

**Profesní vzdělávání s důrazem na systém rozvoje
zaměstnanců kanadské státní správy**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Vladka Fischerová-Katzerová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER

COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Dagmar Marsová

**Professional education with an emphasis on employee
development of the Government of Canada**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Vlad'ka Fischerová-
Katzerová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. února 2016

Dagmar Marsová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní PhDr. Vladěce Fischerové-Katzerové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou profesního vzdělávání. Teoretická část je zaměřená na obecné informace z oblasti historie vzdělávání dospělých a jejich systematické vzdělávání, rozebírá strategie lidských zdrojů a motivaci ke vzdělávání a firemní kulturu. Praktická část je věnována rozvoji lidských zdrojů na Ministerstvu zahraničí Kanady, Velvyslanectví Kanady, Ministerstvu zahraničí ČR a na dalších velvyslanectvích akreditovaných pro ČR. Praktická část dále zahrnuje dotazníková šetření, rozhovory se zaměstnanci velvyslanectví a s velvyslancem ČR v Kanadě a velvyslancem Kanady v ČR. Cílem diplomové práce je rozbor a posouzení současných vzdělávacích metod Ministerstva zahraničí Kanady a Velvyslanectví Kanady, identifikace nedostatků, návrh možných změn a jejich přizpůsobení lokálním podmínkám pro vzdělávání zaměstnanců na Velvyslanectví Kanady v ČR.

Klíčová slova

Celoživotní učení, firemní kultura, kompetence, lidské zdroje, osobní rozvoj, metody vzdělávání, motivace ke vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců.

Annotation

The thesis deals with the professional education. The theoretical part is focused on general information of the history of adult education and systematic training, analyzes the strategy of Human Resources, learning motivation and corporate culture. The practical part is devoted to the development of Human Resources at the Ministry of Foreign Affairs of Canada, the Embassy of Canada, the Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic and other embassies accredited to the Czech Republic. The practical part includes questionnaire investigation, interviews with employees of several embassies, the Ambassador of the Czech Republic to Canada and the Ambassador of Canada to the Czech Republic. The aim of this thesis is the analysis and assessment of current educational methods of the Ministry of Foreign Affairs of Canada and the Embassy of Canada, identification of gaps, and proposition of possible changes and their adaptation to local conditions for staff development at the Embassy of Canada in the Czech Republic.

Keywords

Competencies, corporate culture, Human Resources, learning motivation, lifelong learning, methods of education, personal development, staff education.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 HISTORIE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	11
2 STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2.1 Knowledge management	18
2.2 Řízení kariéry a talent management	21
2.3 Kompetenční model.....	23
3 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
3.1 Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	26
3.2 Cyklus vzdělávání a rozvoje v organizaci.....	27
3.3 Metody vzdělávání zaměstnanců	36
3.4 Vzdělávání manažerů	45
4 MOTIVACE JAKO VZDĚLÁVACÍ PRVEK.....	47
4.1 Motivace dospělého ve vzdělávání	48
4.2 Motivační vlivy v procesu učení.....	50
4.3 Motivační bariéry.....	50
5 FIREMNÍ KULTURA VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	52
PRAKTICKÁ ČÁST	55
6 MINISTERSTVO ZAHRANIČÍ KANADY A VELVYSLANECTVÍ KANADY V ČESKÉ REPUBLICE	55
6.1 Canadian Foreign Service Institute (Institut kanadské zahraniční služby)	56
6.2 Canada School of Public Service (Kanadská škola veřejné služby).....	59
6.3 Vzdělávání pro lokálně přijímané zaměstnance	60
6.3.1 Velvyslanectví Kanady v ČR	67
6.4 Rozhovor s velvyslancem Kanady v ČR	68
7 VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE MINISTERSTVA ZAHRANIČÍ ČESKÉ REPUBLIKY – DIPLOMATICKÁ AKADEMIE MZV ČR.....	71
7.1 Vzdělávací programy Diplomatie akademie	71
7.2 Rozhovor s velvyslancem ČR v Kanadě	72
8 OSTATNÍ VELVYSLANECTVÍ AKREDITOVANÁ PRO ČESKOU REPUBLIKU A VÝZKUM.....	76

8.1	Popis průzkumu	76
8.2	Hypotézy a výsledky průzkumu	76
9	INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ	81
9.1	Shrnutí dotazníkového šetření.....	81
9.2	Shrnutí rozhovorů	82
9.3	Shrnutí vzdělávání na Ministerstvech zahraničí Kanady a ČR.....	83
9.4	Vyhodnocení hypotéz	84
	ZÁVĚR.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	87
	SEZNAM ZKRATEK.....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

V dnešní společnosti je celoživotní vzdělávání pro velkou většinu profesí již naprostou nezbytností. Účast na firemních školeních a profesních kurzech zvyšuje odbornost zaměstnanců a tím i konkurenceschopnost celé organizace. Lidský kapitál je skutečnou hodnotou každé společnosti a mnohé z nich si to uvědomují. Vzdělávání zaměstnanců se tak stává v růstu firmy klíčovým procesem, do kterého úspěšné organizace neváhají investovat nemalé finanční prostředky. Velkou výhodou se v tomto směru stávají nové technologie, především internetové, které nabízejí stále nové a nové možnosti.

Je zřejmé, že zájem o vzdělávání by měl vycházet hlavně od zaměstnanců samotných. V současné éře intenzivního vývoje informačních a komunikačních technologií, velkých změn, turbulencí, inovací a nových poznatků by se především sami zaměstnanci měli snažit o sebevzdělávání, rozšiřování znalostí a dovedností tak, aby uspěli nejen na současném, ale i budoucím trhu práce. Úkolem společnosti je tyto zaměstnance správně motivovat a hodnotit, protože kýžených výsledků firmy je možno dosáhnout jen s podporou kvalifikovaných zaměstnanců. Vzdělávání by však mělo být systematické, průběžné a správně orientované, s cílem neustálého zvyšování jak pracovního výkonu zaměstnanců, tak i jejich spokojenosti, neboť jen spokojený pracovník je ochoten využít nově získaný potenciál v rámci aktuálního zaměstnavatele, nikoli využít jej k přechodu ke konkurenci.

Průběžné vzdělávání jednotlivců dále zvyšuje jejich ochotu přijímat nové úkoly a výzvy při plnění pracovních povinností. Důležitá je i pravidelná zpětná vazba od účastníků firemního vzdělávání, neboť jen tak je možné tento proces udržovat co nejvíce efektivní. Neoddiskutovatelným úkolem firemního vzdělávání je také v součinnosti s managementem společnosti adaptovat proces na vnitřní potřeby této organizace, a to jak stávající tak i budoucí. Kromě nutných odborných školení (potřebných pro výkon určité specializované funkce nebo činnosti), které jednotlivé organizace již mají podchycené ve vlastních vzdělávacích systémech i v rozpočtových položkách, je nutné zahrnout do příprav investičního plánu i další, nepovinná odborná školení a kurzy, v souladu s vytvořenými vzdělávacími plány. V této oblasti je možné využít širokou škálu podpory nabízené jak Ministerstvem práce a sociálních věcí a jeho externími agenturami, tak i prostředků ze strukturálních fondů EU, např. pomocí projektů Evropského sociálního fondu

(<http://www.esfcr.cz/projekty/podpora-odborneho-vzdelavani-zamestnancu>) nebo přes Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>).

Cílem této práce je detailní analýza používaných metod vzdělávání zaměstnanců jednak v obecné rovině a dále pak v rámci Ministerstva zahraničí Kanady s důrazem na Velvyslanectví Kanady v České republice. Následně bude provedeno srovnání s používanou praxí na vybraných velvyslanectvích akreditovaných pro Českou republiku. Posledním bodem je identifikace slabých míst a z ní vyplývající návrh řešení změn.

Tato diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části se autorka zabývá vymezením základních pojmů, přehledů a souvislostí, které se týkají vzdělávání a rozvoje zaměstnanců obecně. Autorka poukazuje na hlavní důvody a význam vzdělávání zaměstnanců a v tomto ohledu používá dostupnou literaturu z této oblasti.

Praktická část se zabývá analýzou systému vzdělávání na Ministerstvu zahraničí a Velvyslanectví Kanady a formou získaných dat předkládá zjištěné klady i zápory a navrhuje doporučení ke zlepšení. O závěry vyplývající z této práce již projevila zájem hlavní koordinátorka školení ministerstva Global Affairs Canada, se kterou autorka spolupracovala při získávání podkladů k této práci.

V diplomové práci bylo využito dostupné literatury a informací získaných ze zaslaných dotazníků i následných rozhovorů. Autorka práce se v dané problematice prakticky orientuje vzhledem ke zkušenostem v rámci zaměstnání na Velvyslanectví Kanady v České republice.

TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORIE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Historie vzdělávání dospělých se datuje od dob, kdy byl člověk nucen reagovat na změny. Ať už se jednalo o změny jeho vlastní či změny společenské. Podle Beneše¹ myšlenka celoživotního vzdělávání sahá až do antiky a dotýká se všech kultur, filozofií i náboženství. Palán a Langer pak říkají², že vůbec první didaktikou pro dospělé byl spis „O výchově řečníka“ od Marca fabia Quintiliana (35-95). Tento spis měl devět knih a Quintilian byl jmenován římským císařem Vespasianem vůbec prvním veřejným učitelem, který pobíral státní plat.

K velkému vzestupu vzdělávání pak došlo v období renesance, humanismu a osvícenství. Největším mezníkem však bylo období a dílo Jana Amose Komenského. Komenský, který je pokládán za zakladatele celoživotního učení, velmi oceňoval výchovu a vzdělávání a přikládal jim velký význam. Hlavními cíli podle něj bylo poznání samosebe, ovládnutí samosebe a povznesení k Bohu, tzv. kultivaci osobnosti, přičemž pravý člověk znamená moudrý, mravný a zbožný. V této hierarchii byla moudrost nebo vzdělanost na nejnižším stupni. Vzdělávání Komenský navrhoval rozdělit do několika etap: od narození do šesti let, tzv. domácí výchova, dále škola obecná od šesti do dvanácti let, škola latinská od dvanácti do osmnácti let a akademie od osmnácti do dvacetičtyř let. Tím však vzdělávání podle něj nekončí, neboť vzdělávání by mělo být neustálé³. Dále by měl člověk cestovat a postupem času pak Komenský navrhoval i tzv. školy stáří. Výchova je podle Komenského činnost člověka s cílem tvorby člověka jiného a s tím jde ruku v ruce svoboda, ale odpovědnost jak žáka, tak i učitele. Odkaz Komenského je tedy stále více aktuální⁴.

¹ BENEŠ, M. Celoživotní učení a vzdělávání. In: VETEŠKA, J. a kol. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2009, s. 26. ISBN 978-80-87306-04-8.

² PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 17. ISBN 978-80-86723-58-7.

³ *Jan Amos Komenský*. online]. [cit. 2016-02-06]. Dostupné z https://cs.wikipedia.org/wiki/Jan_Amos_Komenský

⁴ DVOŘÁKOVÁ, M., Z. KOLÁŘ, I. TVRZOVÁ a R. VÁŇOVÁ. *Základní učebnice pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 186. ISBN 978-80-247-5039-2.

Dalším velmi významným mezníkem byl vynález knihtisku, který pochází ze staré Číny, stejně jako vynález papíru. Velký dopad mají i různá období velkých změn a krizí. V tomto ohledu můžeme obecně říci, že vzdělávání dospělých je důsledkem změn, které nastaly po francouzské a průmyslové revoluci.

K velkému rozmachu vzdělávání dospělých pak došlo v 19. století, kdy vzrostla myšlenka emancipace pomocí vzdělávání. V tomto období se jedná o dva názory: liberální, který říká, že k pokroku dojde vylepšením momentálního stavu a díky výsledkům lidí z jejich vlastní námahy a výkonu. Druhý názor se opírá o myšlenku dělnického hnutí, kdy se jednalo hlavně o dosažení třídní rovnosti. Zde se na rozdíl od liberálního pojetí jednalo o kolektivní emancipaci a vytvoření národnostní identity a emancipace národa. Nakonec se vytvořily tři směry: liberální, socialistický a konzervativní. Přičemž největší váhu má směr liberální, neboť jednotlivec je svobodný a je tedy na každém jednotlivci i zodpovídat za své vzdělání. Ačkoliv má vzdělávání dospělých ve všech zemích odlišné kořeny, tak ve většině zemí se mu v 19. století dostalo označení lidová výchova, případně lidová osvěta, lidové vzdělávání či lidovýchova. Postupně se toto označení změnilo na vzdělávání dospělých, případně další vzdělávání. Toto označení se nyní může používat jako obecný pojem, přičemž vzdělávání dospělých je jeho součástí. Může se též používat rovnocenně, přičemž další vzdělávání je bráno jako další odborné vzdělávání a vzdělávání dospělých jako všeobecné kulturní a zájmové vzdělávání⁵.

Velkým motivátorem ve vzdělání byla potřeba kompenzace nedostatku ve školství. Docházelo k tomu hlavně v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století, kdy se díky demokratizaci v západních zemích začalo mluvit o rovnosti vzdělávacích šancí. V socialistickém bloku pak šlo hlavně o vytváření socialistických odborníků a socialistické inteligence z řad dělnictva. V této době se tedy začalo potvrzovat, že vzdělání je celoživotní proces. Každý dosažený stupeň vzdělání je pouze předběžný a každý se musí přizpůsobit rychle se měnícím podmínkám života. Docházelo k rychlému hospodářskému růstu, což bylo spojené s pokrokem, ať už vědeckým nebo technologickým a tím pádem i k potřebě nových kvalifikací.

⁵ BENEŠ, M. *Andragogika, teoretické základy*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, s. 23. ISBN 80-86432-23-8.

Co se týče českých zemí, tak velkou změnou bylo národní obrození, rozpad feudálních vztahů a osvěta vlastenců (učitelů, kněží, politiků, ochotníků a dalších představitelů z oblasti vědy a kultury). Velký význam má pak Dělnická akademie, která byla založena koncem 19. století (spoluzakladatelem byl T. G. Masaryk), následně po Umělecké besedě a Spolku pro veřejné populární přednášky Osvěta. Dalšími organizacemi pak byl např. Sokol, katolický Orel či Klub českých turistů. Po vzniku Československa došlo v oblasti vzdělávání k větším, pozitivním změnám a určité podpory, jak legislativní, tak i finanční a v roce 1918 byl schválen vůbec první zákon ke vzdělávání dospělých. V roce 1925 byl pak založen Masarykův lidovýchovný ústav, díky kterému se začala veškerá školící činnost lépe koordinovat. Tento ústav zaštiťoval Svaz osvětový, Masarykovu akademii práce, Matici slovenskou, Výbor pro pořádání lidových přednášek českých vysokých škol brněnských, Československou obec sokolskou apod. Velký význam měly vyšší lidové školy, které se dělily na odborné, zájmové a neutrální a nabízely hlavně večerní kurzy. Zároveň se rozvíjelo i podnikové vzdělávání. Nejlepším v té době bylo Baťovo vzdělávání. Systém jeho školy práce byl velmi dobře propracovaný a důraz na vzdělávání a jeho význam přetrval až do současnosti.

V následných letech hospodářské krize 1929-1933 a 2. světové války došlo k přerušení činnosti Sokola, Dělnické akademie a dalších. Většina z nich obnovila svou činnost v poválečných letech, nicméně ne na dlouhou dobu. Tyto spolky byly nahrazeny organizacemi, které hlavně proklamovaly překonávání vlivu buržoazní ideologie a snažily se o posilování tzv. vědeckého světonázoru. Do působnosti ROH (Revoluční odborové hnutí) byla zařazena i další osvětová zařízení (sovětové besedy a domy) a zřizovaly se parky kultury a oddechu, hlavně podle vzoru SSSR. Šerák říká⁶, že tou největší a pravděpodobně i nejvýznamnější vzdělávací institucí byla Socialistická akademie ČSSR. Ta byla z původního Proletkultu z roku 1921 transformovaná v roce 1936 na vzdělávací centrálu KSČ a která již roku 1948 převzala Dělnickou akademii. Ve svých vrcholných 70. a 80. letech evidovala až 40 000 členů.

V této době se také ustanovily tři typy forem pro vzdělávání dospělých: závodní školy práce, podnikové technické školy a podnikové instituty. Podniky však mohly zajišťovat pouze další vzdělávání a stupně vzdělání bylo možné doplnit jen na státních školách.

⁶ ŠERÁK, M. *Zájmové vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 89-90. ISBN 978-80-7367-551-6.

Formálně došlo k začlenění vzdělávání dospělých do vzdělávací soustavy v roce 1976 přijetím dokumentu Další rozvoj československé výchovně vzdělávací soustavy.

Po roce 1989 došlo ke změnám i ve vzdělávání dospělých. Došlo k velké společenské mobilitě, změnám v legislativě, novým vlastnickým vztahům. Společnost se začala řídit nabídkou a poptávkou, na základě které vzniklo přibližně 2000 nových soukromých institucí soustředěných na vzdělávání a na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy také vznikl odbor celoživotního vzdělávání, následně pak vznikla i občanská sdružení Česká asociace distančního univerzitního vzdělávání, Asociace institucí vzdělávání dospělých, která má v současnosti více než dvě stě členů, tj. institucí a organizací, které se zabývají vzděláváním dospělých.

Závěrem kapitoly je možné konstatovat, že historie vzdělávání dospělých je dlouhá, ale nikdy dříve nebyla této oblasti věnována tak rozsáhlá pozornost jako v současnosti. Tato skutečnost se promítá do každodenního života v soukromé i profesní oblasti, konkrétně do oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizacích.

2 STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jak bylo v závěru předchozí kapitoly uvedeno, v organizacích je rozvoji lidských zdrojů věnována velká pozornost. Strategie tohoto rozvoje je pak tím nejvyšším nástrojem, který pomáhá k realizaci firemní strategie, jenž je tou hlavní, výchozí pomůckou při procesu naplňování firemního poslání.

„Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace.“⁷
Ukazuje možnosti, jak uskutečňování politiky rozvoje lidských zdrojů pomáhá k úspěšnému zajištění podnikových strategií a k realizaci podnikových cílů. Zaměřuje se na to, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším zdrojem konkurenční výhody a tím pádem se jedná o rozvoj intelektuálního kapitálu, který napomáhá organizaci k realizaci svých stávajících i budoucích potřeb.

Cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je vytvoření jednotné formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tato forma by měla být jednotná, úplná a logicky na sebe navazující. Jedná se nejen o standartní vzdělávací aktivity, ale hlavně o podporu podnikového týmového vzdělávání, rozvoj intelektuálního kapitálu a samozřejmě také samostatné učení a rozvoj.

Armstrong⁸ uvádí čtyři složky rozvoje lidských zdrojů: učení se, vzdělávání, rozvoj a odborné vzdělávání (výcvik). Učení se navozuje jakousi celkovou změnu, která přichází v návaznosti na určité zkušenosti. Vzděláváním Armstrong rozumí rozvoj znalostí a vědomostí obecných, zatímco odborné vzdělávání slouží k formování osobnosti pomocí vzdělávacích aktivit a programů tak, aby byl zaměstnanec schopen efektivně vykonávat svou práci. A rozvoj v návaznosti umožňuje realizaci schopností a dovedností v rámci praxe a dalších vzdělávacích akcí. V oblasti těchto složek rozvoje Bláha⁹ spojuje vzdělávání a odborné vzdělávání do jedné skupiny, kdy se zaměstnanec zaměřuje na rozvoj svých specifických dovedností, znalostí i schopností a také postoje důležitého ke kompetentnímu výkonu na jeho pozici.

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 467. ISBN 80-247-0469-2.

⁸ Tamtéž, s. 468.

⁹ BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, s. 122. ISBN 978-80-266-0374-0.

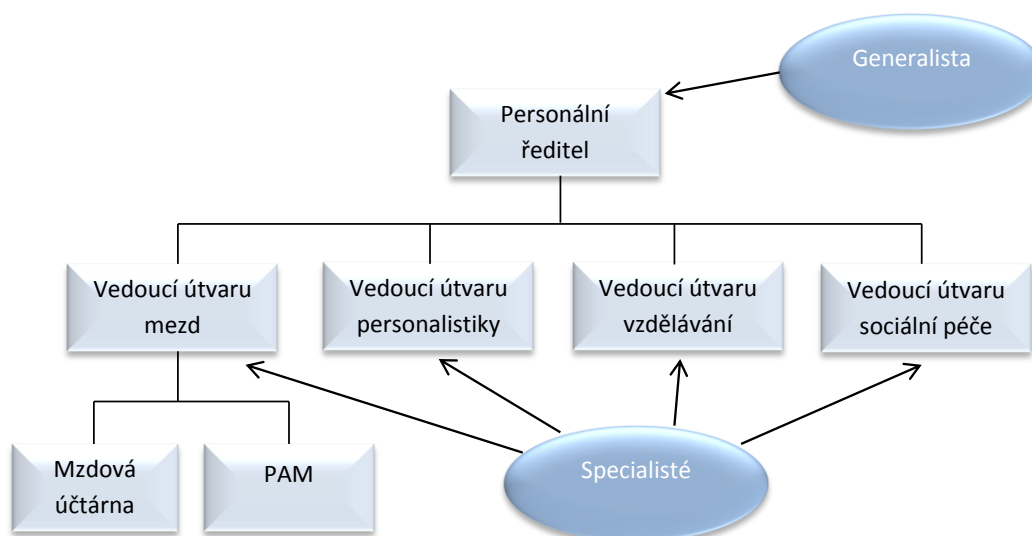
Co se týče filozofie rozvoje lidských zdrojů, tak Armstrong¹⁰ hovoří o:

- důležitosti propojení plánů a programů rozvoje lidských zdrojů, což by mělo napomáhat nejen k dosažení cílů organizace, ale zároveň i prospívat všem zainteresovaným stranám,
- podněcování jednotlivých zaměstnanců k rozvoji jejich dovedností a znalostí, přičemž organizace poskytuje formální aktivity a dává plnou podporu k tomuto rozvoji, ale hlavní zodpovědnost zůstává vždy na zaměstnanci samotném,
- rozvoji lidských zdrojů jako o systému vždy orientovaném na výkon, zlepšení jednotlivců i týmů a přispění k pozitivním finančním výsledkům.

Rozvoj lidských zdrojů a organizační struktura

V malých firmách má na starosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců personální manažer. Na rozdíl od větších firem, kde je personální oddělení členěno do určitých specializovaných útvarů (tradiční model ve velkých firmách, viz obrázek níže).

Obr. 1: Tradiční model řízení lidských zdrojů



Zdroj¹¹

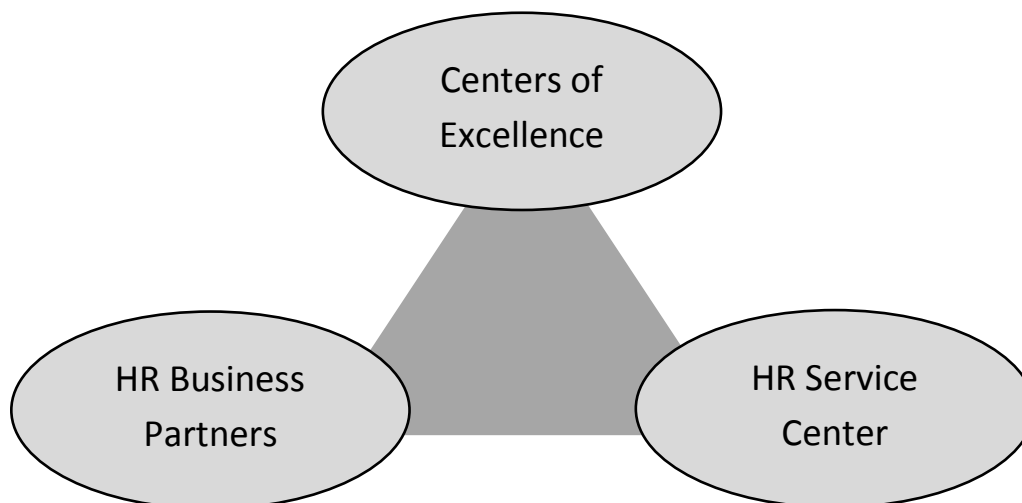
¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 468. ISBN 80-247-0469-2.

¹¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.26. ISBN 978-80-247-1457-8.

Partnerský model ve velkých firmách

Tento model se podle Hroníka¹² objevuje hlavně v zákaznický orientovaném útvaru, který je směřován na manažery.

Obr. 2: Partnerský třísloužkový model činnosti personálního oddělení



Zdroj¹³

Front Office/HR Business Partners

Hroník¹⁴ zde hovoří o generalistech, kteří jsou pravou rukou manažerů. Generalisté identifikují problémy, které by se měly řešit, spolupracují se specialisty a určují potřeby rozvoje a jejich možná řešení. Jsou obeznámeni s cíli organizace a jsou schopni vyhodnotit efekty vzdělávání.

Centers of Excellence

V této části personálního oddělení pracují specialisté, kteří se zaměřují na personální marketing, výběr a nábor zaměstnanců a jejich následný rozvoj, vzdělávání, hodnocení i odměňování. Zajišťují přípravu i realizaci těchto aktivit a vytvářejí metodiky.

¹² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹³ Tamtéž, s. 27.

¹⁴ Tamtéž, s. 27.

Back Office/HR Service Center

Tato část personálního oddělení zajišťuje administrativní podporu, spravuje personální administrativu a její informační systém, mzdy i zaměstnanecké benefity.

Je důležité zdůraznit, že HR business partneři a Centers of Excellence musí při koncepci rozvoje zaměstnanců spolupracovat a sdílet vize vzdělávacích aktivit.

2.1 Knowledge management

Knowledge management je relativně nový směr a ačkoliv se již dříve používal, neměl tento název. S tím přišel až Ikuro Nonaka a poté P. F. Drucker. Hroník udává následující definici: „*Knowledge management se zabývá generováním, šířením, konzervováním a revizí společné odbornosti.*“¹⁵ Jde o určitou návaznost na koncepci organizačního učení s důrazem právě na společnou odbornost. Nejedná se o rozvoj individuálních znalostí. Na druhou stranu jsou tyto dvě oblasti velmi provázány. Mluví se o prostředí, které bude vhodné k učení celé organizace, které se již nemohou spoléhat pouze na své vedení, je potřeba využívat intelektu všech.

Jedním z novějších trendů ve vzdělávání v organizaci je celostní přístup v rámci učící se organizace. Na rozdíl od standartních vzdělávacích aktivit vztahujících se k rozvojovému programu se v tomto celostním přístupu přistupuje k principům učící se organizace. Dochází zde k učení nejen učení jednotlivců, ale i organizačního učení a jejich vzájemného propojení. Zároveň se zapojuje co nejvíce zaměstnanců, ke kterým je však přistupováno diferencovaně. K veškerým aktivitám dochází za chodu.

Nejdůležitějšími body jsou: zaměstnanec má volný přístup ke vzdělávání, sám si vytváří rozvojový plán a řídí svou kariéru. Zaměstnavatel pak vytváří atmosféru permanentního vzdělávání, a to se zároveň odehrává co nejlíže samotné práci. Je tedy důležité, aby každý zaměstnanec byl zodpovědný za svůj osobnostní a profesní rozvoj, měl nad ním kontrolu a tento rozvoj byl v souladu s kulturou učící se organizace i jejími principy. Důležitá je kontrola a zpětná vazba. Ta může být formou hodnocení, supervize či motivačního pohovoru.

¹⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 75. ISBN 978-80-247-1457-8.

Pro zajištění atmosféry permanentního vzdělávání je důležité sdílení, a to nejen informací a pohybu vpřed, ale také reflexe a sebereflexe, jakési ohlédnutí. To je pak potřeba „zakonzervovat“ do dokumentů, ať už se jedná o knihy, skripta nebo videozáznamy. Aby bylo vzdělávání co nejlépe práci, je potřeba zajistit koučování a supervize.

Častorál¹⁶ v souvislosti s knowledge managementem uvádí dva pojmy: znalostní management a management znalostí. Přičemž znalostní management mluví hlavně o metodách tvorby znalostí, o jejich přenosu a využití. Management znalostí je pak procesem řízení znalostí a využívá právě postupy znalostního managementu a aplikuje je do praktického využití a konkrétních situací.

Učící se organizace pak musí mít těchto pět kompetencí, které se uplatňují najednou, jsou to vlastně jakési kompetence společnosti:

- systémové myšlení – nejdůležitější komponent. Umožňuje propojení a návaznost těchto disciplín: situace, problém, rozhodnutí, akce, výsledek/cíl,
- osobní mistrovství – zahrnuje zaujetí pro obor a také umění být inspirací pro ostatní,
- mentální modely – zahrnují vnitřní představy o všem kolem nás, různá očekávání, předpoklady, ale i předsudky a jsou jakýmsi modelem pro organizační kulturu,
- sdílené vize – ty jsou důležité pro pocit smysluplnosti, pro pocit sounáležitosti s organizací. Jedná se nejen o aktivní vyhovění (compliance), ale hlavně o závazek (commitment),
- týmové učení – zde je nutný dialog, pochopení a zohlednění všech informací, na základě kterých se pak musí udělat jednoznačné rozhodnutí.

Knowledge management je nikdy nekončící proces. V dnešním tlaku globalizace a neustálých změn musí být organizace adaptabilnější. A knowledge management právě ukazuje, jak je možné se těmto změnám přizpůsobit.

¹⁶ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2013, s. 253. ISBN 978-80-7452-038-9.

Tabulka 1: Trendy v rozvoji a vzdělávání

„Klasický přístup“	Učí se organizace
<p>Pracovník jako objekt vzdělávání Je vzděláván v... vzhledem k dané funkci musí absolvovat... za jeho rozvoj odpovídá manažer, lektor apod. Velký důraz se klade na „správnou“ identifikaci vzdělávacích potřeb vzhledem k současné či plánované pozici.</p>	<p>→ Pracovník jako subjekt rozvoje Nejpodstatnějším rysem je bezbariérový a individuální přístup. Pracovník si sám plánuje osobní a profesionální rozvoj. Odpovídá za svůj rozvoj. Každý má stejnou příležitost.</p>
<p>Vzdělávání je více časově ohraničené od-do Velmi obvyklými jsou dvoudenní školení pátek-sobota. Ale také může jít o jednodenní či kratší, od nichž se očekává podstatná změna.</p>	<p>→ Vytvoření atmosféry permanentního rozvoje a vzdělávání Vzdělávání neprobíhá jen na školení, důležitější je mezidobí, ve kterém probíhá sdílení zkušeností, supervize, samostudium apod. ze širšího úhlu pohledu se jedná o celoživotní vzdělávání.</p>
<p>Vzdělávání se odehrává mimo chod firmy Na jedné straně umožňuje odpoutání se od operativních úkolů a ohlédnutí se, na straně druhé je takové „vytržení“ možné jen jednou za čas (čtvrtroku, půlroku).</p>	<p>→ Rozvoj a vzdělávání se odehrávají co nejbliže samotné práci Nejčastěji má podobu on-the-job tréninku nebo supervize a jiné formy zpětné vazby, které na místě poskytují kouči, trenéři a kolegové, v menší míře externisté. Externisté jsou však více vtahováni do dění ve firmě.</p>
<p>Jasně hranice mezi interním a externím vzděláváním Je přesně definováno, které oblasti školí interní lektori a které externí. Externí lektori nebo vzdělávací firmy jsou pojímány jako externí skupiny. Vzdělávací programy jsou dodávány „na klíč“. Vzdělávací firma připraví program podle požadavků zadavatele.</p>	<p>→ Tým lektorů složený z internistů a externistů Hranice mezi vlastní firmou a poradenskou a vzdělávací firmou jsou posunuty. Lektorskou dvojici tvoří interní a externí lektor, program také vzniká společně. Také je zde institut mentora a interního kouče.</p>
<p>Důraz na nácvik a standardizaci Nácvik je upřednostňován před jinými metodami vzdělávání. Snahou je, aby co největší počet zaměstnanců byl ve znalostech a dovednostech na stejné úrovni. Pak je cílem tuto úroveň postupně zvyšovat. Cílem je druhé „dotlačit“.</p>	<p>→ Důraz na multimediálnost a diferenciaci Zde je myšlena multimediálnost ve vlastním slova smyslu vycházet co nejvíce vstříc různým stylům učení. Oproti důrazu na standardní výkony je zde spíše zdůrazňován špičkový výkon, který inspiruje. Cílem je druhé „přitáhnout“. Dobrým bude přidáno a slabším ještě ubráno. Je zde více diferencujících prvků.</p>

Zdroj¹⁷

¹⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.122. ISBN 978-80-247-1457-8.

2.2 Řízení kariéry a talent management

V předchozí podkapitole se mluvilo o knowledge managementu, který se zaměřuje plošně na celou organizaci, zahrnuje co nejvíce lidí v organizaci a vytváří určitou rovnováhu. Naproti tomu talent management se týká jednotlivců. Avšak pouze těch, kteří jsou připraveni reagovat na změny. Velmi s tím souvisí vnitřní mobilita a diverzita organizace. Dříve se v rámci řízení kariéry hodně hovořilo o kariérových mapách a determinujícím pojetí kariéry. Jednalo se určité stereotypy, od kterých se ale již ustupuje. A v rámci plánování kariéry se hovoří o koncepci na maximálně tři roky a u plánů rozvoje v délce maximálně jednoho roku.

Stupně kariéry

Podle Horníka¹⁸ se dá kariéra ideálně rozdělit do pěti následujících stupňů:

- příprava – získání prvních zkušeností a jejich využití,
- rozvoj – uvědomění si další cesty (postup v hierarchii, prohlubování stávající odbornosti nebo získávání další),
- vrchol – maximální výkonnost a příklad pro ostatní,
- plateau – udržení se ve stávající pozici, předávání zkušeností, role mentora,
- útlum – pokles výkonnosti, snaha o nalezení jiné možnosti uplatnění.

Metody plánování kariéry

Metod plánování kariéry je několik a mezi nejznámější a hlavně nejdůležitější patří rozvojový plán, který je jakýmsi základem a navazuje na hodnocení pracovníků, na základě kterého si zaměstnavatel se zaměstnancem určí oblasti dalšího rozvoje. Součástí rozvojového plánu bývají plány zastupitelnosti, kdy se jedná o získávání dalších odborných znalostí, například při krátkodobém převzetí pracovní činnosti někoho jiného a dále pak plány personálních rezerv a následnictví, kdy rozvoj může být z dlouhodobého hlediska postupem v hierarchii. Zde je podle Hroníka¹⁹ potřeba se držet těchto tří zásad:

- každý z vedoucích by měl mít svého nástupce,
- těchto nástupců by mělo být dva až tři,
- přičemž každý z těchto nástupců se připravuje na více nástupnických pozic.

¹⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.101. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹⁹ Tamtéž, s.104.

Další z velice vhodných nástrojů rozvoje jsou plány rotací. Jedná se o možnost dočasného působení na obdobném pracovišti či oddělení nebo na stejném oddělení v jiné lokalitě či mateřské organizaci. Tuto metodu bude autorka zmiňovat i v závěrečném hodnocení praktické části v návaznosti na možná doporučení.

Talent management

V souvislosti s talent managementem se hovoří o velké konkurenční výhodě. Jedná se hlavně o společnosti, které jsou založené na znalostech. Podle Hroníka²⁰ se však talent management nesmí zaměřovat s odbornou přípravou či adaptačním procesem. Talent management je dlouhodobější proces a zároveň i náročnější na odbornost - aby správně fungoval, je potřeba se držet následujících bodů:

- talentům se nechávají otevřené dveře pro různé pozice,
- jsou jim nabízeny reálné perspektivy,
- nevytváří se z nich místní „smetánka“,
- všichni ve firmě jsou náležitě informováni.

Proces talent managementu je v logické souvislosti a má několik po sobě jdoucích bodů: identifikace, získávání, rozvíjení, udržení a využití.

Existují dva typy programu talent managementu: trainee programy a talent development. Zatímco trainee program je pro účastníky na dobu určitou (půl roku až rok) a až po úspěšném absolvování je jim nabídnut kontrakt, tak talent development je pro již stávající zaměstnance, kteří hledají nový směr svého uplatnění. Může jít o talent development se zaměřením generálním, speciálním, mezinárodním nebo lokálním a využívají se především tyto metody: stáže, zařazení do určitých projektů a rotace.

Častorál²¹ hovoří o umění řízení talentů jako o schopnosti podniku si talentované pracovníky nejen získat, ale také i udržet a dále rozvíjet. Říká, že by se mělo stát součástí podnikové strategie a vždy zahrnuto v podnikových plánech. Zaměstnanec na druhou stranu by měl být iniciativní, angažovat se a brát firemní strategii za svou.

²⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.110. ISBN 978-80-247-1457-8.

²¹ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2013, s. 263. ISBN 978-80-7452-038-9.

Definice a obecné cíle

Zásadou pro dlouhodobé zajištění úspěšnosti podniku je z hlediska řízení kariéry předpoklad, že místa manažerů a vedoucích pracovníků jsou obsazována zaměstnanci z vlastních řad. Řezníček²² hovoří o třech obecných cílech:

- zabezpečení uspokojení potřeb organizace v následnictví manažerských pozic,
- zaměstnancům by měl být nabídnut vzdělávací plán, během kterého budou získávat znalosti a dovednosti důležité k jejich možným budoucím pravomocem,
- zaměstnancům nabídnout vedení a podporu k možné realizaci a využití svého potenciálu tak, aby to odpovídalo jejich předpokladům, možnostem a aspiracím.

Plánování kariéry

Politika řízení kariéry má pak podle Řezníčka²³ tři možné cesty:

- krátkodobá – orientace na přítomnost, vzdělávání se nevěnuje pozornost a v případě nutnosti organizace zaměstná nové zaměstnance,
- dlouhodobá – tvorba velmi strukturovaného řízení kariéry, hodnocení i speciálních programů pro klíčové zaměstnance, využívání assessment centra při hledání manažerů a vedoucích pracovníků,
- všestranní zaměstnanci/specialisté, kteří následně ve své kariéře stagnují.

Při správné tvorbě a zavedení budování profesní kariéry je potřeba se zaměřit na následující:

- včasné rozpoznání zaměstnanců pro klíčové pozice,
- jejich následný rozvoj a podpora v rozšiřování kompetencí,
- vyhodnocení úspěšnosti takto vybraných zaměstnanců.

2.3 Kompetenční model

System vzdělávání podle kompetencí se datuje od 70. let 20. století. Je důležitou složkou profesního vzdělávání a jeho hlavním cílem je umožnit zaměstnanci zvládat své každodenní úkoly, které mu vzniknou při výkonu povolání. Kompetenční model je pak soubor několika nejdůležitějších kompetencí, které jsou důležité v rámci nadcházejícího období jak pro zaměstnance, tak pro celou organizaci. Většina kompetencí má ve velké většině více úrovní

²² ŘEZNÍČEK A KOL. *Personalistika 2006*. 1. Vyd. Praha, ASPI, 2005, s. 419. ISBN 80-7357-148-X.

²³ Tamtéž, s.420.

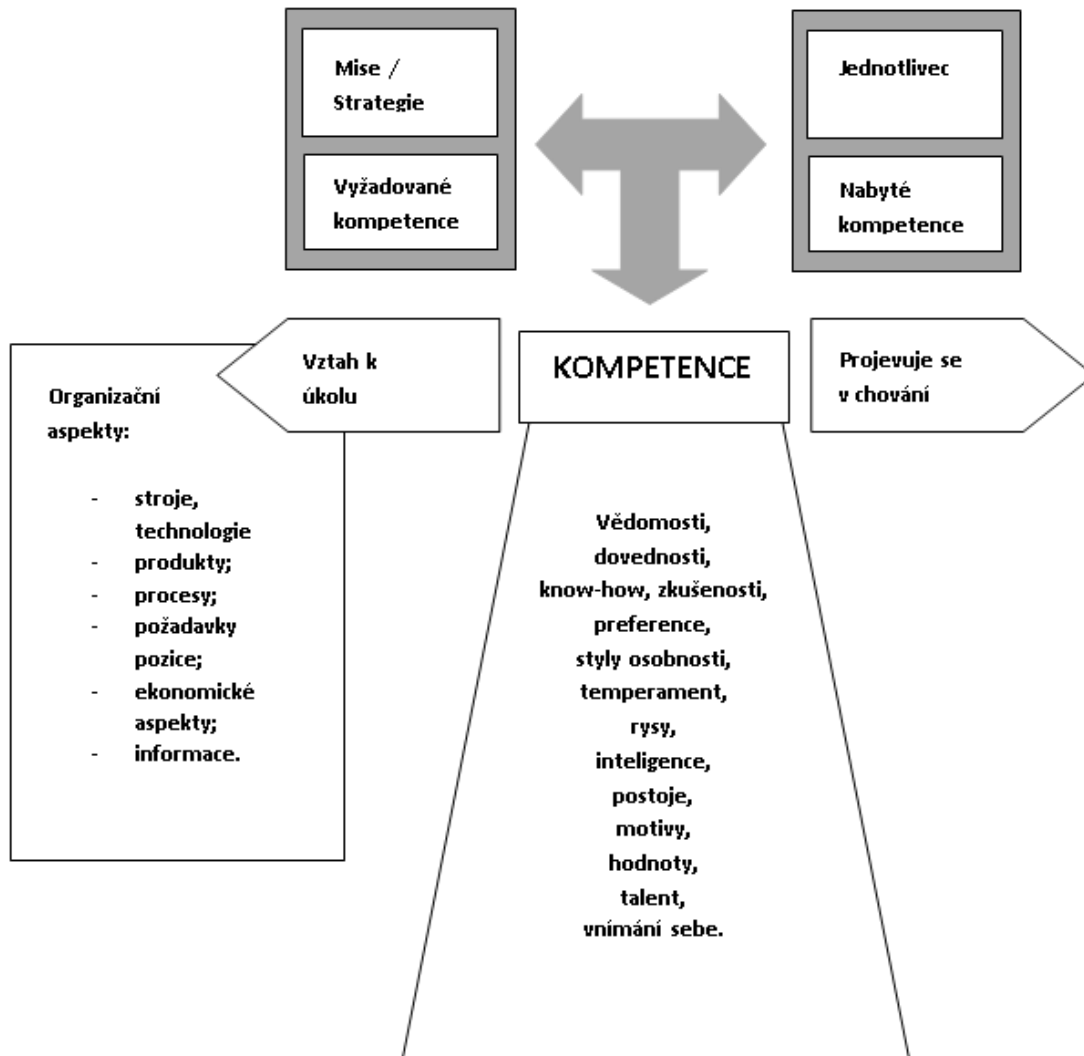
dovedností i znalostí, přičemž ve všech klíčových kompetencích se její míra pro každou profesi stanoví zvlášť. Výhodou vzdělávání podle kompetenčního modelu je nejen rychlý transfer dovedností a znalostí do chování zaměstnanců a tím i do činnosti celé organizace, ale i zjednodušení kontroly uplatňování a hodnocení získaných dovedností i znalostí a naplňování strategie a cílů organizace.

Avšak aby byl pojem kompetence dobře pochopen, je třeba rozlišit pojem competence a competency. „Competence“ jsou obecně odborné a provozní způsobilosti, určité standardy, které jsou minimálními požadavky na určitou pozici. Od jejich přesné formulace se odráží výstupy a koncept pro další vzdělávání. „Competency“ je pak určitá způsobilost, jak dosahovat výkonu. Existuje více možných odpovědí a možností, jak tuto kompetenci projevit a celkově dosáhnout.

„Každý člověk ve firmě má určenou odpovědnost, která vyplývá z jeho funkčního zařazení. Tato odpovědnost je obvykle definována v popisu práce. V něm je uvedeno, CO má člověk na starosti, CO má dělat. Kompetence, způsobilost vyjadřuje JAK to může dělat...stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné. Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.“²⁴ A právě díky kompetencím a kompetenčnímu modelu se dají vytvořit kritéria, která se uplatňují při identifikaci vzdělávacích potřeb a následně i vyhodnocování efektivity rozvoje. Pomocí kompetenčního profilu se vytváří rozvojový program jak pro celou organizaci, tak pro jednotlivce. Vzdělávání zaměstnanců se bude věnovat příští kapitola.

²⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 64-65. ISBN 978-80-247-1457-8.

Obrázek 3: Schéma konceptu kompetence podle Harzallaha a Vernadata



Zdroj²⁵

²⁵ KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, S.29. ISBN 80-247-0698-9.

3 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců součástí celkové firemní strategie a politiky. Systematičnost tohoto rozvoje pak vede k prospěchu zaměstnanců a tím i celé organizace. *„Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Připravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, zajišťuje organizaci potřebnou konkurenceschopnost.“*²⁶

Systematické vzdělávání zaměstnanců je součástí těchto personálních oblastí: personálního rozvoje zaměstnanců (kariéra a následnictví v manažerských funkcích) a řízení talentů. Přičemž aby řízení talentů bylo účelné, je zapotřebí, aby všechny hlavní činnosti řízení lidských zdrojů (pozitivní výběr zaměstnanců, pravidelné hodnocení, spravedlivé odměňování a právě také systematické vzdělávání) byly účelné, operativně zvládnuté a dokončené.

3.1 Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Profesní vzdělávání v organizaci většinou zahrnuje tyto čtyři oblasti:

- zaškolení – tzn. adaptace a orientace při nástupu nového zaměstnance do organizace nebo změna pracovní pozice u zaměstnance a jeho osvojení žádoucích schopností (znalosti, dovednosti a chování),
- doškolení – tzn. prohlubování kvalifikace, kdy si zaměstnanec v rámci změn jak na pracovišti tak mimo něj (např. pracovně-právní vztahy) osvojuje potřebné schopnosti,
- přeškolení – tzv. rekvalifikace a osvojení nových schopností k výkonu jiného zaměstnání,

²⁶ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha, Grada, 2014, s. 124. ISBN 978-80-247-5212-9.

- rozvoj – rozšiřování kvalifikace, jakož i takové, které nejsou potřebné k výkonu jeho momentální pozice, ale které mu umožní se adaptovat na případné změny v budoucnu a lépe se uplatnit v organizaci i mimo ni.

Zároveň je třeba rozlišit, v dnešním znalostním managementu, dvě základní skupiny znalostí:

- znalosti explicitní (formalizované) – informace, které se přenášejí, ukládají a formalizují,
- znalosti tiché (osobní) – mají zásadní význam, jelikož bez nich se organizace nemůže rozvíjet (jsou propojené s určitou a konkrétní činností), přenášejí se v interpersonální komunikaci a ve vztazích mezi zaměstnanci.

Oblasti vzdělávání v organizaci se tedy může rozdělit na řízení tichých znalostí, plánované vzdělávání, rozvoj zaměstnanců a vlastní rozvoj a sebevzdělávání.

3.2 Cyklus vzdělávání a rozvoje v organizaci

Tento cyklus Bláha²⁷ rozděluje do těchto čtyř po sobě jdoucích a na sebe navazujících fází:

- identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb,
- plánování vzdělávání a rozvoje,
- realizace vzdělávacích aktivit,
- hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje.

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Proces identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb se rozděluje do tří etap: organizační analýza, analýza práce a analýza osob.

Organizační analýza se zabývá rozborem cílů a plánů organizace, její struktury, počtu zaměstnanců a programu výroby. Výsledkem analýzy by měl být stávající a cílový stav jak do systému organizace tak i zaměstnanců. Metodou může být analýza strategických cílů a plánů, analýza potřeb zaměstnanců, případně nových trendů na trhu, audit, benchmarking, brainstorming, případně dotazníky.

²⁷ BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, s. 123. ISBN 978-80-266-0374-0.

Při analýze práce se zkoumají jak stávající znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců, tak právě i popisy jejich pracovních míst. Doporučuje se také provést rozhovory s odcházejícími zaměstnanci a vedoucími manažery. Dobrou metodou je také personální audit. Na těchto základech je pak možné identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje.

Analýza osob se zaměřuje na údaje o jednotlivých zaměstnancích, jejich hodnocení a absolvovaná školení a další vzdělávací aktivity. Používanou metodou je assessment a development centrum, simulace, technika kritických událostí a sebehodnocení.

Pro určení vzdělávacích potřeb a jejich vyhodnocení je nutné se zaměřit na dva soubory této analýzy, tedy na tvrdé údaje (hard) a na měkké údaje (soft). Tvrdé bývají objektivně a snadno zjistitelné, racionální a kvantifikovatelné. Zatímco ty měkké jsou hůře uchopitelné, vycházejí z dojmů, předpokladů, intuice a dalších emotivních faktorů. Nevyplácí se tyto měkké prvky podceňovat, neboť se v nich projevují a dají se zde nalézt výrazné prognostické i kreativní prvky, které pak účelně mohou doplnit data racionální.

Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu či pracovní hodnocení je velmi významným nástrojem personální činnosti jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Předkládá informace o zaměstnanci a jeho aktuálním pracovním výkonu, jeho potřebách, potenciálu a dále poskytuje informace k identifikaci jeho vzdělávacích potřeb. Ukazuje, zda se cíle zaměstnance shodují s cíli organizace, je účinným nástrojem jeho motivace a dále také monitoruje situaci v organizaci.

Podle Bláhy²⁸ hodnocení zaměstnanců předkládá následující informace:

- o dovednostech, znalostech, potřebách, zájmech a očekáváních zaměstnanců,
- o nedostacích organizace, jejich slabých i silných stránkách v sociálním kontextu a případném sociálním nesouladu,
- o strategii organizace, jejích cílech a očekáváních od zaměstnance,
- o nedostacích při výběru nových zaměstnanců a možnostech hodnocení dobrých a kvalitních zaměstnanců,

²⁸ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 134. ISBN 80-251-0374-9.

- o negativěch při práci (špatné rozvržení práce nebo nedostatky ve sdílení firemní kultury ze strany zaměstnance a případná diskriminace či porušování politiky rovných příležitostí ze strany zaměstnavatele).

Pracovní hodnocení může být formální nebo neformální. Neformální se uplatňuje v menších organizacích, kde panují spíše neformální vztahy. Je zde vidět subjektivní pohled, který je pak méně využitelný pro organizaci. Naproti tomu formální hodnocení se týká organizací, které si zakládají na objektivitě hodnocení a formalizování jeho zásad a postupů a hodnotící proces vidí jako proces sociální.

Tento sociální proces by měl odpovědět na otázky: proč, kdo, koho, co, jak, kdy a kde hodnotit. Přípravná fáze tohoto procesu zahrnuje sběr dat o zaměstnanci a kdo, kdy, jak bude hodnotit, kdo je garantem a jak budou instruováni hodnotitelé. Realizační fáze pak určuje termín hodnocení a zajišťuje dokumentaci hodnotícího procesu.

Tabulka 2: Fáze sociálního procesu pracovního hodnocení

<u>Průběh hodnocení</u>	<u>Nástroj</u>
Příprava pracovního hodnocení procesu	Navržení hodnotících kritérií
Realizace pracovního hodnocení na pracovišti – sběr informací	Formulář pro hodnocení
Interpretace výsledků a jejich posouzení	Hodnotící pohovor
	Dohoda o budoucím výkonu

Zdroj²⁹

Hodnocení 360° a 540°

Hodnocení 360° zahrnuje hodnocení nejen přímým nadřízeným, ale i nadřízenými dalšími, pak podřízenými, kolegy a sebehodnocení. Hodnocení od kolegů či spolupracovníků

²⁹ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 136. ISBN 80-251-0374-9.

a podřízených pak přidává hodnocení jiný pohled, neboť zaměstnanec se může chovat velmi korektně a uctivě vůči nadřízeným, ale naprosto jinak vůči kolegům a podřízeným.

Při hodnocení 540° se k výše uvedenému hodnocení přidává ještě hodnocení mimo organizaci, tedy od jejích zákazníků a klientů. V této fázi je potřeba přistupovat k žádostem o hodnocení od zákazníků velmi profesionálně a citlivě, neboť tyto žádosti mohou vzbuzovat u zákazníků dojem, že organizace si neví se svými zaměstnanci rady nebo že pochybuje o jejich práci a tím pádem služby zákazníkům nejsou perfektní.

Metody hodnocení zaměstnanců

Metody hodnocení mohou být buď srovnávací, nebo nesrovnávací³⁰.

Nesrovnávací metody:

- hodnocení podle výkonu MBO (řízení pomocí cílů – Management by Objectives); důraz se klade na provázanost cílů, které by měl zaměstnanec dosáhnout, s cíli a strategií celé organizace,
- hodnocení pomocí stupnice – pomocí posuzovací škály se hodnotí výkon a výsledky, které jsou dobře měřitelné; u hodnocení osobnosti může dojít k nepřesnostem,
- nucená volba – z několika možností si hodnocený zaměstnanec vybírá výroky/odpovědi, které jsou mu nejbližší,
- klíčové události – na základě záznamů z celkového pracovního výkonu dochází k argumentaci mezi zaměstnancem a nadřízeným,
- testování a pozorování pracovního výkonu – využití psychologických testů na dovednosti a znalosti.

Srovnávací metody:

- metoda stanovení pořadí – podle určitých a předem daných kritérií seřazení zaměstnanců od nejlepšího k nejhoršímu,
- metoda bodovací – formou rozdělení bodů mezi zaměstnance jsou vidět rozdíly mezi nimi,

³⁰ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 145. ISBN 80-251-0374-9.

- metoda nuceného rozdělení – na základě pravidel procentuálního rozdělení finančních prostředků dochází k jejich přerozdělení mezi zaměstnance (např.: nejlepších zaměstnanců max. 30%, průměru dosahuje 50% zaměstnanců a ostatních je 20%),
- metoda párového srovnání – podle matice zaměstnanců dochází k jejich bodovému srovnání, každý s každým; vzhledem k náročnosti je tato metoda vhodnější spíše pro menší kolektivy.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor by vždy měl mít motivační charakter, říká se mu proto rozhovor motivační. Tento rozhovor se skládá ze tří na sebe navazujících částí: příprava, průběh a ukončení. Rozhovor se provádí na konci sociálního procesu, kdy se diskutují budoucí cíle.

Podle Bláhy³¹ by měla být dodržována během motivačního rozhovoru tato pravidla:

- držení se stanovených cílů rozhovoru,
- vyhnout se případnému konfliktu, zabývat se pouze výkonem, nikoliv osobností zaměstnance,
- zajistit klidné, příjemné a neformální prostředí, vyhnout se vnucování vlastních myšlenek,
- základem je otevřená komunikace s otevřenými otázkami, které podněcují diskuzi,
- pozitivní myšlení, probrat dosavadní úspěchy a jak jich bylo dosaženo,
- držet se plánovaného programu, bez jakýchkoliv překvapení, na které není zaměstnanec připraven,
- být zaměstnanci oporou a sledovat jeho další plnění cílů.

Chyby při vedení rozhovorů a hodnocení zaměstnanců

V žádoucím objektivním hodnocení zaměstnanců velmi často hraje roli i subjektivní názor hodnotitele. Lze se tomu jen velmi špatně vyhnout, nicméně je alespoň zapotřebí se snažit

³¹ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 151. ISBN 80-251-0374-9.

tento subjektivní přístup minimalizovat tím, že hodnotitelé budou dobře proškoleni a systém hodnocení bude dobře nastaven.

Tabulka 3: Nejčastější chyby při hodnocení zaměstnanců

Chyba schovávavosti	→	Tendence hodnotit lidi příliš shovívavě. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni vyšším stupněm, než by měli mít.
Chyba přísnosti	→	Tendence hodnotit lidi příliš přísně. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni nižším stupněm, než by měli mít.
Centrální tendence	→	Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni jako průměrní.
Efekt nedávnosti	→	Hodnotitel posuzuje výkonnost zaměstnance pod vlivem nedávných výsledků a nebere v úvahu výsledky za celé hodnotící období.
Předsudky	→	Zaujatost vůči určitým skupinám lidí mohou ovlivňovat hodnocení.
Chyba kontrastu	→	Hodnotitel srovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci spíše než se standardy výkonnosti.
Sebeprojekce	→	Hodnotitelé lépe hodnotí ty zaměstnance, kteří mají podobné postoje, zájmy či hodnoty jako oni sami.
Halo a horn efekt	→	Hodnotitel je ovlivněn dobrým výsledkem v jedné oblasti hodnocení a pak jsou i ostatní oblasti (kritéria) hodnoceny pozitivně. Tím dochází ke zkreslení výsledků hodnocení.

Zdroj³²

Po správně provedeném hodnocení je možné zjistit aktuální vzdělávací potřeby zaměstnance a formulovat přesné cíle, kterých by měl zaměstnanec dosáhnout. Většinou dochází k rozpracování jednoho až tří cílů tak, aby nedošlo k jejich rozmělnění. Tyto cíle se týkají jak

³² MATHIS, R. L. a J. H. JACKSON. In: BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, s. 62. ISBN 978-80-266-0374-0.

odborných znalostí a dovedností, tak i rozvoje osobnosti a tvůrčího myšlení. Závěrem hodnotícího rozhovoru je tzv. dohoda o rozvoji, která je přílohou rozvojového plánu a je do něj zapracována.

Plánování vzdělávání a rozvoje

Všechny programy vzdělávání a rozvoje se připravují individuálně a jejich plánování se průběžně rozvíjí, dle aktuálních potřeb nebo změn. Na začátku fáze plánování se identifikují cíle vzdělávacích aktivit, dále obsah, délka a místo vzdělávání.

Cíle vzdělávání jsou nejdůležitějším bodem procesu vzdělávání a je potřeba je vždy pečlivě uvážit. Tyto cíle se rozdělují do tří skupin: programové - hlavní cíle, studijní cíle a dílčí cíle. Tyto cíle by měly být v souladu se vzdělávací strategií organizace a s cíli SMART. Podle Bláhy³³ by měly vždy odpovídat na následující otázky: typ vzdělání, kdo, kdy, kde a jakými metodami se bude vzdělávat, kdo bude školit a jaký bude rozpočet. Nedílnou a velmi důležitou součástí je také hodnocení vzdělávací akce a zpětná vazba.

Obsah vzdělávání odráží výsledky předchozí analýzy vzdělávacích potřeb v organizaci a vyhodnocení požadovaných výsledků, které jsou potřebné k dosažení vzdělávacích cílů. Délka se odvíjí od obsahu vzdělávací aktivity, ale je závislá také na jeho obsahu. S tím souvisí i možnost urychlení vzdělávání díky použití nových metod, např. pomocí počítače, nebo větší zapojení zaměstnanců tak, aby se učili vlastním objevováním.

Jak uvádí Armstrong³⁴, místa, kde je možné vzdělávání uskutečňovat, jsou tři: v organizaci přímo při výkonu práce, v organizaci mimo pracovní místo a mimo organizaci, tedy externě. Všechna mají svá pro i proti.

V organizaci při výkonu práce:

- výhody – velká výhoda bezprostřednosti, přirozenosti a reality, rozvoj specifických znalostí a dovedností, bezprostřední uplatnění v praxi, možnost práce a zároveň rozvoje odbornosti,

³³ BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, s. 126. ISBN 978-80-266-0374-0.

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 503. ISBN 80-247-0469-2.

- nevýhody - efektivita vzdělávání je velmi závislá na jeho vedení; ne všichni manažeři jsou dobrými lektory, může docházet k opakování špatných postupů a zlovyků.

V organizaci mimo pracovní místo:

- výhody – možnost vzdělávání v prostorech organizace, bez potřeby dalšího cestování, lepší identifikace s organizací a využití jejích vzdělávacích metod,
- nevýhody – přechod ze vzdělávací aktivity do reality a potřeba uplatnění získaných znalostí v praxi.

Externě:

- výhody – hodí se pro speciální i odborné dovednosti a znalosti, hlavně u vedoucích pracovníků a manažerů v případě, že vzdělávání na pracovišti by nebylo z ekonomických důvodů výhodné,
- nevýhody – správné a účelné využití nabitých znalostí a dovedností v praxi, velká pravděpodobnost jejich ztráty, pokud se nezačnou ihned používat.

Realizace vzdělávání

V této fázi dochází k samotnému vzdělávání. Je potřeba účastníky vždy předem připravit a detailně je informovat. Jedná se hlavně o cíl a téma školení, časové vymezení, určení místa, informaci o lektorovi a kontaktní osobě, případně dopravě, ubytování a způsobu úhrady. Dále pak učební materiály, technické vybavení, možnost občerstvení, atd.

Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

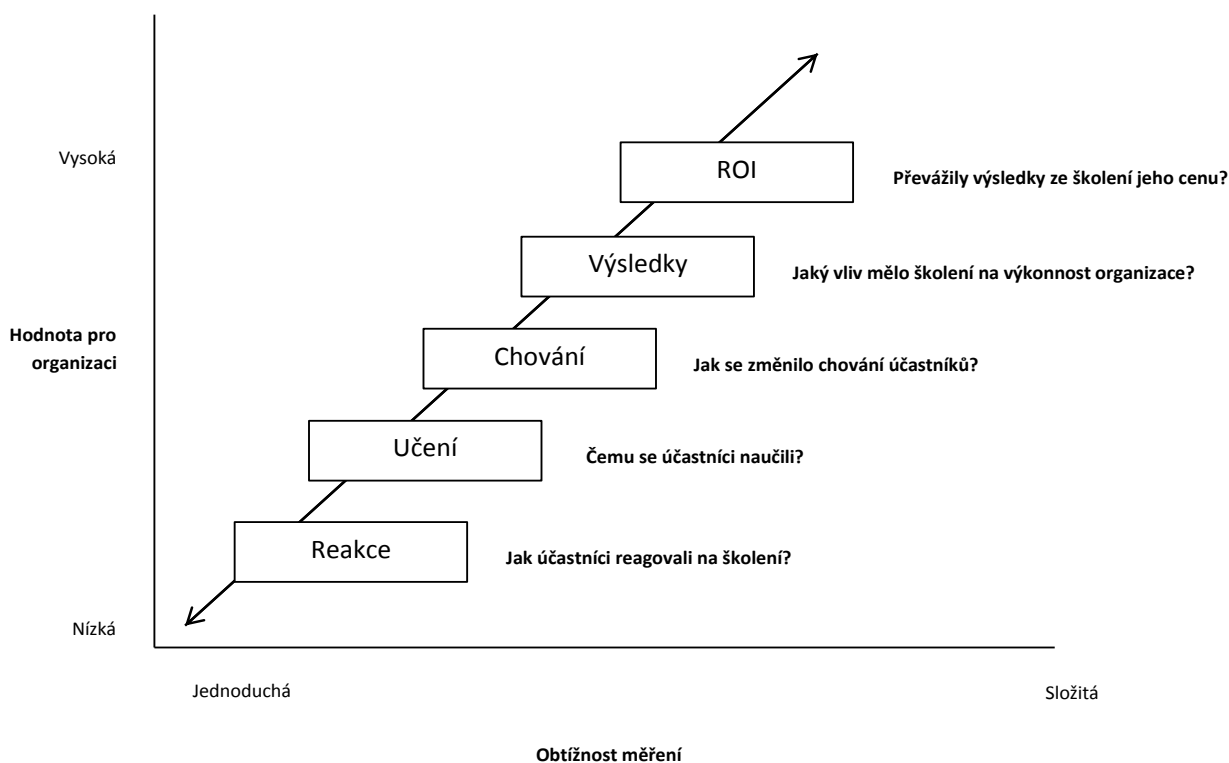
„Efektivnost vzdělávání dospělých: poměr mezi přínosem vzdělávací akce a vynaloženými náklady, případně úsilím účastníka vzdělávání. Efektivitou se zabývají zejména firmy, které poskytují vzdělávání a rozvoj pracovníkům. Jde o zjišťování optimálního vztahu mezi vstupy a výstupy.“³⁵

„Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje je snad nejdůležitější a zároveň nejtěžší částí z celého cyklu. V této fázi se snažíme změřit celkové náklady a přínosy vzdělávacích akcí. Je velmi obtížné posoudit, jak moc je vzdělávací akce efektivní a jak se projevuje v pracovních

³⁵ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s.89. ISBN 978-80-247-3960-1.

výsledcích.³⁶ Patrně nejrozšířenějším způsobem hodnocení je tzv. Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení. Tento model zahrnuje pět úrovní, které na sebe vzájemně navazují: úroveň reakce, učení, chování, výsledků a úroveň návratnosti investic.

Obr. 4: Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení



Zdroj³⁷

Úroveň reakce (reaction level) obsahuje hodnocení účastníků několik dnů po ukončení kurzu, většinou pomocí dotazníků nebo v diskuzních skupinách. Hodnotí se kvalita kurzu, didaktika lektora, prostředí a učební materiály.

³⁶ BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, s. 130. ISBN 978-80-266-0374-0.

³⁷ Tamtéž, s. 130.

Úroveň učení (learning level) je zaměřena na důsledky učení, získané dovednosti a nově získané postoje. Hodnotícím prvkem jsou dotazníky, projekty, případové studie či strukturované pohovory po ukončení kurzu. Doporučuje se také provádět testy před začátkem kurzu.

V úrovni chování (behaviour level) se zkoumá využití nově získaných dovedností, znalostí a postojů. Hodnotí se pomocí development a/nebo assessment centre, strukturovaných pohovorů anebo přímo při pozorování při práci.

Výsledky ze vzdělávání a posouzení, do jaké míry toto vzdělávání přispělo k cílené výkonnosti organizace, ukazuje úroveň výsledků (results level). Toto hodnocení je důležité jak po ukončení kurzu, tak i před ním. Při tomto hodnocení se zjišťuje míra přispění ke zvýšení produkce či snížení nákladů. Pomáhá tedy, pokud je možné tyto výsledky nějak kvantifikovat.

Poslední úrovní je úroveň návratnosti investic (Return on Investment), kdy se posuzují vynaložené náklady s finančními přínosy. Jedná se však o statistickou metodu, nikoliv o časové rozložení zisku.

3.3 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metod vzdělávání existuje několik a doporučuje se je vzájemně kombinovat. Jak již bylo uvedeno, základní rozdělení je do těchto skupin: na metody vzdělávání na pracovišti - on the job (např. koučování, mentorování, rotace práce, instruktáž) a metody vzdělávání mimo pracoviště - off the job (semináře, přednášky, workshopy, manažerské hry, hraní rolí). Níže jsou uvedeny nejpoužívanější vzdělávací metody.

Tabulka 4: Popis nejpoužívanějších metod, jejich výhody a nevýhody

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
E-learning	Vzdělávání pomocí informačních technologií.	Samostudium dle vlastních potřeb. Dostupnost kdykoliv a odkudkoliv. Úspora nákladů. Rychlost šíření informací.	Vysoké náklady na zavedení. Chybí kontakt se školitelem (tutorem). Delší doba zaškolení v používání techniky. Není vhodný pro některé typy vzdělávacích akcí.
Rotace práce	Zaměstnanci získávají zkušenosti na různých pracovních místech v organizaci.	Rozšíření znalostí a zkušeností. Komplexní přehled o provázanosti procesů v organizaci. Větší flexibilita.	Příliš krátká doba na jednotlivých pracovištích. Zátěž pro školitele na jednotlivých pracovištích.
Koučování	Individuální způsob pomáhání koučovanému při zlepšování jeho výkonu a rozvíjení jeho dovedností a schopností. Kouč podporuje, dává akční a učící se otázky.	Úzká oboustranná spolupráce, individuální přístup ke koučovanému. Neformální prostředí. Řeší se konkrétní situace, problémy a úkoly. Nástroj retence zaměstnanců, zvýšení jejich výkonnosti a možností rozvoje manažerů. Podněcování aktivity, inovativnosti a zodpovědnosti za výsledky své práce i za vlastní rozvoj.	Probíhá pod tlakem pracovních úkolů. Časová náročnost. Důležitost osobních kvalit a dovedností kouče.
Asistování	Zaměstnanec působí jako asistent zkušeného vedoucího. Účastní se aktivit a rozhodování během pracovního procesu a tím se učí.	Prakticky zaměřeno. Soustavné působení vzdělaného.	Jeden zdroj informací a instrukcí. Podceňování alternativních pracovních postupů.
Instruktaž při práci	Zkušený zaměstnanec převádí pracovní postup a zaměstnanec si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých úkolů.	Rychlý zácvik u jednodušších pracovních postupů. Vytvoření pozitivního vztahu spolupráce.	Spíše jednorázové působení. Může probíhat v hlučném a rušivém pracovním prostředí.
Přednáška	Verbální prezentace určitého tématu.	Předávání velkého množství informací velkým skupinám. Nízké náklady.	Chybí možnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky.

Seminář	Výměna informací, názorů a zkušeností účastníků formou referátů a diskusí.	Podpora a rozvoj myšlenek. Okamžitá zpětná vazba.	Důkladnější příprava akce.
Hraní rolí	Účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav do ní zapojených.	Rozvíjí interaktivní dovednosti. Účastníci se učí samostatně myslet, rychle a vhodně reagovat a zvládat své emoce.	Vyžaduje pečlivou přípravu a zkušené lektory. Účastníci mohou upadnout do rozpaků nebo neberou cvičení vážně.
simulace	Obvykle se jedná o řešení běžné pracovní situace, kdy účastníci obdrží podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí.	Formování schopností vyjednávat a rozhodovat se. Účastníci jsou vtaženi do skutečných, reálných situací.	Náročná na přípravu. Vyžaduje zkušené lektory.
Workshop	Řešení praktických problémů v rámci týmu.	Neformální prostředí. Možnost vyřešení konkrétních pracovních problémů. Použití i u početnější skupiny.	Náročnější pro lektora.
Outdoor training neboli „školení hrou“	Jedná se o hry a pohybové aktivity, při nichž se manažeři učí manažerským dovednostem.	Zábava. Praktické procvičování i nepříjemných situací. Podporuje týmovou práci. Rozvíjení interaktivních a manažerských dovedností.	Hry mohou být pokládány za nerealistické. Obavy a tréma z nevydařeného „hereckého“ výkonu. Náročná na přípravu.
Development centre (DC)	Účastníci prokazují požadované schopnosti a dovednosti prostřednictvím různých testů, behaviorálních rozhovorů, hraním rolí, řešením konkrétních úkolů apod.	Vhodný zdroj informací pro zvyšování zaměstnanců. Výstupy z DC poskytují podněty rozvojové plány zaměstnanců.	Vysoké náklady na přípravu a realizaci. Náročná na přípravu. Vyžaduje zkušené lektory.

Zdroj³⁸

³⁸ BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, s. 128-129. ISBN 978-80-266-0374-0.

Faktory, které ovlivňují volbu metod lze rozdělit do pěti skupin následovně:

- cíle učení,
- předmět a obsah,
- lidské faktory,
- faktory materiální a časové,
- principy učení.

Tabulka 5: Charakteristika různých metod vzdělávání

Metoda	Cíle vzdělávání			Náročnost na přípravu	Náklady
	Znalosti	Dovednosti	Postoj		
Přednáška	Ano	Ne	Ne	Středně náročná	Nízké
Diskuze	Možná	Ano	Ano	Středně náročná	Nízké
Případová studie	Možná	Ano	Možná	Náročná	Nízké
Hraní rolí	Ne	Ano	Ano	Náročná	Průměrné
Simulace	Ano	Ano	Možná	Náročná	Průměrné
Rotace práce	Ano	Ano	Možná	Náročná	Průměrné
Koučování	Ano	Ano	Ano	Velmi náročná	Vysoké
Asistování	Ano	Ano	Možná	Náročná	Průměrné
e-learning	Ano	Ne	Ne	Středně náročná	Nízké
Outdoor training	Ne	Ano	Ano	Velmi náročná	Vysoké
Development centre	Možná	Ano	Ano	Velmi náročná	Vysoké

Zdroj³⁹

³⁹ BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, s. 129. ISBN 978-80-266-0374-0.

3.3.1 Moderní technologie ve vzdělávání

E-learning

„E-learning je vzdělávací proces využívající informační a komunikační technologie k tvorbě studijního obsahu a jeho distribuci, ke komunikaci mezi studenty a pedagogy, k hodnocení výsledků vzdělávání a k organizaci a řízení studia. E-learning je výuka s využitím výpočetní techniky a internetu.“⁴⁰

E-learning je tedy novou vzdělávací technologií, není přímo novým směrem používaným ve vzdělávání a podle Hroníka⁴¹ se jedná „jen“ o nové učební pomůcky. Přičemž při každém vzdělávání je zapotřebí těchto pěti součástí:

- student (včetně teorie a styly učení),
- lektor (zde jsou zahrnuty i strategie a taktiky učení),
- kontext (společnost a její kultura, firemní strategie),
- obsah a struktura,
- prostředí (virtuální, outdoorové, ...).

Na e-learning byl ze začátku kladen velký důraz a měl velká očekávání. Předpokládalo se, že 80-90% firemního vzdělávání se bude uskutečňovat touto formou. Po počátečních rozpacích se ukázalo jako nejefektivnější použití kombinované formy, tedy e-learning a prezenční forma studia.

Při e-learningu se využívá jakýchkoliv elektronických prostředků, ať už materiálních či didaktických, při kterých se velmi často využívá internet a intranet. E-learningové kurzy jsou buď samostatné nebo zahrnuté do dalších profesně-vzdělávacích programů a jsou buď tzv. startovací, nebo udržovací případně oživovací, nebo kombinace obojího. Dále se dají rozdělit podle potřebné interaktivity: distribuce hotových informací, získávání informací a spolupráce. Při distribuci hotových informací se prostě studentům předloží veškeré informace potřebné v kurzu. V rámci získávání informací jsou studenti nuceni k vyšší aktivitě a doplňování testů. A při spolupráci je už aktivně využíváno diskuzních fór a virtuálních tříd a informace ke kurzu je potřeba aktivně vyhledávat.

⁴⁰ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s.91. ISBN 978-80-247-3960-1.

⁴¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.194. ISBN 978-80-247-1457-8.

Podle Hroníka⁴² se kurzy dále rozdělují dle účasti lektora na:

- synchronní s lektorem (důležité je vyčlenit si určitý čas, náročnost jako u prezenčních kurzů),
- synchronní bez lektora (nemusí být vždy oblíbený, je řízený strojově a může působit strojově),
- asynchronní s lektorem (výhodný, protože čas si určí každý účastník sám a pak se mohou společně domlouvat off-line v určitých fórech),
- asynchronní bez lektora (výhradně samostudijní, vyžaduje velkou dávku sebekázně a sebemotivace).

O výhodách e-learningu již bylo napsáno hodně. Nicméně mezi ty největší patří určitě bezbariérový přístup, možnost standardizovaných znalostí, během krátké doby vzdělávání většího množství lidí a dále také možnost ověřit efektivitu studia.

Tabulka 6: Některé vývojové trendy v e-learningu

	Dříve	Nyní a v blízké budoucnosti
Design kurzu	Dlouhodobé kurzy (doba studia více než jeden měsíc)	Krátkodobé kurzy (doba studia do jednoho týdne)
	Komplexní témata	Dílčí témata
	Samostatný kurz nahrazující klasický	Blended e-learning s kurzy doplňkovými (udržovací, oživovací) či startovací
	Snaha využívat všechny možné technické vymoženosti	Kurz pro všechny postavený na úrovni nejméně vybaveného počítače
	Kurzy s významným podílem vstupujícího lektora	Lektor je nepřítomen
Průběh a motivování	Limitovaný přístup (výuka jen pro vybrané)	Otevřený, bezbariérový přístup
	Kontrola studia (eliminace chyb), testování jako skóre	Testování jako další technika rozvoje
	Výsledek v testech jako motivační prvek	Soutěž jako motivační prvek
	Chat (možnost vyjádřit názor)	Spoluautorství (možnost za chodu ovlivnit obsah kurzu)

Zdroj:⁴³

⁴² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.196. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁴³ Tamtéž, s.195.

E-development

Mohlo by se zdát, že e-development je alternativou k e-learningu, ale není to tak. Zatímco e-learning podává standardizované informace, e-development tzv. za pochodu nabízí nové možnosti a poznatky, většinou unikátní znalosti v určité konkrétní oblasti a trvá delší dobu, přibližně jeden rok. E-development je často zakomponován do rozvojového plánu a Hroník udává tyto hlavní znaky⁴⁴:

- komunikační prostředí: elektronická podoba rozvojového plánu umožňuje neustálý kontakt a možnost změn, účastník také dostává od lektora zpětnou vazbu,
- propojenost: e-development nesmí být v izolaci od ostatních personálních činností; důležité je hodnocení pracovníka a také výstupy y development nebo assessment centra,
- sebeřízení: sebeřízení je silně podporováno, zaměstnanec sám si připravuje svůj rozvojový plán, je zde malý časový nárok na nadřízené a lektory,
- těžiště rozvoje: středem je samostudium, zaměstnanec si sám stanoví své rozvojové cíle a způsoby, jak těchto cílů dosáhnout,
- atmosféra permanentního rozvoje: e-development podporuje neustálý rozvoj, nemá žádné časové omezení, lze se k němu vracet, i když školení samotné již skončilo.

Webinář

Webinářem se rozumí vzdělávání vedené lektorem přes internet. Je novou kombinací e-learningového a osobního vzdělávání a alternuje v mnoha ohledech běžné školení, kdy není zapotřebí fyzická přítomnost na určitém místě a má převážně informativní charakter. Poskytuje tedy některé nové možnosti i výhody. Účastníci školení mohou komunikovat s vyučujícím přes svůj počítač, zároveň mohou sledovat jeho prezentaci, dokumenty či další prezentace. Mohou se aktivně zapojovat do diskuzí pomocí mikrofону. Základním vybavením je tedy internetový prohlížeč, reproduktory, sluchátka, mikrofón a případně i webová kamera.

Přínosy a úspory jsou na straně jak účastníků, tak i zaměstnavatelů.

⁴⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.200-201. ISBN 978-80-247-1457-8.

Pozitiva pro účastníky webinářů jsou:

- nezávislost na místě – účastník může být prakticky kdekoliv, ať už v kanceláři, na služební cestě, doma nebo má určité pohybové omezení, webinář je vždy dostupný,
- efektivní využívání času – zde odpadá potřeba cestování, které kolikrát zabere i více času než pak samotné školení, ušetřený čas je pak možný vložit právě do studia,
- interaktivita – webinář je aktivní a plnohodnotnou formou vzdělávání, nejedná se pouze o pasivní formu, jako to bývá při e-learningu,
- možnost opakování – webinář je možné většinou kdykoliv zopakovat, stačí si určité pasáže přehrát z videozáznamu,
- pocit bezpečí – může být důležité zejména pro introvertní osoby, které hůře snášejí vystupovat na veřejnosti.

Pozitiva pro zaměstnavatele:

- nezávislost na místě konání – kdekoliv zaměstnanci jsou, tam se mohou školit; výhodou je zejména možnost studia pro všechny i ze vzdálenějších poboček, nebo v případě nemoci či jiné absence zaměstnance,
- efektivní využití času zaměstnanců – zaměstnanci nejsou nuceni za vzděláváním cestovat; dochází k úsporám jak k časovým, tak i k finančním, za ubytování, cestovné, přesčasy a diety,
- opakované vzdělávání bez dalších nákladů – semináře se dají nahrávat a tím pádem se k nim zaměstnanci mohou kdykoliv vrátit; zaměstnavatel má tak k dispozici svou interaktivní studovnu,
- finanční úspory za pronájem – webinář se koná přes internet, není proto nutné rezervovat extra místnosti pro školící místnosti s lektorem.

MOOC

Aktuálním vzdělávacím trendem je MOOC⁴⁵. MOOC je zkratka z angličtiny (massive open online course) a označuje kurzy a přednášky ve formě distančního neformálního vzdělávání,

⁴⁵ MOOC. [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z <https://cs.wikipedia.org/wiki/MOOC>

kteře jsou dostupné přes internet. Tato vzdělávací forma byla představena v roce 2008 a od té doby se ukázala jako velmi populární forma distančního vzdělávání. Je zde neomezený počet účastníků a přihlásit se může prakticky kdokoliv. Tyto kurzy probíhají hlavně formou video přednášek, dále pak pomocí výukových textů, úkolů a testů a na diskuzních fórech, která podporují interaktivní komunikaci mezi studenty a profesory. Kurzy jsou zdarma a až finální certifikát je většinou za poplatek. Kurzy zahrnují širokou oblast obchodu, managementu, pedagogiky, přírodních i humanitních věd, ekonomie, počítačů a dalších. V rámci masovosti této výuky je bohužel nemožné, aby univerzity reagovali na studenty individuálně. Navzdory tomu slaví univerzity s těmito kurzy velké úspěchy. Důvody, pro které kurzy nabízejí, je většinou možnost zviditelnění univerzity, jejich výukového obsahu či lektorů. Na druhou stranu problémy, které mohou školy potkat, jsou celkem pro všechny stejné: jak zajistit z dlouhodobého hlediska finančně samostatně funkční model, jak zajistit správné hodnocení s možností ověření studentů a také jak zajistit zvýšení počtu účastníků, kteří nejen kurz začnou, ale také dokončí.

Outdoor training

„Učení probíhající na základě hry a pohybových aktivit.... Cílem je simulovat různé situace a tak donutit účastníky pracující v týmech k různým pohybovým aktivitám... Jedinci se mohou poučit o tom, jak fungují pod tlakem oni sami nebo vedoucí týmů. Hledají optimální řešení rozmanitých úkolů, učí se efektivně komunikovat, vést členy týmu, atd.“⁴⁶

Výsledkem pak může být devět faktorů, které se dělí do třech skupin:

- myšlení (kognice): identifikace se skupinou, náhled a vytvoření nového kontextu
- emoce: emoční podpora, prožívání silných emocí, korektivní emoční zkušenosti
- chování (akce): pomáhání si, zpětná vazba a konfrontace a testování reality a limitů.

Nejznámějšími typy outdoorových aktivit je teambuilding, leadership, change management a sebepoznání.

Výše uvedené formy vzdělávání se hojně využívají též v profesním vzdělávání v kanadské státní správě, proto se jimi bude dále autorka zabývat i v praktické části.

⁴⁶ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s.190. ISBN 978-80-247-3960-1.

3.4 Vzdělávání manažerů

Většinou se od manažerů očekává uplatňování specifických znalostí a dovedností. Jmenovitě se jedná o vedení pracovních týmů, delegování práce, správná stimulace zaměstnanců, efektivní řízení a další. Jejich vzdělávání je tedy v určitém směru specifické a vyžaduje speciální přípravu. Jedná se o vzdělávání: formální školní vzdělávání, další (neformální) vzdělávání v manažerských kurzech, firemní vzdělávání či MBA programy pořádané akreditovanými institucemi nebo vysokými školami. Jsou to tedy: „*Specifické formy dalšího vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků, kteří rozhodujícím způsobem ovlivňují úroveň, chod, priority, potřeby, konkurenceschopnost a rozvoj firmy.*“⁴⁷ Vzdělání probíhá většinou prezenčně, případně v kombinaci s e-learningem a/nebo blended learningem. Používané metody, které ve vzdělávání manažerů převažují, jsou workshopy, přednášky, kulaté stoly, outdoor training, teambuilding, hraní rolí, případové studie, výcviky dovedností či nově také psychosociální výcvik.

Barták⁴⁸ uvádí přehled těch nejpoužívanějších metod vzdělávání a rozvoje manažerů v USA. Je zde evidentní jasná převaha metody rotace funkcí, společně se vzdělávacími programy:

- rotace funkcí: 72%
- vzdělávací programy (externí): 48%
- vzdělávací programy (interní): 47%
- projektové týmy: 32%
- vzdělávání při výkonu práce: 28%
- mentoring/koučování: 26%
- zpětná vazba (na pracovní výkon): 15%
- konzultace s kolegy/učení: 1%

⁴⁷ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s.276. ISBN 978-80-247-3960-1.

⁴⁸ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 140. ISBN 80-86851-17-6.

V současnosti tlak na to, aby se investice do vzdělávání vyplatily, stále více a více sílí. Selhání je třeba předcházet, a proto je při přípravě rozvoje zaměstnanců potřeba zvolit strategický, systematický a kompetenční přístup. Vzdělávání, pokud má v organizacích získat náležitý úspěch, je potřeba založit na výsledcích a tento systém pak převést do celood organizační praxe⁴⁹.

⁴⁹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 31. ISBN 978-80-247-2914-5.

4 MOTIVACE JAKO VZDĚLÁVACÍ PRVEK

Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, dosažení trvale vysoké úrovně pracovního výkonu zaměstnanců je cílem všech organizací. Hlavním zájmem je tedy pro ně motivace zaměstnanců, její nástroje a práce samotná.

Na motivaci a její procesy se zaměřuje řada teorií. Asi nejznámější je Maslowova Teorie lidských potřeb, McClellandova Teorie Tří potřeb, Herzbergova Dvoufaktorová teorie nebo McGregorova Teorie X a Y. Všechny tyto teorie popisují motivaci a důvody určitého chování lidí. Ukazují, že manažeři by se měli naučit porozumět svým zaměstnancům a na základě těchto teorií pak vybrat ty motivační techniky, které budou pro dané zaměstnance za určitých situací nejvhodnější.

Problémem motivace v andragogice se zabývá několik oborů: pedagogika, aplikovaná psychologie i sociologie. Oblast vzdělávání dospělých je dále v pracovně-právních předpisech, které jsou ukazatelem definujícím materiální motivační faktory. Je zřejmé, že pro efektivitu vzdělávání je jedním z nejdůležitějších faktorů právě motivace, její síla a zaměření. Motivací se rozumí „*souhrn vnějších a vnitřních faktorů, které aktivují, zaměřují a řídí jednání a prožívání účastníka... Dá se vycházet z toho, že se potencionálně může, a v dnešní době v podstatě musí, učit a vzdělávat každý.*“⁵⁰ Motivy jsou různé a vyvíjejí se již ranní socializací a pokračují během celého života, podle určitých etap. Rozhodující bývají předchozí zkušenosti ze školy, dále sociální zázemí, potřeba řešit určité problémy a situace a další. Beneš⁵¹ rozděluje motivy účasti na dalším vzdělávání takto:

- sociální kontakt – snaha o navázání a rozvinutí kontaktů, zlepšení své sociální pozice, potřeba přátelství a skupinových aktivit,
- sociální podněty – snaha o určitý prostor, který není zatěžován každodenním stresem,
- profesní důvody – snaha o zlepšení a rozvoj pozice v zaměstnání,
- participace na politickém, hlavně komunálním životě,

⁵⁰ BENEŠ, M. *Andragogika, teoretické základy*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, s. 131. ISBN 80-86432-23-8.

⁵¹ Tamtéž, s. 134.

- vnější očekávání – na základě doporučení od poradenských služeb, zaměstnavatele, kolegů či přátel,
- kognitivní zájmy – zde se ukazuje klasická představa motivace u vzdělávání dospělých vycházející právě z hodnoty získávání a navyšování znalostí.

Motivace se liší u jednotlivých skupin, záleží na věku, socioekonomické situaci, pohlaví, dosaženém vzdělání a získaných zkušenostech. Mladí se zaměřují více pragmaticky na výkon profese, zatímco s přibývajícím věkem i sociálním statutem se lidé zaměřují hodně na uspokojování svých potřeb dle Maslowovy hierarchie potřeb. Je tedy jasné, že výše vzdělání, příjmů a celková výše statusu velmi zohledňuje následné kognitivní motivy. Motivace ve vzdělávání tedy velmi souvisí s motivem výkonu, který je pro organizaci jedním z nejdůležitějších motivů. Lidé jsou podle Nakonečného⁵² motivováni silou úspěchu, ale i strachem z neúspěchu. Přičemž osoby motivované úspěchem se zaměřují na úkoly střední obtížnosti, u větší obtížnosti se obávají, že úkol nezvládnou a nechtějí jít do rizika a splnění menších úkolů jim zase nepřináší kýžené uspokojení. Na druhou stranu osoby, které jsou motivované strachem z neúspěchu, se zaměřují na lehčí úkoly, ale nebojí se ani rizika u úkolů větších.

4.1 Motivace dospělého ve vzdělávání

Lektor by měl tedy, pro optimální řešení motivace, vědět, které potřeby jsou pro zaměstnance nejdůležitější. Vacínová⁵³ tyto čtyři oblasti motivace rozděluje na potřeby:

- poznávací – získávání vědomostí, znalostí a dovedností,
- citové – stavy citové a emocionální dosažené v průběhu učení,
- výkonové – obtížnost problémů a úkolů, které zaměstnanec řeší,
- sociální – sociální vztahy aktérů v pedagogických situacích.

Dospělý se dá motivovat ke vzdělávání dvěma způsoby: Buď se lektor zaměří na dominující potřeby v hierarchii potřeb zaměstnance (jeho zájmové zaměření, směřování k uspokojení

⁵² NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2005, s. 124. ISBN 80-247-0577-X.

⁵³ VETEŠKA J. A T. VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých. Andragogika na prahu 21.století*. 1. Vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 71. ISBN 978-80-7452-012-9.

jeho sociálních potřeb, stanovení úkolů podle jeho výkonových potřeb), nebo na vytvoření vnějších podmínek tak, aby bez řešení dalších úkolů (poznávací potřeby) nebo bez pomoci druhých (vzájemná kooperace – sociální potřeby) nedošlo ke splnění úkolů.

Z hlediska pedagogické komunikace může lektor motivovat dvěma způsoby:

- vědomě – cíleně a záměrně navozené podmínky,
- nevědomě – nonverbální komunikací a pedagogickou interakcí mezi lektorem a studenty.

Osobnost vzdělavatele

Vzdělavatel dospělých je „*odborník, který vede edukační proces dospělých. Rovněž se jedná o obecnou kategorii pracovníka přímo ovlivňujícího přípravu, průběh a výsledky (hodnocení) vzdělávacího procesu.*“⁵⁴ Úloha vzdělavatele dospělých je tedy realizace strategie vzdělávání v organizaci a jako takový by měl mít kromě odborných znalostí také celou řadu sociálních a metodických kompetencí.

Barták uvádí několik specifických okruhů těchto kompetencí⁵⁵:

- lektor – školitel (školí, koučuje, trénuje, poskytuje rady, diagnostikuje, analyzuje dosažené znalosti a dovednosti),
- metodik (projektový manažer, zodpovědný za tvorbu vzdělávacích programů, studijních materiálů a sylabů),
- koordinátor (koordinace účastníků vzdělávání, financí a dalších materiálních zdrojů),
- manažer vzdělávání/vůdce lektorů (řídí realizaci vzdělávání, poskytuje zpětnou vazbu, monitoruje a vyhodnocuje dosažené výsledky, podněcuje kreativitu i rozvoj),
- konzultant (osobní poradce, individuální konzultant, pomoc s optimalizací rozvojového plánu a jeho realizací),
- sebevzdělavatel (jde příkladem permanentně se vzdělávajícího zaměstnance).

⁵⁴ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s.278. ISBN 978-80-247-3960-1.

⁵⁵ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 26-27. ISBN 978-80-86851-68-6.

4.2 Motivační vlivy v procesu učení

Již bylo řečeno, že cílem vzdělávání jsou vědomosti, znalosti a dovednosti. Vacínová⁵⁶ píše, že pro dovednosti jsou důležité vědomosti a pro vědomosti je potřeba znalostí. Cíle vzdělávání je pak třeba prezentovat jasně, srozumitelně a konkrétně a jako výkon, kterého je potřeba dosáhnout. Vytvoří se tak podmínky pro rozhodnutí, zda bude prezentovaný cíl přijat nebo odmítnut a pro předpoklady, které jsou podstatné pro dosažení cíle.

Zpětná vazba o průběhu a výsledcích vzdělávání se dá klasifikovat dle:

- vzniku – vnější (z vnějšího prostředí od lektora nebo kolegy) a vnitřní (sám si poskytuje výsledky vzdělávání),
- prožívání – pozitivní (kladné hodnocení či úspěšné řešení úkolů) a negativní (negativní hodnocení a vztahy),
- časového určení, kdy do procesu vzdělávání vstupuje zpětná vazba – průběžná (správný postup řešení již během procesu vzdělávání) a rezultativní (výsledek učení).

Na základě zpětné vazby se pak může pozitivně posílit dosažený výkon nebo naopak oprava nesprávného postupu a nalezení cesty ke správnému řešení.

4.3 Motivační bariéry

„Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců spolu úzce souvisejí. Je-li motivace zaměstnanců nezbytná pro růst jejich výkonnosti, pak spokojenost zaměstnanců je velmi často předpokladem jejich účinné motivace.“⁵⁷ Jen velmi těžko se dosáhne 100% spokojenosti, na druhou stranu velká část nespokojenosti zaměstnanců bývá zbytečná a není těžké ji odstranit. Zaměstnavatelé vědí, že pokud chtějí dosáhnout u zaměstnanců vyššího výkonu, jen těžko to lze, pokud jsou zaměstnanci nespokojeni. To má pak samozřejmě několik dalekosáhlých důsledků, od absence, loajality a fluktuace zaměstnanců, přes kvalitu výroby až k přístupu k zákazníkům.

⁵⁶ VETEŠKA J. A T. VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých. Andragogika na prahu 21.století*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s.72. ISBN 978-80-7452-012-9.

⁵⁷ STÝBLO J. a kol. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2005, s. 466. ISBN 80-7357-148-X.

Stýblo uvádí těchto nejdůležitějších deset bodů, kterým je potřeba se vyhnout:

- zatajování určitých skutečností či podávání skutečností nepravdivých (následně dochází v nedůvěru v organizaci a její vedení),
- nesoulad mezi slovy a činy (rozpor mezi deklarovanými hodnotami organizace a skutečností),
- pesimismus a rezervovanost v organizaci (jakýkoliv, alespoň nepatrný, náznak optimismu je pro motivaci potřebný, ačkoliv může v organizaci docházet k obtížným situacím),
- deklarování často se měnících a nejasných cílů organizace (cíle by měly být konkrétní a snadno uchopitelné),
- nejasná pravidla a zbytečná pracovní omezení (nadměrná byrokracie brání zaměstnancům v jejich samostatné práci),
- nespravedlivé hodnocení (zaměstnanec buď ztratí nejen motivaci, ale i víru ve své pracovní schopnosti a dovednosti, omezí svou pracovní aktivitu nebo si začne hledat nové zaměstnání),
- nedostatek zpětné vazby (u zaměstnance pak může dojít k přesvědčení, že zaměstnavateli nezáleží na jejich výkonu),
- příliš negativní zpětná vazba (hodnocení, které je zaměřené pouze na kritiku zaměstnavatele a jeho neúspěchy),
- tolerování nevýkonnosti a/nebo odměňování různého výkonu stejně,
- nemožnost uplatnění či dalšího rozvoje zaměstnanců, nedostatek úkolů nebo naopak často se měnící úkoly, či jejich rutinní povaha.

Jak již bylo řečeno, z hlediska efektivitvy vzdělávání dospělých se ve velké míře motivace, její zaměření a síla, velmi podílí na úspěšnosti vzdělávání. S motivací a s pohnutkami účastníka k dalšímu vzdělávání souvisí i firemní kultura, proto se jí bude zabývat následující kapitola.

5 FIREMNÍ KULTURA VE VZDĚLÁVÁNÍ

Jak již bylo uvedeno v závěru předchozí kapitoly, velký vliv na rozvoj a vzdělávání v organizaci má i její firemní kultura. Promítají se v ní organizační ideologie, filozofie, cíle, hodnoty, normy, postoje i způsoby jednání, je proto nemalým zdrojem motivace zaměstnanců. Firemní kultura, nebo také podniková či organizační kultura, je formou reprezentující určitá pravidla, kterými se organizace řídí. Jsou to určité principy, jak se mají zaměstnanci i zaměstnavatelé chovat. Cílem této kultury je snadnější cesta k dosahování cílů organizace, pomoc novým zaměstnancům se v organizaci lépe orientovat a adaptovat se na nové podmínky. Příznivá atmosféra v organizaci pak působí a ovlivňuje také zákazníky a vnější okolí celkově. A naopak tato kultura je ovlivněna mnoha vlivy: politickými, technickými, sociálními, ekonomickými, biologickými i legislativními. Firemní kultura je sdílená a odráží se v ní mnoho firemních faktorů, chování zaměstnanců, jejich osobnostní předpoklady i myšlení. „*Pro firemní kulturu je nesmírně důležité, jaká je firemní orientace a zda převládá důvěra mezi managementem a zaměstnanci.*“⁵⁸

Varianty organizační struktury

Barták⁵⁹ rozlišuje čtyři typy organizační kultury:

- mocenská kultura – objevuje se v menších či rodinných firmách; vládne zde spíše autoritativní řízení; není zde žádná složitá hierarchie, na druhou stranu je větší pravděpodobnost zneužití moci nebo nekompetentnosti,
- kultura rolí – typická je hierarchie a byrokracie, silná výkonná moc, která definuje jasně stanovené cíle a úkoly; řízení je jednosměrné, vertikální; zaměstnanci se mají chovat správně, podle pravidel, bez vlastní iniciativy; absence zpětné vazby, kreativity či flexibility; výhodou pak je sociální jistota a stabilizace zaměstnanců; typickou je státní instituce,
- kultura úkolů – specifikem je procesně-maticové řízení, více různých týmů a projektů, u moci je více zaměstnanců, kteří mají náležité znalosti a kompetence; převládá flexibilita, kreativita, dynamika, ale také konkurenční prostředí a velké podnikatelské riziko,

⁵⁸ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 115. ISBN 978-80-247-2475-1.

⁵⁹ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 78-79. ISBN 80-86851-17-6.

- osobnostní kultura – základem jsou odborné znalosti zaměstnanců, např. lékaři, právníci,... převládá vysoký stupeň intelektuálního nasazení, originality a kreativity; také uspokojení vlastních zájmů a nevelká loajalita.

Halík⁶⁰ pak dělí organizace dle její orientace:

- na úspěch – vysoká kvalita, efektivita a produktivita na úkor zaměstnanců.
- na zaměstnance – prostor pro iniciativu a sebevzdělávání zaměstnanců.
- na úspěch a zaměstnance – efektivní vynaložení finančních prostředků jak do zaměstnanců, tak do vybavení organizace; odměny jsou založeny na výsledcích, kterých bylo dosaženo.

Firemní kultura a rozvoj potenciálu zaměstnanců

Barták uvádí⁶¹, že firemní vize slouží i k rozvoji potenciálu zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci schopni využívat firemní filozofie, tak rozvojem firemní kultury dosahují rozvoje následujících bodů:

- sladění zájmů organizace se zaměstnanci,
- identifikace zaměstnance s organizací,
- rozvoj kooperace a neformálních vazeb ve skupině,
- přijetí firemních záměrů a strategie celkově,
- zákaznický přístup a otevřenost ke změnám a možnostem neustálého zlepšování,
- sdílení možností k dosahování cílů organizace,
- ochrana zaměstnanců před negativními vlivy a zlepšování v oblasti změn,
- sebevzdělávání a seberealizace zaměstnanců,
- energetizace zaměstnanců, jejich aktivita, iniciativa a sounáležitost s organizací.

K těmto bodům dále ještě Barták dále přidává⁶²:

- iniciativa zaměstnanců a týmová spolupráce,
- směřování k učící se organizaci,
- podpora managementu a jeho inovací.

⁶⁰ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 115. ISBN 978-80-247-2475-1.

⁶¹ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 80. ISBN 80-86851-17-6.

⁶² BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 102-103. ISBN 978-80-86851-68-6.

Všechny tyto atributy pak pomáhají zaměstnancům vytvářet a přispívat k realizaci firemních procesů. Ve firmě jsou nastoleny a přijaty typické vzorce chování, hodnot a názorů, nastává tak spokojená atmosféra a zaměstnanci jsou náležitě motivováni.

Závěrem teoretické části je potřeba zdůraznit, že firemní vzdělávání je (a musí být) nezbytnou součástí každé úspěšné organizace, neboť stejně jako se přizpůsobuje organizace nabídkám a poptávkám na trhu, musí se paralelně rozvíjet i zaměstnanci v rámci organizace. Jeden z nejdůležitějších motivačních prvků – finanční odměna – nemusí být nutně zárukou úspěchu a od určité manažerské úrovně v organizaci už ani nebývá. Zde tedy nastupují ostatní, neméně důležité, motivační prvky, např. snaha nezůstat pozadu s rozvojem vědomostí či možnost změny pracovního zařazení. Strategie rozvoje lidských zdrojů, tedy vytvoření podmínek přístupu k systematickému vzdělávání zaměstnanců, je jednou z nejdůležitějších součástí rozvoje každé moderní organizace a musí být tedy zahrnuta do firemní kultury.

PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části je zkoumání a analyzování používaných metod vzdělávání zaměstnanců, k čemuž autorka použila dotazníková šetření a strukturované rozhovory a dále zanalyzovala data a údaje získané z veřejně dostupných informací. Jako vstupní zdroj informací pro dotazníková šetření byla vybrána velvyslanectví akreditována v České republice. Strukturované rozhovory proběhly se dvěma velvyslanci a zástupci několika velvyslanectví. Zdrojem veřejně dostupných informací byly webové stránky Ministerstva zahraničí Kanady a Ministerstva zahraničních věcí České republiky. Získaná zjištění v dotazníkových šetření autorka zpracovala do tabulky a pro přehlednost vyjádřila graficky.

6 MINISTERSTVO ZAHRANIČÍ KANADY A VELVYSLANECTVÍ KANADY V ČESKÉ REPUBLICCE

Ministerstvo zahraničí Kanady je součástí ministerstva Global Affairs Canada⁶³. Kromě Ministerstva zahraničí Global Affairs zaštituje ještě Ministerstvo mezinárodního obchodu a Ministerstvo mezinárodního rozvoje a Frankofonie. Hlavními prioritami Global Affairs jsou:

- přispívání k ekonomické prosperitě s důrazem na rozšíření obchodních vztahů na nových, rychle se rozvíjejících trzích,
- posílení vztahů Kanady s USA,
- zvýšení hospodářské i politické angažovanosti v Asii,
- podpora demokracie a dodržování lidských práv,
- implementace rozvojového programu Kanady, snížení světové chudoby a poskytování humanitární pomoci,
- podpora mezinárodní bezpečnosti a bezpečnosti Kanadčanů v zahraničí.

⁶³ *Global Affairs Canada*. [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.international.gc.ca/>

6.1 Canadian Foreign Service Institute (Institut kanadské zahraniční služby)

Primárním poskytovatelem vzdělávání pro Ministerstvo zahraničních věcí Kanady je Institut kanadské zahraniční služby (Canadian Foreign Service Institute, dále CFSI⁶⁴). Ve své nabídce má více než 150 různých kurzů a seminářů. Průměrně se těchto kurzů ročně účastní více než 10 000 zaměstnanců. Jedná se o kurzy pro budoucí diplomaty, stávající zaměstnance Ministerstva i místní lokální zaměstnance na jednotlivých zastupitelských úřadech.

Hlavním úkolem je poskytování vzdělávání nejvyšší kvality v oblastech mezinárodních záležitostí, cizích jazyků, interkulturních rozdílů, profesního řízení rozvoje a společenské odpovědnosti. Tyto kurzy jsou nabízeny v jakékoliv fázi rozvoje kariéry, ať už v přípravné fázi na určitou pozici nebo během výkonu zaměstnání a odpovídají na stávající výzvy a příležitosti. Tyto vzdělávací programy jsou nabízeny i pro jiná oddělení a agentury kanadské federální vlády. Tuto příležitost ročně využije přibližně 250 zaměstnanců jiných vládních organizací.

Mandát CFSI byl schválen v roce 2007. Od té doby prošel velkým vývojem a v roce 2002 byl revidován.

Mezi hlavní úkoly CFSI patří:

- vzdělávací a rozvojové potřeby různých skupin a úrovní zaměstnanců ministerstva,
- resortní odpovědnost za koordinaci vzdělávací politiky a pro poskytování poradenských služeb a rozvoj individuálních a organizačních studijních plánů,
- CFSI programy jsou sjednocené s politikou Ministerstva zahraničních věcí Kanady a s vládními prioritami Kanady,
- CFSI funguje jako primární poskytovatel profesního celoživotního vzdělávání pro všechny zaměstnance resortu,
- posuzování vzdělávacích potřeb a cyklické hodnocení kurzů a programů,

⁶⁴ CFSI. [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: *CFSI*. [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.international.gc.ca/ifait-iaeci/index.aspx>

- tvorba komplexních ročních studijních přehledů ze všech vzdělávacích aktivit Global Affairs Canada,
- podpora partnerství s dalšími poskytovateli vzdělávání, s Kanadskou školou veřejné správy, s ostatními vládními organizacemi, provinciemi a dalšími vzdělávacími institucemi.

CFSI nabízí 150 kurzů a 50 on-line kurzů v oblasti společenské odpovědnosti, cizích jazyků, interkulturní efektivity, mezinárodních záležitostí a řízení rozvoje. Výukové strategie se skládají z blended learning přístupu: tradiční metody s e-learningovými aktivitami a dalším vzděláváním. CFSI má také k dispozici učební poradce, kteří jsou připraveni poskytnout vodítko o možnostech vzdělávání a pomoc při přípravě jednotlivých organizačních nebo studijních plánů. Všechny tyto kurzy jsou nabízeny bezplatně zaměstnancům ministerstva, a na základě návratnosti nákladů také externím partnerům.

Jak již bylo uvedeno výše, Institut CFSI zajišťuje programy a služby v oblastech společenské odpovědnosti, vzdělávací služby, mezinárodní záležitosti, řízení vývoje a profesní rozvoj a je rozčleněn do pěti středisek vzdělávání:

- Centrum pro vzdělávání v oblasti mezinárodních vztahů a managementu (The Centre of Learning for International Affairs and Management, CFSD),
- Centrum pro vzdělávání v oblasti služeb ministerstva (The Centre for Corporate Services Learning, CFSS),
- Centrum pro interkulturní vzdělávání (The Centre for Intercultural Learning, CFSC),
- Centrum cizích jazyků (The Centre for Foreign Languages, CFSL),
- Centrum pro vzdělávání v oblasti poradenských služeb, e-learningu a administrativy (The Centre for Learning Advisory Services, eLearning and Administration, CFSE).

Centrum pro vzdělávání v oblasti mezinárodních vztahů a managementu

Toto centrum pořádá řadu odborných vzdělávacích programů zacílených na rozvoj mezinárodních vztahů a rozvoj managementu. Programy jsou zaměřeny na různé cílové skupiny, od nově příchozích referentů ministerstva až po nové velvyslance. K hlavním oblastem vzdělávání patří mezinárodní záležitosti, hlavní dovednosti zahraniční služby, rozvoj mezinárodního obchodu, obchod a hospodářská politika a oblasti spolupráce mezinárodní bezpečnosti.

Centrum pro vzdělávání v oblasti služeb ministerstva

Toto centrum je zodpovědné za vývoj, návrh i realizaci vzdělávání pro zaměstnance jak v ústředí, tak na zastupitelských úřadech v zahraničí, včetně rozvojových programů pro konzulární úředníky, administrativní asistenty a lokální zaměstnance. Tato školení v oblasti řízení lidských zdrojů, informačních technologií a plánování rozvoje jsou nabízena jak klasické vzdělávání ve třídách nebo jako online kurzy, které je možné využít kdekoliv ve světě pomocí technologie vzdáleného IT přístupu.

Centrum pro interkulturní vzdělávání

Centrum pro interkulturní vzdělávání připravuje Kanadany na mezinárodní mise od roku 1969. Jeho mandátem je podpora organizací i jednotlivců, kteří se zabývají aktivitami na mezinárodním poli při rozvoji kompetencí důležitých pro dosažení úspěchu v mezinárodních otázkách. CFSC poskytuje vzdělávací služby v oblasti mezikulturní efektivy jak pro budoucí kanadské diplomaty, tak i pro lokální zaměstnance zastupitelských úřadů. Dále poskytuje mnoho kurzů pro oddělení federální a provinční vlády, nevládní organizace i soukromý sektor. Hlavní oblastí jsou kurzy před odjezdem na misi, znovuzачlenění a orientace v Kanadě. Kromě Ministerstva zahraničních věcí Kanady jsou klienty CFSC také Ministerstvo národní obrany (Department of National Defense, DND), Ministerstvo občanství a přistěhovalectví (Citizenship and Immigration Canada, CIC), Agentura kanadské pohraniční služby (Canadian Border Services Agency, CBSA), Královská kanadská jízdní policie (Royal Canadian Mounted Police, RCMP), Vězeňská služba Kanady (Correctional Service of Canada, CSC) a mnohé další.

Centrum cizích jazyků

Centrum CFSL nabízí kurzy mnoha cizích jazyků od začátečníků po pokročilé, v učebně nebo na dálku. Další jazyky se přidávají v návaznosti na potřeby Ministerstev. Kurzy jsou nabízeny jak v Kanadě, tak i v zahraničí na ostatních zastupitelských úřadech. Navíc ještě Centrum nabízí kurzy před odjezdem do zahraničí a širokou škálu on-line kurzů. Jazyková úroveň účastníků těchto kurzů je testována certifikovanými testy CFSL. Centrum nabízí tyto služby i ostatním ministerstvům a vládním organizacím, např. Ministerstvu občanství a přistěhovalectví (Citizenship and Immigration Canada, CIC), Agentuře kanadské pohraniční služby (Canadian Border Services Agency, CBSA), Kanadské bezpečnostní zpravodajské službě (Canadian Security Intelligence Services, CSIS), Komisi veřejné služby (Public

Service Commission, PSC), Královské kanadské jízdni policii (Royal Canadian Mounted Police, RCMP), organizaci Kanadské dědictví (Heritage Canada), Poslanecké sněmovně (House of Commons) a dalším.

Centrum pro vzdělávání v oblasti poradenských služeb, e-learningu a administrativy

Toto centrum poskytuje informace o možnostech vzdělávání v rámci i mimo ministerstva zahraničí, radí manažerům a zaměstnancům ohledně organizačních a individuálních studijních plánů. Centrum dále koordinuje povinné vzdělávání, které nabízí Kanadská škola veřejné služby a rozvíjí studijní plány pro různé pracovní skupiny. Centrum nabízí nejen velkou škálu on-line kurzů, ale i nástroje jejich hodnocení. Hlavním partnerem, který spolupracuje s CFPSI, je Kanadská škola veřejné služby (Canada School of Public Service, dále CSPS).

6.2 Canada School of Public Service (Kanadská škola veřejné služby)

Kanadská škola veřejné služby (Canada School of Public Service, dále CSPS⁶⁵) Tato škola poskytuje státním zaměstnancům Kanady studijní příležitosti k posílení jejich profesionálních dovedností. Škola má jednotné osnovy a podporuje vzdělávání zaměstnanců státní správy ve kterékoliv fázi jejich pracovní kariéry. Disponuje více než 350 výukovými produkty, včetně různých programů, seminářů a kurzů. Zahrnuje též online kurzy, je tedy možné studovat na dálku, z kteréhokoliv místa. Většina lektorů jsou bývalí státní zaměstnanci, mají tedy náležitou praxi v oboru a chápou vzdělávací potřeby účastníků. V průběhu vzdělávání se také účastníci mají možnost setkat s kolegy, navázat nové kontakty a vytvořit si novou pracovní síť pro svou kariéru.

V roce 2015-2016 se zahájením nového základního kurikula pro federální veřejné služby se vzdělávání více a více zaměřuje na možnosti mimo učebny. Jedná se hlavně o workshopy, semináře a další pracovní pomůcky a online nástroje na podporu znalostí a uplatňování osvědčených postupů v oblasti lidských zdrojů, financí, řízení informací a zadávání veřejných zakázek. Dalšími výukovými projekty jsou nové on-line moduly v jazykové přípravě (francouzština a angličtina jako druhý jazyk) tak, aby pomohly studentům zvládnout hlavní

⁶⁵ CSPS. [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.cspc-efpc.gc.ca/index-eng.asp>

kompetence úrovně C, písemné i ústní. Dále škola nabízí celou škálu kurzů v oblasti rozvoje manažerů a vedoucích pracovníků. Zároveň je v této oblasti výuky vedoucích pracovníků v hojné míře využíván talent management. Zaměřuje se na manažerské schopnosti a jejich osobní a profesní rozvoj.

Plány jazykového vzdělávání

Škola rozvíjí výuku jazyků dle požadavků oddělení a organizací, které o ně požádají pro své zaměstnance. Tyto plány poskytují informace, které pomáhají oddělením zlepšit jejich organizační a finanční plánování pro jazykovou výuku. Škola nabízí i celou řadu nástrojů na sebehodnocení vyučovaných jazyků. Disponuje interaktivními nástroji určenými na zlepšení čtení a ústní porozumění, výslovnost, gramatiku i psaní.

Vybrané kurzy

Zde je výběr z kurzů nabízených školou z oblasti komunikace, personalistiky, IT:

- Sociální média v kanadské vládě,
- Interní komunikace v kanadské vládě,
- Ochrana bezpečí a zdraví při práci,
- Řízení výkonu,
- Pracoviště zaměstnanců veřejné správy,
- Plánování efektivity IT,
- Přístup k informacím,
- Ochrana osobních údajů,
- Základy psaní pro web,
- Úvod do vývoje veřejné politiky.

6.3 Vzdělávání pro lokálně přijímané zaměstnance

Lokálně přijímaní zaměstnanci (Locally Engaged Staff, dále LES) představují významnou část pracovní síly Ministerstva zahraničí Kanady. Hrají klíčovou úlohu, zejména v oblasti poskytování služeb pro Kanadany v zahraničí a pro upevňování silné mezinárodní platformy, která umožňuje vládě Kanady k propagaci svých priorit. Mnozí LES mají značnou zodpovědnost za řízení a administraci programů a služeb Ministerstva zahraničí Kanady.

Vzhledem k tomu, že zastupitelské úřady v zahraničí do značné míry spoléhají na práci LES, jsou klíčovou součástí plánování lidských zdrojů na ministerstvu a zejména při strategii vzdělávání.

Během posledních 15 let, ministerstvo posílilo svou vzdělávací platformu pro LES:

- strategie vzdělávání pro LES bylo realizována v roce 1999, aby podporovala současné a systematické vzdělávání LES a pomohla tak zajistit, aby ministerstvo mělo pracovní sílu do budoucna,
- vytvoření Vládního výboru LES v roce 2009 pomáhá poskytovat strategické vedení v otázkách lidských zdrojů, které mimo jiné zahrnuje i vzdělávání, týkající se LES na zahraničních zastupitelských úřadech.

Hlavní zásady pro vzdělávání LES

Školení pro lokální zaměstnance je založeno na vzdělávací strategii pro LES (Locally Engaged Staff) a řídí se těmito zásadami:

- příprava LES by měla být založena na kompetencích a výkonu zaměstnanců; při přípravě školení se nejdříve určí základní pracovní dovednosti nutné k výkonu povolání; následně pak ty specifické, které jsou nutné k výkonu zaměstnání ve vládním sektoru, k dodávání služeb vládním sektorům v Kanadě i dalším organizacím v zahraničí,
- při přípravě školení se vždy dbá na to, aby bylo efektivní z hlediska nákladů a aby byly v maximální míře využívány technologie; koordinace mezi úřady podílejících se na poskytování výcviku zajišťuje konzistenci napříč programy a vyhýbá se zdvojení,
- vedení každého zastupitelského úřadu by se mělo snažit podporovat snahu v rozvoji zaměstnanců a každý úřad by měl být určeného vzdělávacího koordinátora, případně celou vzdělávací komisi, která slouží jako hlavní kontakt pro veškeré informace týkající se vzdělávání.

Strategie vzdělávání

Vzdělávací strategie ministerstva stanoví role a povinnosti pro manažery, zaměstnance i samotný kanadský institut diplomatických služeb. Všichni zaměstnanci se s ní mohou seznámit na intranetu institutu.

V rámci strategie jsou manažeři zodpovědní za:

- poskytování podpory a pomoci při přípravě a každoroční revizi studijních zaměstnaneckých plánů (ty musejí být v souladu s cíli a prioritami organizace, cíli ročních výkonnostních hodnocení a / nebo s kariérním plánem zaměstnance),
- podpora využití nově získaných znalostí a dovedností tak, aby měli zaměstnanci dostatek prostoru a času na jejich integraci a využití v praxi,
- jsou proaktivní k využití nových myšlenek a postupů a slouží tím jako modely učení těchto nových rolí,
- poskytování příležitostí všem zaměstnancům podělit se o své nově získané znalosti a možnost je předávat dál.

Zaměstnanci jsou pak zodpovědní za:

- vytváření svého individuálního plánu vzdělávání, který je následně zaintegrován do ročního hodnocení,
- využití tohoto vzdělávání na pracovišti a poskytování zpětné vazby manažerům a poskytovatelům tohoto vzdělávání na kvalitu vzdělávacích aktivit a jejího vlivu na jejich výkon,
- vlastní aktivitu v hledání nástrojů, zdrojů a dalších vzdělávacích příležitostí ke svému profesnímu rozvoji,
- sdílení a předávání svých odborných dovedností a znalostí,
- všechny vzdělávací aktivity by měly být zaznamenány v individuálním studijním plánu a integrované do něj dle aktuální potřeby a dále by měly být i v profilech zaměstnanců tak, aby nesli zodpovědnost za svůj profesní rozvoj.

Individuální vzdělávací a rozvojový plán

Individuální vzdělávací a rozvojový plán je nástin školení, vzdělávání a rozvojových aktivit, které zaměstnanec hodlá uskutečnit v průběhu určitého období. Je to také referenční

dokument umožňující zaměstnancům a jejich manažerům navázání na již ukončené vzdělávací aktivity.

Plán vzdělávání a rozvoje by měl obsahovat:

- plánované formální a neformální vzdělávací činnosti, tyto činnosti pak mají být přiměřené, dostupné a dosažitelné,
- rozpočtové náklady,
- časové rozplánování těchto vzdělávacích aktivit,
- monitorování pokroku.

Tento individuální rozvojový plán je součástí hodnotícího programového nástroje tzv. PMP Performance Management Program. Tento program může zahrnovat vzdělávací aktivity spojené s aktuálními klíčovými pracovními úkoly a cíli a / nebo z dlouhodobého hlediska s určitým kariéerním směřováním. Je tedy velmi důležité jasné definovat vzdělávací potřeby zaměstnance tak, aby vybrané činnosti vedly k dosažení zamýšlených cílů.

Proces tohoto PMP vyžaduje, aby studijní plán byl přezkoumán v polovině roku a na konci roku tohoto období (vždy k 31. březnu). Ačkoliv je tento PMP program vždy na období účetního roku, tzn. od dubna až do března následujících roku, tak tento plán vzdělávání a rozvoje může být dokončen kdykoliv a / nebo dle potřeby upraven. V průběhu roku se má každý vedoucí oddělení sejit se svými zaměstnanci a prodiskutovat pracovní cíle a výsledky, jakož i potvrdit, zda se vzdělávací potřeby naplňují. A pokud ne, tak z jakého důvodu. Má se také prodiskutovat kariérový vývoj zaměstnance a jeho pracovní cíle a vzdělávací potřeby na příští období.

Canadian Foreign Service Institute (CFSI)

Jak již bylo uvedeno výše, CFSI je hlavním poskytovatelem vzdělávání pro Global Affairs Canada, hraje tedy důležitou roli při podpoře kontinuálního vzdělávání i lokálně přijímaných zaměstnanců.

V rámci výukových služeb pro lokální zaměstnance se Institut CFSI zaměřuje na:

- odbornou přípravu zaměstnanců,
- aktualizace vzdělávacího průvodce a veškeré informace vzdělávání pro zaměstnance na intranetových stránkách CFSI,
- komunikaci se vzdělávacími koordinátory,

- spojení s ostatními divizemi Ministerstva a partnerských odborů v otázkách vzdělávání,
- využití e-learningových nástrojů při vzdělávání a odborné přípravě v oblasti mezinárodních záležitostí,
- zajišťování odborné přípravy prostřednictvím distančního vzdělávání s instruktorem, nebo on-line výukových programů týkajících se plánování a informačních technologií,
- zajišťování odborného vzdělávání prostřednictvím distančního vzdělávání nebo on-line výukových programů pro následující pozice: Asistenti vedoucích oddělení, recepční, asistenti vedoucích zastupitelských úřadů, administrativní asistenti, účetní a správci majetku.

CFSI poskytuje následující výukové služby pro LES:

- má v kompetenci odbornou přípravu LES,
- udržuje a aktualizuje LES Learning Guide a veškeré informace ohledně vzdělávání pro LES na intranetových stránkách CFSI,
- komunikuje se vzdělávacími koordinátory,
- zajišťuje spojení s ostatními divizemi Global Affairs Canada a partnerských odborů tak, aby zajistil uspokojení vzdělávacích potřeb LES,
- poskytuje přístup k e-learningovým nástrojům,
- poskytuje odbornou přípravu, prostřednictvím on-line výukových programů zaměřených na mezinárodní záležitosti,
- poskytuje odbornou přípravu prostřednictvím distančního vzdělávání s instruktorem, nebo on-line výukových programů o informační management technologie (IMT) a Enterprise Resource Planning (ERP)
- poskytuje odbornou přípravu prostřednictvím on-line výuky a blended learning programů pro pozice:
 - asistenti vedoucích oddělení,
 - recepční,
 - asistenti vedoucích zastupitelských úřadů,
 - referenti správy majetku,
 - účetní.

Ostatní poskytovatelé školení v rámci Global Affairs Canada

Existují různé divize uvnitř Ministerstva, které poskytují vzdělávání pro LES. Centrum CFSI spolupracuje s těmito jinými poskytovateli odborné přípravy, aby tak zajistilo soulad mezi programy a zamezilo duplicitě. Mezi další poskytovatele této odborné přípravy DFATD patří:

- **Knihovna**
Služby knihovny jsou zaměřeny na poskytování informací v rámci programů virtuální knihovny, wiki a Agora. Knihovníci nabízejí dálkové individuální a skupinové školení, jak pracovat s těmito programy.
- **Technické vzdělávací centrum**
Toto centrum poskytuje kvalitní IM / IT technické školení pro technické a netechnické zaměstnance DFATD. Mezi vzdělávací kurzy patří intranetové a emailové vládní systémy, hlasové systémy, zabezpečovací systémy, hardware, software, operační systémy, internetworking a kabeláž.
- **Komise pro obchod**
Komise je zodpovědná za celkovou přípravu vzdělávání v oblasti obchodního programu. Informuje o nových strategiích učení, orientaci nových zaměstnanců, poskytuje on-line vzdělávací kurzy disponuje výukovými webovými stránkami.
- **Oddělení konzulární informatiky**
Toto oddělení zaměřující se na konzulární informatiku je odpovědné za návrh, vývoj a přípravu kurzů vztahujících se k řízení a provozu konzulárního systému (COSMOS). Poskytuje školení prostřednictvím distančního vzdělávání s instruktorem a připravuje koučování a manuály pro COSMOS uživatele.
- **Sekce Konzulárního školení**
Tato sekce je zodpovědná za celkovou přípravu kurzů pro konzulární záležitosti, poskytuje online školení a také 5denní kurz pro konzulární pracovníky.

- Coursera⁶⁶

Vzdělávací společnost, která spolupracuje s předními univerzitami a organizacemi na světě. Nabízí on-line kurzy, které jsou ve valné většině zdarma a pro svůj rozsah jsou hojně doporučovány právě Ministerstvem zahraničí.

Financování vzdělávání a rozvoje

Financování vzdělávacích aktivit je zodpovědností vedení i zaměstnanců a může zahrnovat následující scénáře:

- management na zastupitelských úřadech je zodpovědný za rozhodování o ročním rozpočtu určeného na vzdělávání, a jak bude rozpočet rozdělen mezi zaměstnance,
- odborný rozvoj zaměstnanců je společnou odpovědností mezi vedením a zaměstnanci, a proto náklady na výukové činnosti mohou být i sdíleny,
- kurzy CFSI jsou nabízeny bezplatně zaměstnancům Global Affairs Canada, a to jak lokálně přijímaným zaměstnancům, tak kanadským diplomatům,
- cestovní náklady pak hradí také zcela nebo částečně CFSI, případně zastupitelské úřady.

Organizační vzdělávací fond (Organisational Learning Fund OLF)

Organizační vzdělávací fond (OLF) poskytuje finanční podporu zastupitelským úřadům, regionálním úřadům a divizím na učební aktivity vybrané na základě organizačního vzdělávacího plánu. Zaměstnanci tak mohou lépe těžit ze svého vzdělávání a rozvoje.

Nástroje a zdroje výuky:

v průběhu vzdělávání mohou zaměstnanci využít tyto výukové zdroje a prostředky:

- katalog kurzů CFSI (zde jsou uvedeny informace k registraci všech kurzů),
- učební plány (nástroje, které mohou zaměstnanci a manažeři využít při přípravě a implementaci studijních plánů),
- online školení “Řekni mi více” pro oblast jazykového školení úředních jazyků - on-line nástroj k porozumění a procvičování jazyka, slouží pomocí rozpoznávání hlasu a je k dispozici po celém světě,
- vzdělávací portál k osobnímu vzdělávání - “Learning Portal” nabízí vzdělávací možnosti v oblasti osobní změny, profesního rozvoje i následného plánování důchodu.

⁶⁶ Coursera. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z <https://fr.coursera.org/>

Koordinátor vzdělávání

Každý zastupitelský úřad by měl mít svého vzdělávacího koordinátora. Ten je hlavním kontaktem pro veškeré otázky týkající se vzdělávání a rozvoje místních zaměstnanců. Ten pak spolupracuje s Centrem vzdělávání (CFSE) na ministerstvu zahraničí.

Hlavní role koordinátora zahrnuje následujících úlohy:

- podporovat informovanost v rámci zastupitelského úřadu v oblasti vzdělávání,
- informovat zaměstnance o studijních materiálech na intranetových stránkách CFSI,
- pomoci identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání zaměstnanců a podílet se na realizaci organizačních vzdělávacích plánů,
- navrhovat vzdělávací aktivity pro Organizační vzdělávací fond,
- upozorňovat na nové zprávy o možném školení a rozvoji,
- navrhovat a / nebo koordinovat vzdělávací aktivity,
- mít na starosti referenční výukové materiály,
- organizovat a předsedat vzdělávacímu výboru.

6.3.1 Velvyslanectví Kanady v ČR

Představení instituce

Hlavním úkolem Velvyslanectví Kanady⁶⁷ je podpora a prosazování kanadských zájmů v oblasti politiky, obchodu a kultury do České republiky a pomoc kanadským občanům v nouzi nebo při nenadálé situaci. Velvyslanectví sídlí v Praze 6 a jejím velvyslancem je od r. 2013 Otto Jelinek (životopis viz Příloha E a dotazník ohledně jeho vzdělávání na tuto pozici v podkapitole 6.4).

Organizační struktura

Velvyslanectví je rozděleno na tato oddělení: oddělení velvyslance, politicko-kulturní, obchodní a administrativní a konzulární (Příloha B).

Nejdůležitější institucí spolupracující s Velvyslanectvím je její mateřské Ministerstvo

zahraničí Kanady v Ottawě. Dále ve velké míře velvyslanectví spolupracuje s Ministerstvem zahraničí ČR a Kanceláří prezidenta ČR, dalšími ministerstvy, horní i dolní komorou Parlamentu, regionálními institucemi v České republice, atp.

⁶⁷ *Velvyslanectví Kanady v ČR*. [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.canadainternational.gc.ca/czech-tcheque/index.aspx>

Z obchodního hlediska je hlavním partnerem Velvyslanectví Kanadská obchodní komora. Ta se zde snaží společně s obchodním oddělením propagovat kanadské zájmy a pomáhá kanadským firmám, aby se prosadily na lokálním trhu. Dalšími partnery jsou organizace, které organizují kulturní a vzdělávací akce a v neposlední řadě právě samotní občané Kanady, kteří jsou klienty konzulárního oddělení.

Vzdělávání na Velvyslanectví je systematické, uskutečňuje se na základě vzdělávacího rozvojového plánu. Vzdělávací plán autorky práce je k nahlédnutí v Příloze A. Během posledního účetního roku bylo uskutečněno školení na Sociální media, time management, diplomatický protokol, školení řidičů, průběžně probíhají kurzy francouzského, anglického a českého jazyka a všichni se též měli možnost zúčastnit jednodenního teambuildingu.

Pro srovnání vzdělávání velvyslanců se autorka práce rozhodla použít za účelem průzkumu metodu polostrukturovaného rozhovoru s velvyslancem ČR v Kanadě, J. E. Pavlem Hrnčířem a velvyslancem Kanady v ČR J. E. Otto Jelinekem.

6.4 Rozhovor s velvyslancem Kanady v ČR

Q: Máte vzdělávací strategii na velvyslanectví, pokud ano, jaká je, její stěžejní body, případná specifika, zaměření?

A: Vzdělávací strategie se odvíjí od zaměření oddělení, každý zaměstnanec si po konzultaci se svým nadřízeným zaznamenává svůj studijní plán do PMP.

Q: Jaké kurzy pro zaměstnance nabízíte? Máte koordinátora vzdělávání?

A: Kurzy anglického, francouzského a českého jazyka, time management, presentation skills, diplomatický protokol, teambuilding a většinou každý lokální zaměstnanec jede alespoň jednou na školení do Kanady nebo regionálního centra v Londýně. Ano, máme koordinátora vzdělávání, kterým je lokální zaměstnankyně.

Q: Vaše možnosti vzdělávání:

A: Velvyslanectví využívá moderní technologie ve vzdělávání – e-learning, webinář, ... i klasické vzdělávací programy s lektorem ve třídě.

- Q: Využíváte studijní plány? Pokud ano, jaký je ten váš? Mění se průběžně, podle momentální situace?
- A: Ano, využíváme vzdělávacích plánů v rámci našich ročních programů, včetně hodnocení. Vzdělávací plány se aktuálně mění.
- Q: Vaše kurzy/vzdělávání před/po příjezdu do ČR?
- A: Před odjezdem dva velmi intenzivní týdenní kurzy.
- Q: Specifika pro velvyslance a/nebo pro ČR?
- A: Viz výše – speciální kurz pro velvyslance.
- Q: Byly kurzy přínosné, adresné...?
- A: Ano, velmi. Vedli je zkušení lektori. Byly tam zajímavé prezentace. Bohužel nám je neposlali předem, abychom se mohli na to připravit. Pro mne jako externího byly nejhorší zkratky (názvy pozic, oddělení, úřadů...), které jsem neznal a které se navíc neustále mění.
- Q: Máte možnosti koučování, mentoringu? Pomáhá někdo Vám a/nebo Vy jste mentorem? Pokud ano, pro koho?
- A: Mám mentora v HQ v Ottawě (náměstek ministra zahraničí) a velvyslance Kanady na větších velvyslanectvích v Polsku a v Rakousku. Já sám mentorem pro nikoho nejsem vzhledem k mé pozici politicky dosazeného velvyslance.
- Q: Jaké další kurzy by vás ještě zajímaly? Co byste se chtěl naučit?
- Q1: Z krátkodobého hlediska?
- A1: Počítačové, intranet.
- Q2: Z dlouhodobého hlediska?
- A2: Kurzy na vnitřní fungování úřadu a řešení konfliktů.
- Q: Účastníte se nějakého zájmového vzdělávání (které se nevztahuje k Vašemu povolání)?
- A: Golf, malování, politická historie.

Q: Vaše osobní zkušenosti, připomínky / podněty, doporučení, náměty na změny...

A: Největším překvapením bylo fungování velvyslanectví. Předpokládal jsem, že náplní práce velvyslance jsou hlavně protokolární a diplomatické aktivity a administrativní řízení velvyslanectví bude ve větší míře úkolem mého zástupce.

Q: Co Vás překvapilo, nejvíce zaujalo, na co jste (ne)byl připraven, co Vám případně chybělo...

A: Překvapila mne byrokracie, kdy vše jde pomaleji.

Q: Jaké předchozí zkušenosti jste nejvíce využil, z předchozích pozic/zaměstnání?

A: Znalost jazyka, jako rodilý Čech mám v tomto velkou výhodu, znám tím pádem místní mentalitu. Z předchozích pozic mám spoustu kontaktů, ať už v politice nebo v obchodní sféře.

Z rozhovoru s velvyslancem Kanady v České republice, p. Otto Jelinekem vyplývá stejný přístup ve strategii rozvoje lidských zdrojů na Ministerstvu zahraničí Kanady k nekariérním diplomatům. Dá se říci, že zde je nasnadě doporučení ke změně, neboť nekariérní diplomaté by vzhledem ke svým menším zkušenostem v diplomatické službě potřebovali hlubší a detailnější školení. I přesto však kanadský velvyslanec v České republice svou misi zvládá velmi dobře, vzhledem ke svým předchozím zkušenostem z politiky a znalosti českého jazyka a místního prostředí.

Z výše uvedeného je patrné, že strategie rozvoje lidských zdrojů na Ministerstvu zahraničí Kanady je na vysoké úrovni, v hlavních rysech odpovídá teoretickým poznatkům a napomáhá tak výrazně ke zvyšování firemní vzdělanosti napříč Ministerstvem zahraničí Kanady. Zde je nutné zmínit, že stejná koncepce se používá ve všech orgánech a organizacích a agenturách pod záštitou kanadské vlády.

7 VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE MINISTERSTVA ZAHRANIČÍ ČESKÉ REPUBLIKY – DIPLOMATICKÁ AKADEMIE MZV ČR⁶⁸

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky je ústředním orgánem státní správy ČR v oblasti zahraniční politiky. Její hlavní náplní je koordinace zahraniční rozvojové pomoci, vnějších ekonomických vztahů, vztahů ČR k ostatním státům a mezinárodním organizacím a dále aktivit, které vyplývají z dvoustranné či mnohostranné spolupráce. Prioritou je proto efektivní systém celoživotního vzdělávání zaměstnanců Ministerstva zahraničních věcí a jedním z kroků, jak toho dosáhnout, bylo zřízení Diplomatické akademie MZV.

Diplomatická akademie vznikla v roce 1997 a je hlavní institucí, která je zodpovědná za vzdělávání diplomatických pracovníků českého ministerstva zahraničí. Diplomatická akademie (dále DA) vznikla na základě vypracovaného „Rámcového návrhu vzdělávání českých diplomatů“ a až do roku 2006 byla součástí Úřadu mezinárodních vztahů. Od roku 2007 je zaintegrována do struktury Ministerstva. DA spolupracuje s celou řadou prestižních evropských i neevropských vzdělávacích institucí a jejími hlavními úkoly je koordinace a celková organizace vzdělávacích programů, rozvoj vztahů s českými i zahraničními partnery, příprava zahraničních stáží a jazykového vzdělávání.

7.1 Vzdělávací programy Diplomatické akademie

Diplomatická akademie poskytuje toto vzdělávání:

- všeobecná diplomatická příprava (DA1) - v současnosti je nejdůležitějším programem DA, trvá 1 rok a skládá se ze 2 modulů: 6 měsíců teoretické přípravy a 6 měsíců praxe, v rámci které se studenti účastní stáží na zastupitelských úřadech,
- individuální diplomatická příprava – vzdělávání určené pro diplomaty, kteří byli přijati buď mimo výběrové řízení, nebo v rámci mimořádných vnějších řízení; jedná se již

⁶⁸ *Ministerstvo zahraničních věcí ČR*. [online]. [cit. 2015-12-25]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/diplomaticka_akademie/diplomaticke_vzdelani/index.html

o zkušené experty, kteří si potřebují jen doplnit určité specifické znalosti potřebné k práci v zahraniční službě,

- manažerský program – vzdělávací program zacílený na prohloubení vzdělávání v řídicí funkci, s důrazem na manažerské a negociační dovednosti,
- celoživotní vzdělávání – vzdělávání v oblasti měkkých dovedností, zvyšování stávající kvalifikace v mezinárodní politické a ekonomické problematice, v bezpečnosti, globálních otázkách, či krizovém řízení; dále pak kurzy zaměřené na proces adaptace v neznámém prostředí, kurzy psychologie, a další,
- příprava diplomatických pracovníků v ekonomických otázkách – jejím cílem je rozšíření a prohloubení znalostí diplomatů v ekonomické problematice, rozšíření vědomostí o ekonomice jako celku, vztahů mezi národními ekonomikami a jejich účastníky a řada dalších aktivit,
- IT kurzy - poskytující jak základní seznámení s počítačovými programy, tak i prohlubování znalostí v oblasti grafiky, bezpečnosti na internetu, přípravy webových stránek, atd.,
- jazykové kurzy – jazykové vybavení patří k základům práce na ministerstvu zahraničí; jazyková katedra Diplomatické akademie je proto velmi dobře vybavena a má dokonce oprávnění k provádění jazykových zkoušek akreditovaných MŠMT a která jsou platná v rámci státní správy; mezi standardní jazyky patří angličtina, francouzština, němčina, ruština a španělština, ale dají se zde studovat i jazyky méně obvyklé, které souvisejí s výkonem služby v zahraničí.

7.2 Rozhovor s velvyslancem ČR v Kanadě

Rozhovor s velvyslancem ČR v Kanadě, Mgr. Pavlem Hrnčířem autorka práce uskutečnila vzhledem ke vzdálenosti a časovému posunu pouze po emailu. Životopis Mgr. Pavla Hrnčíře je k nahlédnutí v Příloze F.

Q: Máte vzdělávací strategii na velvyslanectví, pokud ano, jaká je, její stěžejní body, případná specifika, zaměření?

A: Vzdělávací strategii na velvyslanectví nemáme, vycházíme z toho, že vyslaný diplomat je již perfektně připravený ústředím (MZV), kde probíhají všechna potřebná školení.

Dále spoléháme na schopnost diplomatů se individuálně sebevzdělávat ve svěřené agendě. V některých případech se vyslaní diplomaté účastní školení pořádanými např. OSN či EU a dalšími mezinárodními institucemi. Před odjezdem na zahraniční úřad absolvuje každý diplomat včetně velvyslance desítky školení zaměřené teritoriálně (např. bezpečnostní otázky) a obecně (vnitřní chod úřadu, personalistika, mezinárodní právo, ekonomická diplomacie apod.)

Q: Jaké kurzy pro zaměstnance nabízíte? Máte koordinátora vzdělávání?

A: Koordinátorem vzdělání v ústředí je Diplomatická akademie.

Q: Vaše možnosti vzdělávání:

A: MZV nabízí řadu kurzů a přednášek v oblasti mezinárodní politiky, ekonomické diplomacie, managementu, PR, jazykové kurzy či IT apod. Dále se lze prostřednictvím MZV ucházet o postgraduální studium na mezinárodních školách či institucích (Diplomatická akademie ve Vídni a v Chile, ENA ve Francii apod.).

Q: Moderní technologie ve vzdělávání - e learning, webinář,...

A: zaměstnanci MZV mají možnost zúčastnit se e-learningových kurzů, které pořádají některé neziskové organizace ve spolupráci s MZV, další kurzy nabízí např. EU.

Q: Klasické vzdělávací programy s lektorem ve třídě.

A: Zejména jazykové kurzy – v mém případě to byl např. kurz arabštiny.

Q: Využíváte studijní plány? Pokud ano, jaký je ten váš? Mění se průběžně, podle momentální situace?

A: Studijní plán jako takový nevyužíváme. Diplomaté však mají povinnost absolvovat diplomatickou akademii, která kromě tradičního ročního kurzu pro nováčky přijaté na MZV, organizuje průběžné vzdělávání seniorních diplomatů.

Q: Vaše kurzy/vzdělávání po příjezdu do Kanady?

A: Protokol kanadského MZV a Univerzita Carlton v Ottawě nabízí jednodenní kurzy o kanadském systému státní správy pro nastupující diplomaty včetně velvyslanců (říjen). Vzhledem k mému příjezdu v únoru jsem již neabsolvoval.

Q: Specifika pro velvyslance a/nebo pro Kanadu.

A: Viz odpověď výše.

Q: Byly kurzy přínosné, adresné..?

A: Podle vyjádření kolegů ano.

Q: Máte možnosti koučování, mentoringu? Pomáhá někdo Vám a/nebo Vy jste mentorem? Pokud ano, pro koho?

A: Ne.

Q: Jaké další kurzy by vás ještě zajímaly? Co byste se chtěl naučit?

Q1: Z krátkodobého hlediska?

A1: Oblast ekonomické diplomacie – konkrétní zaměření na severoamerické teritorium.

Q2: Z dlouhodobého hlediska?

A2: Průběžné studium mezinárodní politiky a historie.

Q: Účastníte se nějakého zájmového vzdělávání (které se nevztahuje k Vašemu povolání)?

A: Přednášky z oblasti výtvarného umění, literatury či hudby.

Q: Vaše osobní zkušenosti, připomínky / podněty, doporučení, náměty na změny...

A: Za nejdůležitější osobní zkušenost v oblasti přípravy na diplomatickou praxi pokládám studium (18 měsíců) na Národní škole státní správy (ENA) ve Francii. Každému bych doporučil využít jakoukoliv možnost dlouhodobého studia v zahraničí, zejména na počátku kariéry.

Q: Co Vás překvapilo, nejvíce zaujalo, na co jste (ne)byl připraven, co Vám případně chybělo... Jaké předchozí zkušenosti jste nejvíce využil, z předchozích pozic/zaměstnání?

A: Vzhledem k mé dvacetileté praxi na MZV a na pozicích, které jsem zastával v zahraničí, mne toho příliš nepřekvapilo. Za jednoznačnou výhodu a přínos pro práci velvyslance pokládám postupné nabývání zkušeností na nižších pozicích. Měl jsem štěstí, že jsem mohl projít pozicemi jak na bilatelárním úřadu (Francie) tak na multilaterálních misích (OSN, Rada Evropy).

Z výše uvedeného rozhovoru je patrné, že největším přínosem velvyslance České republiky v Kanadě jsou jeho předchozí, velmi pestré, zkušenosti v diplomatické službě, tedy dlouholetá praxe a působnost na několika zastupitelských úřadech v zahraničí.

Stejně jako na kanadské straně, i v české státní správě je úroveň strategie rozvoje lidských zdrojů nastavena velmi vysoko a aplikované postupy plně odpovídají teoretickým poznatkům v této oblasti. Autorka práce nemá informace o tom, zda uvedené nastavení firemního vzdělávání je aplikováno i v dalších segmentech státní správy v České republice.

8 OSTATNÍ VELVYSLANECTVÍ AKREDITOVANÁ PRO ČESKOU REPUBLIKU A VÝZKUM

Pro získání informací o průběhu vzdělávání na velvyslanectvích v ČR se autorka rozhodla pro dotazníkové šetření (viz Příloha C), které bylo posléze u několika respondentů rozvinuto o rozhovor.

8.1 Popis průzkumu

Průzkum této diplomové práce je zaměřen na systém vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů na Velvyslanectví Kanady a na ostatních velvyslanectvích v ČR. Základní průzkumný vzorek tedy tvoří 80 zastupitelských úřadů v ČR, na které byl zaslán dotazník (viz Příloha C). Výsledky jsou anonymní. S několika respondenty byl pak následně připraven rozhovor ohledně doplnění údajů. Výsledky z těchto rozhovorů, stejně jako celkové výsledky z dotazníkového šetření jsou připsány u výsledkových grafů a v hodnocení praktické části. Dotazníkového šetření se zúčastnilo pouze 20 respondentů, ačkoliv dotazníky byly zaslány 2x a jak v českém, tak v anglickém jazyce. Výsledná tabulka s grafy (viz níže) tedy představuje přibližně 25% možných odpovědí. Za velmi pozitivní autorka považuje fakt, že všichni, kdo se průzkumu zúčastnili, byli tímto průzkumem nadšeni a projevíli zájem o výsledky tohoto šetření, stejně tak jako hlavní koordinátorka vzdělávání pro lokální zaměstnance na Ministerstvu zahraničních věcí v Kanadě.

8.2 Hypotézy a výsledky průzkumu

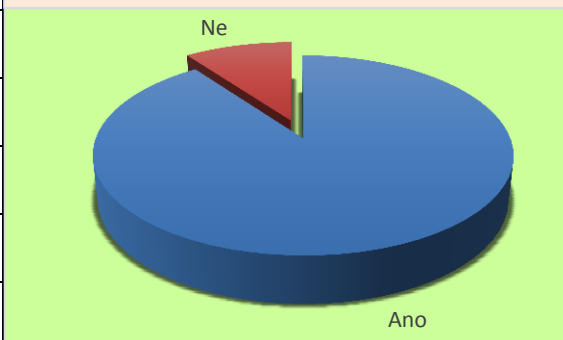
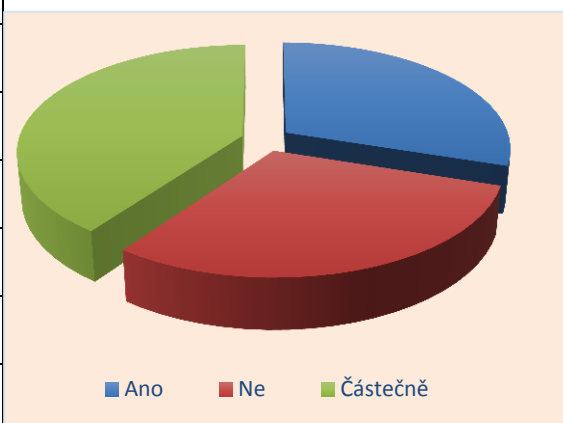
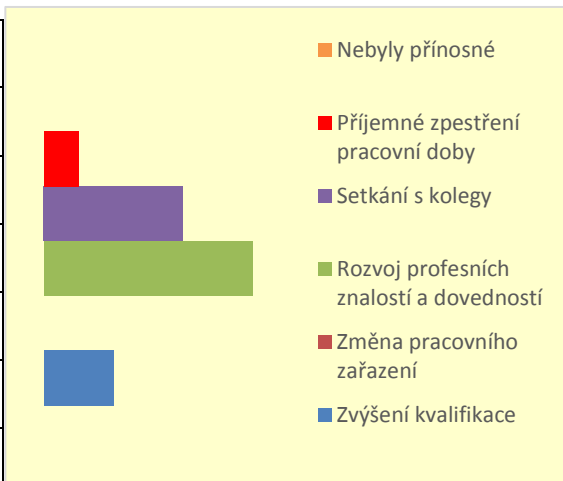
Hypotéza č. 1: Vzdělávání je koordinované, cíleně zaměřené a zaměstnanci mají svůj vzdělávací plán.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci by uvítali více možností vzdělávání a rozvoje.

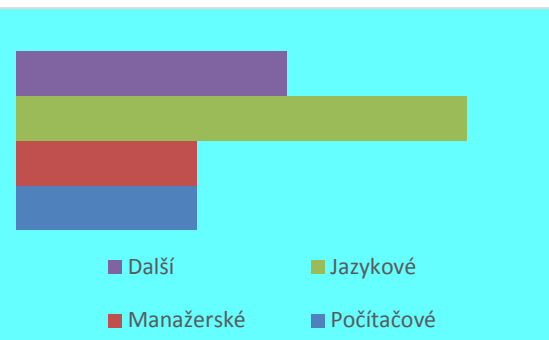
Dotazník a jeho grafické vyjádření

Otázky a odpovědi	Poč.	Poč. (%)	Grafické vyjádření
1. Byl vám navrhnut studijní plán?	11		<p style="text-align: center;">■ Ano ■ Ne</p>
Ano	3	27%	
Ne	8	73%	
2. Máte v zaměstnání koordinátora vzdělávání?	11		<p style="text-align: center;">■ Ano ■ Ne</p>
Ano	2	18%	
Ne	9	82%	
3. Jaké máte možnosti vzdělávání?	18		<p style="text-align: center;"> ■ Jazykové ■ Počítačové ■ Manažerské dovednosti ■ Profesní ■ Zájmové ■ Jiné </p>
Jazykové	6	33%	
Počítačové	6	33%	
Manažerské dovednosti	1	6%	
Profesní	4	22%	
Zájmové	0	0%	
Jiné	1	6%	
4. Jak se dozvídáte o možnostech vzdělávání?	19		<p style="text-align: center;"> ■ Od kolegů ■ Z firemních zdrojů ■ Od nadřízeného ■ Sám(a) si nabídky vyhledávám </p>
Od kolegů	4	21%	
Z firemních zdrojů	4	21%	
Od nadřízeného	3	16%	
Sám (a) si nabídky vyhledávám	8	42%	
5. Jaké máte důvody / motivaci pro profesní vzdělávání?	13		<p style="text-align: center;"> ■ Vlastní iniciativa ■ Iniciativa zaměstnavatele ■ Jiné </p>
Iniciativa zaměstnavatele	3	23%	
Vlastní iniciativa	10	77%	
Jiné	0	0%	
6. Pokud je odpověď "Iniciativa zaměstnavatele", je profesní vzdělávání:	3		<p style="text-align: center;"> ■ Doporučené ■ Povinné </p>
Povinné	0	0%	
Doporučené	3	100%	

7. Byly absolvované kurzy přínosné? Pokud ano v jakém směru?	13	
Zvýšení kvalifikace	2	15%
Změna pracovního zařazení	0	0%
Rozvoj profesních znalostí a dovedností	6	46%
Setkání s kolegy	4	31%
Příjemné zpestření pracovní doby	1	8%
Nebyly přínosné	0	0%
8. Odehrává se vzdělávání v pracovní době?	11	
Ano	5	45%
Ne	2	18%
Částečně	4	36%
9. Pokud ano, musíte si tento čas nahrazovat?	9	
Ano	0	0%
Ne	7	78%
Částečně	2	22%
10. Dává vám zaměstnavatel dostatek času na profesní vzdělávání?	10	
Ano	3	30%
Ne	3	30%
Částečně	4	40%
11. Máte při studiu stres, že nestihnete své běžné povinnosti?	10	
Ano	9	90%
Ne	1	10%
12. Je součástí kurzu také závěrečná zkouška nebo test?	8	
Ano	5	63%
Ne	3	38%
13. Kdo financuje profesní vzdělávání?	11	
Sám	3	27%
Zaměstnavatel	7	64%



Jiné	1	9%
14. O jaké činnosti v mimopracovní době přicházíte na úkor učení?	9	
Rodina	5	56%
Záliby	3	33%
Další	1	11%
15a. Jaké další kurzy by vás ještě zajímaly (z krátkodobého hlediska)?	12	
Počítačové	2	17%
Manažerské	2	17%
Jazykové	5	42%
Další	3	25%
15b. Jaké další kurzy by vás ještě zajímaly (z dlouhodobého hlediska)?	12	
Počítačové	2	17%
Manažerské	1	8%
Jazykové	4	33%
Humanitní obory	5	42%
16. Který kurz vás nejvíce zaujal a co vás nejvíce překvapilo?	5	
Soukromé hodiny angličtiny	1	20%
Commercial Attache Training	1	20%
Job Shadowing	1	20%
Diplomatický protokol	2	40%
17. Účastníte se nějaké zájmového vzdělávání (tedy neprofesního)? Jakého?	15	
Ano	6	40%
Ne	4	27%
Jazyky	3	20%
Humanitní obory	2	13%
18. Mohu vás kontaktovat s případnými dalšími otázkami?	11	
Ano	11	100%
Ne	0	0%



19. Chtěl byste něco dodat?		
	0	0%
Doplňující údaje o dotazovaném		
Jaké je vaše pohlaví?	11	
Muž	1	9%
Žena	10	91%
Do které věkové kategorie patříte?	11	
20-35	4	36%
36-49	5	45%
50 a více	2	18%
Jak dlouho pracujete u stávajícího zaměstnavatele?	11	
Méně než 1 rok	0	0%
1-2 roky	0	0%
2-5 let	4	36%
více než 5 let	7	64%
Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	11	
Středoškolské	0	0%
Vyšší odborné	1	9%
Vysokoškolské	10	91%

Zdroj: Vlastní zpracování

9 INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ

Díky těmto dotazníkům a následným rozhovorům bylo možné vyhodnotit vzdělávací systém ostatních velvyslanectví, popsat aktuální praxi profesního vzdělávání a nastínit tak možné náměty na změny jak pro Ministerstvo zahraničí a Velvyslanectví Kanady, tak pro ostatní velvyslanectví, která se průzkumu zúčastnila a projevila o tyto výsledky zájem.

9.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Z prvního grafu je vidět, že valné většině respondentů nebyl navržen po přijetí do zaměstnání studijní plán a zastupitelské úřady nemají své koordinátory vzdělávání. Tento bod považuje autorka práce za velmi překvapivý a zároveň i znepokojivý. Ukazuje totiž, že ta velvyslanectví, která se šetření zúčastnila, až na jedinou výjimku nemají vzdělávací plán a tím tedy nenastavují vzdělávání systematicky a plánovitě. S tím souvisí i fakt, že tato velvyslanectví nemají své koordinátory vzdělávání (graf u otázky č. 2).

Co se týče možností vzdělávání, graf k otázce č. 3 ukazuje, že převahu mezi kurzy mají jazykové a počítačové. Jazyková vybavenost je naprostou nezbytností při práci na zastupitelských úřadech a práce na počítači je samozřejmou součástí všech administrativních pozic, které jsou na velvyslanectvích nejvíce zastoupené.

Další dva grafy (otázky č. 4 a 5) dokazují, že vlastní iniciativa a motivace ke vzdělávání jsou naprostou nezbytností. Tím, že velvyslanectví nemají své vzdělávací plány a ani koordinátory vzdělávání, je vlastní iniciativa při vyhledávání vhodných kurzů nepostradatelná.

V grafu týkajícího přínosnosti vzdělávání (otázka č. 5) je patrné, že rozvoj profesních znalostí a dovedností je nejvíce zaškrtnutou možností, což naznačuje, že zastupitelství jsou obecně menší úřady, kde není tolik možností na změnu pracovního zařazení, ale naopak jeden zaměstnanec musí obsáhnout větší pracovní rozsah.

Z dalších dvou grafů (u otázek č. 7 a 10) je vidět, že ačkoliv zaměstnavatelé částečně dopřávají dostatek času ke vzdělávání, zaměstnanci se přesto obávají, že nestihnou své pracovní povinnosti. Autorka se domnívá, že toto je běžný jev, který ukazuje na pozitivní

vlastnosti jak zaměstnavatele, který umožňuje dostatek času ke vzdělávání, tak i zaměstnance, který se obává, aby své povinnosti nezanedbal.

A poslední graf, k otázce č. 15a, potvrzuje již výše uvedenou informaci v grafu u otázky č. 2 o důležitosti jazykové vybavenosti na zastupitelském úřadě.

9.2 Shrnutí rozhovorů

Až na jediného dotazovaného byli všichni oslovení respondenti nespokojeni s průběhem vzdělávání na jejich zastupitelském úřadě. Největším problémem je naprostá nesystematičnost vyplývající jednak z absence koordinátora a jednak chybějícím vzdělávacím plánem. Dotazovaní uvedli, že v případě zájmu mají možnost se kurzů zúčastnit, ale je to pouze na jejich iniciativě a motivaci, jak již bylo uvedeno v grafu výše. Některá velvyslanectví mívají pravidelné teambuildingy a/nebo školení na mateřském ministerstvu zahraničí či regionálním centru v Evropě, ale účast na nich závisí opět na vlastní iniciativě zaměstnanců.

Naprostou výjimkou je v tomto ohledu Velvyslanectví Velké Británie a Severního Irska. Tento zastupitelský úřad nabízí zaměstnancům vzdělávací plány, má svého koordinátora vzdělávání a nabízí celou škálu vzdělávacích kurzů, ať už online, přímo na Velvyslanectví v Praze nebo také na mateřském Ministerstvu zahraničí v Londýně. Na konci každého roku mají roční hodnocení týkající se nejen pracovního výkonu, ale právě také vzdělávacích aktivit. Nabízí tedy systém vzdělávání blízký systému na Velvyslanectví Kanady, avšak mnohem propracovanější a přístupnější. Tamní zaměstnanci jsou s tímto systémem spokojeni, považují ho za velmi přínosný a pomáhá jim dosahovat stanovených cílů. Jako velmi pozitivní autorka považuje fakt, že zaměstnanci mají dokonce předepsaný počet dnů, který během roku musejí věnovat vzdělávání. Dalším velmi vítaným a účinným systémem je job shadowing a/nebo výměna pracovního místa, kdy si zaměstnanci tzv. jen vymění pracovní místo a svou práci vykonávají v jiné kanceláři, v jiném patře, mezi jinými kolegy. Mají tak možnost poznat ostatní oddělení a práci svých kolegů.

9.3 Shrnutí vzdělávání na Ministerstvech zahraničí Kanady a ČR

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je na obou ministerstvech systematicky organizováno, splňuje náležitosti přístupu ke vzdělávání, které je organizované, plánované a cílené. Zaměstnanci obou ministerstev mají možnost studovat ať už na škole, která přímo spadá pod ministerstvo nebo na škole, která s ministerstvem spolupracuje. Kurzy obou škol ministerstva mají obdobná zaměření a kromě základních znalostí (např. práce s počítačem, soft skills, kurzy anglického jazyka) naplňují hlavní cíle vzdělávání diplomatického sboru, kterými jsou např. manažerské vzdělávání, studia multikulturních, obchodních a politických záležitostí, bezpečnost a krizové řízení a samozřejmě cizí, i méně tradiční jazyky.

Z rozhovorů s velvyslanci je patrné, že i jejich příprava na vykonávání jejich současné pozice byla cíleně zaměřená. Český velvyslanec v Kanadě zdůrazňuje fakt, že nejlepší přípravou byla jeho dlouholetá praxe ve službách MZV, kdy působil na několika zastupitelských úradech v zahraničí. V tomto ohledu je potřeba říci, že velvyslanec Kanady, který je politicky dosazený a nemá tedy předchozí zkušenosti v diplomatické službě, je na tom v tomto směru o poznání hůře. Většinou se politicky dosazený velvyslanec posílá na místa, kde reprezentuje hlavně zvenčí a vnitřní chod velvyslanectví je řízen zástupcem velvyslance. Bohužel Kanadské velvyslanectví v ČR se v počtu zaměstnanců řadí mezi malé a takový zástupce zde není.

Z poskytnutých odpovědí v rámci rozhovorů s dvěma velvyslanci je patrný rozdíl v názoru na funkci velvyslance u kariérního diplomata a velvyslance politicky dosazeného. Zároveň je zřejmé, že běžné fungování velvyslanectví není a ani nemůže být ovlivněno způsobem obsazení pozice velvyslance.

Na druhou stranu, jak může autorka potvrdit, je nespornou výhodou znalost lokálního jazyka i minulost velvyslance spojená se zemí současného působení. Oba zmíněné atributy podstatně usnadňují komunikaci a jednání s vrcholnými představiteli i institucemi v obou zemích.

9.4 Vyhodnocení hypotéz

Z uskutečněných výzkumů byla první hypotéza vyvrácena a druhá potvrzena. Je však třeba zdůraznit, že vzhledem k nízkému počtu respondentů jsou výsledky průzkumu orientační. Mohou být považovány opravdu pouze jako hypotézy, nikoliv jako definitivní závěry.

Hlavní hypotéza, že vzdělávání na velvyslanectvích je koordinované, cíleně zaměřené a zaměstnanci mají svůj vzdělávací plán, je vyvrácena. Tímto faktem byla autorka velmi překvapena. Vzhledem k faktu, že vzdělávání by vždy mělo být cílené a zahrnuto do vzdělávacího plánu tak, aby bylo dosaženo plánů a cílů organizace, lze jen těžko pochopit, že velvyslanectví tyto plány nenabízejí. V tomto ohledu je potřeba vyzdvihnout Velvyslanectví Kanady, které plány vzdělávání a rozvoje nabízí. Ještě větší pozitivum autorka vidí u Velvyslanectví Velké Británie a Severního Irska, které jako jediné mezi respondenty tvoří výjimku a předčilo autorčina očekávání. To tedy autorka dává za příklad a doporučení ke změnám nejen Velvyslanectví Kanady, ale i ostatním zastupitelským úřadům.

Druhá hypotéza, tedy že zaměstnanci velvyslanectví by uvítali více možností vzdělávání a rozvoje, se potvrdila. S ohledem na výše uvedené skutečnosti je patrná snaha zaměstnanců se vzdělávat tak, aby byly pokryty všechny důležité kompetence, které jsou důležité pro výkon jejich práce. V tomto ohledu autorka doporučuje využití development centra, které, jak bylo zjištěno, není využíváno ani jedním velvyslanectvím. Za další možné doporučení autorka považuje hodnocení 360°. Jak bylo zjištěno, stávající hodnocení je pouze od přímého nadřízeného, ale hodnocení kolegů a podřízených zde nefiguruje. Pro důkladné zhodnocení všech aspektů je důležitá, ne-li přímo nutná, zpětná vazba ze všech dostupných zdrojů.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byl průzkum a posouzení současných používaných metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců obecně a na Ministerstvu zahraničí a Velvyslanectví Kanady, konfrontace teorie s používanou praxí jak na Velvyslanectví Kanady, tak na ostatních velvyslanectvích akreditovaných pro Českou republiku a identifikace nedostatků a následný návrh možných změn a přizpůsobení lokálním podmínkám pro vzdělávání zaměstnanců Velvyslanectví Kanady v ČR.

Sekundárním cílem této práce bylo zmapování úrovně profesního vzdělávání a přístupu k němu u zastupitelských úřadů v ČR a z něj vycházející případná doporučení změn.

Výsledkem teoretické části práce jsou obecné informace týkající se historie vzdělávání dospělých, strategie rozvoje lidských zdrojů, systematického vzdělávání zaměstnanců, jejich motivace ke vzdělávání a firemní kultura.

V praktické části pak autorka popsala a zanalyzovala systém vzdělávání a rozvoje na Ministerstvu zahraničí a Velvyslanectví Kanady, kde je zaměstnaná, porovnála ho s Ministerstvem zahraničí ČR a velvyslanectvími akreditovanými pro ČR. Byly předloženy dvě hypotézy, z nichž první byla vyvrácena a druhá potvrzena. Pro tento účel autorka zvolila formu dotazníkového šetření a rozhovorů. První hypotéza, z jejichž výsledků byla autorka velmi rozčarována, se týkala formy vzdělávání a rozvoje na ostatních velvyslanectvích. Předpokladem bylo vzdělávání koordinované a cíleně zaměřené, které je zaznamenáváno do vzdělávacích plánů zaměstnanců. Až na výjimky, kterými byla Velvyslanectví Kanady a Velvyslanectví Velké Británie a Severního Irska, ostatní velvyslanectví, která se zúčastnila šetření, vzdělávací plány nenabízela. Každá organizace by si měla uvědomit, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších způsobů, jak dosáhnout cílů, které si organizace zadala. Je tedy až s podivem, že si to tyto zastupitelské úřady, potažmo jejich mateřská ministerstva zahraničí, neuvědomují. Jak již bylo uvedeno, Velvyslanectví Kanady je v tomto směru výjimkou. Avšak i zde autorka považuje za důležité zmínit určité body k doporučení. Příkladem by právě bylo Britské velvyslanectví, kde nejen že plány vzdělávání a rozvoje jsou naprostou samozřejmostí, ale zaměstnanci mají možnost vyzkoušet job shadowing (jejich pozice na jiném zastupitelském úřadě), výměnu pracovního místa v rámci velvyslanectví a mají také určen povinný počet dnů v roce, které jsou vyhrazeny ke

vzdělávání. Není tedy překvapením, že zaměstnanci tohoto velvyslanectví jsou obecně spokojeni a nedochází k pracovní fluktuaci. Na druhou stranu je třeba uvést fakt, že autorce bylo zasláno zpět pouze 25% dotazníků, a proto toto šetření není zcela směrodatné.

Druhá hypotéza se týkala faktu, že zaměstnanci velvyslanectví by uvítali více možností vzdělávání a rozvoje. Výsledky šetření tuto hypotézu potvrdily. Je vidět, že zaměstnanci sami mají zájem o vzdělávání a nechybí jim motivace ani chuť k osobnímu rozvoji. Zaměstnanci jsou nakloněni jakémukoliv typu vzdělávání, chybí jim však koncept, určitá platforma a zpětná vazba. Každá organizace by měla organizovat vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců tak, aby nebylo samoúčelné. Původním záměrem bylo nastínit možná doporučení a změny pro Velvyslanectví Kanady, ale výsledky všech šetření ukazují, že doporučení mohou být platná a využitelná i pro ostatní zastupitelské úřady v ČR.

Dá se říci, že na základě získaných informací Velvyslanectví Kanady používá správný koncept a strukturu, avšak jednou oblastí, na kterou by bylo ještě potřeba se zaměřit, je správné vyhodnocení vzdělávacích aktivit. Celková zpětná vazba je nedílnou součástí vzdělávacího cyklu - závěrečnému zhodnocení vzdělávání a jeho výsledků je potřeba věnovat velkou pozornost a každý zaměstnanec by měl mít možnost se vyjádřit k tomu, co mu vzdělávání přineslo, zda naplnilo jeho očekávání a jaká případná doporučení by navrhl.

Závěrem je potřeba zdůraznit, že lidské zdroje se stávají čím dál větší konkurenční výhodou. Každá organizace by tedy měla mít za hlavní cíl umožnit kvalitní vzdělávání a rozvoj pro své zaměstnance a zároveň je motivovat tak, aby byli nejen schopni, ale také ochotni a náležitě motivováni přispívat k naplnění cílů organizace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

BENEŠ, M. *Andragogika, teoretické základy*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.

BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu. Personální management*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

DVOŘÁKOVÁ, M., Z. KOLÁŘ, I. TVRZOVÁ a R. VÁŇOVÁ. *Základní učebnice pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5039-2.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

STÝBLO J. a kol. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2005. ISBN 80-7357-148-X.

ŠERÁK, M. *Zájmové vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-551-6.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha, Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŘEZNÍČEK A KOL. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha, ASPI, 2005. ISBN 80-7357-148-X.

VETEŠKA, J. a kol. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8.

VETEŠKA J. A T. VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých. Andragogika na prahu 21. století*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

CFSI . [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.international.gc.ca/ifait-iaeci/index.aspx>

Coursera. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z <https://fr.coursera.org/>

CSPS . [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.csps-efpc.gc.ca/index-eng.asp>

Global Affairs Canada. [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.international.gc.ca/>

Jan Amos Komenský. [online]. [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Jan_Amos_Komenský

MOOC. [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z <https://cs.wikipedia.org/wiki/MOOC>

Velvyslanectví Kanady v ČR. [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.canadainternational.gc.ca/czech-tcheque/index.aspx>

Velvyslanectví ČR v Kanadě. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/ottawa/cz/o_velvyslanectvi/velvyslanec/index.html

Ministerstvo zahraničních věcí ČR. [online]. [cit. 2015-12-25]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/diplomaticka_akademie/diplomaticke_vzdelani/index.html

Ostatní zdroje

LES Learning Guide (CFSI). *A World of Learning*. 2nd edition. Foreign Affairs, Trade and Development Canada, 2015.

LES CORPORATE POLICY UNIT (ALDC). *Terms and Conditions of Employment for Locally Engaged Staff*. 2nd edition. International Platform Branch, 2010.

SEZNAM ZKRATEK

CFSI - Canadian Foreign Service Institute (Institut kanadské zahraniční služby)

CSPS - Canada School of Public Service (Kanadská škola veřejné služby)

LES - Locally Engaged Staff (Lokálně přijímaní zaměstnanci)

PMP - Performance Management Program (nástroj hodnocení zaměstnanců)

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tradiční model řízení lidských zdrojů.....	16
Obrázek 2: Partnerský tříložkový model činnosti personálního oddělení.....	17
Obrázek 3: Schéma konceptu kompetence podle Harzallaha a Vernadata.....	25
Obrázek 4: Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení.....	35

Seznam tabulek

Tabulka 1: Trendy v rozvoji a vzdělávání.....	20
Tabulka 2: Fáze sociálního procesu pracovního hodnocení.....	29
Tabulka 3: Nejčastější chyby při hodnocení zaměstnanců.....	32
Tabulka 4: Popis nejpoužívanějších metod, jejich výhody a nevýhody.....	38
Tabulka 5: Charakteristika různých metod vzdělávání.....	39
Tabulka 6: Některé vývojové trendy v e-learningu.....	41

Seznam grafů

Grafické vyjádření dotazníkového šetření.....	77
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Vzdělávací plán autorky práce.....	I
Příloha B – Organizační struktura Velvyslanectví Kanady v České republice.....	V
Příloha C – Dotazník.....	VI
Příloha D – Otázky k rozhovorům pro velvyslance Kanady v ČR a velvyslance ČR v Kanadě	IX
Příloha E – Životopis velvyslance Kanady v ČR.....	X
Příloha F – Životopis velvyslance ČR v Kanadě	XII

Příloha A - Vzdělávací plán autorky práce

LES Assistants to Heads of Program						
	Course title	Importance	Suggested timing	Type	Description	Date taken
1	Integrating the DFATD values and Ethics Code	Mandatory	Within 3 Months	online 3 hours	Our Values and Ethics Code (the Code) was developed as a legislative requirement of the Public Servants Disclosure Protection Act. The Code incorporates in one document the core elements and provisions of:	
2	Budget Basics	Recommended	Within 3 Months	online 25 minutes	This course is meant to help anyone responsible for monitoring or making decisions concerning a budget to interpret their reports and become more self-sufficient when dealing with financial planning. To that end, some basic information about common ...	
3	DFAIT Delegation of Financial Signing Authorities	Recommended	Within 3 Months	online 30 minutes	This course provides an overview of the purpose and general characteristics of the DFAIT Delegation of Financial Signing Authority Instrument, which is approved by the Minister of Foreign Affairs.	
4	Fundamentals of Accrual Accounting	Recommended	Within 3 Months	online 1 hour	This online course provides information on the impact of the Financial Information Strategy on FAS, accounts payable, general ledger accounts, debits and credits.	
5	FAS Portal: Navigation	Recommended	Within 3 Months	online 10 minutes	This online course will introduce users to the FAS portal.	
6	FAS Portal: Business Warehouse Reporting	Recommended	Within 3 Months	online 40 minutes	This online course will provide users with the ability to generate financial reports using the FAS Web interface.	
7	Travel Directives (Online)	Recommended	Within 9 Months	online 1 hour	This online tutorial provides participants with an overview of the Travel Directive, describing the purpose, scope and responsibilities of the directive.	
8	Official Hospitality Outside Canada (Online)	Recommended	Within 9 Months	online 1 hour	This online course reviews the Official Hospitality Outside Canada policy.	
9	Fundamentals 1: Overview of Procurement	Recommended	First Year	online	When acquiring goods, services or property, there is much that needs to be taken into consideration. This course provides an overview of the procurement functions, the policies relevant to procurement and the roles and responsibilities of key players. ...	
10	Fundamentals 1: Overview of Materiel Management	Recommended	First Year	online	Federal materiel assets are vital corporate resources that, when properly managed, support the cost-effective and efficient delivery of government programs. This online course provides an overview of the materiel management functions and how they ...	
11	Video Conferencing Network (VCNET)	Optional	Ongoing	online 20 minutes	This demonstration course will show VCNET users how to use video, voice and presentations while conducting videoconferences throughout the world.	
12	Diplomatic Writing	Optional	Ongoing	online 3 hours	This online course deals with the three commonly used forms of diplomatic writing today: the diplomatic note, the first person note and the aide-memoire.	
13	Report Writing	Optional	Ongoing	distance learning 0.5 day	During this course, participants will learn how to write effective reports and how to communicate their thoughts directly and succinctly to their audience.	
14	Introduction to Service Excellence for Front Line Staff	Optional	Ongoing	distance learning 2 hours	The course was designed to equip front line service providers with the knowledge, skills and tools they need to deal with public queries and challenging clients. This adapted training includes pre-and post-course activities.	

15	Excel: Managing Lists and Databases (Missions)	Optional	Ongoing	Distance Learning - 0.5 day	This course at the intermediate/advanced level teaches students how to use the many file management tools and checkers available in Excel 2010. The participants will learn how to add and edit tables, perform sort and filter operations, and how to use ...
16	Excel: Working with Functions and Formulas (Missions)	Optional	Ongoing	Distance Learning - 0.5 day	The purpose of this course at the intermediate/advanced level is to help participants learn how to manage functions and formulas, identify errors, correct them and link data using MS Excel 2010.
17	Word: Manage Documents (Missions)	Optional	Ongoing	distance learning 0.5 day	The purpose of this course is to help participants understand more about working with Track Changes and inserting Tables of Contents and other References. Additionally, this course will demonstrate how to use Headers and Footers, insert Page Numbering
18	Word: Templates and Styles (Missions)	Optional	Ongoing	distance learning 0.5 day	The purpose of this course is to help participants understand more about working with templates and styles in Word 2010. This course will demonstrate how to create, use and customize templates and styles. The participant will also learn how to work with ...
19	PowerPoint (Missions)	Optional	Ongoing	distance learning 0.5 day	The purpose of this course at the intermediate/advanced level is to help participants understand more about working with PowerPoint 2010. This course will demonstrate how to create slide transitions and animations. The participant will also learn how to
20	Being an Effective Team Member	Optional	Ongoing	online 1 hour	A truly effective team is equal to more than the sum of its parts. And it takes the dedication of every member of the team. Effective team members go beyond themselves and their personal desires and goals. If you want to be an effective team member, ...
21	Decision Making: The Fundamentals	Optional	Ongoing	online 1 hour	To emphasize the need of a formal decision-making process, C. Wright Mills, an American sociologist and author, once said, 'Freedom is not merely the opportunity to do as one pleases; neither is it merely the opportunity to choose between set ...
22	Elements of a Cohesive Team	Optional	Ongoing	online 1 hour	Three elements are always present in any effective, cohesive team: open communication, cooperation, and trust. Like the strands of a cord, these elements hold the team together and give it strength. Without these elements, team members will not ...
23	Interpersonal Communication: Communicating with Confidence	Optional	Ongoing	online 1 hour	Are you reluctant to voice your opinions to your colleagues for fear they'll be judged negatively? Do you find yourself avoiding awkward communication situations? Confident interpersonal communication skills are essential for healthy and successful ...
24	Listening Basics	Optional	Ongoing	online 1 hour	Do you sometimes feel like you are not getting the whole message when someone talks to you? If you have problems receiving information that is verbally communicated, this is the course for you. This course will familiarize you with the communication and ...
25	Negotiation Essentials: What Is Negotiation?	Optional	Ongoing	online 1 hour	Everyone has to negotiate at some point in his or her life. Strong negotiations skills can be survival skills, both in and out of the workplace. But being able to negotiate successfully requires that you understand some of the basic concepts of ...
26	Planning an Effective Business Meeting	Optional	Ongoing	online 1 hour	If you are in a business that has meetings, you know how much time is spent in them. A recent survey of 2000 business leaders indicated that managers spend over fifty percent of their time in meetings. That same study indicated that managers felt that ...
27	Presenting Successfully	Optional	Ongoing	online 1 hour	There are a number of basic types of presentations, but all presentations have four things in common: a presenter, an audience, a venue and a message. This online course concentrates on showing how each of these essential elements has to be taken into ...

28	Problem Solving: The Fundamentals	Optional	Ongoing	online 1 hour	'The problem,' says author and psychiatrist Theodore Rubin, 'is not that there are problems. The problem is expecting otherwise and thinking that having problems is a problem.' A problem is a question or situation that presents doubt, perplexity, or ...
29	Receiving Feedback and Criticism	Optional	Ongoing	online 1 hour	We all need feedback so that we can learn and improve. Sometimes feedback is on target, and its usefulness is apparent. Other times it may not be as easy to receive. Being able to receive feedback and criticism appropriately without getting your ...
30	Time Management: Planning and Prioritizing Your Time	Optional	Ongoing	online 1 hour	Managing time effectively entails analyzing your goals, breaking those goals into tasks, and then prioritizing those tasks. This isn't always easy or clear cut, given the number of tasks you may need to complete. But if you set clear and measurable ...
31	Optimizing Your Work/Life Balance: Maintaining Your Life Balance	Optional	Ongoing	online 1 hour	You have the knowledge to assess current work/life balance and overcome internal and external obstacles to achieving balance. You know where you are and where you want to be, but now what? How do you achieve and maintain that balance? How will it be ...
32	Optimizing Your Work/Life Balance: Taking Control of Your Stress	Optional	Ongoing	online 1 hour	In 'Occupational Stress,' Stephen Palmer wrote 'Stress is the psychological, physiological and behavioral response by an individual when they perceive a lack of equilibrium between the demands placed upon them and their ability to meet those demands, ...

#	ADDITIONAL LEARNING OPPORTUNITIES AND SUGGESTED READINGS	Date taken
1	Administrative Handbook for Posts	
2	Agora-Corporate Collaboration Tool	
3	Canada 101	
4	HOM Guide on Mission Governance	
5	Learning Portal on Personal Change	
6	Official Hospitality at missions-Useful Tools	
7	Performance Management Program (PMP)	
8	Second Language Evaluation and Training	
9	Understanding the Workplace Culture of the Canadian Mission	
10	Virtual Library	

PŘÍLOHA B: Organizační struktura Velvyslanectví Kanady v České republice

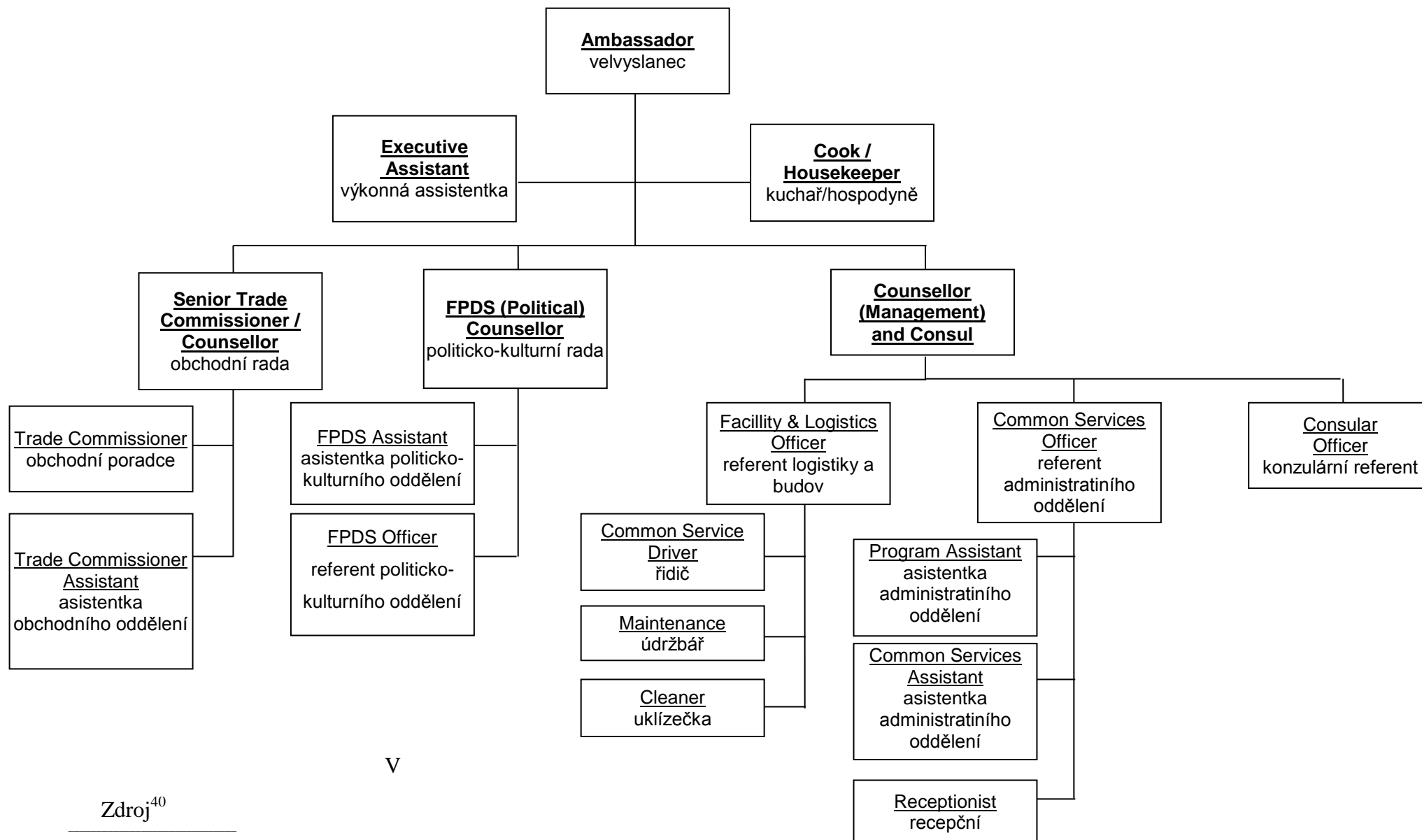


Foreign Affairs Canada
Affaires étrangères Canada

PRAGUE ORGANIZATION CHART ORGANIGRAMME

úřad: PRAHA

Říjen 2015



V

Zdroj⁴⁰

Příloha C - Dotazník

DOTAZNÍK

Pro účely své diplomové práce bych Vás tímto ráda požádala o informace týkající se Vašeho firemního vzdělávání. Dotazník je jednoduchý a nezabere Vám více než 15 minut. Můžete zaškrtnout i více možností.

1, Byl Vám po přijetí do zaměstnání navrhnut studijní plán?

- Ano
- Ne

Pokud ano, co obsahoval a jak se v průběhu zaměstnání mění?

.....

2, Máte v zaměstnání koordinátora vzdělávání?

.....

3, Jaké máte možnosti vzdělávání (např. jazykové, počítačové, manažerské dovednosti, profesní, zájmové, jiné...)

4, Jak se dozvíte o možnostech vzdělávání:

- Od kolegů
- Z firemní pošty/intranetu
- Od nadřízeného
- Sám si nabídky vyhledávám

5, Jaké jsou Vaše důvody / motivace pro profesní vzdělávání?

- Je zaměstnavatel impulsem
- Vlastní iniciativa
- Jiné.....

6, Pokud jste na otázku 5, zaškrtnli „a“, tak je Vaše profesní vzdělávání

- Povinné
- doporučené

7, Byly kurzy, semináře, školení, přínosné? Pokud ano, v jakém směru

- Zvýšení kvalifikace
- Změna pracovního zařazení
- Rozvoj profesních znalostí a dovedností
- Setkání s kolegy
- Příjemné zpestření pracovní doby

8, Odehrává se vzdělávání v pracovní době?

- Ano
- Ne
- Částečně...

9, Pokud ano, musíte si tento čas nahrazovat?

- Ano
- Ne
- Částečně...

10, Dává Vám zaměstnavatel dostatek času na profesní vzdělávání?

- Ano
- Ne
- jiné...

11, Máte při studiu stres, že nestihnete své běžné povinnosti?

- Ano
- Ne

Je součástí kurzu také závěrečné zkoušení nebo testy?

- Ano
- Ne

Kurzy si platíte sám nebo se na úhradě podílí zaměstnavatel?

- Sám
- Zaměstnavatel
- jiné

O jaké činnosti v mimopracovní době přicházíte na úkor učení?

.....

Jaké další kurzy by vás ještě zajímaly? Co byste se chtěl naučit?

z krátkodobého hlediska?

.....

z dlouhodobého hlediska?

.....

Který kurz Vás nejvíce zaujal a co Vás nejvíce překvapilo?

.....

Účastníte se nějakého zájmového vzdělávání (které se nevztahuje k Vašemu povolání)?

.....

Mohu Vás kontaktovat s případnými doplňujícími otázkami?

- Ano
- Ne

Chtěl byste něco dodat?

.....

Pár údajů o vaší osobě:

- Muž
- žena

Do které věkové kategorie patříte:

- 20-35
- 36-49
- více než 50 let

Jak dlouho zde pracujete:

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 2-5 let
- více než 5 let

Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání

- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Děkuji Vám za Vaše odpovědi!

Příloha D – Otázky k rozhovorům pro velvyslance Kanady v ČR a velvyslance ČR v Kanadě

- Máte vzdělávací strategii na velvyslanectví, pokud ano, jaká je, její stěžejní body, případná specifika, zaměření?
- Jaké kurzy pro zaměstnance nabízíte? Máte koordinátora vzdělávání?
- Vaše možnosti vzdělávání:
 - moderní technologie ve vzdělávání - e learning, webinář,...
 - klasické vzdělávací programy s lektorem ve třídě
- Využíváte studijní plány? Pokud ano, jaký je ten váš? Mění se průběžně, podle momentální situace?
- Vaše kurzy/vzdělávání po příjezdu do Kanady?
- specifika pro velvyslance a/nebo pro Kanadu
- byly kurzy přínosné, adresné.?
- Máte možnosti koučování, mentoringu? Pomáhá někdo Vám a/nebo Vy jste mentorem? Pokud ano, pro koho?
- Jaké další kurzy by vás ještě zajímaly? Co byste se chtěl naučit?
 - z krátkodobého hlediska?
 - z dlouhodobého hlediska?
- Který kurz Vás nejvíce zaujal a co Vás nejvíce překvapilo?
- Účastníte se nějakého zájmového vzdělávání (které se nevztahuje k Vašemu povolání)?
- Vaše osobní zkušenosti, připomínky / podněty, doporučení, náměty na změny...
- co Vás překvapilo, nejvíce zaujalo, na co jste (ne)byl připraven, co Vám případně chybělo... Jaké předchozí zkušenosti jste nejvíce využil, z předchozích pozic/zaměstnání?

Příloha E – Životopis velvyslance Kanady v ČR⁶⁹

Hon. OTTO J. JELINEK, P.C.

Since October 2013 **AMBASSADOR OF CANADA TO THE CZECH REPUBLIC**

July 2011 until **INDEPENDENT CONSULTANT, MEMBER OF NUMEROUS INTERNATIONAL BOARDS**

September 2013

Feb 1, 2007 until **COLLIERS INTERNATIONAL CZECH REPUBLIC**

June 30, 2011 Chairman

2002 – 2005 **DELOITTE CENTRAL EUROPE**

Chairman

1996 – 2005 **DELOITTE CZECH REPUBLIC**

Chairman and/or Office Managing Partner

1993 - 1997 **JELINEK INTERNATIONAL INC.**

President and C.E.O.

An International Business Development, Investment and Trade Company

1989 - 1993 **MINISTER OF NATIONAL REVENUE - Canada**

1989 **MINISTER OF PUBLIC WORKS - Canada**

1988 **MINISTER OF SUPPLY AND SERVICES - Canada**

1984 - 1988 **MINISTER OF STATE - Canada**

Fitness and Amateur Sport, Multiculturalism

1988 **CALGARY OLYMPICS**

As Minister of State for Sport, headed Federal Government's involvement in the preparation, financing and staging of the 1988 Winter Olympics in Calgary.

CABINET COMMITTEES:

Operations Committee

Priorities and Planning (Inner Cabinet)

⁶⁹ Interní zdroje Velvyslanectví Kanady v ČR

- Treasury Board
Economic and Trade
Social Development
External Affairs and Defence
Special Committee of Council
- 1965 - 1984 **JELINEK DEVELOPMENTS LTD.**, Founder and President, Land acquisition and development.
- 1969 - 1975 **CANADIAN SKATE INDUSTRIES**, Founder and President
- 1969 - 1984 **NATIONAL AND INTERNATIONAL TELEVISION COMMENTATOR**
CTV colour commentator for all national and international figure skating events
- 1962 - 1969 **ICE CAPADES INC.**
Principal entertainer in Metromedia, Inc.'s Ice Capades.
Performing with his sister Maria in all major North American cities.
- SPORTS**
- 1965 World Professional Pairs Figure Skating Champion (with sister Maria)
1962 World Pairs Figure Skating Champion
1961 North American Pairs Figure Skating Champion
1961 Canadian Senior Pairs Figure Skating Champion
Member of Olympic Club Canada
Member of Canada's Sports Hall of Fame
- since 1984 **MEMBER OF THE QUEEN'S PRIVY COUNCIL**
- OTHER ACCOMPLISHMENTS**
- Winner of the Governor General Vanier Award (1980) for the most outstanding young Canadian (40 and under)
 - Chaired and/or served on numerous National Charitable Organizations ranging from the directorship of the United Way to the Special Olympics for the Disabled
 - Honorary Director of Big Brothers of Canada
 - Director of Canada-Czech University Foundation
 - Honorary member of the Canada Czech Chamber of Commerce (president from 1992 – 2000)
 - Masaryk Award for outstanding achievements in promoting and building Czech and Canadian relations
- EDUCATION**
- Swiss Alpine Business College, Davos, Switzerland
 - Appleby College, Oakville, Ontario
 - Oakville-Trafalgar High School, Oakville, Ontario
 - Blakelock High School, Oakville, Ontario

Příloha F – Životopis velvyslance ČR v Kanadě

Mgr. Pavel Hrnčíř⁷⁰

Mimořádný a zplnomocněný velvyslanec České republiky v Kanadě

vzdělání:

- 1985-89 Filosofická fakulta Univerzity Karlovy, obor Vědecké informace a knihovnictví
- 1995-96 Národní škola státní správy (E.N.A. - Ecole Nationale d'Administration), Paříž, Štrasburk

jazyky: AJ a FJ

zaměstnání:

- 1989 - 1992 Památník národního písemnictví (PNP) – zástupce ředitele knihovny, člen vědecké rady
- 1993 – 1993 šéfredaktor časopisu neziskových organizací (Rada pro humanitární spolupráci)
- 1993 - 1994 Česká centra – programové oddělení
- 1994 nástup na Ministerstvo zahraničních věcí
- 1994 - 1995 Odbor kulturních a krajanských vztahů
- 1995 - 1997 Národní škola státní správy (E.N.A.)
- 1997 - 1998 Kabinet ministra, tajemník
- 1998 - 2004 Zastupitelský úřad ČR v Paříži, zástupce velvyslance
- 2004 - 2005 Odbor Analýz a plánování, zástupce ředitele, člen Vědecké rady MZV
- 2005 - 2009 Stálá mise ČR při OSN v Ženevě, zástupce velvyslance
- 2009 - 2010 Stálá mise ČR u Rady Evropy ve Štrasburku, vedoucí Stálé mise, člen Řídícího výboru Rozvojové banky Rady Evropy (CEB)

⁷⁰ *Webové stránky Velvyslanectví ČR v Kanadě.* [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/ottawa/cz/o_velvyslanectvi/velvyslanec/index.html

- 2010 - 2012 Národní kontaktní místo - účast na pozorovatelských volebních misích EU a OBSE (Pobřeží slonoviny, Tunis, Kazachstán, Madagaskar)
- 2012 - 2014 Kancelář strategie, analýz a projektového řízení, vedoucí pracovní skupiny
- 2014 Odbor politického plánování, zástupce ředitele
- zájmy: autor knih pro děti, tenis, hudba, výtvarné umění
člen TJ Sokol Malá Strana Tenis (2011-2014)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Dagmar Marsová

Obor: Evropská hospodářsko-správní studia

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Profesní vzdělávání s důrazem na systém rozvoje zaměstnanců kanadské státní správy

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 78

Celkový počet stran příloh: 13

Počet titulů českých použitých zdrojů: 23

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 9

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Vlad'ka Fischerová-Katzerová